



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

### **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

**Roberto Flavio Ortiz Moya<sup>1</sup>, Francisco Rafael Camacho Dillon<sup>2</sup>,  
Rafael Fernando Beltrán Sinchiguano<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Universidad Central del Ecuador, [rfortiz@uce.edu.ec](mailto:rfortiz@uce.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad Central del Ecuador, [frcamacho@uce.edu.ec](mailto:frcamacho@uce.edu.ec)

<sup>3</sup>Universidad Central del Ecuador, [rbeltran@uce.edu.ec](mailto:rbeltran@uce.edu.ec)

### **RESUMEN**

Cada vez más empresas y personas participan del comercio electrónico que ha crecido fundamentalmente por el desarrollo de las tecnologías de información. Este documento realiza un análisis comparativo en lo concerniente al comercio electrónico desarrollado por las empresas Amazon y Walmart, considerando herramientas gerenciales (fuerzas competitivas de Porter, modelo de la cadena de valor y sistemas de información) que permitieron establecer cuál de estas dos empresas presentan mejores condiciones, siendo Amazon el líder indiscutible del mercado del comercio electrónico mundial por la mayor experiencia que presenta en este tipo de mercado.

**Palabras claves:** comercio electrónico, fuerzas competitivas de Porter, modelo de la cadena de valor, sistemas de información.



**Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

**Amazon vs. Walmart: which of these companies will dominate electronic commerce?**

**ABSTRACT**

More companies and people are participating in the electronic commerce that has been created mainly by the development of information technologies. This document presents a comparative analysis in the electronic commerce developed by the companies Amazon and Walmart (competitive forces of Porter, model of the value chain and information systems) that allowed to establish which of these two companies present better conditions, being Amazon is the undisputed leader in the global e-commerce market because of the greater experience it has in this type of market.

**Keywords:** e-commerce, competitive forces Porter, model of the value chain, information systems.



## Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

### 1. INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico (e-commerce) está transformando rápidamente la forma en que las empresas interactúan entre sí y con los consumidores y los gobiernos. Los cambios continuos producidos en el área de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), ha llevado a que el comercio electrónico se incremente rápidamente. Esta forma de comercio plantea retos para algunas empresas, por ejemplo, los establecimientos comerciales tradicionales con presencia física sienten una necesidad cada vez más apremiante de utilizar nuevos canales de venta en línea (UNCTAD, 2015).

Existe una serie de obstáculos que pueden limitar el desarrollo del comercio electrónico. En *el ámbito económico* figura la insuficiencia de infraestructura de las TICs y de su uso, limitado uso de tarjetas de crédito, bajo poder adquisitivo y escaso grado de desarrollo de los sistemas financieros. En *el ámbito sociopolítico* destacan la debilidad de los marcos legales y reguladores, preferencias culturales por el trato personal y el manejo de dinero en efectivo. Por último, en *el ámbito cognitivo*, los bajos niveles de alfabetización informática y escaso conocimiento del comercio electrónico (CIED, 2015).

A nivel mundial, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), calcula que el valor del comercio electrónico mundial entre empresas (B2B) en 2013 superó los 15 billones de dólares, correspondiendo las tres cuartas partes a empresas, por orden de magnitud, de los Estados Unidos de América, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, el Japón y China. La UNCTAD, estima que en 2013 el comercio electrónico entre empresas y consumidores (B2C), ascendió a 1,2 billones de dólares. El comercio electrónico entre empresas y consumidores experimenta una rápida expansión, en particular en Asia y África (UNCTAD, 2015).

Entre las principales empresas que operan mundialmente, las predominantes en el mercado son una serie de sociedades especializadas en el comercio electrónico, entre ellas se encuentran, empresas por facturación en línea tales como **Amazon.com** (Estados Unidos de América), JD.com (China), Dell (Estados Unidos de América) y Jia.com (China). Grandes empresas minoristas tradicionales con presencia física están adoptando como alternativa el comercio electrónico para defender sus cuotas de mercado, entre ellas figuran Apple, Dell y Walmart (UNCTAD, 2015; Forbes, 2013).

En el estudio de mercado para América Latina encargado por Visa a América Economía Intelligence, revela que el comercio online (B2C) se ha convertido en un nuevo hábito de la población latinoamericana que cada vez realiza más compras online. Otro hallazgo



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

importante es que el comercio B2C superó la barrera de los 70.000 millones de dólares USD en 2013 y que se prevé un incremento superior al 30% en los próximos 3 años. (Pueyrredon, 2012).

En América Latina, el comercio electrónico B2C ascendía en 2013 a unos 51.000 millones de dólares, es decir aproximadamente el 4% del total mundial. El mercado está dominado por Brasil que representa alrededor del 38% del total de las ventas B2C de la región, seguido por México (19%) y Argentina (8%) (UNCTAD, 2015).

Según el periódico del Ecuador, “El Ciudadano” indica que, de las 725.000 empresas registradas en el Ecuador, tan solo 300 han incursionado en sistemas de venta on-line. En el 2014, el comercio electrónico en Ecuador generó 540 millones de dólares, el 66% de las compras se efectuaron en plataformas internacionales (Nacimba, 2015).

El Observatorio de Economía Latinoamericana menciona cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) referentes al uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) 2012 que indican que en el Ecuador, el 13,9% de los hogares tiene un computador portátil, de los cuales el 20,1% posee Internet inalámbrico, mientras que el 53,5% se conectan mediante acceso a través de modem o línea telefónica convencional. (Buendía, Salas y Calero, 2015).

Ecuador mueve al año USD 200 millones en ventas en línea, según el Instituto Latinoamericano de Comercio Exterior, en cambio, las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) son superiores y señalan que en el país se generan USD 540 millones (El Comercio, s.f). El 51% de las compras virtuales se realiza en las tres ciudades más grandes del país: Quito, Guayaquil y Cuenca (Durán, 2014).

### **Amazon**

Según el informe *sobre la Economía de la Información 2015 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo* (2015), la empresa Amazon, fundada por Jeff Bezos en 1994. Es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en Seattle, estado de Washington. Es la empresa de comercio electrónico más grande del mundo, por ingresos en línea y figura entre las diez principales empresas que comercian por medio de la Web en todas las regiones del mundo (Stone 2013).

Amazon a partir del 2007 ofrece otro tipo de servicios como almacenamiento en nube (Amazon-S3), Clustering en nube (Amazon-EC2), Mensajería en cola (Amazon-SQS), dando así oferta a todos los sectores (desde particulares a líneas de negocio)



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

convirtiéndose en uno de los mayores proveedores mundiales de servicios integrales de computación en la nube de amplia capacidad. Desde el 2000, es posible que oferentes externos coloquen sus productos en esta plataforma en más de 20 categorías, desde libros hasta productos de jardín. Para mediados de 2014, más de 2 millones de oferentes externos a Amazon, habían participado en la plataforma (UNCTAD, 2015).

Amazon ha absorbido a numerosas empresas: Audible (una empresa de audiolibros), BookSurge (dedicada a los libros de baja demanda), Mobipocket (la cual crea libros electrónicos y dispositivos para leerlos) o Fabric.com (una empresa de costura). Además, ha lanzado sus propios productos como el Amazon Kindle (para leer libros electrónicos). En la actualidad su portafolio de productos se ha diversificado en diferentes líneas de productos, ofreciendo DVD, CD de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, libros, etc. (UNCTAD, 2015).

### **Walmart**

Según el Sitio Web oficial de Walmart (2015), la empresa multinacional de origen estadounidense, tiene su sede en Bentonville, Arkansas. Lo que comenzó como una única tienda con la idea de “vender más por menos”, ha crecido en los últimos cincuenta años transformándola en el mayor minorista del mundo por sus ventas y número de empleados y una de las empresas más valiosas en el mundo.

Walmart opera en México con la marca Walmex, en el Reino Unido con la marca Asda, en Japón con la marca Seiyu, y en la India como Best Price. También tiene operaciones en Argentina, Brasil, Canadá y Puerto Rico con la marca de la matriz. Las inversiones realizadas por Walmart fuera de Estados Unidos han tenido resultados mixtos: sus operaciones en el Reino Unido, América del Sur y China han tenido mucho éxito, mientras que en Alemania y Corea del Sur tuvo que retirarse por el poca demanda.

En el año 2015 en Walmart las ventas netas fiscales ascendieron a \$ 482,2 mil millones, empleando a 2.2 millones de personas en todo el mundo de estos 1,4 millones son de EE.UU. En la actualidad, casi 260 millones de clientes visitan las 11.500 tiendas en 28 países y sitios de comercio electrónico en 11 países.

Para dar solución a esta interrogante “**Amazon vs. Walmart: ¿Cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**”, se plantea realizar un análisis comparativo en lo concerniente al comercio electrónico de Amazon y Walmart considerando herramientas gerenciales (fuerzas competitivas de Porter, modelo de la cadena de valor y de sistemas de información) con información disponible hasta el año 2016.



## Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?

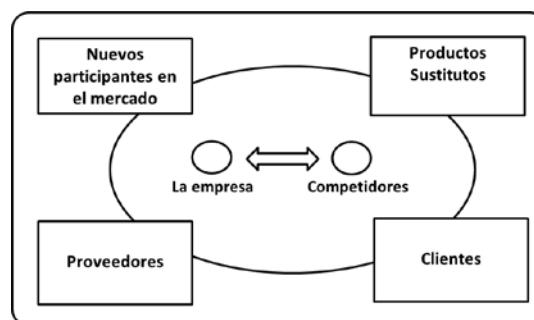
Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304

### 2. METODOS

Los modelos gerenciales que se utilizan para analizar a las empresas Amazon y Walmart que son el centro de atención de este documento, son los que se presentan a continuación.

#### 2.1 Modelo de fuerzas competitivas de Porter

Según autores como Laudon y Laudon (2012) y Villalobos (2012), para comprender la ventaja competitiva que tiene una empresa el modelo más utilizado es el de fuerzas competitivas de Michael Porter que proporciona una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente de ésta. En este modelo hay cinco fuerzas competitivas que dan forma al destino de la empresa (Ver figura 1).



**Figura 1.** Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter  
**Fuente:** Laudon y Laudon (2012), Sistemas de Información Gerencial

#### *Competidores tradicionales*

La mayor parte de empresas comparten espacio de mercado con otros competidores quienes están ideando en forma continua maneras más eficientes de producir productos y servicios.

#### *Nuevos participantes en el mercado*

Siempre hay nuevas compañías que entran al mercado. En algunas industrias, las barreras para entrar son muy bajas, mientras que en otras el acceso es muy difícil.

#### *Productos y servicios sustitutos*

Entre más productos y servicios suplentes existan en la industria, menor será el control que se pueda ejercer sobre los precios y por ende menores serán los márgenes de ganancia.

#### *Clientes*

Una compañía rentable depende en gran medida de su habilidad para atraer y retener a sus clientes. El poder de los clientes aumenta si pueden cambiarse con facilidad a los productos y servicios de un competidor en Internet.

#### *Proveedores*



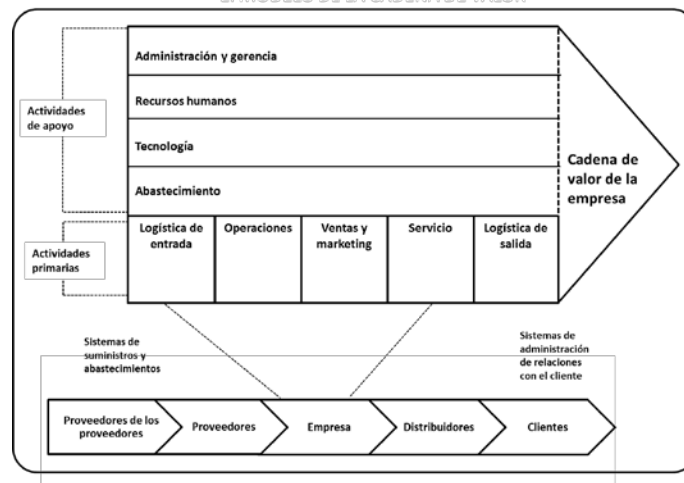
## Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

Cuanto más abastecedores diferentes tenga una empresa, mayor será el control que pueda ejercer sobre ellos en términos de precio, calidad e itinerarios de entrega.

### 2.2 El Modelo de la Cadena de Valor de la empresa

Según autores como Laudon y Laudon (2012) y Porter y Kramer (2006) el modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas en las empresas que añaden un margen de valor a los productos o servicios de una firma y donde es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico (Ver figura 2).



**Figura 2.** El Modelo de la Cadena de Valor de la empresa  
**Fuente:** Laudon y Laudon (2012), Sistemas de Información Gerencial

#### *Actividades primarias*

Se relacionan en su mayor parte con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa, los cuales crean valor para el cliente. Estas actividades incluyen: logística de entrada, operaciones, ventas y marketing, servicio y logística de salida.

#### *Actividades de apoyo*

Posibilitan la realización de las actividades primarias y consisten en las siguientes actividades: infraestructura de la organización (administración y gerencia), recursos humanos (reclutamiento, contratación y capacitación de empleados), tecnología (mejora de productos y del proceso de producción) y abastecimiento).

### 2.3 Sistema de Información

Según autores como Alarcón (2006) y Laudon y Laudon (2012), para entender de manera integral los sistemas de información, se debe conocer las dimensiones más amplias que lo constituyen y estas son de organización, administración y tecnología de la información de los sistemas (Ver figura 3).



## Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*



**Figura 3.** Dimensiones de un sistema de información

**Fuente:** Laudon y Laudon (2012), *Sistemas de Información Gerencial*

### *Administración*

El trabajo de la gerencia es dar respuesta a las distintas situaciones que se presentan en las organizaciones, tomar decisiones y formular planes de acción para resolver los problemas organizacionales. Los gerentes deben tener la capacidad de percibir los desafíos de negocios en el entorno.

### *Organizaciones*

Los elementos clave de una organización son: su gente, su estructura, sus procesos de negocios, sus políticas y su cultura. Las organizaciones tienen una estructura compuesta por distintos niveles y áreas. Las estructuras organizativas revelan una clara división de labores.

### *Tecnología de la información*

La tecnología de la información es una de las herramientas que utilizan los gerentes para establecer cambios en una organización. Toda la tecnología junto con las personas requeridas para operar y administrar, constituyen la infraestructura de tecnología de la información (TI) de la empresa.

## **3. RESULTADOS**

A continuación, se presenta los principales resultados de comparar el comercio electrónico que desarrollan las empresas Amazon y Walmart.

### **Fuerzas competitivas de Porter**

#### ***Amazon***

##### *a) Clientes*

Son múltiples y gracias a la tecnología se puede llegar a todo el mundo. El perfil de cliente de Amazon es aquel que tiene un determinado nivel de educación (que tenga acceso a





## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

internet) y pertenece a un país con algún nivel de desarrollo. Las compras online se las puede realizar desde cualquier sitio a cualquier hora y sin moverse del computador.

### *b) Proveedores*

Amazon cubre sus demandas con grandes proveedores como Time Warner y Doubleday entre otros y también con librerías y casas de medios audiovisuales, formando alianzas para cubrir los pedidos de libros, videos y CD, etc. Amazon cuenta con dos formas de entrega al cliente, una que es más dependiente de los proveedores y otra forma que el cliente compra por la web un producto que está en el inventario de Amazon y esta envía el producto al cliente.

### *c) Nuevos participantes*

Algo que dificulta la entrada de nuevos competidores es la necesidad de contar con una amplia gama de productos y la eficiencia en el servicio posventa.

### *d) Productos sustitutos*

Barnes and Nobles es la mayor librería de los Estados Unidos, son los reales vendedores y representa el mayor sustituto de Amazon, pero estos sustitutos tienen poco impacto debido a que hay una importancia mayor del comercio minorista en línea y ahí encontramos sustitutos de menor importancia.

### *e) Competidores tradicionales*

Ante Amazon, Barnes and Noble presenta una ventaja, esta es la disponibilidad de puntos de venta en los que los clientes pueden acceder a servicios posventa en locales establecidos facilitando la devolución y el cambio de los productos. El segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competitivo. Empresas como eBay y Walmart son amenazas constantes a corto plazo.

## **Walmart**

### *a) Clientes*

La diversidad de existencia de localidades físicas, facilita al consumidor el poder ir y comprar. Los precios, la calidad, la atención, son puntos claves que aplica Walmart para captar a los clientes.

### *b) Proveedores*

La ventaja comparativa frente a otros competidores, es que entre sus proveedores esta Hortifruti, fundada por ellos mismos la cual sirve de apoyo para los productos agrícolas. Así mismo se apoya de proveedores locales.

### *c) Nuevos participantes*



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

Aparte de los competidores que tiene en la actualidad como Amazon, los mini markets podrían representar competidores en potencia, por la cercanía en los barrios.

### *d) Productos sustitutos*

Cuenta con líneas de marca exclusivas las cuales se ofertan en los diferentes establecimientos, tienen variedad en productos y presentaciones desde snacks hasta pañales desechable.

### *e) Competidores tradicionales*

La calidad y variedad de productos, precios bajos e innovaciones en ventas y servicios al cliente, ha obligado a sus competidores a mejorar en logística.

## **Cadena de Valor**

### ***Amazon***

#### **1. Actividades de apoyo**

##### *Administración y gerencia*

La importancia de la marca en el comercio electrónico, satisfacción del servicio (compra y entrega producto).

##### *Recursos Humanos*

Amazon trata de incorporar a los más talentosos y diversos trabajadores para todos los niveles de la empresa.

##### *Tecnología*

Aprovechar la tecnología de web para una navegación sencilla con alta velocidad en las compras y asegurar los pagos con tarjetas de créditos en la web.

##### *Abastecimiento*

Establecer una red de distribución, para acortar los servicios de ventas, mediante la implementación de canales de distribución maestros para servir mejor a los clientes (inventarios mínimos).

#### **2. Actividades primarias**

##### *Logística*

La estrategia sustentada en la idea de mantener el menor número de productos en inventarios (just in time) y alta rotación de productos e importancia del servicio de post-venta.

##### *Operaciones*

Entregar los productos en buen estado considerando la imagen (presentación, empaque y embalaje) y control de inventario eficiente.



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

### *Ventas y marketing*

Programas de bigdata para calcular gustos por consumidor y oferta extensiva de productos y promociones.

### *Servicio*

Importancia al proceso de control de la calidad de la mercancía.

Enfatizan en la satisfacción de proveedores, empleados y clientes (protección al usuario).

### **Walmart**

#### 1. Actividades de apoyo

##### *Administración y gerencia*

Focalizar la inversión en las actividades que agreguen valor y generen diferenciación.

##### *Recursos Humanos*

Hacer a los asociados (empleados) parte de la compañía para generar en ellos alto sentido de pertenencia.

##### *Tecnología*

Desarrollo e inversión en tecnología de punta.

##### *Abastecimiento*

Involucran al proveedor dándole toda la información para lograr abastecimientos rápidos y buenos precios.

#### 2. Actividades primarias

##### *Logística*

Centrarse en la rotación de existencias como medida central de desempeño de la cadena de valor.

##### *Operaciones*

Ofrecer una gran variedad de productos a precios bajos.

##### *Ventas y marketing*

Ratificarle al consumidor que cumplen con su política de “los precios más bajos”, siempre.

##### *Servicio*

Ofrecer un trato de satisfacción garantizada.

### **Sistema de Información**

#### *Administración*

La alta gerencia de estas dos empresas considera elementos claves dentro de sus modelos de negocios:



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

1. Pensamiento estratégico a largo plazo.
2. Trabajo en equipo multidisciplinario.
3. Planificación, organización y control de las actividades.
4. Utilización de datos para mejorar las necesidades del cliente.
5. Manejo de inventarios mínimos.
6. Precios más bajos del mercado.

### *Organización*

La dimensión organizacional de estas empresas considera componentes del éxito:

1. Tener todos sus sistemas interconectados permitiendo que sus especialistas puedan tener un acceso rápido a la información en tiempo real y trabajar en colaboración. Aprovechan la inteligencia colectiva.
2. Desarrollo de capacidades necesarias para descifrar los patrones intrínsecos en los datos y anticipar los cambios en la conducta de sus consumidores. Miden las perspectivas de sus clientes y reciben sus opiniones y comentarios.
3. Contar con una infraestructura tecnológica que permite a sus empleados compartir información.

### *Tecnología*

Las tecnologías de la información y comunicación que utilizan estas empresas permiten:

1. Administrar toda la información que fluye en estas empresas de manera óptima.
2. Permitir desarrollar iniciativas de relación estrecha entre los clientes y proveedores.
3. Ampliación de sus mercados por varias regiones del mundo.
4. Investigación e innovación (han sido factores de éxito).

## **4. CONCLUSIONES**

El comercio electrónico a nivel mundial se ha incrementado considerablemente en los últimos 10 años, se espera que el comercio electrónico entre empresas y consumidores experimente un crecimiento mayor al que se presenta entre empresas. Grandes empresas de comercio al por menor con presencia física, están considerando como alternativa el comercio electrónico entre ellas tenemos a Wal-Mart (Estados Unidos) y otros.

Las empresas y consumidores ecuatorianos comienzan a utilizar el comercio electrónico como un nuevo canal de compras/ventas, en el país es incipiente este tipo de comercio con respecto a países como Brasil, México y Argentina al tenerse un número limitado de empresas que han incursionado en este tipo de comercio y el bajo acceso que tiene la población al servicio de internet.



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

Amazon aprovechó la utilización masiva del internet por parte de la población de Estados Unidos, para comercializar inicialmente los libros para luego ampliar el portafolio de productos y posteriormente permitir que otras personas también oferten sus productos a través de su plataforma. Es la empresa de comercio electrónico más grande del mundo, por ingresos en línea y figura entre las diez principales empresas que comercian por medio de la Web en todas las regiones del mundo.

Walmart es una empresa multinacional de origen estadounidense, el mayor minorista del mundo (por sus ventas y número de empleados) que incursiona en el comercio electrónico a partir del 2010, al entender el potencial de los negocios en internet, ofrece a sus clientes que puedan comprar en línea y recibir en su casa o tienda de Walmart que ellos decidan. Al analizar a Amazon y Walmart mediante el uso de los modelos de cadena de valor y fuerzas competitivas se observa que tienen características similares diferenciándoles el servicio final que brindan a sus clientes sobre todo con respecto al proceso de entrega de los productos.

Amazon y Walmart, usan las herramientas de TI para conocer al cliente, recordarle lo que no ha comprado y ofrecerle productos de interés en sus futuras visitas. Es decir ofrecen un trato personalizado a cada uno de sus clientes.

Amazon es líder indiscutible del mercado del comercio electrónico mundial y es la más grande e-minorista del mundo, además permite simplificar, estandarizar y personalizar las compras de los clientes. Y sobre todo por la mayor experiencia que presenta en este tipo de mercado.

### **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alarcón, V. F. (2006). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado* (Vol. 120). Univ. Politèc. de Catalunya.

*Disponible:* <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pTTQ735ac1EC&oi>

Buendía Gabriel, Salas Edgar, Calero Katherine. (2015). *Análisis del E-commerce en el Ecuador*. Revista Observatorio Economía Latinoamericana.

*Disponible:* <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/e-commerce.htm>

Comisión de Inversiones, Empresas y Desarrollo (CIED) (2015), *Reunión de Expertos sobre Ciberlegislación y Regulación para Promover el Comercio Electrónico, con Estudios de Casos y Análisis de Experiencias Ginebra, 25 a 27 de marzo de 2015*, 4



## **Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD (2015).

*Informe sobre la Economía de la Información 2015.*

Disponible:[http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2015\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2015_es.pdf)

Durán Mauricio (2014). *El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca*. Diario El Comercio.

Disponible:<http://www.elcomercio.com/tendencias/comercio-electronico-ecommerce-emprendimiento-internet.html>

El Comercio, Redacción Guayaquil. (s.f.). *Las ventas on line amplían el mercado*.

Revista Lideres.

Disponible:<http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-on-line-amplian-mercado.html>

Forbes (2013), 15 sitios que dominan al e-commerce en el mundo. Revista Forbes México.

Disponible: <https://www.forbes.com.mx/15-sitios-que-dominan-al-e-commerce-en-el-mundo/>

Laudon Kenneth y Laudon Jane. “Sistemas de Información Gerencial” decima segunda edición. Pearson, Always Learning, México 2012.

Nacimba Andrea (2015). Innovadores ecuatorianos en comercio electrónico. Periódico el ciudadano.

Disponible:<http://www.elciudadano.gob.ec/innovadores-ecuatorianos-incursionan-en-comercio-electronico/>

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard business review, 84(12), 42-56.

Pueyrredon Marcos (2012). *ESTADO DE SITUACION DEL COMERCIO ELECTRONICO EN AMERICA LATINA*.

Disponible:<http://www.einstituto.org/marketing/2015/einstituto/Estado-Situacion-Comercio-Electronico-Am.pdf>



**Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?**

*Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 368-382. ISSN 1390-9304*

Sitio Web oficial de Walmart (2015). Disponible: <http://corporate.walmart.com/our-story>. Visitada Ferrero 28 de 2015.

Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.

Disponible: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yG3PAK6ZOucC&oi>

Villalobos, J. (2012). Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Disponible: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.