



**“PLAN ESTRATÉGICO DE BEST BUY PARA EL
REPOSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE VENTA
MINORISTA DE PRODUCTOS DE ELECTRÓNICA EN ESTADOS
UNIDOS PARA EL PERIODO 2015-2018”**

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

Presentado por

Carlos Martín Párraga Velásquez

Lizandro Felipe Morillo Viera

Luis Alberto Morote Bisso

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

Lima, diciembre de 2020

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo al esfuerzo, compromiso, profesionalismo y espíritu de superación de los profesionales peruanos, motor de desarrollo y generadores de una mejor sociedad.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, padres, parejas e hijos, quienes, con sus constantes muestras de cariño, aliento, paciencia y comprensión son la gran motivación que hemos encontrado para lograr el objetivo trazado.

También queremos reconocer y agradecer a los profesores, quienes con su experiencia y sabiduría nos han brindado el aprendizaje y conocimientos necesarios para este trabajo. En especial, agradecemos a nuestro asesor, Alejandro Flores, quien con su liderazgo, paciencia, exigencia y seguridad ha tenido la habilidad de llevarnos a buen puerto.

Resumen Ejecutivo

Best Buy es, al cierre del año 2014, uno de los minoristas más grandes de Estados Unidos, líder en el mercado de venta de artículos de electrónica de consumo y cuenta con alrededor de 1,400 tiendas. Con 48 años de trayectoria, Best Buy ha sabido superar exitosamente diversos movimientos en el mercado y actualmente viene enfrentado la aparición del *e-commerce*, que ha generado la quiebra de muchos otros minoristas especializados en electrónica; asimismo, este nuevo entorno competitivo viene presionando a la baja los márgenes de Best Buy, al mismo tiempo que la percepción del consumidor es que el gigante del *e-commerce* (Amazon) ofrece menores precios y más opciones.

El *e-commerce* se ha convertido en una fuerza que ha modificado los hábitos de compra del consumidor, a los que Best Buy no ha podido adaptarse, pues no cuenta con una orientación a nivel estratégico para esta nueva tendencia.

El presente documento desarrolla un plan estratégico a cuatro años para Best Buy, en el que el objetivo es adaptarse a las nuevas preferencias y hábitos de compra del consumidor, para lo cual se desarrollarán acciones orientadas a la implementación del *e-commerce* en el mercado estadounidense.

El análisis llevado a cabo nos ha permitido establecer como mejor opción para Best Buy una estrategia de desarrollo de servicio, y para su implementación hemos desarrollado planes funcionales que permitirán a Best Buy obtener como resultado de la implementación del *e-commerce* una tasa interna de retorno del 97 %, un valor actual neto sobre el flujo incremental de 1,022 millones de dólares americanos y un retorno sobre la inversión de 6.35.

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	xiv
Índice de Figuras.....	xvi
Índice de Anexos	xvii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del Problema	4
1. Consideraciones Generales	4
2. Descripción y Perfil Estratégico de la Empresa.....	5
3. Definición del Problema	6
4. Enfoque y Descripción de la Solución Prevista.....	7
4.1. Alcance	7
4.2. Limitaciones.....	8
4.3. Alternativas	8
Capítulo III. Análisis Externo.....	10
1. Análisis del Entorno General (Pesteg) a Diciembre de 2014	10
1.1. Entorno político	10
1.2. Entorno económico	11
1.3. Entorno sociocultural	12
1.4. Entorno tecnológico	13
1.5. Entorno ecológico	14

1.6. Entorno global.....	15
2. Análisis de la Industria o Sector: Grado de Atractividad y Matriz de Perfil Competitivo	16
2.1. Grado de atractividad.....	16
2.1.1. Poder de negociación de los proveedores	16
2.1.2. Amenaza de nuevos competidores.....	17
2.1.3. Barreras de salida.....	18
2.1.4. Rivalidad entre competidores	19
2.1.5. Poder de negociación de los clientes	19
2.1.6. Productos sustitutos	21
2.1.7. Grado de atractividad del sector	22
2.2. Matriz de perfil competitivo	23
3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	24
Capítulo IV. Análisis Interno.....	26
1. Modelo de Negocio – <i>Business Model Canvas</i>	26
1.1. Propuesta de valor.....	26
1.2. Cliente	26
1.3. Canales.....	27
1.4. Relaciones con los clientes	27
1.5. Fuentes de ingresos	27
1.6. Recursos clave	27
1.6.1. Marca	27
1.6.2. Red de tiendas.....	28

1.6.3. Equipo humano, una comunidad colaborativa interna.....	28
1.6.4. Plataforma tecnológica, sistemas de información.....	28
1.7. Actividades clave.....	28
1.7.1. Logística de distribución.....	28
1.7.2. Administración de inventarios.....	29
1.8. Alianzas clave.....	29
1.9. Estructura de costos.....	30
2. Cadena de Valor.....	30
2.1. Dirección general de recursos humanos.....	30
2.2. Organización interna y tecnológica.....	31
2.3. Infraestructura y ambiente.....	31
2.4. Abastecimiento.....	32
2.5. Marketing y ventas.....	32
2.6. Personal de contacto.....	33
2.7. Soporte físico y habilidades.....	33
2.8. Prestación.....	33
2.9. Cliente.....	33
2.10. Otros clientes.....	34
3. Análisis de las Áreas Funcionales (Amofhit).....	34
3.1. Administración y gerencia.....	34
3.2. Marketing y ventas.....	34
3.3. Operaciones y logística.....	35
3.4. Finanzas y contabilidad.....	35

3.5. Recursos humanos	35
3.6. Sistemas de información y comunicaciones	35
3.7. Tecnología investigación y desarrollo	36
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	36
5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	37
6. Determinación-Identificación de la Estrategia Genérica de Best Buy.....	37
7. Conclusiones del Análisis Interno	38
Capítulo V. Análisis de Mercado.....	39
1. Objetivos Específicos.....	39
2. Población.....	39
2.1. Población general.....	39
2.2. Población migrante en Estados Unidos.....	40
2.3. Distribución de la población por grupos generacionales	41
3. Perfil del Consumidor	42
4. Tamaño de Mercado de Productos Electrónicos.....	43
5. Presente Digital en Estados Unidos al 2014	44
6. Conclusiones	47
6.1. El consumidor	48
6.2. Productos servicios	48
6.3. Tendencias	49
Capítulo VI. Plan Estratégico 2015-2018.....	50

1. Análisis y Propuesta de Propósito, Misión y Visión.....	50
1.1. Propósito	50
1.2. Misión	50
1.3. Visión.....	50
2. Objetivo General.....	51
3. Objetivos Estratégicos	51
3.1. Objetivo de rentabilidad.....	51
3.2. Objetivos de crecimiento	51
3.3. Objetivos de sostenibilidad	51
4. Canvas Propuesto 2015-2018	51
5. Cadena de Valor Propuesta 2015-2018.....	52
5.1. Dirección general	53
5.2. Organización interna y tecnológica	53
5.3. Marketing y ventas.....	54
5.4. Estrategia competitiva 2015-2018	54
Capítulo VII. Generación y Selección de la Estrategia	55
1. Matriz FODA	55
2. Matriz Peyea	55
3. Matriz Interna-Externa.....	58
4. Matriz de la Estrategia Principal.....	59
5. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	60
6. Alineamiento de Estrategias con los Objetivos	62

Capítulo VIII. Planes Funcionales y de Responsabilidad Social Empresarial 2015- 2018 .. 63

1. Plan Funcional de Marketing	63
1.1. Objetivos del plan de marketing	63
1.2. Estrategia de <i>benchmarking</i>	63
1.3. Estrategia de segmentación	64
1.4. Estrategia de diferenciación de la oferta	67
1.4.1. Diferenciación de servicios	68
1.4.2. Diferenciación de personal	69
1.4.3. Diferenciación de imagen	69
1.5. Estrategia de posicionamiento de la oferta	70
1.6. Estrategia de fidelización	71
1.6.1. Construir una relación a largo plazo	71
1.6.2. Experiencia de usuario superior	71
1.6.3. Coherencia de marca en todos los canales	72
1.6.4. Atención personalizada	72
1.6.5. Convertir los errores en oportunidades	72
1.6.6. Comunicación con el cliente	73
1.6.7. Diferenciación	73
1.7. Mezcla de marketing	74
1.7.1. Elementos del producto, el servicio	74
1.7.2. Lugar y tiempo	76
1.7.3. Precio	76
1.7.4. Promoción	76

1.7.5. Proceso.....	76
1.7.6. Entorno físico.....	77
1.7.7. Personal.....	77
1.7.8. Productividad y calidad.....	77
1.8. Acciones.....	77
1.9. Presupuesto	79
2. Plan Funcional de Operaciones.....	80
2.1. Objetivos del plan de operaciones	80
2.2. Estrategias y acciones de operaciones y tecnología.....	80
2.2.1. Reestructuración de la página web	80
2.2.2. Metodología de análisis de negocios	81
2.2.3. Gestión de reclamos.....	82
2.3. Diseño del proceso.....	82
2.3.1. Gestión del inventario.....	82
2.3.2. Funcionamiento de la plataforma <i>online</i>	83
2.3.3. Sistema de distribución.....	84
2.4. Presupuesto del plan de operaciones.....	84
3. Plan Funcional de Recursos Humanos.....	85
3.1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	85
3.2. Acciones estratégicas de recursos humanos	86
3.2.1. Elaborar un plan operativo de recursos humanos y diseño organización.....	86
3.2.2. Implementar proceso de gestión del talento.....	87
3.2.3. Reclutamiento de la plantilla del negocio de <i>e-commerce</i>	87

3.2.4. Estrategia de contratación de perfiles directivos	88
3.2.5. Estrategia de contratación de perfiles de <i>middle y back office</i>	88
3.2.5.1. Construir un ecosistema de alta satisfacción para el personal	88
3.2.5.2. Construir una cultura de compromiso con el equipo de trabajo y los objetivos de la empresa	89
3.2.5.3. Invertir en el desarrollo de competencias que se integran con los objetivos estratégicos	89
3.3. Presupuesto del plan de recursos humanos	89
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial 2015-2018.....	90
4.1. Grupos de interés	90
4.2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	91
4.3. Estrategias del plan de responsabilidad social empresarial	91
4.3.1. Disminución de huella de carbono.....	91
4.3.2. Eliminación de residuos electrónicos.....	92
4.4. Presupuesto de responsabilidad social empresarial	92
5. Plan Funcional de Finanzas	93
5.1. Objetivos del plan de finanzas	93
5.2. Supuestos del plan de finanzas	93
5.3. Flujos de caja económicos	94
5.4. Flujo de caja incremental.....	94
5.5. Costo de oportunidad de capital.....	95
5.6. Indicadores financieros	95
Conclusiones y Recomendaciones.....	96

1. Conclusiones	96
2. Recomendaciones	97
Referencias.....	98

Índice de Tablas

Tabla 1.	Análisis Pesteg. Entorno político	10
Tabla 2.	Análisis Pesteg. Entorno económico.....	11
Tabla 3.	Análisis Pesteg. Entorno sociocultural.....	12
Tabla 4.	Análisis Pesteg. Entorno tecnológico.....	13
Tabla 5.	Análisis Pesteg. Entorno ecológico.....	15
Tabla 6.	Análisis Pesteg. Entorno global	15
Tabla 7.	Matriz poder de negociación de los proveedores.....	17
Tabla 8.	Matriz amenaza de nuevos competidores	18
Tabla 9.	Matriz barrera de salida.....	18
Tabla 10.	Matriz de rivalidad entre competidores	19
Tabla 11.	Matriz de poder de negociación de los clientes	21
Tabla 12.	Matriz de productos sustitutos	22
Tabla 13.	Grado de atractividad del sector.....	23
Tabla 14.	MPC	23
Tabla 15.	Matriz EFE.....	25
Tabla 16.	Matriz VRIO de Best Buy año 2014.....	36
Tabla 17.	Matriz EFI para Best Buy año 2014.....	37
Tabla 18.	Evolución de la población en Estados Unidos (en millones).....	39
Tabla 19.	Evolución población inmigrante en Estados Unidos	40
Tabla 20.	Distribución población Estados Unidos por generación, año 2014	42
Tabla 21.	Porcentaje del PBI que se destina al consumo minorista en productos electrónicos. 44	
Tabla 22.	Principales indicadores del perfil de la población, perfil de consumo y mercado.....	48

Tabla 23.	Matriz Canvas propuesta.....	52
Tabla 24.	Matriz FODA	57
Tabla 25.	Matriz Peyea	58
Tabla 26.	Fortalezas y oportunidades (MPEC)	61
Tabla 27.	Oportunidades y amenazas (MPEC)	61
Tabla 28.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	62
Tabla 29.	Objetivos del plan de marketing	63
Tabla 30.	Planes en el marco del <i>customer journey</i>	77
Tabla 31.	Presupuesto de las acciones del plan de marketing.....	79
Tabla 32.	Objetivos del plan de operaciones	80
Tabla 33.	Presupuesto del plan de operaciones.....	85
Tabla 34.	Objetivos del plan de recursos humanos.....	86
Tabla 35.	Presupuesto de recursos humanos.....	90
Tabla 36.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	91
Tabla 37.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial	92
Tabla 38.	Flujo de caja sin la aplicación de estrategias (en millones de US\$)	94
Tabla 39.	Flujo de caja con la aplicación de estrategias (en millones de US\$)	94
Tabla 40.	Flujo de caja incremental (en millones de US\$).....	95

Índice de Figuras

Figura 1.	Cadena de valor de servicios.....	30
Figura 2.	Preferencias en la compra de productos electrónicos por género	40
Figura 3.	Frecuencia de compras <i>online</i> , adultos por grupo étnico, Estados Unidos 2015.....	41
Figura 4.	Porcentaje en la población total estadounidense, por edades, 2014.....	41
Figura 5.	Número de pobladores estadounidenses por grupo generacional, 2014	41
Figura 6.	Evolución de población estadounidense, proporción por grupo generacional.....	42
Figura 7.	Evolución ingresos minoristas de ventas de electrónica de consumo.....	44
Figura 8.	Participación de uso de plataforma tecnológica por edad.....	45
Figura 9.	Visitas a principales sitios web por dispositivo	45
Figura 10.	Ventas minoristas de <i>e-commerce</i> en Estados Unidos.....	46
Figura 11.	Participación del <i>m-commerce</i> en el <i>e-commerce</i> en Estados Unidos	47
Figura 12.	Distribución de las ventas <i>e-commerce</i> por grupos generacionales, Estados Unidos 2017.....	47
Figura 13.	Organigrama Propuesto Best Buy.....	53
Figura 14.	Resultados de la matriz Peyea.....	56
Figura 15.	Resultados Matriz Interna Externa.....	59
Figura 16.	Resultado de la matriz de la estrategia principal.....	60
Figura 17.	Estructura de dirección de <i>e-commerce</i>	88

Índice de Anexos

Anexo 1. Gastos Promedio Anuales e Ingresos, de Todos los Consumidores, por Grupo de Consumo, 2014	102
Anexo 2. Gastos del Poblador Norteamericano, por Unidad de Consumo, año 2014	103
Anexo 3. Cálculo del Costo de Capital	105

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con la finalidad de ser presentado como parte del proceso de evaluación para obtener el grado académico de magíster en administración; con este fin, se ha llevado a cabo la elaboración de un plan estratégico para la empresa Best Buy, para el reposicionamiento en el mercado de venta minorista de productos de electrónica en Estados Unidos para periodo del 2015 al 2018.

La estructura del presente trabajo consta de los antecedentes de la empresa, el planteamiento del problema, el análisis externo e interno, el análisis del mercado, la formulación de objetivos, la generación y selección de la estrategia y el desarrollo de las estrategias funcionales. Finalmente, presentamos las conclusiones y las recomendaciones que se han identificado luego del análisis del caso.

En el segundo capítulo se presenta una breve descripción de la historia de la empresa, se describe el perfil estratégico de Best Buy y se define el problema que enfrenta la empresa considerando la realidad existente a finales del año 2014.

A continuación en el tercer capítulo, realizamos el análisis externo del entorno de Best Buy, para así identificar oportunidades y amenazas presentes en el macroentorno (Pesteg). Asimismo, desarrollamos el análisis de las fuerzas que intervienen en el mercado (cinco fuerzas de Porter), el cual nos permite identificar la influencia de los clientes, los proveedores, los sustitutos, los competidores actuales y los competidores potenciales, para determinar el grado de atracción de la industria. Esta evaluación externa concluye con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

En el cuarto capítulo elaboramos el análisis interno de Best Buy, para ello utilizamos varias herramientas de análisis como el Canvas para definir el modelo de negocio existente, y la

cadena de valor, para la identificación de los factores de la ventaja competitiva. Ello nos permitirá determinar cuán preparada se encuentra la empresa, detectando así sus fortalezas y debilidades. Seguidamente, analizamos las áreas funcionales (Amofhit), y también los recursos y capacidades de la empresa (VRIO). Posteriormente, y como parte final del capítulo, elaboramos la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

El análisis de mercado se lleva a cabo en el quinto capítulo, en el que, a partir de información obtenida de fuentes secundarias sobre el mercado de electrónica de consumo en los Estados Unidos, desarrollamos una explicación de aspectos como la población, el perfil del consumidor, el tamaño del mercado, para terminar con una serie de conclusiones en varias dimensiones del análisis realizado.

En el sexto capítulo, llevamos a cabo la formulación del plan estratégico, además definimos los objetivos a ser alcanzados hasta el año 2018 y proponemos una nueva definición de misión y visión para Best Buy, así como un nuevo planteamiento para el modelo de negocio y la cadena de valor. También establecemos que la estrategia competitiva será la estrategia de liderazgo en costos.

En el séptimo capítulo desarrollamos la formulación y selección de la estrategia, para lo cual utilizamos las matrices FODA, Peye, interna externa, estrategia principal y matriz de la planeación estratégica (MPEC), para luego llevar a cabo el alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.

Los planes funcionales y el plan de responsabilidad social empresarial (RSE) son desarrollados en el octavo capítulo. Elaboramos los principales planes funcionales a implementar, a partir de los objetivos y estrategias propuestas, desarrollados a nivel de marketing, operaciones y tecnología, recursos humanos. Asimismo, presentamos el análisis

financiero, el cual nos muestra el beneficio positivo que se conseguirá como resultado de la implantación de los planes planteados obteniendo indicadores financieros de TIR, VAN y ROI positivos para Best Buy.

Finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas y que resaltan la conveniencia de implementar la estrategia planteada para Best Buy, así como los planes desarrollados.

Capítulo II. Identificación del Problema

En el presente capítulo presentamos a la empresa materia de nuestra investigación, Best Buy, situada en Estados Unidos, el año 2014. Esperamos poder graficar la evolución de dicha organización y sus principales lineamientos estratégicos, lo cual le ha permitido llegar hasta donde se encuentra. A partir de temas de entorno, coyuntura, capacidades internas de la organización y evoluciones de mercado, plantearemos el problema y nuestra propuesta de solución metodológica.

1. Consideraciones Generales

Nos encontramos en Estados Unidos, año 2014. La investigación se realiza para la empresa Best Buy, una exitosa organización dedicada a la venta minorista de productos electrónicos. Tomamos como primer antecedente el caso titulado “Best Buy: Cómo crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de la electrónica de consumo”, elaborado por Kellogg School of Management de la Northwestern University, escrito por Mohanbir Sawhney, Pallavi Goodman y Ganesan Keerthivasan. En este caso, se indica que Best Buy, a finales de 2014, era uno de los minoristas más grandes de Estados Unidos en la venta de productos de electrónica, con una red de más de 1,400 tiendas a nivel nacional. A pesar del éxito comercial, la amplia red de tiendas y el fuerte posicionamiento de la marca, algo está ocurriendo, algo que está ocasionando que el margen financiero se haya reducido y que, en general, los ingresos totales del gigante se estén reduciendo.

Si tomamos en cuenta un segundo caso titulado “Best Buy Co., Inc.: el modelo de ‘centralidad’ del cliente” elaborado por Kellogg School of Management de la Northwestern University, escrito por Rajiv Lal, Carin Isabel Knoop e Irina Tarsis, el cual nos ubica en el año 2005, podemos concluir que Best Buy decidió ejecutar una estrategia de segmentación de su

cliente, identificar segmentos y configurar los procedimientos de relacionamiento con el consumidor, como adecuar la venta presencial, modificando la distribución de la tienda. Estableció una estructura matricial, denominada “centralidad en el cliente”, mediante la cual configuró responsables del segmento y responsables del producto, quienes deberían ponerse de acuerdo en la mejor estrategia para incrementar las ventas, lo cual no siempre ocurrió y generó conflictos de gestión al interior de la organización. Consideramos que esta organización focalizada en el objetivo de incrementar ventas; finalmente, con el transcurrir de los años, ocasionó que Best Buy no haya identificado la evolución de los canales de venta, la aparición de nuevos competidores en el mercado y, principalmente, la evolución del cliente, específicamente los patrones de consumo.

Entonces, ¿qué está pasando?, ¿a qué se debe que los márgenes y los ingresos se vengam reduciendo sistemática y preocupantemente?, ¿algo ha pasado con el cliente final, ha cambiado?, ¿hay algo que Best Buy esté haciendo erróneamente en su estrategia de cercanía al cliente?, ¿hay nuevos jugadores en el mercado?, ¿la competencia está haciendo algo distinto?

Como resultado de la investigación y a partir de la identificación del problema, como pilar de nuestro trabajo, esperamos poder dar respuesta y solución integral a las interrogantes planteadas.

2. Descripción y Perfil Estratégico de la Empresa

Best Buy nació en 1966, en Saint Paul, Minnesota, Estados Unidos. Fue creada por Richard M. Schulze, quien abre una única tienda especializada en equipos electrónicos de alta fidelidad, el establecimiento se llamó “Sound of Music”. El nombre de Best Buy, “mejor compra” en español, nace en 1981, cuando, debido a que un tornado destruyó el establecimiento principal, la empresa realiza una subasta, vendieron a precios de oferta todas las mercancías

dañadas; a esta venta promocional especial la llamaron “Best Buy”, nombre que impactó positivamente y finalmente sustituyó al anterior “Sound of Music”.

Situados en el 2014, han transcurrido 48 años desde la fundación de la empresa. La estrategia inicial, de atención cordial y asesoría especializada al cliente (siendo inicialmente hombres jóvenes interesados en nuevas tecnologías) se ha mantenido con matices propios de la evolución de mercado. Asimismo, ha pasado de ser una tienda especializada a ser la red más grande de tiendas dedicadas a la venta de productos electrónicos. Esto lo podemos corroborar con el modelo de “centralidad del cliente” que Best Buy desplegó a inicios del 2005.

Best Buy ha logrado consolidar un potente posicionamiento de marca, basado principalmente en la experiencia de compra presencial. Refuerza esta estrategia con la contundencia en el momento cero de la compra, ofreciendo como propuesta de valor, que sus precios son los menores de mercado. Termina de configurar el concepto de venta presencial con la red de tiendas especializadas en la venta de productos electrónicos más grande de los Estados Unidos, pero cada una configurada en función a los principales segmentos que tiene como objetivo atender, según la zona geográfica en la que se ubica, teniendo en cuenta la población cercana a cada tienda.

3. Definición del Problema

A partir de la revisión de los casos indicados en las consideraciones generales del presente capítulo y de la revisión de información secundaria, consideramos que el problema es que Best Buy ha perdido el conocimiento del comprador; el cliente ha cambiado, producto de la evolución generacional y de la oferta de nuevos jugadores que han irrumpido en el mercado. Best Buy no ha gestionado en forma efectiva este cambio en el consumidor ni en los nuevos canales de venta como el *e-commerce*.

Reforzamos lo anterior utilizando una cita de Jack Welch, CEO y líder de General Electric considerado el ejecutivo del siglo: “Cuando el ritmo de los cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de los cambios fuera, el final está cerca”. Consideramos pertinente la cita, debido a que Best Buy se preocupa por hacer cambios para mejorar; sin embargo, lo que está ocurriendo con los compradores y los competidores ha desbordado su capacidad para reinventarse.

4. Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

A partir de la definición del problema principal, formularemos alternativas con la finalidad de asegurar que Best Buy logre conectar nuevamente con los consumidores, ampliando completamente su entendimiento de cliente, mercado, competidor y nuevas tecnologías, de manera que sincronice una nueva estrategia con sus capacidades. Adicionalmente, teniendo en cuenta que existen nuevos canales de comercialización, diferentes al tradicional que ha utilizado como estrategia principal, tales como el *e-commerce* y la multicanalidad, consideramos que estos son una gran oportunidad para incrementar las ventas.

En conclusión, el enfoque que seguiremos es desarrollar un plan estratégico para el relanzamiento del *e-commerce* en Best Buy, a partir de lo cual consideramos que (1) conectaremos con los clientes en forma más potente y (2) incrementaremos las ventas.

4.1. Alcance. Utilizaremos, como primer antecedente, los casos indicados en las consideraciones generales; sumaremos información secundaria y análisis propio, considerando lo siguiente:

- Alcance geográfico: Estados Unidos
- Alcance temporal: periodo 2015-2018

4.2. Limitaciones. Identificamos dos principales limitaciones, ambas referidas a la disponibilidad de información:

- 1) Acceso a cifras de gastos y costos de Best Buy
- 2) Acceso a información de detalle de equipos, planes de trabajo, relaciones, procesos internos de negocio, que nos brinde un mayor conocimiento de la “interna” de Best Buy.

4.3. Alternativas. El caso “Como crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de la electrónica de consumo” presenta un trabajo de investigación previo al presente, realizado por los estudiantes de la Kellogg School of Management. Las tres mejores propuestas son:

- 1) Construir y mejorar la experiencia en las tiendas a partir de aprovechar la disponibilidad de activos físicos
- 2) Mejorar la experiencia de propiedad del consumidor final respecto de los productos de electrónica, a partir de añadir servicios *on top* a la compra misma del producto
- 3) Crear un plan de alquiler con derecho a compra final, principalmente para la compra de *smartphones*

Dado que el problema de Best Buy es la pérdida del conocimiento del consumidor, consideramos que las alternativas propuestas no atacan la causa raíz que genera la pérdida de margen:

- 1) Construir mejoras en la experiencia de tiendas: Se enfoca en el canal presencial, no evidencia análisis realizado respecto de la evolución de los canales *online*, que demuestran ser una alternativa cada vez más presente en la decisión del canal por el cual realizar la compra.

- 2) Mejorar la experiencia de propiedad del consumidor: Se enfoca en el producto, busca enriquecer lo que se entregará al cliente, no evidencia haber entendido que es lo que quiere el cliente final.
- 3) Crear un plan de alquiler con derecho a compra: Se enfoca en el desembolso de efectivo y financiamiento al cliente a efectos de que adquiera el producto; sin embargo, no explora los costos de reposición, ni analiza el ciclo de vida del producto.

A partir del análisis anterior, vistas y conocidas las alternativas planteadas, descartamos la utilización de alguna de estas, debido a que no se enfocan en la solución del problema identificado; ninguna propone el desarrollo de nuevos canales, tal cual definimos como parte de la solución.

Capítulo III. Análisis Externo

En este capítulo realizamos la identificación y evaluación de eventos y tendencias que no están bajo control de Best Buy. El objetivo es identificar oportunidades y amenazas clave, que está enfrentando a diciembre de 2014. Esta información nos permitirá formular estrategias que aprovechen dichas oportunidades y eviten o reduzcan el impacto de las amenazas.

1. Análisis del Entorno General (Pesteg) a Diciembre de 2014

1.1. Entorno político. El gobierno de los Estados Unidos de América ha implementado una serie de estímulos económicos, los cuales han dado el soporte que las empresas necesitaban para fortalecer sus planes de negocio, robustecer el consumo y generar, de este modo, un dinamismo que permita sacar a la economía de la recesión que el país había experimentado luego de la crisis financiera generalizada que tuvo como punto de partida la burbuja inmobiliaria y los bonos basura; crisis que trascendió al mundo.

Tabla 1

Análisis Pesteg. Entorno político

Variable estratégica	Tendencias	Efecto	O/A
Inversión pública	Paquete de estímulos económicos del Gobierno por 787,000 millones de dólares consistente en inversiones públicas y rebajas fiscales para empresas y particulares	Mayor capacidad de compra	Oportunidad
Política financiera	Estímulo financiero para aumentar el flujo de crédito	Mayor capacidad de consumo	Oportunidad
Política monetaria	Política de rebaja de tasas de interés de referencia por parte de la Reserva Federal	Impulso de la economía en su conjunto	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2020

En conclusión, las medidas adoptadas lograron el estímulo financiero para que los planes de negocio de las empresas tengan éxito, lo cual dinamizó el consumo y el bienestar de la población.

1.2. Entorno económico. La economía viene dando señales positivas para el crecimiento y fortaleciendo las perspectivas de confianza, tendencia que se proyecta a los próximos años. Si bien aún existen retos por ser superados, ya que los ingresos medios por hogar se mantienen por debajo de los de 2007 y la tasa de pobreza aún es mayor de la que había en 2008, los indicadores muestran, para los próximos años, crecimiento sostenido de la economía y ascenso de la confianza del consumidor.

Tabla 2

Análisis Pesteg. Entorno económico

Variable estratégica	Tendencia	Efecto	O/A
PBI	Perspectiva de crecimiento del PBI global de 3.7 % para el 2015, superior al 3.2 % del 2014	Crecimiento económico	Oportunidad
PBI per cápita	PBI per cápita creció desde el año 2009 (US\$ 47 mil) hasta 2014 (US\$ 55 mil). Se espera que siga creciendo hasta niveles de US\$ 60 mil o US\$ 65 mil hacia el año 2018	Mayor poder adquisitivo	Oportunidad
Empleo	Desempleo reduciéndose desde el año 2011 (9.6 %) llegando al 2014 a 6.3 %. Se espera siga reduciéndose el desempleo con proyección de llegar a niveles de 4.5 % 2017	Mayor número de clientes potenciales	Oportunidad
Inflación	Reducción de la inflación; en el año 2011 (3.11 %) y para el año 2014 en 1.6 %. Se prevé que se mantenga estable en los próximos años en un rango de 0.5 % a 2.3 % (2015, 16 y 17)	Mayor poder adquisitivo	Oportunidad
Demanda	La demanda de Estados Unidos se ha recuperado con mayor rapidez que en el extranjero	Mayor número de clientes potenciales	Oportunidad
Tipo de cambio	La apreciación del dólar estadounidense ha mantenido bajos los precios de las importaciones para los productores y consumidores nacionales	Acceso a menores costos de importación	Oportunidad
Confianza del consumidor	Incremento del índice del consumidor dic-10 (52.1) dic-14 (92.6). Se espera siga incrementándose en los próximos 2018 (128.1)	Mayor propensión al gasto	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2020

En conclusión, las perspectivas económicas se han fortalecido significativamente desde la crisis del 2008; se proyecta un mejor entorno para el desarrollo de negocios, en especial en el sector de consumo minorista, debido al incremento del poder adquisitivo y de la confianza del consumidor.

1.3. Entorno sociocultural. El estadounidense es individualista, amante de su independencia; desde que tiene edad suficiente busca trabajar y no depender de sus padres; trabaja muchas horas y goza de pocas vacaciones. Esta característica configura una sociedad de consumo; si algo les gusta lo comprarán, lo cual genera una gran posibilidad para los negocios.

Estados Unidos es una sociedad conformada por una gran mixtura de culturas, etnias, valores y costumbres, distribuidas a lo largo de todo su territorio. Ello representa un reto para una empresa que quisiera personalizar el servicio al cliente.

En conclusión, el entorno sociocultural en Estados Unidos es extremadamente dinámico. Se trata de un mercado maduro, el consumidor tiene capacidad de compra y le gusta adquirir productos y servicios que incrementen su comodidad. La aparición de los *millennials* se traduce como una oportunidad, que de no aprovecharse orgánicamente podría convertirse en una seria amenaza.

Tabla 3

Análisis Pesteg. Entorno sociocultural

Variable estratégica	Tendencia	Efecto	O/A
Estilo de vida	Sociedad en la que prima: el consumismo, el individualismo y el trabajo.	Amplio mercado para vender productos y servicios.	Oportunidad
Entorno cultural	Sociedad cosmopolita. Diversos grupos culturales a lo largo de todo el país.	Expectativas de servicio diversas. Consumidores heterogéneos.	Amenaza
Grupos demográficos	La generación <i>millennial</i> , que representa el 27 % del total de la población, es el mayor grupo generacional. Al <i>millennial</i> le interesa la tecnología.	El <i>millennial</i> cada vez compra más.	Oportunidad
Grupos demográficos	La generación <i>millennial</i> , consolida su participación en la sociedad americana, tiene un perfil de consumo disruptivo.	Consumidor con patrones de consumo y preferencias disruptivas para el comercio tradicional.	Amenaza
Perfil de gasto	El americano, en promedio, consume en entretenimiento el 5 % del total de sus gastos; es decir, un ticket promedio anual de US\$ 2,700.	Tamaño de mercado, en US\$, atractivo; por ticket promedio y número de habitantes.	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2020

1.4. Entorno tecnológico. El 2014 marca un punto de inflexión en la utilización de tecnología por parte de los ciudadanos. El mundo digital, en las actividades diarias, logró un gran progreso, marcando una gran diferencia respecto a los últimos años. Las plataformas tecnológicas generaron cambios en los mercados, reconfiguraron la economía de varias industrias. Se puede concluir que se inicia una nueva era digital, totalmente diferente de la predecesora (U.S. Digital Future in Focus 2015 - comScore).

Tabla 4

Análisis Pesteg. Entorno tecnológico

Variable estratégica	Tendencia	Efecto	O/A
Canal de venta <i>e-commerce</i>	El canal <i>online</i> representa un importante porcentaje (37 %) del total de las ventas de electrónica de consumo. Crecimiento del <i>e-commerce</i> en el <i>retail</i> .	Los <i>retail</i> necesariamente deben enfocarse en el canal <i>online</i> . Mayor competencia	Amenaza
Innovación	Estados Unidos es el país líder en la creación de patentes tecnológicas.	Posibilidad de encontrar socios tecnológicos	Oportunidad
Utilización de tecnología	El mundo digital está transformando negocios. Mayor consumo de tecnología por consumidores y empresas.	Mayor competitividad, a partir de la utilización de tecnología para crear nuevos negocios	Oportunidad
Computación cognitiva	Se consolidan los servicios de computación cognitiva, robots. IBM, el pionero, lanza Watson, servicio económicamente viable	Automatización de operaciones y cercanía a los clientes, mediante el uso de robots cognitivos	Oportunidad
Uso de internet	Masificación del uso de internet. Incremento de la web como un medio para realizar negocios.	Romper las barreras del mundo físico para el incremento de ventas	Oportunidad
Dispositivos móviles	Incremento de usuarios digitales que solo utilizan dispositivos móviles (los <i>millennials</i>).	Mayor oportunidad para acercarse al cliente	Oportunidad
Aplicaciones móviles	El mundo de las APP ha modificado negocios y cultura.	Disrupción en los negocios	Amenaza
Redes sociales	Consolidación de las redes sociales.	El poder de las redes paralos negocios y la aceptación	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2020

A continuación, presentamos los principales hitos digitales en la sociedad

estadounidense:

- La utilización de aplicaciones móviles creció radicalmente, se ha convertido en la que genera mayor actividad en el mundo digital.

- Los dispositivos móviles se convierten en la principal plataforma para el consumo digital.
- El consumo de TV tradicional experimentó una marcada disminución, trasladándose a plataformas digitales emergentes. El consumidor decide el contenido que consumirá.
- La publicidad digital creció considerablemente, pasando por una transición hacia un modelo de negocio basado en la cantidad de vistas y transacciones.
- Se mantiene el incremento en la penetración de *smartphones*, comportamiento continuo durante los últimos 10 años, llegando, al cierre de 2014, a tener una penetración de 75 %.
- La penetración de internet es de 87.36 %; crecimiento continuo desde el 2007 que fue de 75 %.

Las aplicaciones móviles rápidamente se han convertido en el principal punto de acceso para ofrecer servicios digitales. Se han presentado crecimientos en diferentes categorías: viajes compartidos, Lyft y Uber, han transformado el transporte urbano; Tinder ha revolucionado el concepto de citas en la cultura norteamericana y Walmart ha sido el ganador en el mundo *retail*, a partir de haber introducido la función “Ahorros” en su APP.

En conclusión, el entorno tecnológico se presenta bastante agresivo. Aparece el mundo de las aplicaciones móviles como disruptor del mercado, permite la aparición de nuevos negocios y cambios en los consumidores. En adición, cada vez más se utiliza la tecnología para optimizar operaciones y lograr eficiencias en beneficio de los negocios.

1.5. Entorno ecológico. Es importante considerar el grado de conciencia que está generando, tanto en las instituciones públicas como las privadas, el cuidado del medio ambiente. En el sector *retail*, cada vez hay mayor preocupación por la ecoeficiencia en el empaque de los

productos y en la utilización del trabajo justo a nivel global. En el mismo sentido, existe una fuerte corriente ecologista respecto del control del consumo de energía, tanto en empresas como en personas, mediante la huella de carbono.

Tabla 5

Análisis Pesteg. Entorno ecológico

Variable estratégica	Tendencia	Efecto	O/A
Cuidado del medio ambiente	Reducción del impacto ambiental en las actividades logística de los <i>retails</i>	Mayor control en la cadena logística	Amenaza
Uso de materiales de plástico	Iniciativas de restricción o prohibición de usos de bolsas plásticas	Restricción legal en el uso de bolsas plásticas en algunos estados de EE.UU. (California)	Oportunidad
Fiscalizaciones ambientales	Aplicación de multas a participantes de la industria <i>retail</i>	Mayor control ambiental en la operación	Amenaza

Nota. Elaboración propia, 2020

Se concluye que habrá nuevos requerimientos, restricciones y necesidades de inversión en temas de cuidado de medioambiente; sin embargo, no deberá tomarse como un gasto sino como una oportunidad para afianzar el prestigio de la empresa y generar un ecosistema integral y positivo.

1.6. Entorno global. En el entorno global, Estados Unidos representa el tercer mercado con mejores condiciones comerciales.

Tabla 6

Análisis Pesteg. Entorno global

Variable estratégica	Tendencia	Efecto	O/A
Índice de competitividad global	Mejores condiciones en el mercado de Estados Unidos	Mayor confianza en instituciones estatales	Oportunidad
Estimación <i>e-commerce retail</i>	En el 2014 sigue siendo el líder <i>online retailing</i> frente a Europa	Mayor oportunidad de ventas <i>online</i> en Estados Unidos que en Europa	Oportunidad
Fiscalizaciones ambientales	Aplicación de multas a participantes de la industria <i>retail</i>	Mayor control ambiental en la operación	Amenaza
Evolución del <i>e-commerce</i>	Crecimiento sostenido del <i>e-commerce</i> a nivel global	Mayor valoración del mercado a la fiabilidad en la rapidez de entrega, costos de envío y devolución	Oportunidad

Nota. Elaboración propia

Se concluye que globalmente la posición del mercado de Estados Unidos ofrece una buena posición para las inversiones y el retorno financiero, lo cual debería fortalecer la posición de la organización ante riesgos económicos suscitados en países de nuestros proveedores.

2. Análisis de la Industria o Sector: Grado de Atractividad y Matriz de Perfil Competitivo

2.1. Grado de atractividad. Realizaremos el análisis competitivo utilizando el modelo de las cinco fuerzas del profesor Michael E. Porter. Con este análisis, buscamos encontrar una posición competitiva que le permita a Best Buy retomar el liderazgo en su industria, la misma que viene siendo objeto de fuertes cambios estructurales.

Finalmente, utilizamos una matriz para evaluar el grado de atractividad del sector, agruparemos los resultados de la evaluación y valoración de cada una de las fuerzas que regulan la competencia; de este modo, consolidaremos resultados y determinaremos el grado de atractividad en una escala numérica

2.1.1. Poder de negociación de los proveedores. La organización tiene como uno de sus objetivos ofrecer a los clientes una amplia gama de productos a bajo precio; para lograrlo es crucial contar con una estructura de abastecimiento eficiente, al momento de evaluar el poder de negociación de los proveedores debemos analizar que actualmente los 20 proveedores más grandes representan aproximadamente el 60 % del total de compras; entre estos fabricantes se encuentran Apple, Samsung, Hewlett Packard, Sony y LG Electronics, entre otros. Frente a esta proporción, la organización está afianzando oficinas de abastecimiento global que operen en los países donde empieza la cadena de abastecimiento.

La Tabla 7 presenta el análisis de los factores de poder de negociación de los proveedores. Observamos que el poder de negociación de los proveedores es neutral, se ha

obtenido una puntuación de 3.0; es decir, no existe capacidad para que los proveedores impongan precios y condiciones, tampoco para que Best Buy lo haga.

Tabla 7

Matriz poder de negociación de los proveedores

Factores de la categoría		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de proveedores importantes	Bajo			3		Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Pocos			3		Muchos
Costos de cambio	Altos		2			Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta				5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja	1				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta			3		Baja
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Baja			3		Alta
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Baja				4	Alta
				3.00		

Nota. Elaboración propia, 2020

2.1.2. Amenaza de nuevos competidores. Consideramos que la aparición de potenciales competidores requiere una elevada inversión inicial. Además, existen marcas con alto prestigio hacia el cliente final, lo que haría costoso y un proceso a largo plazo para el ingreso de un competidor directo. La Tabla 8 presenta el análisis de los factores de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores es baja, se ha obtenido la puntuación de 3.10; existen elementos importantes que limitan el ingreso de nuevos competidores.

Tabla 8*Matriz amenaza de nuevos competidores*

Factores de la categoría		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Requerimientos de capital	Bajos	1				Altos	
Economías de escala	Bajas					5 Altas	
Regulaciones para ingresar a la industria	Baja			3		Alta	
Diferenciación del producto	Baja				4	Alta	
Identificación de marcas	Baja				4	Alta	
Costos de cambio	Bajos			3		Altos	
Acceso a canales de distribución	Amplio			3		Restringido	
Acceso a tecnología de punta	Amplio		2			Restringido	
Producción gubernamental	No				4	Alto	
Efecto de la experiencia	Bajo		2			Alto	
		3.10					

Nota. Elaboración propia, 2020

2.1.3. Barreras de salida. No existen elevadas barreras de salida; un negocio, una marca, una clientela, se transfiere a otro competidor sin mayor inconveniente, si la decisión es retirarse del mercado. La barrera de salida es neutral, se ha obtenido la puntuación de 3.0. Se puede liquidar el negocio, transferir activos y mercancías, incluso la marca puede ser absorbida sin inconvenientes.

Tabla 9*Matriz barrera de salida*

Factores de la categoría		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Especialización de activos	Alta			3		Baja	
Costos únicos de salida	Altos			3		Bajos	
Relaciones estratégicas	Altas		2			Bajas	
Barreras emocionales	Altas				4	Bajas	
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas			3		Bajas	
		3.00					

Nota. Elaboración propia, 2020

2.1.4. Rivalidad entre competidores. Inicialmente se evidenciaba en estrategias de servicio, atención y promoción en las tiendas físicas; para que el cliente vaya al establecimiento; luego, evoluciona con la inclusión de un nuevo canal disruptivo, las ventas en línea. En este contexto, ha tomado ventaja Amazon. Otra dimensión de rivalidad ocurre entre minoristas especializados como Best Buy y departamentos de electrónica minorista de grandes generalistas como WalMart. El 2014, WalMart obtuvo US\$ 23,000 millones de ingresos, solo en electrónica de consumo, frente a los US\$ 30,550 millones de Best Buy.

Tabla 10

Matriz de rivalidad entre competidores

Factores de la categoría		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de competidores iguales	Grande		2			Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento			3		Rápido
Costos fijos	Altos		2			Bajos
Sobrecapacidad	Alta		2			Baja
Diferenciación del producto	Baja				4	Alta
Diversidad de competidores	Alta		2			Baja
Compromisos estratégicos	Altos			3		Bajos
Rentabilidad de los competidores	Baja			3		Alta
				2.63		

Nota. Elaboración propia, 2020

La Tabla 10 presenta el análisis de los factores de rivalidad entre competidores, la cual es una rivalidad intermedia. Se ha obtenido una puntuación de 2.63, lo cual significa que las empresas que conforman esta industria se encuentran luchando entre ellas por ganar una posición respecto a la otra.

2.1.5. Poder de negociación de los clientes. La relación que existe entre los clientes y la empresa es importante para el análisis del sector; debemos entender el poder que ejercen los compradores frente a la empresa. A partir de la distribución de la población norteamericana, no

identificamos concentración de compradores; la venta *retail* de productos electrónicos está distribuida a lo largo de todo el territorio; está claro que en las grandes urbes el consumo será mayor que en las zonas rurales, por hábitos de consumo.

La información y la oportunidad en el momento cero de la venta es un factor en el cual el cliente tiene gran poder. El acceso a información vía internet, la disponibilidad de establecimientos físicos para ver y preguntar por el producto, y las promociones comerciales por la competencia entre firmas, originan que el cliente sea altamente desleal, comprará en el momento que realmente esté listo para comprar, luego de haberse informado y teniendo muy presente el precio que paga; esta característica tiene mayor intensidad en la generación *millennial*. Sin embargo, pese a la no lealtad, el consumidor tiene preferencias respecto del establecimiento en el que gusta comprar productos electrónicos. Siempre será su primera opción visitar el comercio que le ha brindado el servicio que esperaba; a pesar de que, fácilmente podrá cambiar de elección, debido a un servicio que no cubrió su expectativa, o por precio o por comodidad en el recojo/recepción del producto.

No existen productos sustitutos, propiamente dichos. Existe competencia entre marcas que ofrecen productos de características similares, que se orientan a diferentes segmentos por estrategias comerciales globales. En este sentido, la diferenciación de productos se puede entender a partir de la relación servicio-precio-conveniencia que ofrecen los competidores del sector.

Dependiendo del producto que se esté ofreciendo, el consumidor tendrá mayor o menor sensibilidad al precio. Por ejemplo, si se trata del último modelo de iPhone, que acaba de salir al mercado, la sensibilidad será alta.

Tabla 11*Matriz de poder de negociación de los clientes*

Factores de la categoría		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de clientes importantes	Bajo			3		Alto
Disponibilidad de sustitutos	Muchos			3		Pocos
Costos de cambio	Bajo	1				Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta				5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Baja	1				Alta
Aporte del cliente a la calidad de productos o servicio	Pequeña				4	Grande
Contribución a los costos totales de los clientes	Alta			3		Baja
Rentabilidad de los clientes	Baja			3		Alta
Sensibilidad al precio	Alta		2			Baja
Lealtad a la marca	Baja		2			Alta
				2.7		

Nota. Elaboración propia, 2020

El poder de negociación de los clientes es moderado, como se aprecia en la Tabla 11, se ha obtenido una puntuación de 2.7, lo cual significa que el cliente no tiene capacidad, individual, para negociar condiciones especiales en la compra de productos electrónicos; sin embargo, tiene una alta sensibilidad al precio y al servicio.

2.1.6. Productos sustitutos. En la industria minorista de electrónica de consumo existen aproximadamente 24 mil empresas que participan en la comercialización de productos. Si bien no todas son competidoras directas, sí representan alternativas para los clientes, de manera que se configuran opciones de sustitución entre ellas. En tal sentido, los sustitutos están definidos, en una parte, por aquellas tiendas locales individuales cuyo alcance geográfico se circunscribe a su radio de influencia; y, por otro lado, también se consideran sustitutas aquellas firmas que tienen más de una tienda, pero que no forman parte de los 25 más grandes *retailers*, en el mercado de electrónica de consumo.

Esto plantea la relevancia de su consideración en el análisis de la industria, como actores que potencialmente podrían competir como alternativos, dado que al cliente no le genera mayor diferencia optar por algunos de estos sustitutos potenciales, respecto de las grandes cadenas.

Tabla 12

Matriz de productos sustitutos

Factores de la categoría		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	1				Baja
Costos de cambio	Bajos		2			Altos
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alta			3		Baja
Valor/precio del sustituto	Alto			3		Bajo
Propensión a probar sustitutos	Alta		2			Baja
		2.20				

Nota. Elaboración propia, 2020

La industria es poco atractiva para la generación de sustitutos, como se observa en la Tabla 12, se ha obtenido una puntuación de 2.20, lo cual significa que no existe motivación comercial para abrir tiendas individuales enfocadas en la venta de productos de electrónica, opción que identificamos como principal sustituto viable.

2.1.7. Grado de atractividad del sector. La industria, el sector, de la venta minorista de productos electrónicos es poco atractiva; bajo el análisis realizado, como se aprecia en la Tabla 13, ha obtenido una puntuación de 2.71.

- Cuatro de seis categorías son “poco atractivas”; es decir, no se genera fricción en estas.
- Dos de seis categorías son “neutras”; es decir, no se genera fricción ni positiva, ni negativa. No existen barreras de salida y los proveedores no tienen poder para negociar precios.

Tabla 13*Grado de atraktividad del sector*

Categorías	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
1. Poder de negociación de los proveedores			3.0		
2. Nuevos competidores (barreras de entrada)			3.1		
3. Barreras de salida			3.0		
4. Rivalidad entre competidores		2.6			
5. Poder de negociación de los compradores		2.7			
6. Amenazas de productos sustitutos		2.2			
	2.77				

Nota. Elaboración propia, 2020

Finalmente, una puntuación de 2.77 indica que el sector tiene una atraktividad baja, no hay fuerzas o vectores que motiven el ingreso de participantes al sector.

2.2. Matriz de perfil competitivo. Hemos utilizado la matriz de perfil competitivo (MPC) como herramienta para comparar la empresa, en este caso Best Buy, con sus rivales; poniendo de manifiesto, sus fortalezas y debilidades relativas, en comparación con su competencia. Además de permitirnos la identificación de los principales competidores, mediante la MPC se los comparará a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. Este análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, se podrá ubicar las áreas de oportunidad de mejora y qué áreas proteger.

Tabla 14*MPC*

	Peso	Best Buy		WalMart		Amazon	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Factores críticos de éxito							
Reputación de la marca	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Publicidad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Rango de productos	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Participación de mercado	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Lealtad de cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Variedad de los canales de distribución	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20

Capacidad tecnológica	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Ventas <i>online</i>	0.20	2	0.40	2	0.40	4	0.80
Total	1.00		2.70		2.95		3.65

Nota. Elaboración propia, 2020

Del análisis de la matriz de perfil competitivo, se identifica que Best Buy reúne fortalezas que puede aprovechar para obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado; estas son:

- La reputación de la marca: Esta fortaleza le ha permitido seguir compitiendo entre los primeros exponentes de la industria y podría apalancarse en ella para retomar el liderazgo, articulándola junto con otras fortalezas.
- Variedad de canales de distribución: Cuenta con el canal físico, en el cual tiene una fuerte presencia, y el canal *online*; este último puede servir para potenciar la participación y ubicar a la empresa en el liderazgo de la industria.
- Ventas *online*: Si bien no se encuentra en la mejor posición de ventas *online*, sí cuenta con recursos tecnológicos que puede desarrollar para conseguir una mejor participación en este canal; se considera que la industria se desarrollará por esta vía.

3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta para evaluar diferentes factores del entorno de la empresa, pudiendo ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, jurídico, tecnológico y competitivo. A través de esta matriz el objetivo es comprender y anticiparse al entorno en que se desarrolla la organización, detectando oportunidades y amenazas que le permitan alcanzar sus objetivos. Según Fred Davis, con esta herramienta podemos resumir y evaluar la información resultante del análisis Pesteg.

Tabla 15*Matriz EFE*

Factores determinantes de éxito	Importancia	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del mercado de electrónica de consumo en EE.UU. en 16 % (44 billones de dólares) 2012 al 2014	0.15	4.00	0.60
Satisfacción del 80 % de los consumidores en la compra <i>retail</i> vía <i>online</i> en EE.UU.	0.12	3.00	0.36
Crecimiento del <i>m-commerce</i> como participación del comercio electrónico. De 3.6 % - 2010 a 13 % - 2014	0.10	3.00	0.30
Política de rebaja de la tasa de interés de referencia por parte de la Reserva Federal	0.08	3.00	0.24
Variables económicas positivas: PBI creciendo, tasa de desempleo reduciéndose, inflación reduciéndose, incremento de demanda	0.05	3.00	0.15
El <i>millennial</i> (28 % de la población de EE.UU.) tiene una fuerte inclinación por comprar tecnología.	0.05	3.00	0.15
Amenazas			
Competidores sin tienda ejercen influencia sobre el comercio minorista <i>retail</i> en 37 % en el año 2014	0.17	1.00	0.17
El mundo de las APP irrumpe en el mercado, crea y modifica modelos de negocio	0.08	2.00	0.16
Proyección de la participación de <i>millennials</i> en el comercio <i>online</i> en EE.UU. al 30 % en el año de 2017	0.12	2.00	0.24
Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente y el tratamiento de los desechos: encarece la cadena de suministro y expone a mayor riesgo por responsabilidad social	0.08	2.00	0.16
Total	1.00		2.53

Nota. Elaboración propia, 2020

Luego de tener la lista de los factores del entorno de la empresa, debemos asignarle un peso relativo a cada uno, de 0.0 a 1.0. Este peso indica la importancia relativa de cada factor para el éxito en la industria. Luego usaremos una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores externos si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Para definir la calificación ponderada se debe multiplicar el peso por la calificación de cada factor externo y realizar la suma de estos valores.

En la Tabla 15 se presenta la matriz EFE, el valor ponderado resultante es de 2.53. Esta puntuación está ligeramente por encima del promedio ponderado, 2.5; ello nos indica que la organización se encuentra en el camino de aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas existentes.

Capítulo IV. Análisis Interno

Analizaremos la propuesta de valor de la empresa al 2014, confrontándola con su cadena de valor. También realizaremos la descripción de sus áreas funcionales, utilizando la matriz Amofhit, para finalmente identificar las principales ventajas competitivas de la organización, utilizando la matriz VRIO. Esperamos, a partir de analizar y entender el interior de la organización, identificando fortalezas, debilidades, propuesta de valor, cadena de valor y ventajas competitivas, poder identificar la estrategia de la organización y su posición frente a su competencia actual.

1. Modelo de Negocio – *Business Model Canvas*

Utilizaremos la herramienta *business model Canvas* para describir y entender el modelo de negocio actual de Best Buy. Identificaremos los componentes de negocio y su interrelación para la generación de retornos financieros.

1.1. Propuesta de valor. Venta de productos electrónicos con la intención de ayudar a que sus clientes logren una mejor calidad de vida con ayuda de la tecnología.

1.2. Cliente. Best Buy ha identificado cinco segmentos de clientes:

- Profesionales de rentas altas que quieren la mejor tecnología
- Hombres y mujeres, jóvenes y activos, que quieren lo último de la tecnología
- Hombres con familia, que quieren nueva tecnología para mejorar sus vidas
- Madres de familia muy ocupadas, de barrios residenciales, que quieren enriquecer la vida de sus hijos con la ayuda de nuevas tecnologías
- Pequeñas empresas que pueden utilizar los productos ofrecidos por Best Buy para incrementar la rentabilidad de sus negocios

1.3. Canales. Best Buy hace llegar su propuesta de valor al cliente final, utilizando dos canales:

- Tiendas físicas diseñadas en función a la zona geográfica y las preferencias de los clientes de su área de influencia
- Canal *online* en el cual busca conveniencia para el destino de su oferta

1.4. Relaciones con los clientes. Utiliza avisos publicitarios en TV, periódicos, radio, internet y redes sociales para hacer llegar su oferta de valor. Adicionalmente, ofrece el servicio de suscripción, mediante el cual el cliente por un pago mensual recibe una cantidad de horas de asesoría y soporte técnico, en forma presencial o remota; de esta manera, se busca fidelizar al cliente.

1.5. Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos para Best Buy son:

- Venta de productos de electrónica de consumo
- Venta de servicios de instalación de productos electrónicos
- Venta de suscripciones a servicios de mantenimiento

1.6. Recursos clave. Identificamos los siguientes recursos clave de Best Buy:

1.6.1. Marca. Best Buy, desde su fundación, en 1966, como una tienda especializada en audio con el nombre de Sound Music, ha construido una sólida marca, posicionándose como especialista y servicio personalizado. En 1983 cambia de nombre, con el objetivo de crear una marca focalizada en el consumo minorista de productos electrónicos. Ha sido premiada, el 2004, como la “Compañía del año” por Forbes; el 2001, como “el minorista especializado de la década” por Discount Store News; el 2005, estuvo en el ranking de las 10 empresas americanas más generosas, de Forbes.

1.6.2. Red de tiendas. Best Buy cuenta con la más grande red de tiendas de venta de productos electrónicos. A fines del 2014, el número de tiendas multiproducto es de 1,050 y el número de tiendas de venta solo de celulares es de 367. Sin embargo, este total es menor al del 2013, año en el que el número de tiendas multiproducto fue de 1,055 y el número de tiendas de venta solo de celulares fue de 406.

1.6.3. Equipo humano, una comunidad colaborativa interna. Best Buy ha logrado construir una comunidad de empleados, en la cual comparten conocimiento, mejores prácticas, satisfacciones e insatisfacciones. Iniciativa de dos empleados, activos en redes sociales, quienes el 2006 iniciaron la construcción de una red social interna, patrocinada por la propia empresa, la cual es totalmente voluntaria y se autobautizó como la nación de camisas azules.

1.6.4. Plataforma tecnológica, sistemas de información. Best Buy es altamente dependiente de su sistema de información para la operación diaria del negocio. Ha implementado un sistema integral que da soporte a todos los niveles de gestión. Adicionalmente, la plataforma tecnológica desplegada le permite proyectar ventas, soportar una cadena de suministros eficiente y operar una página web para el *e-commerce*. Busca que las soluciones informáticas le permitan reducir costos, incrementar ingresos y desarrollar sus ventas en línea. Su sitio web se ha desarrollado en Oracle (1) y la plataforma logística en SAP (2).

1.7. Actividades clave.

1.7.1. Logística de distribución. En Estados Unidos, las mercaderías que se venden *online* tienen dos alternativas para que lleguen al cliente: son recogidas de las tiendas por el propio cliente o son entregadas directamente a los consumidores, desde centros de distribución o desde las mismas tiendas. La capacidad de entrega desde una tienda, dado que Best Buy tiene

una amplia red de tiendas, le permite mejorar la productividad y reducir el tiempo de entrega al cliente.

La mayoría de las mercaderías son embarcadas directamente desde los productores hacia los centros de distribución o almacenes, ubicados en todo el país. Para cumplir con las fechas de lanzamientos comerciales de ciertos productos, los proveedores pueden enviar la mercadería directamente a las tiendas.

1.7.2. Administración de inventarios. Best Buy supervisa y administra cuidadosamente los niveles de inventario para igualar el *stock* disponible con la demanda de los consumidores y procura que estén lo más cerca posible. Los elementos clave, del proceso de gestión de inventario, incluyen: monitoreo continuo de la demanda histórica y proyectada del consumidor, monitoreo continuo y ajuste de los niveles de recepción de inventario, acuerdos con proveedores relacionados con el reembolso del costo de rebajas o incentivos de ventas y acuerdos con proveedores relacionados con los privilegios de devolución para ciertos productos.

1.8. Alianzas clave. El 2014, los 20 principales proveedores han provisto el 70 % de las mercaderías que Best Buy ha vendido al público. Los 5 siguientes proveedores: Apple, Samsung, Hewlett Packard, Sony y LG, han representado aproximadamente el 45 % del total de mercaderías vendidas. Generalmente, no se tiene contratos a largo plazo con los principales proveedores, lo cual permitiría que generen un suministro continuo. Como parte de la negociación con marcas globales, se busca conseguir derechos exclusivos para la venta de sus productos a precios especiales, lo cual está alineado con el objetivo estratégico de ofrecer el mejor precio de mercado. También mantiene operaciones y contratos globales de diseño, desarrollo, pruebas y manufactura, de su propia línea de productos de marca propia (Best Buy Fiscal 2014 annual report).

1.9. Estructura de costos. Best Buy busca generar economías a escala a través de la compra, a sus proveedores, en grandes volúmenes. Los principales costos son:

- Costos fijos: sueldos, alquileres y compra de mercadería
- Costos variables: comisiones, devoluciones, publicidad

2. Cadena de Valor

Utilizaremos el modelo de cadena de valor orientada a servicios, la cual ha sido elaborada por el profesor Gustavo Alonso de la Universidad de Palermo.

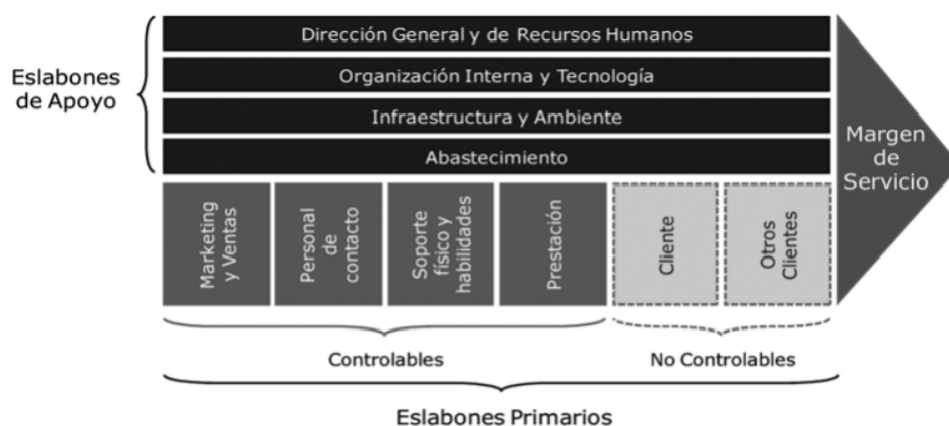


Figura 1. Cadena de valor de servicios. Adaptado de Alonso, 2008

Como se aprecia en la Figura 1, esta herramienta nos permitirá realizar el análisis interno de la organización sobre la base de cuatro actividades primarias controlables y dos actividades primarias no controlables, las cuales constituyen la línea de generación de valor incremental en la entrega del servicio. A su vez, el modelo también considera cuatro actividades de apoyo.

2.1. Dirección general de recursos humanos. Como apoyo a la dirección estratégica de Best Buy (revisión de informe anual 2015 y otros documentos), el objetivo estratégico de la gestión de recursos humanos es atraer e inspirar a los líderes y empleados de la compañía; asimismo, se encuentran muy enfocados en el desarrollo de actividades y competencias de

compromiso y movilidad a todo nivel, con el objetivo de fomentar el desarrollo multidisciplinario de sus colaboradores.

Para la actividad clave de asesoría al cliente (Canvas), específicamente en el equipo de campo de la fuerza de ventas, resulta importante este eslabón para desarrollar gran responsabilidad y simplicidad de cara a la atención de los clientes; en tal sentido, se pretende lograr el desarrollo de la efectividad en la venta a partir del desarrollo de la productividad de cada empleado.

2.2. Organización interna y tecnológica. El eslabón tecnológico se relaciona directamente con los recursos claves del modelo de negocio de Best Buy. En este sentido, la compañía se encuentra en la constante búsqueda de eficiencias a partir de la utilización de desarrollos tecnológicos; por ejemplo, en el 2014 se encontraban trabajando en la utilización de servomecanismos (robots) para diversas funciones como la búsqueda de productos en las estanterías de las tiendas.

Por otra parte, Best Buy ha implementado una plataforma colaborativa interna para la gestión del conocimiento y las redes sociales tradicionales. Esta plataforma tiene por nombre Blue Shirt National, que fue diseñada por colaboradores del departamento de publicidad.

2.3. Infraestructura y ambiente. Best Buy es una compañía que despliega todos sus canales mediante un control centralizado desde su sede corporativa, apoyando a las operaciones de campo y gerencias de tienda. Tiene un modelo de organización con estructura matricial. Las áreas de administración, marketing, recursos humanos, operaciones y finanzas soportan la cadena de valor a través de actividades indirectas, mientras que las tiendas minoristas se organizan en regiones con foco y visión en los segmentos que atienden, realizando actividades directas que fomentan la calidad en el servicio. Best Buy cuenta con más de 1,000 tiendas en Estados Unidos,

se encuentra en medio de un plan de reducción de costos por 800 millones de dólares anuales, lo cual incluye el cierre de 50 tiendas.

2.4. Abastecimiento. Entre las estrategias relacionadas con el proceso de abastecimiento, Best Buy tiene acuerdos globales con grandes marcas de fabricantes; recibe precios especiales aprovechando los beneficios de economías de escala, lo cual le brinda ventajas comparativas al momento de la asignación de precios a sus clientes. Adicionalmente, cuenta con una organización logística que le permite recibir grandes lotes periódicos, con la finalidad de mantener un adecuado surtido de productos en sus tiendas; esto se refuerza mediante las alianzas clave anteriormente mencionadas.

2.5. Marketing y ventas. La estrategia de Best Buy es posicionarse como la principal ubicación física para todos los consumidores que demandan productos electrónicos, asegurando un precio competitivo. Adicionalmente, para posicionar su marca utiliza avisos en tv, periódicos, radio, internet y redes sociales. Cuenta con una fuerte estrategia de red social, usando una fuerza colectiva, ya que involucra a empleados, clientes y al departamento de marketing para la construcción de la marca en internet; es decir, la identidad de la compañía se construye a todos los niveles.

Dicha estrategia de marketing y ventas se refleja directamente en los canales de venta presencial y en el relacionamiento con los clientes. Sin embargo, no ha fortalecido su canal *online*, ya que lo ha implementado solo de manera complementaria con el objetivo de igualar a la competencia, mas no como un canal que de valor al cliente y le genere mayores ventas. Este canal, al cierre de 2014, representó únicamente el 12 % del total de las ventas.

2.6. Personal de contacto. Best Buy busca activar personal orientado al servicio, para ofrecer una experiencia única en el contacto con los clientes; todo ello en el marco de una estrategia que pone al cliente en el centro y base de sus acciones comerciales y de servicio.

Esto se relaciona estrecha y directamente con la propuesta de valor de Best Buy. Ayudar a que sus clientes logren una mejor calidad de vida usando la tecnología, se logrará básica y exclusivamente desarrollando el potencial del personal de contacto.

2.7. Soporte físico y habilidades. Teniendo como base su estrategia de centralización en el cliente, Best Buy busca desarrollar diversas competencias entre los miembros de su equipo, con énfasis en su fuerza de ventas; entre dichas habilidades se encuentra la de efectividad en el cierre de ventas.

2.8. Prestación. Best Buy fomenta que el cliente pueda tocar y vivir, físicamente, la experiencia que ofrecen los productos tecnológicos desarrollados por sus socios globales. Por otra parte, en su canal *online* el enfoque es que el cliente debe ser atendido de manera que el servicio se base en cómo, cuándo y donde él o ella quiera ser atendido.

2.9. Cliente. La empresa ha identificado que mayoritariamente el perfil de sus clientes, en los cinco segmentos que ha definido, busca asesoría, aprecia la calidad del servicio, quiere comprar productos tecnológicos y aspira a mejorar su calidad de vida.

Tomando en consideración que las preferencias y elecciones de los clientes son factores no controlables, la compañía utiliza los momentos en los que el colaborador brinda asesoría para recabar información valiosa sobre las cambiantes preferencias de cada uno de sus segmentos de clientes. Dicha información es utilizada para diversos fines de la propuesta de valor, entre los que se encuentran el diseño y disposición de los productos en las tiendas, nuevos servicios, entre otros.

2.10. Otros clientes. El otro cliente que se identifica es aquel o aquella que compra productos tecnológicos de manera impulsiva en los grandes *retailers* por departamentos, como Walmart, al momento de estar comprando cualquier otro producto en otras categorías como vestuario, alimentos u otros; es decir, comprando por impulso productos electrónicos de consumo.

3. Análisis de las Áreas Funcionales (Amofhit)

El análisis de áreas funcionales (Amofhit) es una herramienta que permite entender el ciclo operativo de la organización, en forma integral. Posee las iniciales de las áreas funcionales a ser analizadas: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistema de información (I), tecnología y desarrollo (T). Lo desarrollamos a continuación:

3.1. Administración y gerencia. En cuanto a la organización ejecutiva, el 2012 se realizó el cambio del CFO y del CEO, asumió Hubert Joly como presidente y *chief executive officer*. Se evidencia la necesidad de realizar una continua captura o actualización del talento, principalmente en capacidades digitales.

3.2. Marketing y ventas. El equipo de marketing y ventas está principalmente enfocado en la estrategia de *showrooming* como principal catalizador para la compra en el momento decisivo. Todo esto en el marco del concepto de servicio, potenciado por el despliegue del equipo Geek Squad, con el objetivo de consolidarlo como el factor diferenciador.

El principal reto es lograr la integración de las estrategias de marketing y de ventas: servicio, asesoría, centralidad, segmentación, *showrooming*. El segundo reto es buscar posicionamiento ante el cliente y lograr diferenciarse de la competencia. Finalmente, se ha potenciado totalmente el canal físico y la presentación de las tiendas para la venta presencial

como principal estrategia comercial. No se ha identificado al canal *online* como importante en el mix de marketing.

3.3. Operaciones y logística. Estructura logística que permite el envío directo a los consumidores de primera línea, es decir a los compradores directos de los productos electrónicos; adicionalmente a la distribución y envío de productos a más de 1,900 puntos de venta, tiendas y minoristas. Entre sus principales retos y problemas, se encuentra el lograr la eficiencia en la rotación del inventario.

3.4. Finanzas y contabilidad. Debido a la reducción de la facturación y caída en los márgenes, se cuenta con un nuevo CFO, desde mediados de 2012. El principal reto es organizar los equipos de trabajo enfocados en la efectividad y lograr los resultados utilizando una estructura de costo/gasto económicamente viable.

3.5. Recursos humanos. Como consecuencia de la caída de ingresos, la organización está en un proceso de reducción de costos, en el marco de una estrategia general de racionalización. Esto impacta directamente en la administración de una plantilla de colaboradores que supera los 140,000. Se mantiene el modelo de operaciones en campo y tiendas, intensivo en selección, formación y rotación de colaboradores.

Se mantiene la necesidad de desarrollar talento en capacidades digitales y fortalecer la competencia de compromiso en la primera línea de colaboradores, quienes interactúan con el cliente, en forma presencial y directa.

3.6. Sistemas de información y comunicaciones. Se ha realizado una reestructuración de costos y gastos en la operación tecnológica. Se ha implementado soluciones para reducir el *gap* en capacidades digitales, tales como la página web, soluciones de *e-commerce* y soluciones de distribución de productos.

3.7. Tecnología investigación y desarrollo. El principal objetivo, en el marco de la estrategia de racionalización, es utilizar la tecnología como habilitador de efectividad y eficiencia. Ello permite reducir gasto en distribución de productos, en la rotación de inventarios y en la eficiencia operativa a todo nivel.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

La matriz VRIO permitirá determinar las fuentes de la ventaja competitiva de Best Buy, a partir de los recursos y capacidades propios de la organización.

Tabla 16

Matriz VRIO de Best Buy año 2014

Recursos/Proceso /Talento	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Recursos					
Amplia red de tiendas	Sí	No	----	----	Paridad competitiva
Diseño y ambiente de la red de tiendas	Sí	Sí	No	----	Ventaja competitiva temporal
Posicionamiento de la marca como especialista en productos electrónicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Solidez en el mercado financiero	Sí	No	----	----	Paridad competitiva
Proceso					
Estrategia de servicio al cliente como asesor en la compra de productos electrónicos	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja competitiva sostenible
Estrategia de venta en las tiendas físicas haciendo que el cliente viva el producto	No	----	----	Sí	Desventaja competitiva
Logística de distribución de productos	Sí	No	----	No	Paridad competitiva
Abastecimiento: compra a grandes marcas	Sí	No	---	No	Paridad competitiva
Proceso de ventas <i>online</i>	No	----	----	----	Desventaja competitiva
Proceso de ventas en tienda física	Sí	No	---	Sí	Paridad competitiva
Talento					
Competencias directivas	Sí	No	---	No	Paridad competitiva
Servicio y efectividad de la fuerza de ventas	Sí	No	---	Sí	Paridad competitiva

Nota. Elaboración propia, 2020

Según el análisis realizado, utilizando la matriz VRIO presentado en la Tabla 16, la ventaja competitiva de Best Buy está constituida por los siguientes recursos y capacidades:

- Potencia de la marca
- Asesoría y servicio como parte de su proceso de venta presencial

Es importante mencionar que la ventaja competitiva de Best Buy tiene relación con la propuesta de valor descrita en el modelo Canvas.

5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

A través de esta matriz EFI sintetizamos y evaluamos las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la organización; con el objetivo de tener elementos que nos permitan posteriormente identificar y formular estrategias.

Tabla 17

Matriz EFI para Best Buy año 2014

Factores críticos de éxito	Pesos	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1 Principal cadena de venta minorista de productos electrónicos	0.10	3	0.30
2 Imagen de la marca	0.15	4	0.60
3 La estrategia de centralidad en el cliente aporta gran diferenciación	0.05	3	0.15
4 Sólida infraestructura física	0.10	3	0.30
5 Best Buy posee acuerdos comerciales con grandes marcas	0.10	4	0.40
6 Su gente, equipo y fuerza de venta The Blue Shirt Nation	0.15	4	0.60
Debilidades			
1 Performance financiera en declive.	0.10	1	0.10
2 Dependencia de terceros, marcas globales	0.10	2	0.20
3 Cambio en la alta dirección, rotación	0.05	1	0.05
4 Desarrollo débil del canal <i>online</i>	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.90

Nota. Elaboración propia, 2020

Según el puntaje obtenido, 2.9; utilizando la metodología de Fred David concluimos que estamos ante una organización internamente fuerte, puntuación mayor al promedio 2.5, lo cual significa que Best Buy podrá utilizar sus fortalezas para generar una ventaja competitiva, que mejore su participación en el mercado, con enfoque en el desarrollo del canal *online*.

6. Determinación-Identificación de la Estrategia Genérica de Best Buy

Sobre la base del marco teórico establecido por el profesor Michel E. Porter; respecto de la definición de las posibles estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, y considerando que en el mercado existe una marcada sensibilidad al precio, por parte de los competidores y de los clientes, concluimos que la estrategia genérica de Best Buy es liderazgo en

costos. Esta estrategia reside en la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto.

7. Conclusiones del Análisis Interno

Se observa en las áreas internas que las mejoras a implementar deben ser tratadas con urgencia, debido a que en el mercado se presentan nuevas tendencias de consumo, que hacen peligrar el liderazgo que Best Buy tiene hasta el momento. También se observa que la empresa cuenta con la infraestructura y el personal calificado correspondiente, que unido a un buen nivel de posicionamiento de la marca harían viable el logro de los objetivos estratégicos.

Como conclusión del análisis interno llevado a cabo, identificamos que Best Buy cuenta con las siguientes fortalezas, relevantes para su posicionamiento de liderazgo en el mercado:

- Posicionamiento y fortaleza de su marca
- Cultura de servicio al cliente

Adicionalmente, podemos indicar que, entre sus fortalezas, cuenta con la red de tiendas especializada en la electrónica de consumo más grande de Estados Unidos.

Sin embargo, en otro sentido, Best Buy tiene debilidades. La principal de ellas es que sus estructuras internas no están preparadas para enfrentar un nuevo perfil del consumidor, el cual prefiere canales no presenciales. En esta línea, Best Buy se ha enfocado en la venta presencial, esta situación ha llevado a un deterioro de su posición competitiva, erosionando sus márgenes y poniendo en riesgo la sostenibilidad de su modelo de negocio en el tiempo.

Capítulo V. Análisis de Mercado

Realizamos la investigación de mercado utilizando información real al cierre del 2014 y proyecciones para los años siguientes, utilizando fuentes secundarias de la industria de venta minorista de productos electrónicos. El objetivo es entender e identificar tendencias, gustos y preferencias de los clientes, y extrapolar cifras para bosquejar el tamaño del mercado. Identificar competencia y posición relativa.

1. Objetivos Específicos

- Entender el perfil del consumidor estadounidense, conociendo en qué gasta y qué importe es el que podría destinar a la compra de productos electrónicos
- Conocer el tamaño de mercado, actual y proyectado para los próximos años
- Comportamiento del consumidor del mercado de *e-commerce*

2. Población

2.1. Población general. El 2014, Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo, con una población de 318.563.456 personas; lo cual representa un incremento de 0.75 % respecto al 2013 (ver Tabla 18).

Tabla 18

Evolución de la población en Estados Unidos (en millones)

Año	Densidad (Ha/Km ²)	Hombres	Mujeres	Población	Variación	% Mujeres	% Hombres
2014	32	157.5	160.9	318.6	0.75 %	49.5 %	50.6 %
2013	32	156.3	159.8	316.2	0.70 %	49.4 %	50.6 %
2012	32	155.1	158.8	314.0	0.75 %	49.4 %	50.6 %
2011	32	153.9	157.6	311.7	0.75 %	49.4 %	50.6 %
2010	31	152.8	156.5	309.3	0.84 %	49.39 %	50.61 %

Nota. Elaboración propia

La tendencia es mayoritariamente femenina; sin embargo, a partir de lo indicado en la Figura 2, concluimos que no existe diferencia en el patrón de compra de productos electrónicos por género.

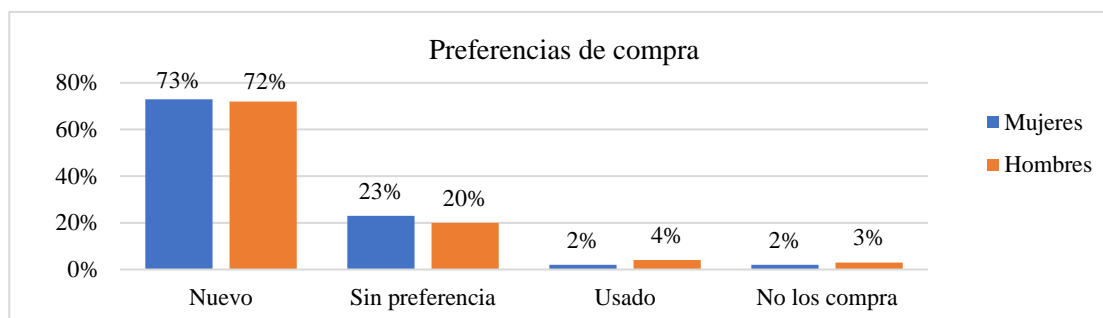


Figura 2. Preferencias en la compra de productos electrónicos por género, año 2017. Adaptado de Statista

2.2. Población migrante en Estados Unidos. El 14.28 % de la población en Estados Unidos, el 2014, son inmigrantes. Según publicaciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la población migrante es de 44.183.643 personas (ver Tabla 19). Los inmigrantes proceden principalmente de México, 30.17 %; China, 4.77 %, y Filipinas, 4.57 %.

Tabla 19

Evolución población inmigrante en Estados Unidos

Fecha	Inmigrantes (Millones de personas)			
	Hombres	Mujeres	Total	%
2010	21.7	22.5	44.2	14.28 %
2005	19.6	19.6	39.3	13.28 %
2000	17.3	17.5	34.8	12.34 %
1995	14.0	14.4	28.5	10.68 %
1990	11.4	11.9	23.3	9.31 %

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, a partir de la Figura 3, no se sustenta realizar estrategias de segmentación por grupos étnicos, para productos electrónicos.

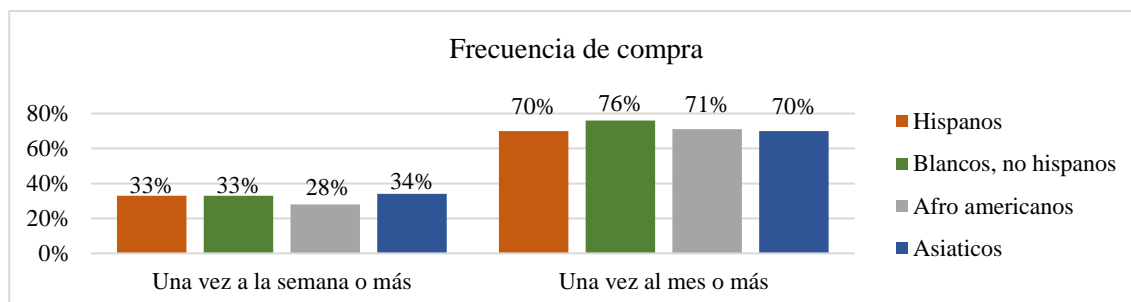


Figura 3. Frecuencia de compras *online*, adultos por grupo étnico, Estados Unidos 2015. Adaptado de Statista

2.3. Distribución de la población por grupos generacionales. La población en Estados Unidos ha envejecido en los últimos 50 años, el número de pobladores que superan los 80 años se incrementa año a año. Adicionalmente, entre 0 y 65 años, la distribución por edades es plana, como se aprecia en la Figura 4.

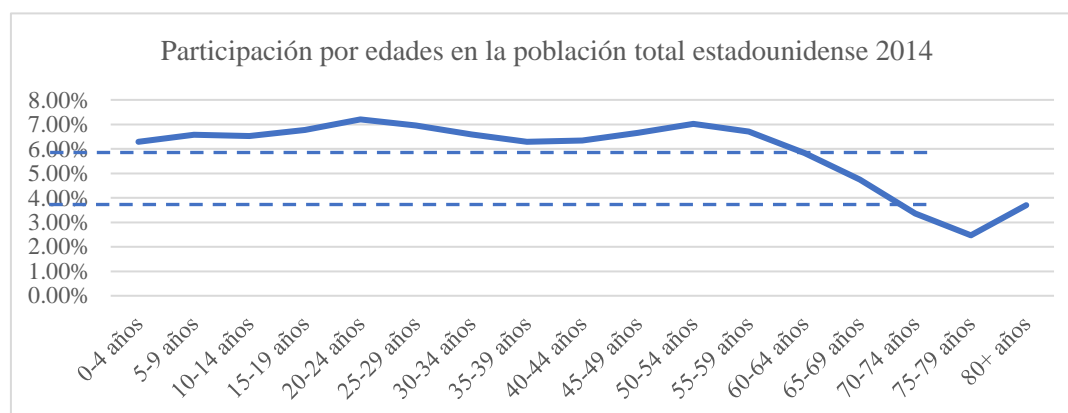


Figura 4. Porcentaje en la población total estadounidense, por edades, 2014. Elaboración propia

A cierre 2014, la Generación X y los *millennials*, son los grupos generacionales con mayor número de pobladores, juntos representan el 54 % del total de la población.

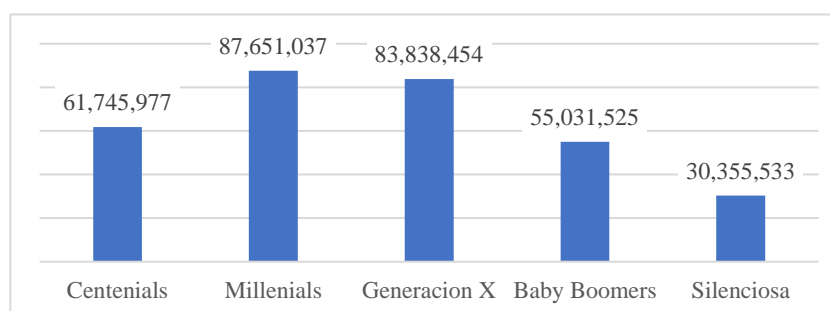


Figura 5. Número de pobladores estadounidenses por grupo generacional, 2014. Elaboración propia

En la Tabla 20, observamos que la población *millennial* femenina es la más numerosa (14 % del total). Por otro lado, en la Figura 6, se evidencia el envejecimiento poblacional, las generaciones silenciosa y *baby boomers* incrementaron su participación en la población total.

Tabla 20

Distribución población Estados Unidos por generación, año 2014

Generación	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Silenciosa	12.9	4.05 %	17.5	5.48 %	30.4
<i>Baby Boomers</i>	26.5	8.33 %	28.5	8.94 %	55.0
Generación X	42.0	13.17 %	41.9	13.14 %	83.8
<i>Millennials</i>	44.6	13.99 %	43.1	13.52 %	87.7
Generación Z	31.6	9.91 %	30.2	9.47 %	61.7
	157.6		161.0		318.6

Nota. Elaboración propia

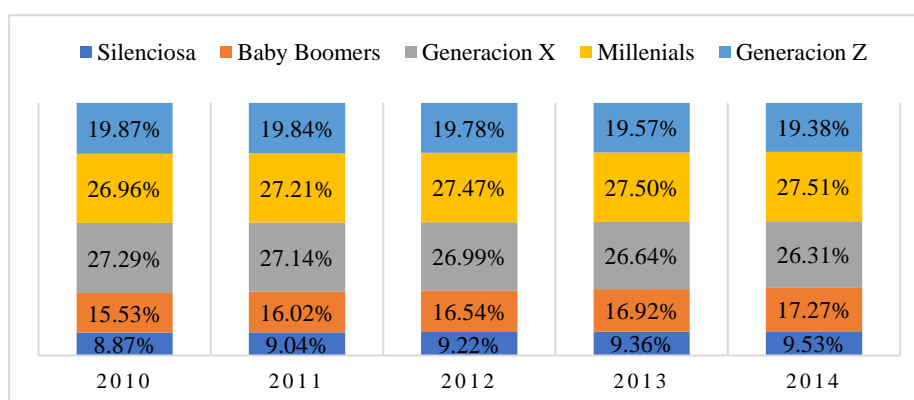


Figura 6. Evolución de población estadounidense, proporción por grupo generacional. Elaboración propia, 2020

3. Perfil del Consumidor

El gasto de consumo representa más de dos tercios de la actividad económica de Estados Unidos, la oferta de productos y servicios es muy diversa. El estadounidense es muy abierto a adquirir productos extranjeros, es muy diverso en sus gustos e intereses, valora la comodidad, normalmente es consumista; sin embargo, la recesión del 2013 ha modificado su patrón de consumo y ha comenzado a consumir productos más baratos, con menor valor agregado; principalmente la generación *millennial*, quienes comparan precios y valoran mucho más las promociones que el resto de los grupos generacionales.

Como se aprecia en la Tabla 38, el 2014 el gasto del consumidor aumentó un 4.7 % respecto del 2013. Este aumento revierte la disminución de 0.7 %, del 2013. Estas cifras se basan en datos anuales de la encuesta de gastos del consumidor (CE). El gasto anual promedio aumentó de US\$ 51,100 en 2013 a US\$ 53,495 en 2014. A partir de la Tabla 38, encontramos lo siguiente:

- El 2013 fue un año recesivo, el consumidor gastó menos, caída de 0.7 %. Los rubros vestido, servicios y lectura tuvieron mayor disminución.
- El 2014 el gasto total se recupera en 4.7. La salud fue el rubro con mayor incremento, se recuperó en 18 %; el segundo rubro fue vestido y servicios, que creció en 11.3 %.

La información presentada en las Tablas 38 y 39 muestra el gasto del poblador norteamericano por diferentes unidades de consumo. Respecto del perfil de consumo 2014, concluimos lo siguiente:

- La unidad de consumo, perteneciente al mayor decil de ingresos, es la que tiene el más alto consumo en productos electrónicos, en promedio US\$ 4,650 por año.
- Respecto de consumo por edades, el norteamericano entre 45 y 54 años es quien realiza mayores gastos en productos electrónicos.

4. Tamaño de Mercado de Productos Electrónicos

La Figura 7, que se presenta a continuación, determina que el tamaño de mercado de productos electrónicos, el 2014 fue de US\$ 308 billones. Adicionalmente, se presenta que la tendencia es creciente para el tamaño de mercado en unidades monetarias.

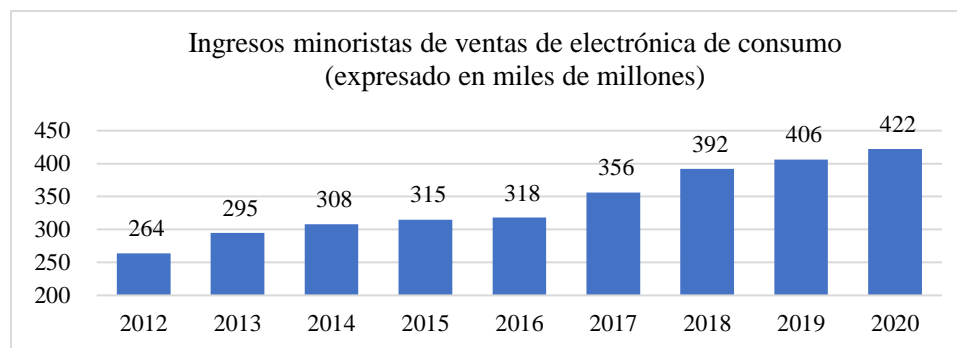


Figura 7. Evolución ingresos minoristas de ventas de electrónica de consumo. Adaptado de Statista

Respecto de la evolución de ventas de productos electrónicos respecto al PBI, como se aprecia en la Tabla 21, se confirma el crecimiento del mercado.

Tabla 21

Porcentaje del PBI que se destina al consumo minorista en productos electrónicos

Años	Ventas en electrónica de consumo (billion US\$)	PBI (billion US\$)	Participación
2012	263.83	16,197.05	1.63 %
2013	295.00	16,784.83	1.76 %
2014	308.00	17,521.75	1.76 %
2015-P	315.00	18,219.30	1.73 %
2016-P	318.00	18,707.15	1.70 %
2017-P	356.00	19,485.40	1.83 %
2018-P	392.00	20,494.05	1.91 %

Nota. Elaboración propia, 2020

5. Presente Digital en Estados Unidos al 2014

Los consumidores cada vez compran más desde dispositivos móviles. El último trimestre del 2014, el 13 % del total de US\$ comprados en el *e-commerce*, se realizó desde dispositivos móviles; cuatro años antes, el porcentaje fue de 3.6 %. La Figura 8 evidencia que el consumidor, en todas las edades, ha incrementado el consumo de plataformas digitales múltiples. Sin embargo, el 21 % de los *millennials* utilizan únicamente dispositivos móviles para el consumo digital.

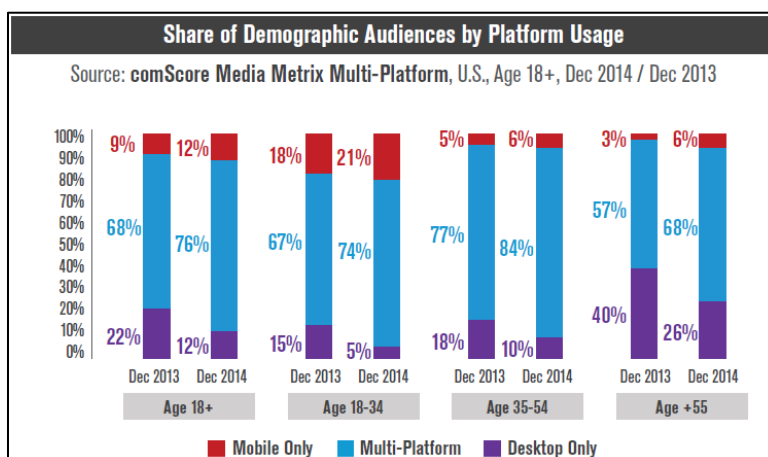


Figura 8. Participación de uso de plataforma tecnológica por edad. Adaptado de US Digital Future in Focus 2015–comScore

La Figura 9 muestra que Google es la más importante empresa digital (238 MM de visitantes únicos en diciembre de 2014). Yahoo ocupó el segundo lugar (216 millones). El 31 % de todas las visitas a los 10 principales sites de medios digitales se realizó desde dispositivos móviles únicamente.

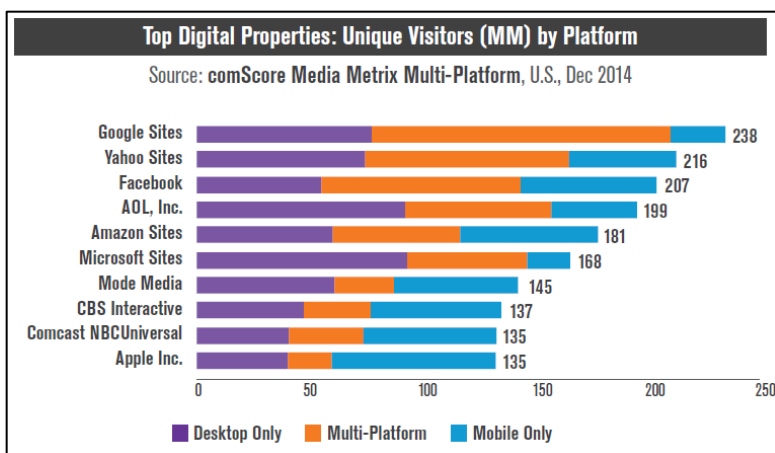


Figura 9. Visitas a principales sitios web por dispositivo. Adaptado de US Digital Future in Focus 2015–comScore

Facebook se mantiene como el gigante de las redes sociales, alcanzando al 81 % del total de la población. El tiempo consumido en Facebook representa 18 veces el total consumido por la segunda red social en el ranking. Instagram se ubica en el segundo lugar, con 12 mil millones de minutos.

En el *e-commerce*, el *retail* creció 14 % en 2014, llegando a US\$ 298 billones. Los dispositivos móviles representan el 60 % del tiempo dedicado, pero el 13 % de los dólares comercializados. Se debe mejorar el proceso de compra en dispositivos móviles para incrementar las ventas. Las plataformas de comercio electrónico más visitadas en Estados Unidos son: Amazon con 183 millones, Ebay 107 millones; Wal-Mart, con 101 millones; y Apple Sites, con 84 millones. Adicionalmente, aparecen las siguientes categorías de *e-commerce*, lo cual impulsa el crecimiento del *retail*:

- Comercialización a través de sitios web “tradicionales”, como es el caso de Best Buy
- Tiendas que solo existen en línea, como es el caso de Netflix
- *Marketplace*, espacios en línea que reúnen proveedores independientes, como Amazon
- Sitios de subastas, que en su mayoría son *marketplaces*, como eBay

Por otra parte, es importante observar la proyección a futuro del *e-commerce*. En tal sentido, en la Figura 10 se evidencia que el volumen de ventas de este canal se duplicará hacia el año 2019 (US\$587 MMM) respecto del año 2014 (US\$298 MMM).

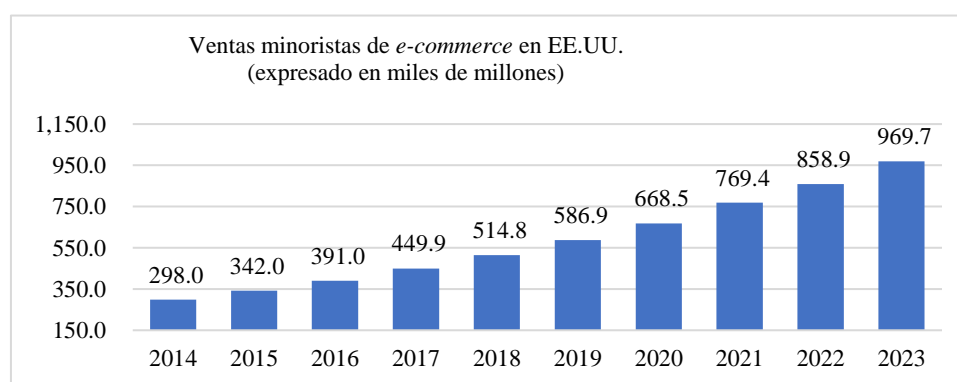


Figura 10. Ventas minoristas de *e-commerce* en Estados Unidos. Adaptado de Statista

Un aspecto importante del comercio electrónico es la diversidad de dispositivos a través de los cuales los usuarios acceden, tales como computadores personales y dispositivos móviles.

Este último, denominado *m-commerce*, viene teniendo una creciente participación del total del mercado del *e-commerce*, tal como se aprecia en la Figura 11. Se ve un sólido crecimiento, estimando que se duplique desde un 11 % el 2014, a un 22 % el 2017

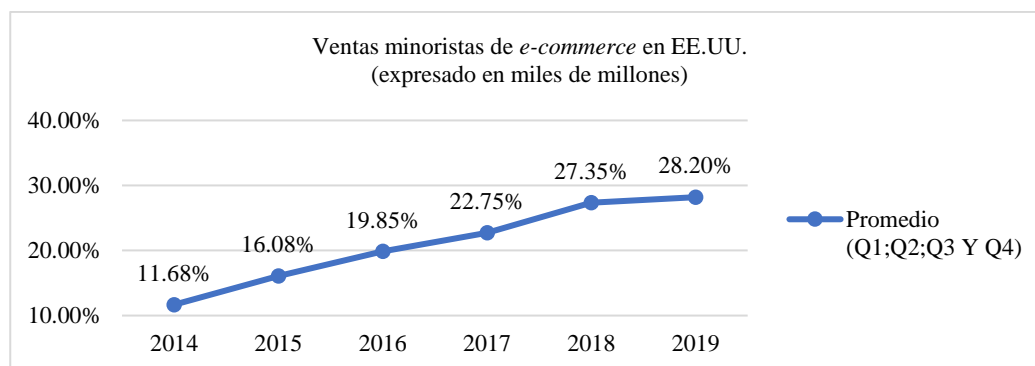


Figura 11. Participación del *m-commerce* en el *e-commerce* en Estados Unidos. Adaptado de Statista

También es relevante considerar la compra por grupos generacionales, específicamente en lo que se refiere al *e-commerce*. Las proyecciones respecto de este análisis indican que el consumo se distribuirá de manera uniforme, por grupos generacionales, en el tiempo.

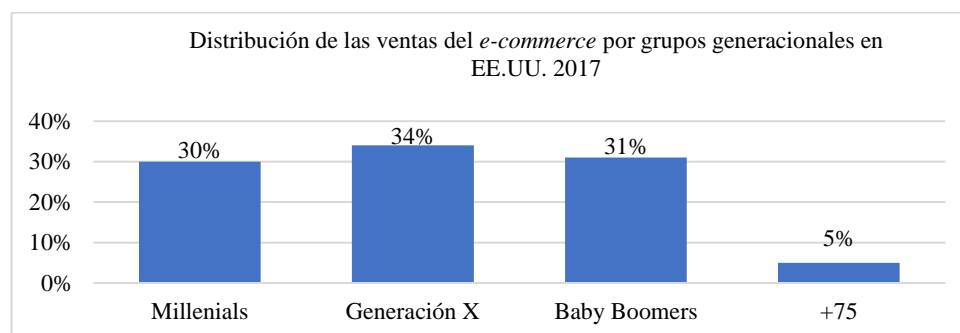


Figura 12. Distribución de ventas *e-commerce* por grupos generacionales, Estados Unidos 2017. Adaptado de Statista

En los mayores 101 minoristas de electrónica de consumo, el 37 % de las ventas corresponden empresas que usan exclusivamente el canal *online*; los principales: HP, Amazon, Delly CDW Corp. En conclusión, el tradicional canal físico está seriamente amenazado.

6. Conclusiones

En la Tabla 22, presentamos las principales conclusiones con respecto al perfil de consumidor, al *ticket* promedio de compra y la expectativa del tamaño de mercado.

Tabla 22*Principales indicadores del perfil de la población, perfil de consumo y mercado*

Población y perfil del consumidor en la compra de minorista de productos electrónicos	
Tasa crecimiento anual de la población. Promedio últimos 5 años	0.76 %
Preferencias diferenciadas por género	No existe
Preferencias diferenciadas por grupos étnicos	No existe
Grupo generacional mayoritario	<i>Millennial</i>
Gasto promedio anual, por persona, en productos electrónicos (US\$)	1,011
Grupos poblacionales que más gastan en compras de productos electrónicos	
Decile de mayor ingreso	4,650
Edad entre 45 y 54 años	3,076
Región oeste	2,711
Grupo étnico no hispanos blancos	3,398
Pareja casada con hijos entre 6 y 17 años	3,696
Mercado	
Ingresos minoristas por venta de productos electrónicos (billones de US\$)	308
Proyección crecimiento promedio de la venta de productos electrónicos respecto al PBI	1.79 %

Nota. Elaboración propia, 2020

6.1. El consumidor.

- El gasto del consumidor se ha recuperado el 2014, respecto del 2013; principalmente en salud.
- En promedio el consumidor gastará anualmente US\$ 1,300 en productos electrónicos. El segmento de mayor ingreso, asignará US\$ 1,905 al año; y el de menor ingreso, US\$ 822.
- Cada vez más consumidores realizarán la compra desde canales *online*, teniendo el APP la mayor perspectiva de crecimiento.

6.2. Productos servicios.

- La industria *retail* en Estados Unidos está dejando el concepto tradicional, con ofertas similares en cuanto al espacio en tiendas, selección de productos y formas de comunicación a los clientes.
- El comercio electrónico brinda al cliente la posibilidad de comprar sin restricciones geográficas, ni de horario; con acceso a una mayor oferta de productos e información.

- Best Buy tiene una participación rezagada en esta tendencia, competidores directos como Amazon se adueñan y ejecutan mejores adaptaciones en el *e-commerce*.

6.3. Tendencias.

- La venta minorista mediante el *e-commerce* crecerá en los próximos 10 años 14 % anual; en tal sentido, es un canal al que debe darse atención prioritaria, para generar crecimiento.
- El 2014 el *m-commerce* representó 11.7 % de las ventas del *e-commerce* y ganó rápida participación, desde el 2010 (representó 1 %). Se espera que siga creciendo los próximos años, 2015, 2016, 2017, 2018 en 16.1 %, 19.9 %, 22.8 % y 27.4 %, respectivamente. Consideramos de importancia estratégica el desarrollo de aplicaciones móviles que capturen la atención del consumidor, facilitando la adquisición con una satisfactoria experiencia de compra.
- Se espera también que la experiencia de compra *online* se distribuya homogéneamente por grupos generacionales, convirtiéndose en un canal de venta transversal a todos los grupos. A la luz de esto, se deben establecer estrategias diferenciadas por grupo generacional, dado que no se puede desatender a ninguno de ellos, debido a la importancia de su poder de compra.

Capítulo VI. Plan Estratégico 2015-2018

A partir de las conclusiones anteriores, planteamos los objetivos para el desarrollo del canal de ventas *online*, con el que Best Buy llegará a clientes del mercado de electrónica de consumo.

1. Análisis y Propuesta de Propósito, Misión y Visión

El propósito, la misión y la visión de una empresa representan los fundamentos sobre los cuales se establecen los objetivos y estrategias. Por tal motivo, es indispensable contar con una explícita declaración de estas, son el punto de partida para el éxito y sostenibilidad de una empresa.

1.1. Propósito. El propósito es la razón de ser de la empresa, responde a la pregunta de por qué la organización hace las cosas que hace, gobierna el día a día y permite tomar decisiones correctas. El propósito de Best Buy es: “enriquecer y potenciar la vida de las personas a través de la tecnología”, el cual está escrito en su memoria anual 2014.

1.2. Misión. La misión es la identidad de la organización, describe intereses, objetivos, clientes y qué se les ofrece. Identificamos la siguiente misión de Best Buy: “Ser la empresa de venta minorista de productos tecnológicos, para familias, empresas y público en general, que ofrece la mejor propuesta calidad precio y permita que la vida de las personas mejore a partir del uso de la tecnología”.

1.3. Visión. La visión de una empresa indica dónde desea estar a largo plazo, visualizar el resultado a alcanzar y crear el norte que integre las actividades. Best Buy no tiene una visión explícita; en tal sentido, entendiendo la necesidad, planteamos la siguiente: “Convertirse, en el mercado estadounidense, en la primera plataforma digital de compras de productos electrónicos en los próximos 15 años”.

2. Objetivo General

Se ha tomado especial atención a la definición de la misión de Best Buy para plantear el siguiente objetivo general: Ser la empresa líder en la venta minorista de productos electrónicos, posicionada en el mercado de Estados Unidos como la primera opción de compra en *e-commerce* para los clientes; a partir de ofrecer el mejor precio de mercado y construir una experiencia de compra potente, en todos los canales para los segmentos a los que se dirige.

3. Objetivos Estratégicos

Según Jean Paul Sallenave en su libro *Gerencia y Planeación Estratégica* (2004), los objetivos estratégicos son considerados esenciales para alcanzar el futuro de una organización.

3.1. Objetivo de rentabilidad. Alcanzar un ROI de 3 % del canal *e-commerce* al 2018.

3.2. Objetivos de crecimiento.

- Incrementar la participación de las ventas *e-commerce*, pasando de una participación de 12 % a 22 % al cierre del 2018, respecto del total de las ventas
- Incrementar las ventas *e-commerce*, llegando a superar los US\$ 7,770 millones como venta anual

3.3. Objetivos de sostenibilidad.

- Brindar la mejor plataforma para compras *online*
- Realizar inversiones en equipos y tecnología

4. Canvas Propuesto 2015-2018

Presentamos la matriz Canvas propuesta para el negocio *e-commerce*, la misma que incorpora los cambios del mercado, especialmente los relacionados con la propuesta de valor y canales. La propuesta de modelo de negocio está orientada a realinear a la empresa con las nuevas preferencias de compras de un mercado que ha recibido una fuerte influencia de los

nuevos desarrollos tecnológicos que están a disposición e influyen en la vida diaria de los consumidores.

La principal diferencia radica en la propuesta de valor. La propuesta es mejorar la calidad de vida de los clientes, a partir del uso de la tecnología y se establece el canal *online* como el medio para esto. Asimismo, proponemos ofrecer precios competitivos, que sean económicamente eficientes, y planteamos que la oportunidad de entrega es un atributo de valor importante.

Tabla 23

Matriz Canvas propuesta

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con marcas globales • Subsidiarias (Geek Squad; Magnolia, Pacific Sales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Soporte al cliente • Administración de cadena de suministro • Gestión de inventarios • Compras <hr/> <p>Recursos clave</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Canales <i>online</i> y móvil • <i>Stock</i> de productos • Infraestructura física de distribución y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad en canales digitales: <i>e-commerce</i> y <i>m-commerce</i> • Precio competitivo y descuentos • Servicio al cliente • Experiencia de compra a través de los canales digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia física y digital • Servicio al cliente • Asistencia personalizada • Soporte telefónico y vía canales <i>online</i> <hr/> <p>Canales</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Aplicaciones móviles • Tiendas físicas • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hogares • <i>Gamers</i> • Profesionales con poder adquisitivo que buscan la mejor tecnología y productos de entretenimiento y exigen un excelente servicio • Jóvenes consumidores que desean activamente tener nuevos lanzamientos de productos tecnológicos
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Logística • Presencia digital y física • Servicio al cliente 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos • Publicidad en tiendas, pagina web y aplicaciones móviles • Comisiones por servicios 		

Nota. Elaboración propia, 2020

5. Cadena de Valor Propuesta 2015-2018

Luego de identificar la nueva orientación en la que se dirige el mercado, hemos identificado las actividades primarias y de apoyo que permitirán a Best Buy tener una mejor

coincidencia con el nuevo rumbo que ha tomado el mercado de electrónica de consumo, el que se manifiesta en una preferencia creciente por los canales digitales (*e-commerce* y *m-commerce*).

A continuación, para no redundar en la descripción de la cadena de valor, describimos únicamente las actividades en las que se manifiestan los cambios respecto de la cadena de valor diagnosticada, presentada en el Capítulo IV del presente trabajo de investigación. Las diferencias se encuentran en los eslabones de (1) Organización Interna y Tecnología y (2) Marketing y Ventas.

5.1. Dirección general. El enfoque de Best Buy en el negocio de *e-commerce* requerirá compromiso y seguimiento de la estrategia al más alto nivel de la compañía. Es por ello que se requiere incluir una nueva posición al más alto nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional. En tal sentido, se dispondrá la creación de un director del negocio *e-commerce*.

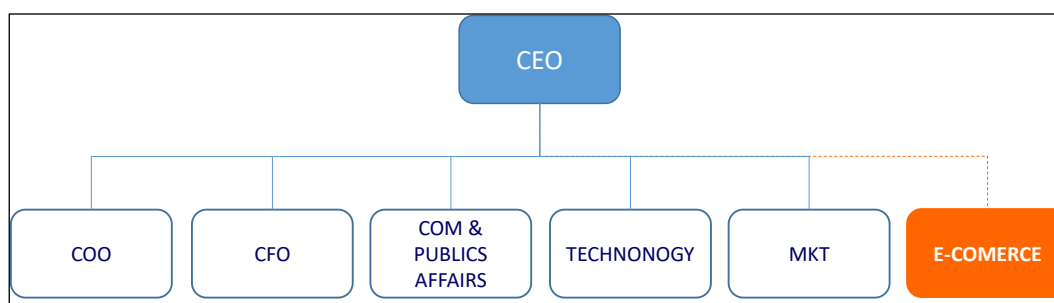


Figura 13. Organigrama Propuesto Best Buy. Adaptado de *Marketing de Servicios*, por Alonso, 2008

5.2. Organización interna y tecnológica. Las actividades de este eslabón estarán orientadas a lo siguiente:

- Desarrollo y mejora de las herramientas de *e-commerce* y *m-commerce*
- Herramientas analíticas para entendimiento de patrones de compra y recomendaciones a clientes
- Sistemas de pagos seguros, amigables y rápidos

5.3. Marketing y ventas. Adicionalmente a la oferta de atención *offline*, Best Buy se posicionará como la principal opción de compra *online* para todos los consumidores que demandan productos electrónicos, asegurando un precio competitivo; bajo este objetivo, desarrollará diversos enfoques orientados a brindar la mejor experiencia de compra al cliente:

- Presencia activa en redes sociales
- Foros, blogs, *webinars* orientados a capturar la atención de clientes
- Atención al mercado *gamer*
- Capacitación en el uso de productos

5.4. Estrategia competitiva 2015-2018. Para la definición de la estrategia competitiva, se han considerado por un lado, los resultados obtenidos respecto del análisis externo e interno, así como los resultados del análisis de mercado; y, de otro lado, el marco teórico formulado por el profesor Michel E. Porter sobre la definición de las posibles estrategias genéricas a ser implementadas:

- Diferenciación
- Liderazgo en costos
- Enfoque

En ese sentido, dado que en el mercado existe una clara sensibilidad al precio por parte de los competidores y de los clientes, así como una necesidad de optimizar procesos en apoyo a la velocidad y experiencia de compra del cliente *online*, concluimos que la estrategia genérica más conveniente a ser aplicada para el lanzamiento del negocio *e-commerce* para Best Buy es la estrategia de liderazgo en costos.

Capítulo VII. Generación y Selección de la Estrategia

Según Fred David (2014), el análisis y selección de las estrategias corresponde a decisiones subjetivas a partir de información objetiva. En este capítulo, seguiremos este proceso, proponiendo alternativas para evaluarlas y elegir la que permita el mejor desarrollo del negocio *e-commerce*.

1. Matriz FODA

Tomando como base los diferentes factores que forman parte de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desarrollamos el foda cruzado. A partir de este análisis, plantearemos diferentes estrategias mediante el contraste entre los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y los factores adversos (amenazas y debilidades). A partir de este contraste se definirán estrategias con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados. La matriz FODA se puede apreciar en la Tabla 24.

2. Matriz Peyea

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea), que se presenta en la Tabla 25 y la Figura 14, es otro instrumento importante para el análisis de la estrategia. Utilizamos cuatro cuadrantes para determinar si la estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz Peyea representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera-FF y ventaja competitiva-VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente-EA y fuerza de la industria-FI). Estos cuatro factores son las dimensiones más importantes de la posición estratégica de la organización.

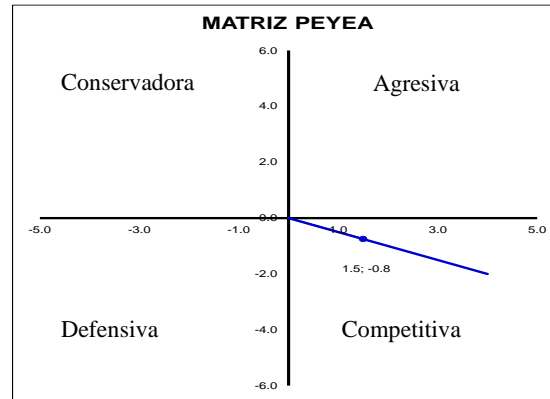


Figura 14. Resultados de la matriz Peyea. Elaboración propia, 2020

Tabla 24

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA cruzado	1. Principal cadena de venta minorista de productos electrónicos 2. Imagen de la marca 3. La estrategia de centralidad en el cliente aporta gran diferenciación 4. Sólida infraestructura física 5. Best Buy posee acuerdos globales con grandes marcas 6. Su gente, equipo y fuerza de venta "The Blue Shirt Nation"	1. Deterioro de los márgenes de beneficio 2. Dependencia de terceros, marcas globales 3. Cambio en la alta dirección, rotación 4. Poca diversidad de productos (orientado a servicios electrónicos)
	Oportunidades	FO. Explotar
1. Crecimiento del mercado de electrónica de consumo en EEUU en 16% (44 billones de dólares) 2012 al 2014 2. Satisfacción del 80% de los consumidores en la compra <i>retail</i> vía <i>online</i> en EEUU 3. Crecimiento del <i>m-commerce</i> como participación del comercio electrónico de 3.6 % - 2010 a 13 % - 2014 4. Política de Rebaja de la Tasa de Interés de referencia por parte de la Reserva Federal 5 Variables económicas positivas: PBI creciendo 6. El consumidor milenial (28 % de la población de EEUU) tiene una fuerte inclinación por comprar tecnología	FO-1 Posicionar a Best Buy en el <i>e-commerce</i> (F2,F3,F5,O2,O3,O6) FO-2 Fortalecer la presencia de la marca en la preferencia de los nuevos grupos generacionales (F1,F2,F4,O1,O6)	DO-1 Incrementar la base de clientes para incrementar por volumen (D1,O1,O4,O5) DO-2 Fortalecer la relación con las grandes marcas que siguen siendo atractivas para el mercado y otras que puedan surgir (D2,O1,O5)
Amenazas	FA. Confrontar	DA. Evitar
1. Competidores sin tienda ejercen influencia sobre el comercio minorista <i>retail</i> en 37 % en el año 2014 2. El mundo de las APP irrumpe en el mercado, crea y modifica modelos de negocio 3. Proyección de la participación de millenials en el comercio online en EEUU al 30 % en el año de 2017 4. Mayor preocupación por el cuidado del medioambiente y el tratamiento de los desechos: encarece la cadena de suministro y expone a mayor riesgo por responsabilidad social	FA 1.Promover la venta multicanal (F2,F4,F6,A1,A3) FA 2. Diseñar una estrategia de atracción hacia los usuarios y/o demandantes de apps (F1,F2,F3,A2,A3)	DA-1 Implementar un plan de reducción de material operativo (D1,A4)

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 25*Matriz Peyea*

Factores Determinantes F. Financiera	Puntaje	Eje X	Eje Y
Rendimiento sobre la inversión	5		4
Apalancamiento	5		
Liquidez	5		
Capital de trabajo	4		
Facilidad para salir del mercado	1		
Factores Determinantes F. de la Industria	Puntaje	Eje X	Eje Y
Potencial de crecimiento	5	4.25	
Potencial de utilidades	4		
Conocimientos tecnológicos	3		
Estabilidad financiera	5		
Factores Determinantes Estabilidad del Ambiente	Puntaje	Eje X	Eje Y
Cambios tecnológicos	-5		-4.75
Tasa de inflación	-2		
Variabilidad de la demanda	-5		
Elasticidad de la demanda	-7		
Factores Determinantes Ventaja Competitiva		Eje X	Eje Y
Participación en el mercado	-3	-2.75	
Lealtad de los clientes	-4		
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3		
Calidad del producto	-1		
Resumen de Puntajes			
	Eje x	1.5	
	Eje y	-0.75	

Nota. Elaboración propia, 2020

En la Tabla 25 se aprecia que el análisis de la matriz Peyea ubica a Best Buy en el cuadrante de una posición estratégica competitiva; es decir, presenta las condiciones para aplicar estrategias como integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

3. Matriz Interna-Externa

La matriz interna-externa, según Fred David (2014), permite identificar la mejor opción estratégica entre: (1) crecer y construir, (2) conservar y mantener, o (3) cosechar o enajenar. Esta matriz utiliza nueve cuadrantes para ubicar la posición estratégica de la empresa a partir de la

combinación de los valores de la matriz EFE (eje x) y los valores de la matriz EFI (eje y). En la Figura 15 se presenta el resultado de Best Buy.

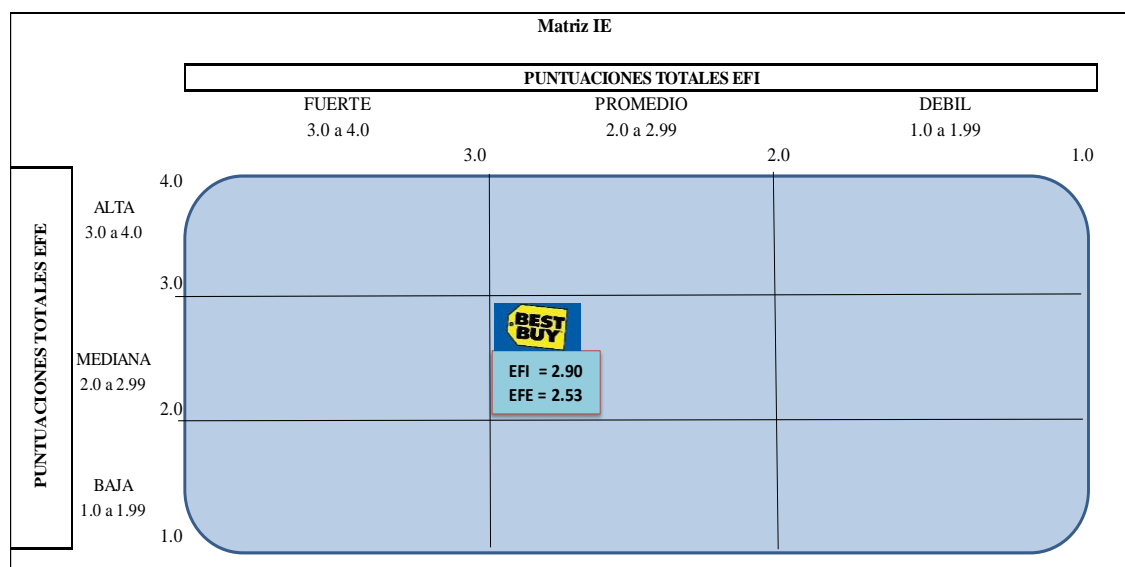


Figura 15. Resultados Matriz Interna Externa. Elaboración propia, 2020

Considerando el resultado mostrado en la Figura 15, la organización está ubicada en el cuadrante del medio, es decir le corresponde la posición estratégica “conservar y mantener”, en esta posición estratégica frecuentemente se utiliza la estrategia de penetración de mercado y la estrategia de desarrollo de productos o de servicios.

4. Matriz de la Estrategia Principal

Es una matriz para formular alternativas estratégicas, en su desarrollo utiliza cuatro cuadrantes a partir de la combinación de la posición competitiva de la organización y el crecimiento del mercado.

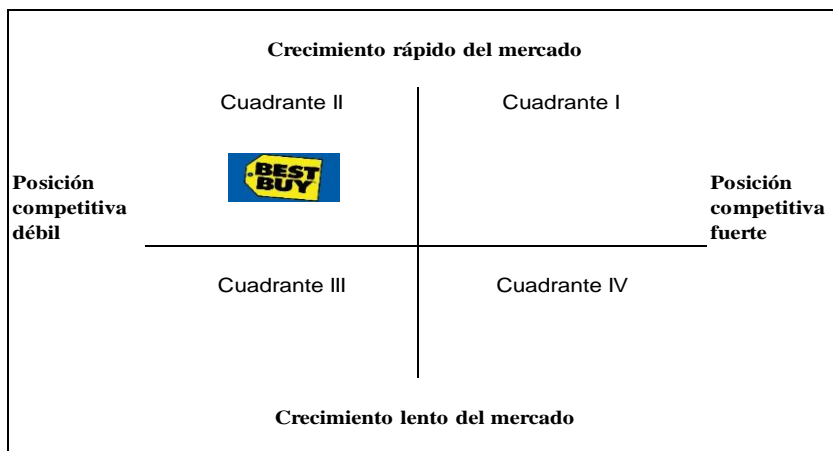


Figura 16. Resultado de la matriz de la estrategia principal. Elaboración propia, 2020

Analizamos dichos factores, considerando actualmente una posición competitiva moderada para Best Buy dentro de un mercado en crecimiento. En la Figura 16, se puede apreciar el resultado para Best Buy.

Al analizar la posición competitiva y el crecimiento de mercado, ubicamos a Best Buy en el segundo cuadrante, con la necesidad de replantear la estrategia actual que permita aprovechar el crecimiento del mercado, sobre la base de este análisis consideramos las siguientes estrategias:

- Desarrollo de mercados o servicios: A través de nuevos canales de distribución confiables, disponibles y de calidad se llegará a nuevos mercados, identificando segmentos con oportunidades.
- Penetración de mercado: A partir de ofrecer una plataforma digital que se focalice en la usabilidad, la oportunidad y la disponibilidad en beneficio del cliente.

5. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Según Fred David (2014), es una matriz que permite medir con objetividad alternativas estratégicas sobre la base de factores internos y externos, analizados en capítulos anteriores, en las Tablas 26 y 27 se analiza las estrategias de desarrollo de servicios y de penetración de mercado para evaluar cuál es la más conveniente a partir de factores críticos identificados en capítulos anteriores.

Tabla 26*Fortalezas y oportunidades (MPEC)*

MPEC	Ponderación	P A	Desarrollo de servicios	P A	Penetración de mercado
Fortalezas					
Principal cadena minorista de productos electrónicos	0.1	4	0.4	4	0.4
Imagen de la marca	0.15	4	0.6	3	0.45
Estrategia de centralidad en el cliente (diferenciación)	0.05	4	0.2	3	0.15
Sólida infraestructura física	0.1	3	0.3	3	0.3
Acuerdos comerciales con grandes marcas	0.1	4	0.4	4	0.4
Equipo y fuerza de venta. The Blue Shirt Nation	0.15	3	0.45	3	0.45
Debilidades					
Performance financiera en declive	0.1	4	0.4	4	0.4
Dependencia de terceros, marcas globales	0.15	3	0.45	3	0.45
Cambio en la alta dirección, rotación	0.05	2	0.1	2	0.1
Poca diversidad de productos (orientado a servicios electrónicos)	0.05	4	0.2	3	0.15
Total	1		3.5		3.25

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 27*Oportunidades y amenazas (MPEC)*

MPEC	Ponderación	P A	Desarrollo de servicios	P A	Penetración de mercado
Oportunidades					
Crecimiento del mercado de electrónica de consumo (16 % - 44 billones de dólares) 2012 al 2014	0.15	4	0.6	4	0.6
Satisfacción del 80 % de los consumidores en la compra retail vía <i>online</i> en EE.UU.	0.12	4	0.48	3	0.36
Crecimiento del <i>m-commerce</i> como participación del comercio electrónico. De 3.6 % - 2010 a 13 % - 2014.	0.1	4	0.4	3	0.3
Política de rebaja de la tasa de interés de referencia por parte de la Reserva Federal.	0.08	2	0.16	2	0.16
Variables económicas positivas: PBI creciendo, tasa de desempleo reduciéndose, inflación reduciéndose, incremento de demanda	0.05	2	0.1	2	0.1
El <i>millennial</i> (28 % de la población de EE.UU.) tiene una fuerte inclinación por comprar tecnología.	0.05	3	0.15	3	0.15
Amenazas					
Competidores sin tienda ejercen influencia sobre el comercio minorista <i>retail</i> en 37 % en el año 2014.	0.17	3	0.51	3	0.51
El mundo de las APP irrumpe en el mercado, crea y modifica modelos de negocio.	0.08	3	0.24	3	0.24
Proyección de la participación de <i>millennials</i> en el comercio <i>online</i> en EE.UU. al 30 % en el año de 2017,	0.12	4	0.48	3	0.36
Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente y el tratamiento de los desechos: encarece la cadena de suministro y expone a mayor riesgo por responsabilidad social.	0.08	2	0.16	2	0.16
Total	1		3.28		2.94

Nota. Elaboración propia, 2020

A partir del resultado de la matriz MPEC en la comparación de las estrategias de desarrollo de servicios y penetración de mercado, y tomando en cuenta los análisis de las matrices presentadas con anterioridad, planteamos usar la estrategia de desarrollo de servicios.

6. Alineamiento de Estrategias con los Objetivos

En este capítulo revisamos las estrategias planteadas anteriormente en función a los objetivos de la organización. Esta evaluación se nutre de resultados previos para determinar cuáles son las más relevantes para el plan estratégico de Best Buy. A continuación, la Tabla 28 muestra el resultado numérico de cada análisis.

Tabla 28

Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Acciones	Iniciativas estratégicas	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	Número de coincidencias
Explotar	FO-1 Posicionar a Best Buy en el <i>e-commerce</i>	x	x	x	x	x	5
	FO-2 Fortalecer la presencia de la marca en la preferencia de los nuevos grupos generacionales			x	x	x	3
Buscar	DO-1 Incrementar la base de clientes para incrementar los ingresos por volumen	x	x	x	x	x	5
	DO-2 Fortalecer la relación con las grandes marcas que sean atractivas para el mercado				x		1
Confrontar	FA-1 Promover la venta multicanal	x	x	x	x	x	5
	FA-2 Diseñar una estrategia de atracción hacia los usuarios y/o demandantes de apps			x	x	x	3
Evitar	DA-2 Plan de reducción de material operativo	x	x				2

Nota. Elaboración propia, 2020

A partir de este resultado se plantean estas tres iniciativas estratégicas:

- Posicionar a Best Buy en el *e-commerce*
- Incrementar la base de clientes
- Promover la venta multicanal

Para que den el resultado esperado, la estrategia organizacional deberá ser interiorizada en toda la organización considerando el posicionamiento del e-commerce, el incremento de la base de clientes y la promoción de la venta multicanal. Esta estrategia será la base sobre la que elaboraran los planes funcionales.

Capítulo VIII. Planes Funcionales y de Responsabilidad Social Empresarial 2015- 2018

Presentamos los planes funcionales de marketing, operaciones y tecnología, y recursos humanos, así como el plan de responsabilidad social empresarial, del 2015 al 2018. Todos ellos describen las acciones para ejecutar la estrategia organizacional definida en el capítulo anterior. Definimos objetivos por dominio funcional e identificamos estrategias para alcanzarlos, lo que decanta en planes que utilizarán recursos y habilidades propios de cada área.

1. Plan Funcional de Marketing

Desarrollamos el plan de marketing enfocado en el relanzamiento del *e-commerce*, planteamos incorporar nuevas capacidades en los canales *online* (web y APP), integradas con el mundo físico bajo el marco de marketing digital y teniendo al cliente en el centro de las acciones.

1.1. Objetivos del plan de marketing. Para el relanzamiento del *e-commerce* de Best Buy, planteamos los siguientes objetivos:

Tabla 29

Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Incrementar el número de visitas en los canales <i>online</i>	Número de visitas mensuales, el 2014 se recibieron 150 MM visitas aprox.	200 MM	350 MM	50 0MM	750 MM
Fortalecer la marca Best Buy en el mundo <i>online</i> ; sin deteriorarla en el mundo físico	Índice de recordación	40 %	60 %	75 %	85 %
Incrementar la proporción de ventas <i>online</i> , respecto a las ventas totales; sin canibalizar el canal presencial	Proporción de las ventas <i>online</i> , respecto a las ventas totales. En el 2014, las ventas on-line representaron el 12 % del total	15 %	18 %	22 %	30 %

Nota. Elaboración propia, 2020

1.2. Estrategia de benchmarking. Planteamos la estrategia de seguir, imitar, al líder de mercado; igualar y luego mejorar sus principales estrategias. El proceso de *benchmarking* claramente identifica a Amazon como el líder en *e-commerce*; a continuación, presentamos los pilares de su estrategia de marketing digital:

- Oferta: Elevado nivel de diversificación de productos y servicios
- Alcance: Aparecer en los primeros lugares de buscadores (optimización de motores de búsqueda – SEO) y publicidad en línea en forma intensiva mediante Google Ads
- Simplicidad: Desplegar una experiencia clara, sencilla, intuitiva e inteligente
- Conversión: Utilizar recomendaciones personalizadas y funcionalidad de pago fácil (en un solo clic) para tener el mejor ratio de conversión del mercado
- Compromiso: Desplegar todas las acciones en torno a la satisfacción del cliente, logrando un elevado nivel de fidelización.

1.3. Estrategia de segmentación. Un elemento decisivo del éxito del relanzamiento del *e-commerce* será la capacidad de segmentar adecuadamente el mercado, existen dos estrategias para tal fin:

- 1) Tratar al mercado total como una sola unidad, mercado masivo agregado
- 2) Considerar que el mercado total se compone de segmentos con diferencias entre ellos.

Analizamos la segmentación considerando la que genere mayor efectividad en la aceptación de la plataforma. Identificamos que los canales *online* (web y APP), en primer lugar, deberán ofrecer una experiencia homogénea que comunique los conceptos de valor, definidos estratégicamente para el posicionamiento de la marca (primer enfoque de segmentación); en segundo lugar, adicionalmente deberán ofrecer comunicación, contenido y en general precisiones para una oferta personalizada, que reconozcan segmentos de mercado (segundo enfoque de segmentación).

Los beneficios, de considerar una segmentación bimodal *on-top* sobre una base común, son: eficiente uso de recursos, efectividad en la comunicación y mejor ratio de conversión; principalmente.

A continuación, la segmentación utilizando los criterios propuestos por Stanton (2007):

- Criterios de segmentación geográficos
 - Región: La oferta considera todo Estados Unidos
 - Tamaño de la ciudad: Grandes centros urbanos y medianos; principalmente definidos por el compromiso de entrega de los productos adquiridos.
 - Urbano-rural: Urbano y suburbano. No iremos a zona rural.
- Criterios de segmentación demográficos

Utilizaremos para la segmentación demográfica los resultados de la encuesta de gastos del consumidor estadounidense en el 2014, presentados en el Anexo 1 y 2

- Criterios de segmentación psicológicos
 - Personalidad: No se hará segmentación explícita por la personalidad del consumidor; sin embargo, se estructurará la comunicación para activar la compra compulsiva del cliente.
 - Estilo de vida: Identificamos a amantes de los juegos electrónicos, *gamers*, amantes de la comodidad que buscan la mejor tecnología, preocupados por el desarrollo de la familia, y buscadores de lo último en tecnología.
 - Psicográfico: No se hará segmentación explícita por el perfil psicográfico del cliente. Sin embargo, teniendo en cuenta la investigación realizada por la Universidad de Michigan (1983), en la cual se identificó nueve valores fundamentales que influyen en el comportamiento de compra, identificamos que la comunicación debe focalizar y diferenciar los siguientes valores: seguridad, autorrealización, emoción, sentido de logro y diversión (disfrutar la vida).
- Criterios de segmentación conductuales

- Beneficios deseados: El mejor precio por el producto comprado, servicio de calidad.
- Tasa de uso: Nos enfocaremos en el consumidor que frecuentemente utiliza los canales *online*, y en el que compra por primera vez en un canal *online* o lo hace muy esporádicamente.

El mercado de venta minorista de productos de electrónica tiene diferentes grupos de preferencia y segmentos. Ante lo cual, planteamos que sobre una base común (mercado agregado), se despliegue una mezcla de marketing diferenciada, principalmente a partir de desplegar contenido, comunicación y servicio enfocado en cada segmento objetivo.

1.4. Estrategia de diferenciación de la oferta. Esta estrategia es el pilar para el relanzamiento de la plataforma *e-commerce*. A partir de la diferenciación de la competencia, esperamos lograr la aceptación de los clientes y, consecuentemente, el incremento de ingresos.

Teniendo como base que nos podemos diferenciar por: ofrecer algo mejor, ofrecer algo más nuevo, ofrecer algo más rápido u ofrecer algo más barato; optamos por diferenciarnos ofreciendo la mejor plataforma *e-commerce* del mercado, considerando los siguientes atributos principales:

- Enfocado y especializado en la venta de productos de electrónica
- Centrado en el cliente a partir de presentar contenido diferenciado por segmento
- Ofreciendo una experiencia digital que supere a la competencia más cercana (Amazon)
- Integrando el mundo digital (web y APP) con el mundo físico (tiendas)

Planteamos que la plataforma *e-commerce* sea líder en servicio, que ofrezca características innovadoras que superen a la competencia (liderazgo de producto). Para tal fin, utilizaremos como ventaja competitiva la red de tiendas más grande del mercado, acompañada de

un diseño omnicanal que genere sinergias entre el mundo *online* y el presencial, para beneficio del cliente.

La diferenciación como líder en servicio se refuerza en el hecho de que el mercado de la venta minorista de productos electrónicos en canales *online* es una industria de volumen; existen pocas oportunidades de diferenciación, a cambio cada una representa un gran potencial de ingresos. En este sentido, para tener éxito, profundizamos en estrategias de diferenciación coherentes e integradas a nivel de servicio, personal e imagen.

1.4.1. Diferenciación de servicios. Buscamos diferenciar el servicio de los canales *online* (web y APP), a partir de lo siguiente:

- Entrega del producto: Ofrecer la posibilidad que el cliente elija recoger el producto en alguna de las tiendas físicas, la que le resulte más conveniente. Así, aprovechamos la infraestructura física y generamos sinergias entre los dos mundos, presencial y no presencial. En cuanto a la entrega a domicilio, debemos igualar lo que ofrece la competencia (Amazon); considerando rapidez, exactitud en el cumplimiento de lo comprometido y esmero en la interacción.
- Asesoría: Una de las principales características del servicio de Best Buy, la cual lo diferenció de la competencia, es la asesoría especializada. Es un atributo que la plataforma debe incorporar, incluyendo contenido especializado en forma didáctica y con una usabilidad que permita llegar a la asesoría especializada para quien lo solicite, sin saturar con información al consumidor que no valora este servicio. Igualmente, desde el mundo *online* se podrá solicitar comunicación directa para mayor detalle: correos electrónicos, llamadas telefónicas o chats.

- Garantía: Servicio importante, para la diferenciación con la competencia, como mínimo debemos igualarla. Si el producto no funciona, se reemplazará en breve tiempo, ofreciendo algún esquema de compensación que no resulte oneroso (vales de descuento, por ejemplo).
- Devoluciones: Si el cliente desea devolver el producto, debido a que finalmente no cubrió sus expectativas, se ofrece el retorno sin costo y la devolución del dinero en un plazo razonable.

1.4.2. Diferenciación de personal. El personal asociado a la plataforma *e-commerce* y principalmente quienes tendrán interacción con el cliente, deberán ser amables, atentos y profesionales. Se capacitará y desarrollará al equipo humano en lo siguiente:

- Competencia: Empleados con capacidad y conocimiento necesario
- Cortesía: Empleados amables, atentos, respetuosos que tengan empatía con el cliente
- Credibilidad: Empleados que generen confianza y seguridad en su interacción con el cliente
- Confiabilidad: Ejecutar el servicio en forma consistente según lo diseñado
- Capacidad de respuesta: Empleados proactivos
- Comunicación: Empleados con comunicación clara, precisa y efectiva

1.4.3. Diferenciación de imagen. Planteamos construir una personalidad de marca, con una identidad e imagen. Aspiramos a construir una identidad de servicio y asesoría a un precio aceptable. Esperamos que los clientes perciban una imagen de calidad al mejor precio.

1.5. Estrategia de posicionamiento de la oferta. El objetivo es que la plataforma *e-commerce* ocupe un lugar claro y apreciado en la mente del cliente objetivo. Tomando en cuenta el mercado y la competencia, identificamos:

- a. No diferenciación, puntos de paridad en los que tenemos por objetivo igualar al referente
 - Usabilidad de los canales digitales: Facilidad en el uso, intuitivo y amigable. Experiencia integrada entre web y APP.
 - Amplia gama de productos: Ofrecer una gran variedad de productos, siempre enfocados en electrónica de consumo minorista.
 - Velocidad de la entrega: La entrega del producto, inherente a la compra no presencial, debe igualar a lo ofrecido por la competencia (Amazon).
 - Precios competitivos: Ofrecer precios equivalentes a la competencia.
- b. Diferenciación sustancial, puntos de diferenciación frente a la competencia
 - Oportunidad en la entrega: Ofrecer la posibilidad que el cliente recoja el producto en la red de tiendas. Integración del mundo *online* con el presencial.
 - Especialización en productos electrónicos: Ofrecer lo último en tecnología.
 - Experiencia personalizada de compra: Atributo de valor para el cliente.

Planeamos el siguiente posicionamiento, mantra, de la oferta al mercado que tendrá la nueva plataforma *e-commerce*: “Mejor oferta de productos y mejor experiencia de compra”.

- Principales asociaciones
 - o Variedad de productos
 - o Lo último en tecnología
 - o Precio competitivo
 - o Usabilidad y experiencia personalizada
- Características transmitidas
 - o Simplicidad en la compra

- Tecnología de punta

1.6. Estrategia de fidelización. El objetivo de la estrategia de fidelización es retener y ampliar la base de clientes a partir de la construcción de una relación. Se desea retener a los clientes y lograr que incrementen sus compras en el canal *e-commerce*, ya sea por número de tickets o por incremento del valor promedio. Planteamos las siguientes acciones de fidelización, asociadas a estrategias genéricas; teniendo presente que la relación inicia cuando se concreta la primera compra.

1.6.1. Construir una relación a largo plazo. La primera compra, en la plataforma *e-commerce*, es el nacimiento de una nueva relación con el cliente. A partir de este momento se debe construir un vínculo y hacerlo crecer. Las propuestas son las siguientes:

- Comunicación: Correo o mensaje, agradeciendo la compra e indicando el compromiso por un servicio de calidad. Incluir preguntas puntuales, para afinar la construcción del vínculo.
- Servicio postventa: Inicia con el despacho, el objetivo es que el cliente reciba el producto en la oportunidad que solicitó.
- Seguimiento de la compra realizada: Mantener comunicación e informar al cliente respecto de un producto complementario o uno de una gama superior a precio especial.

1.6.2. Experiencia de usuario superior. El cliente no solo busca un producto, principalmente está ávido por una experiencia no solo al momento de la compra, sino en la etapa posterior: despacho, presentación de la entrega, personal que realiza la entrega, interacción en el seguimiento. Las propuestas son las siguientes:

- La plataforma de *e-commerce*, web y APP debe ofrecer una experiencia de compra especial, diseñada con el cliente como centro de las decisiones: simple, ágil, intuitiva.
- Usando inteligencia comercial, sorprender al cliente con detalles, considerando el valor de este y el conocimiento de lo que aprecia, ofrecer: descuentos, envíos gratis, o regalos.

1.6.3. Coherencia de marca en todos los canales. El *e-commerce* (web y APP) trasciende al mundo físico, las tiendas deben ofrecer un concepto homólogo. Asimismo, considerar las etapas de la compra, servicio y postventa. Las propuestas son las siguientes:

- El servicio de calidad, amabilidad y asesoría será homogéneo en los canales *online* y físicos. Se resaltarán la amabilidad y la vocación de servicio en canales digitales y físicos.

1.6.4. Atención personalizada. El consumidor exige atención personalizada y diseñada para sus necesidades. La plataforma *e-commerce* incorporará tecnología para identificar gustos y patrones de compra. Las propuestas son las siguientes:

- La experiencia en el canal web y APP incorporará mensajes personalizados y contenido que se configure identificando necesidades, gustos y patrones del cliente.
- La comunicación que se dirija al cliente, correos electrónicos o mensajes al celular, deberán haber sido previamente personalizadas en todo lo que sea posible.

1.6.5. Convertir los errores en oportunidades. Cada queja o reclamo es una oportunidad para fortalecer la relación. El objetivo, por supuesto, es no tener reclamos; sin embargo, dependiendo de la naturaleza de este, se buscará la oportunidad para fortalecer la relación. Las propuestas son las siguientes:

- Dependiendo del reclamo, estructurar acciones de resarcimiento como despacho gratis, descuento en la siguiente compra o simplemente aceptar la devolución del producto
- Comunicación de seguimiento, posterior al cierre del reclamo. Comunicación personalizada para recuperar la relación luego de la experiencia de reclamo

1.6.6. Comunicación con el cliente. Mantener cercanía inteligente con el cliente es importante. La comunicación con el cliente es fundamental para construir la relación. Las propuestas son las siguientes:

- Comunicación directa al cliente para solicitar su opinión. Comunicación simple, que no abrume, pocas preguntas, de fácil entendimiento, sin sobrecargar la comunicación
- Construir foros de opinión. Atender las redes sociales, interactuar, opinar, hablar

1.6.7. Diferenciación. Debemos ofrecer algo diferente al cliente, algo diferente para que se quede con la oferta *e-commerce* y haya apertura para la construcción de la relación. Las propuestas son las siguientes:

- El principal punto de diferenciación es la experiencia de compra en la plataforma: simplicidad, agilidad, asesoría, gama de productos.
- El segundo punto de diferenciación es crear sinergia con la red de tiendas para una experiencia omnicanal. La compra *online* culmina con la visita a la tienda para recoger el producto. La red de almacenes que soportan el control de *stock* en tiendas físicas será la base para ofrecer mejores tiempos de entrega que la competencia.

Consolidamos las propuestas anteriores, en el siguiente plan de acciones de fidelización:

- a. Canales de comunicación: Utilizando el *e-mail*, los SMS y las redes sociales para mantener comunicación cercana y ágil con los clientes. Medios de comunicación

digitales para construir y fortalecer la relación con el cliente, sincronizada con los objetivos de marca.

- b. Sorpresas: Implementaremos detalles personalizados, teniendo en cuenta el segmento y las preferencias: invitación a exposiciones o regalos; buscando superar expectativas, sorprender al cliente con pequeños detalles, los cuales valora y fortalecen la relación.
- c. Ventas especiales: Ventas VIP, implementaremos ventas “privadas” *online*, ventas de líneas nuevas de producto antes de que se lancen en la plataforma. Acciones que hagan que el cliente se sienta especial y único, de manera que se construya un vínculo de reciprocidad.
- d. Descuentos: Implementaremos campañas periódicas de descuentos, por gama de productos, por renovación de *stock*, por marca a partir de la estrategia de penetración de esta. Buscamos un habilitador para fortalecer la relación, con el cuidado de no generar una rutina negativa.

1.7. Mezcla de marketing. Presentamos la mezcla de marketing para el servicio de venta *online* de productos de electrónica de Best Buy. Por su enfoque en servicios, utilizamos el modelo ampliado denominado de las 8 P; planteado por Lovelock y Wirtz en su libro *Marketing de Servicios* (2009).

1.7.1. Elementos del producto, el servicio. El servicio principal es la venta de productos electrónicos a través de una plataforma digital, canales web y APP integrados, que ofrecen la capacidad de comprar cuando y desde donde quiera el cliente; a través de una experiencia de compra personalizada no presencial. Profundizamos en la diferenciación del servicio principal, a partir de definir servicios complementarios, que integrados generen ventaja competitiva (Lovelock, 2009).

- Servicios complementarios de facilitación
 - Información: Se utilizará principalmente redes sociales y campañas de *emailing*; también se aprovechará la red de tiendas, pero no activamente para no canibalizar el canal presencial.
 - Toma de pedidos: Se diseñarán pasos simples, como parte de la experiencia de compra digital en cada canal. Antes de realizar el pago se confirmará la relación de productos comprados.
 - Facturación: *Ticket* de compra claro, fácil de entender, detallando el pedido facturado: producto, precio, cantidad. Acompañado de un mensaje de agradecimiento personalizado.
 - Pago: Se aceptarán todos los medios de pago digitales, a través de una pasarela de pagos segura, en la cual se exhiba claramente los certificados de compra segura.
- Servicios complementarios de mejora
 - Consulta: Desde la plataforma se atienden las consultas, mediante un chat con preguntas frecuentes o derivando a un ejecutivo que esté en capacidad de asesorar respecto al producto.
 - Amabilidad: El contenido de la plataforma se diseñará para presentar un trato amigable, claro, simple y horizontal; desarrollando el concepto de buena actitud de servicio.
 - Seguridad: La nueva plataforma se implementará siguiendo los estándares de ciberseguridad, lo cual se comunicará, reforzando las prácticas seguras, como parte del contenido.

- Excepciones: Construir un proceso de atención de reclamos, orientado a la satisfacción del cliente. Si el producto no cumple las expectativas o el despacho no fue oportuno, el cliente podrá devolverlo sin costo alguno.

1.7.2. Lugar y tiempo. El servicio se ofrece en todo Estados Unidos, debido a la logística de entrega de productos, ya que al tratarse de un servicio digital se podrá acceder desde cualquier lugar del mundo. Estará disponible en forma continua, 7 x 24, para procesar la compra en forma oportuna y confiable.

1.7.3. Precio. La estrategia es ofrecer el mejor precio de mercado, lo cual, considerando el servicio de valor que se ofrece al cliente, no necesariamente significa el menor precio. Se aprovechará acuerdos comerciales globales y la compra a gran escala, sumado a la búsqueda de eficiencia operativa, para que el precio realmente resulte aceptado por los clientes como el mejor de mercado.

1.7.4. Promoción. La nueva plataforma *e-commerce* será comunicada mediante redes sociales y campañas de marketing digital: correos electrónicos, mensajes de texto y publicidad en medios digitales, principalmente. También se utilizará la red de tiendas para la promoción; sin embargo, el foco es llegar a clientes distintos a quienes utilizan el canal presencial. Se profundizará en atributos de experiencia simple pero enriquecida, mejor precio y variedad de productos.

1.7.5. Proceso. La expectativa de la nueva plataforma *e-commerce* es simplificar el proceso de compra, impactando positivamente en el cliente: menos formularios que registrar, claridad en los mensajes y funcionalidad intuitiva. Además, para cumplir con la propuesta de valor, se optimizarán, rediseñarán los procesos logísticos (almacenes y despachos), de inteligencia comercial y de CRM.

1.7.6. Entorno físico. La propuesta es que el cliente, cuando interactúe con la plataforma, experimente simplicidad, claridad, seguridad, facilidad para entender las opciones informáticas y se sienta asesorado en todo momento; es decir, en general una experiencia superior a la de la competencia.

1.7.7. Personal. El objetivo es reducir la interacción entre el cliente y el personal, a partir de la simplicidad y correcto funcionamiento de la plataforma y de los procesos logísticos que le dan soporte. Sin embargo, cuando corresponda una interacción, el personal se mostrará amable, profesional, empático y totalmente informado del proceso y de las necesidades del cliente.

1.7.8. Productividad y calidad. Se espera mejorar considerablemente la productividad, incrementar las ventas sin un incremento sustancial de personal. Esto a partir de la plataforma informática efectiva y el rediseño de los procesos de negocio de soporte, utilizando tecnología.

1.8. Acciones. Integrando las acciones planteadas en cada estrategia desarrollada en los puntos anteriores, con el *customer journey*, marco de referencia que propone identificar interacciones con el cliente en el ciclo de vida de la adquisición de un producto, sintetizamos las siguientes acciones.

Tabla 30

Planes en el marco del customer journey

		Conciencia Estímulo e inspiración	Consideración Desarrollar preferencia	Adquisición Compras online	Experiencia del servicio
1	Publicidad en televisión	X	X		
2	Contenido en redes sociales	X	X	X	
3	Campaña con influenciadores	X	X		
4	Posicionamiento en motores de búsqueda	X	X	X	
5	Campaña de <i>e-mailing</i>	X	X		
6	Bot conversacional (chat)		X	X	X
7	Centro de atención de llamadas		X	X	X
8	Información analítica e inteligencia comercial	X	X	X	X
9	Sitio web (rediseño integral)		X	X	X
10	APP		X	X	X
11	Logística de servicio al cliente			X	X
12	Alianza con plataforma de pagos			X	X

Nota. Elaboración propia, 2020

- Acciones para el plan de marketing

El objetivo es que a partir de la promoción, los clientes ingresen a la plataforma de *e-commerce* (web y APP), identifiquen atributos de valor (usabilidad, mejor precio) y que una vez que ingresen hayan tenido una experiencia espectacular que gatille la decisión de comprar y principalmente la de retornar frecuentemente. Las siguientes acciones corresponden al plan de marketing:

- Publicidad en televisión
- Contenido en redes sociales
- Campaña con influenciadores
- Posicionamiento en motores de búsqueda
- Campaña de *e-mailing*
- *Bot* conversacional (chat)
- Centro de atención de llamadas
- Alianza con plataformas de pagos

1.9. Presupuesto. A continuación, presentamos el presupuesto de marketing:

Tabla 31

Presupuesto de las acciones del plan de marketing

Acciones estratégicas del plan de marketing	2015	2016	2017	2018
Publicidad en televisión	64,400,000	69,200,000	77,600,000	77,600,000
Publicidad en internet y redes sociales	4,000,000	5,200,000	7,000,000	10,000,000
Gestión de comunidades personalidad en redes sociales	900,000	1,200,000	1,440,000	1,680,000
Campaña con influenciadores	4,800,000	6,000,000	7,800,000	7,800,000
Posicionamiento en motores de búsqueda	3,000,000	3,600,000	3,600,000	2,400,000
Agencia de marketing integral	2,000,000	2,400,000	2,840,000	2,800,000
Campañas de <i>e-mailing</i>	1,200,000	1,400,000	1,520,000	1,520,000
Bot conversacional (chat)	2,000,000	2,400,000	2,800,000	2,800,000
Centro de atención de llamadas	2,000,000	2,200,000	2,400,000	2,400,000
Planilla ejecutiva y operativa de MKT (para soportar nueva gestión)	6,000,000	8,000,000	9,000,000	10,000,000
Investigación mercado y conocimiento de cliente	5,000,000	6,100,000	3,000,000	2,000,000
Consultoría posicionamiento de marca	1,200,000	1,400,000	0	0
Alianza con plataforma de pagos	1,500,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
	98,000,000	112,100,000	122,000,000	124,000,000

Nota. Elaboración propia, 2020

2. Plan Funcional de Operaciones

Este plan describe estrategias, acciones e inversiones, para dar soporte y viabilidad a los objetivos de Best Buy. Las acciones se orientarán a implementar la tecnología para el desarrollo de canales digitales, de *e-commerce* y *m-commerce*, acorde con el plan de marketing definido.

2.1. Objetivos del plan de operaciones. Los objetivos del plan de operaciones y tecnología han sido concebidos para mejorar la experiencia de compra de los clientes en los canales *online*. Para tal fin se buscará simplificar los procesos de elección, búsqueda, compra, pago y recojo o recepción de los productos; asimismo, ofrecer alternativas de compra por patrones de consumo y ofertas personalizadas.

Tabla 32*Objetivos del plan de operaciones*

Objetivo	Indicador	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Capacidad de visitas para medio millón de clientes sin problemas de conexión	Casos de periodos de latencia	2 %	1 %	0.50 %	0.40 %
Mayor efectividad en el análisis de patrones de compra para el ofrecimiento de productos	Nivel de predicción	80 %	95 %	98 %	99 %
Disminuir la cantidad de reclamos de clientes	Cantidad de reclamos	411,764	205,882	102,941	92,647

Nota. Elaboración propia, 2020

2.2. Estrategias y acciones de operaciones y tecnología.

2.2.1. Restructuración de la página web. La restructuración integral de la plataforma de *e-commerce* considerará un mejor diseño y un aumento en la capacidad para más de medio millón de visitas de clientes. Deberá tener información que resalte el prestigio de la organización y la omnicanalidad del servicio como rasgo distintivo con el fin de encontrar clientes dentro y fuera del canal tradicional para ofrecer un trato personalizado. A continuación, se presentan estas acciones:

- a. Contratación de una empresa para la reconstrucción de la plataforma web
- b. Contratación de un equipo de 60 personas permanentes para Best Buy
- c. Revisión de los cambios y mejoras a realizar
- d. Aprobación del mapa del sitio de la plataforma
- e. Implementación de los esquemas de páginas web y aplicaciones presentadas
- f. Pruebas de usuario de las diversas plataformas
- g. Se programará el lanzamiento de las plataformas en vivo

2.2.2. Metodología de análisis de negocios. En los últimos tiempos, la información ha desarrollado y mantenido un crecimiento exponencial a través del tiempo. Debido a este

crecimiento, ya no es posible analizar toda esta información con los métodos tradicionales, es por eso que proponemos la utilización de la metodología análisis de negocios para poder depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación o para su análisis y conversión en conocimiento, con fines de soporte a la toma de decisiones sobre el negocio. A continuación, se detallan acciones para la implementación de esta herramienta:

- a. Se contratará una empresa especialista en implementación de análisis de negocio
- b. Se habilitará un laboratorio de sistemas para 60 terminales, para personal tercero y de la organización que operará conjuntamente en la implementación
- c. Se realizará un diagnóstico de necesidades
- d. Realización de pruebas utilizando análisis, reporting, alertas, etc.
- e. Inducción a los equipos de marketing, compras, atención al cliente, etc.
- f. Elaboración de reportes
- g. Primeras evaluaciones a la herramienta
- h. Ejecución en vivo del sistema

2.2.3. Gestión de reclamos. Según datos de la American Management Association (AMA, 2009), un cliente insatisfecho comenta en promedio a 10 personas su descontento. Debemos tener en cuenta que para que ocurra un reclamo, casi siempre tuvo que haberse realizado una compra que no cumplió con las expectativas del cliente, ya sea por el producto adquirido o por el servicio ofrecido. Es por esta razón que la organización deberá actuar rápido para brindarle al cliente la respuesta que demanda. A continuación, se presenta estas acciones:

- a. Instalar 300 estaciones de trabajo para personal de atención al cliente en 3 turnos rotativos que cubran las 24 horas de disponibilidad hacia el cliente y personal administrativo
- b. Contratar al personal idóneo para atención al cliente y administrativo (400 personas para atención 24 horas y 50 personas administrativas)
- c. Adaptación de políticas corporativas que consigne respuesta al cliente en menos de 48 horas de recepcionado, y un esmerado esfuerzo por satisfacer al cliente
- d. Elaboración de encuesta digital sobre el servicio postventa para evaluación periódica
- e. Validación del tratamiento de los casos

2.3. Diseño del proceso. La organización cuenta con centros de distribución donde se reciben los productos para destinarlos a las tiendas, donde serán despachados o recogidos por los clientes de la plataforma *online*. A continuación, se detalla los pasos más importantes del proceso.

2.3.1. Gestión del inventario. Se gestionará la cadena de suministro. El control de *stock* será clave del éxito del proceso de operaciones. La empresa deberá adoptar estas mejoras en la gestión logística:

- a. Implementación del sistema de administración de almacenes (WMS por sus siglas en inglés), que permitirá identificar con más rapidez la ubicación y la cantidad disponible del producto en el inventario.
- b. Disminuir los metros cuadrados de espacio en el almacén utilizando el sistema *slotting*
- c. Sistema de automatización para reducir el traslado de productos y medir el desempeño

2.3.2. Funcionamiento de la plataforma online. En la operatividad de la plataforma, el cliente tendrá estas interacciones (petición y respuesta) entre el cliente y el servidor:

- a. Registro de usuarios: Se almacenará en la base de datos.
- b. Listado de productos: El cliente al elegir una opción del menú.
- c. Añadir productos a la cesta: Se identifica el producto y se mantiene a pesar que se cierre sesión del navegador, será almacenado en la base de datos.
- d. Ingresar pedido en definitivo: El sistema verificará línea por línea los productos y cantidades seleccionadas vs. las existencias en inventario.
- e. El usuario podrá seleccionar el item para agregar al carrito virtual y apreciar el listado de lo seleccionado, si procede a la compra se seleccionará la opción *checkout*.
- f. Se realiza el pago de la compra realizada.
- g. Registra una orden de entrega: En este punto se realizará la rebaja de los inventarios.
- h. El cliente selecciona la opción de despacho (reparto a domicilio o recojo en tienda)
- i. Se emite factura, se contabiliza de forma automatizada, o manualmente en proceso *batch*.

2.3.3. Sistema de distribución. El sistema de distribuciones deberá estar preparado para cumplir con las entregas programadas en el tiempo estimado. Este sistema funcionará de la siguiente manera:

- a) Contratación de 3,000 personas para manipuleo de productos en los 3 centros logísticos (200 personas) y dos personas en cada tienda (1,400 tiendas).
- b) Se transportan los productos por tierra a los centros logísticos.
- c) Se usan cintas transportadoras automatizadas para traslado dentro del centro logístico.
- d) Los productos se empaquetan y etiquetan en cajas.

- e) Los pedidos con envío estándar serán enviados por UPS, Streamlite, UPS Mail Innovations o el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS). Los pedidos con envío rápido serán enviados por UPS. Se comunicará detalles al cliente vía correo electrónico.
- f) El cliente puede seguir la actividad del paquete con el número de registro de la orden.
- g) Si el producto es para recojo en tienda, se realizará el empaquetado, etiquetado y embalado en tienda física, para lo cual se destinará en promedio dos personas por cada tienda.

2.4. Presupuesto del plan de operaciones. El presupuesto para la implementación de las nuevas iniciativas tendrá un costo equivalente al 7 % de los nuevos ingresos por ventas que se generarán producto de dichas iniciativas. A continuación, la Tabla 33 muestra el presupuesto del plan de operaciones:

Tabla 33*Presupuesto del plan de operaciones*

Concepto	2015	2016	2017	2018
Reconstrucción de la plataforma de <i>e-commerce</i>	120,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Contratación de personal de sistemas (60 personas)	4,320,000	4,320,000	4,320,000	4,320,000
Implementación de <i>business intelligence</i>	5,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Instalación de laboratorios de sistemas para 60 personas	600,000	200,000	200,000	200,000
Instalación de 300 estaciones de trabajo para atención al cliente y personal administrativo	900,000	450,000	450,000	450,000
Contratación de 450 personas para atención al cliente 24 horas y personal Administrativo	7,020,000	7,020,000	7,020,000	7,020,000
Elaboración de encuesta digital sobre servicio postventa	10,000,000	100,000	100,000	100,000
Instalación de WMS	5,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Adopción del sistema <i>slotting</i> en los centros de distribución	500,000	100,000	100,000	100,000
Instalación de sistema de automatización en los centros de distribución (fajas de conducción)	6,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Instalación de sedes para empaque, embalaje y preparación de pedidos ubicados estratégicamente	4,200,000	500,000	500,000	500,000
Contratación de 3,000 personas	39,600,000	39,600,000	39,600,000	39,600,000
Gastos en la distribución: UPS, Streamlite, USPS, etc.	35,000,000	39,615,928	47,829,709	55,351,596
Total	238,140,000	150,905,928	159,119,709	166,641,596

Nota. Elaboración propia, 2020

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

Este plan ha sido preparado para dar soporte a los planes de marketing, operaciones y tecnología y de responsabilidad social. Asimismo, en concordancia con lo planteado en la definición de la estrategia y en el plan de marketing, el presente plan está orientado al desarrollo de equipos, motivados, competentes, con vocación de servicio y de alto rendimiento. Para apalancar la atracción de talento, utilizaremos la imagen de empresa ágil, tecnológica, con buen clima laboral, lo que usaremos para posicionar a Best Buy como marca empleadora.

3.1. Objetivos del plan de recursos humanos. Los objetivos del plan de recursos humanos para Best Buy deben estar integrados con el objetivo de desarrollo del canal *online*. La Tabla 34 describe los objetivos establecidos.

Tabla 34*Objetivos del plan de recursos humanos*

Objetivo	Indicador	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Contar con el equipo que gestione el negocio <i>e-commerce</i> .	Porcentaje de cobertura del <i>headcount</i>	100 %	100 %	100 %	100 %
Construir un ecosistema de alto rendimiento para el personal: trabajo en equipo, orientación al logro, satisfacción y clima	Medición de alineamiento competencias de trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación efectiva, liderazgo empático	60 %	75 %	80 %	85 %
Tener la menor rotación de colaboradores del mercado	Nivel de rotación	10 %	5 %	5 %	5 %
Construir cultura de compromiso con el equipo y los objetivos de la empresa	Encuestas Anónimas	70 %	80 %	85 %	90 %
Tener equipo mejor capacitado del mercado en comunicación y empatía con el cliente, conocimiento de productos electrónicos minoristas y liderazgo	Porcentaje de colaboradores capacitados, respecto al total	60 %	70 %	85 %	90 %

Nota. Elaboración propia, 2020

3.2. Acciones estratégicas de recursos humanos. A continuación, se plantean las acciones para cada uno de los objetivos planteados en las diversas dimensiones de la gestión de recursos humanos concebidas para este plan funcional:

3.2.1. Elaborar un plan operativo de recursos humanos y diseño organización.

Tenemos por objetivo optimizar el capital humano de la división de *e-commerce* y replicar ello en toda la estructura de Best Buy. El primer paso es la definición de la estructura organizacional (organigrama) integrado con la visión estratégica que se ha trabajado. En consecuencia, se debe ver la estructura organizacional, no solo del negocio *e-commerce* sino también su relación con la estructura que soporta el negocio presencial, e incluso quizá modificar dicha estructura.

A partir de lo anterior, deberemos analizar y definir lo siguiente:

- a. La composición del equipo directivo, que liderará del desarrollo del negocio *e-commerce*
- b. Puestos de trabajo y perfiles
- c. Políticas genéricas de recursos humanos: selección, contratación, remuneración, evaluación

d. Estructuras y esquemas salariales coherentes con los puntos anteriores

Best Buy ya cuenta con una estructura y equipo que opera el negocio de las ventas *online*, se determinará un GAP entre lo que tenemos y lo que esperamos, así se elaborarán planes a mayor detalle. La estrategia a seguir es contratar un servicio especializado de diseño organizacional.

3.2.2. Implementar proceso de gestión del talento. Sobre la base del diseño organizacional y habiendo iniciado la ejecución de implementación de la nueva estructura y la incorporación de los cuadros profesionales requeridos, incorporaremos el proceso de gestión del talento bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.

El objetivo de la incorporación de la gestión del talento es:

- a. Retener colaboradores valiosos
- b. Formar a los nuevos cuadros, crear un círculo virtuoso de crecimiento de los equipos humanos en el marco de los objetivos estratégicos del negocio de *e-commerce*

La estrategia que seguiremos es contratar un servicio especializado de acompañamiento a la construcción del proceso de gestión del talento.

3.2.3. Reclutamiento de la plantilla del negocio de e-commerce. El negocio de *e-commerce* a ser desarrollado deberá contar con diversas posiciones para las diferentes funciones a ser desarrolladas como parte del diseño organizacional que se realizará (punto 1). El *headcount* incremental estimado es el siguiente:

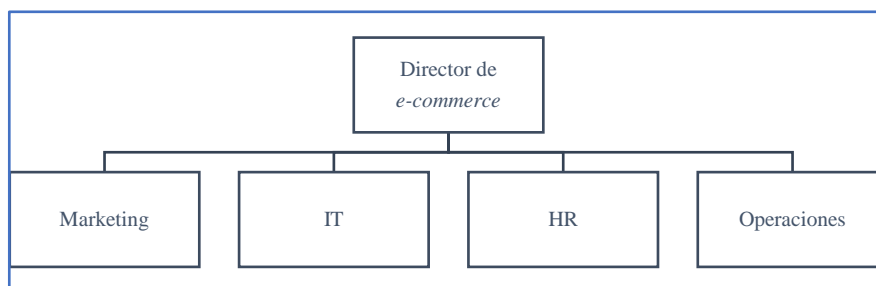


Figura 17. Estructura de dirección de *e-commerce*. Elaboración propia, 2020

Para el reclutamiento se realizarán acciones diferenciadas para los diferentes niveles jerárquicos, integradas con el plan de recursos humanos que hemos planteado como primera acción:

3.2.4. Estrategia de contratación de perfiles directivos. Para la contratación del nuevo director del negocio *e-commerce*, utilizaremos una de las tres mejores empresas en consultoría de recursos humanos (*head hunter*). Para dicha selección, de la empresa consultora, emplearemos el ranking anual de *vault hunters*, de las principales empresas de consultoría de recursos humanos: En el 2015, Mercer LLC, Towers Watson, Aon Hewitt, Hay Group y Buck Consultans son las referentes en consultoría en recursos humanos.

3.2.5. Estrategia de contratación de perfiles de middle y back office. Para la contratación de equipos de *middle y back office* se contratará una consultora de reclutamiento de mandos medios para lograr un mayor número de reclutamientos.

3.2.5.1. Construir un ecosistema de alta satisfacción para el personal. Se ha considerado que el ecosistema de alta satisfacción a ser promovido estará orientado a acciones que satisfagan la motivación del logro.

- 1) Establecimiento de línea de carrera por méritos
- 2) Capacitación enfocada en especialización con base en objetivos estratégicos
- 3) Promover la diversidad de experiencias al interior de Best Buy

3.2.5.2. *Construir una cultura de compromiso con el equipo de trabajo y los objetivos de la empresa.* Nuestro enfoque en promover el compromiso estará basado en tres ejes:

- 1) Campaña interna de difusión de la cultura de compromiso
- 2) Participación directa de la alta dirección en anuncio y establecimiento de la cultura
- 3) Plan de fortalecimiento de la cultura orientada al *e-commerce*

3.2.5.3. *Invertir en el desarrollo de competencias que se integran con los objetivos estratégicos.* Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, resulta imprescindible tener programas de desarrollo de competencias a todo nivel. Las principales competencias para fortalecer son:

- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Comunicación efectiva
- Orientación al logro
- Empatía con el cliente
- Liderazgo efectivo

Se establecerán programas para ejecutivos, de diagnóstico y *coaching*. Adicionalmente, se implementarán programas a todo nivel mediante cursos digitales y principalmente mediante el *feedback* como herramienta a interiorizar en los líderes.

3.3. Presupuesto del plan de recursos humanos. Las acciones indicadas previamente tendrán una asignación de recursos financieros para ser implementadas; la cuantificación de dichos recursos se muestra en el presupuesto siguiente:

Tabla 35*Presupuesto de recursos humanos*

	2015	2016	2017	2018
Asesoría plan operativo recursos humanos y diseño organizacional	10,000,000	8,000,000	6,000,000	5,000,000
Asesoría y acompañamiento implementación proceso de gestión del talento	3,000,000	3,000,000	3,000,000	2,000,000
Asesoría de contratación de los cuadros requeridos. servicio de <i>head hunting</i>	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Planilla ejecutiva y operativa de recursos humanos (para soportar nueva gestión)	1,000,000	2,500,000	3,600,000	4,100,000
Cambio y reforzamiento de cultura interna	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Retención de talento de toda la organización	4,000,000	6,000,000	7,000,000	8,000,000
Convención anual y actividades de integración y reforzamiento de clima	5,500,000	7,000,000	8,000,000	9,000,000
	29,500,000	32,500,000	33,600,000	34,100,000

Nota. Elaboración propia, 2020

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial 2015-2018

En el presente capítulo describimos los grupos de interés, objetivos, estrategias de sostenibilidad y las actividades que desarrollarán temas sociales, económicos y ambientales.

4.1. Grupos de interés. Best Buy, en sus operaciones diarias, mantiene relaciones con diversos grupos de interés, estos grupos impactan y condicionan la sostenibilidad y los resultados de la organización, a continuación, se presentan los principales:

- a. Clientes: Sus expectativas cifradas en la empresa tienen que ver con la percepción de calidad, a un precio competitivo y una atención excelente que cumpla con los plazos acordados.
- b. Proveedores: Sus expectativas son recibir colaboración con el posicionamiento de sus productos, con el incremento de sus ventas y que haya cumplimiento con los pagos.
- c. Empleados: Esperan de la organización un puesto de trabajo que les otorgue la seguridad, salario adecuado, pago puntual, y un espacio para su desarrollo profesional y personal.
- d. Accionistas: Entre sus expectativas está obtener un retorno de su inversión.

4.2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial. Estos objetivos permitirán analizar el impacto de prácticas y actividades en los distintos ámbitos con los que Best Buy tiene relación. A continuación, presentamos los objetivos en la Tabla 36.

Tabla 36

Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Indicador	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Disminución de huella de carbono	% de disminución de gases de efecto invernadero	4 %	8 %	12 %	14 %
Consolidación como el <i>retail</i> con más recolección de desperdicios electrónicos	Campaña de recolección de basura electrónica	200 M	250 M	300 M	350 M

Nota. Elaboración propia, 2020

4.3. Estrategias del plan de responsabilidad social empresarial.

4.3.1. Disminución de huella de carbono. La huella de carbono es una forma de medir el impacto que se genera en el ambiente según el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero. Best Buy se enfocará en contribuir con la sociedad a tener una vida más sostenible reduciendo significativamente la emisión de gases.

- a. Adoptar medidas de mayor eficiencia en el uso de transporte terrestre dentro de la distribución de los productos por parte de nuestros proveedores
- b. Dar lineamientos en la conducción de unidades de transporte (considerando siempre manejar a velocidad constante y freno anticipado), a través de capacitaciones constantes
- c. Usar material biodegradable en toda atención al cliente (bolsas y empaques)
- d. Cambiar la iluminación actual de las oficinas y centros de despacho a una iluminación LED
- e. Eliminar el uso de botellas plásticas, motivar al colaborador a usar botellas de vidrio

- f. Motivar a los colaboradores el uso de transporte público, bicicletas, patines, etc., a través de algún programa de compensación

4.3.2. Eliminación de residuos electrónicos. Los desechos electrónicos son un gran problema para el planeta, ya que dañan los recursos naturales. Para contribuir con la solución a este problema, se propone afianzar el buen comportamiento que ha tenido Best Buy en los últimos 6 años en los que alcanzó la cifra de mil millones de libras recicladas. Se establece una meta de 200 millones, con aumento cada año.

- a. Afianzar estándares del proceso de reciclaje en ejecución de operación y servicios
- b. Exigencia a los proveedores que mantengan un sistema integrado de gestión
- c. Impulsar un programa de compensación, para que el cliente recicle vía Best Buy
- d. Establecer mayor rapidez en el recojo de los desperdicios electrónicos
- e. Adoptar campaña de concientización al personal sobre las tres R:
- f. Recicla, reutiliza y recicla

4.4. Presupuesto de responsabilidad social empresarial. La Tabla 37 presenta el presupuesto de responsabilidad social.

Tabla 37

Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Concepto	2015	2016	2017	2018
Medición de gases de efecto invernadero anual	500,000	500,000	500,000	500,000
Capacitación a conductores del servicio de transporte terrestre de proveedores	2,000,000	2,000,000	1,500,000	1,000,000
Uso de material biodegradable en atención al cliente	7,000,000	8,001,600	9,678,000	11,200,000
Cambio a la iluminación LED	3,000,000	1,000,000	200,000	200,000
Programa de compensación al personal por uso de transporte público y bicicletas	500,000	500,000	500,000	500,000
Programa de compensación al personal y clientes sobre reciclaje	2,000,000	1,800,000	1,500,000	1,000,000
Afianzamiento de estándares de procesos de reciclaje	500,000	250,000	250,000	250,000
Mayor frecuencia en el recojo de desperdicios electrónicos	200,000	200,000	200,000	200,000
Campaña de concientización: reduce, reutiliza y recicla	800,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Total	16,502,015	15,253,616	15,330,017	15,850,000

Nota. Elaboración propia, 2020

5. Plan Funcional de Finanzas

En los planes financieros se encuentra la información que consolida todos los planes previamente analizados. Esta información es procesada utilizando herramientas de análisis que permiten evaluar si las propuestas de los planes son factibles de implementar desde el punto de vista de la generación de valor económico, es decir, que los beneficios superarán a los costos en el tiempo.

5.1. Objetivos del plan de finanzas. Se ha consolidado los presupuestos elaborados como parte de los planes funcionales de marketing, operaciones y tecnología, logística, recursos humanos y responsabilidad social empresarial. El objetivo del plan funcional de finanzas es utilizar los mecanismos o herramientas de análisis que permitan determinar si el proyecto de implementación del *e-commerce* es viable para Best Buy.

5.2. Supuestos del plan de finanzas. Para llevar a cabo el análisis financiero de los presupuestos y del proyecto en su conjunto, hemos establecido los siguientes supuestos generales:

- Se realiza un análisis incremental de flujo de caja, comparando los resultados “con” y “sin” la aplicación de las estrategias propuestas.
- Se estima que la inversión inicial que realizará Best buy con recursos propios será equivalente al 50 % de los fondos necesarios para implementar el primer año de los planes (usd 191 millones)
- Se han proyectado los flujos a 4 años, utilizando los periodos del 2015 al 2018 utilizando estados financieros de empresas del mismo giro.
- No se considera liquidación ni perpetuidad para al cierre del año 4.
- Todos los montos son en dólares constantes.

- El crecimiento de los ingresos brutos sin incrementar plan estratégico será entre 1.45 % y 1.5 % tomando el crecimiento del PBI de los últimos 10 años.
- El EBITDA es equivalente al flujo de caja económico. El análisis financiero se llevará a cabo sobre la base de este.

5.3. Flujos de caja económicos.

Tabla 38

Flujo de caja sin la aplicación de estrategias (en millones de US\$)

Años	2015	2016	2017	2018
Ingresos	40,339.00	40,943.00	41,547.00	42,151.00
Egresos de operación	38,952.00	39,412.70	39,873.30	40,334.00
Costo de productos vendidos	31,292.00	31,619.70	31,947.30	32,275.00
Gastos de ventas y administrativos	7,597.00	7,742.30	7,887.70	8,033.00
Otros ingresos y gastos	63.00	50.70	38.30	26.00
Beneficios antes de impuestos	1,387.00	1,530.30	1,673.70	1,817.00
Depreciación y amortización	656.00	665.00	674.00	683.00
CFE	2,043.00	2,195.30	2,347.70	2,500.00

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 39

Flujo de caja con la aplicación de estrategias (en millones de US\$)

Años (en millones de US\$)	2015	2016	2017	2018
Ingresos	43,880.00	44,951.00	46,386.00	49,921.00
Egresos de operación	42,375.46	43,165.85	44,359.54	47,348.15
Costo de productos vendidos	34,333.32	35,062.09	36,103.49	38,948.56
Gastos de ventas y administrativos	7,597.00	7,742.33	7,887.67	8,033.00
Otros ingresos y gastos	63.00	50.67	38.33	26.00
Acciones estratégicas del plan de marketing	98.00	112.10	122.00	124.00
Acciones estratégicas del plan de operaciones y tec.	238.14	150.91	159.12	166.64
Acciones estratégicas del plan de recursos humanos	29.50	32.50	33.60	34.10
Acciones estratégicas del plan de responsabilidad social empresarial	16.50	15.25	15.33	15.85
Beneficios antes de impuestos	1,504.54	1,785.15	2,026.46	2,572.85
Depreciación y amortización	656.00	665.00	674.00	683.00
CFE	2,160.54	2,450.15	2,700.46	3,255.85

Nota. Elaboración propia, 2020

5.4. Flujo de caja incremental. El flujo de caja incremental de las estrategias propuestas es la diferencia entre el flujo de caja económico de los escenarios con y sin estrategias, y este flujo de caja incremental se presenta a continuación:

Tabla 40*Flujo de caja incremental (en millones de US\$)*

Años (en millones de US\$)	2015	2016	2017	2018
EBITDA sin la aplicación de la propuesta	2,043.00	2,195.33	2,347.67	2,500.00
EBITDA con la aplicación de la propuesta	2,160.54	2,450.15	2,700.46	3,255.85
Flujo de caja económico incremental	117.54	254.82	352.79	755.85

Nota. Elaboración propia, 2020

5.5. Costo de oportunidad de capital. El costo de capital de Best Buy es de 6.56 % y ha sido calculado utilizando información de empresas dedicadas tanto al *e-commerce* como al comercio de consumo masivo; dicho cálculo puede apreciarse en la Tabla 40.

5.6. Indicadores financieros. Los resultados de la evaluación financiera del flujo de caja incremental son los siguientes

- TIR: 97 %
- VAN: US\$ 1,022 millones
- ROI: 6.35

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- Best Buy es una empresa pionera en el mercado de electrónica de consumo que ha sufrido un fuerte deterioro en su posición de liderazgo. Tal como explicamos en la definición del problema, perdió el foco en la evolución del cliente y del mercado; el perfil del consumidor ha cambiado, la tecnología ha revolucionado los negocios, transformándolos radicalmente. Debido a esto, consideramos que debe reestructurar los canales con los que aspira atraer al cliente, su canal físico tradicional debe buscar un complemento, consideramos que el complemento perfecto es el *e-commerce*.
- El mercado de consumo en general y, en especial, el relacionado con electrónica de consumo está experimentando un profundo cambio en la manera en la que se realiza la compra por parte de los clientes; el cliente ha cambiado, orientándose en gran medida a la compra *online*, exigiendo una experiencia satisfactoria. Consecuentemente, Best Buy debe reenfocar categóricamente su estrategia al *e-commerce* para lograr recuperar ingresos y rentabilidad.
- Best Buy posee recursos financieros, físicos e intangibles que le permitirán desplegar una estrategia orientada a satisfacer las nuevas tendencias del consumidor utilizando tecnología.
- La estrategia planteada y los planes funcionales estructurados demuestran la viabilidad de desarrollar el canal *e-commerce* para lograr la recuperación de liderazgo, ingresos y rentabilidad de Best Buy.

- Sobre la base de la evaluación financiera llevada a cabo a los resultados de la implementación de la estrategia y planes propuestos, se obtiene un resultado positivo para llevar a cabo el planteamiento presentado.

2. Recomendaciones

- Implementar la estrategia y planes propuestos de modo que pueda fortalecer su posición en el mercado y así incrementar las ventas y el valor de la empresa.
- Mantener el enfoque centrado en el cliente, en lo cual tiene mucha experiencia, pero realineándolo al nuevo entorno *online*.
- Reorientar su imagen de marca buscando no solo asociarla al mercado de atención física, sino que abrazando el cambio actual que experimentan las preferencias de los consumidores, que se oriente también al mundo del *e-commerce*.
- Mantener una cultura de innovación en varios niveles tales como en el desarrollo de la imagen de marca, optimización de tiempos de entrega y en diseño de una experiencia de compra satisfactoria para el cliente.
- Se recomienda seguir observando a la generación *millennial*, ya que es la que marcará a futuro la pauta de las tendencias de las preferencias de compra del consumidor en general.

Referencias

- Alonso, Gustavo (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo Business Review.
- Álvarez, Marcos (2018). *Retail Thinking*. Profit.
- America Retail (2013). *Conozca los 10 retailers más valiosos de Estados Unidos*. America retail.
<https://www.america-retail.com/weekly/conozca-los-10-retailers-mas-valiosos-de-estados-unidos/>
- Best Buy (s.f). *Annual Reports & Proxy Statements*. Best Buy.
<http://investors.bestbuy.com/investor-relations/financial-info/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>
- Business Insider (2017). *Best Buy struggles with omnichannel*. Business Insider.
<https://www.businessinsider.com/best-buy-struggles-with-omnichannel-2017-3>
- Campos Candanedo, Diana (17 de enero de 2013). “Tres casos de éxito en social media” *Blog Diana Campos Candanedo*. Recuperado el 7 de octubre de 2019.
<https://dianacamposcandanedo.com/coca-cola-starbucks-y-best-buy-casos-de-exito-en-social-media/>
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson.
- Chaffey, Dave (2016). *Digital Business and e-commerce Management*. Pearson.
- comScore whitepaper (26 de marzo de 2015). 2015 U.S. Digital Future in Focus. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/2015-US-Digital-Future-in-Focus>

comScore whitepaper (2 de abril de 2014). 2014 U.S. Digital Future in Focus. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/2014-US-Digital-Future-in-Focus>

D'Andrea, Guillermo; Ring, Lawrence J., y Tigert, Douglas J. (2007). *Retail Management, claves de la estrategia y la gestión minorista*. Temas.

DatosMacro.com (s.f.). Expansión. Economía y demografía de Estados Unidos. Recuperado el 5 de noviembre de 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>

DatosMacro.com (s.f.). Expansión. Estados Unidos – Pirámide de población. Recuperado el 11 de octubre de 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/usa>

David F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

Dolores De Juan Vigaray (2015). *Comercialización y Retailing. Distribución Comercial Aplicada*. Pearson.

El País (2014). Las cinco noticias que marcaron a Estados Unidos en 2014. *El País*. 31 de diciembre de 2014.

https://elpais.com/internacional/2014/12/30/actualidad/1419969365_221114.html

Kotler, Philip (1994). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios*. Prentice Hall

MuyCanal (26 de octubre de 2015). El robot que busca los pedidos de los clientes en tienda.

Recuperado el 9 de octubre de 2019 de <https://www.muycanal.com/2015/10/26/robot-pedidos-tienda/amp>

- Olivier Peralta, Emanuel (2014). Panorama del eCommerce en el Mundo. Recuperado el 8 de octubre de 2019 de <https://www.genwords.com/blog/panorama-mundial-del-ecommerce-infografia>
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2019). *Generación de modelos de negocio*. Deusto
- Pastor, Tomás (2012). “Consumer Goods & Retail” *Advanced Series (N1) 9-13*
<https://vdcav.blogs.ie.edu/files/2012/12/Sostenibilidad-Fundaci%C3%B3n-IE-y-Ernst-Young.pdf>
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2019). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Rodriguez, Adrian G. (Junio 2015). Desarrollo Productivo. Bioeconomía Nuevas oportunidades para la agricultura. Series Cepal. Recuperado de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38427/1/S1500414_es.pdf
- Rodriguez, Samuel (7 de mayo de 2014). Tendencias E-commerce 2014-2015: Europa versus Estados Unidos. *Ecommerce News*. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/online-retailing-gran-bretana-europa-y-estados-unidos-2014/>
- Santander Trade Markets (2019). Estados Unidos: Llegar al Consumidor. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor#consumer>
- Spinale Laura (2015). *Top 101 CE Retailers*. Dealerscope.<http://dealerscope.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/DS0316-Top-101-Retailers.pdf?9eec76>
- Statista (2014). *Penetración de Internet en Estados Unidos entre los años 2000 y 2014*. Statista.
<https://www.es.statista.com/estadisticas/634356/penetracion-de-internet-en-estados-unidos-2000/>

Statista (2017). *Store analysis: BestBuy.com*.

Statista.<https://www.statista.com/study/50969/store-analysis-bestbuycom/>

Statista (2019). *Online shopping behavior in the United States*.

Statista.<https://www.statista.com/topics/2477/online-shopping-behavior/>

Statista (s.f.). *Best Buy*. Statista.<https://www.statista.com/study/21343/best-buy-statista-dossier/>

Statista (s.f.). *E-commerce in the United States*. Statista.<https://www.statista.com/study/28028/e-commerce-in-the-united-states-statista-dossier/>

US Bureau of Labor Statistics (Octubre 2016). Consumer Expenditures in 2014. BLS

REPORTS. Report 1063. Recuperado de <https://www.bls.gov/opub/reports/consumer-expenditures/2014/home.htm>

US Bureau of Labor Statistics (Septiembre 2015). CE 2014 Table 1110. Deciles of income

before taxes: Annual expenditure means, shares, standard errors, and coefficients of variation, Consumer Expenditures, 2014. Recuperado de <https://www.bls.gov/cex/2014/combined/decile.pdf>

Villalobos, Jorge (7 de octubre de 2014). Best Buy Estrategia de

Negocios. *Prezi*. <https://prezi.com/exvqfcdf9zir/best-buy-estrategia-de-negocios/>

World Bank Group (29 de octubre de 2014). Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency.

Recuperado el 10 de octubre de 2019 de

<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>

Zaroban, Stefany (2 de octubre de 2017). Research & Analysis Amazon Report. *Digital*

Commerce 360. <https://www.digitalcommerce360.com/2018/01/08/amazon-eats-44-us-e-commerce-sales-2017/>

Anexo 1. Gastos Promedio Anuales e Ingresos, de Todos los Consumidores, por Grupo de Consumo, 2014

Detalle	2011	2012	2013	2014	var 11-12	var 12-13	var 13-14
Número de unidades de consumo (en miles)	122,287	124,416	125,670	127,006	1.7 %	1.0 %	1.1 %
Características de las unidades de consumo							
Ingresos antes de impuestos	63,685	65,596	63,784	66,877	3.0 %	-2.8 %	4.8 %
Edad de la persona de referencia	49.7	50.0	50.1	50.3			
Gastos							
Gasto promedio anual	49,706	51,442	51,100	53,496	3.5 %	-0.7 %	4.7 %
Alimentos	6,458	6,599	6,602	6,758	2.2 %	0.0 %	2.4 %
Bebidas alcohólicas	456	451	445	463	-1.1 %	-1.3 %	4.0 %
Vivienda	16,803	16,887	17,148	17,798	0.5 %	1.5 %	3.8 %
Habitación	9,825	9,891	10,080	10,491	0.7 %	1.9 %	4.1 %
Utilitarios, energía y servicios públicos	3,727	3,648	3,737	3,921	-2.1 %	2.4 %	4.9 %
Varios	3,251	3,349	3,331	3,387	3.0 %	-0.5 %	1.7 %
Entretenimiento	2,572	2,605	2,482	2,728	1.3 %	-4.7 %	9.9 %
Otros	23,417	24,899	24,424	25,748	6.3 %	-1.9 %	5.4 %

Nota. Adaptado de BLS Bureau of Labor Statistics US Department of Labor

Anexo 2. Gastos del Poblador Norteamericano, por Unidad de Consumo, año 2014

	Total	Equipos y servicio de telefonía celular	Pequeños accesorios, electrodomésticos para el hogar	Entretenimiento - equipos y servicios de audio y video	Entretenimiento - otros equipos y servicios
Por regiones, considerando la residencia de la persona de referencia					
Nor Este	2,413	943	93	1,118	259
Medio Oeste	2,417	893	119	991	414
Sur	2,535	986	98	1,023	428
Oeste	2,711	1,010	115	1,102	484
Por grupos étnicos, considerando la persona de referencia					
Blancos y otros grupos étnicos	2,601	968	112	1,078	443
Asiáticos	2,194	1,030	115	822	227
Negros y Afro Americanos	2,157	906	60	955	236
Hispanos y Latinos	2,494	952	639	676	227
No Hispanos Blancos	3,398	766	871	819	942
No Hispanos Negros	2,351	744	450	713	444
Por composición de la unidad de consumo					
Pareja Casada sin hijos	2,932	946	142	1,166	678
Pareja Casada con niños menores 6 años	2,932	1,241	141	1,055	495
Pareja Casada con niños entre 6 y 17 años	3,696	1,442	133	1,379	742
Pareja Casada con hijos mayores 18 años	3,571	1,601	141	1,287	542
Otras Parejas Casadas	3,374	1,426	118	1,206	624
Por lo menos un padre, con un hijo menor 18 años	2,034	993	68	867	106
Persona Soltera y Otras unidades de consumo	1,839	688	77	889	185
Por edad de la persona de referencia					
Menos 25 años	1,562	677	69	643	173
Entre 25 y 34 años	2,423	1,048	89	956	330
Entre 35 y 44 años	3,006	1,250	103	1,171	482
Entre 45 y 54 años	3,076	1,248	133	1,155	540
Entre 55 y 64 años	2,515	970	113	1,079	353
65 años y mayores	2,082	534	103	1,038	407
Por deciles de ingreso de la unidad de consumo antes de impuesto					
Menor Decile	1,095	409	43	568	75
Segundo Decile	1,209	481	55	629	44

Tercer Decile	1,613	643	57	775	138
Cuarto Decile	1,850	739	78	895	138
Quinto Decile	2,252	863	114	970	305
Sexto Decile	2,719	1,015	105	1,148	451
Séptimo Decile	2,726	1,173	116	1,142	295
Octavo Decile	3,151	1,299	138	1,199	515
Noveno Decile	3,998	1,453	145	1,465	935
Mayor Decile	4,650	1,553	207	1,715	1,175
Por ingresos antes de impuestos					
Menos de US\$ 5,000	1,137	429	49	578	81
US\$ 5,000 US\$ 9,999	1,056	391	42	558	65
US\$ 10,000 US\$ 14,999	1,111	437	42	579	53
US\$ 15,000 US\$ 19,999	1,354	523	59	716	56
US\$ 20,000 US\$ 29,999	1,625	665	55	771	134
US\$ 30,000 US\$ 39,999	2,073	793	84	967	229
US\$ 40,000 US\$ 49,999	2,281	906	117	965	293
US\$ 50,000 US\$ 69,999	2,685	1,089	107	1,161	328
Mas de US\$ 70,000	3,836	1,414	160	1,425	837

Nota. Encuesta de gastos de consumo realizada por la BLS (Boureau of labor Statistics US). Elaboración propia

Anexo 3. Cálculo del Costo de Capital

WACC	6.14 %	
COK	6.56 %	
Tasa libre de riesgo	1.65 %	TREASURY YIELD 5 YEARS
Tasa de rendimiento	10.73 %	RENDIMIENTO NYSE
Beta	0.50	BETA PROMEDIO AMAZON ; E-BAY y AMAZON
Beta apalancada	0.54	
E / (D + E) ratio	88.18 %	
D / (D + E) ratio	11.82 %	
Tasa impositiva	39.50 %	
Tasa de deuda	4.98 %	

Nota. Elaboración propia