



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA BEST BUY: CÓMO CREAR
UNA EXPERIENCIA EXITOSA EN LA ELECTRÓNICA DE
CONSUMO, 2015 - 2017”**

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

**Presentado por
César Augusto Luis Ocaña Villegas
Augusto Leonardo Schaller Izquierdo
Miguel Alfonso Vallés Bercia**

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Alejandro Flores Castro por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Best Buy es el minorista especializado en electrónica de consumo líder de los Estados Unidos, en el 2014. Cuenta con valiosos activos físicos como su extensa cadena de tiendas, su fuerza de ventas *Blue Shirts* y su equipo de expertos *Geek Squad*, que brinda servicios de instalación a domicilio, reparación de equipos y labores postventa.

La posición de liderazgo de la empresa, en los Estados Unidos, se ve amenazada por los denominados *pure players*, quienes se mantienen enfocados en la venta *online*, operan a nivel global y están ganando rápidamente participación en el mercado; el más representativo de ellos es Amazon. Además, han entrado a competir agresivamente grandes *retailers*, como Walmart y Target, que cuentan, dentro de sus tiendas físicas, con áreas destinadas a productos de la electrónica de consumo.

La oferta de productos en el mercado de la electrónica de consumo es muy dinámica, debido al ingreso de nuevos productos basados en el desarrollo de la tecnología, la penetración y el avance en el ancho de banda de internet. Estos dan acceso a un mayor uso de equipos por parte de las personas y los hogares, generando así el crecimiento de nuevas categorías relacionadas al sector, como *Smart Home*, *Fitness* y *Health Care*.

Por el lado de la demanda, ha surgido un nuevo tipo de consumidor que se caracteriza por su alto grado de conectividad, su inmediatez para las decisiones de compra, el empleo de los recursos digitales para la búsqueda de información —entre ellos los equipos móviles—, su preocupación por el medio ambiente y su preferencia por las empresas y marcas identificadas con la sostenibilidad del ecosistema. Sus expectativas sobre la experiencia de compra son altas y, en sus decisiones, las redes sociales tienen mucha importancia. Este tipo de consumidor congregado alrededor de la generación *millennial* se proyecta, en el corto plazo, a ser el más numeroso del mercado, reemplazando a los *baby boomers* que ocuparon esta posición por muchos años.

La solución que se propone para que Best Buy continúe liderando el mercado de la electrónica de consumo, incremente sus ventas, obtenga los niveles de rentabilidad deseados por los accionistas y sea una empresa sostenible en el tiempo, pasa por un primer paso, que es reconocer que los hábitos de compra y las expectativas de los consumidores han cambiado con el ingreso de internet, el desarrollo del *e-commerce* y los altos niveles de conectividad que han alcanzado las personas y los grupos sociales.

Esto obliga a Best Buy a reformular la segmentación y el mercado meta para incorporar a un consumidor nativo digital, que busca empresas que le puedan ofrecer una experiencia de compra de alta calidad, independientemente del canal de ventas con el cual interactúe; desde este punto de vista se requiere dejar de lado las ofertas multicanales porque no permiten estandarizar la experiencia de compra, y en su reemplazo implementar una estrategia omnicanal donde el comprador pueda interactuar con la empresa sin que el proceso de compra tenga interrupciones cuando se opte por cambiar de canal. Para ello, Best Buy debe potenciar el uso de los activos físicos con los que cuenta, adecuar su organización para el manejo de la infraestructura actual y la que se incorpore para la gestión de las herramientas de marketing digital.

La propuesta que se presenta, para el periodo 2015 – 2017, también incluye la implementación conjunta de dos estrategias, una de penetración y la otra de diversificación concéntrica; la primera tiene como finalidad captar clientes *millennials* que compren a proveedores *online* y la segunda incorporar al portafolio productos con tecnología afín para incrementar las ventas o captar más clientes tanto de la generación *baby boomers* como de los nativos digitales.

Como resultado se estima que Best Buy tendrá la capacidad de brindar una experiencia de compra satisfactoria que atraiga a los clientes de la generación *millennial*, que se convertirá en el segmento de consumidores más numeroso; asimismo, al incorporar a su portafolio productos y servicios de nuevas categorías y de sus marcas exclusivas busca asegurar su sostenibilidad y la posición de liderazgo que ocupa en el sector de la electrónica de consumo en los Estados Unidos.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Capítulo I. Definición del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	1
3. Definición del problema.....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	4
Capítulo II. Análisis externo	5
1. Análisis del entorno general.....	5
1.1. Entorno político.....	5
1.2. Entorno económico	5
1.3. Entorno social	6
1.4. Entorno tecnológico	7
1.5. Entorno ecológico	7
1.6. Entorno legal.....	8
1.7. Entorno global.....	8
1.8. Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	9
1.9. Conclusiones del entorno general	10
2. Análisis de la industria o sector	10
2.1. Barrera de entrada	10
2.2. Atractivo de poder de los compradores.....	11
2.3. Atractivo del poder de los proveedores.....	11
2.4. Barrera de salida.....	11
2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
2.6. Rivalidad entre competidores.....	12

3. Grado de atractividad	12
4. Matriz del perfil competitivo	12
5. Conclusiones	13
Capítulo III. Análisis interno	15
1. Análisis de las áreas funcionales – Amofhit	15
1.1. Administración y gerencia	15
1.2. Marketing y ventas	15
1.2.1. Segmentación	16
1.2.2. Posicionamiento	16
1.2.3. Productos y servicios.....	16
1.2.4. Plaza	17
1.2.5. Precio	18
1.2.6. Promoción y publicidad	18
1.2.7. Proceso	18
1.2.8. Entorno físico	19
1.2.9. Productividad y calidad.....	19
1.3. Operaciones y logística	19
1.4. Finanzas	20
1.5. Recursos Humanos.....	21
1.6. Responsabilidad social	21
2. Modelo de negocio.....	21
3. Evaluación de la cadena de valor	22
4. Matriz VRIO	24
5. Ventajas competitivas	25
6. Estrategia genérica	25
7. Matriz de evaluación de los factores internos EFI	26
8. Conclusiones	26

Capítulo IV. Análisis del mercado de la electrónica de consumo	28
1. Definición del mercado	28
2. Tendencia del mercado de electrónica de consumo	29
3. Perfil del consumidor	30
4. Mercado potencial	32
5. Proyección de la demanda.....	32
6. Conclusiones	33
Capítulo V. Planeamiento estratégico	35
1. Visión y misión de Best Buy.....	35
1.1. Visión.....	35
1.2. Misión	35
2. Objetivo general 2015 – 2017	36
3. Objetivos estratégicos 2015 – 2017	36
Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia	38
1. Matriz FODA cruzado	38
2. Matriz Peyea	38
3. Matriz interna – externa	40
4. Matriz de la estrategia principal	40
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos	41
6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	42
7. Descripción de la estrategia seleccionada	43
7.1. Estrategia genérica	43
7.2. Estrategia de crecimiento	43
Capítulo VII. Planes funcionales	44
1. Plan funcional de marketing.....	44
1.1. Objetivo general	44
1.2. Objetivos específicos	44

1.3. Implementación de las estrategias de marketing.....	44
1.3.1. Estrategia omnicanal.....	45
1.3.2. Segmentación.....	45
1.3.3. Posicionamiento.....	46
1.3.4. Mezcla de marketing.....	46
1.4. Presupuesto del plan de marketing.....	49
2. Plan de operaciones.....	49
2.1. Definición de los objetivos y la estrategia funcional.....	49
2.2. Diseño del plan de operaciones.....	50
2.3. Seguimiento de los procesos claves.....	51
2.4. Presupuesto del plan de operaciones.....	52
3. Plan de recursos humanos.....	52
3.1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	52
3.2. Planeamiento estratégico de los recursos humanos.....	53
3.3. Gestión de los recursos humanos.....	53
3.4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	53
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	54
4.1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	54
4.2. Diseño del plan de responsabilidad social empresarial.....	54
4.3. Gestión del plan de responsabilidad social empresarial.....	55
4.4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	55
5. Plan financiero.....	56
5.1. Presupuesto para la implementación del plan estratégico.....	56
5.2. Evaluación de las fuentes de financiamiento.....	56
5.3. Estimación de la tasa de descuento.....	57
5.4. Flujo de caja proyectado.....	58
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia.....	60
1. Mapa estratégico (BSC).....	60
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	60

Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	63
Bibliografía	64
Anexos	68
Notas biográficas	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores del entorno político	5
Tabla 2.	Factores del entorno económico	6
Tabla 3.	Factores del entorno social	6
Tabla 4.	Factores del entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Factores del entorno ecológico	8
Tabla 6.	Factores del entorno legal.....	8
Tabla 7.	Factores del entorno global.....	9
Tabla 8.	Matriz de evaluación de factores externos.....	9
Tabla 9.	Grado de atractividad de la industria	12
Tabla 10.	Matriz del perfil competitivo.....	13
Tabla 11.	Portafolio por línea de productos y servicios Best Buy 2014.....	17
Tabla 12.	Resumen de ratios financieros clave.....	20
Tabla 13.	Matriz VRIO de Best Buy	24
Tabla 14.	Matriz de evaluación de factores internos	26
Tabla 15.	Ingresos por categorías en Estados Unidos	28
Tabla 16.	Proyección de la demanda de electrónica de consumo 2015 – 2019.....	32
Tabla 17.	Pronóstico de la demanda electrónica de consumo Estados Unidos 2015 – 2019...33	
Tabla 18.	Objetivos de crecimiento	36
Tabla 19.	Objetivos de rentabilidad.....	37
Tabla 20.	Objetivos de sostenibilidad.....	37
Tabla 21.	Resumen de la matriz FODA cruzado	38
Tabla 22.	Matriz Peyea Best Buy	39
Tabla 23.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	42
Tabla 24.	Objetivos específicos del plan de marketing	44
Tabla 25.	Portafolio de nuevas líneas de productos y servicios Best Buy.....	47
Tabla 26.	Presupuesto del plan de marketing Best Buy 2015 – 2017	49
Tabla 27.	Objetivos específicos del plan de operaciones Best Buy 2015 – 2017.....	50
Tabla 28.	Presupuesto del plan de operaciones Best Buy 2015 – 2017.....	52
Tabla 29.	Objetivos específicos del plan de recursos humanos Best Buy 2015 – 2017	52
Tabla 30.	Presupuesto del plan de recursos humanos Best Buy 2015 – 2017	53
Tabla 31.	Plan de responsabilidad social empresarial de Best Buy 2015 – 2017.....	54
Tabla 32.	Presupuesto del plan de responsabilidad empresarial Best Buy 2015 – 2017.....	55
Tabla 33.	Resumen de costos de la implementación de los planes funcionales	56

Tabla 34.	Cálculo EPS/EBIT para Best Buy 2015 - 2017 (US\$ millones)	57
Tabla 35.	Información básica para el cálculo del WACC Best Buy 2014.....	57
Tabla 36.	Cálculo del WACC.....	58
Tabla 37.	Flujo de caja económico sin estrategia Best Buy (US\$ millones).....	58
Tabla 38.	Flujo de caja económico con estrategia Best Buy (US\$ millones).....	58
Tabla 39.	Flujo de caja económico incremental Best Buy (US\$ millones).....	59
Tabla 40.	Análisis de escenarios de la propuesta (US\$ millones).....	59
Tabla 41.	Cuadro BSC Best Buy 2015 – 2017	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de procesos de Best Buy 2014.....	20
Gráfico 2.	Modelo de negocios Canvas Best Buy 2014	22
Gráfico 3.	Cadena de valor de Best Buy 2014.....	23
Gráfico 4.	Proyección de las aplicaciones de IoT.....	29
Gráfico 5.	Distribución de la población de Estados Unidos por generaciones.....	30
Gráfico 6.	Perfil estratégico Best Buy 2014	39
Gráfico 7.	Matriz interna - externa (IE) Best Buy 2014.....	40
Gráfico 8.	Matriz de la estrategia principal	41
Gráfico 9.	Matriz de crecimiento de Ansoff	43
Gráfico 10.	Recorrido del consumidor Best Buy 2015 – 2017.....	45
Gráfico 11.	Procesos claves Best Buy 2015 – 2017	51
Gráfico 12.	BSC de Best Buy 2015 – 2017	60

Índice de anexos

Anexo 1.	Variación porcentual del producto bruto interno Estados Unidos	69
Anexo 2.	Ingreso per cápita Estados Unidos en US\$.....	69
Anexo 3.	Tasa de desempleo en Estados Unidos	69
Anexo 4.	Tasa de interés en Estados Unidos	70
Anexo 5.	Distribución de la población de Estados Unidos por generaciones	70
Anexo 6.	Penetración de computadoras e internet en hogares de Estados Unidos	71
Anexo 7.	Penetración de la conexión 4G en Estados Unidos	71
Anexo 8.	Valor del mercado de electrónica de consumo en Estados Unidos	72
Anexo 9.	Generación mundial de residuos electrónicos	72
Anexo 10.	Matriz de atractividad de la industria	73
Anexo 11.	Marcas exclusivas de Best Buy 2014	74
Anexo 12.	Estimación de la demanda del mercado en Estados Unidos.....	74
Anexo 13.	Ventas de electrónica de consumo en Estados Unidos.....	74
Anexo 14.	Matriz FODA Best Buy 2014.....	75
Anexo 15.	Alineamiento de visión, misión y objetivos con estrategias.....	76
Anexo 16.	Bases para la segmentación Best Buy 2015 – 2017	76
Anexo 17.	Balance Best Buy 2011 – 2014.....	77
Anexo 18.	Estado de resultados Best Buy 2011 – 2014.....	78
Anexo 19.	Supuestos para la elaboración del Estado de Resultados Best Buy	78
Anexo 20.	Estado de resultados proyectado Best Buy 2015 – 2017	79
Anexo 21.	Análisis de escenarios de la propuesta para Best Buy	79

Capítulo I. Definición del problema

1. Consideraciones generales

La aparición del *e-commerce*, el uso intensivo de internet y la popularidad de las redes sociales han traído un nuevo desafío para los minoristas *offline* del sector de la electrónica de consumo: cómo captar la atención, atraer y retener a un consumidor que cuenta con la información suficiente para decidir y realizar una compra sin visitar alguna de sus tiendas.

Las compras *online* se han convertido en una tendencia en los últimos años, conforme la tecnología ha permitido que sean más rápidas y seguras; lo que ha ido en detrimento de la participación en el mercado de los minoristas *offline* tradicionales.

Este es el tema central del caso desarrollado por la Kellogg School of Management de la Northwestern University, que plantea la situación de Best Buy frente a la competencia de los minoristas *online* en el año 2014, tema sobre el cual se elabora el presente trabajo de investigación.

En las conclusiones del caso antes mencionado, se hace referencia al interés de la dirección de la empresa para establecer las iniciativas estratégicas que tienen que implementar para mejorar sus ingresos y rentabilidad, enfocar su atención hacia las necesidades de los clientes *millennials* y aprovechar de la mejor manera los activos de Best Buy; aspectos a los que se les tendrá especial consideración en el desarrollo de este trabajo.

El 2014, Best Buy concentraba la mayor parte de sus operaciones, activos, personal y clientes en los Estados Unidos, por lo cual el análisis y la propuesta de solución se ceñirán al territorio de este país. Por otro lado, para efectos del análisis de la información secundaria de la empresa y de su entorno, se tomará solo la información que se obtenga de lo sucedido hasta el mes de diciembre del 2014, fecha en que está planteado el caso.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Best Buy es uno de los principales minoristas de la electrónica de consumo en Estados Unidos. En el 2014, lidera el sector y sus operaciones cubren la totalidad del país, con más de 1.400 tiendas, una plantilla de 140.000 empleados y su servicio operativo *Geek Squad*.

La empresa se ubica en el puesto 25 de los 250 principales minoristas a nivel mundial, ocupando el primer lugar en la categoría especialista en electrónica (Deloitte 2019).

El reconocimiento del que goza la marca de Best Buy se debe, principalmente, a su permanencia por más de treinta años en el mercado, a la popularidad que ha tenido la mayor parte de este tiempo entre los consumidores de electrónica de consumo, a las distinciones recibidas de publicaciones como *Fortune*, *Forbes* y *Discount Store News*, y a su participación en la Bolsa de Nueva York, donde sus acciones, a finales del 2014, alcanzaron el precio más alto de los cinco últimos años.

Para entender el perfil estratégico de Best Buy es necesario recordar el año 1966, cuando Richard Schulze y Gary Smoliak fundaron una tienda en Richfield – Minneapolis, llamada Sound of Music, especializada en la venta de equipos de audio de alta fidelidad y dirigida principalmente al público conformado por jóvenes varones de 15 a 18 años.

En 1971, R. Schulze compró la participación de su socio y expandió su cadena minorista; en 1982 incluyó en sus tiendas electrodomésticos y videograbadoras, en ese año los ingresos alcanzaron US\$ 9,3 millones. Sound of Music, en 1983, cambió de nombre a Best Buy y, como parte de su estrategia, se mantiene enfocado en el cliente, para lo cual adapta su portafolio de productos, innova en el diseño de sus tiendas y optimiza sus procesos de atención.

En 1984 lanzó el formato de supermercado para la electrónica de consumo; y en 1989, las tiendas Concept II con salas de exhibición, equipos para información autoayuda y centros de respuesta para la atención de los clientes. En 1993 inauguró las tiendas Concept III, con mayor cantidad de productos e información por pantallas y en 1998 las tiendas Concept IV; paralelamente mejoró los procesos de atención a los clientes, redujo los costos de mano de obra en las tiendas y eliminó los vendedores comisionistas.

Ingresa al comercio electrónico en el 2000, poniendo a la venta música a través de su página www.bestbuy.com. Posteriormente, este canal fue repotenciado para la venta de equipos y productos, brindándole a los clientes la opción de envío a domicilio, recojo o devolución en tienda. Este sitio web se convirtió en uno de los más visitados en el sector de comercio electrónico, debido, en parte, a un acuerdo con Microsoft Corporation.

La implementación de servicios es otra iniciativa enfocada en el cliente. En el 2002 compró *Geek Squad*, una empresa de instalación de equipos de cómputo, con la cual Best Buy le dio énfasis a la electrónica de alta gama, servicios de soporte e instalación en el hogar y la oficina.

Para mantenerse en el mercado norteamericano, Best Buy tuvo que competir directamente con los líderes del sector, entre ellos Highland Superstores, que dejó el mercado en 1993, y Circuit City, que cerró su última tienda en el 2009. De estas confrontaciones Best Buy también salió afectado: su rentabilidad cayó a 0,02 % en 1997, pasó por momentos de alto endeudamiento y por una descontrolada oscilación de sus acciones en el mercado de valores.

Como parte de las iniciativas estratégicas que emprendió Best Buy, para no salir del mercado, aparte de centrarse en el cliente, rediseñar sus tiendas, recomponer su portafolio de productos y reducir sus costos; tuvo que expandir sus operaciones a nuevos mercados, llegando con sus tiendas a casi todo el territorio norteamericano, a Canadá, China y Europa; además, tuvo que competir por el precio más bajo. También adquirió empresas como Magnolia Hi-Fi, y Future Shop, entre otras; e incorporó a su lista de proveedores, prestigiosas marcas, dentro de las que destacan Apple, Sony, Samsung, LG, HP y Microsoft Corporation.

El 2012, en momentos en que la empresa tenía problemas con el volumen de ventas en tiendas comparadas y la rentabilidad, asumió la dirección de Best Buy el CEO Hubert Joly, quien lanzó una iniciativa estratégica denominada *Renew Blue Transformation*, que se enfoca en cinco puntos: revitalizar la experiencia del cliente, comprometer a los empleados, trabajar con socios estratégicos para innovar y crear valor, incrementar el retorno del capital y continuar con el rol de liderazgo para impactar positivamente en el mundo.

3. Definición del problema

El 2014, Best Buy lidera el mercado de la electrónica de consumo en los Estados Unidos; sin embargo, enfrenta la caída del volumen de ventas, la baja rentabilidad y la amenaza de los competidores.

Los minoristas *online* ganan rápidamente participación en el mercado, como es el caso de Amazon; y los *retailers* tradicionalmente *offline* como Walmart, Target y Sears han incorporado a su oferta productos de electrónica de consumo y están fortaleciendo sus canales *online*.

A esto se suma la poca atracción que tiene Best Buy para la generación *millennial*, que prefiere Amazon para sus compras. Esta generación es importante para las empresas del sector de la electrónica de consumo, porque representa casi un tercio de la población en Norteamérica que corresponde al segmento de la población laboralmente activa y, además, tiene preferencia por los productos de la electrónica.

El problema de Best Buy es no haber identificado que los avances tecnológicos y la era del internet han generado un nuevo tipo de consumidor para la demanda de los productos de la electrónica de consumo; este consumidor que es nativo digital, tiene un alto grado de conectividad, con acceso a la información sobre precios, características, disponibilidad de *stock* y servicios de valor agregado; por lo tanto, puede decidir su compra desde cualquier lugar en el que se encuentre, sin visitar una tienda física.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Best Buy necesita reformular sus iniciativas estratégicas para elevar su volumen de ventas, su rentabilidad y garantizar su sostenibilidad en el mercado de los Estados Unidos. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo de investigación es formular un plan estratégico para el periodo 2015 - 2017.

A través de la propuesta de solución se tratará de responder las dos principales interrogantes que se plantean en el caso, sobre el que se basa este trabajo: ¿Cómo Best Buy podría aprovechar sus valiosos activos para crear una experiencia de cliente exitosa?, y ¿cómo podría mejorar su relevancia y atraer a los *millennials*?

Asimismo, se analizarán las tres iniciativas estratégicas que salieron ganadoras en el concurso de retos empresariales promovido por Best Buy y que estaban relacionadas a mejorar la experiencia en tienda, reforzar la experiencia de propiedad y ofrecer un modelo de alquiler con derecho a propiedad. Dicho análisis servirá para estimar la conveniencia de implementar alguna de estas iniciativas como parte del plan estratégico que se propondrá (Kellogg School of Management 2019).

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

El análisis del macroentorno permite establecer las condiciones bajo las cuales operan los diferentes actores económicos, por lo cual es importante para las empresas conocerlas con la finalidad de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

1.1. Entorno político

La Ley de la Reinversión y Recuperación de Estados Unidos (ARRA por sus siglas en inglés), promulgada el 2009, insertó en la economía más de US\$ 800.000 millones, incidiendo positivamente en la producción, el empleo y la economía (U.S. Department of Education 2019).

Las elecciones presidenciales en los Estados Unidos, programadas para el 2017, generaban incertidumbre ante la posibilidad de que se eligiera a un representante del partido republicano, opositor al régimen de entonces.

Tabla 1. Factores del entorno político

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
Ley ARRA	Revertir la crisis y generar crecimiento	Recuperación del consumo interno	Oportunidad
Cambio de gobierno en el 2017	Posibilidad de cambio en la política gubernamental	Incertidumbre ante cambios en la política económica y social	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019

1.2. Entorno económico

El producto bruto interno (PBI) en los Estados Unidos presenta una tendencia positiva a partir del 2010, lo que denota la recuperación de su economía. El 2014, registró un crecimiento de 2,452 % con una tendencia creciente de 2,50 % para los siguientes cuatro años (ver anexo 1).

El ingreso per cápita en Estados Unidos, el 2014, fue de US\$ 55.850; la proyección para el 2018 fue de US\$ 62.000, con una tendencia creciente (ver anexo 2).

La tasa de desempleo se redujo de 9,254 % el 2009 a 6,168 % el 2014. Se previó que para el 2018 estaría alrededor de 4,00 %; el desempleo proyectaba una tendencia decreciente (ver anexo 3).

La tasa de interés, el 2014, se encontraba en 1,333 %, a partir del 2015 la tendencia fue al alza previéndose que en los próximos años se mantuviera por encima del 2 % (ver anexo 4).

Tabla 2. Factores del entorno económico

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
PBI	Crecimiento sostenido del 2010 al 2014, proyección al alza al 2018.	Expectativas de recuperación de la economía favorecen el consumo.	Oportunidad
Ingreso per cápita	Mayor ingreso por habitante con proyección positiva al 2018.	Favorece el consumo de los diferentes sectores.	Oportunidad
Desempleo	El desempleo continuará bajando.	Mayor demanda de mano de obra.	Oportunidad
Tasa de interés	A partir del 2015 la tendencia es al alza.	Al elevar la tasa de interés va a desincentivar el consumo.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019

1.3. Entorno social

La generación *millennial*, el 2014, estaba constituida por jóvenes de 20 a 35 años, con poder adquisitivo, de la era digital, con preferencias por el *e-commerce*, los productos de electrónica de consumo, la inmediatez y la experiencia de compra satisfactoria; representaban el 27,29 % de la población y con tendencia a superar por primera vez a los *baby boomers* (ver anexo 5).

El 2011, los consumidores de electrónica de consumo en los Estados Unidos gastaron US\$ 998,00 en promedio anual, lo que representa el 1,8 % de su ingreso promedio, que totaliza US\$ 54.341,00 (Statista 2020).

Tabla 3. Factores del entorno social

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
Generación <i>millennial</i>	Segmento de la población en crecimiento	Incremento de consumo	Oportunidad
Gasto en electrónica de consumo	Interés del estadounidense por la electrónica de consumo	Demanda sostenida de electrónica de consumo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2019

1.4. Entorno tecnológico

El internet y las computadoras, a partir de 1984, ingresaron rápidamente a los hogares de Estados Unidos. Para el 2012, un 79 % del total tenían computadoras; y 75 %, conexión de internet (ver anexo 6).

El ingreso de la tecnología 4G, de los equipos móviles con altas prestaciones y del desarrollo de aplicaciones ágiles y confiables, les brinda a los usuarios la comodidad, movilidad y conexión permanente para llevar cabo operaciones en línea desde cualquier lugar. La penetración de la tecnología 4G en Estados Unidos es de 44 % el 2014 y se proyecta que llegue al 75 % para el 2018 (ver anexo 7).

Del 2014 al 2019, el crecimiento global del internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés) ocurrirá principalmente en los hogares, los centros de trabajo, los vehículos, el cuidado de la salud, los *retailers*, la industria y las cadenas de suministros. Los hogares inteligentes serán el segmento de mayor crecimiento; y el cuidado de la salud, el de más rápido desarrollo (Cisco 2015).

El valor del mercado de la electrónica de consumo en los Estados Unidos creció 16,08 % entre el 2010 y 2014, alcanzando US\$ 289.591 millones al final del periodo. La tasa anual de crecimiento compuesto (CAGR por sus siglas en inglés) fue de 3,80 % (ver anexo 8).

Tabla 4. Factores del entorno tecnológico

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
Penetración de internet y PC	Tendencia a seguir incrementándose	Mayores oportunidades para la venta de equipos	Oportunidad
Ingreso de la tecnología 4G	Mayor velocidad de conexión	Incremento del uso de nueva tecnología	Oportunidad
IoT	Desarrollo de nuevas líneas de productos/servicios	Mayor venta de equipos de electrónica	Oportunidad
Valor electrónica consumo	Mercado electrónica consumo en crecimiento	Mayor consumo en el sector	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2019

1.5. Entorno ecológico

El gobierno de Barack Obama asumió el compromiso de implementar medidas para enfrentar el cambio climático reduciéndose en 9 % la emisión del CO₂, la energía solar aumentó a 45 millones

de megavatios por hora; y la eólica, a 165 millones por hora. Fue la primera vez que un gobierno de Estados Unidos asumió esta iniciativa (BBC 2020).

Tomando como base el 2014, se estima que, para el 2021, la generación de los residuos electrónicos se incrementará en 27 %. Esto se origina por un mayor volumen en el consumo de equipos electrónicos, la renovación por la rápida obsolescencia, la baja en los precios, la evolución de la tecnología, los *softwares*, los servicios en la nube, entre otros (ver anexo 9).

Tabla 5. Factores del entorno ecológico

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
Combatir cambio climático	Estados Unidos se une al movimiento global.	Las industrias reforzarán su imagen al unirse a esta tendencia.	Oportunidad
Generación de residuos electrónicos	Aumenta la generación de residuos electrónicos del 2014 al 2021 en 27 %.	Posible rechazo a empresas del sector electrónica de consumo.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019

1.6. Entorno legal

El 2014, el comercio *online* no estaba sujeto al pago de impuestos en los Estados Unidos, lo que generó una desventaja para los minoristas *offline* de electrónica de consumo. Walmart, Target y otros minoristas están presionando a los gobiernos estatales para que cobren impuestos a Amazon.com por sus ventas (David y David 2017: 67).

Tabla 6. Factores del entorno legal

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
Comercio <i>online</i> sin impuestos	Las ventas <i>online</i> no estarán gravadas con el pago de impuestos.	El consumidor de las tiendas <i>offline</i> paga un precio mayor que los consumidores <i>online</i> .	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019

1.7. Entorno global

El 2014, el comercio electrónico a nivel mundial superó los US\$ 1,3 billones, aproximadamente un 2 % del PIB mundial. Dos países concentran la mayor parte de este comercio, con el 55 % de las ventas minoristas de internet, China y Estados Unidos. Las plataformas líderes son Alibaba, e-Bay y Amazon. La tendencia para el 2015 fue de US\$ 1.600 millones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] 2020: 26).

El ingreso de las redes sociales Facebook, YouTube, Instagram, entre otras, creó una corriente de opinión sobre los productos y servicios, incluyendo a los de la electrónica de consumo. Cualquier mala experiencia puede volverse viral y afectar la imagen de la empresa.

Tabla 7. Factores del entorno global

Factor	Tendencia	Efecto	Calificación
Comercio electrónico	Crecimiento a nivel mundial, con minoristas solo <i>online</i>	Mayor participación de los minoristas <i>online</i>	Amenaza
Influencia de redes sociales	Tendencia creciente	Difusión viral de malas experiencias	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019

1.8. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Esta herramienta permite establecer cómo la empresa aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas de su entorno. La puntuación ponderada total indica cómo las estrategias empleadas capitalizan estos factores externos.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Inserción en la economía de US\$ 800.000 millones, Ley ARRA	0,09	4	0,36
2	Tendencia del PBI al alza (2,50 % anual)	0,09	4	0,36
3	Ingreso per cápita tendencia creciente, US\$ 62.000 para el 2018	0,09	4	0,36
4	Tendencia creciente de la generación <i>millennial</i>	0,08	2	0,16
5	Interés del estadounidense por la electrónica de consumo	0,07	3	0,21
6	Desarrollo del IoT, <i>Smarth Home y Health Care</i>	0,06	2	0,12
7	Mayor velocidad de conexión de Internet, tecnología 4G	0,05	2	0,10
8	Tendencia decreciente de la tasa de desempleo estimula el consumo	0,05	2	0,10
9	La industria mejora imagen al unirse a la protección medio ambiente	0,05	3	0,15
10	Mercado de electrónica de consumo en crecimiento, 3,80 CAGR	0,05	3	0,15
11	Mayor penetración del uso de internet: alcanza al 75 % de la población	0,05	2	0,10
Amenazas				
1	Tendencia global creciente del comercio minorista <i>online</i>	0,09	3	0,27
2	Rechazo a empresas por la generación de residuos electrónicos	0,05	3	0,15
3	Tendencia a viralizar en redes malas experiencias de consumo	0,05	2	0,10
4	Comercio <i>online</i> no está sujeto al pago impuestos	0,04	3	0,12
5	Incertidumbre por el cambio de gobierno el 2017	0,02	2	0,04
6	Baja de consumo por el incremento de la tasa interés	0,02	2	0,04
Total		1,00		2,89

Fuente: David y David 2017: 77. Elaboración propia 2019

1.9. Conclusiones del entorno general

Best Buy obtiene una puntuación de 2,89 sobre 4,00, por encima del promedio; se concluye que la empresa viene capitalizando favorablemente las oportunidades y amenazas de su entorno.

Se puede observar que la compañía aprovecha la reactivación de la economía, el interés del mercado estadounidense por la electrónica de consumo, la tendencia a preservar el medio ambiente y el crecimiento moderado del sector. Los factores a los cuales tiene que prestar atención son el incremento de la participación de la generación *millennial* y el creciente desarrollo tecnológico que se proyecta con un mayor empleo del IoT, que trae consigo el desarrollo de nuevas líneas de productos como *Smart Home* y *Health Care*.

Por otro lado, debe enfrentar las amenazas provenientes del crecimiento global del comercio minorista *online* de electrónica de consumo y de la tendencia a viralizar las malas experiencias de los consumidores en las redes sociales; debiendo reforzar sus políticas sobre el manejo de residuos electrónicos, que deberá ser difundida en los medios de comunicación que emplee la empresa.

2. Análisis de la industria o sector

La matriz desarrollada por Hax y Majluf (2008), basada en las cinco fuerzas de Porter, proporciona una metodología para evaluar e identificar las amenazas, oportunidades y determinar el grado de atractividad de la industria. Esta evaluación servirá a las empresas para alcanzar el éxito si las ajustan para su propio beneficio (2008: 117).

2.1. Barrera de entrada

El mercado minorista de Estados Unidos está dominado por grandes empresas, entre ellas Best Buy, Walmart y Amazon. Para ingresar a este mercado se requiere una importante inversión en infraestructura, cadena de distribución y manejo de marca. Las principales empresas minoristas se benefician de la economía de escala. La diferenciación en el servicio es importante porque es tomada en cuenta por los consumidores. Por otro lado, el costo de cambio de los consumidores es bajo cuando sucede por cambiar de minorista (MarketLine 2016).

La matriz de la barrera de entrada tiene un valor promedio de 3,40, considerado atractivo para los que están en la industria, ya que estas barreras desalentarán el ingreso de nuevos competidores (ver anexo 11).

2.2. Atractivo de poder de los compradores

En este sector hay muchos compradores, con baja lealtad a la marca, bajo costo de cambio y que otorgan importancia al precio. Además, la amenaza de integración hacia atrás es baja. Como resultado de la evaluación se ha determinado que el atractivo del poder de los compradores en la industria minorista de los Estados Unidos es 3,00, considerado atractivo neutro (ver anexo 11).

2.3. Atractivo del poder de los proveedores

La evaluación de la matriz de poder de los proveedores de electrónica de consumo considera que existen pocos proveedores importantes, que la disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores es alta y que la amenaza de la industria de integración hacia atrás es relativamente baja. Así, el valor promedio del atractivo del poder de los proveedores de productos tecnológicos es de 2,88, atractivo neutro (ver anexo 11).

2.4. Barrera de salida

En la evaluación de la matriz de barrera de salida, se ha considerado que el costo de salida es muy alto, originado por la gran cantidad de activos físicos y tecnológicos con que se cuenta y por el volumen de contingencias laborales que se tendría que enfrentar. Además, la especialización de los activos es alta, al igual que la cantidad de restricciones gubernamentales y sociales que enfrentarían las empresas del sector *retail* para salir del negocio. El resultado promedio de estos factores es de 2,00, poco atractivo (ver anexo 11).

2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El sector *retail* vende por canales *offline* y *online*. Sus sustitutos son los proveedores que son fabricantes y pueden ofrecer sus productos directamente a los clientes. El costo de cambio del usuario es relativamente bajo, mientras que la disponibilidad de sustitutos cercanos, la rentabilidad y el precio/valor del productor de sustitutos son neutros. La matriz de la amenaza de sustitutos arroja un resultado de 2,75, que se considera atractivo neutro (ver anexo 11).

2.6. Rivalidad entre competidores

El comercio al por menor es altamente competitivo; existe una alta cantidad de competidores similares, la diferenciación es de primordial importancia. Así, las grandes cadenas buscan diferenciarse a través del servicio, las campañas de fidelización y de las marcas exclusivas o propias de calidad para atraer clientes. Todos ofrecen productos similares fabricados por los mismos proveedores y el crecimiento de la industria es relativamente lento. La matriz de rivalidad entre competidores tiene como resultado 2,50, atractivo neutro (ver anexo 11).

3. Grado de atraktividad

Tabla 9. Grado de atraktividad de la industria

Evaluación general	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de entrada				3,40	
Barreras de salida		2,00			
Rivalidad entre los competidores			2,50		
Poder de los compradores			3,00		
Poder de los proveedores			2,88		
La amenaza de sustitutos			2,75		
Promedio			2,75		
Evaluación general de la industria		Atractivo escaso	Atractivo medio	Atractivo elevado	
Evaluación general			2,75		

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2019

Como resultado de la evaluación se obtiene una puntuación de 2,75, que coloca a la industria en la categoría de atractivo medio. Los aspectos que más impactan en el resultado son la barrera de entrada que dificulta el ingreso de nuevos proveedores y la barrera de salida, que por sus altos costos, torna poco atractivo el abandono del mercado.

4. Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) se elabora con el fin de establecer las fortalezas y debilidades relativas de una empresa al compararlas con sus competidores más importantes; como resultado la empresa estaría en condiciones de conocer su posición estratégica respecto de sus competidores más cercanos (David y David 2017: 78).

Para esta evaluación, se ha identificado a Amazon, que lidera el mercado minorista del comercio en línea, y a Walmart, el líder mundial del comercio *retail* con tiendas físicas, como los principales competidores de Best Buy en el sector minorista de la electrónica de consumo.

Los factores críticos para el éxito escogidos para la evaluación de Best Buy en el sector *retail* están relacionados directamente con la participación del mercado, los canales de ventas, la calificación del personal, la relación con los clientes, los productos y la posición financiera.

Tabla 10. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Best Buy		Amazon		Walmart	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,60
Cantidad de locales especializados	0,15	4	0,60	1	0,15	2	0,30
Posición financiera	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Lealtad de los clientes	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Calidad de los productos	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Comercio electrónico	0,10	1	0,10	4	0,40	2	0,20
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Expansión global	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
Personal capacitado	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Total	1,00		2,50		2,85		2,70

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2019

Como resultado de la evaluación, Amazon lidera el grupo con 2,85, destacando por su participación en el mercado y su canal de venta *online*. Walmart obtiene 2,70 de calificación, sobresaliendo por su participación de mercado y posición financiera. Best Buy, con 2,50, resalta por su cantidad de locales especializados y su personal capacitado.

5. Conclusiones

La economía de Estados Unidos, en el 2014, tenía un crecimiento moderado, lo que favorecía al sector *retail* de la electrónica de consumo. Sin embargo, la penetración de internet y del comercio electrónico constituían una amenaza para los minoristas tradicionales que no han adaptado sus canales de ventas para atraer a los consumidores nativos digitales.

El grado de atractividad de la industria está caracterizado por altas barreras de entrada, sobre todo en el nivel de inversión que se requiere para competir con éxito en este sector; y en las barreras de salida por el alto costo que significa para los minoristas abandonar el mercado.

La experiencia de compra y la inmediatez en la atención al cliente son factores apreciados por los consumidores nativos digitales. Best Buy mantiene su posición de líder en el sector de electrónica de consumo, sin embargo; Amazon ha ganado terreno y Walmart, al igual que otros participantes, ha incorporado el *e-commerce* a sus canales de ventas con mucha rapidez y efectividad, lo que ha intensificado la competencia.

Capítulo III. Análisis interno

Este capítulo tiene como objetivo analizar la organización y funcionamiento de Best Buy, para lo cual se analizan las áreas funcionales, se establece el modelo de negocios Canvas, la cadena de valor, la matriz VRIO, las ventajas competitivas, la estrategia genérica y se elabora la matriz EFI de la empresa con los resultados obtenidos.

1. Análisis de las áreas funcionales – Amofhit

A continuación, se analiza el funcionamiento de las diferentes áreas de Best Buy para establecer cómo lleva a cabo sus actividades de acuerdo con la estrategia *Renew Blue*, implementada a partir del 2012.

1.1. Administración y gerencia

La gerencia de Best Buy y los ejecutivos comprometidos en la implementación de la estrategia *Renew Blue* persiguen dos objetivos: elevar el volumen de ventas comparables y la reducción de los costos. Esto último con la finalidad de elevar los márgenes de la empresa (Best Buy 2015: 1).

El 2014, la junta de directores de la empresa estaba presidida por Hatim A. Tyabji y liderada por su CEO Hubert Joly. La organización opera bajo una estructura funcional agrupada en las áreas de Administración y Finanzas, Recursos Humanos y *Retail* Estados Unidos, Comercialización y Legal.

1.2. Marketing y ventas

Los productos y servicios de Best Buy están dirigidos a personas naturales, propietarios de pequeñas empresas y educadores a través de sus diferentes canales de ventas en el país. La empresa se define como el proveedor líder de productos, servicios y soluciones tecnológicas, bajo el lema “un servicio experto a un precio inmejorable” (Best Buy 2015: 24).

La fuerza de ventas está compuesta por 30 mil vendedores especializados conocidos con la denominación de Blue Shirts por llevar en el uniforme color azul característico de Best Buy (Kellogg School of Management 2019).

Dentro de sus actividades de promoción, la empresa no cuenta con participación en las redes sociales, tales como Facebook, YouTube, Twitter, Instagram u otras, lo que constituye una desventaja para llegar a los consumidores de las generaciones *millennials* y *centennials*.

1.2.1. Segmentación

Con la información de 75 millones de hogares, recogida a lo largo de 7 años, Best Buy clasificó a más de las tres cuartas partes de sus clientes, 100 millones de personas, segmentándolos en 4 grupos de perfiles: “Buzz” (jóvenes aficionados a la tecnología), “Jill” (clásicas amas de casa), “Barry” (profesionales adinerados) y “Ray” (jefes de familia típicos) para medir la rentabilidad por transacción y los factores de comportamiento que aumentan o disminuyen el valor de su relación con la empresa (Kotler y Keller 2012: 71).

1.2.2. Posicionamiento

Best Buy se posiciona, en los Estados Unidos, como el gigante de la electrónica de consumo. Su permanencia en el mercado desde el año 1966 y la presencia a nivel nacional le han dado reconocimiento a la marca; sin embargo, no figura entre las cien más valiosas del país, de acuerdo con el ranking de BrandZ 2014 (Millward Brown 2020).

El *Net Promoter Score* (NPS) de Best Buy para el 2014 es de 31 puntos, lo que se considera un buen índice de la lealtad de los clientes con la marca y su predisposición a recomendarla (CustomerGauge 2020).

Por otro lado, los consumidores de la era digital tienen la percepción de que sus precios son más caros que los de la competencia y que la experiencia de compra no alcanza sus expectativas, sobre todo si es comparada con Amazon (Kellogg School of Management 2019).

1.2.3. Productos y servicios

Best Buy comercializa productos y servicios clasificados en seis líneas por los usos o beneficios que brindan (ver tabla 11).

Tabla 11. Portafolio por línea de productos y servicios Best Buy 2014

N°	Línea	Productos o Servicios		Ventas
1	Electrónica de consumo	Televisión y cine en casa	Auriculares y altavoces	31 %
		Cámaras digitales y de video	Estéreo de automóvil	
		DVD, Blu-ray, MP3	Navegación y radio satélite	
2	Informática y móviles	Computadoras portátiles	Teléfonos móviles	47 %
		Computadoras de escritorio	Suscripciones servicios	
3	Entretenimiento	Hardware y software juegos	Descargas digitales	9 %
		DVD - Blu-ray - CD	Software para computadoras	
4	Electrodomésticos	Electrodomésticos	Accesorios baño y cocina	7 %
5	Servicios	Contratos garantía extendida	Reparación de productos	5 %
		Soporte técnico	Entrega e instalación	
6	Otros	Aperitivos	Bebidas	1 %

Fuente: Best Buy 2015. Elaboración propia 2019

El portafolio de productos de Best Buy está compuesto por más de 150 marcas, entre las que destacan Apple, AT&T, Bosch, Bose, Canon, Dell Computers, Epson, GE Appliances, Google, GoPro, HP, Kenwood, LG, Microsoft, Motorola, Nintendo, Oculus, Olympus, Philips, Pioneer, Samsung, Sony y Toshiba. También comercializa marcas exclusivas como Insignia, Dinex, Rocketfish, Platinum y Modal (ver anexo 12).

1.2.4. Plaza

El 2014, la cadena de tiendas de Best Buy cubría todo el territorio estadounidense e incluyó Puerto Rico y Hawaii. Bajo las denominaciones Best Buy, Best Buy Mobile, Pacific Sales y Magnolia Audio Video, la cadena está compuesta por 1.448 tiendas, 23 centros de distribución y la sedes corporativas de Best Buy y *Geek Squad* (Best Buy 2015: 16-17).

Los estados de California, con 175 tiendas; Texas, con 141, y Florida, con 100, destacan sobre el resto; a estos se les suma Nueva York, Illinois, Pennsylvania, Ohio, Carolina del Norte, Michigan y Virginia que cuentan con más de 40 tiendas cada uno. Estos dos grupos juntos conforman más del 50 % de la cadena.

Best Buy también cuenta con un canal de ventas *online* a través de su página www.bestbuy.com y una aplicación en línea, dentro de una estrategia multicanal, a través de la cual comercializa tanto productos como servicios.

1.2.5. Precio

Con la implementación de la estrategia *Renew Blue*, a partir del 2012, se puso en práctica la política *Price Matching*, que consistía en igualar el precio más bajo de las empresas de la competencia. Esto surgió con la finalidad de combatir el *Showrooming*.

Best Buy le da vital importancia a los precios que fija para sus productos y servicios con la finalidad que se encuentren alineados con su slogan “servicio experto a un precio inmejorable”, lo que pone en práctica a través de todos sus canales de venta, incluyendo sus máquinas expendedoras Best Buy Express que mantienen los mismos precios de las tiendas.

Los minoristas *online* en los Estados Unidos no se encuentran afectados al impuesto a las ventas, lo que constituye una desventaja para los minoristas con tiendas físicas.

1.2.6. Promoción y publicidad

La estrategia de Best Buy, implementada por su CEO Hubert Joly para las actividades de promoción y publicidad, busca pasar de lo analógico y masivo a lo digital y personalizado. Para ello, además de los medios tradicionales como la televisión, la prensa, los eventos en vivo y otros, ha agregado el envío del correo personalizado a sus clientes, a través de la información generada por la base de datos Athena (Best Buy 2015: 3).

1.2.7. Proceso

Los procesos claves de marketing y ventas, como la selección de productos, fijación de precios, promociones y publicidad son gestionados en forma centralizada desde la sede corporativa de Best Buy. La administración de cada tienda tiene cierta flexibilidad para hacer frente a las características del mercado local en el que opera.

Las tiendas tienen procedimientos para la gestión de inventario, protección de activos, transacciones, relaciones con los clientes, venta de productos y servicios, formación del personal y exhibición de mercadería para todas las marcas que comercializa (Best Buy 2015: 5).

Best Buy cuenta con procesos para cada uno de sus canales de ventas, como sus tiendas físicas, las máquinas expendedoras Best Buy Express, la página web, su aplicación *online* y el *call center*,

los cuales no se encuentran integrados, por lo cual el cliente tiene diferentes experiencias de compra cuando acude a más de uno de ellos.

1.2.8. Entorno físico

La marca, los colores y la presentación del personal, así como el diseño exterior de las tiendas, se encuentran estandarizados con el objetivo de atraer a los clientes y generar una imagen de marca homogénea (Best Buy 2019).

1.2.9. Productividad y calidad

Best Buy busca impulsar su productividad a través del entrenamiento de su personal *Blue Shirts* con la finalidad de consolidar un equipo especializado en la venta de electrónica de consumo.

La productividad de la empresa también se potencia por su equipo *Geek Squad* que brinda al cliente la posibilidad de contar con servicios de instalación, soporte, reparación y capacitación de los equipos que compra en Best Buy.

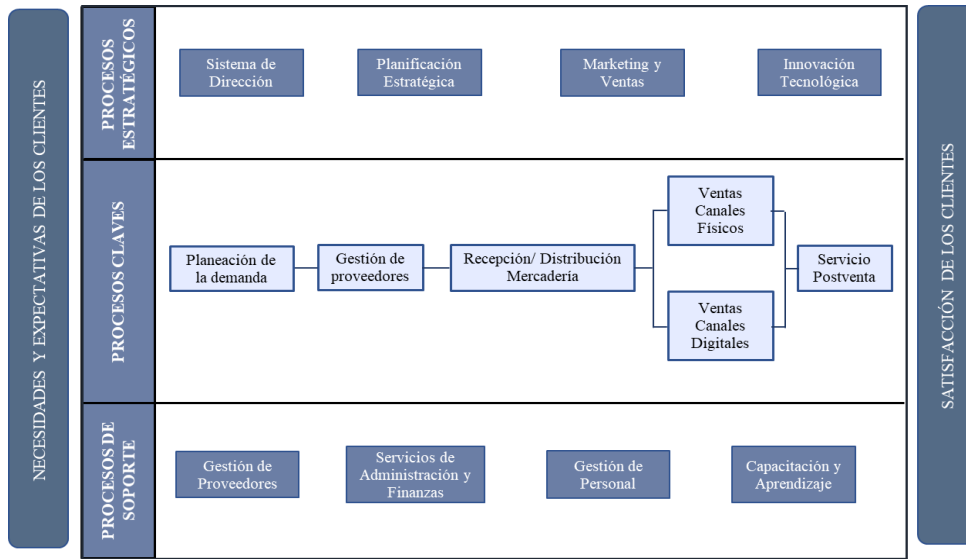
Dentro de los planes de Best Buy, es de especial importancia la reducción de costos: el 2014 se redujeron US\$ 1.020 millones en los costos de ventas, proyectando una reducción adicional de costos por US\$ 400 millones anuales para los siguientes tres años (Best Buy 2015: 27).

1.3. Operaciones y logística

Las operaciones de Best Buy se desarrollan en todo el territorio de los Estados Unidos. La oficina central se encuentra en la ciudad Richfield - Minnesota, y cuenta con cuatro centros de distribución que atienden sus canales de ventas físicas y digitales.

Los procesos claves están directamente vinculados con el servicio que se presta y están orientados hacia la satisfacción del cliente. Comprenden la planeación de la demanda para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, la gestión de proveedores con la finalidad de administrar los inventarios y entrega oportuna de mercadería, la recepción y distribución, los procesos de venta multicanal y el servicio postventa que brinda *Geek Squad*.

Gráfico 1. Mapa de procesos de Best Buy 2014



Fuente: Elaboración propia 2019

1.4. Finanzas

Sobre la base de la información financiera del 2011 al 2014, publicada en los reportes anuales de Best Buy, se ha elaborado el cuadro resumen de los ratios financieros, para establecer su posición al final de dicho periodo (ver tabla 12).

Los ratios registrados el 2012 están elaborados sobre 11 meses calendarios y, además, reflejan cifras negativas, debido a la reestructuración implementada por la nueva dirección de la empresa.

Tabla 12. Resumen de ratios financieros clave

Ratios	2014	2013	2012	2011
Razón de capital de trabajo	1,50	1,40	1,10	1,20
Razón de la prueba del ácido	0,66	0,57	0,42	0,39
Razón del pasivo total al activo total	67,23 %	71,53 %	77,87 %	72,72 %
Rotación de inventario	7,80	7,55	6,18	7,09
Margen de utilidades operativas	3,60 %	2,80 %	0,20 %	4,90 %
Margen neto de utilidades	3,09 %	1,71 %	-6,78 %	3,15 %
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	8,17 %	4,96 %	-1,54 %	8,55 %
Rendimiento sobre el capital de accionistas (ROE)	24,92 %	17,42 %	-6,97 %	31,33 %
Ventas	0,63 %	7,46 %	-11,36 %	1,47 %
Ganancias por acción	3,49	1,53	-1,30	-3,27

Nota: El año 2012 solo considera 11 meses por cambio en sistema contable.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.5. Recursos Humanos

Best Buy, en el 2014, contaba con 120.000 empleados para sus operaciones en los Estados Unidos, distribuidos entre sus tiendas, almacenes, centros de distribución y oficinas corporativas. Las políticas de reclutamiento, selección y contratación son dictadas por la Dirección de Recursos Humanos, desde la sede principal de la empresa (Best Buy 2015).

Las políticas de Best Buy para la gestión del personal tienen como finalidad atraer, desarrollar y retener a los empleados calificados, incluidos los puestos claves, con el fin de optimizar los resultados comerciales y operativos. Se ha creado un ambiente en que el personal contribuye a fomentar relaciones de largo plazo y confianza con los consumidores (Best Buy 2015: 9).

1.6. Responsabilidad social

Best Buy está comprometida en disminuir el impacto ambiental mientras desarrolla su negocio. Con este fin, realiza un programa de reciclaje de productos electrónicos de consumo y aparatos eléctricos (se recolectaron más de 57 mil toneladas de productos electrónicos y más de 49 mil toneladas de aparatos eléctricos durante el 2014), procura la venta de gran variedad de productos con la certificación Energy Star (reducción de emisiones de CO₂ por 408 mil toneladas, por parte de los clientes, durante el 2014), desarrolla locaciones sostenibles y procura la mayor eficiencia en la cadena de suministros (reducción de la emisión de CO₂ de la compañía en un 20 % para el año 2020, de acuerdo con el consumo del año 2009) (Best Buy 2015: 7).

Al mismo tiempo, la compañía busca tener un impacto positivo en los lugares donde opera mediante la creación de centros tecnológicos para adolescentes, ocho centros en todo el país para servir a adolescentes de escasos recursos, y la asociación con el St. Jude Children Hospital, para la cual recolecta US\$ 10 millones anuales (Best Buy 2015: 13).

2. Modelo de negocio

La propuesta de valor de Best Buy se basa en ofrecer los mejores productos, servicios y soluciones de la electrónica de consumo, en solo lugar y al mejor precio. Los clientes a los que se dirige son las personas interesadas en facilitar sus actividades diarias en el hogar u oficina y la empresa se relaciona con ellos a través de actividades de publicidad y promoción, el personal de ventas, las










tiendas físicas, el servicio de asistencia *Geek Squad*, las máquinas expendedoras, la página web, la aplicación en línea y el *call center*.

Los socios clave de Best Buy son los proveedores que lideran el mercado, entre ellos: Apple, Sony, Samsung, Microsoft, HP y LG. Esta relación permite optimizar economías de escala, reducir riesgos e incertidumbres al asegurar el abastecimiento oportuno y el *stock* adecuado.

La publicidad y promoción, la atención especializada, el servicio experto, la selección de productos, gestión de inventarios y la fijación de precios son las actividades claves más importantes de la empresas; además, los recursos clave se agrupan en dos grandes categorías: los recursos físicos y los recursos humanos.

La estructura de costos de Best Buy está compuesta por la compra de mercadería, la promoción y publicidad, el alquiler de locales, servicios, seguros y planilla. La empresa tiene cinco fuentes de ingresos que son: la venta de productos, de servicios, de accesorios, de garantías y otros.

Gráfico 2. Modelo de negocios Canvas Best Buy 2014

<p>Socios clave </p> <p>Proveedores líderes de equipos y/o servicios en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Informática • Fotografía/video • Audio/amplificación • Electrodomésticos • Video juegos • Accesorios y otros (Hardware/Software) 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Publicidad/Promoción <input type="checkbox"/> Atención especializada <input type="checkbox"/> Servicio experto <input type="checkbox"/> Selección de productos <input type="checkbox"/> Gestión de inventarios <input type="checkbox"/> Fijación de precios <p>Recursos claves </p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fuerza de ventas <input type="checkbox"/> Personal de servicio <input type="checkbox"/> Tiendas físicas <input type="checkbox"/> Almacenes <input type="checkbox"/> Centros de distribución 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Los mejores productos, servicios y soluciones de electrónica de consumo, en un sólo lugar y al mejor precio</p>	<p>Relaciones con los clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad-Promoción ✓ Personal en tiendas ✓ Servicio a domicilio ✓ Call center de tienda ✓ Información vía Web <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiendas propias ✓ Tienda en tienda ✓ Servicio Asistencia ✓ Máquinas expendedoras 	<p>Segmento de clientes </p> <p>Personas interesadas en facilitar sus actividades diarias, las de su hogar u oficina a través de los beneficios que les brinda el uso de los productos, soluciones y/o servicios de la electrónica de consumo</p>
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> (-) Compra de mercadería (-) Promoción - Publicidad (-) Alquiler locales (-) Servicios y seguros (-) Planilla de remuneraciones (-) Equipamiento tiendas/almacen (-) Mantenimiento locales (-) Otros costos y gastos 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> (+) Ventas de productos (+) Venta de garantías (+) Venta de otros en tienda (+) Venta de Servicios (+) Venta de accesorios 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur 2010. Elaboración propia 2019

3. Evaluación de la cadena de valor

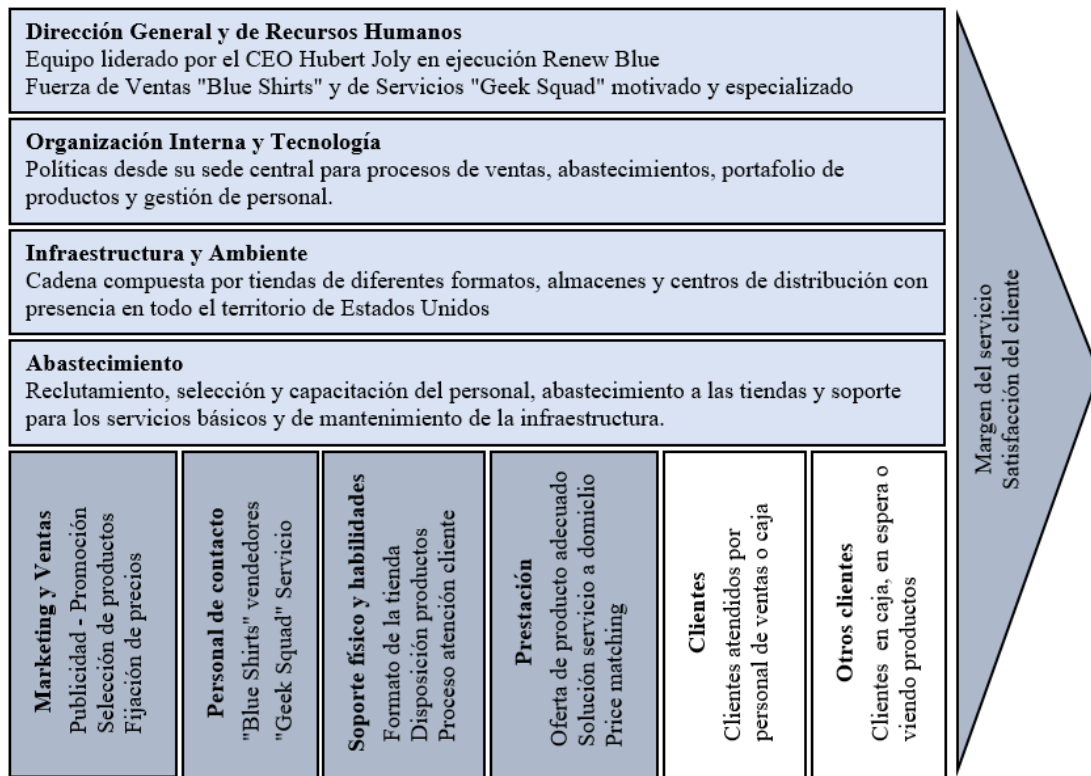
La cadena de valor para Best Buy se desarrolla sobre la base de la adaptación realizada por Alonso (2008) para las empresas de servicios.

Los eslabones primarios controlables están compuestos por Marketing y Ventas, que agrupa las actividades de publicidad, promoción, selección de productos y fijación de precios; por el personal de contacto dividido en los vendedores especializados *Blue Shirts* y el servicio técnico *Geek Squad*; por el soporte físico donde destacan el formato de tienda, la disposición de los productos y el proceso de atención que busca la satisfacción del cliente.

Los eslabones primarios no controlables comprenden a los clientes que son atendidos por el personal de tienda y los clientes en espera de ser atendidos en caja, por un asesor o que estén viendo productos en la tienda.

Finalmente, los eslabones de apoyo están integrados por la Dirección General y de Recursos Humanos, por la organización interna y la tecnología que facilitan la venta de productos y servicios, por la infraestructura y el ambiente que la componen la cadena de tiendas, centros de distribución, almacenes y oficinas; y por el abastecimiento que proporciona el personal, servicios y soporte que requiere la empresa para operar.

Gráfico 3. Cadena de valor de Best Buy 2014



Fuente: Alonso 2008. Elaboración propia 2019

4. Matriz VRIO

La matriz VRIO es una herramienta para realizar el análisis estratégico interno de la organización, basada en cuatro factores: valor, rareza, inimitabilidad y posibilidad de ser aprovechado por la organización. Esta herramienta permitirá conocer el potencial competitivo de Best Buy y determinar cuáles son los recursos y capacidades con que cuenta para obtener ventajas competitivas sostenibles, ventajas competitivas y paridad competitiva. El análisis considera los recursos financieros, físicos, humanos y organizacionales.

Del análisis VRIO realizado se ha concluido que Best Buy cuenta como ventajas competitivas sostenibles sus valiosos activos físicos, que son su cadena de tiendas especializadas que cubren todo el territorio de Estados Unidos, el servicio de instalación, reparación y postventa de *Geek Squad* y su fuerza de ventas especializada en electrónica de consumo y atención al cliente *Blue Shirts*, las cuales son difíciles de imitar por la competencia, debido a sus elevados costos, al tiempo y competencias requeridas para su implementación.

Tabla 13. Matriz VRIO de Best Buy

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Explotado por la organización	Implicancia competitiva (*)
Financieros					
Capacidad para autofinanciarse de capital de trabajo	Sí	Sí	No	Sí	VC
Capacidad de crédito con sindicato de bancos	Sí	Sí	No	Sí	VC
Físicos					
Cadena tiendas especializadas en toda la nación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Servicio instalación especializado <i>Geek Squad</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Diseño, desarrollo y fabricación de marcas propias	Sí	No	No	Sí	PC
Humanos					
Liderazgo y visión del CEO Hubert Joly	Sí	Sí	No	Sí	VC
Fuerza de ventas capacitada <i>Blue Shirts</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Capacidad de brindar servicio alta calidad al cliente	Sí	No	No	Sí	PC
Organizacionales					
Alianza estratégica con proveedores clave	Sí	Sí	No	Sí	VC
Marca reconocida en el mercado	Sí	No	No	Sí	PC
Implementación de la estrategia <i>Renew Blue</i>	Sí	Sí	No	Sí	VC

(*) VCS = Ventaja competitiva sostenible VC = Ventaja competitiva PC = Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly 2015. Elaboración propia 2019

Como ventajas competitivas se ha determinado que Best Buy posee la capacidad de autofinanciar su capital de trabajo por el grado de liquidez con el que cuenta, financiar sus inversiones por la

línea de crédito bancaria obtenida, las alianzas estratégicas generadas con sus proveedores claves y la implementación de la estrategia *Renew Blue*. Todo ello liderado por su CEO Hubert Joly, cuya gestión de la empresa también constituye una ventaja competitiva.

Finalmente, constituyen paridad competitiva el diseño y la fabricación de productos con marcas propias, la calidad del servicio al cliente y el reconocimiento de la marca. Esta última vincula a la empresa con una organización especializada en electrónica de consumo.

5. Ventajas competitivas

Del análisis interno de la organización, la elaboración del modelo de negocio Canvas, de la cadena de valor y del análisis de la matriz VRIO se llega a establecer que Best Buy cuenta con ventajas competitivas sostenibles gracias a su extensa cadena de tiendas, el personal especializado de ventas *Blue Shirts* y el equipo experto de servicio postventa *Geek Squad* que le otorgan una posición favorable respecto de la competencia; asimismo, el liderazgo de su CEO Hubert Joly, su estrategia *Renew Blue*, la alianza con los proveedores estratégicos para compras por volumen, su capacidad de autofinanciamiento y crediticia le otorgan ventajas competitivas. Finalmente, obtiene paridad competitiva en la capacidad para brindar servicios de calidad a los clientes, la propiedad de una marca reconocida en el mercado como especialistas de electrónica de consumo y el diseño y desarrollo de marcas exclusivas.

6. Estrategia genérica

Best Buy, en el 2014, competía en el territorio estadounidense directamente con Amazon, Walmart y Target; comercializaba, al igual que estas empresas, productos de las marcas líderes del mercado y ponía en práctica una estrategia *Price matching*, que la obliga a igualar el mejor precio del competidor; sin embargo, a diferencia de sus rivales, Best Buy está especializada en la comercialización de productos y servicios de electrónica de consumo, y ofrece a sus clientes la atención de una fuerza de ventas *Blue Shirts* capacitada para brindar asesoría sobre las características y usos de los productos del portafolio, y un equipo de expertos en instalación y reparación *Geek Squad*. Por estas razones y teniendo en cuenta las estrategias genéricas de Michael Porter, descritas por David y David (2017), Best Buy adopta una estrategia liderazgo en costos tipo 2, mejor valor – precio disponible en el mercado.

7. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Como resultado de la matriz EFI, se obtiene un total ponderado de 2,66, que está por encima del promedio e indica que la empresa tiene mucho potencial por desarrollar. Dentro de sus fortalezas destacan su cadena de tiendas especializadas, el servicio *Geek Squad*, la fuerza de ventas *Blue Shirts* y el liderazgo de su CEO Hubert Joly. Por otro lado, requiere trabajar principalmente sobre la segmentación del mercado, el conocimiento de los hábitos de los consumidores, su participación en el canal de ventas *online* y su presencia en las redes sociales.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderada
Fortalezas				
1	Cadena de tiendas especializadas en todo el país	0,09	4	0,36
2	Servicio instalación y asesoramiento <i>Geek Squad</i>	0,08	4	0,32
3	Fuerza de ventas <i>Blue Shirts</i> , 30.000 vendedores	0,08	4	0,32
4	Liderazgo y visión del equipo de Hurbet Joly	0,08	4	0,32
5	Tráfico anual en las tiendas de 1,5 millones de personas	0,06	4	0,24
6	Alianza estratégica con proveedores clave	0,06	3	0,18
7	Fortaleza financiera en liquidez y apalancamiento	0,04	3	0,12
8	Líder del sector electrónica de consumo con 22,9 % participación	0,02	3	0,06
9	Marca reconocida en electrónica de consumo	0,02	3	0,06
10	Larga experiencia en el sector de electrónica de consumo	0,01	3	0,03
Debilidades				
1	No reconocer los cambios en los hábitos de consumo	0,08	1	0,08
2	Bajo volumen de ventas en el canal <i>online</i>	0,08	1	0,08
3	Falta de participación en las redes sociales	0,06	1	0,06
4	Desconocimiento historial y preferencia de compra de clientes	0,05	1	0,05
5	No cumple las expectativas de compra de <i>millennials</i>	0,05	2	0,10
6	<i>Millennials</i> la posicionan con precios altos	0,05	2	0,10
7	Altos costos operación impactan en los márgenes	0,05	2	0,10
8	Ventas en tiendas físicas sujetas a impuestos	0,02	2	0,04
9	Pocos proveedores de productos de electrónica de consumo	0,02	2	0,04
Total		1,00		2,66

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2020

8. Conclusiones

La permanencia de Best Buy en el mercado por más de cuarenta años le ha permitido consolidar un conjunto de fortalezas, entre ellas su amplia red de locales y su equipo de vendedores *Blue Shirts* especializados en los productos que comercializan. A ello se suma su equipo *Geek Squad* que brinda diversos servicios a los clientes en sus hogares u oficinas y, a partir del 2012, un equipo

directivo liderado por Hubert Joly que le ha permitido superar una crisis coyuntural interna, manteniendo a la empresa como líder del sector.

Estos factores constituyen la base de las ventajas competitivas de Best Buy y a las que le tendrá que sumar un conjunto de iniciativas estratégicas que la ayuden a captar con mayor éxito a los consumidores de las generaciones *millennial* y *centennial*, neutralizando de esta manera la amenaza de los competidores *online*.

Por el sector en el que compite y por los productos que comercializa, la estrategia genérica para Best Buy es la de liderazgo de costos tipo 2, donde a los bajos costos se le suma el mejor valor (David y David 2017).

Capítulo IV. Análisis del mercado de la electrónica de consumo

En este capítulo se analiza el mercado de la electrónica de consumo para establecer cuál es su potencial y cómo puede ser aprovechado por Best Buy para alcanzar sus objetivos en el periodo 2015 – 2017. A continuación, se define el mercado de la electrónica de consumo en los Estados Unidos, su tendencia, el perfil del consumidor, el mercado potencial y la demanda.

Para el análisis de los aspectos antes descritos se utilizan fuentes secundarias, entre ellas, la información proveniente de las publicaciones especializadas y los informes del mercado de electrónica de consumo.

1. Definición del mercado

De acuerdo con el Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte (Naics, por sus siglas en inglés), los *retailers* de electrónica de consumo se encuentran agrupados bajo el código 443, compuesto por las cadenas minoristas con tiendas físicas u *online* que comercializan equipos de audio, video, fotografía, entretenimiento, computadoras, *tablets*, celulares y electrodomésticos.

El mercado minorista de electricidad y electrónica en los Estados Unidos, en el 2014, tenía ingresos por US\$ 289.600 millones y se encontraba segmentado en cinco categorías (ver tabla 15) (MarketLine 2016).

Tabla 15. Ingresos por categorías en Estados Unidos

Categoría	2014	%
Electrónica de consumo	92,7	32,0 %
Computadoras <i>hardware</i> y <i>software</i>	89,5	30,9 %
Equipos de comunicación	65,0	22,5 %
Electrodomésticos	34,2	11,8 %
Equipos fotográficos	8,1	2,8 %
Total (US\$ miles de millones)	289,6	100,0 %

Fuente: MarketLine 2016. Elaboración propia 2019

A esta oferta de productos se suman los servicios relacionados al sector, como los contratos de garantía extendida, el soporte técnico, la reparación de productos y la instalación a domicilio.

2. Tendencia del mercado de electrónica de consumo

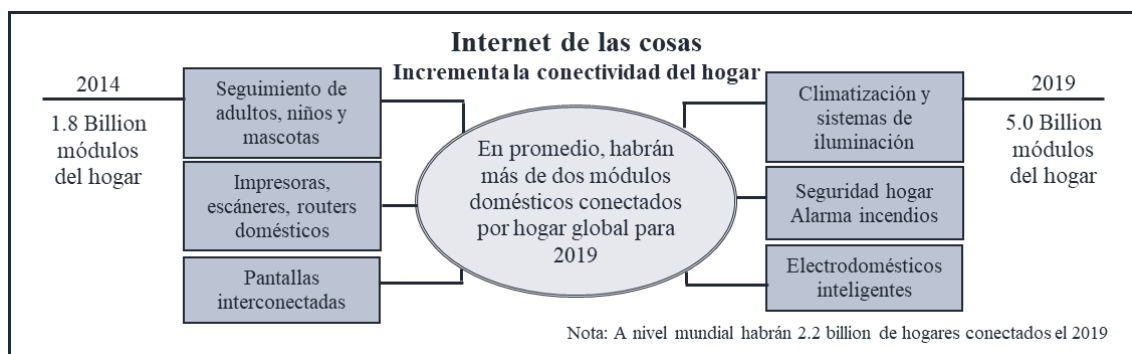
En el 2014, la evolución del mercado de electrónica de consumo se vio influenciada por diversos factores, entre ellos, la penetración y el ancho de banda de internet, las innovaciones tecnológicas que promueven el rápido ingreso al mercado de nuevos productos y los cambios de hábitos en los consumidores, que plantean un importante desafío a los proveedores y minoristas del sector.

En el 2010, la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos puso en marcha el plan *Connecting America: The National Broadband Plan*, con el objetivo de que el 2020, al menos 100 millones de hogares tengan velocidades reales mínimas de descarga de 100 Mbps y de subida de 50 Mbps (OCDE 2016: 26-27).

La disrupción y la aparición de nuevas tecnologías generan, en tiempos muy cortos, la sustitución de productos y servicios, por ejemplo, el *streaming*, que generó la salida de los discos compactos, y el ingreso de los *smartphones* que afectó el negocio de las cámaras digitales. Asimismo, la obsolescencia programada obliga a los usuarios a la renovación por falta de soporte o pérdida de valor de sus equipos, ante el lanzamiento de nuevas versiones por parte de los fabricantes, liderados por Apple, Samsung y Microsoft.

La rápida evolución del IoT hizo prever que, para el 2019, a nivel mundial habría en promedio 2 módulos conectados en 2,2 billones de hogares. Sus aplicaciones estarían destinadas al seguimiento de niños, personas y mascotas, impresoras, escáneres, *routers*, pantallas, sistemas de iluminación, de seguridad y control de incendios (Cisco 2015).

Gráfico 4. Proyección de las aplicaciones de IoT



Fuente: Cisco 2015. Elaboración propia 2020

El ingreso de nuevas tecnologías, asociadas a la electrónica de consumo, como la impresión 3D, la inteligencia artificial (IA por sus siglas en inglés) y la preocupación de los consumidores por el cuidado de la salud (*health care*), la alimentación saludable y el buen estado físico (*fitness*), abren la posibilidad para que se integren a la electrónica de consumo nuevas categorías.

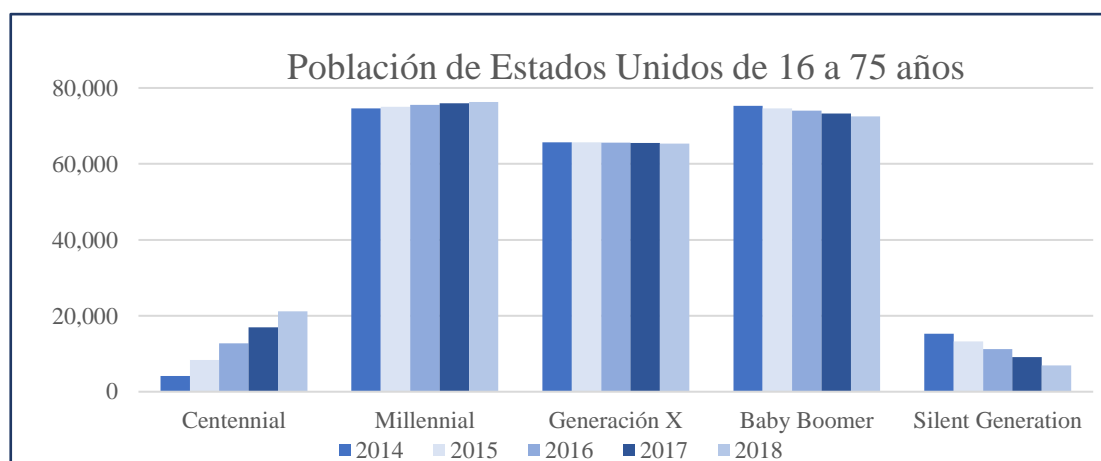
El consumo de la generación *baby boomers*, que se interesa por realizar un control de su salud desde el hogar impulsa el mercado de *health care*, que en Estados Unidos tenía un valor de US\$ 18.400 millones el 2014, y se proyectaba que llegaría a US\$ 30.500 millones el 2017 (Statista 2018).

Por otro lado, el mercado de *Smart Home* presentaría un valor total de US\$ 27.600 millones para el 2020. Este crecimiento se debería a la comunicación de los equipos del hogar vía internet (Statista 2020).

3. Perfil del consumidor

La población de los Estados Unidos entre los 16 y 75 años, el 2014, es de 235,4 millones personas, agrupadas en 5 generaciones: *centennials*, *millennials*, generación X, *baby boomers* y la generación silenciosa.

Gráfico 5. Distribución de la población de Estados Unidos por generaciones



Fuente: Census US 2019. Elaboración propia 2019

La evolución demográfica hacía prever que a partir del 2015, los *millennials*, se convertirían en la generación más numerosa, en reemplazo de los *baby boomers*, que por décadas ocuparon esa

posición. Con este cambio, dominará el mercado un nuevo tipo de consumidor, conformado por los *millennials* y los *centennials*, quienes son nativos digitales, tienen más conocimiento de tecnología y finanzas, son más autónomos en sus decisiones de compra, exigen mayor transparencia, demandan servicios a la medida, son más impacientes, partidarios de la economía colaborativa, desean una experiencia de compra satisfactoria y dentro de un entorno social (Cognizant 2011).

Con la llegada de este nuevo tipo de consumidor, la penetración del internet, el ancho de banda y el ingreso de los *smartphones*, las ventas en línea se incrementaron. Por ello, los *retailers* tradicionales implementaron sus canales *online*, convirtiendo sus operaciones en multicanal.

El crecimiento de las ventas *online* no se da solo por la presencia de los consumidores *millennials*, en vista de que una vez que estos asumen la nueva tecnología se la transmiten a los consumidores de las generaciones anteriores (Kotler *et al.* 2017).

En un estudio realizado por la consultora Walker Sands (2014) sobre el futuro del comercio minorista y los hábitos del consumidor en los Estados Unidos, se llegó a establecer que entre los principales impulsores para el crecimiento de las ventas estaban el envío gratuito, el tiempo de entrega, la cobranza en línea, la migración a una sociedad sin efectivo, la experiencia en tienda y el empleo de las redes sociales; en conclusión el consumidor estaba abierto a las nuevas experiencias que le pudiera brindar el minorista de consumo dentro de una estrategia omnicanal y con una alta personalización.

En cuanto al empleo de las redes sociales como parte de la decisión de compra, Walker Sands (2014) precisa que este es un componente integral de la estrategia omnicanal y que los consumidores acuden a ellas por cupones y promociones, para descubrir las últimas noticias de la marca, recibir atención de la empresa y ver lo que otros están comprando. Las principales redes que están usando son Facebook (55 %), Twitter (21 %) y Pinterest (10 %); además, los videos en YouTube han influido en una compra por lo menos una vez para el 53 % de los consumidores.

Finalmente, debido a la importancia de la experiencia de compra del consumidor en el 2011, se formó la Comunidad de Profesionales de Experiencia al Cliente (CXPA por sus siglas en inglés), que promueve, brinda capacitación y califica a profesionales para que se desempeñen en puestos enfocados exclusivamente en la experiencia al cliente (CXPA 2020).

4. Mercado potencial

Dado que la población de los Estados Unidos entre 16 y 75 años está compuesta por 235,4 millones de habitantes y considerando el grado de penetración de internet, el uso de teléfonos móviles, el empleo de computadoras, *tablets*, electrodomésticos y equipos de entretenimiento; se estima que de esta población el 75 %, es decir 176 millones de habitantes, están interesados en productos de la electrónica de consumo, por lo cual constituiría el tamaño del mercado potencial.

Según Kotler (2012), el mercado potencial se convierte en un mercado disponible cuando el consumidor, además de interés, tiene ingresos y acceso al mercado. En el 2014, el 75 % de la población de Estados Unidos, comprendida entre 18 y 75 años con ingresos superiores a US\$ 2,500 mensuales y con acceso a realizar compras de electrónica de consumo sin restricciones, es de 155 millones de habitantes, que constituirían el mercado disponible de consumidores.

Sin embargo, considerando que los consumidores con ingresos cercanos a US\$ 2,500 mensuales se sentirían atraídos por el mercado secundario (productos de segundo uso), se ha tomado el 75 % de la población con ingresos superiores a US\$ 5,000 mensuales, que representa 150,5 millones de habitantes, como el mercado potencial calificado para los productos de electrónica de consumo en Estados Unidos el 2014 (ver anexo 12).

5. Proyección de la demanda

Para el periodo comprendido entre el 2015 y 2020, se proyecta un crecimiento de 20,2 % y se prevé que el mercado en Estados Unidos alcance US\$ 348.100 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta de 3,8 % (ver tabla 16) (MarketLine 2016: 13).

Tabla 16. Proyección de la demanda de electrónica de consumo 2015 – 2019

Año	América del Norte	Estados Unidos	Crecimiento
	US\$ millones	US\$ millones	%
2015	343.700	299.706	3,5 %
2016	356.100	310.519	3,6 %
2017	369.000	321.768	3,6 %
2018	384.000	334.848	4,1 %
2019	399.200	348.102	4,0 %
	CAGR 2015 - 2019		3,8 %

Fuente: MarketLine 2016. Elaboración propia

Con la finalidad de contar con un parámetro de comparación respecto de la proyección de MarketLine para el periodo 2015 - 2019, se estima la demanda para dicho periodo aplicando el método de regresión lineal. La información histórica de las ventas del 2010 al 2014 se puede observar en el anexo 13.

Como resultado del análisis realizado (ver tabla 17), se observa que el pronóstico tiene una desviación menor al 1 % con la proyección de MarketLine, por lo cual se estima que las ventas totales del sector alcanzarán US\$ 299.706 millones el 2015, US\$ 310.519 millones el 2016 y US\$ 321.768 millones el 2017.

Tabla 17. Pronóstico de la demanda electrónica de consumo Estados Unidos 2015 – 2019

Descripción	Año	Ventas	Regresión lineal $Y=237149 + 10412x$	e = (V-P)	Dif %
		US\$ millones	US\$ millones	US\$ millones	
Ventas reales 2010 - 2014	2010	249.479			
	2011	254.798			
	2012	269.361			
	2013	278.691			
	2014	289.591			
Proyección MarketLine vs. pronóstico	2015	299.706	299.621	85	0,03 %
	2016	310.519	310.033	486	0,16 %
	2017	321.768	320.445	1.323	0,41 %
	2018	334.848	330.857	3.991	1,19 %
	2019	348.102	341.269	6.833	1,96 %
			Promedio		0,75 %

Fuente: Krajewski *et al.* 2008: 528-529. Elaboración propia 2019

6. Conclusiones

La industria minorista de la electrónica de consumo, en los Estados Unidos, tal como se conocía al 2014, sufriría variaciones originadas por el grado de penetración y ancho de banda de internet, las innovaciones tecnológicas, los hábitos de los consumidores digitales y las nuevas categorías vinculadas al sector como *Health Care*, *Fitness* y *Smart Home*.

La composición generacional en los Estados Unidos variaría, debido a la evolución de la demografía, los *millennials* se convertirían en la generación más numerosa; por lo cual, es importante prestar atención a sus expectativas de compra.

El perfil del consumidor, producto de los cambios demográficos y los avances tecnológicos, tiene nuevas expectativas respecto de la experiencia de compra, las cuales deben ser atendidas a través de una estrategia omnicanal y una mayor personalización de los productos.

El mercado potencial calificado de los Estados Unidos está compuesto por 150 millones de habitantes de 18 a 75 años, con ingresos superiores a US\$ 5.000,00 mensuales. Asimismo, la demanda para el mercado de electrónica de consumo el 2017 alcanzará US\$ 321.768 millones.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

Sobre la base del análisis externo, interno, de la industria y del mercado, a continuación se propone el marco estratégico de Best Buy para el periodo 2015 – 2017, el mismo que está compuesto por la visión, misión y objetivos de la empresa. Este marco servirá para orientar a la organización y definir las iniciativas que se debe ejecutar para alcanzar las metas planteadas.

1. Visión y misión de Best Buy

1.1. Visión

De acuerdo con lo declarado en la carta a los accionistas en el reporte anual por el CEO Hubert Joly, a continuación, se formula la visión de Best Buy para el año 2015: Ser los proveedores líderes de productos, servicios y soluciones tecnológicas, según la opinión de los clientes, empleados, inversores y las comunidades donde operamos. Nos entusiasma esforzarnos en atraer y desarrollar personas talentosas y liberar su potencial. Más que vender nos esforzamos por ayudar a nuestros clientes a alcanzar nuevas posibilidades con ayuda de la tecnología. Perseguimos construir una empresa emocionante y exitosa, enfocada en impulsar el crecimiento de todos nuestros grupos de interés.

Esta visión refleja las aspiraciones de la compañía a futuro, reconoce la importancia de la opinión de sus *stakeholders* para su desarrollo y pone como su principal activo el talento y potencial de su personal; además, resalta la importancia de la tecnología para el desarrollo de las personas. Por estas razones, la visión antes mencionada reúne los requisitos para ser considerada dentro de la solución que se plantea en el presente trabajo y tendría vigencia para el periodo 2015 – 2020.

1.2. Misión

En la misma carta a los accionistas de Best Buy, el CEO Hubert Joly refiere que la misión de la compañía sería la siguiente: Brindar a nuestros clientes productos y servicios de electrónica de consumo con un servicio experto y a un precio inmejorable; para lo cual impulsamos iniciativas de crecimiento en torno a las categorías de productos clave, eventos importantes de la vida y los servicios. En apoyo a estas iniciativas invertimos en la transformación de nuestras funciones y procesos clave.

Esta misión no contiene los elementos relevantes referidos a tipos de clientes, mercado, tecnología y preocupación por los empleados. Se propone, en su reemplazo, la misión que se señala a continuación: “Estamos comprometidos con poner a disposición de nuestros clientes la última tecnología en productos, servicios y soluciones de la electrónica de consumo, con la finalidad de facilitar su vida diaria y el empleo de su tiempo. Como líderes del sector operamos en todo el territorio norteamericano, nuestro personal se encuentra capacitado y motivado para brindar una gran experiencia de compra. En todas nuestras operaciones procuramos preservar el medio ambiente de las comunidades que nos rodean”. Esta misión sería la más adecuada para ser empleada en el periodo 2015 – 2017, plazo sobre el cual se desarrolla el presente trabajo de investigación.

2. Objetivo general 2015 – 2017

Best Buy, para el periodo 2015 – 2017, tendrá como objetivo general: “Mantener la posición de liderazgo en el sector minorista de la electrónica de consumo en los Estados Unidos”. Para tal fin haría uso de las ventajas competitivas sostenibles brindadas por su extensa cadena de tiendas físicas especializadas, su personal de ventas *Blue Shirts* y su experto servicio postventa *Geek Squad*, las que debían ser complementadas con una estrategia que brindase una experiencia satisfactoria de compra a los clientes.

3. Objetivos estratégicos 2015 – 2017

Teniendo en consideración la visión, misión y el objetivo general propuesto para Best Buy en el periodo 2015 – 2017, a continuación se detallan los objetivos estratégicos, que están relacionados al crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad de la compañía.

Tabla 18. Objetivos de crecimiento

N°	Descripción	2015	2016	2017
1	Incrementar participación en mercado electrónica consumo	2 %	2 %	2 %
2	Incrementar el volumen de ventas	10 %	10 %	10 %

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 19. Objetivos de rentabilidad

N°	Descripción	2015	2016	2017
1	Incrementar la utilidad operativa	20 %	15 %	10 %
2	Aumento de utilidades por acción	0 %	15 %	15 %

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 20. Objetivos de sostenibilidad

N°	Descripción	2015	2016	2017
1	Incrementar la participación de los consumidores millennials en la cartera de clientes	10 %	10 %	15 %
2	Incrementar porcentualmente la participación de las marcas propias en el portafolio	5 %	5 %	5 %
3	Incrementar la participación de las nuevas líneas de electrónica de consumo en el portafolio de productos	5 %	8 %	12 %
4	Incrementar la satisfacción del cliente (NPS 31 puntos el 2014)	2 puntos	2 puntos	2 puntos

Fuente: Elaboración propia 2020

Para el logro de los objetivos propuestos, Best Buy continuará aplicando la estrategia competitiva definida por Porter (1980), liderazgo en costos tipo 2, ofreciendo el mejor valor – precio disponible en el mercado. Como empresa especializada en la electrónica de consumo ofrecerá un atractivo portafolio de productos, una fuerza de ventas especializada *Blue Shirts*, su servicio de postventa experto *Geek Squad*, su extensa cadena de tiendas físicas y su política *Price Matching* que la condiciona a igualar el mejor precio de la competencia; todo esto dentro su lema “Servicio experto a un precio inmejorable”.

Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia

Con la finalidad de establecer la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), la estrategia genérica y la estrategia crecimiento, se formularán en primer término las matrices FODA, posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), interna – externa y la estrategia principal; todas ellas basadas en las matrices EFE, EFI y MPC incluidas en el capítulo II.

1. Matriz FODA cruzado

En esta matriz se establecen las alternativas estratégicas que tiene Best Buy para su plan estratégico para el periodo 2015 – 2017. El detalle de la matriz se puede ver en el anexo 14.

Tabla 21. Resumen de la matriz FODA cruzado

	Estrategias FO		Estrategias DO
1	Campaña de imagen de marca “especialistas en electrónica de consumo” (F2, F4, F5, F6, F7, F11, O4)	1	Implementar un modelo de marketing omnicanal para los clientes (D1, D2, D3, D4, D5, O4, O1, O2, O3, O4, O5, O7)
2	Incorporación de vendedores con interés en la tecnología, de las generaciones Y/Z (F1, F3, F4, F5, O4)	2	Impulsar la captación de los consumidores millennials (D1, D2, D3, D4, D6, D6, O4)
3	Desarrollo de nuevas categorías de la electrónica de consumo (F1, F2, F3, F4, F5, F11, O1, O2, O3, O4, O5, O10)	3	Diseñar e implementar campaña de gestión de redes sociales (D3, O4, O5, O7)
4	Lanzamientos exclusivos con proveedores clave y marcas propias (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, O1, O2, O3, O4)	4	Servicio de alquiler de equipos con opción de compra (D1, D4, O4, O5, O6, O10)
5	Mejora de la experiencia en tienda aprovechando los activos físicos (F1, F3, F4, F10, F11, O1, O2, O3, O4)		
6	Servicio de entrega, instalación, reparación y garantía de equipos (F2, F3, F6, F8, O3, O4, O5, O10)		
7	Empleo de energía no renovable en la ejecución de las operaciones (F1, F2, F6, F11, O4, O9, O10)		
	Estrategias FA		Estrategias DA
1	Programa de creación de contenido en las redes sociales (F5, F6, F7; F8, F11, A1, A3)	1	Programa de difusión en las redes sociales sobre las políticas y aplicación del plan de reciclaje (D3, A5)
2	Implementación de comité de crisis ante eventos que afecten la imagen de la empresa (F6, F7, F11, A3)		

Fuente David y David 2017. Elaboración propia 2019

2. Matriz Peyea

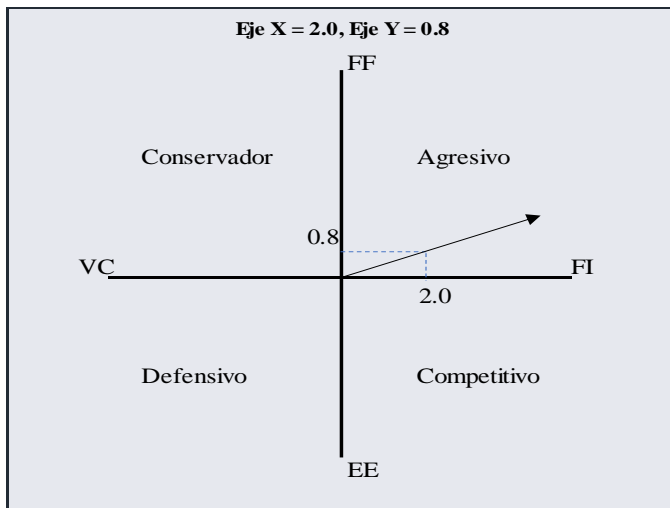
A través de la matriz Peyea se analizan la posición interna y externa de Best Buy con el fin de determinar cuáles serían las mejores estrategias para el periodo 2015 – 2017.

Tabla 22. Matriz Peyea Best Buy

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento capital accionistas (ROE)	4	Crecimiento del PBI	-1
Rendimiento sobre el activo (ROA)	5	Incremento consumo <i>millennials</i>	-5
Capital de trabajo	6	Crecimiento minoristas online	-6
Prueba acida	4	Ingreso de nueva tecnología	-3
Pasivo total/activo total	3	Incremento tasa de interés	-5
Rotación de inventario	6	Disminución tasa desempleo	-1
Margen de utilidades operativas	3	Aplicación Tax diferenciado	-4
Puntuación promedio (FF)	4,4	Puntuación promedio (EE)	-3,6
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Cadena de tiendas	-1	Potencial de crecimiento	4
Servicios de instalación y asesoramiento	-1	Potencial de utilidades	3
Marca de prestigio	-4	Estabilidad Financiera	4
Fuerza de ventas especializada	-2	Conocimientos tecnológicos	5
Liderazgo y visión de la empresa	-2	Aprovechamiento de recursos	5
Alianza estratégica con los proveedores	-3	Intensidad de capital	5
Estrategia Renew Blue	-3	Facilidad para entrar al mercado	4
Puntuación promedio (VC)	-2,3	Puntuación promedio (FI)	4,3
Eje X (4,3-2,3) = 2,0		Eje Y (4,4-3,6) = 0,8	

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2019

Gráfico 6. Perfil estratégico Best Buy 2014



Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2019

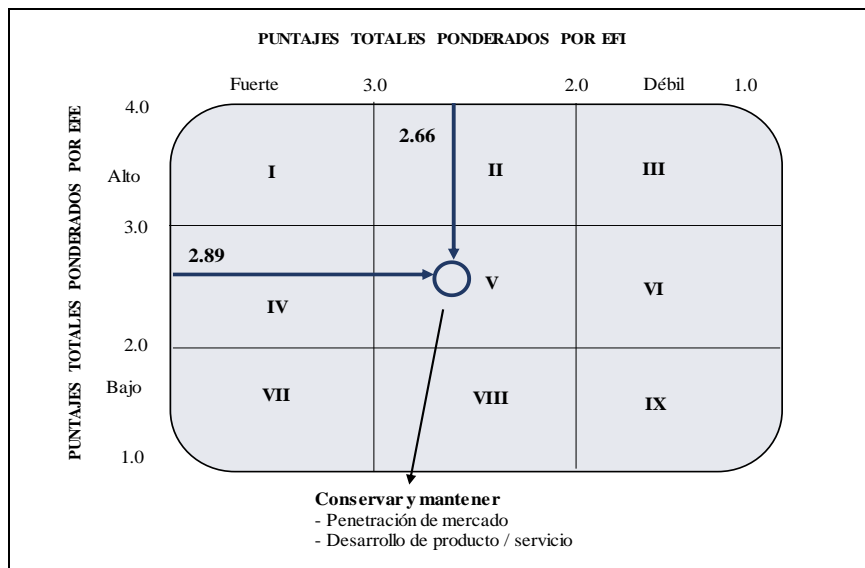
Del análisis realizado se ubica a Best Buy en el cuadrante de las estrategias agresivas; por lo tanto, tiene como alternativas la integración, la penetración del mercado, el desarrollo de mercado o producto y la diversificación.

3. Matriz interna – externa

A través de esta matriz se establece cuál es la estrategia más apropiada para Best Buy, tomando como base el puntaje de 2,66 obtenido en la matriz EFI, que se ubica en el eje X y el puntaje 2,89 de la matriz EFE que se sitúa en el eje Y.

El cruce de estas dos dimensiones ubica a la estrategia en el cuadrante V, lo que indica que la empresa debe conservar y mantener su posición a través de iniciativas estratégicas de penetración de mercado y desarrollo de productos o servicios.

Gráfico 7. Matriz interna - externa (IE) Best Buy 2014



Fuente: David y David 2017: 182. Elaboración propia 2019

4. Matriz de la estrategia principal

La posición competitiva, en el eje X, y el crecimiento del mercado, en el eje Y, servirán para identificar las estrategias alternativas que debe adoptar Best Buy. Su posición es fuerte; sin embargo, el mercado en el que opera no alcanza un crecimiento sostenido del 5 % anual en los últimos años. Aun así, las perspectivas de crecimiento pueden superar ese porcentaje al ser impulsadas por el desarrollo tecnológico, el aumento en el consumo de las generaciones *millennial* y *centennial*, la penetración del internet y el desarrollo sostenido del *e-commerce*; por lo tanto, Best Buy debe prestar atención a las variaciones en el crecimiento de mercado.

Actualmente, la empresa, por la fuerte posición competitiva y por el crecimiento moderado del mercado, se ubica en el cuadrante IV. Por ello, debe optar por estrategias como la diversificación relacionada, diversificación no relacionada o las alianzas estratégicas.

Gráfico 8. Matriz de la estrategia principal



Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2019

5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Esta herramienta permite visualizar cuáles son las estrategias más apropiadas para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos propuestos para Best Buy. En este caso, se ha establecido que la implementación del modelo omnicanal, el desarrollo de nuevas categorías y los lanzamientos exclusivos con proveedores claves y marcas exclusivas son las estrategias que tienen mayor congruencia con el marco estratégico propuesto (ver anexo 15).

Las tres iniciativas estratégicas propuestas por los alumnos de la Kellogg School Management, ganadoras en el concurso de retos empresariales promovido por Best Buy, se incluyeron en el conjunto de iniciativas de la matriz FODA cruzado para su evaluación. No han sido seleccionadas por su poca contribución a los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, además no se encuentran debidamente alineadas a la visión, la misión y las estrategias alternativas propuestas en el presente trabajo.

6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Como resultado de la aplicación de esta matriz se determina que la estrategia más atractiva para Best Buy es la IE8 Implementación de un modelo omnicanal. En segundo lugar, se encuentra la IE3 Desarrollo de nuevas categorías y finalmente la IE4 Lanzamientos exclusivos con proveedores claves y marcas exclusivas.

Tabla 23. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
		IE3		IE4		IE8		
Factores clave		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades								
1	Inserción en la economía de US\$ 800,000 millones, Ley ARRA	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
2	Tendencia del PBI al alza (2.50% anual)	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
3	Ingreso per cápita tendencia creciente, US\$ 62,000 para el 2018	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
4	Tendencia creciente de la generación millennial	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
5	Interés de los estadounidenses por la electrónica de consumo	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
6	Desarrollo del IoT, Smarth Home y Health Care	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18
7	Mayor velocidad de conexión de Internet, tecnología 4G	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15
8	Tendencia decreciente de la tasa de desempleo estimula el consumo	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
9	La industria mejora imagen al unirse a la protección medio ambiente	0.05	-	-	-	-	-	-
10	Mercado de electrónica de consumo en crecimiento, 3.80 CAGR	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
11	Mayor penetración del uso internet, alcanza al 75% de la población	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Amenazas								
1	Tendencia global creciente del comercio minorista online	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
2	Rechazo a empresas por la generación de residuos electrónicos	0.05	-	-	-	-	-	-
3	Tendencia a viralizar en redes malas experiencias de consumo	0.05	-	-	-	-	-	-
4	Comercio online no está sujeto al pago impuestos	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12
5	Incertidumbre por el cambio de gobierno el 2017	0.02	-	-	-	-	-	-
6	Baja de consumo por el incremento de la tasa interés	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06
Total		1.00						
Fortalezas								
1	Cadena de tiendas especializadas en todo el país	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
2	Servicio instalación y asesoramiento Geek Squad	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
3	Fuerza de ventas "Blue Shirts", 30,000 vendedores	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
4	Liderazgo y visión del equipo de Hubert Joly	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5	Tráfico anual en las tiendas de 1.5 millones de personas	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
6	Alianza estratégica con proveedores clave	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
7	Fortaleza financiera en liquidez y apalancamiento	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16
8	Líder sector Electrónica de Consumo 22.9% participación	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04
9	Marca reconocida en electrónica de consumo	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04
10	Larga experiencia en el sector de electrónica de consumo	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
Debilidades								
1	No reconocer los cambios en los hábitos de consumo	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
2	Bajo volumen de ventas en el canal online	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
3	Falta de participación en las redes sociales	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24
4	Desconocimiento historial y preferencia de compra de clientes	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
5	No cumple las expectativas de compra de millennials	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
6	Millennials la posicionan con precios altos	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
7	Altos costos operación impactan en los márgenes	0.05	-	-	-	-	-	-
8	Ventas en tiendas físicas sujetas a impuestos	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06
9	Pocos proveedores de productos de electrónica de consumo	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02
Total		1.00		4.66		3.88		6.50

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2020

7. Descripción de la estrategia seleccionada

Del análisis y evaluación de las matrices seleccionadas y del alineamiento de las estrategias con los objetivos, a continuación, se proponen la estrategia genérica y la de crecimiento para Best Buy en el periodo 2015 – 2017.




7.1.Estrategia genérica

En el marco de las cinco estrategias genéricas de Michael Porter, Best Buy continuará compitiendo sobre la base de una estrategia Tipo 2 de liderazgo en costos – mejor valor, basada en su política de igualar el mejor precio de la competencia *Price Matching*, brindar su servicio de ventas especializado *Blue Shirts* y el servicio de postventa *Geek Squad*; a la vez, su oferta estará dirigida a un gran mercado compuesto por los consumidores del territorio estadounidense.

7.2.Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, se propone para Best Buy que el crecimiento se dé a través de una estrategia de expansión, penetrando el mercado al que actualmente se dirige, incluyendo a la generación *millennial*, con el mismo portafolio de productos y paralelamente aplique una estrategia de diversificación concéntrica con la comercialización de nuevas líneas de productos y servicios de tecnología afín y tecnología diferente a un nuevo mercado de tipo similar.

Gráfico 9. Matriz de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTO	ACTUAL	NUEVO	
				Tecnología afín	Tecnología diferente
ACTUAL					
NUEVO	Mismo Tipo			Diversificación horizontal	
	Empresa propio cliente			Integración vertical	
	Tipo Similar			 (1)	 (2)
	Nuevo Tipo			(3)	Diversificación en conglomerado

Nota: (1) Comercialización y tecnología relacionada, (2) Comercialización afín y (3) Tecnología afín

Fuente: Ansoff 1976. Elaboración propia 2019

Capítulo VII. Planes funcionales

Dadas la visión, misión, objetivos y estrategias seleccionadas, a continuación se formulan los planes funcionales, que servirán para ejecutar la solución estratégica que se propone en el presente trabajo de investigación.

1. Plan funcional de marketing

Sobre la base de la visión, la misión, el objetivo general y los objetivos estratégicos propuestos, a continuación, se formula el plan de marketing de Best Buy para el periodo 2015 – 2017.

1.1. Objetivo general

Establecer los objetivos específicos, estrategias, actividades y presupuesto para alcanzar los objetivos estratégicos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad planteados para Best Buy.

1.2. Objetivos específicos

Tabla 24. Objetivos específicos del plan de marketing

N°	Descripción	Indicador	2015	2016	2017
OM1	Incorporar las redes sociales en los canales de comunicación	% de avance proyecto	90 %	5 %	5 %
OM2	Integrar los canales de comunicaciones y ventas en una plataforma omnicanal	% de avance proyecto	50 %	30 %	20 %
OM3	Incorporar nuevas líneas de productos/servicios	% de ventas totales	5 %	10 %	16 %
OM4	Incrementar la participación de las marcas exclusivas en el portafolio	% de ventas totales	5 %	5 %	5 %
OM5	Programa anual de eventos para captar consumidores <i>millennials</i>	% de cumplimiento	90 %	90 %	90 %

Fuente: Elaboración propia 2020

1.3. Implementación de las estrategias de marketing

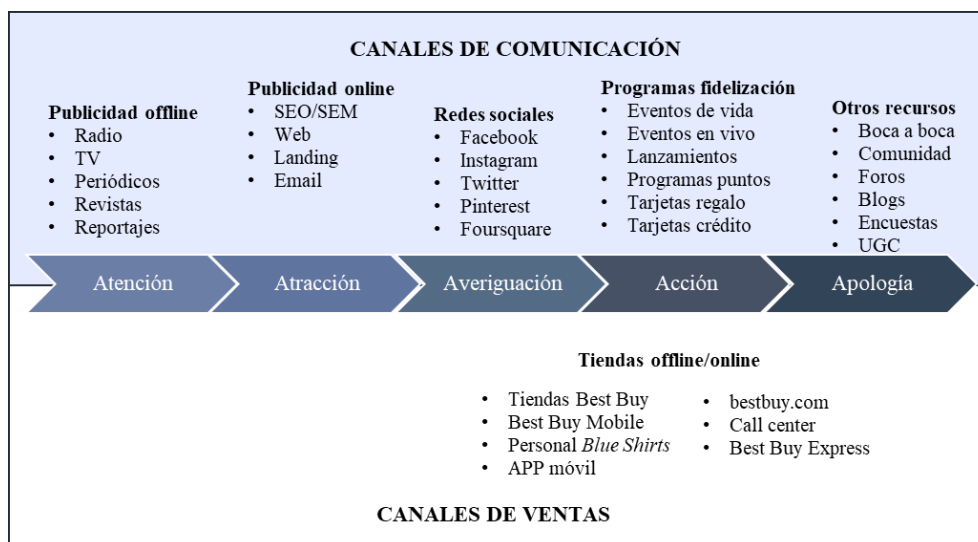
Para el desarrollo del plan de marketing, y con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos planteados, se propone la estrategia omnicanal, la segmentación, el posicionamiento y la mezcla de marketing para Best Buy.

1.3.1. Estrategia omnicanal

El marketing omnicanal es la integración de múltiples canales, objetivos y estrategias para ofrecer una experiencia coherente y fluida, garantizando un esfuerzo coordinado para conducir al consumidor hacia el compromiso de compra. Su empleo garantiza una experiencia satisfactoria, ofreciendo la inmediatez de los canales *online* y la cercanía de los *offline*, intentando guiar a los consumidores a lo largo de su recorrido (Kotler *et al.* 2017).

La propuesta de implementación de la estrategia omnicanal para Best Buy tendrá como puntos principales el recorrido del consumidor y las 5 A del Marketing 4.0: Atención, atracción, averiguación, acción y apología.

Gráfico 10. Recorrido del consumidor Best Buy 2015 – 2017



Fuente: Kotler *et al.* 2017. Elaboración propia 2020

1.3.2. Segmentación

La segmentación del mercado propuesta para Best Buy se formula tomando en consideración las variables geográfica, demográfica y conductual, y se determina que el mercado meta de la empresa está conformado por los consumidores de electrónica de consumo estadounidenses de las generaciones *centennial*, *millennial*, generación X y *baby boomers*, que hacen uso regularmente de los productos y servicios de electrónica de consumo, que tienen una actitud

entusiasta y positiva hacia ellos. Además, como parte de una experiencia de compra satisfactoria, buscan calidad, servicios, inmediatez y precios competitivos (ver anexo 16).

1.3.3. Posicionamiento

El posicionamiento propuesto para Best Buy se define, por un lado, sobre la base de los puntos potenciales de diferencia: es una empresa especializada en la comercialización de electrónica de consumo; el equipo *Blue Shirts* de asesoría en ventas, el servicio *Geek Squad* de instalación y mantenimiento, los lanzamientos exclusivos de marcas líderes, los eventos en vivo con participación de los consumidores y atención de devoluciones y reclamos las veinticuatro horas del día; y por otro lado, en los puntos potenciales de paridad: el portafolio de productos compuesto por marcas líderes, la plataforma omnicanal que brinda al consumidor una experiencia superior de compra y los precios competitivos al aplicar su política *Price Matching*.

Los puntos de diferencia y paridad le permiten a Best Buy mantener un posicionamiento cruzado, donde tiene ventajas competitivas sobre los grandes minoristas *online* (Amazon) por su extensa cadena de tiendas físicas y sobre los grandes *retailers offline* (Walmart, Target y otros) por su personal especializado en ventas y su servicio de instalación.

El posicionamiento de Best Buy se puede redactar como “la gran cadena minorista especializada en electrónica de consumo, donde se pueden encontrar los mejores productos a precios competitivos, con asesoramiento y servicio experto para una mejor elección de compra y atención permanente a través de su plataforma omnicanal en todo el territorio estadounidense”.

1.3.4. Mezcla de marketing

1) Producto

Como parte de la estrategia de diversificación concéntrica propuesta para Best Buy, se incorporará al portafolio tres nuevas líneas de productos: *Smart Home*, *Health Care* y *Fitness*.

Dentro de la estrategia de diversificación propuesta y con la finalidad de generar ingresos corrientes a la empresa, se implementará el servicio de monitoreo, a cargo del equipo *Geek Squad*, para las líneas *Smart Home* y *Health Care*.

Tabla 25. Portafolio de nuevas líneas de productos y servicios Best Buy

N°	Línea	Productos y servicios	
1	<i>Smart Home</i>	Línea blanca	Equipos de climatización
		<i>Routers</i> y conexiones	Equipos de sonido
		Sistema alarma	Servicio monitoreo
2	<i>Health Care</i>	Monitores portátiles	<i>Smart cap</i>
		Sistema recuperación	Servicio monitoreo
3	<i>Fitness</i>	<i>Smart watch</i>	Purificadores
		Trotadoras	<i>Software fitness</i>

Fuente: Elaboración propia 2020

Con el fin de incrementar las ventas, contar con un elemento diferenciador y contribuir a la sostenibilidad de la empresa, se incrementará en el portafolio la participación de las marcas exclusivas: Insignia, Dynex, Rocketfish, Platinum y Modal (ver anexo 11).

2) Precio

La política de precios, de acuerdo con la estrategia *Renew Blue*, se mantendrá bajo la garantía *Price Matching*, que es coincidente con su lema “servicio experto a un precio inmejorable”. Los precios estarán estandarizados en todos los canales de ventas como parte de la estrategia omnicanal que se implementará a partir del 2015.

3) Plaza

Dentro de la estrategia omnicanal propuesta para Best Buy, se integrarán todos los canales de comunicación y de ventas, lo que permitirá al cliente pasar de un canal a otro sin tener interrupciones en el proceso de compra.

Con el fin de brindar una experiencia satisfactoria de compra, se adaptarán las tiendas físicas para cumplir los siguientes objetivos: registrar el recorrido de los consumidores, funcionar como punto de entrega de mercadería de ventas *online* y atención de devoluciones.

4) Promoción

Con el objetivo de captar la atención de las generaciones nativas digitales, se incorporarán a los canales de comunicación que viene usando Best Buy las principales redes sociales, con contenido

propio y participación de *influencers*. Para la gestión de dichas redes se formará un equipo liderado por un *community manager senior* e integrado por tres asistentes.

Con la finalidad de dar a conocer la implementación de la estrategia omnicanal y sus ventajas, la incorporación de nuevas líneas de productos y servicios, el desarrollo de las marcas exclusivas y los eventos en vivo, se realizará un programa anual de campañas publicitarias.

Para fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores *millennials*, se desarrollarán anualmente cuatro eventos en vivo, en cada una de las tiendas, para ofrecer experiencias y acercarlos a los productos y servicios de Best Buy. Los eventos incluirán las preventas de las marcas líderes y permitirán la proyección de las tiendas hacia los consumidores de su zona geográfica.

5) Entorno físico

Con el fin de colaborar con la experiencia de compra satisfactoria del cliente, se adaptará el formato de las tiendas para adecuarlas a la estrategia omnicanal, los demás elementos del entorno físico se mantendrán sin variación.

6) Proceso

Con la finalidad de reforzar el recorrido de compra de los clientes en las etapas de atracción, averiguación y acción, los procesos al interior de los canales se alinearán a la estrategia omnicanal buscando la experiencia satisfactoria del cliente y su integración a la etapa de apología del proceso.

7) Personal

Como parte de la estrategia omnicanal, se dotará al personal de nuevas competencias para el uso de las herramientas de la plataforma, hábitos de consumo de los clientes, características y usos de los productos de las nuevas líneas. Estos programas están incluidos dentro del plan de recursos humanos.

8) Productividad y calidad

Con la finalidad de conocer los hábitos de consumo y preferencia de compra de los clientes, se implementará un área de *Customer & Marketing*, que reportará al director de *Merchandising* y estará conformada por un supervisor y tres analistas.

1.4. Presupuesto del plan de marketing

Tabla 26. Presupuesto del plan de marketing Best Buy 2015 – 2017

N°	Objetivos específicos	Actividades	2015	2016	2017	Total
OM1	Incorporar las redes sociales en los canales de comunicación	Proceso de incorporación de <i>community manager</i> , asistentes e influencers de redes sociales	3,12	3,12	3,12	9,36
OM2	Integrar los canales de comunicaciones y ventas en una plataforma omnicanal	Campaña publicitaria y plan de medios para experiencia omnicanal	3,95	0,00	0,00	3,95
OM3	Incorporar nuevas categorías de productos/servicios	Campaña publicitaria y plan de medios para nuevas líneas de productos y servicios	3,30	2,57	2,05	8,82
		Creación de departamento de <i>Customer & Marketing</i>	0,30	0,30	0,30	
OM4	Incrementar la participación de las marcas propias en el portafolio	Programa de investigación de mercado, campaña publicitaria y plan de medios para la marca <i>Insignia</i>	2,65	2,45	2,25	10,95
		Programa de investigación de mercado, campaña publicitaria y plan de medios para las marcas <i>Dynex</i> , <i>Rocketfish</i> , <i>Platinum</i> y <i>Modal</i>	1,30	1,20	1,10	
OM5	Programa anual de eventos para captar <i>millennials</i>	Plan de marketing directo para los eventos en vivo en las tiendas físicas	8,80	8,80	8,80	26,40
Total US\$ millones			23,42	18,44	17,62	59,48

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Plan de operaciones

El plan de operaciones incorporará los objetivos, estrategias funcionales, actividades y procesos que deberán llevarse a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos de Best Buy.

2.1. Definición de los objetivos y la estrategia funcional

El objetivo general del plan de operaciones es materializar las propuestas presentadas por el área de Marketing y Ventas para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 27. Objetivos específicos del plan de operaciones Best Buy 2015 – 2017

N°	Descripción	Indicador	2015	2016	2017
OO1	Implementar la plataforma omnicanal	% de avance proyecto	60 %	30 %	10 %
OO2	Integración de tiendas físicas	% de avance proyecto	40 %	30 %	30 %
OO3	Implementar los procesos clave	% de avance proyecto	90 %	5 %	5 %
OO4	Implementar el servicio de monitoreo	% de avance proyecto	90 %	5 %	5 %

Fuente: Elaboración propia 2020

2.2. Diseño del plan de operaciones

Con la finalidad de poner en funcionamiento la plataforma omnicanal se desarrollará e implementará un *software* que integre la gestión de los canales de comunicación y ventas, registre los hábitos de consumo y proporcione información que contribuya a la experiencia satisfactoria del cliente. Asimismo, se adquirirán el *hardware* necesario y los equipos móviles para el personal de ventas *Blue Shirts* para la interacción con los clientes.

Para brindar una experiencia satisfactoria, atraer a los *millennials* y comercializar las nuevas líneas de productos, se adaptarán las tiendas físicas para contar con los espacios, mobiliario, equipos de captura y monitoreo del comportamiento del cliente, entrega y devoluciones en tienda.

Dentro de la implementación de la estrategia omnicanal y la búsqueda de la experiencia satisfactoria del cliente, se rediseñarán los procesos para la gestión de los canales de comunicación y ventas con la finalidad de que los mismos provean una experiencia homogénea y que satisfaga las expectativas de los clientes.

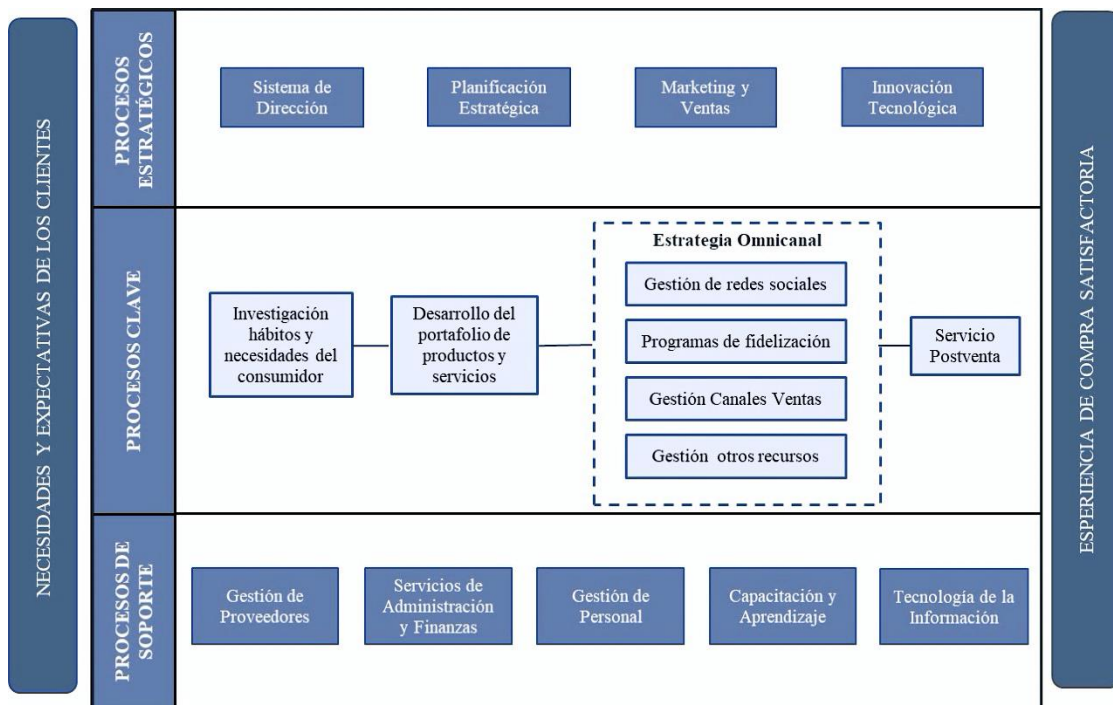
Para la implementación del servicio de monitoreo a cargo del personal *Geek Squad*, sobre la base de los lineamientos de los especialistas de la empresa, se contratará el diseño, la ingeniería y la puesta en marcha de la central de monitoreo a un contratista externo.

De acuerdo con el objetivo de reducción de la huella de carbono, el área de Operaciones gestionará la renovación de la flota de vehículos empleados por el personal *Geek Squad* para los servicios de instalación, reparación y asistencia a domicilio de los clientes.

2.3. Seguimiento de los procesos claves

Dentro de la estrategia propuesta se requiere reformular los procesos claves, sobre la base de un nuevo enfoque alineado con la estrategia omnicanal que gira en torno a cuatro aspectos fundamentales: el consumidor, la composición de la oferta, la estrategia omnicanal y el servicio postventa. Por ello, los procesos claves requeridos serán los siguientes: la investigación de los hábitos y necesidades del consumidor, el desarrollo del portafolio de productos y servicios, la gestión de las redes sociales, los programas de fidelización (eventos en vivo y lanzamientos exclusivos), la gestión de los canales de ventas y de los otros recursos (blogs, encuestas, foros y generación de contenido propio). Finalmente, el servicio postventa se mantendrá dentro de los procesos claves, dada su importancia para la estrategia competitiva Liderazgo en Costos Tipo 2, al mejor valor – precio disponible, propuesta para Best Buy.

Gráfico 11. Procesos claves Best Buy 2015 - 2017



Fuente: Elaboración propia 2020

2.4. Presupuesto del plan de operaciones

Tabla 28. Presupuesto del plan de operaciones Best Buy 2015 – 2017

Nº	Objetivos específicos	Actividades	2015	2016	2017	Total
OO1	Implementar la plataforma omnicanal	Desarrollo de <i>software</i>	1,20	0,00	0,00	23,55
		Implementación de <i>software</i>	1,50	0,60	0,25	
		Adquisición e instalación de <i>hardware</i>	2,00	0,00	0,00	
		Compra de dispositivos móviles (<i>tablets</i>)	15,00	1,50	1,50	
OO2	Integración de tiendas físicas	Proyecto de captura y análisis de información de conducta del consumidor	33,82	9,66	4,83	48,31
OO3	Implementar los procesos clave	Diseño de proyecto	1,37	0,62	0,62	5,92
		Activación de nuevos procesos	1,70	0,80	0,80	
OO4	Implementar central de monitoreo	Diseño técnico del proyecto	0,30	0,00	0,00	1,48
		Desarrollo de procedimientos y operación de sistemas	0,35	0,05	0,05	
		Compra de <i>software</i>	0,25	0,00	0,00	
		Compra <i>hardware</i> y sistemas de comunicación	0,40	0,04	0,04	
		Total US\$ millones	57,89	13,27	8,09	79,26

Fuente: Elaboración propia 2020

3. Plan de recursos humanos

3.1. Objetivos del plan de recursos humanos

El objetivo general del plan de recursos humanos es brindar soporte a la organización a través de la capacitación y selección del personal involucrado en la implementación de las alternativas estratégicas propuestas para el periodo 2015 – 2017.

Tabla 29. Objetivos específicos del plan de recursos humanos Best Buy 2015 – 2017

Nº	Descripción	Indicador	2015	2016	2017
RH1	Capacitar al personal Blue Shirts en las capacidades y uso de los productos del portafolio	% de avance proyecto	60 %	30 %	10 %
RH2	Capacitar al personal de los canales de ventas en el uso de la plataforma omnicanal y sus herramientas	% de avance proyecto	80 %	10 %	10 %
RH3	Reclutar e incorporar personal para el área de creación de contenido (<i>Community manager e influencers</i>)	% de avance proyecto	80 %	10 %	10 %

Fuente: Elaboración propia 2020

3.2.Planeamiento estratégico de los recursos humanos

Las actividades del área de Recursos Humanos estarán enfocadas en potenciar las competencias requeridas por el personal de la empresa para la gestión de los canales de comunicación y ventas, la atención de los clientes dentro de la plataforma omnicanal y el manejo de la información sobre los hábitos de consumo y preferencia de compra de los clientes.

3.3.Gestión de los recursos humanos

Con la finalidad de elevar el estándar del personal *Blue Shirts* sobre el uso y características técnicas de los productos del portafolio de las nuevas líneas, se realizará un proceso de capacitación, sobre la base de 9.000 vendedores.

Para la implementación de la estrategia omnicanal y de los procesos clave, se capacitará al personal de ventas, logística, almacenes y administración en el manejo de las nuevas herramientas de la plataforma, los equipos que la componen y las nuevas actividades.

Con el objetivo de contar con el personal necesario para la gestión y creación de contenido en las redes sociales, se seleccionarán y contratarán personas con interés por la electrónica de consumo y por ser comunicadores en medios digitales. El costo de este proceso se asignará al presupuesto de Recursos Humanos. En cuanto al personal que se asignará a las áreas de *Customer & Marketing* y la central de monitoreo de *Geek Squad*, se cubrirán con promociones internas del personal.

3.4.Presupuesto del plan de recursos humanos

Tabla 30. Presupuesto del plan de recursos humanos Best Buy 2015 – 2017

N°	Objetivos específicos	Actividades	2015	2016	2017	Total
RH1	Capacitar al personal <i>Blue Shirts</i> en las capacidades y uso de los productos del portafolio	Programa de capacitación continua en uso de nuevos productos	3,00	3,00	3,00	9,00
RH2	Capacitar al personal de los canales de ventas en el uso de la plataforma omnicanal y sus herramientas	Capacitación para <i>Blue Shirts</i> en plataforma omnicanal	9,00	0,30	0,00	13,52
		Capacitación para Logística y Almacén en plataforma omnicanal	0,75	0,09	0,00	
		Capacitación para <i>Blue Shirts</i> en nuevos procesos clave	3,00	0,10	0,00	
		Capacitación para Logística y Almacén en procesos clave	0,25	0,03	0,00	

N°	Objetivos específicos	Actividades	2015	2016	2017	Total
RH3	Reclutar e incorporar personal para el área de creación de contenido	Proceso de selección e integración del equipo de <i>community managers</i>	0,02	0,01	0,01	0,22
		Proceso de contratación de influencers	0,10	0,04	0,04	
		Total US\$ millones	16,12	3,57	3,05	22,74

Fuente: Elaboración propia 2020

4. Plan de responsabilidad social empresarial

Las empresas socialmente responsables requieren asumir compromisos con sus *stakeholders*, con las comunidades con las que interactúan y con el medio ambiente. Estos deben ser comunicados una vez cumplidos.

4.1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

El objetivo general es reforzar el rol de liderazgo responsable de la empresa, enfocándose en la reducción de la huella de carbono, el impacto positivo en las comunidades donde opera y adaptando la organización para que sus actividades sean más visibles a la sociedad y a los consumidores *millennials*, en favor de la imagen de la empresa.

Tabla 31. Plan de responsabilidad social empresarial de Best Buy 2015 – 2017

N°	Descripción	Indicador	2015	2016	2017
RS1	Reducción de huella de carbono	% de avance proyecto	34 %	33 %	33 %
RS2	Impacto positivo en las comunidades donde opera	% de avance proyecto	34 %	33 %	33 %
RS3	Reforzar imagen de empresa socialmente responsable	% de avance proyecto	34 %	33 %	33 %

Fuente: Elaboración propia 2020

4.2. Diseño del plan de responsabilidad social empresarial

El plan de responsabilidad social propuesto se enfocará en tres aspectos: contribuir con los esfuerzos que hace la empresa para reducir su huella de carbono renovando progresivamente su flota vehicular, llevar a cabo iniciativas que impacten positivamente en la comunidad donde realiza sus operaciones e incorporar un área que centralice las actividades de responsabilidad social para promocionar la imagen de Best Buy como una empresa socialmente responsable.

4.3. Gestión del plan de responsabilidad social empresarial

Se renovará el 30 % de la flota vehicular de *Geek Squad*, adquiriendo 300 automóviles Toyota Prius C híbridos y con un consumo de 1 galón de gasolina por cada 130 kilómetros, lo que permitirá un ahorro de 180 galones mensuales. El costo de cada uno es de US\$ 18.000 incluidos los seguros y el mantenimiento de los tres primeros años. Se adquirirán 100 automóviles al año.

Se crearán 15 escuelas de capacitación en informática para niños y adolescentes de escasos recursos. La inversión anual total para la creación y funcionamiento de cada una de estas escuelas es US\$ 300.000 y dará formación a 120 adolescentes en 3 niveles diferentes. Cada año se inaugurarán 5 escuelas, que estarán instaladas en California, Florida, Texas, Nueva York, Illinois y Michigan.

Se implementará un programa de donación de equipos de segundo uso que Best Buy recicla y envía al mercado secundario. Este programa está dirigido a instituciones sin fines de lucro que operan en las zonas marginales de California, Texas, Illinois, Michigan y Florida.

Finalmente, con el fin de reforzar la imagen de la empresa como socialmente responsable y hacerla atractiva a los *millennials* y *centennials*, se creará un área de responsabilidad social para centralizar la gestión de los programas e iniciativas de responsabilidad social empresarial, darles mayor viabilidad y difusión. Esta área reportará al CEO y contará con un director y dos asistentes.

4.4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Tabla 32. Presupuesto del plan de responsabilidad empresarial Best Buy 2015 – 2017

Nº	Objetivos específicos	Actividades	2015	2016	2017	Total
RS1	Reducción de huella de carbono	Renovar flota vehicular con automóviles híbridos	1,80	1,80	1,80	5,40
RS2	Impacto positivo en las comunidades donde opera	Escuela de formación para adolescentes en riesgo	1,50	1,50	1,50	34,50
		Programa de donación de equipos de segundo uso	10,00	10,00	10,00	
RS3	Reforzar imagen de empresa socialmente responsable	Creación área de responsabilidad social empresarial	0,34	0,34	0,34	1,02
		Total US\$ millones	13,64	13,64	13,64	40,92

Fuente: Elaboración propia 2020

5. Plan financiero

El objetivo del plan financiero es alcanzar las metas de rentabilidad planteadas sobre la utilidad operativa (EBITDA) y las utilidades por acción, que forman parte de los objetivos estratégicos, a través de la consolidación las necesidades de financiamiento de las actividades propuestas en los planes funcionales, establecer la mejor alternativa para obtener el financiamiento, estimar la tasa de descuento para analizar los flujos de caja, comparar el resultado del flujo de caja sin estrategia con el flujo de caja con estrategia y estimar el VAN de cada uno de ellos; para determinar el resultado de aplicar la estrategia propuesta.

5.1. Presupuesto para la implementación del plan estratégico

Tabla 33. Resumen de costos de la implementación de los planes funcionales

Resumen de costos	2015	2016	2017	Total
Plan de marketing	23,42	18,44	17,62	59,48
Plan de operaciones	57,89	13,27	8,09	79,26
Plan de recursos humanos	16,12	3,57	3,05	22,74
Plan de responsabilidad SE	13,64	13,64	13,64	40,92
Total (US\$ millones)	111,07	48,92	42,40	202,40

Fuente: Elaboración propia 2020

5.2. Evaluación de las fuentes de financiamiento

Para determinar si la empresa debe financiar el proyecto a través de deuda externa o aporte de los accionistas se recurre a la técnica EPS/EBIT, a través de ella, se analiza el impacto que tendrán sobre el valor de las acciones el empleo de cada una de las fuentes de financiamiento.

Para este análisis se han considerado los siguientes aspectos: el escenario pesimista es 10 % menos y el optimista 10 % más del escenario normal, el interés se ha calculado sobre la tasa de 5,00 % que es el costo de la deuda de Best Buy el 2014, se ha considerado la tasa del impuesto en 35,62 %, información obtenida del reporte fiscal anual de la empresa, el precio de las acciones es la cotización promedio en el mercado del cuarto trimestre del 2014 y los dividendos a pagar se han calculado en base a la información del Fiscal Year 2015 Best Buy.

Tabla 34. Cálculo EPS/EBIT para Best Buy 2015 - 2017 (US\$ millones)

Concepto	Acciones 100%			Deuda 100%		
	Pesimista	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Optimista
Capital necesario	202,40	202,40	202,40	202,40	202,40	202,40
EBIT	1.853,05	2.058,94	2.264,84	1.853,05	2.058,94	2.264,84
Interés	0,00	0,00	0,00	10,12	10,12	10,12
EBT	1.853,05	2.058,94	2.264,84	1.842,93	2.048,82	2.254,72
Impuestos	660,06	733,40	806,74	656,45	729,79	803,13
EAT	1.192,99	1.325,55	1.458,10	1.186,48	1.319,03	1.451,59
Dividendos	391,85	391,85	391,85	391,85	391,85	391,85
EATD	801,15	933,70	1.066,26	794,63	927,19	1.059,74
Número acciones	357,53	357,53	357,53	352,00	352,00	352,00
EPS US\$	2,24	2,61	2,98	2,26	2,63	3,01

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2020

Del análisis realizado, se concluye que en cualquiera de los tres escenarios es más conveniente para la empresa optar por el financiamiento con deuda de terceros en vista que genera mayor ganancia a las acciones.

5.3. Estimación de la tasa de descuento

Para el cálculo del VAN de los flujos de caja se utilizará la tasa de descuento WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) o costo de capital medio ponderado, para lo cual previamente se estimará el costo del accionista mediante el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) y el beta apalancado que se requiere para aplicar el modelo antes mencionado.

Tabla 35. Información básica para el cálculo del WACC Best Buy 2014

Abrev	Concepto	Tasa	Fuente
βu	Beta desapalancada	0,81 %	Damodaran 2020
D	Deuda estructural Best Buy	39,64 %	Best Buy 2015
E	Capital (<i>Equity</i>)	60,36 %	Best Buy 2015
T	Tasa impuesto	35,62 %	Best Buy 2015
Rf	Tasa libre riesgo	1,64 %	Investing.com 2020
Rm	Riesgo del mercado	5,49 %	Damodaran 2020
Kd	Costo deuda de la empresa	5,00 %	Best Buy 2015

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 36. Cálculo del WACC

Concepto	Formula	Resultado
Beta apalancada	$\beta_i = \beta_u * (1 + ((D/E) * (1-t)))$	1,15 %
Costo del accionista	$K_e = R_f + \beta_i * (R_m - R_f)$	6,08 %
Cálculo del WACC	$WACC = K_d(1-t)(D/D+E) + K_e(E/D+E)$	4,94 %

Fuente: Elaboración propia 2020

5.4. Flujo de caja proyectado

Sobre la base de la información contenida en el balance y el estado de resultados 2014 (ver anexos 17 y 18) y los supuestos contenidos en el anexo 19, se elaboró el estado de resultados del 2015 al 2017 (ver anexo 20), que ha servido de base para la elaboración de los flujos de caja económicos con estrategia y sin estrategia que se presentan a continuación.

Tabla 37. Flujo de caja económico sin estrategia Best Buy (US\$ millones)

Conceptos	2015	2016	2017
Ingresos	41.751	43.254	44.811
Costo de ventas	32.188	33.254	34.361
Margen bruto	9.563	10.000	10.450
Gastos ventas, generales y administrativos	7.858	8.140	8.433
Utilidad operativa	1.706	1.860	2.016
Impuesto a la renta (-)	-608	-663	-718
Utilidad operativa después de impuestos	1.098	1.197	1.298

Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 38. Flujo de caja económico con estrategia Best Buy (US\$ millones)

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Ingresos		44.171	48.682	53.462
Costo de ventas		34.065	37.464	41.072
Margen bruto		10.106	11.218	12.390
Gastos ventas, generales y administrativos		8.313	9.162	10.062
Utilidad operativa		1.793	2.056	2.328
Impuesto a la renta (-)		-639	-732	-829
Utilidad operativa después de impuestos		1.154	1.323	1.499
Depreciación		11	14	16
Incrementos NOF	-55	-35	-34	0
Incrementos AFB	-56	-14	-8	0
Flujo de caja económico	-111	1.117	1.295	1.514

Fuente: Elaboración propia 2020

Con la finalidad de calcular el valor actual neto de la propuesta, se obtiene el flujo de caja económico incremental con los resultados de los flujos de caja con estrategia y sin estrategia.

Tabla 39. Flujo de caja económico incremental Best Buy (US\$ millones)

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Utilidad operativa después de impuestos		56	126	201
Depreciación		11	14	16
Incrementos NOF	-55	-35	-34	0
Incrementos AFB	-56	-14	-8	0
Flujo de caja económico	-111	18	98	216

Fuente: Elaboración propia 2020

Como resultado de la evaluación del flujo de caja económico incremental, se obtiene un VAN de US\$ 182,37 millones, lo que significa que el proyecto es rentable; asimismo, la TIR obtenida es de 54,75 %, lo que supera el retorno esperado.

Finalmente, se realiza el análisis de escenarios en base a la variable utilidad operativa después de impuestos, donde al escenario pesimista se le asigna 10 % menos y al optimista 10 % más que el normal. Para la ponderación de los escenarios se otorga un 30 % en el caso del pesimista, 50 % al normal y 20 % al optimista (ver anexo 21).

Tabla 40. Análisis de escenarios de la propuesta (US\$ millones)

Tipos de escenarios	Desviación	VAN	Ponderación
Escenario pesimista	-10%	US\$ 148,19	30%
Escenario normal	0%	US\$ 182,37	50%
Escenario optimista	10%	US\$ 216,55	20%
Escenario proyectado		US\$ 178,95	

Fuente: Elaboración propia 2020

Del análisis de escenarios, el VAN promedio ponderado de la propuesta es de US\$ 178,95 millones lo que le da validez a su implementación.

Del desarrollo del plan financiero, se establece que el financiamiento para llevar a cabo la propuesta se debe obtener de las líneas de crédito bancarias que tiene disponibles Best Buy, que el VAN del flujo de caja con estrategia es favorable con respecto al obtenido del flujo de caja sin estrategia y que al realizar el análisis de escenarios también se obtiene un VAN positivo, por lo cual la implementación de la propuesta es favorable para Best Buy en el periodo 2015 – 2017.

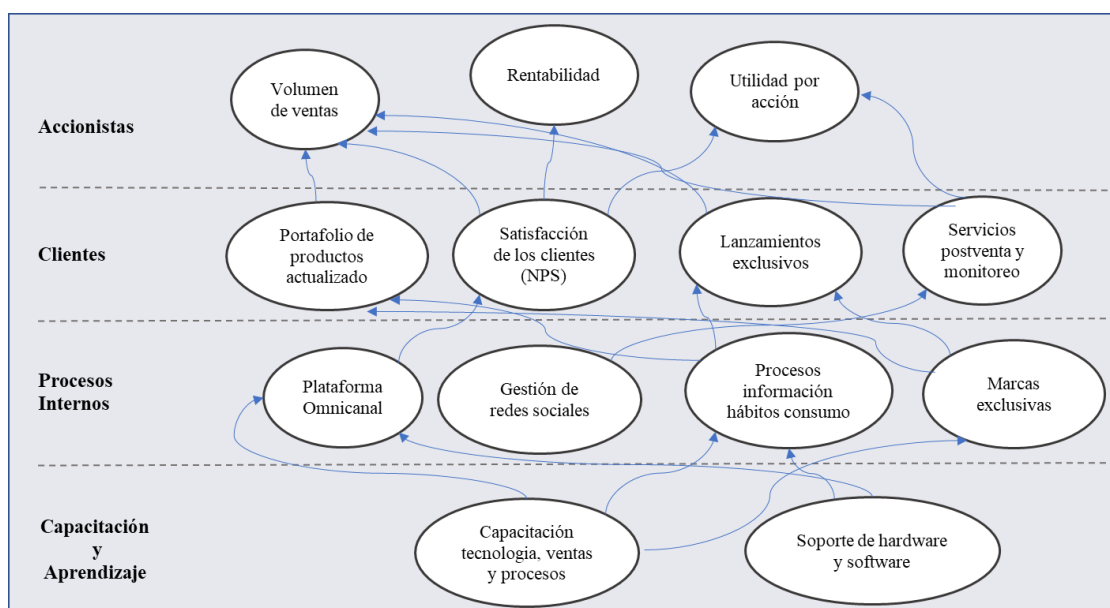
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

Con la finalidad de evaluar y controlar la implementación de la solución propuesta, a continuación se presenta el *balanced scorecard* (BSC) 2015 – 2017 para Best Buy. Su principal objetivo será medir los resultados y establecer las desviaciones respecto de las metas propuestas, lo que servirá para reorientar a la organización hacia los objetivos planteados, si fuera necesario.

Esta herramienta observará, bajo un enfoque de causa – efecto, el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: accionistas, clientes, procesos internos y capacitación – aprendizaje. Además, contendrá un conjunto integrado de iniciativas, indicadores de gestión y metas que servirán para guiar a los miembros de organización y clarificar, al interior de la empresa, la estrategia a implementar.

1. Mapa estratégico (BSC)

Gráfico 12. BSC de Best Buy 2015 – 2017



Fuente Kaplan y Norton 2009. Elaboración propia 2020

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Las iniciativas planteadas en la perspectiva de los clientes están orientadas a optimizar la conformación del portafolio de productos y servicios, tener el NPS como una medida de

satisfacción del cliente y adhesión a la marca, promover los lanzamientos exclusivos con los proveedores de las marcas líderes e impulsar los servicios postventa y de monitoreo como un factor diferencial de Best Buy. En referencia a la perspectiva de los procesos internos, se tendrán como iniciativas: la integración de los canales de comunicación y ventas en la plataforma omnicanal, la gestión de las redes sociales, el conocimiento de los hábitos de consumo del mercado meta y el impulso de las marcas exclusivas de la empresa. Finalmente, en la perspectiva de capacitación y aprendizaje, se tendrán en cuenta las iniciativas sobre la capacitación permanente del personal y la implementación del *software* y *hardware* requeridos para la estrategia omnicanal.

Tabla 41. Cuadro BSC Best Buy 2015 – 2017

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta
Accionistas	Incrementar volumen ventas	Aumento porcentual	8 % anual
	Utilidad operativa	Utilidad operativa sobre total ingresos	15 % anual
	Utilidad por acción	Aumento porcentual	30 % al 2017
Clientes	Nuevas líneas de productos y servicios	% de incremento en las ventas totales	16 % al 2017
	Incrementar satisfacción del cliente	<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	2 puntos anuales
	Lanzamientos exclusivos	% de cumplimiento	100 % plan anual
	Servicios de monitoreo y post venta	% de cumplimiento	100 % al 2017
Procesos internos	Estrategia omnicanal	% de cumplimiento	100 % al 2017
	Gestión de redes sociales	% de cumplimiento	100 % al 2017
	Procesos de información hábitos de consumo	% de cumplimiento	100 % al 2017
	Marcas exclusivas	% de cumplimiento	5 % anual
Capacitación y aprendizaje	Capacitación en tecnología, ventas y procesos	% de cumplimiento	100 % al 2017
	Soporte <i>hardware</i> y <i>software</i>	% de cumplimiento	100 % al 2017

Fuente: Francés 2006. Elaboración propia 2020

El seguimiento de los indicadores y metas del cuadro del BSC debe acompañar permanentemente a la implementación del plan estratégico, para establecer si se requiere tomar medidas correctivas a fin de que los resultados guarden relación con los objetivos y se alcance la solución propuesta en el presente trabajo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Best Buy, el 2014, competía en el sector minorista de la electrónica de consumo en el mercado de los Estados Unidos y desde su posición de liderazgo capitalizaba favorablemente las oportunidades y amenazas del macroentorno; sin embargo, enfrentó la fuerte competencia de los grandes minoristas *online*, como Amazon que venía ganando participación del mercado rápidamente, y *offline* como Walmart y Target que mejoraron sus canales digitales en búsqueda de captar una mayor cantidad de consumidores.

La estrategia *Renew Blue* implantada por la dirección de la empresa desde el 2012, está alcanzando los objetivos trazados, pero a pesar de ello, y de su slogan “Servicio experto a un precio inmejorable”, los consumidores *millennials* no tienen la mejor percepción sobre los precios y servicios que ofrecen.

El mercado de la electrónica de consumo en los Estados Unidos presentaba una tendencia de crecimiento moderada, alrededor de 3,5 % anual; sin embargo, la penetración de internet, la innovación de los productos y la aparición de nuevas tecnologías lo convierten en un mercado muy dinámico. Todo esto junto con la aparición de un nuevo tipo de consumidor caracterizado por altos niveles de conectividad, movilidad, deseos de transparencia e inmediatez obligaba a las empresas que no nacieron digitales a adaptarse rápidamente a estos hábitos de consumo.

Como resultado del trabajo de investigación realizado se establece que Best Buy debe mantener su estrategia genérica tipo 2, liderazgo en costos – mejor valor, y en cuanto a la estrategia de crecimiento debe optar por la de penetración, enfocada preferentemente en la generación *millennial*, y la diversificación, dirigiéndose al mismo mercado o uno similar con productos y servicios de tecnología afines.

Las alternativas estratégicas propuestas para Best Buy, con el fin de generar una experiencia satisfactoria de compra y captar a los consumidores de la era digital, se enfocan en la implementación de un modelo omnicanal, la inclusión de las nuevas líneas de productos relacionadas a *Smart Home*, *Health Care* y *Fitness*, impulsar las marcas exclusivas de la empresa para que tengan una mayor participación en el portafolio de productos y la inclusión del servicio de monitoreo. Estos aspectos son considerados dentro del plan estratégico.

Se evaluaron las alternativas propuestas en el caso, por los alumnos de la Kellogg School of Management (2019), las mismas que no han sido consideradas por no estar alineadas con la misión, visión y objetivos propuestos en la solución del presente trabajo.

2. Recomendaciones

Se recomienda que Best Buy implemente el plan propuesto en el presente trabajo, con la finalidad de consolidar su posición de liderazgo en el sector, incrementar la rentabilidad de la empresa y de los accionistas, generando crecimiento a través de las nuevas líneas y de sus marcas exclusivas.

Best Buy cuenta con una marca reconocida en el mercado de los Estados Unidos por los consumidores de la electrónica de consumo; sin embargo, no figura entre las marcas más valiosas del mercado, por lo cual debe trabajar en ello, para ingresar al ranking de las 100 primeras de BrandZ.

Dentro de la estrategia omnicanal tiene gran importancia el manejo de los canales de comunicación y entre ellos la gestión de las redes sociales, por ello Best Buy debe impulsar permanente su participación en ellas, previendo las tendencias a fin de garantizar su presencia en las de mayor participación del mercado y en los segmentos de consumidores a los cuales se dirige.

Las alianzas estratégicas también deben incluir a los minoristas *online*, a estos se les puede ofrecer la posibilidad de utilizar la red de tiendas físicas como un canal adicional donde puedan exhibir sus productos, venderlos, entregarlos y atender las devoluciones.

El impulso de las marcas exclusivas de Best Buy deben ganar en forma permanente participación en el portafolio de productos. Consolidadas en el mercado, a través de alianzas estratégicas, deberían ser vendidas por los canales de los minoristas *online* que forman parte de la competencia.

Best Buy debe seguir extendiendo sus servicios de mantenimiento, reparación, instalación y monitoreo a través de su equipo *Geek Squad*, con la finalidad de que el mismo se constituya en un flujo de caja corriente que contribuya en forma más significativa a los ingresos y utilidades.

Finalmente, la empresa debe reemprender su estrategia de internacionalización, en el mediano plazo, con la finalidad de convertirse en un minorista de electrónica de consumo global, para fortalecer su posición actual respecto de sus competidores.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). «Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor.» Palermo Business Review 83.

Ansoff, H. Igor (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Banco Mundial (2020). datos.bancomundial.org. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=US&start=1990>>.

Banco Mundial (2020). datos.bancomundial.org. 16 de abril. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=US&start=1990>>.

Banco Mundial (2020). bancomundial.org. 16 de abril. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US>>.

Banco Mundial (2020). dataworldbank.org. 16 de abril. <<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2018&locations=US&start=2009>>.

Banco Mundial (2020). data.worldbank.org. 16 de abril. <<https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RINR?end=2014&locations=US&start=2009>>.

Barney, Jay B., y William S. Hesterly (2015). *Strategic management and competitive advantage*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

BBC (2020). bbc.com. 18 de abril. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38626482>>.

Best Buy (2020). www.bestbuy-jobs.com. 14 de marzo. <<https://www.bestbuy-jobs.com/benefits/>>.

Best Buy (2019). www.partners.bestbuy.com/united-states. <<https://partners.bestbuy.com/united-states/non-merchandising/brand-and-display-standards>>.

Best Buy (2015). *Reporte fiscal anual 2015*. Richfield: Best Buy Co., Inc.

Best Buy (2014). CORPORATE RESPONSIBILITY & SUSTAINABILITY REPORT Fiscal Year 2014.

Census US (2019). <https://www.census.gov>. <<https://www.census.gov/popclock/>>.

Census Bureau U.S. (2020). census.gov. 16 de abril. <<https://www.census.gov/data/tables/2014/demo/age-and-sex/2014-age-sex-composition.html>>.

Census Bureau U.S. (2020). census.gov. 16 de abril. <<https://www.census.gov/data/tables/2012/demo/computer-internet/computer-use-2012.html>>.

Cisco (2015). cisco.com. <https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/service-provider/ciscoknowledge/network/files/527_2015_VNI_Complete_Forecast__Master-Global__CKN_6102015.pdf>.

Cognizant (2011). www.cognizant.com. <<https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Understanding-US-Consumer-Electronics-Retailing.pdf>>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2015). *De la Internet del consumo a la Internet de la producción*. México: Cepal.

Cepal (2020). repositorio.cepal.org. 18 de abril. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf>.

Comunidad de Profesionales de Experiencia al Cliente [CXPA por sus siglas en inglés] (2020). cxa.org. <<https://www.cxa.org/home>>.

CustomerGauge (2020). customergauge.com. 21 de abril. <customergauge.com/benchmark/companies/best_buy>.

Damodaran, Aswath (2020). Damodaran online. 10 de mayo. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html>.

David, Fred R., y Forest R. David (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Deloitte (2019). «Artículo Omnicanal». 30 de 11. <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>>.

Departamento de salud y servicios humanos de EE.UU. (2020). hhs.gov. 10 de abril. <<https://www.hhs.gov/healthcare/about-the-aca/index.html>>.

EGADE Business School (2019). «egade.tec.mx.» 20 de febrero. <<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/investigacion/la-experiencia-de-un-consumidor-exigente>>.

Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.

Hax, Arnoldo C., y Nicolás S. Majluf (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. México: Granica.

Health data exploration project (2014). «Health Data Exploration project.» marzo. <<http://hdexplore.calit2.net/>>.

- Investing.com (2020). investing.com. 10 de mayo. <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>>.
- Investing.com (2020). investing.com. 10 de mayo. <<https://es.investing.com/indices/us-30-historical-data>>.
- Investing.com (2020). investing.com. 10 de mayo. <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield-historical-data>>.
- Kaplan, Robert S., y David P. Norton (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, y Iwan Setiawan (2017). *Marketing 4.0*. Bogota: LID Editorial Colombia.
- Kotler, Philip, y Kevin Keller (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Krajewski, Lee, Larry Ritzman, y Manoj Malhotra (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- MarketLine (2016). www.marketline.com. Julio. <<https://store.marketline.com/report/ohme6319--electrical-electronics-retail-in-the-united-states/>>.
- Millward Brown (2020). www.millwardbrown.com. 14 de abril. <https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). «ilo.org.» 15 de diciembre. <https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_673662/lang--en/index.htm>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. México: Microsoft México.
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.
- Rooderkerk, R., y G. Kök (2019). <https://www.researchgate.net/publication/336574245_Omni_channel_Assortment_Planning>.
- Statista (2020). www.statista.com. 22 de febrero. <<https://www.statista.com/statistics/682204/global-smart-home-market-size/>>.
- Statista (2018). www.statista.com. <<https://www.statista.com/statistics/938630/digital-health-market-size-forecast-united-states/>>.
- Statista (2020). www.statista.com. 18 de abril. <<https://www.statista.com/statistics/792417/ite-adoption-rate-in-the-us/>>.

Statista (2020). [www.statista.com](https://www.statista.com/statistics/887552/revenue-in-the-smart-home-market-in-the-united-states/). 20 de marzo. <<https://www.statista.com/statistics/887552/revenue-in-the-smart-home-market-in-the-united-states/>>.

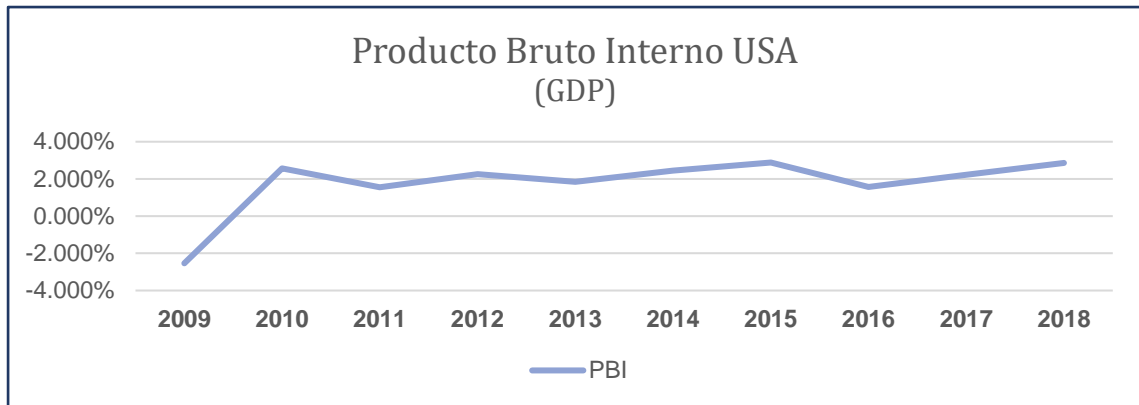
Statista (2020). [www.statista.com](https://www.statista.com/statistics/250038/us-spending-on-consumer-electronics/). 20 de junio. <<https://www.statista.com/statistics/250038/us-spending-on-consumer-electronics/>>.

U.S. Department of Education (2019). [www2.ed.gov](https://www2.ed.gov/espanol/policy/gen/leg/recovery/factsheet/overview.html). 10 de octubre. <<https://www2.ed.gov/espanol/policy/gen/leg/recovery/factsheet/overview.html>>.

Walker Sands (2014). [www.walkersands.com](http://1bnznaaikg11oqsn3tvx88r9-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/07/WS-Reinventing_Retail_Future_Retail_2014.pdf). <http://1bnznaaikg11oqsn3tvx88r9-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/07/WS-Reinventing_Retail_Future_Retail_2014.pdf>.

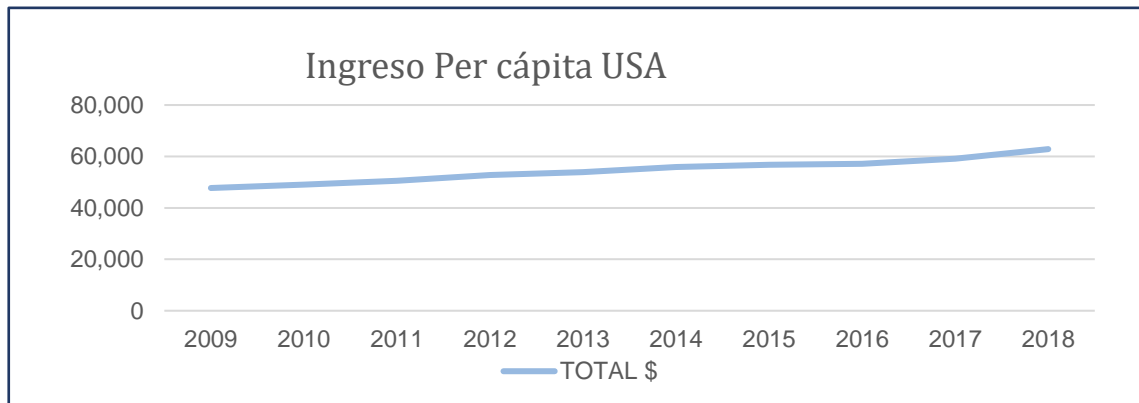
Anexos

Anexo 1. Variación porcentual del producto bruto interno Estados Unidos



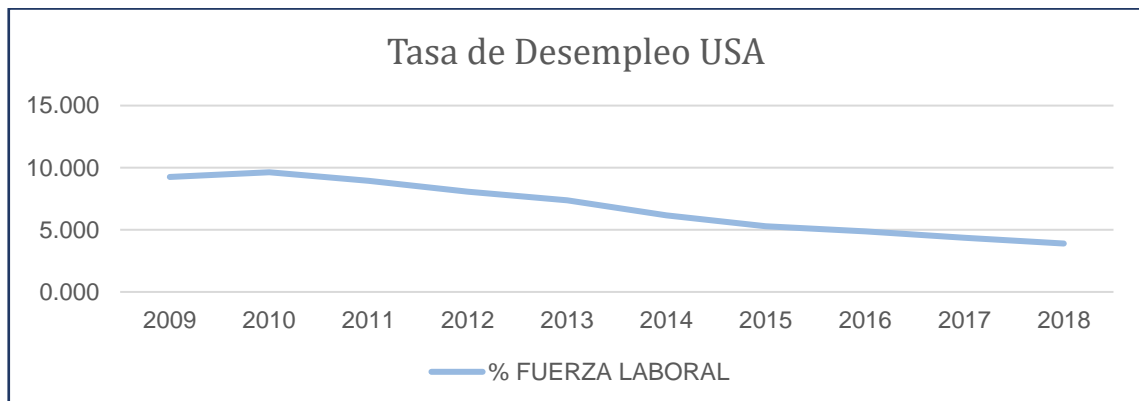
Fuente: Banco Mundial 2020. Elaboración propia 2020

Anexo 2. Ingreso per cápita Estados Unidos en US\$



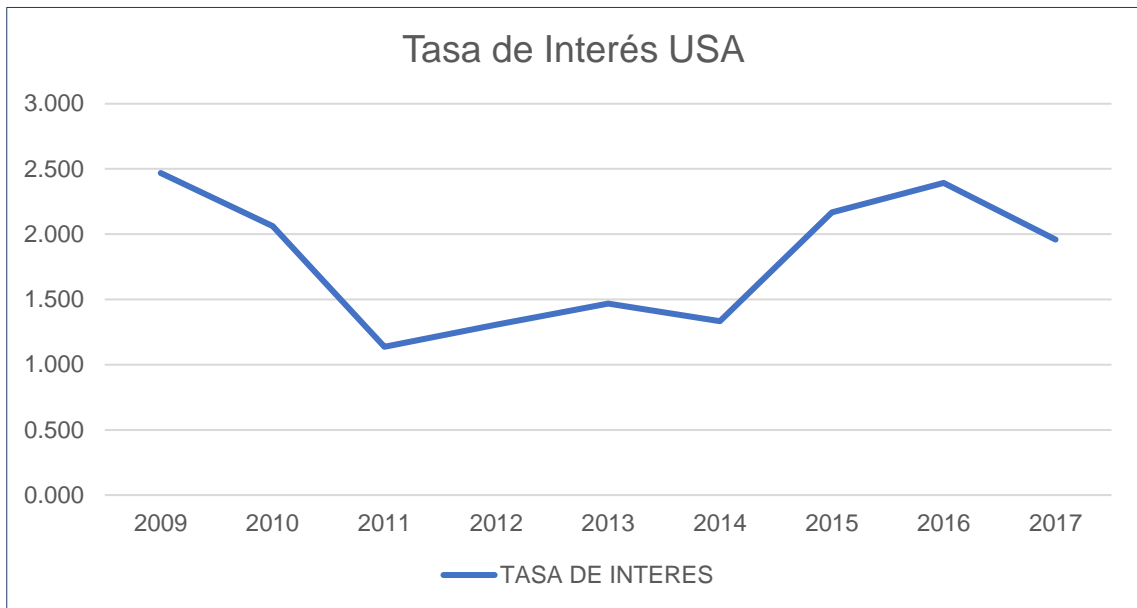
Fuente: Banco Mundial 2020. Elaboración propia 2020

Anexo 3. Tasa de desempleo en Estados Unidos



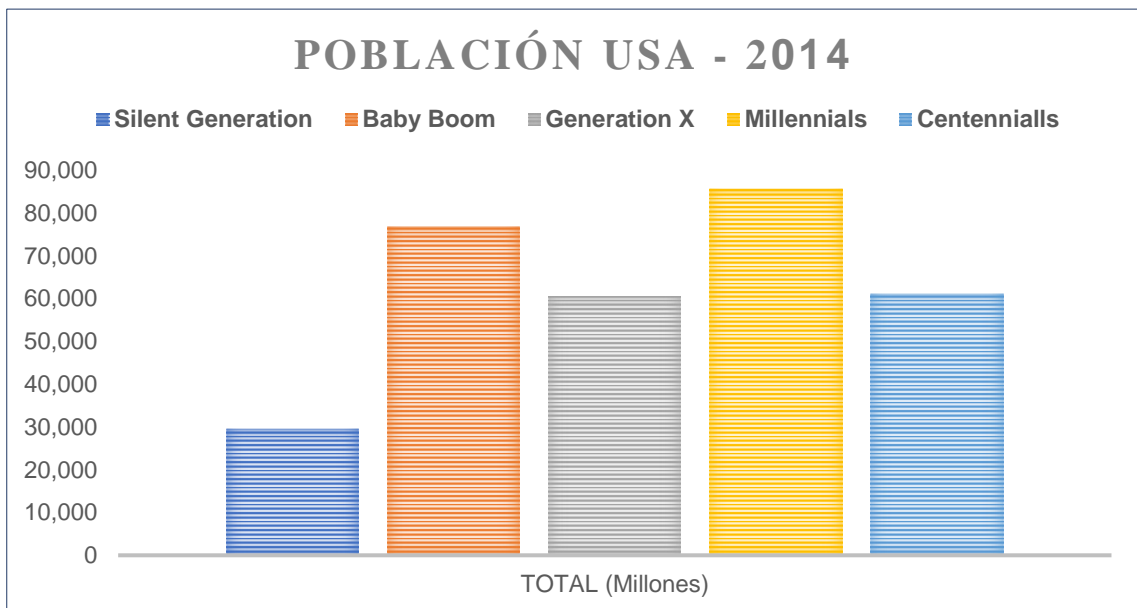
Fuente: Banco Mundial 2020. Elaboración propia 2020

Anexo 4. Tasa de interés en Estados Unidos



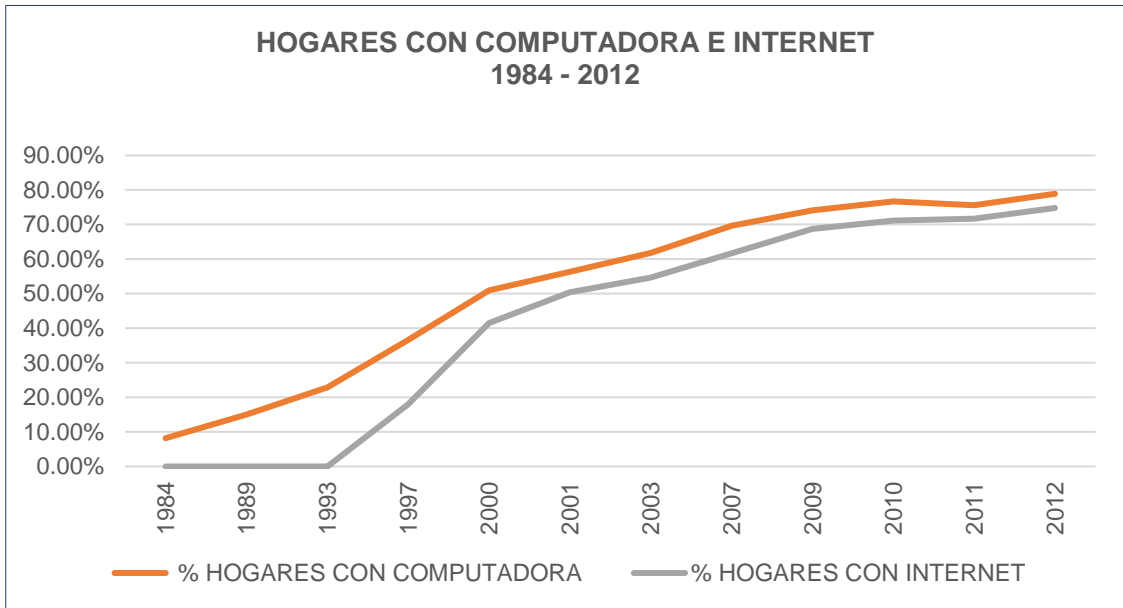
Fuente: Banco Mundial 2020. Elaboración propia 2020

Anexo 5. Distribución de la población de Estados Unidos por generaciones



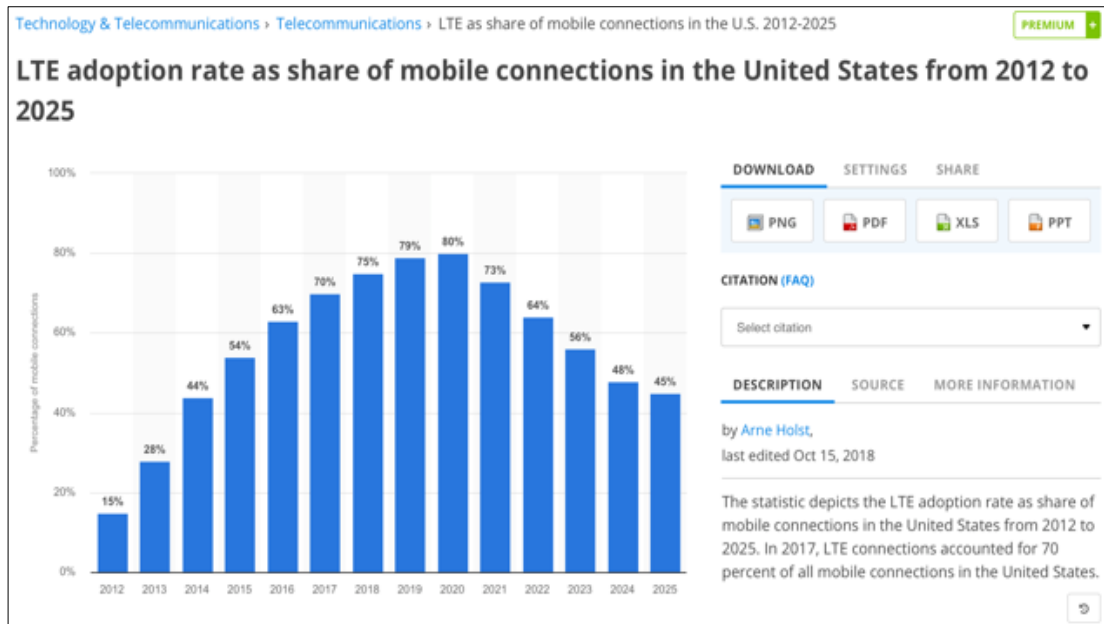
Fuente: Census Bureau U.S. 2020. Elaboración propia

Anexo 6. Penetración de computadoras e internet en hogares de Estados Unidos



Fuente: Census Bureau U.S. 2020. Elaboración propia

Anexo 7. Penetración de la conexión 4G en Estados Unidos



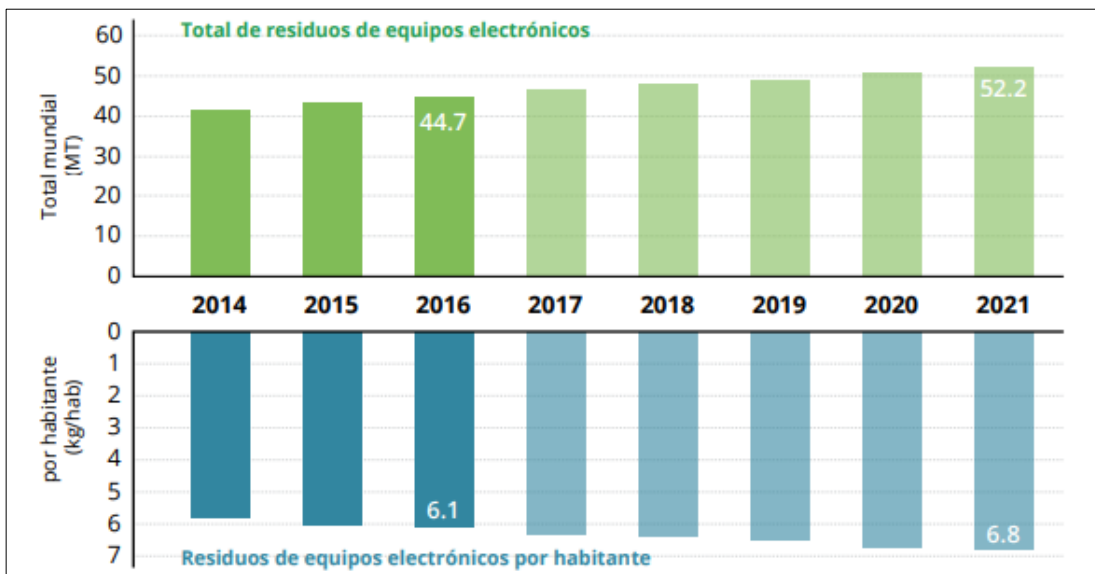
Fuente: Statista 2020

Anexo 8. Valor del mercado de electrónica de consumo en Estados Unidos

Año	América del Norte	Estados Unidos	Crecimiento
	US\$ millones	US\$ millones	%
2010	286.100	249.479	0,0 %
2011	292.200	254.798	2,1 %
2012	308.900	269.361	5,7 %
2013	319.600	278.691	3,5 %
2014	332.100	289.591	3,9 %
	CAGR 2010 - 2014		3,80 %

Fuente: MarketLine 2016. Elaboración propia 2020

Anexo 9. Generación mundial de residuos electrónicos



Fuente: Organización Internacional del Trabajo 2019: 6

Anexo 10. Matriz de atraktividad de la industria

Barreras de entrada		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Economía de escala	Pequeña					5	Grande
Diferenciación del producto	Escasa		2				Importante
Identificación de la marca	Baja				4		Alta
Costo del cambio	Bajo	1					Alto
Diferenciación en el servicio	Bajo					5	Alto
Requerimiento de capital	Bajo					5	Alto
Acceso a la última tecnología	Amplio			3			Restringido
Acceso a los productos	Amplio			3			Restringido
Regulación gubernamental	Inexistente	1					Alta
Efecto de la experiencia	Sin importancia					5	Muy importante
Promedio							3.40
Poder de los compradores							
Número de compradores	Pocos					5	Muchos
Disponibilidad de productos sustitutos	Alta			3			Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo		2				Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja			3			Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña			3			Grande
Importancia del precio para el comprador	Alta		2				Baja
Lealtad del comprador a la marca	Baja	1					Alta
Promedio							3.00
Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	Pocos	1					Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja				4		Alta
Costo de diferenciación o cambio de productos de proveedores	Alto			3			Bajo
Amenaza de integración de proveedores hacia adelante	Alta				4		Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		2				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alta			3			Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Alto		2				Bajo
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña				4		Grande
Promedio							2.88
Barreras de salida							
Especialización de activos	Alta		2				Baja
Costo de salida por una vez	Alto	1					Baja
Interrelación estratégica	Alto		2				Baja
Barreras emocionales	Altas			3			Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas		2				Bajas
Promedio							2.00
Amenaza de sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante			3			Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos		2				Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas			3			Bajas
Precio/valor del sustituto	Alto			3			Bajo
Promedio							2.75
Rivalidad entre competidores							
Cantidad de competidores similares	Alta	1					Baja
Crecimiento de la industria	Lento		2				Rápido
Costo de almacenamiento	Alto			3			Bajo
Diferenciación del producto	Genérico		2				Especial
Portafolio de marcas exclusivas o propias	Escaso				4		Importante
Rentabilidad del sector	Alto			3			Bajo
Promedio							2.50
Evaluación general		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Barreras de entrada					3,40		
Barreras de salida			2,00				
Rivalidad entre los competidores				2,50			
Poder de los compradores				3,00			
Poder de los proveedores				2,88			
La amenaza de sustitutos				2,75			
Promedio				2,75			
Evaluación general de la industria			Atractivo escaso	Atractivo medio	Atractivo elevado		
Evaluación general				2,75			

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia 2019

Anexo 11. Marcas exclusivas de Best Buy 2014



Fuente: Best Buy 2015. Elaboración propia 2019

Anexo 12. Estimación de la demanda del mercado en Estados Unidos

Descripción	2014	2015	2016	2017
Total población de 16 < > 75 años	235,0	237,0	239,1	240,8
Mercado potencial de consumidores (75 % 16< >75)	176,3	177,8	179,3	180,6
Mercado disponible de consumidores (75 % 18< >75)	155,0	157,7	159,4	161,3
Mercado disponible calificado (ingresos > US\$ 5.000)	150,5	153,5	155,4	157,3
Nota: Población en millones de habitantes				

Fuente: Kotler y Keller 2012. Elaboración propia 2020

Anexo 13. Ventas de electrónica de consumo en Estados Unidos

Año	América del Norte	Estados Unidos	Crecimiento
	US\$ millones	US\$ millones	%
2010	286.100	249.479	0,0 %
2011	292.200	254.798	2,1 %
2012	308.900	269.361	5,7 %
2013	319.600	278.691	3,5 %
2014	332.100	289.591	3,9 %
	CAGR 2010 - 2014		3,8 %

Fuente: MarketLine 2016. Elaboración propia 2020

Anexo 14. Matriz FODA Best Buy 2014

Fortalezas		Debilidades	
1	Cadena de tiendas especializadas en todo el país	1	No reconocer los cambios en los hábitos de consumo
2	Servicio instalación y asesoramiento <i>Geek Squad</i>	2	Bajo volumen de ventas en el canal <i>online</i>
3	Tráfico anual en las tiendas de 1,5 millones de personas	3	Falta de participación en las redes sociales
4	Fuerza de ventas <i>Blue Shirts</i> , 30.000 vendedores	4	Desconocimiento historial y preferencia de compra de clientes
5	Marca reconocida en electrónica de consumo	5	No cumple las expectativas de compra de <i>millennials</i>
6	Líder sector Electrónica de Consumo 22,9 % participación	6	<i>Millennials</i> la posicionan con precios altos
7	Larga experiencia en el sector de electrónica de consumo	7	Ventas en tiendas físicas sujetas a impuestos
8	Fortaleza financiera en liquidez y apalancamiento	8	Pocos proveedores de productos de electrónica de consumo
9	Alianza estratégica con proveedores clave		
10	Liderazgo y visión del equipo de Hubert Joly		
Oportunidades		Amenazas	
1	Inserción en la economía de US\$ 800.000 millones, Ley ARRA	1	Tendencia global creciente del comercio minorista online
2	Tendencia del PBI al alza (2,50 % anual)	2	Rechazo a empresas por la generación de residuos electrónicos
3	Ingreso per cápita tendencia creciente, US\$ 62.000 para el 2018	3	Tendencia a viralizar en redes malas experiencias de consumo
4	Tendencia creciente de la generación <i>millennial</i>	4	Comercio <i>online</i> no está sujeto al pago impuestos
5	Interés de los estadounidenses por la electrónica de consumo	5	Incertidumbre por el cambio de gobierno el 2017
6	Desarrollo del IoT, <i>Smarth Home</i> y <i>Health Care</i>	6	Baja de consumo por el incremento de la tasa interés
7	Mayor velocidad de conexión de Internet, tecnología 4G		
8	Tendencia decreciente de la tasa de desempleo estimula el consumo		
9	La industria mejora imagen al unirse a la protección medio ambiente		
10	Mercado de electrónica de consumo en crecimiento, 3,80 CAGR		
11	Mayor penetración del uso internet, alcanza al 75 % de la población		

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2019

Anexo 15. Alineamiento de visión, misión y objetivos con estrategias

N°	Iniciativas estratégicas	V	M	OG	OC1	OC2	OR1	OR2	OS1	OS2	OS3	OS4	Total
IE1	Campaña de imagen de marca “especialistas en electrónica de consumo”	1	1		1	1			1	1	1	1	8
IE2	Incorporación de vendedores con interés en la tecnología, de las generaciones Y/Z	1	1		1	1	1	1	1		1	1	9
IE3	Desarrollo de nuevas categorías de la electrónica de consumo	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	10
IE4	Lanzamientos exclusivos con proveedores clave y marcas propias		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
IE5	Mejora de la experiencia en tienda aprovechando los activos físicos		1	1	1	1	1	1	1			1	8
IE6	Servicio de entrega, instalación, reparación y garantía de equipos	1		1	1	1			1		1	1	7
IE7	Empleo de energía no renovable en la ejecución de las operaciones		1				1	1	1				4
IE8	Implementar un modelo de marketing omnicanal para los clientes		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
IE9	Impulsar la captación de los consumidores <i>millennials</i>			1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
IE10	Diseñar e implementar campaña de gestión de redes sociales				1	1	1	1	1	1	1	1	8
IE11	Servicio de alquiler de equipos con opción de compra			1	1	1							3
IE12	Programa de creación de contenido en las redes sociales	1			1	1	1	1	1	1	1	1	9
IE13	Implementación comité de crisis ante eventos que afecten imagen de empresa								1			1	2
IE14	Programa difusión en redes sociales sobre políticas y aplicación del plan de reciclaje		1						1			1	3
	Total	5	8	7	11	11	9	9	13	6	9	12	

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 16. Bases para la segmentación Best Buy 2015 – 2017

Variable	Descripción
Geográfica	
Región	Todo el territorio de Estados Unidos, que comprende 50 estados
Demográfica	
Edad	Población desde los 16 años a los 75 años, este grupo se divide en las generaciones <i>centennials</i> , <i>millennials</i> , generación X y <i>baby boomers</i> .
Conductual	
Ocasión de uso	Consumidores que hacen uso regularmente de la electrónica de consumo
Beneficios buscados	Calidad, servicios, inmediatez y precio
Actitud hacia la electrónica de consumo	Con actitud entusiasta y positiva a los productos y servicios de la electrónica de consumo

Fuente: David y David 2017. Elaboración propia 2019

Anexo 17. Balance Best Buy 2011 - 2014

Balance general consolidado (US\$ millones)				
	2011	2012	2013	2014
Activos				
Activos corrientes Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,199	\$ 1,826	\$ 2,678	\$ 2,432
Inversiones a corto plazo	0	0	223	1,456
Cuentas por cobrar netas	2,288	2,704	1,308	1,280
Inventarios de mercancías	5,731	6,571	5,376	5,174
Otros activos corrientes	1,079	946	900	703
Activos corrientes mantenidos para la venta	0	0	0	684
Total del activo circulante	10,297	12,047	10,485	11,729
Propiedad y equipamiento				
Terrenos y edificios	775	756	758	611
Mejoras a locales arrendados	2,367	2,386	2,182	2,201
Accesorios y equipo	4,981	5,120	4,515	4,729
Propiedad bajo arrendamiento de capital	129	113	120	119
	8,252	8,375	7,575	7,660
Menos depreciación acumulada	4,781	5,105	4,977	5,365
Propiedad neta y equipo	3,471	3,270	2,598	2,295
Fondo de comercio (Goodwill)	1,335	528	425	425
Intangibles, neto	130	131	101	57
Customer Relationship, Net	229	203	0	0
Activos y otras inversiones	140	86	0	0
Otros activos	403	522	404	583
Activos no corrientes en venta	0	0	0	167
Activos totales	16,005	16,787	14,013	15,256
Pasivo y capital				
Pasivo circulante				
Cuentas por pagar	\$ 5,364	\$ 6,951	\$ 5,122	\$ 5,030
Obligaciones de tarjetas de regalo sin canjear	456	428	406	411
Ingresos diferidos	0	0	399	326
Compensación acumulada y gastos relacionados	539	520	444	372
Pasivos acumulados	1,685	1,639	873	782
Impuesto a las ganancias devengado	288	129	147	230
Deuda de corto plazo	480	596	0	0
Porción corriente de la deuda a largo plazo	43	547	45	41
Pasivos corrientes mantenidos para la venta	0	0	0	585
Total pasivo corriente	8,855	10,810	7,436	7,777
Pasivos a largo plazo	1,099	1,109	976	881
Deuda a largo plazo	1,685	1,153	1,612	1,580
Pasivos a largo plazo mantenidos para la venta	0	0	0	18
Total pasivo	11,639	13,072	10,024	10,256
Capital				
Acciones	34	34	35	35
Capital pagado adicional	0	54	300	437
Ganancias retenidas	3,621	2,861	3,159	4,141
Otro resultado integral acumulado	90	112	492	382
Total de Best Buy Co., Inc. capital contable	3,745	3,061	3,986	4,995
Intereses no controlantes	621	654	3	5
Capital total	4,366	3,715	3,989	5,000
Total pasivos y patrimonio	\$ 16,005	\$ 16,787	\$ 14,013	\$ 15,256

Fuente: Best Buy 2015. Elaboración propia 2020

Anexo 18. Estado de resultados Best Buy 2011 – 2014

Estado de resultados consolidado (US\$ millones)				
	2011	2012 (*)	2013	2014
Ingresos	43,426	38,252	40,611	40,339
Costo de mercaderías vendidas	32,784	29,228	31,212	31,292
Cargos de reestructuración - Costo de bienes vendidos	19	1	0	0
Beneficio bruto (ganancia bruta)	10,623	9,023	9,399	9,047
Gastos de ventas, generales y administrativos	8,468	7,905	8,106	7,592
Cargos de reestructuración	29	414	149	5
Fondo de comercio (Goodwill impairments)	0	614	0	0
Ingreso operativo (perdida)	2,126	90	1,144	1,450
Otros Ingresos (gastos)				
Ganancia por venta de inversiones	68	0	20	13
Ingresos de inversiones y otros	27	13	19	14
Gastos por intereses	(111)	(99)	(100)	(90)
Ganancias de operaciones continuas antes de impuestos	2,110	4	1,083	1,387
Ingreso por gastos de impuestos	742	263	388	141
Participación en las ganancias (perdidas) de las afiliadas				
Ganancias netas (pérdida) neta de operaciones continuas	1,368	(259)	695	1,246
Pérdida por operaciones discontinuadas	(1,346)	(161)	(172)	(11)
Ganancias (pérdidas) netas, incluidos los intereses no controladores	22	(420)	523	1,235
Ganancias netas de operaciones continuas atribuibles a intereses no controladores	(3)			
Pérdida neta (ganancias) de operaciones discontinuadas atribuibles a intereses no controladores	(1,250)	(21)	9	(2)
Ganancias (pérdidas) netas atribuibles a los accionistas	(1,231)	(441)	532	1,233
Ganancia (pérdida) básica por acción atribuible a los accionistas				
Operaciones continuas	3.88	(0.76)	2.03	3.57
Operaciones discontinuadas	(7.24)	(0.54)	(0.47)	(0.04)
Ganancias (pérdidas) básicas por acción	(3.36)	(1.30)	1.56	3.53
Ganancias (pérdidas) diluidas por acción atribuibles a los accionistas				
Operaciones continuas	3.67	(0.76)	2.00	3.53
Operaciones discontinuadas	(6.94)	(0.54)	(0.47)	(0.04)
Ganancias (pérdidas) diluidas por acción	(3.27)	(1.30)	1.53	3.49

Fuente: Best Buy 2015. Elaboración propia 2020

Anexo 19. Supuestos para la elaboración del Estado de Resultados Best Buy

N°	Descripción
1	Se proyecta las siguientes de tasas de crecimiento en función a las ventas del año anterior:
	- Por crecimiento del mercado 3,5 % el 2015, 3,6 % el 2016 y 3,6 % el 2017.
	- Por implementación de la estrategia de penetración 1 % el 2015, 3 % el 2016 y 4 % el 2017.
	- Por incorporación de la línea <i>Smart Home</i> 2 % el 2015, 4 % el 2016 y 6 % el 2017.
	- Por incorporación de la línea <i>Health Care</i> 2 % el 2015, 4 % el 2016 y 6 % el 2017.
	- Por incorporación de la línea <i>Fitness</i> 1 % el 2015, 2 % el 2016 y 4 % el 2017.
2	Se proyecta una reducción de costos de ventas de US\$ 200 millones el 2015, US\$ 300 millones el 2016 y US\$ 400 millones el 2017, en base al Fiscal Year 2015.
3	El impuesto a las ganancias se calcula sobre 35,62 % tasa calculada en base al Fiscal Year 2015.
4	La cantidad de acciones contabilizadas 352 millones al 2014.

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 20. Estado de resultados proyectado Best Buy 2015 – 2017

Estado de resultados consolidado (US\$ millones)			
(Sin estrategia)	2015	2016	2017
Ingresos	41.751	43.254	44.811
Costo de mercaderías vendidas	32.188	33.254	34.361
Utilidad bruta	9.563	10.000	10.450
Gastos de ventas, generales y administrativos	7.858	8.140	8.433
Utilidad de operación (EBITDA)	1.706	1.860	2.016
Gastos por intereses	-90	-90	-90
Utilidad antes de impuestos	1.616	1.770	1.926
Gastos de impuestos	576	630	686
Utilidad neta	1.040	1.139	1.240
Utilidad por acción	2,96	3,24	3,52
Estado de resultados consolidado (US\$ millones)			
(Con estrategia)	2015	2016	2017
Ingresos	44.171	48.682	53.462
Costo de mercaderías vendidas	34.065	37.464	41.072
Utilidad bruta	10.106	11.218	12.390
Gastos de ventas, generales y administrativos	8.313	9.162	10.062
Utilidad de operación (EBITDA)	1.793	2.056	2.328
Gastos por intereses	-90	-90	-90
Utilidad antes de impuestos	1.703	1.966	2.238
Gastos de impuestos	607	700	797
Utilidad neta	1.096	1.266	1.441
Utilidad por acción	3,11	3,60	4,09

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 21. Análisis de escenarios de la propuesta para Best Buy

Flujo de caja económico incremental pesimista (US\$ millones)				
Conceptos	2014	2015	2016	2017
Utilidad operativa después de impuestos		51	113	181
Depreciación		11	14	16
Incrementos NOF	-55	-35	-34	0
Incrementos AFB	-56	-14	-8	0
Flujo de caja económico	-111	13	85	196
VAN Pesimista		US\$ 148,19		
Flujo de caja económico incremental normal (US\$ millones)				
Conceptos	2014	2015	2016	2017
Utilidad operativa después de impuestos		56	126	201
Depreciación		11	14	16
Incrementos NOF	-55	-35	-34	0
Incrementos AFB	-56	-14	-8	0
Flujo de caja económico	-111	18	98	216
VAN Normal		US\$ 182,37		
Flujo de caja económico incremental optimista (US\$ millones)				
Conceptos	2014	2015	2016	2017
Utilidad operativa después de impuestos		62	139	221
Depreciación		11	14	16
Incrementos NOF	-55	-35	-34	0
Incrementos AFB	-56	-14	-8	0
Flujo de caja económico	-111	24	110	237
VAN Optimista		US\$ 216,55		

Fuente: Elaboración propia 2020

Notas biográficas

César Augusto Luis Ocaña Villegas

Nació en Arequipa, el 16 de enero de 1955. Bachiller en Administración y Ciencias Policiales egresado de la Escuela de Oficiales de la Guardia Civil del Perú y egresado de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de treinta años de experiencia profesional en el sector público y privado, habiendo laborado en las áreas de operaciones, recursos humanos, comercial y gerencia general en empresas industriales y de servicios. Actualmente, labora en el área de consultoría de negocios y gestión del cambio en el sector de la mediana y pequeña empresa.

Augusto Leonardo Schaller Izquierdo

Nació en Lima, el 7 de febrero de 1969. Licenciado en Administración de empresas por la Universidad Ricardo Palma y egresado de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico. Ha llevado cursos de postgrado en ESAN y otras actualizaciones. Tiene más de veinticinco años de experiencia profesional en las áreas de Finanzas con el área contable a cargo, Administración comercial, Gestión de Recursos Humanos, Implementación de ERP (SAP y otros) de empresas privadas de los rubros de publicidad, medios, telecomunicaciones y limpieza pública.

Miguel Alfonso Vallés Bercia

Nació en Huánuco, el 14 de mayo de 1965. Ingeniero Electricista, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería y egresado de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de veinticinco años de experiencia profesional en el sector privado, habiendo laborado en las áreas de operaciones, comerciales y de gerencia en una empresa transnacional. Se ha desempeñado como Gerente Comercial de País de Productos y Sistemas de Potencia, Country Service Manager y líder digital. Actualmente labora como Gerente Comercial y de Servicios del área de Drives de la división de Motion.