



“PLAN ESTRATÉGICO BEST BUY PERÍODO 2015-2017”

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

Presentado por

**Sr. Daniel Justo
Sra. Corina Segundo
Sr. Juan Castelo**

Asesora: Profesora Gina Pipoli

[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

2020

A Angie, mi esposa, por su incondicional apoyo y comprensión. A mis hijos, Mariana y Doménico, porque me impulsan a emprender nuevos desafíos.

Daniel Justo

A Javier, mi esposo, y a nuestros hijos, Diego y Renato, por su apoyo incondicional y paciencia, acompañándome con alegría durante todo este tiempo.

Corina Segundo

A Vanessa, mi esposa, y Juan Jorge, mi hijo, por su apoyo, comprensión, motivación y amor para cerrar esta etapa.

Juan Castelo

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se propone un plan estratégico para la empresa Best Buy para el periodo 2015 al 2017 sobre la base de la situación de la compañía al año 2014. Best Buy era la empresa líder en *retail* de electrónica de consumo en Estados Unidos, y venía perdiendo competitividad, lo que se reflejaba en un menor nivel de ventas y resultados financieros.

Tomando como base el caso “Best Buy: Cómo crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de la electrónica de consumo” (Goodman *et al.* 2019), se identificó que el mercado de *retail* de electrónica de consumo venía experimentado cambios significativos debido al desarrollo de nuevos hábitos de compra del consumidor y a la incursión cada vez más importante del comercio electrónico.

En el análisis externo se determinó las oportunidades más relevantes: el crecimiento del gasto de los *millennials* en el sector *retail* y las mayores expectativas del consumidor en el proceso de compra de productos y servicios. En el análisis interno se identificó que Best Buy tiene dos ventajas competitivas sostenibles que son el posicionamiento como especialista en electrónica de consumo y la atención especializada a clientes a través de su personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad*.

Según la evaluación realizada a través de las distintas herramientas estratégicas de análisis y gestión, se determinó que la estrategia de crecimiento que debe impulsar Best Buy es el desarrollo de productos (servicios) y que la estrategia genérica a desarrollar es la de enfoque en electrónica de consumo dentro del sector *retail*.

Sobre esa base se establecieron las siguientes acciones estratégicas:

- Potenciar la experiencia de compra de productos y servicios en la red de tiendas físicas y *online*
- Diseñar e implementar la experiencia usuaria en la compra de productos y servicios, considerando las altas expectativas que exige el consumidor en todos los canales de compra
- Diseñar e implementar el modelo de creación de ofertas de valor personalizadas utilizando la mayor información disponible de clientes y herramientas como *data analytics*
- Desarrollar nuevos productos (servicios)
- Diseñar un plan de mejora del proceso de compra *online end-to-end*

Para la implementación de estas acciones estratégicas se desarrollaron los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, considerando inversiones, gastos e ingresos incrementales.

Las acciones estratégicas que generan mayores ingresos netos incrementales son: potenciar la experiencia de compra de los clientes y desarrollo de nuevos productos (servicios) que considera la creación de un programa de suscripción mensual llamado BB360 y la creación del servicio de internet de las cosas llamado *Smart Home*.

El VAN incremental esperado del plan propuesto es de US\$ 1.235.004.547 y haciendo un análisis de sensibilidad se alcanzaría en un escenario optimista un VAN incremental de US\$ 1.632.456.633; y en un escenario pesimista, un VAN incremental de US\$ 830.748.226.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	3
1. Consideraciones generales	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
3. Definición del problema.....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	4
Capítulo III. Análisis externo.....	5
1. Análisis del entorno general (Pesteg).....	5
1.1. Entorno político y legal.....	5
1.2. Entorno económico	5
1.3. Factores socioculturales	6
1.4. Entorno tecnológico	7
1.5. Entorno ecológico	7
1.6. Entorno global.....	8
2. Análisis de la industria o sector - grado de atractividad	8
2.1. Amenaza de los nuevos ingresos.....	9
2.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	9
2.3. Amenaza de sustitutos.....	10
2.4. Poder de negociación de los compradores	11
2.5. Poder de negociación de los proveedores	12
3. Grado de atracción general de la industria	12
4. Matriz del perfil competitivo (MPC)	13

5. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	14
6. Conclusiones	15

Capítulo IV. Análisis interno 16

1. La empresa y la gerencia.....	16
2. Evaluación de la cadena de valor	16
2.1. Eslabones primarios controlables.....	17
2.1.1. Marketing y ventas.....	17
2.1.2. Personas de contacto	18
2.1.3. Soporte físico y habilidades	18
2.1.4. Prestación	19
2.2. Eslabones primarios no controlables.....	19
2.2.1. Clientes.....	19
2.2.2. Otros clientes.....	20
2.3. Eslabones de apoyo.....	20
2.3.1. Dirección general y de recursos humanos.....	20
2.3.2. Organización interna y tecnología	20
2.3.3. Infraestructura y ambiente.....	21
2.3.4. Abastecimiento.....	21
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	22
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	23
5. Determinación de estrategia genérica	24
6. Conclusiones	24

Capítulo V. Formulación de objetivos..... 25

1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	25
1.1. Visión.....	25
1.2. Misión	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos	27

3.1. Objetivos de rentabilidad	27
3.2. Objetivos de crecimiento.....	27
3.3. Objetivos de sostenibilidad	27
Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia	28
1. Matriz FODA cruzado	28
2. Matriz Peyea	29
3. Matriz interna – externa	31
4. Matriz de la gran estrategia	32
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos	32
6. Descripción de la estrategia seleccionada	33
Capítulo VII. Planes funcionales de marketing.....	34
1. Objetivos de marketing	34
2. Estrategias de marketing	34
2.1. Segmentación	34
2.2. Posicionamiento	35
2.3. Mezcla de marketing	36
2.3.1. Producto (servicio).....	36
2.3.2. Precio	38
2.3.3. Plaza	39
2.3.4. Promoción	39
2.3.5. Personas	40
2.3.6. Procesos	40
2.3.7. Proactividad	40
2.3.8. Performance	40
3. Asignación presupuestaria	41
Capítulo VIII. Planes funcionales de operaciones.....	42
1. Objetivos de operaciones	42

2. Estrategias de operaciones	42
2.1. Estrategia de abastecimiento	42
2.2. Estrategia de logística	43
2.3. Estrategia de <i>layout</i>	43
2.4. Estrategia de tecnologías de información.....	43
3. Asignación presupuestaria	44
Capítulo IX. Planes funcionales de recursos humanos	45
1. Objetivos de recursos humanos.....	45
2. Estrategias de recursos humanos.....	45
2.1. Estrategia de selección de personal.....	46
2.2. Estrategia de evaluación de desempeño	46
2.3. Estrategia de administración de sueldos y salarios	46
2.4. Estrategia de capacitación	47
3. Asignación presupuestaria	47
Capítulo X. Planes de responsabilidad social	48
1. Objetivos de responsabilidad social	48
2. Estrategias de responsabilidad social	48
2.1. Estrategia medioambiental	48
2.2. Estrategia de responsabilidad con los empleados	49
2.3. Estrategia de responsabilidad con la comunidad.....	49
3. Asignación presupuestaria	49
Capítulo XI. Planes funcionales de finanzas y evaluación financiera	50
1. Consideraciones generales	50
2. Supuestos	51
3. Tasa de descuento (COK y WACC)	51
4. Evaluación económica del plan estratégico, validación de objetivo de rentabilidad y análisis de sensibilidad.....	52

Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia.....	55
1. Mapa estratégico e indicadores propuestos.....	55
Conclusiones y recomendaciones.....	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal	5
Tabla 2.	Entorno económico.....	6
Tabla 3.	Factores socioculturales.....	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Entorno global	8
Tabla 7.	Amenaza de nuevos ingresos.....	9
Tabla 8.	Intensidad de la rivalidad entre competidores	9
Tabla 9.	Amenaza de sustitutos	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los compradores.....	11
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 12.	Matriz de poder de grado de atracción general de la industria	13
Tabla 13.	MPC.....	13
Tabla 14.	Matriz EFE	14
Tabla 15.	Marketing y ventas	18
Tabla 16.	Personas de contacto.....	18
Tabla 17.	SopORTE físico y habilidades.....	19
Tabla 18.	Prestación	19
Tabla 19.	Organización interna y tecnología	21
Tabla 20.	Infraestructura y ambiente	21
Tabla 21.	Abastecimiento	22
Tabla 22.	Matriz EFI	22
Tabla 23.	Matriz VRIO.....	23
Tabla 24.	Componentes básicos de la visión	25
Tabla 25.	Análisis de componentes de la misión.....	26
Tabla 26.	Misión actual y misión propuesta.....	26
Tabla 27.	Matriz FODA cruzado	29
Tabla 28.	Factores que afectan la matriz Peyea.....	30
Tabla 29.	Alineamiento de estrategias y objetivos	33
Tabla 30.	Objetivos de marketing.....	34
Tabla 31.	Estrategias de marketing – segmentación.....	34
Tabla 32.	Estrategias de marketing – posicionamiento	35
Tabla 33.	Presupuesto funcional de marketing.....	41

Tabla 34.	Objetivos de operaciones.....	42
Tabla 35.	Presupuesto de operaciones	44
Tabla 36.	Objetivos de recursos humanos	45
Tabla 37.	Presupuesto de recursos humanos (en dólares americanos)	47
Tabla 38.	Objetivos de responsabilidad social	48
Tabla 39.	Presupuesto de responsabilidad social (en dólares americanos).....	49
Tabla 40.	Cálculo del K_e (COK) utilizando el modelo CAPM	51
Tabla 41.	Cálculo de la tasa WACC.....	52
Tabla 42.	Determinación del EBITDA incremental del plan estratégico (en US\$).....	52
Tabla 43.	Objetivos de rentabilidad y efecto incremental del plan estratégico (en US\$).....	53
Tabla 44.	Flujo de caja del plan estratégico y cálculo del VAN (en US\$)	54
Tabla 45.	Análisis de sensibilidad	54
Tabla 46.	Mapa estratégico e indicadores propuestos	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	17
Gráfico 2.	Matriz Peyea.....	31
Gráfico 3.	Matriz IE.....	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de la gran estrategia	62
Anexo 2.	Venta <i>online</i>	62
Anexo 3.	Ingresos mejora de experiencia en tienda.....	63
Anexo 4.	Ingresos mejora de experiencia en tienda (en US\$)	63
Anexo 5.	Ingresos BB360 (en US\$).....	64
Anexo 6.	Ingresos IOT - <i>Smart Home</i> (en US\$)	65
Anexo 7.	Cálculo de ingresos BB360	66

Capítulo I. Introducción

Best Buy es una empresa especializada en *retail* de electrónica de consumo. El 85 % de sus ingresos provienen del mercado de los Estados Unidos de Norteamérica. En este mercado, el 48 % corresponde a la venta de computadoras y celulares, que viene creciendo en importancia; el 30 % de sus ingresos proviene de la venta de productos como televisores, cámaras de video, DVD, Blu-ray y artículos relacionados; el 22 % restante lo generan las otras líneas de negocio que son entretenimiento, artefactos, servicios y otros. La venta se realiza a través de 1.400 tiendas distribuidas por todo el país y de su plataforma *online*.

En el 2014, la venta de las 100 más grandes minoristas de este sector alcanzó los US\$ 130.900.000.000, que representa 0,4 % menos que al año 2013, pese a ello Amazon, el gigante del *e-commerce*, creció rápidamente alcanzando una cuota de mercado de 13,8 % en el 2014 frente al 11,9 % del 2013. Best Buy mantiene su liderazgo con 22,9 % del mercado, aunque en los últimos años viene afrontando una disminución del nivel de ventas y perdiendo rentabilidad en un ambiente cada vez más competitivo tanto en precios como en nivel de servicio, enfrentándose a un “nuevo cliente” que viene cambiando de hábitos de compra, más informado, con más acceso a tecnología y con expectativas de satisfacción de compra tanto *online* como *offline* cada vez mayores.

El cambio de hábitos de los clientes, potenciado por el uso de la tecnología a través de los *smartphones*, el uso de las redes sociales, el desarrollo del *e-commerce*, así como la agresividad de Amazon para ofrecer precios más competitivos contribuyeron a que los clientes desarrollen un nuevo patrón de compra por el cual iban a las tiendas físicas para ver las funcionalidades del producto, pero luego realizaban la compra vía *online* a precios menores que el de la tienda física. Ante esta situación, Best Buy tuvo que aplicar una nueva estrategia de precios por la cual ofrecía igualar el precio de la competencia.

En este escenario, Best Buy estaba necesitaba realizar algunos ajustes a sus estrategias para poder anticiparse y responder oportunamente a estos cambios de hábitos y preferencias, por lo cual se elaboró el plan estratégico de Best Buy para el periodo del 2015 al 2017, cuyo objetivo es recuperar la competitividad en el mercado y hacer su negocio sostenible.

En el capítulo II, se identifica el problema de Best Buy y se enmarca una descripción de la solución prevista. Luego, en el capítulo III, se realiza un análisis externo, que incluye el desarrollo

de la herramienta Pesteg y el grado de la atractividad de la industria, así como la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

En el capítulo IV, se desarrolla el análisis interno, que incluye la evaluación de la cadena de valor de servicios, el desarrollo de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), la evaluación de la matriz VRIO y se identifican las ventajas competitivas y se determina la estrategia genérica de Best Buy.

En el capítulo V, se formulan los objetivos, que incluyen la visión y misión propuestas, así como los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

En el capítulo VI, se generan y seleccionan las estrategias de Best Buy. Para ello se desarrollan las matrices FODA cruzado, Peyea, interna-externa y de gran estrategia.

Los capítulos VII, VIII y IX están destinados al desarrollo de los planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos, respectivamente. En el capítulo X, se aborda el plan de responsabilidad social de Best Buy.

En el capítulo XI, se realiza la evaluación financiera de la propuesta considerando el análisis incremental neto de su implementación.

En el capítulo XII, se resume el mapa estratégico con los indicadores de control de la estrategia para asegurar el éxito del plan.

Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del análisis realizado y las recomendaciones propuestas.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

La industria de *retail* de electrónica de consumo es un sector dedicado a la comercialización de productos como televisores, cámaras, computadoras, celulares, equipos de audio y video, y tradicionalmente se ha caracterizado por tener locales adaptados especialmente para exhibir y hacer demostraciones de productos, así como contar con personal de ventas especializado.

En los Estados Unidos, el sector *retail*, en general, es uno de los mayores empleadores del país. Los principales competidores en el sector son Best Buy, Walmart, Target y Amazon, que está dinamizando el sector debido a su agresividad en el canal *online* con productos electrónicos de consumo aprovechando los nuevos hábitos de compra del cliente a través de la tecnología.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Best Buy es una empresa global de retail de electrónica de consumo con una amplia trayectoria en el mercado, fundada en Estados Unidos de Norteamérica en 1966. Los principales productos que comercializa son: computadoras, celulares, televisores, cámaras digitales, grabadoras, reproductores de DVD y Blu-ray, y brinda servicios de garantías extendida, soporte técnico, reparaciones, despacho e instalación.

El mercado de los Estados Unidos representa el 85 % de las ventas a nivel global. Best Buy es el líder del sector con una participación de mercado del 22,9 % en el 2014. Cuenta con 1.400 tiendas y emplea a más de 140.000 trabajadores.

Best Buy viene incursionando en la venta *online*, la cual empezó a desarrollarse de una manera muy importante en los últimos años, debido a los cambios en los hábitos de compra de los clientes.

3. Definición del problema

El mercado de *retail* de electrónica de consumo está experimentando cambios importantes relacionados con los hábitos y las preferencias de los clientes, como las compras *online*, informarse antes de comprar y tener una expectativa mucho más alta de experiencia de compra.

Estos nuevos hábitos son mucho más marcados en los *millennials*, quienes son una generación que está creciendo en poder adquisitivo e influencia.

En este contexto, Best Buy necesita realizar algunos ajustes a sus estrategias para poder anticiparse y responder oportunamente a estos cambios de hábitos y preferencias. Actualmente, Best Buy está reduciendo su nivel de ventas, experimentando menos márgenes de ganancia y perdiendo competitividad en el mercado.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Diseñar un plan estratégico de tres años que permita generar una sólida diferenciación que haga sostenible a la empresa en el tiempo, identificando las ventajas competitivas de Best Buy y definiendo las estrategias que contribuyan a adaptarse y responder oportunamente a los cambios de hábitos y preferencias de los clientes y, por lo tanto, lograr revertir la situación de pérdida de mercado y rentabilidad por la que actualmente atraviesa.

Luego de realizar un análisis del entorno externo e interno, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se plantearán estrategias en las distintas áreas funcionales, siempre con una visión holística centrada en los clientes y complementada con un plan de responsabilidad social acorde a las capacidades de Best Buy. Finalmente, se evaluará el impacto económico-financiero del planteamiento y se pondrá a disposición un análisis de sensibilidad considerando tres escenarios: el esperado, el optimista y el pesimista.

Capítulo III. Análisis externo

En el presente capítulo se evaluará el entorno externo del sector en los Estados Unidos, empleándose el método Pesteg (David 2017) para analizar el macroentorno con el objetivo de identificar oportunidades (O) y amenazas (A) en la industria *retail* al 2014.

1. Análisis del entorno general (Pesteg)

1.1. Entorno político y legal

Los Estados Unidos, luego de la reelección de Barack Obama, venían atravesando un clima de estabilidad poscrisis, acompañado de crecimiento económico y descenso del desempleo. Por otro lado, existe clara evidencia de que se había realizado más de 400 políticas proteccionistas en el 2014 que afectan el comercio exterior (Simon y Fritz 2015) lo que haría presumir que estas podrían continuar en los siguientes años.

A continuación, se presenta los efectos probables que impactarían a Best Buy.

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Medidas proteccionistas	Crecimiento de las medidas proteccionistas que afectan el comercio exterior, como salvaguardas, subsidios, aranceles, etc.	Incremento de costos de importación	A

Fuente: Simon y Fritz 2015. Elaboración propia 2020.

1.2. Entorno económico

A pesar de la recesión del 2008, Estados Unidos se encontró en el 2014 en un gran momento económico con un par de variables que reflejaban esta recuperación:

- El Producto Bruto Interno (PBI): Se consolida la recuperación del crecimiento del PBI, en el año 2014 se alcanzó 2,45 % de crecimiento, luego de que el año anterior creció 1,84 %, dejando atrás los periodos de decrecimiento del PBI en los años 2008 y 2009 (Banco Mundial 2009).
- Tasa de desempleo: En el periodo previo a la gran recesión del 2008, la tasa de desempleo era de 4,62 %, el año 2010 alcanzó el pico de 9,63 %, en los siguientes años ha habido una tendencia favorable, alcanzando una tasa de 6,17 % en el 2014 (Banco Mundial 2009).

Estas variables se han analizado en la tabla 2.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
PBI	Crecimiento del PBI de manera estable	Incremento en ventas por mayor poder adquisitivo	O
Tasa de desempleo	Disminución del desempleo de manera sostenida	Incremento en ventas por mayor cantidad de personas con poder adquisitivo	O

Fuente: Banco Mundial 2009. Elaboración propia 2020.

1.3. Factores socioculturales

Según el reporte “*Connected Consumer Research*” (HuffPost 2016) sobre hábitos de consumo, el gasto de los *millennials* en el sector *retail* pasará a representar el 30 % en el 2020.

Por otro lado, en un estudio de hábitos de compra en el sector *retail*, Nielsen.com (2019) señala que el porcentaje de personas que están dispuestas a pagar más por un producto o servicio de compañías socialmente responsables ha crecido del 50 % del 2013 a 55 % en el 2014.

Tabla 3. Factores socioculturales

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Estado
Porcentaje de gasto en <i>retail</i> de los <i>millennials</i>	El gasto de los <i>millennials</i> en el sector <i>retail</i> pasará de representar el 13,5 % en el año 2013 al 30 % al 2020	Mayores ventas por anticiparse y responder a los cambios de hábitos del consumidor	O
Porcentaje de personas dispuestas a pagar más por un producto o servicio de compañías socialmente responsables	Crecimiento del porcentaje de personas dispuestas a pagar más por un producto o servicio de compañías socialmente responsables, pasando de 50 % en el 2013 al 55 % en el 2014	Fortalecimiento de la marca Best Buy por ser una empresa socialmente responsable	O

Fuente: HuffPost 2016; Nielsen.com 2019. Elaboración propia 2020.

1.4. Entorno tecnológico

De acuerdo con *The Global Information Technology Report* (World Economic Forum 2014), se está generando mayor cantidad de datos e información en internet, duplicándose cada dos años. Además, el uso de internet en los consumidores de Estados Unidos viene creciendo significativamente (Banco Mundial 2020). Finalmente, se estima que la cantidad de dispositivos conectados a internet al 2020 llegaría a los treinta billones de dispositivos (OBS Business School 2019).

Tabla 1. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Estado
Uso de <i>Big Data</i>	Los datos digitales creados, replicados o consumidos se duplican cada dos años, generando patrones o modelos de hábitos de consumo, de compra, etc.	Mayor venta por mejores ofertas desarrolladas a través de <i>data analytics</i> con el acceso del <i>Big Data</i>	O
Uso de internet	Aumento del uso de internet en consumidores en Estados Unidos (de 64,8 % en el 2004 a 73 % en 2014)	Mayor venta por acceso a compras <i>online</i>	O
Uso de internet de las cosas (IOT por sus siglas en inglés)	Crecimiento exponencial de dispositivos conectados a internet de 2,5 billones en el 2014 a un estimado de 30 billones al 2020	Mayor venta por nuevo portafolio de productos en electrónica de consumo	O

Fuente: World Economic Forum 2014; Banco Mundial 2020; OBS Business School 2019. Elaboración propia 2020.

1.5. Entorno ecológico

La población de Estados Unidos está tomando cada vez más conciencia sobre los riesgos y la implicancia del calentamiento global, en parte como consecuencia del incremento del CO2 en sus industrias (National Geographic 2019), las cuales continúan con una tendencia de crecimiento sostenido (Earth System Dynamics 2017).

Luego de analizar las tendencias ambientales se puede concluir que estas causarían los siguientes efectos en Best Buy:

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Estado
Emisiones de dióxido de carbono (CO2)	Incremento sostenido a nivel global de emisiones de CO2	Fortalecimiento de la marca Best Buy por ser una empresa ecoamigable	O

Fuente: Earth System Dynamics 2017. Elaboración propia 2020.

1.6. Entorno global

Los hábitos de consumo de internet están cambiando; hoy en día la expectativa de los usuarios es más exigente y el consumidor necesita procesos más inmediatos en la adquisición de productos y servicios (ReasonWhy 2017).

Adicionalmente, también se han visto incrementados los delitos y problemas de seguridad que se producen en las transacciones *online*, los cuales muchas veces necesitan ser afrontados con mecanismos de seguridad que brinden confianza al cliente final (Symantec 2019).

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Estado
Expectativa de inmediatez en el proceso de compra de productos y servicios	Mayor expectativa del consumidor en inmediatez en el proceso de compra de productos y servicios	Fortalecimiento de la marca Best Buy al cumplir estos requerimientos	O
Seguridad en compras electrónicas	Los consumidores requieren mayor seguridad en las transacciones electrónicas	Deterioro de la marca Best Buy al cumplir estos requerimientos	A

Fuente: ReasonWhy 2017; Symantec 2019. Elaboración propia 2020.

2. Análisis de la industria o sector - grado de atractividad

La industria del *retail* de electrónica de consumo en Estados Unidos, según el Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte (Naics por sus siglas en inglés), comprende los establecimientos dedicados a la venta minorista con instalaciones eléctricas que permitan mostrar el funcionamiento de los productos y cuentan con personal especializado para la atención y el servicio posventa. En esta clasificación se incluyen las tiendas de accesorios, televisores, *software*, computadoras, cámaras y suministros fotográficos, entre otros.

La industria del sector *retail* en electrónica de consumos en Estados Unidos alcanzó, en el 2014, US\$ 130.900.000.000, lo que representó 0,4 % de reducción respecto del año 2013. Este sector viene experimentando una transformación tecnológica muy grande con un movimiento colectivo hacia el comercio electrónico.

A continuación, se analizará el grado de atracción de la industria sobre la base del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (2008).

2.1. Amenaza de los nuevos ingresos

Se ha analizado esta fuerza considerando las variables que determinan las barreras de entrada al sector. Las economías de escala, la diferenciación en el producto/servicio y el requerimiento del capital son las variables más influyentes, generando una alta barrera de entrada. Según la calificación y ponderación de las variables, esta fuerza hace atractivo el sector (ver tabla 7).

Tabla 7. Amenaza de nuevos ingresos

			Amenaza de nuevos ingresos					
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Economía de escala	14 %	Bajo					5	Alto
Diferencias propias del producto/servicio	11 %	Bajo					5	Alto
Identidad de marca	13 %	Bajo				4		Alto
Costos intercambiables	11 %	Bajo	1					Alto
Requerimientos de capital	14 %	Bajo					5	Alto
Acceso a la distribución	9 %	Bajo				4		Alto
Ventajas absolutas de costo	11 %	Bajo			3			Alto
Política Gubernamental	5 %	Bajo	1					Alto
Retornos esperados	12 %	Bajo				4		Alto
Promedio	100 %		3,8					

Fuente: Michael Porter 2008. Elaboración propia 2020.

2.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores

Los competidores de similar envergadura en esta industria de *retail* de electrónica de consumo son Best Buy, Amazon, Walmart y Target.

Las principales variables para la evaluación de esta fuerza son el crecimiento relativo de la industria, la concentración de competidores, barreras de salida y complejidad de la información. Según la calificación y ponderación de las variables, se determina que la fuerza genera un grado de atracción neutro (ver tabla 8).

Tabla 8. Intensidad de la rivalidad entre competidores

			Intensidad de la rivalidad de los competidores					
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Crecimiento relativo de la industria	14 %	Bajo			3			Alto
Costo fijo (de almacenamiento) sobre valor agregado	8 %	Alto	1					Bajo
Sobrecapacidad intermitente	7 %	Alto		2				Bajo
Diferenciación del producto/servicio	8 %	Bajo				4		Alto
Identidad de marca	8 %	Bajo				4		Alto
Costos intercambiables	8 %	Bajo	1					Alto
Concentración	10 %	Alto	1					Bajo
Complejidad de la información	9 %	Alto					5	Bajo
Diversidad de competidores	8 %	Alto		2				Bajo
Plataformas empresariales	8 %	Bajo					5	Alto
Barreras de salida	12 %	Alto		2				Bajo
Promedio	100 %		2,7					

Fuente: Michael Porter 2008. Elaboración propia 2020.

2.3. Amenaza de sustitutos

El sector de *retail* de electrónica de consumo abarca todas las empresas que venden productos de electrónica de manera directa al cliente final; por lo tanto, un producto sustituto de este servicio sería el alquiler o intercambio de estos productos.

Al analizar la principal variable que es el costo intercambiable, se encontró que los clientes finales cambiarían más rápido al producto sustituto por variables como bajo desembolso inicial, solo pagarían por el tiempo que requiere el producto y otros beneficios como estar al día con la renovación tecnológica; sin embargo, sería más difícil que cambien al producto sustituto si el desembolso total fuera significativamente mayor, debido a la extensión del tiempo requerido del producto.

Bajo esta perspectiva, se han analizado las otras variables y se ha ponderado y calificado que esta fuerza genera un grado de atracción neutro (ver tabla 9).

Tabla 9. Amenaza de sustitutos

			Amenaza de sustitutos					
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	30 %	Alto			3			Bajo
Costos intercambiables	50 %	Bajo			3			Alto
Propensión del comprador a sustituir	20 %	Alto			3			Bajo
Promedio	100 %		3,0					

Fuente: Michael Porter 2008. Elaboración propia 2020.

2.4. Poder de negociación de los compradores

El sector *retail* se caracteriza por tener una baja concentración de compradores, donde cada uno representa un bajo volumen de compra. Asimismo, las empresas del sector cuentan con información relevante de los patrones de compra de los compradores.

Luego de realizar la ponderación y calificación de las variables, se ha determinado que la fuerza genera que este sector sea atractivo (ver tabla 10).

Tabla 10. Poder de negociación de los compradores

			Poder de negociación de los compradores					
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Concentración de compradores	25 %	Alto					5	Bajo
Volumen de compra	20 %	Alto					5	Bajo
Información del comprador	19 %	Bajo				4		Alto
Diferencias en producto	12 %	Bajo		2				Alto
Identidad de marca	12 %	Bajo			3			Alto
Incentivos de los tomadores de decisiones	12 %	Alto			3			Bajo
Promedio	100 %		4,0					

Fuente: Michael Porter 2008. Elaboración propia 2020.

2.5. Poder de negociación de los proveedores

El sector de *retail* de electrónica de consumo en Estados Unidos se caracteriza por la relevancia de la comercialización de marcas reconocidas como Apple, Samsung, HP, Sony, LG, entre otras. Ello determina una alta concentración de proveedores. Asimismo, los clientes valoran y consideran estas marcas como sus referentes, por lo que al sector le generaría un costo alto de intercambio de proveedores.

Si bien los proveedores son muy relevantes para el sector, estos comercializan un volumen muy importante a través del sector *retail* de electrónica de consumo.

Luego de realizar la ponderación y calificación de las variables, se halló que esta fuerza genera un grado de atracción neutra (ver tabla 11).

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

		Poder de negociación de los proveedores					
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Diferenciación de productos	9 %	Alto		2			Bajo
Costos intercambiables de proveedores	19 %	Alto		2			Bajo
Concentración de proveedores	18 %	Alto	1				Bajo
Importancia del volumen para el proveedor	36 %	Bajo				5	Alto
Impacto de productos en el costo o diferenciación	9 %	Alto	1				Bajo
Amenaza de integración hacia adelante	9 %	Alto		2			Bajo
Promedio	100 %	2,8					

Fuente: Michael Porter 2008. Elaboración propia 2020.

3. Grado de atracción general de la industria

Luego de analizar las cinco fuerzas de Porter y habiendo ponderado y calificado cada fuerza, se concluye que el grado de atracción general de la industria es neutra. El grado de atracción general de la industria se calcula con el promedio del puntaje obtenido en cada una de las fuerzas (ver tabla 12).

Tabla 2. Matriz de poder de grado de atracción general de la industria

			Matriz de grado de atracción general de la industria					
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
			De 1,0 a 1,8	De 1,8 a 2,6	De 2,6 a 3,4	De 3,4 a 4,2	De 4,2 a 5,0	
Amenaza de nuevos ingresos	20 %	Alto				3,8		Bajo
Intensidad de la rivalidad	30 %	Alto			2,7			Bajo
Amenaza de sustitutos	12 %	Alto			3,0			Bajo
Poder de negociación de los compradores	19 %	Alto				4,0		Bajo
Poder de negociación de los proveedores	19 %	Alto			2,8			Bajo
Promedio	100 %		3,2					

Fuente: Michael Porter 2008. Elaboración propia 2020.

4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La MPC (David 2017) permite identificar fortalezas y debilidades de las principales empresas competidoras en la industria considerando los factores críticos de éxito.

Tabla 13. MPC

	Ponderación	Best Buy		Amazon		Walmart	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precio	15 %	3	0,5	4	0,6	3	0,5
Calidad de servicio	15 %	4	0,6	3	0,5	2	0,3
Desarrollo de servicios innovadores	10 %	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Expansión geográfica	10 %	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Omnicanalidad	10 %	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Lealtad del cliente	8 %	4	0,3	3	0,2	1	0,1
Participación de Mercado	7 %	4	0,3	3	0,2	1	0,1
Rentabilidad	7 %	3	0,2	2	0,1	2	0,1
Gerenciamiento	5 %	3	0,2	4	0,2	2	0,1
Prestigio de marca	5 %	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Crecimiento en Ventas	5 %	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Responsabilidad social	3 %	3	0,1	3	0,1	3	0,1
	100 %		3,3		3,4		2,0

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

Dentro del sector, Amazon se estaría convirtiendo en un referente con un mejor perfil competitivo; se destaca por su fortaleza en precios más bajos.

5. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE (David 2017) permite evaluar y determinar el grado de ventaja que se obtiene de las oportunidades identificadas, así como el grado en que se mitigan los riesgos de las amenazas identificadas en el análisis Pesteg.

Tabla 14. Matriz EFE

Matriz EFE			
Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento del PBI de manera estable.	4 %	2	0,1
Disminución del desempleo de manera sostenida.	4 %	2	0,1
El gasto de los <i>millennials</i> en el sector <i>retail</i> pasará de representar el 13.5% en el año 2013 al 30% al 2020	10 %	3	0,3
Crecimiento del porcentaje de personas dispuestas a pagar más por un producto o servicio de compañías socialmente responsables, pasando de 50% en el 2013 al 55% en el 2014.	8 %	3	0,2
Los datos digitales creados, replicados o consumidos se duplican cada dos años, generando patrones o modelos de hábitos de consumo, de compra, etc.	8 %	3	0,2
Aumento del uso de internet en consumidores en Estados Unidos (de 64.8% en el 2004 a 73% en 2014)	15 %	2	0,3
Crecimiento exponencial de dispositivos conectados a internet de 2.5 billones en el 2014 a un estimado de 30 billones al 2020.	10 %	3	0,3
Incremento sostenido a nivel global de emisiones de CO2	8 %	3	0,2
Mayor expectativa del consumidor en inmediatez en el proceso de compra de productos y servicios.	15 %	3	0,5
Amenazas			
Crecimiento de las medidas proteccionistas que afectan el comercio exterior, como salvaguardas, subsidios, aranceles, etc.	9 %	3	0,3
Los consumidores requieren mayor seguridad en las transacciones electrónicas.	9 %	3	0,3
	100 %		2,8

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

Esta matriz califica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor en una escala del 1 al 4, en donde 1 significa que la respuesta es deficiente; 2, que es promedio; 3, que es mayor al promedio; y 4, que es superior. La ponderación indica la importancia relativa de este factor para tener éxito en la industria.

Dado que en esta escala la puntuación ponderada promedio es de 2,5 y el resultado de este análisis es 2,8, es posible afirmar que la empresa estaría ligeramente por encima del promedio capitalizando a su favor las oportunidades existentes y abordando las principales amenazas del entorno.

6. Conclusiones

Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el grado de atractividad de la industria es neutral.

En relación con el análisis del perfil competitivo, Best Buy destaca en calidad de servicio, lealtad del cliente y participación de mercado superando a nivel general a Walmart, pero siendo superado por Amazon, que se destaca por el factor precio, desarrollo de servicios innovadores y crecimiento en ventas.

De acuerdo con el análisis EFE, se concluye que la empresa cuenta con las capacidades para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas con un desempeño superior al promedio. Entre las oportunidades destaca la mayor expectativa del consumidor en inmediatez en el proceso de compra de productos y servicios.

Capítulo IV. Análisis interno

En este capítulo se realizará un análisis interno de la situación de Best Buy a finales del 2014. En primer lugar, se hará una breve descripción de la empresa y de la gerencia, luego se analizará la cadena de valor para identificar las fortalezas y debilidades, se valorará su posición frente a los factores críticos de éxito con la matriz EFI para finalmente identificar las ventajas competitivas sostenibles en la matriz VRIO como la estrategia genérica.

1. La empresa y la gerencia

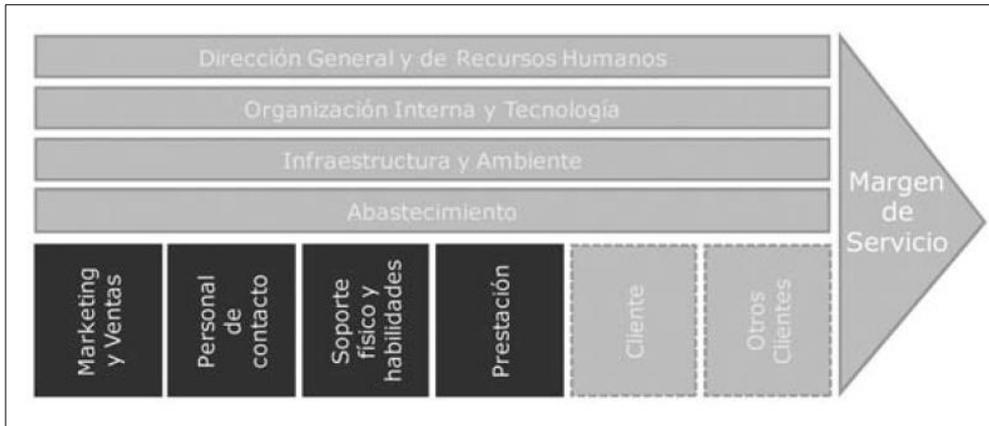
Best Buy es una empresa multinacional, de *retail* físico y en línea, especializada en electrónica de consumo. Sus líneas de negocio incluyen telefonía móvil, tabletas y computadoras, artefactos diversos, productos de entretenimiento, televisores y accesorios. Adicionalmente ofrecen servicios tecnológicos de soporte bajo de marca *Geek Squad*.

La empresa es liderada por Hubert Joly, un prestigioso ex CEO del Carlson INC (empresa líder en experiencia viajes), quien asumió el cargo desde finales del 2012 con el objetivo de mejorar el performance financiero de la empresa. Durante el 2013 cambió la estructura organizacional, renovó gran parte del equipo directivo y se enfocó en mejorar la venta por tienda, recuperar márgenes e iniciar un proceso de transformación para convertirse en el líder del *retail* multicanal.

2. Evaluación de la cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor se utilizará el modelo propuesto para una empresa de servicios (Alonso 2008) como es Best Buy. Este modelo propone eslabones primarios, que pueden ser controlables o no controlables y eslabones de apoyo.

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Alonso 2008.

2.1. Eslabones primarios controlables

2.1.1. Marketing y ventas

- La marca Best Buy está posicionada como *retail* especialista en electrónica de consumo con una fuerte participación de mercado que asciende a 22,9 % (Goodman 2019).
- Está orientada al consumidor. Miden la satisfacción del cliente a través del *Net Promoted Score*; cuentan con un programa de fidelización que fomenta la mayor participación de los clientes en los distintos canales y cuentan con iniciativas para mejorar su tráfico de la plataforma *online*.
- Aplican la estrategia de *price-matching*, que consiste en igualar el precio de la competencia asegurando ser competitivos en un mercado amenazado cada vez más por la venta *online* mitigando los efectos del *showrooming*.

Se concluye que la fortaleza de este eslabón es el posicionamiento como especialista en electrónica de consumo, la cual se presenta en la tabla 15.

Tabla 15. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo	Participación de mercado	Fortaleza

Fuente: Alonso 2008. Elaboración propia 2020.

2.1.2. Personas de contacto

- Cuentan con los *Blue Shirts*, personal de atención a clientes especializados en electrónica de consumo permanentemente capacitado y entrenado que permite asesorar a los clientes y tener una experiencia de compra excepcional.
- Cuentan con los *Geek Squad*, personal técnico especializado en instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7 entrenados para dar soporte a los clientes en tienda y hogares que refuerza la experiencia en la compra de productos y servicios, así como el posicionamiento de marca.

Se considera que la atención que brindan los *Blue Shirts* como *Geek Squad* son una fortaleza para Best Buy, la cual se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Personas de contacto

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Atención especializada a clientes a través de nuestro personal de contacto: <i>Blue Shirts</i> y <i>Geek Squad</i>	% Personal de contacto Certificados/Total personal de contacto	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.3. Soporte físico y habilidades

- Amplia red de tiendas (1.400) con *branding* de la marca, con grandes superficies para exhibir el portafolio de productos, atención a clientes y puntos de despacho en tienda.
- Estrategia *store-within-a-store* desarrollada con las principales marcas del sector que ha logrado aumentar el tráfico en sus tiendas, atrayendo a más clientes.
- Plataforma web de ventas *online* con baja penetración de compra y solo el 7 % de participación de este mercado (Goodman *et al.* 2019).

En la tabla 17 se presentan las fortalezas y debilidades de este eslabón.

Tabla 17. Soporte físico y habilidades

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Amplia red de tiendas físicas y <i>online</i>	Número de tiendas	Fortaleza
<i>Store-within-a-store</i> generando mayor tráfico de clientes	Tráfico de clientes	Fortaleza
Plataforma <i>online</i> con baja penetración de compra	<i>Market share</i>	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.4. Prestación

- Asesoría especializada en compra de productos de electrónica de consumo en tiendas físicas y *online*
- Servicio de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7
- Diversidad de productos a precios competitivos
- Brindar una experiencia de compra excepcional

En la tabla 18 se presentan las actividades de prestación que son consideradas fortalezas.

Tabla 18. Prestación

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Asesoría especializada en compra de productos de electrónica en tiendas físicas y <i>online</i>	% Personal de Contacto Certificados//Total Personal de contacto	Fortaleza
Servicio de instalación, configuración, reparación y mantenimiento 24/7	% Servicios concluidos satisfactoriamente y a tiempo/Servicios requeridos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2. Eslabones primarios no controlables

2.2.1. Clientes

Son los receptores del servicio, es decir, todas las personas que ingresan a la tienda física o plataforma *online* con la intención de comprar, asesorarse o recibir un servicio relacionado a

electrónica de consumo. La interacción principal es con los *Blue Shirts* y *Geek Squad*, y la atención es valorada positivamente. Esta fortaleza ya fue identificada en el eslabón de personal de contacto.

2.2.2. Otros clientes

Los otros clientes pueden generar impactos positivos o negativos a los clientes dependiendo de su interrelación. Esta interacción se puede dar inclusive de manera virtual a través de los comentarios que realizan los clientes en las redes sociales o de la interacción dentro de la tienda física. El *Net Promoted Score* (NPS) es 31 de una banda de -100 a 100, calificado como bueno, mas no alcanza la calificación de 50, por lo que no es una fortaleza.

2.3. Eslabones de apoyo

2.3.1. Dirección general y de recursos humanos

- Visión de CEO enfocada en rentabilizar la compañía en el corto plazo
- Estrategia de transformación empresarial *Renew Blue Transformation* enfocada en cinco pilares: potenciar la experiencia de compra de los consumidores, desarrollar e inspirar a los líderes y empleados, alianzas con proveedores para innovar, aumentar el retorno de la inversión y continuar impactando al mundo de manera positiva

2.3.2. Organización interna y tecnología

- A nivel organizacional, las áreas funcionales como *Supply Chain*, Finanzas y Recursos Humanos brindan un servicio a nivel global. A nivel comercial y debido a la gran importancia de la región de los Estados Unidos de Norteamérica, que representa el 85 % de las ventas totales, se maneja de manera independiente del resto del mundo, la cual le reporta a la división internacional.
- La empresa cuenta con un nivel de tecnología que posibilita integrar adecuadamente los procesos comerciales, logísticos y financieros. Este sistema tecnológico integrado permite tener un nivel de información y control para una eficiente gestión.

A continuación, se muestra, en la tabla 19, las fortalezas de organización interna y tecnología.

Tabla 19. Organización interna y tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Gestión eficaz de sistema tecnológico integrado	Calidad de información	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3.3. Infraestructura y ambiente

- Best Buy cuenta con una amplia infraestructura que abarca las 1.400 tiendas, con amplios estacionamientos y superficies, 23 centros de distribución, 26 oficinas administrativas, un centro de servicio técnico y una oficina corporativa. Ello demanda altos costos fijos de infraestructura.
- Asimismo, cuenta con una infraestructura flexible para el cierre, mudanza o apertura de tiendas gracias a la estrategia de inmobiliaria de arrendamiento.

En la tabla 20 se muestran las fortalezas y debilidades identificadas.

Tabla 20. Infraestructura y ambiente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Altos costos fijos de infraestructura	% Costo fijo total/Ventas	Debilidad
Gestión Inmobiliaria flexible	% metros cuadrados alquiladas/metros cuadrados totales	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3.4. Abastecimiento

Best Buy ha desarrollado un proceso de abastecimiento muy eficiente logrando mantener bajos niveles de inventario y de obsolescencia de productos. Esto lo ha conseguido fortaleciendo los procesos de planeación de la demanda e inventarios y estableciendo acuerdos de reembolso de devoluciones con los proveedores de las distintas marcas globales que comercializa. El modelo de abastecimiento se caracteriza por las siguientes estrategias:

- Despachos directos de los fabricantes, sean locales o extranjeros no solo a sus centros de distribución (23) sino también a tiendas específicas, logrando reducir de esta manera el tiempo de atención y generar una mejor disponibilidad de productos en tienda.

- Best Buy realiza entregas a sus clientes *online* no solo desde sus centros de distribución sino también desde sus tiendas físicas y en el tiempo acordado, aprovechando así su red de tiendas.

Best Buy tiene una alta dependencia de sus cinco principales proveedores: Apple, Samsung, Hewlett-Packard, Sony y LG Electrónicos, los cuales representan el 45 % del total de sus compras. Esto coloca a Best Buy en una posición débil de negociación ante ellos.

En la tabla 21 se presentan las fortalezas y debilidades del eslabón de abastecimiento.

Tabla 21. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Gestión eficiente de procesos de abastecimiento	Días de inventario y valor de obsolescencia	Fortaleza
Alta dependencia de proveedores clave	% de Compras proveedores clave/Compras totales	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación, se evaluarán las fortalezas y debilidades más importantes identificadas en la cadena de valor de Best Buy utilizando la matriz EFI (David 2017).

Se han identificado 13 fortalezas y 3 debilidades entre los factores internos clave, que se han ponderado y se les ha asignado una puntuación de acuerdo con el siguiente criterio: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4). Esto se puede observar en la tabla 22:

Tabla 22. Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Amplia red de tiendas físicas y <i>online</i>	13 %	4	0,5
<i>Stores within a store</i> generando mayor tráfico de clientes	6 %	3	0,2
Posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo	13 %	4	0,5
Servicio de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7	13 %	4	0,5
Gestión inmobiliaria flexible	4 %	3	0,1
Gestión eficaz de sistema tecnológico integrado	4 %	3	0,1
Gestión eficiente de procesos de abastecimiento	5 %	3	0,2

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Atención especializada a clientes a través del personal de contacto: <i>Blue Shirt</i> y <i>Geek Squad</i>	13 %	4	0,5
Asesoría especializada en compra de productos de electrónica en tiendas física y <i>online</i>	8 %	4	0,3
Debilidades			
Plataforma <i>online</i> con baja penetración de compra	9 %	1	0,1
Alta dependencia de proveedores clave	6 %	1	0,1
Altos costos fijos de infraestructura	6 %	2	0,1
			3,2

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

De acuerdo con el análisis de la matriz EFI, Best Buy obtuvo 3,24, lo que significa que se encuentra en una posición favorable en su aspecto interno, ya que sus fortalezas superan a sus debilidades.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

Se ha elaborado la matriz VRIO (valioso, raro, inimitable y organizado), la cual ayuda a identificar las ventajas competitivas sostenibles y que se presenta a continuación:

Tabla 23. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas
Amplia red de tiendas físicas y <i>online</i>	Organizacional	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
<i>Store within in Store</i> generando mayor tráfico de clientes	Organizacional	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Entrega a tiempo a clientes <i>online</i> desde sus tiendas físicas	Organizacional	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Servicio de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7	Físico	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva Temporal
Gestión inmobiliaria flexible	Organizacional	Sí	No			Paridad competitiva
Gestión eficaz de sistema tecnológico integrado	Organizacional	Sí	No			Paridad competitiva

Recurso/Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas
Gestión eficiente de procesos de abastecimiento	Organizacional	Sí	No			Paridad competitiva
Atención especializada a clientes a través de nuestro personal de contacto: <i>Blue Shirts</i> y <i>Geek Squad</i>	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Asesoría especializada en compra de productos de electrónica en tiendas física y <i>online</i>	Organizacional	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

De acuerdo con el análisis de la matriz VRIO, Best Buy tiene dos ventajas competitivas sostenibles que son el posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo y la atención especializada a clientes a través de su personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad*.

5. Determinación de estrategia genérica

La estrategia genérica de Best Buy es “Enfoque”, ya que se dirige al segmento de electrónica de consumo dentro del sector *retail* concentrándose en ofrecer el mejor servicio especializado.

6. Conclusiones

Luego de realizar una ponderación y valoración de cada una de las fortalezas y debilidades identificados en la cadena de valor, se concluye que Best Buy se encuentra en una posición favorable para continuar con sus planes de desarrollo.

Se ha identificado que Best Buy tiene dos ventajas competitivas sostenibles que son el posicionamiento como especialista en electrónica de consumo y la atención especializada a clientes a través del personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad*.

Best Buy se ha especializado en un sector del negocio de *retail*, la electrónica de consumo, lo que ha contribuido a desarrollar sus ventajas competitiva sostenibles.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

1.1. Visión

Luego del análisis interno y tomando como referencia las últimas memorias anuales, se propondrá la visión de Best Buy previo análisis de sus componentes.

A continuación, se muestra el análisis de los componentes básicos de la visión en la tabla 24.

Tabla 24. Componentes básicos de la visión

Marco competitivo	En el sector retail de electrónica de consumo
Objetivos fundamentales	Enriquecer la vida de las personas, permitiéndoles descubrir y escoger una gama de alternativas para satisfacer sus necesidades
Fuentes de ventaja competitiva	Quiere convertirse en el especialista en electrónica de consumo, con atención en red de tiendas físicas y online y servicio excepcional

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

- Visión propuesta: Enriquecer la vida de las personas, proveyendo lo último en electrónica de consumo a través de una amplia red de tiendas físicas y *online*, brindando un servicio excepcional.

1.2. Misión

En la carta anual a los accionistas de Best Buy emitida el 28 de marzo del 2014, el CEO Hubert Joly señala claramente que la misión de Best Buy es “enriquecer y potenciar la vida de las personas a través de la tecnología”.

Se considera que esta declaración no se ajusta al concepto de misión que propone el autor Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, 15ª edición publicada en el 2017.

A continuación, se presenta, en la tabla 25, el análisis de los componentes de la misión a fin de proponer una nueva.

Tabla 25. Análisis de componentes de la misión

Variables	Preguntas	Propuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Todas las personas que están interesadas en adquirir un producto o servicio de tecnología
Proveedores y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Productos de electrónica de consumo y servicios de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	Internacional
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Sus principales valores son: liberar el poder de su gente, aprender del cambio y de los desafíos, mostrar respeto, humildad e integridad, divertirse siendo el mejor
Concepto de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Marca posicionada como especialista en electrónica de consumo
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Es socialmente responsable
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Se preocupan por el bienestar y desarrollo de sus empleados

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

A continuación, se presenta, en la tabla 26, la misión actual y la misión propuesta de Best Buy.

Tabla 26. Misión actual y misión propuesta

Misión actual	Misión propuesta
Enriquecer y empoderar la vida de las personas a través de la tecnología	Somos la compañía líder de productos y servicios de electrónica de consumo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con sólidos valores corporativos, siendo socialmente responsable, impactando positivamente en nuestros colaboradores, proveedores, clientes, accionistas y en la sociedad.

Fuente: Best Buy. Elaboración propia 2020.

2. Objetivo general

Mantener el posicionamiento como el especialista de electrónica de consumo, brindando una experiencia de compra omnicanal con un crecimiento de ventas y rentabilidad sostenido.

3. Objetivos estratégicos

3.1. Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar un EBITDA/Ventas de 5,56 % en el 2015, 6,27 % en el 2016 y 7,86 % en el 2017

3.2. Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas totales en 0,9 % en el 2015, 1,48 % en el 2016 y 1,67 % en el 2017
- Incrementar las ventas en el canal *online* en 35,5 % en el 2015, 44,7 % en el 2016 y 22,8 % en el 2017

3.3. Objetivos de sostenibilidad

- Mejorar el posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo alcanzando las siguientes posiciones en el ranking *The most valuable US Retail Brands by Interbrand*: top 18 en el 2015, top 15 en el 2016 y top 10 en el 2017
- Mejorar la satisfacción de la experiencia de compra, alcanzando las siguientes ratios del *American Customer Satisfaction Index*: 78 % en el 2015, 79 % en el 2016 y 80 % en el 2017
- Mejorar el índice de compromiso de los empleados del *e-voice survey*, alcanzando 85 % en el 2015, 86 % en el 2016 y 87 % en el 2017
- Reducir las emisiones de CO₂, sobre la base del año 2009, alcanzando una reducción de – 35 % en el 2015, -40 % en el 2016 y –45 % en el 2017

Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia

Se ha seleccionado las matrices FODA cruzado, matriz Peyea, matriz interna-externa y de la gran estrategia. No se ha considerado la matriz BCG, porque el análisis se ha realizado a toda la compañía y no por unidad de negocio. Se ha incluido también una matriz para el alineamiento de las estrategias con los objetivos planteados para finalmente describir la estrategia seleccionada.

1. Matriz FODA cruzado

A continuación, se muestra, en la tabla 27, las estrategias propuestas FO, FA, DO y DA.

Tabla 27. Matriz FODA cruzado

		Fortalezas (EFI)		Debilidades (EFI)	
		F1	Amplia red de tiendas físicas y <i>online</i>	D1	Plataforma <i>online</i> con baja penetración de compra
		F2	<i>Stores within a store</i> generando mayor tráfico de clientes	D2	Alta dependencia de proveedores clave
		F3	Posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo	D3	Altos costos fijos de infraestructura
		F5	Servicio de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7		
		F6	Gestión inmobiliaria flexible		
		F7	Gestión eficaz de sistema tecnológico integrado		
		F8	Gestión eficiente de procesos de abastecimiento		
		F9	Atención especializada a clientes a través de nuestro personal de contacto: <i>Blue Shirts</i> y <i>Geek Squad</i>		
		F10	Asesoría especializada en compra de productos de electrónica en tienda física y <i>online</i>		
Oportunidades (EFE)		Estrategias FO. Explotar		Estrategias DO. Buscar	
O1	Crecimiento del PBI de manera estable	Potenciar la experiencia de compra de productos y servicios en la red de tiendas para posicionar la marca como especialista de electrónica de consumo en los <i>millennials</i> . (F1, F2, F3, F5, F9, O3, O5)		Elaborar el master plan de tiendas, considerando como <i>driver</i> el rendimiento por metro cuadrado (D3, O1)	
O2	Disminución del desempleo de manera sostenida	Potenciar el programa de reciclaje de productos, a través de la amplia red de tiendas (F1, O4, O8)		Diseñar un plan de mejora del proceso de compra <i>online end-to-end</i> (D1, O5, O6, O7, O9)	
O3	El gasto de los <i>millennials</i> en el sector <i>retail</i> pasará de representar el 13,5 % en el año 2013 al 30 % al 2020	Diseñar e implementar el modelo de creación de ofertas de valor personalizadas utilizando la mayor información disponible de clientes y herramientas como <i>data analytics</i> (F7, O5, O6)		Realizar acuerdos con los proveedores clave para lanzamientos de campañas de adopción nuevas tecnologías (D2, O7)	
O4	Crecimiento del porcentaje de personas dispuestas a pagar más por un producto o servicio de compañías socialmente responsables, pasando de 50 % en el 2013 a 55 % en el 2014	Diseñar campañas de marketing de nuevos productos o dispositivos conectados a internet de última tecnología aprovechando la red de tiendas, el personal técnico y comercial altamente capacitado (F2, F5, F9, F10, O7)			
O5	Los datos digitales creados, replicados o consumidos crecen a un factor de 30 entre 2015 y 2020, duplicándose cada 2 años, generando patrones o modelos de hábitos de consumo, de compra, etc.	Implementar programa de responsabilidad social colaborativo (F5, O8)			
O6	Aumento del uso de internet en consumidores en Estados Unidos (de 64,8 % en el 2004 a 73 % en 2014)	Diseñar e implementar la experiencia usuaria omnicanal en la compra de productos y servicios, considerando las altas expectativas que exige el consumidor (F1, F4, F5, F8, O9)			
O7	Crecimiento exponencial de dispositivos conectados a internet de 2,5 billones en el 2014 a un estimado de 30 billones al 2020				
O8	Incremento sostenido a nivel global de emisiones de CO2				
O9	Mayor expectativa del consumidor en inmediatez en el proceso de compra de productos y servicios				
Amenaza (EFE)		Estrategias FA. Controlar		Estrategias DA. Evitar	
A1.	Crecimiento de las medidas proteccionistas que afectan el comercio exterior, como salvaguardas, subsidios, aranceles, etc.	Utilizar el sistema tecnológico integrado para determinar el gobierno de datos que garanticen la seguridad de las transacciones (F7, A2)		Desarrollar plan de contingencia para tener más de un origen en el abastecimiento de los proveedores clave (D2, A1)	
A2	Los consumidores requieren mayor seguridad en las transacciones electrónicas			Incorporar una propuesta de "compra segura" en el diseño del proceso de compra <i>online</i> (D1, A2)	

Fuente: Elaboración propia

2. Matriz Peyea

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea) (David 2017) está representada por cuatro cuadrantes. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria). A continuación, se muestra en la tabla 28.

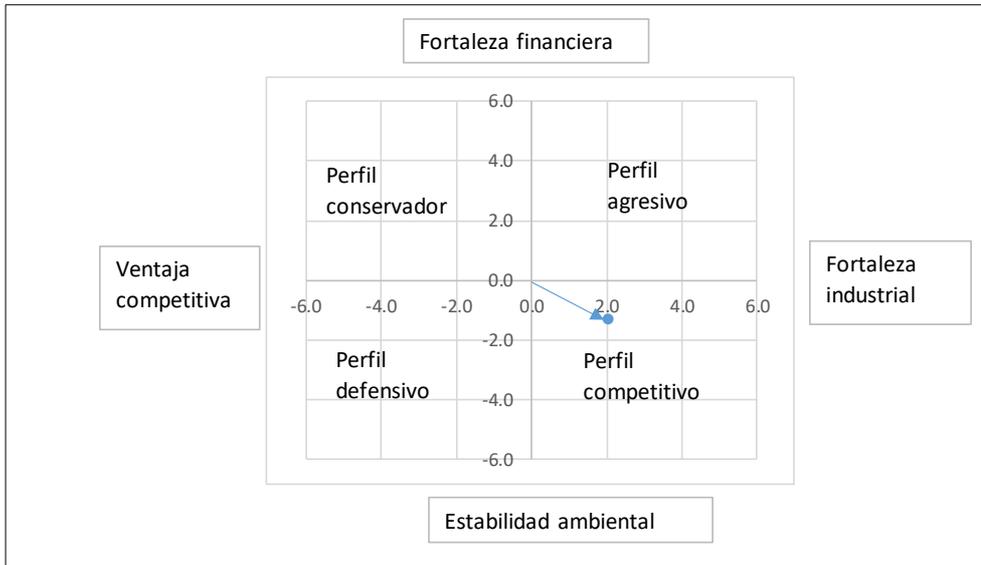
Tabla 28. Factores que afectan la matriz Peyea

Fortaleza financiera (FF)	Pun	Estabilidad ambiental (EA)	Pun
Disminución del EBITDAR en 13 % 2014 versus 2013	1	Crecimiento del PBI de manera estable	-2
Ingreso por ventas comparable por tienda disminuye por tres años consecutivos	1	Disminución del desempleo de manera sostenida	-2
Rendimiento acumulado de los últimos cinco años es -8,35 %, inferior al rendimiento de S&P 500	1	El gasto de los <i>millennials</i> en el sector <i>retail</i> pasará de representar el 13,5 % en el año 2013 al 30 % al 2020	-1
		Aumento del uso de internet en consumidores en Estados Unidos (de 64,8 % en el 2004 a 73 % en 2014)	-3
		Incremento sostenido a nivel global de emisiones de CO2	-1
		Crecimiento de las medidas proteccionistas que afectan el comercio exterior, como salvaguardas, subsidios, aranceles, etc.	-5
Fortaleza financiera promedio	1	Estabilidad ambiental promedio	-2,3
Ventaja competitiva (VC)	Pun	Fortaleza de la industria (FI)	Pun
Amplia red de tiendas físicas y <i>online</i> .	-1	Crecimiento del porcentaje de personas dispuestas a pagar más por un producto o servicio de compañías socialmente responsables	5
<i>Stores within a store</i> generando mayor tráfico de clientes	-2	Los datos digitales creados, replicados o consumidos se duplican cada dos años, generando patrones o modelos de hábitos de consumo, de compra, etc.	5
Posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo	-1	Crecimiento exponencial de dispositivos conectados a internet de 2,5 billones en el 2014 a un estimado de 30 billones al 2020	5
Servicio de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7	-1	Mayor expectativa del consumidor en la inmediatez en el proceso de compra de productos y servicios	6
Gestión inmobiliaria flexible	-3	Los consumidores requieren mayor seguridad en las transacciones electrónicas	3
Gestión eficaz de sistema tecnológico integrado	-3		
Gestión eficiente de procesos de abastecimiento	-3		
Plataforma online con baja penetración de compra	-6		
Alta dependencia de proveedores clave	-6		
Altos costos fijos de infraestructura	-5		
Atención a clientes a través de nuestro personal de contacto: <i>Blue Shirt</i> y <i>Geek Squad</i>	-1		
Asesoría especializada en compra de productos de electrónica en tiendas físicas y <i>online</i>	-1		
Ventaja competitiva promedio	-2,8	Fortaleza de la industria promedio	4,8

Fuente: Rowe *et al.* 1982. Elaboración propia 2020.

A continuación, se muestra, en el gráfico 2, la matriz Peyea que ubica a Best Buy en el cuadrante de perfil competitivo, por lo que las estrategias recomendadas son: integración hacia atrás, directa y horizontal, penetración y desarrollo de mercados, desarrollo de productos y empresas conjuntas.

Gráfico 2. Matriz Peyea



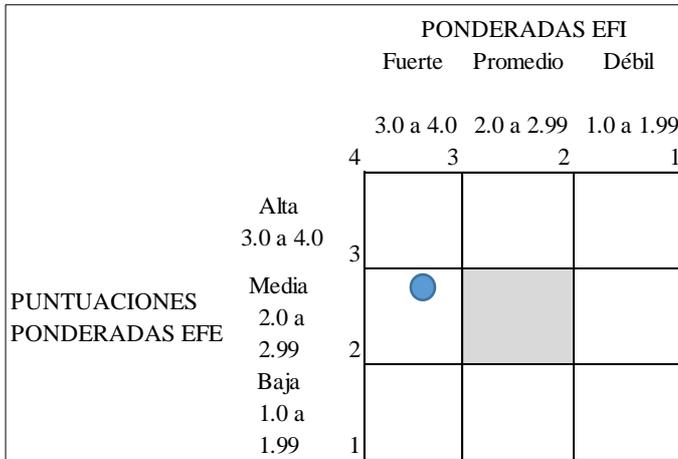
Fuente: Rowe *et al.* 1982. Elaboración propia 2020.

3. Matriz interna – externa

La matriz interna – externa (IE) (David 2017) permite ubicar a la empresa o sus divisiones en uno de los nueve cuadrantes definidos sobre la base de la evaluación de dos dimensiones, una relacionada a los factores internos (EFI) en el eje X y la otra relacionada a los factores externos (EFE) en el eje Y.

A continuación, se muestra, en el gráfico 3, que Best Buy se ubica en el cuadrante central (puntuación EFI: 3,01 y puntuación EFE: 2,80), lo cual indica que Best Buy puede administrarse mejor con las estrategias de penetración de mercado o desarrollo de productos (servicios).

Gráfico 3. Matriz IE



Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

4. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

A continuación, se muestran las estrategias recomendadas para Best Buy, ya que se ubica en el cuadrante I por ser una empresa con una fuerte posición competitiva participando en un mercado de rápido crecimiento.

5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

A continuación, se presenta en la tabla 28, la relación que existe entre las estrategias y objetivos planteados que ayudan a asignar la prioridad de su implementación. Se han conciliado las estrategias de desarrollo de productos y de penetración de mercado del Peyea y del FODA.

Tabla 29. Alineamiento de estrategias y objetivos

			Rentabilidad	Crecimiento		Sostenibilidad				
			Alcanzar un Ebitda/Ventas de 7,8 % al año 2017	Incrementar ventas totales	Incrementar ventas del canal online	Mejorar posicionamiento de marca como especialista en electrónica de consumo	Mejorar satisfacción de la experiencia de compra	Mejorar el índice de compromiso de los empleados	Reducir emisiones de CO2	Total
FO	E01	Potenciar la experiencia de compra de productos y servicios en la red de tiendas para posicionar la marca como especialista de electrónica de consumo en los <i>millennials</i> , (F1, F2, F3, F5, F9, O3, O5)	4	4	4	4	4	2	1	23
	E02	Potenciar el programa de reciclaje de productos, a través de la amplia red de tiendas (F1, O4, O8)	1	0	0	3	0	0	4	8
	E03	Diseñar e implementar el modelo de creación de ofertas de valor personalizadas utilizando la mayor información disponible de clientes y herramientas como <i>data analytics</i> (F7, O5, O6)	4	4	4	4	4	0	0	20
	E04	Diseñar campañas de marketing de nuevos productos o dispositivos conectados a internet de última tecnología aprovechando la red de tiendas, el personal técnico y comercial altamente capacitado (F2, F5, F9, F10, O7)	3	2	2	4	3	3	1	18
	E05	Implementar programa de responsabilidad social colaborativo (F5, O8)	1	0	0	3	0	0	4	8
	E06	Diseñar e implementar la experiencia usuaria omnicanal en la compra de productos y servicios, considerando las altas expectativas que exige el consumidor (F1, F4, F5, F8, O9)	4	4	4	4	4	3	0	23
FA	E07	Utilizar el sistema tecnológico integrado para determinar el gobierno de datos que garanticen la seguridad de las transacciones (F7, A2)	1	0	3	0	0	0	0	4
DO	E08	Elaborar el máster plan de tiendas, considerando como <i>driver</i> el rendimiento por metro cuadrado (D3, O1)	2	0	0	0	0	0	0	2
	E09	Diseñar un plan de mejora del proceso de compra <i>online end-to-end</i> (D1, O5, O6, O7, O9)	3	0	4	4	4	0	0	15
	E10	Realizar acuerdos con los proveedores clave para lanzamientos de campañas de adopción nuevas tecnologías (D2, O7)	2	2	2	3	3	0	0	12
DA	E11	Desarrollar un plan de contingencia para tener más de un origen en el abastecimiento de los proveedores clave	1	1	1	0	0	0	0	3
	E12	Incorporar una propuesta de “compra segura” en el diseño del proceso de compra <i>online</i> (D1, A2)	1	0	3	0	1	0	0	5

Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

6. Descripción de la estrategia seleccionada

Las estrategias de crecimiento según los análisis realizados en las matrices FODA cruzado, Peyea y de la gran estrategia son desarrollo de productos (servicios) que fortalecerá la estrategia genérica de enfoque como especialista en electrónica de consumo.

Se plantea que las estrategias prioritarias de acuerdo con el aporte con los objetivos planteados sean:

- Potenciar la experiencia de compra de productos y servicios en nuestra red de tiendas para posicionar la marca como especialista de electrónica de consumo en los *millennials*, (F1, F2, F3, F5, F9, O3, O5)
- Diseñar e implementar la experiencia usuaria omnicanal en la compra de productos y servicios, considerando las altas expectativas que exige el consumidor (desarrollo de productos-servicios) (F1, F4, F5, F8, O9)
- Diseñar e implementar el modelo de creación de ofertas de valor personalizadas utilizando la mayor información disponible de clientes y herramientas como *data analytics* (desarrollo de productos-servicios) (F7, O5, O6)
- Diseñar campañas de marketing de nuevos productos-servicios o dispositivos conectados a internet de última tecnología aprovechando la red de tiendas, el personal técnico y comercial altamente capacitado (F2, F5, F9, F10, O7)
- Diseñar un plan de mejora del proceso de compra *online end-to-end* (desarrollo de productos) (D1, O5, O6, O7, O9)

Capítulo VII. Planes funcionales de marketing

En el presente capítulo se describen los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto para el área de marketing.

1. Objetivos de marketing

Se han establecido objetivos funcionales de marketing que se muestran en la tabla 29.

Tabla 30. Objetivos de marketing

Área	Objetivo	Indicador	2014 (base)	2015	2016	2017
Ventas	Incrementar las ventas totales	Ventas totales año/Ventas totales año anterior	-2,10 %	0,80 %	1,40 %	1,60 %
Ventas	Incrementar las ventas en el canal <i>online</i>	Ventas online año/Ventas online año anterior	15,00 %	35,50 %	44,70 %	22,80 %
Lealtad	Mejorar la satisfacción de la experiencia de compra	Porcentaje de clientes satisfechos/clientes encuestados por el <i>American Customer Satisfaction index</i>	77	78	79	80

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

2. Estrategias de marketing

2.1. Segmentación

Best Buy segmenta a sus consumidores utilizando una mezcla entre factores psicográficos (estilo de vida, rasgos de personalidad, valores), demográficos y conductuales. La segmentación se muestra en la tabla 31.

Tabla 31. Estrategias de marketing – segmentación

Segmento Meta 1	Base	Variable	
<i>Carry y Buzz</i> , jóvenes aficionados a la tecnología	Demográfico	Edad	18-26
	Conductual	Actitud frente al producto	Curiosidad
Segmento Meta 2	Base	Variable	
Jill, ama de casa, se intimida con la tecnología	Demográfico	Género	Femenino
	Demográfico	Ocupación	Ama de casa
	Conductual	Actitud frente al producto	Miedo ante tecnología

Segmento Meta 3	Base	Variable	
Barry, joven profesional adinerado, le gusta tener lo último en tecnología	Demográfico	Edad	30-40
	Demográfico	Educación	Universitaria
	Demográfico	Nivel socioeconómico	Alto
	Conductual	Beneficios	Calidad
Segmento Meta 4	Base	Variable	
Ray, jefe de familia, edad madura, clase media, compra funcional	Demográfico	Edad	40-50
	Demográfico	Etapa de vida	Casado con hijos
	Demográfico	Nivel socioeconómico	Medio
	Conductual	Beneficios	Economía

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

2.2. Posicionamiento

En la tabla 32 se presentan los distintos componentes del posicionamiento.

Tabla 32. Estrategias de marketing – posicionamiento

Componentes	Descripción
Mantra de marca	Especialista en electrónica de consumo.
Puntos de paridad	Se ofrece portafolio amplio de productos de marcas reconocidas de electrónica de consumo. Servicio de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7. Red de tiendas y venta <i>online</i> . Gestión inmobiliaria flexible. Gestión eficaz de sistema tecnológico integrado. Gestión eficiente de procesos de abastecimiento. Entregas inmediatas o hasta en 5 días. Gestión de garantías.
Puntos de diferencia	Posicionamiento de la marca como especialista en electrónica de consumo. Atención especializada a clientes a través de nuestro personal de contacto: <i>Blue Shirts</i> y <i>Geek Squad</i> .
Los justificadores	Asesoría experta para el consumidor.
	Traer el portafolio de última en tecnología de electrónica de consumo.
	Servicio técnico especializado.
Valores de marca	Innovadora, confiable, responsable, amigable.
Propiedades de ejecución e identidad visual	El logo Best Buy: Best Buy en letras blancas en fondo azul <i>pantone</i> con una etiqueta pequeña color amarillo. El personal de tienda estará vestido con polos color azul (igual al azul del logo). Tiendas físicas: El logo está presente fuertemente en todas las tiendas, así como el color azul. Logo <i>Geek Squad</i> : <i>Geek</i> en color blanco y <i>Squad</i> en color naranja, todo sobre fondo negro. El personal <i>Geek Squad</i> usa camisa blanca con corbata negra con pin y logo en la corbata o camisa de trabajo gris. También se usan insignias distintivas. El personal <i>Geek Squad</i> se traslada en vehículos de color blanco y negro con el logo.
Consumidor meta	<i>Carry & Buzz</i> , jóvenes aficionados a la tecnología, <i>Jill</i> , ama de casa, se intimida con la tecnología, <i>Barry</i> , joven profesional adinerado, le gusta tener lo último en tecnología, <i>Ray</i> , jefe de familia, edad madura, clase media, compra funcional.

Componentes	Descripción
Impresión del consumidor	El consumidor se enfrenta a una góndola con amplia variedad de alternativas y no sabe cuál escoger.
Necesidades del consumidor	Desea consejo de un experto, confiable con un lenguaje cotidiano con una experiencia de compra agradable.
Conjunto de productos competitivos	<i>Retail</i> físicos y <i>online</i> .
Percepción del consumidor	Best Buy ofrece una atención especializada a través de los <i>Blue Shirts</i> y <i>Geek Squad</i> , que lo posiciona como especialista de electrónica de consumo.

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

2.3. Mezcla de marketing

2.3.1. Producto (servicio)

El producto (servicio) principal es la venta de productos de electrónica de consumo en las tiendas físicas o el canal *online* y servicios de instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos 24/7.

En línea con la estrategia de desarrollo de productos (servicios), se propone:

- Potenciar la experiencia de compra de los clientes a través de la atención especializada de nuestro personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad* y creando el concepto *store-within-a-store*, alcanzando 280 tiendas en los siguientes 3 años. Ello significa que se contará con más espacios exclusivos de las marcas más innovadoras de electrónica de consumo. Esto aumentará la compra de los clientes por la calidad de la atención y mayor exposición y publicidad de las marcas. Adicionalmente, el proveedor (de marcas de electrónica de consumo) pagará por el alquiler y tráfico de clientes de cada una de las tiendas donde se implemente las *store-within-in-a-store*.
- Crear BB360, que es un programa de suscripción mensual por el cual los clientes tendrán acceso a asistencia, asesoría especializada y servicios gratis y/o a precios diferenciados (dependiendo del plan que compren). Se tendrá tres tipos de suscripción: plata, oro y platino y este servicio se dará a través de los equipos *Blue Shirts* y *Geek Squad*, lo que logrará una mayor fidelización de clientes.
- Crear IOT – *Smart Home*, un servicio de conectar e integrar los distintos dispositivos y equipos de electrónica a internet, en línea con el crecimiento exponencial proyectado del IOT para los siguientes años. Este servicio se implementará a partir del año 2016, y su alcance será en tres áreas: control de iluminación remoto, monitoreo de video y sistemas de seguridad en hogares y negocios.

Estos tres nuevos productos (servicios) se soportan en las ventajas competitivas de Best Buy, el posicionamiento como especialista en electrónica de consumo y en la atención especializada a través de los *Geek Squad* y *Blue Shirts*.

A continuación, se utilizará la herramienta de la flor de servicios (Lovelock y Wirtz 2015) para ilustrar los servicios complementarios que rodean estos productos (servicios).

- Información

Se mantendrá toda la información corporativa en la página web como: ubicación de contacto, acceso a redes, condiciones de venta, excepciones e información relevante de la empresa, contacto de servicio al cliente, así como el catálogo de productos (funcionalidad, precio y disponibilidad).

Se agregará el detalle de las condiciones y beneficios de los nuevos productos (servicios): BB360 y IOT – *Smart Home* con el objetivo informar y hacer publicidad a los clientes. De igual forma, se comunicará qué tiendas tendrán *store within a store* y de qué marcas, con el objetivo de potenciar el tráfico en las mismas. Cabe precisar que en toda la información disponible se hará énfasis en la atención especializada a través de los equipos *Blue Shirts* y *Geek Squad*.

Se incorporará un espacio de consulta personalizada donde cada consumidor pueda acceder a su historial de compras, estado de pedidos y cupones de descuento. Aquí se tomarán en cuenta los gustos y preferencias de acuerdo con la estrategia de segmentación.

- Consulta

Se reforzará la estrategia de atender las consultas de los consumidores a través de los *Blue Shirts* (tienda física y *online*) y los *Geek Squad*. Para ello se invertirá en una mayor capacitación y entrenamiento no solo a nivel técnico y funcional de los productos sino también en generar una cultura de asesorar a los clientes.

- Toma de pedido

Se diseñará un plan de mejora del proceso de compra online *end-to-end*, que sea amigable, eficaz y seguro. Este será detallado en el plan de operaciones.

- Hospitalidad

Se fortalecerá la grata ambientación de la tienda y la cortesía de cada uno de los trabajadores con contacto directo al cliente. Este será detallado en el plan de recursos humanos.

- Cuidado

Se mantendrán las facilidades para el cuidado de elementos personales, brindando espacios de estacionamiento adecuados y seguros en las tiendas, contando para ello con cámaras de seguridad y la señalética adecuada.

- Excepciones

Se comunicará de forma transparente la política de *price-matching* y sus excepciones, así como los protocolos para garantías de productos y resolución de problemas.

- Facturación

Se mantendrá la transparencia en exhibir el total a pagar en la caja registradora o la plataforma de la página web, así como los gastos de envío u otros conceptos en caso de que aplique.

- Pago

Se realizarán mejoras en los procesos de pago para que se realicen de manera más segura y que el cliente lo perciba así.

2.3.2. Precio

Se propone conservar la estrategia de precios basada en la competencia *price matching* fortaleciendo su comunicación en los distintos medios. Adicionalmente, se mantendrá el *deal of the day* como una estrategia para evidenciar que se tiene una alternativa de precio bajo todos los días.

El servicio IOT-*Smart Home* tendrá un precio competitivo acorde a la estrategia.

2.3.3. Plaza

- Intensiva

Se mantendrá el canal de venta a través de su amplia red de tiendas, en la cual se fortalecerá la experiencia de compra a través de la atención especializada por el personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad* y la ampliación a 280 *stores-within-a-store* donde se podrá tener acceso a las distintas innovaciones de las marcas globales más importantes.

El programa BB360 estará disponible en todas las tiendas; de igual forma, a partir del año 2016, la zona de *IOT-Smart Home*. Las tiendas con más afluencia de clientes con perfil *Buzz* y *Carry* tendrán mayores espacios de exhibición para la zona *IOT-Smart Home*.

Se fortalecerá el canal de venta *online*, mejorando la plataforma web para que sea más amigable y fácil de usar.

Se mantendrá el servicio en tienda y a domicilio de los *Geek Squad* para la instalación, configuración mantenimiento y reparación de equipos 24/7.

Se iniciará con una estrategia de omnicanalidad, que se refiere a la integración de los canales *online* y las tiendas físicas (Kottler y Armstrong 2014), permitiendo así que el consumidor pueda iniciar la compra en un canal y terminarla en otro, recibiendo en todo el proceso la misma calidad de servicio.

2.3.4. Promoción

Se conservará la promoción de Best Buy en medios masivos como televisión, medios digitales e impresos a nivel nacional en los Estados Unidos, realizando campañas promocionales diarias y en ocasiones especiales como, por ejemplo, el Día de Acción de Gracias.

Se reforzará la publicidad del personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad*, especialistas en electrónica de consumo y servicio excepcional.

Se diseñará e implementará el modelo de creación de ofertas de valor personalizadas basados en la estrategia de segmentación y utilizando la mayor información disponible de clientes y herramientas como *data analytics* y *big data*.

Se continuará con los cupones, las promociones cruzadas, el plan de fidelización e invitaciones a demostraciones de productos de acuerdo con cada segmento meta.

2.3.5. Personas

Se diseñará e implementará un programa de capacitación y entrenamiento al personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad* con el objetivo de fortalecer la experiencia de compra omnicanal de productos y servicios, considerando las altas expectativas que exige el cliente actual.

Se profundizará este punto en el plan de recursos humanos.

2.3.6. Procesos

Se reforzarán los procesos de soporte como atracción y selección del talento, capacitación y entrenamiento, sistemas de información y de *supply chain*.

2.3.7. Proactividad

Se reforzará la marca a través de evidencia física de los uniformes de los *Blue Shirts* (polo azul) y el *branding* en las tiendas. Para el servicio a domicilio, los *Geek Squad* no solo estarán correctamente uniformados, también contarán con vehículos que resalten la marca *Geek Squad*.

El *layout* de las tiendas se realizará considerando las preferencias del segmento de consumidores con mayor afluencia a dicha tienda acorde a la estrategia de segmentación.

2.3.8. Performance

Se realizará seguimiento trimestral a tres clases de indicadores que abarcan la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

3. Asignación presupuestaria

Se ha establecido la asignación presupuestaria incremental del área funcional de marketing que se muestra en la tabla 33.

Tabla 33. Presupuesto funcional de marketing

Presupuesto incremental del plan funcional de marketing	2015	2016	2017
Potenciar la experiencia de compra de productos y servicios en la red de tiendas para posicionar la marca como especialista de electrónica de consumo	5.000.000	3.000.000	2.000.000
Diseñar e implementar la experiencia usuaria omnicanal en la compra de productos y servicios, considerando las altas expectativas que exige el consumidor	8.000.000	1.000.000	1.000.000
Diseñar e implementar el modelo de creación de ofertas de valor personalizadas utilizando la mayor información disponible de clientes y herramientas como <i>data analytics</i>	6.000.000	5.000.000	5.000.000
Diseñar un plan de mejora del proceso de compra <i>online end-to-end</i>	5.000.000	1.000.000	1.000.000
Publicidad incremental (experiencia tienda + BB360 + IOT)	75.342.400	164.432.765	257.919.547
Total	99.342.400	174.432.765	266.919.547

Fuente: Elaboración propia 2020

Capítulo VIII. Planes funcionales de operaciones

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias, las actividades y el presupuesto para el área de operaciones.

1. Objetivos de operaciones

Se han establecido los objetivos funcionales de operaciones, que se muestran en la tabla 34.

Tabla 34. Objetivos de operaciones

Área	Objetivo	Indicador	2014 (base)	2015	2016	2017
Tecnología de Información	Incrementar el uso de la plataforma web	Porcentaje de incremento de visitantes a la plataforma web vs. el año anterior	15 % ¹	40 %	50 %	50 %
Logística	Aumentar el porcentaje de entregas a tiempo (tiempos de entrega)	% de entregas a tiempo (<i>on time</i>)	96,90 %	97,50 %	98,00 %	98,50 %
Operaciones	Aumentar la implementación de <i>stores-within-a-store</i> (flexibilidad)	Cantidad de <i>stores-within-a-store</i> implementados	0	280	420	560
Operaciones	Implementación de módulos de nueva categoría de internet de las cosas (flexibilidad)	Módulos de internet de las cosas implementados	0	200	300	450

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

2. Estrategias de operaciones

2.1. Estrategia de abastecimiento

- Realizar acuerdos con los proveedores clave para lanzamientos de campañas de adopción de nuevos productos y/o tecnología
- Desarrollar plan de contingencia para tener más de un origen en el abastecimiento de los proveedores clave

¹ Valor estimado

2.2.Estrategia de logística

- Utilizar de servicios de *outsourcing* (operadores logísticos) para entrega y devolución de productos
- Gestionar el inventario de modo integrado (agregado), donde se suma el *stock* de las tiendas y almacenes de una misma zona geográfica para maximizar la disponibilidad
- Continuar con la estrategia de arrendamiento, la cual permite tomar decisiones de cerrar las tiendas que no alcancen la rentabilidad esperada, luego de un periodo de un año

2.3.Estrategia de layout

- Implementar el *stores-within-a-store*, negociando con los principales proveedores para que ellos asuman los costos del diseño decoración, *branding* del espacio y de exhibición de productos. Best Buy deberá redefinir el *layout* para generar este espacio, calcular los costos de oportunidad y dotar de la tecnología y sistemas necesarios para medir el tráfico y la venta que se genera con esa estrategia.
- A partir del año 2016, implementar en todas las tiendas las zonas de IOT – *Smart Home*, donde se harán demostraciones de las funcionalidades de conectar dispositivos a internet. Se dará mayor espacio de exhibición a las tiendas segmentadas con mayor afluencia de clientes: *Carry* y *Buzz*.

2.4.Estrategia de tecnologías de información

- Se modificarán los procesos de compra *online* para que sea más amigable, seguro y con un enfoque omnicanal. Adicionalmente se diseñarán los procesos de toma de pedidos y de compras para que se hagan efectivos en tres clics como máximo.
- Se desarrollará un modelo informático, que obtenga información de las búsquedas que realizan los consumidores en la plataforma web, las compras que realizan ya sea *online* o en las tiendas físicas para la creación de ofertas de valor personalizadas y para generar los ajustes a la plataforma web, considerando los gustos y comportamientos de los consumidores.
- Utilizar el sistema tecnológico integrado para determinar el gobierno de datos que garantice la seguridad de las transacciones.

3. Asignación presupuestaria

Se ha establecido la asignación presupuestaria incremental del área funcional de operaciones que se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Presupuesto de operaciones

Presupuesto incremental del plan funcional de operaciones	2015	2016	2017
Lanzamiento de campañas de adopción	100.000	110.000	120.000
Plan de contingencia de proveedores de un solo origen	300.000	300.000	0
<i>Outsourcing</i> logístico	12.192.875	14.631.450	19.020.885
Gestión de inventario integrado	2.000.000	0	0
Estrategia de arrendamiento	0	0	0
Instalación <i>store within-a-store</i>	7.000.000	4.060.000	4.340.000
Módulos de internet de las cosas	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Proceso de compra <i>online</i>	12.000.000	8.000.000	0
Interfaz para sugerencias de productos personalizadas*	16.666.667	16.666.667	16.666.667
Mantenimiento, actualización y análisis de datos	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Sistema tecnológico integrado*	1.666.667	1.666.667	1.666.667
Total	67.926.208	61.434.783	57.814.218

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IX. Planes funcionales de recursos humanos

En el presente capítulo se describen los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto para el área de recursos humanos.

1. Objetivos de recursos humanos

Se han establecido objetivos funcionales de recursos humanos que se muestran en la tabla 36.

Tabla 36. Objetivos de recursos humanos

Área	Objetivo	Indicador	2014 (base)	2015	2016	2017
Clima laboral	Mejorar el índice de compromiso de los empleados del <i>eVoice Survey</i>	Índice de compromiso de los empleados	84 %	85 %	86 %	87 %
Capacitación	Aumentar la cantidad de <i>Blue Shirts</i> certificados en el programa de formación	% empleados que completaron la certificación en el programa de formación	0 %	50 %	90 %	100 %

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

2. Estrategias de recursos humanos

Según Chiavenato (2007), para reforzar el compromiso y la motivación en un mundo digital se deben emplear cuatro detonadores indispensables:

- **Autoridad:** Dar autonomía a las personas
- **Información:** Crear condiciones para difundir la información y hacerla más útil para facilitar la toma de decisiones
- **Recompensas:** Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales
- **Competencias:** Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar la información y ejercer su autonomía

A continuación, se plantean las estrategias y las acciones estratégicas utilizando los cuatro detonadores del mundo digital:

2.1.Estrategia de selección de personal

- Se buscará aprovechar la buena imagen de la marca Best Buy para atraer a los mejores talentos y para ello se participará en ferias laborales en institutos tecnológicos, universidades y escuelas de negocios. Se implementará la comunicación de relaciones públicas (PR) haciendo énfasis en los logros de Best Buy como una empresa especialista en electrónica de consumo y socialmente responsable.
- Se utilizará las redes sociales para realizar los procesos de reclutamiento de los perfiles de mando medio y operativos, y se empleará *headhunters* para posiciones ejecutivas o especializadas.
- Se agregará al proceso de selección una evaluación del *mindset* digital para los *Blue Shirts* y *Geek Squad* con el objetivo de que las personas que ingresen a laborar en estas posiciones hayan demostrado flexibilidad, capacidad de toma de decisiones por empoderamiento y adaptación a los cambios en un entorno digital.

2.2.Estrategia de evaluación de desempeño

Idalberto Chiavenato (2007) propone que “cuando un programa de administración del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”, y menciona que la nueva administración por objetivos es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

- Partiendo de esto se implementará un proceso de administración por objetivos que ayudará a mejorar el compromiso de los empleados.
- Los *Blue Shirts* y *Geek Squad* serán evaluados con una frecuencia semestral, considerando el cumplimiento de la cuota de ventas de toda la tienda (no individualmente) y las evaluaciones de los clientes externos capturadas a través de una plataforma en tienda.
- Los ejecutivos y el resto del personal de soporte serán evaluados anualmente. La evaluación consistirá en dos partes: el cumplimiento de objetivos medidos a través de los indicadores clave de gestión y la evaluación de competencias alineadas a la cultura Best Buy.

2.3.Estrategia de administración de sueldos y salarios

- Para los *Blue Shirts* y *Geek Squad* se continuará la política de sueldo fijo sin comisiones para reforzar el foco en la asesoría al consumidor más que en el cierre de una venta.

- Se implementará un programa de recompensas económicas para los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, sobre la base del reconocimiento que estos brindan.
- La política de remuneraciones será 10 % por encima del promedio del sector *retail* de acuerdo con el estudio de remuneraciones de PWC.

2.4. Estrategia de capacitación

- Se implementará un programa de formación modular y amigable orientado a los *Blue Shirts* y *Geek Squad* con el objetivo de capacitar en aspectos técnicos y de trato a los clientes. Se dará la formación a 30.000 empleados que tienen contacto directo con los clientes, el 50 % será capacitado el año 2015; y el otro 50 %, el año 2016. Tomando en cuenta la rotación de personal se llevará a cabo la capacitación el año 2017 a 5.000 empleados. El costo de la formación será de US\$ 1.500 por empleado. Se proporcionará una *tablet* que se usará para la atención a los clientes.
- Se realizarán alianzas con los principales fabricantes para entrenamientos de las últimas tecnologías.

3. Asignación presupuestaria

Se ha establecido la asignación presupuestaria incremental del área funcional de operaciones, que se muestra en la tabla 37.

Tabla 37. Presupuesto de recursos humanos (en dólares americanos)

Presupuesto incremental del plan funcional de recursos humanos	2015	2016	2017
Programa de reforzamiento de marca empleadora	3.000.000	3.300.000	3.630.000
Cambios en proceso de selección	250.000	0	0
Evaluación de clientes internos y externos	500.000	500.000	500.000
Programa de recompensas	7.500.000	7.650.000	8.000.000
Plan de formación para mejorar experiencia en tienda	22.500.000	22.500.000	7.500.000
Plan de formación para SWS	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Nueva estructura del negocio de IOT	259.000	756.000	994.000
Compra de <i>tablets</i>	7.500.000	7.500.000	2.500.000
Geek Squad para BB360	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Total	112.909.000	113.606.000	94.524.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Planes de responsabilidad social

En el presente capítulo se describen los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto para los planes de responsabilidad social.

1. Objetivos de responsabilidad social

Se han establecido objetivos de responsabilidad social que se muestran en la tabla 38.

Tabla 38. Objetivos de responsabilidad social

Área	Objetivo	Indicador	2014 (base)	2015	2016	2017
Medio ambiental	Reducir emisiones de CO2 sobre la base del año 2009	Variación de emisiones de CO2	-26 %	-35 %	-40 %	-45 %
Empleados	Preparar a los empleados para el éxito a través de entrenamiento y desarrollo	Posición en ranking de entrenamiento y desarrollo por US Training Magazine	Top 125	Top 50	Top 25	Top 10
Comunidad	Incrementar las competencias de habilidades de tecnología en la comunidad de bajos recursos como fuente de empleabilidad	Cantidad de centros de tecnología para adolescentes <i>Best Buy teen tech centers</i>	4	8	12	16

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

2. Estrategias de responsabilidad social

2.1. Estrategia medioambiental

- Se promoverá el programa de reciclaje de productos electrónicos, brindando beneficios a los clientes que participen. Este programa permitirá reusar los componentes electrónicos evitando la mayor producción de estos, generando como consecuencia una reducción de emisiones de CO2.
- Se impulsará el uso de vehículos eléctricos en reemplazo de vehículos de combustión en toda la flota directa e indirecta.
- Se fomentará que los empleados vayan a laborar en bicicleta o bicicletas eléctricas, para lo cual se brindarán las siguientes facilidades y beneficios: estacionamiento seguro, estación de carga eléctrica, baños y vestuarios. También se promoverá el uso de *car pool* a través de una aplicación, y se brindará información del impacto personal en las emisiones de CO2 y un bono anual cuando se alcance el objetivo personal.

- Se promoverá el uso de tecnología para reducir el consumo de energía eléctrica, como sensores para optimizar el uso de aire acondicionado, iluminación y paneles solares.

2.2. Estrategia de responsabilidad con los empleados

- Promover el desarrollo de los empleados a través de entrenamiento y capacitación sistematizada y que le permita el crecimiento profesional, a través de tres programas: el primero orientado a desarrollar su liderazgo, el segundo es un programa de autoaprendizaje orientado a conocer los distintos roles que hay en la compañía y el tercero un programa de *mentoring* (acompañamiento por una persona de mayor experiencia) que permite a los empleados construir y desarrollar sus habilidades.

2.3. Estrategia de responsabilidad con la comunidad

- Crear anualmente cuatro nuevos centros de enseñanza de tecnología para brindar conocimiento a las nuevas generaciones de bajos recursos económicos con el objetivo de mejorar su nivel de empleabilidad.
- Se utilizará estos centros de enseñanza como fuente de reclutamiento y selección para las distintas posiciones de la compañía.

3. Asignación presupuestaria

Se ha establecido la asignación presupuestaria incremental de responsabilidad social, que se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Presupuesto de responsabilidad social (en dólares americanos)

Presupuesto incremental del plan funcional de responsabilidad social	2015	2016	2017
Promoción programa de reciclaje	5.000.000	3.000.000	2.000.000
Premios a consumidores para incentivar el reciclaje	500.000	300.000	300.000
Facilidades para uso de bicicletas o bicicletas eléctricas en los empleados	500.000		
Consultoría experta en medioambiente y emisiones de CO2	5.000.000		
Diseño de 3 programas para empleados	2.000.000		
Centros de enseñanza tecnológica	4.500.000	4.000.000	4.000.000
Total	17.500.000	7.300.000	6.300.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo XI. Planes funcionales de finanzas y evaluación financiera

El negocio principal de Best Buy, el doméstico —Estados Unidos— viene decreciendo los últimos años, el nivel de ventas se ha deteriorado a una tasa de 2 % promedio anual y la utilidad bruta ha decrecido 0,4 % cada año.

Su nivel de liquidez en el corto plazo es de US\$ 1,41 por dólar de deuda a corto plazo, lo que le permite cubrir sus necesidades de capital de trabajo para sus operaciones sin dificultad. Su nivel de deuda alcanza 2,4 veces su utilidad y su nivel de EBITDA sobre la deuda ajustada (capitalizando los *leasings* considerando 8 veces los gastos de renta anual) es 3,3 lo que significa que su nivel de endeudamiento actual es sano y que está en una buena posición para abordar un plan estratégico para los siguientes años.

1. Consideraciones generales

El objetivo de este capítulo es presentar la viabilidad financiera del planteamiento del plan estratégico 2015-2017 validando que el mismo alcance los objetivos de rentabilidad expresados en términos de EBITDA sobre ventas considerando un crecimiento sostenido del nivel de ventas.

El plan será a tres años y se cuantificará el aporte de su implementación sobre la base de su aporte incremental respecto del año base (2014) en términos de EBITDA comparando la situación financiera con y sin plan estratégico. Cabe precisar que para el año base (2014) se tomará como referencia el EBITDAR que es el EBITDA excluyendo los costos de reestructuración —que son no recurrentes—, ya que expresaría lo que está generando el negocio como tal.

Las tablas presentan información proyectada para los años 2015, 2016 y 2017, solo se hará referencia al año 2014 cuando sea necesario tomarlo como año base o se requiera el desembolso inicial; no aplica cuando se haga referencia a efectos incrementales.

2. Supuestos

- En el escenario actual —sin plan estratégico— la venta decrecería 2 % cada año y la utilidad bruta sobre ventas 0,4 %. Se asume que el deterioro del margen bruto en valor absoluto se traslada al EBITDA cada año.
- La venta *online* el año base representa 8,2 % del total de los ingresos y sobre esa base se proyecta el crecimiento para los años 2015, 2016 y 2017 (ver anexo 1).
- Para el cálculo de los ingresos de cada una de las estrategias de desarrollo de productos-servicios que se propone se considera las estimaciones y referencias comerciales disponibles en el caso y en las memorias de los años anteriores. La estimación de ingresos incrementales de cada una se muestra en el anexo 1.
- Las inversiones requeridas para la puesta en marcha del plan estratégico son intangibles (*software*) y se considera para ellas un periodo de amortización de tres años asumiendo que por la velocidad de cambio estas se deberían replantear pasado ese periodo.
- La puesta en marcha del plan estratégico considera “nuevos gastos” que pasarían a ser gastos del periodo (no sería necesaria una inversión previa), los mismos que se financiarían con los nuevos ingresos de cada año.
- Se considera financiamiento bancario incremental solo para aquellos años en que el flujo de caja incremental sea negativo; ello a una tasa de 3 % anual.
- La tasa tributaria por las ganancias generadas utilizada para el periodo de evaluación es de 30 % anual.

3. Tasa de descuento (COK y WACC)

Debido a que el proyecto será financiado con fondos de terceros, la tasa de descuento que se usará para calcular el valor presente neto (VPN) incremental será el *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Para ello se calculó la tasa esperada de retorno del accionista mediante el modelo CAPM (K_e) cuyo resultado es de 5,59 % (ver tabla 40). Posteriormente se calcula el WACC (ver tabla 41).

Tabla 40. Cálculo del K_e (COK) utilizando el modelo CAPM

Indicadores	Datos
Tasa libre de riesgo (R_f)	2,14
Tasa de riesgo del mercado (R_m)	6,10
Prima de riesgo de mercado	3,96

Indicadores	Datos
Beta des apalancada	0,87
Deuda / Capital (D/E)	0,42
Beta apalancada	1,10
Costo del capital del accionista (Ke)	5,59

Fuente: Damodaran 2019. Elaboración propia 2020.

Tabla 41. Cálculo de la tasa WACC

Indicadores	Datos	Indicadores	Datos
Costo del capital del accionista (Ke)	5,59 %	Peso de capital	70,70 %
Costo de la deuda (Kd)	3,86 %	Peso de deuda	29,30 %
Tasa impositiva (T)	35,00 %		
Tasa WACC de Best Buy	4,68 %		

Fuente: Financial Model Templates for Best Buy Co., Inc. 2020. Elaboración propia 2020.

4. Evaluación económica del plan estratégico, validación de objetivo de rentabilidad y análisis de sensibilidad

A continuación, se muestra, en la tabla 42, el resumen del EBITDA incremental que se obtendrá con la ejecución del plan. Este incluye la utilidad incremental por la implementación de las estrategias menos los gastos asociados a su ejecución detallados en cada uno de los presupuestos de las áreas funcionales, así como el presupuesto de los planes de responsabilidad social.

Tabla 42. Determinación del EBITDA incremental del plan estratégico (en US\$)

	2015	2016	2017
Utilidad bruta incremental			
Mejora de experiencia en tienda	135.863.000,00	254.516.860,00	378.106.395,80
Suscripción BB360	130.050.000,00	238.825.000,00	286.590.000,00
IOT	-	429.453.500,00	1.253.095.340,00
Total	265.913.000,00	922.795.360,00	1.917.791.735,80
Presupuesto de marketing	99.342.400,00	174.432.765,00	266.919.547,20
Presupuesto de operaciones	67.926.208,33	61.434.783,33	57.814.218,33
Presupuesto de recursos humanos	112.909.000,00	113.606.000,00	94.524.000,00
Planes de responsabilidad social	17.500.000,00	7.300.000,00	6.300.000,00
Subtotal planes operativos	297.677.608,33	356.773.548,33	425.557.765,53
Utilidad antes de intereses e impuestos	- 31.764.608,33	566.021.811,67	1.492.233.970,27
EBITDA (incremental)²	- 13.431.275,00	584.355.145,00	1.510.567.303,60

Fuente: Elaboración propia 2020.

² Se suma el efecto de amortización en los años 2015, 2016 y 2017. Se incluye inversión en intangibles.

La tabla 43 muestra el nuevo EBITDA sobre ventas que se obtendrá luego de la implementación del plan estratégico alcanzando cada año los objetivos de rentabilidad planteados cerrando el año 2017 con 7,86 % sobre ventas. En ella también se visualiza el escenario sin la implementación del plan estratégico, su tendencia negativa y cómo evolucionará cada año con la implementación de este plan.

Tabla 43. Objetivos de rentabilidad y efecto incremental del plan estratégico (en US\$)

Sin plan estratégico	2014	2015	2016	2017
Ventas	35.831.000.000,00	35.078.549.000,00	34.341.899.471,00	33.620.719.582,11
Utilidad bruta/Ventas	23,10 %	22,70 %	22,30 %	21,90 %
Utilidad bruta	8.276.961.000,00	7.962.830.623,00	7.658.243.582,03	7.362.937.588,48
EBITDA	2.336.181.200,00	2.022.050.823,00	1.717.463.782,03	1.422.157.788,48
EBITDA/Venta	6,52 %	5,76 %	5,00 %	4,23 %
Efecto incremental plan estratégico				
Ventas		1.076.320.000,00	2.349.039.500,00	3.684.564.960,00
Utilidad bruta		265.913.000,00	922.795.360,00	1.917.791.735,80
EBITDA		-13.431.275,00	584.355.145,00	1.510.567.303,60
EBITDA/Venta		-1,25 %	24,88 %	41,00 %
Efecto con plan estratégico				
Ventas		36.154.869.000,00	36.690.938.971,00	37.305.284.542,11
Utilidad bruta		8.228.743.623,00	8.581.038.942,03	9.280.729.324,28
EBITDA		2.008.619.548,00	2.301.818.927,03	2.932.725.092,08
EBITDA/Venta	6,52 %	5,56 %	6,27 %	7,86 %
Crecimiento de ventas vs año anterior	-2,10 %	0,90 %	1,48 %	1,67 %

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

A continuación, se presenta, en la tabla 44, el VAN de la propuesta, el mismo que asciende a US\$ 1.216 millones. Cabe precisar que si bien el primer año el flujo es negativo, este se va revirtiendo en la medida que se consolidan las estrategias ejecutadas el año 2015 y se incorpora las nuevas en los años 2016 y 2017. Nótese que para los años 2016 y 2017 no habrá gastos financieros incrementales, ya que solo será necesario para la inversión inicial y para el año 2015 que tendrá flujo de caja incremental negativo.

Tabla 44. Flujo de caja del plan estratégico y cálculo del VAN (en US\$)

	2014	2015	2016	2017
EBITDA sin plan estratégico		2.022.050.823,00	1.717.463.782,03	1.422.157.788,48
EBITDA con plan estratégico		2.008.619.548,00	2.301.818.927,03	2.932.725.092,08
EBITDA incremental		- 13.431.275,00	584.355.145,00	1.510.567.303,60
(-) Gastos financieros ³		2.052.938,25		
(-) Impuesto renta			169.806.543,50	447.670.191,08
Flujo de caja incremental	- 55.000.000,00	- 15.484.213,25	414.548.601,50	1.062.897.112,52
VAN	1.235.004.547,25			
TIR	248,00 %			
Tasa de descuento WACC	4,68 %			

Fuente: Elaboración propia 2020.

En la tabla 45 se muestra el análisis de sensibilidad considerando, además del escenario esperado, uno optimista y otro pesimista donde la utilidad bruta variaría +20 % y -20 %, respectivamente.

Tabla 45. Análisis de sensibilidad

Base		2014	2015	2016	2017
Utilidad bruta incremental esperado	100 %		265.913.000	922.795.360	1.917.791.736
EBIDAR (incremental) esperado			-13.431.275	584.355.145	1.510.567.304
(-) Gastos financieros			2052938		
(-) Impuesto renta				169806544	447670191
Flujo de caja incremental esperado		-55000000	-15484213	414548602	1062897113
Sensibilización					
Utilidad bruta incremental optimista	120 %		319.095.600	1.107.354.432	2.301.350.083
EBITDAR (incremental) optimista			39.751.325	768.914.217	1.894.125.651
(-) Gastos financieros			1650000		
(-) Impuesto renta			5930398	225174265	562737695
Flujo de caja incremental optimista		-55000000	32170928	543739952	1331387956
Utilidad bruta incremental pesimista	80 %		212.730.400	738.236.288	1.534.233.389
EBITDAR (incremental) pesimista			-66.613.875	399.796.073	1.127.008.956
(-) Gastos financieros			3648416		
(-) Impuesto renta				114438822	332602687
Flujo de caja incremental pesimista		-55000000	-70262291	285357251	794406270
	Utilidad bruta al:	VAN		TIR	
Esperado	100 %	1.235.004.547		248 %	
Optimista	120%	1,632,456,633		325%	
Pesimista	80%	830,748,226		168%	

Fuente: Elaboración propia 2020.

³ Intereses para la inversión inicial 2014 y el flujo negativo del año que corresponda.

Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico e indicadores propuestos

Tabla 46. Mapa estratégico e indicadores propuestos

Área	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Medidas de desempeño	Base	2015	2016	2017	Iniciativas	Responsable
Dirección	Financiera	Alcanzar un EBITDAR/Ventas de 7,80 % al año 2017	EBITDAR/Ventas	6,52 %	5,50 %	6,20 %	7,80 %	Revisión y ajustes del plan estratégico.	Equipo de Dirección
Ventas	Financiera	Incrementar las ventas totales	Ventas totales año/Ventas totales año anterior	-2,10 %	0,80 %	1,40 %	1,60 %	Fortalecer el concepto de <i>store within a store</i> ampliando a 280 tiendas. Creación de programa de conserjería a través de un programa de suscripción.	Director de Comercial
Ventas	Financiera	Incrementar las ventas en el canal <i>online</i>	Ventas online año/Ventas <i>online</i> año anterior	15 %	35,50 %	44,70 %	22,80 %	Fortalecer el concepto de <i>store within a store</i> ampliando a 280 tiendas. Creación de programa de conserjería a través de un programa de suscripción.	Director de Comercial
Ventas	Clientes	Mejorar la satisfacción de la experiencia de compra	Porcentaje de clientes satisfechos/ clientes encuestados por el American Customer Satisfaction index	77 %	78 %	79 %	80 %	Fortalecer la experiencia en tienda física y virtual.	Director de Comercial
Tecnología de información	Procesos internos	Incrementar el uso de la plataforma web (calidad)	Porcentaje de incremento de visitantes a la plataforma web	15 %	40 %	50 %	50 %	Se modificarán los procesos de compra <i>online</i> para que sea más amigable, seguro y con un enfoque omnicanal. Se desarrollará un modelo informático, que obtenga información de las búsquedas que realizan nuestros consumidores en la plataforma web.	Director de Tecnologías de la Información
Logística	Procesos internos	Aumentar el porcentaje de entregas a tiempo (tiempos de entrega)	% de entregas a tiempo (<i>on time</i>)	96,9 %	97,5 %	98,0 %	98,5 %	Utilizar de servicios de <i>outsourcing</i> (operadores logísticos) para entrega y devolución de productos. Gestionar el inventario de modo integrado (agregado), donde se suma el <i>stock</i> de las tiendas y almacenes de una misma zona geográfica para maximizar la disponibilidad.	Director de Logística
Operaciones	Procesos internos	Implementación de <i>stores within-a-stores</i> (flexibilidad)	<i>Stores-within-a-store</i> implementados	2.000	2.500	3.000	3.500	Negociar con los principales proveedores para que ellos asuman los costos del diseño decorativo, <i>branding</i> del espacio y de exhibición de productos. Redefinir el <i>layout</i> para generar este espacio, calcular los costos de oportunidad y dotar de la tecnología y sistemas necesarios para medir el tráfico y la venta que se genera con esa estrategia.	Director de Operaciones
Operaciones	Procesos internos	Implementación de módulos de nueva categoría de internet de las cosas (flexibilidad)	Módulos de internet de las cosas implementados	0	200	300	450	Implementar módulos para la nueva categoría de internet de las cosas, donde se harán demostraciones de las funcionalidades de conectar dispositivos a internet. Para ello se seleccionarán las tiendas segmentadas con mayor afluencia de <i>Carry & Buzz</i> donde se implementará.	Director de Operaciones
Clima laboral	Capacidad organizacional	Mejorar el índice de compromiso de los empleados del <i>eVoice Survey</i>	Índice de compromiso de los empleados= Cantidad de empleados comprometidos/Cantidad de empleados total	84 %	85 %	86 %	87 %	Se implementará un programa de recompensas económicas para los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, basado en el reconocimiento que estos brindan. La política de remuneraciones será 10 % por encima del promedio del sector <i>retail</i> de acuerdo con el estudio de remuneraciones de PWC.	Director de Recursos Humanos
Capacitación	Capacidad organizacional	Aumentar la cantidad de <i>Blue Shirts</i> y <i>Geek Squad</i> certificados en el programa de formación	% personal de contacto certificado / personal de contacto total	0 %	50 %	90 %	100 %	Se implementará un programa de formación modular y amigable.	Director de Recursos Humanos
Medio ambiental	Procesos internos	Reducir emisiones de CO2 sobre la base del año 2009	Variación de emisiones de CO2/ emisiones CO2 año 2009	-26 %	-35 %	-40 %	-45 %	Se promoverá el programa de reciclaje de productos electrónicos, brindando beneficios a los consumidores que lo hagan.	Director de Sostenibilidad
Empleados	Capacidad organizacional	Preparar a los empleados para el éxito a través de entrenamiento y desarrollo	Posición en ranking de entrenamiento y desarrollo por US Training Magazine	Top 125	Top 100	Top 70	Top 50	Promover el desarrollo de los empleados a través de entrenamiento y capacitación sistematizada y que le permita el crecimiento profesional, a través de 3 programas: el primero orientado a desarrollar el liderazgo de las personas, el segundo es un programa de autoaprendizaje orientado a conocer los distintos roles que hay en la compañía y el tercero un programa de <i>mentoring</i> que permite a los empleados construir y desarrollar sus habilidades.	Director de Recursos Humanos
Comunidad	Capacidad organizacional	Reducir la brecha de habilidades de tecnología en la comunidad	Cantidad de centros de tecnología para adolescentes <i>Best Buy teen tech centers</i>	4	8	12	16	Crear 4 nuevos centros de enseñanza de tecnología, cada año por los siguientes 3 años.	Director de Sostenibilidad

Fuente: Kaplan y Norton 1996. Elaboración propia 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Best Buy es líder en el sector de electrónica de consumo; sin embargo, con el cambio de los hábitos de consumo y el desarrollo de nuevas tecnologías aparecen nuevas oportunidades y amenazas que no están siendo del todo aprovechadas o mitigadas.

El plan estratégico propuesto para el periodo 2015 – 2017 es consistente con las ventajas competitivas y plantea modificaciones a sus estrategias de crecimiento, desarrollando nuevos productos (servicios) reforzando su posicionamiento como especialista en electrónica de consumo y siendo consistente con su estrategia genérica de enfoque.

Los últimos años, Best Buy ha estado atravesando un decrecimiento en sus ventas y en sus márgenes; sin embargo, a través de este plan estratégico con el desarrollo de tres nuevos productos (servicios) se podrá obtener un VAN esperado incremental de US\$ 1.235.004.547 alcanzando un 7,9 % de EBTIDA sobre ventas, por lo que es imprescindible asegurar la correcta implementación de los nuevos servicios.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan estratégico para el periodo 2015-2017.
- Se recomienda que Best Buy continúe fortaleciendo su imagen de marca, como especialista en electrónica de consumo, así como la atención especializada a través de su personal de contacto *Blue Shirts* y *Geek Squad*.
- Se recomienda que Best Buy continúe fortaleciendo sus planes de responsabilidad social, por el gran impacto que podría generar en la sociedad actuando como referente en este ámbito a nivel global.

Bibliografía

Accenture (2013). “The 2013 Accenture Consumer Electronics Products and Services Usage Report”. En: Accenture. Fecha de publicación: 08/01/2013. Fecha de consulta: 17/09/2019. Disponible en: <https://www.accenture.com/us-en/~media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/technology_6/accenture-consumer-electronics-products-and-services-usage-report.pdf>.

Afshar, Vala (2016). “2016 Connected Consumer Goods Report: 69% of Buyers Use Online Product Reviews”. En: *Huffpost*. 18 de julio 2016. Fecha de consulta: 16/09/2019. <https://www.huffpost.com/entry/2016-connected-consumer-g_b_11054126?guccounter=1>.

Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Universidad de Palermo Business Review. N°2 2008*. Fecha de consulta: 10/10/2019. Disponible en: <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Anderson, Monica (2015). “Technology Device Ownership: 2015”. En: *Pew Research Center*. 29 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 15/09/2019. Disponible en: <<https://www.pewresearch.org/internet/2015/10/29/technology-device-ownership-2015/>>.

Banco Mundial (2020). “PIB(USD\$ a precios actuales – United States”. En: *Banco Mundial data consultada desde 1960 hasta 2014*. Fecha de consulta: 16/09/2019. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>>.

Banco Mundial (2020). “Emisiones de CO2(kt)”. En *Banco Mundial data consultada desde 1960 hasta 2014*. Fecha de consulta: 16/09/2019. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.KT?end=2014&start=1960>>.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

Damodaran, Aswath (2019). “Betas by Sector (US)” En: *Betas*. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

David, Fred (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª ed. Trenton, New Jersey: Pearson.

Dimock, Michael (2019). “Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. En: *Pew Research Center*. 17 de enero de 2019. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>>.

James Hansen, Makiko Sato, Pushker Kharecha¹, Karina von Schuckmann, David J. Beerling, Junji Cao, Shaun Marcott, Valerie Masson-Delmotte, Michael J. Prather, Eelco J. Rohling, Jeremy Shakun, Pete Smith, Andrew Lacis, Gary Russell, Reto Ruedy (2017). “Young people's burden: requirement of negative CO2 emissions”. En: *Earth System Dynamics*. 18 de julio de 2017. Fecha de consulta: 10/01/2020. Disponible en: <<https://www.earth-syst-dynam.net/8/577/2017/>>.

Finbox (2019). “CAPM WACC Model”. En: *Finbox.com*. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://finbox.com/NYSE:BBY/models/wacc>>.

Goldman, Eric (2005). “Jill, Meet Best Buy’s Friendly Human Shopbot/Profiler”. En: *Technology & Marketing Law Blog*. 23 de setiembre de 2005. Fecha de consulta: 18/09/2019. Disponible en: <https://blog.ericgoldman.org/archives/2005/08/meet_jill_best.htm>.

Goodman, Pallavi; Sawhney, Mohanbir; Keerthivasan, Ganesan (2019). “*Best Buy: Como crear una experiencia de cliente exitosa en el sector de la electrónica de consumo*”. En: Northwestern Kellogg School of Management. 22 de febrero de 2019.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Santiago de Chile: Granica.

Kaplan, Robert y Norton, David (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2014). *Principles of Marketing*. 15ª ed. Harlow: Pearson.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2015). *Marketing de Servicios*. 7ª ed. Ciudad de México: Pearson.

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la organización*. Montreal: Ariel.

Andrew Revkin (2019). “Most Americans now worry about climate change—and want to fix it”. En: *National Geographic*. 23 de enero de 2019. Fecha de consulta: 10/01/2019. Disponible en: <<https://www.nationalgeographic.com/environment/2019/01/climate-change-awareness-polls-show-rising-concern-for-global-warming/>>.

OBS Business School (2019). “En 2020, más de 30 mil millones de dispositivos estarán conectados a Internet”. En: *OBS Business School*. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://obsbusiness.school/int/noticias/estudio-obs/en-2020-mas-de-30-mil-millones-de-dispositivos-estaran-conectados-internet>>.

Porter, Michael (2008). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Porter, Michael (2012). *Ser competitivo*. 4ª ed. Barcelona: Deusto.

Hoyo Garbiñe (2017). “La era de la inmediatez”. En: *ReasonWhy.es*. 13 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2019. Disponible en: <<https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/la-era-de-la-inmediatez-2017-09-13>>.

Rowe, Alan.; Mason, Richard y Dickel, Karl (1982). *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.

Simon, Evenett y Fritz, Johannes (2015). Centre for Economic Policy Research Policy Portal. En: *CEPR Policy Portal*. Fecha de consulta: 18/09/2019. Disponible en: <https://voxeu.org/sites/default/files/file/GTA18_final.pdf>.

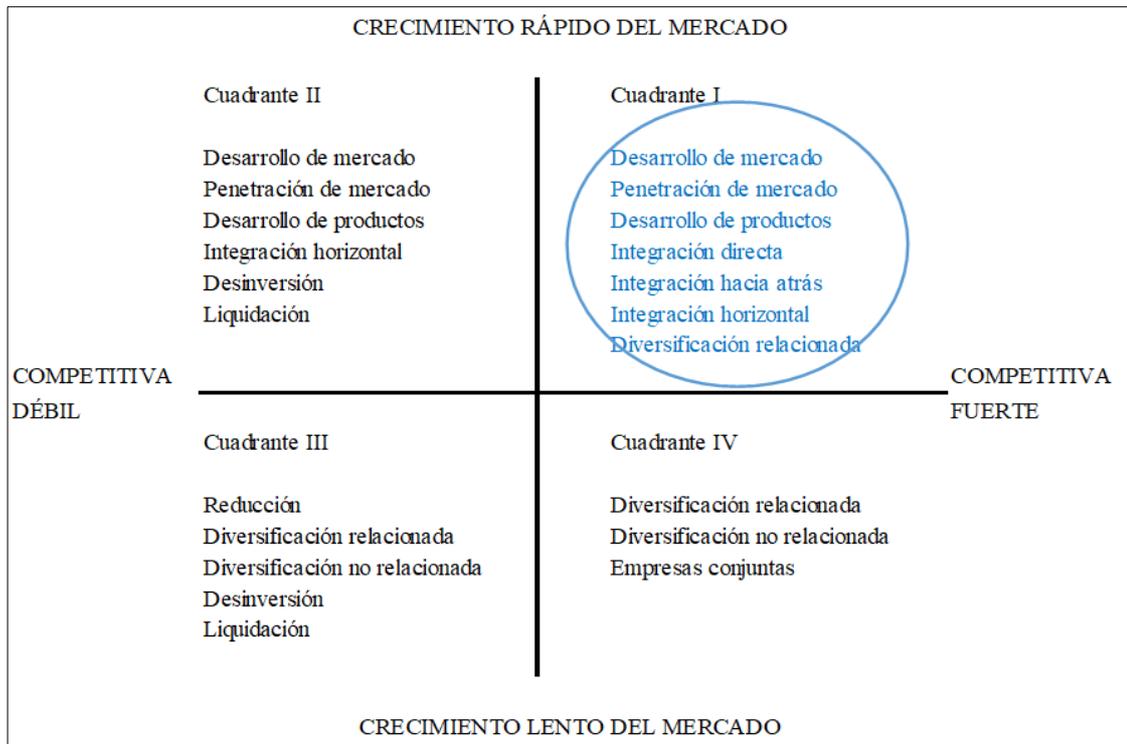
O’Gorman, Brigid; Wueest, Candid; O’Brien, Dick; Cleary, Gillian; Lau, Hon; Power, John-Paul; Corpin, Mayee; Cox, Orla; Wood, Paul; Wallace, Scott (2019). “Internet Security Threat Report”. En: *Broadcom.com*. Disponible en: <<https://docs.broadcom.com/docs/istr-24-2019-en>>.

UK Essays (2018). “Consumer Behavior Largest Consumer Electronics Retailer Marketing”. En: *UKEssays.com*. 5 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 18/10/2019. Disponible en: <<https://www.ukessays.com/essays/marketing/consumer-behavior-largest-consumer-electronics-retailer-marketing-essay.php>>.

World Economic Forum (2014). “Global Competitiveness Report 2014-2015”. En: *World Economic Forum*. Fecha de consulta: 25/09/2019. Disponible en: <<https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Fred David 2017. Elaboración propia 2020.

Anexo 2. Venta online

	2014	2015	2016	2017
Crecimiento	-2,0 %	1,0 %	2,0 %	3,0 %
Venta total	35.831.000.000	36.189.310.000	36.913.096.200	38.020.489.086
Venta <i>online</i>	8,2 %	11,0 %	15,6 %	18,6 %
Venta <i>online</i>	2.938.142.000	3.980.824.100	5.758.443.007	7.071.810.970
Crecimiento	15,0 %	35,5 %	44,7 %	22,8 %

Fuente: Best Buy 2014. Elaboración propia 2020.

Anexo 3. Ingresos mejora de experiencia en tienda

	2015	2016	2017
Alquiler			
SWS por tienda	2	2	2
Tarifa por pie2	24	24	24
Tiendas	140	210	280
Cantidad de tiendas	1.400	1.400	1.400
Porcentaje prueba <i>stores-within-a-store</i>	10 %	15 %	20 %
pie2	1.000	1.000	1.000
Total, ingresos alquiler	6.720.000	10.080.000	13.440.000
Tráfico			
Ingresos a BB	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
%	50 %	50 %	50 %
Ingresos SW BB	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
Tiendas	140	210	280
Tráfico	100.000.000	150.000.000	200.000.000
Tarifa x persona	0,01	0,01	0,01
Total ingreso por tráfico	1.000.000	1.500.000	2.000.000
Total Ingresos SWS	7720000	11580000	15440000
Ingresos incrementales SWS			
Por Productos			
Ingreso incremental p2	100	100	100
p2 estrategia	280.000	420.000	560.000
Ingresos incrementales SWS	28000000	42000000	56000000
Margen	20 %	20 %	20 %
Total por margen de productos	5.600.000	8.400.000	11.200.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 4. Ingresos mejora de experiencia en tienda (en US\$)

Por accesorios	2015	2016	2017	
Compran	5 %	5 %	5 %	
Trafico por SWS	714.286	714.286	714.286	
Compran	35.714	35.714	35.714	
monto compra	20	20	20	
Ingresos incrementales por compra accesorios	714.286	714.286	714.286	
Cantidad tiendas	140	210	280	
Ingresos incrementales accesorios	100000000	150000000	200000000	
Márgenes accesorios	25 %	25 %	25 %	
Total por margen de accesorios	25.000.000	37.500.000	50.000.000	
Ingresos por formación y mejora en la experiencia web				
Crecimiento	1 %	2 %	3,00 %	
42,410,000,000	Ventas año base	424.100.000	856.682.000	1.310.723.460
	Margen	23,00 %	23,00 %	23,00 %
Total margen por crecimiento	97.543.000	197.036.860	301.466.396	
Total, Ingresos mejora experiencia en tienda - SWS	135.863.000	254.516.860	378.106.396	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 5. Ingresos BB360 (en US\$)

Plan de suscripción	2015	2016	2017
Plata	87.500.000	175.000.000	210.000.000
Oro	27.775.000	41.662.500	49.995.000
Platino	14.775.000	22.162.500	26.595.000
Total por tipo de suscripción	130.050.000	238.825.000	286.590.000

Resumen utilidad bruta incremental BB360	2015	2016	2017
Suscripción	99.000.000	171.000.000	205.200.000
Entrega e instalación	17.750.000	34.750.000	41.700.000
Asistencia y mantenimiento	(41.750.000)	(63.875.000)	(76.650.000)
Garantía y protección	(19.200.000)	(28.800.000)	(34.560.000)
Ventas incrementales	65.000.000	110.000.000	132.000.000
Ventas incrementales de piezas y accesorios	9.250.000	15.750.000	18.900.000
Total por tipo de ingreso	130.050.000	238.825.000	286.590.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 6. Ingresos IOT - Smart Home (en US\$)

		2015	2016	2017
Supuestos Smart Home				
Crecimiento clientes por año			2 %	3,0 %
Número de clientes	2.000.000.000		2.040.000.000	2.101.200.000
Porcentaje clientes acercan a <i>Smart Home Zone</i>			6 %	10 %
Clientes que se acercan a <i>Smart Home Zone</i>			122.400.000	210.120.000
Porcentaje clientes que compran			4 %	6 %
Clientes que compran			4.896.000	12.607.200
Venta promedio anual por cliente IOT			200	240
Ingreso por ventas IOT			979.200.000	3.025.728.000
Costo mercadería			72 %	72 %
Margen mercadería			274.176.000	847.203.840
Ingreso promedio por servicio		165	165	165
Costo por servicio		100	100	100
Supuestos Smart Home				
Clientes que compran y no requiere instalación			50 %	50 %
Clientes que compran y no requiere instalación			2.448.000	6.303.600
Suscriptores que requieren IOT y no pagan			2 %	2 %
Suscriptores al año			725.000	725.000
Clientes suscriptores que requieren IOT y no pagan			14500	14500
Total ingresos por servicios instalación IOT - no suscriptores		-	401.527.500	1.037.701.500
Costo de instalación		-	246.250.000	631.810.000
No pagan		-	1.450.000	1.450.000
Si pagan		-	244.800.000	630.360.000
Margen por servicio instalación IOT			155.277.500	405.891.500
Total margen por IOT			429.453.500	1.253.095.340

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Cálculo de ingresos BB360

Ingresos BB360				Veces	Tarifa US\$	Costo	Margen	Cantidad Suscriptores			Tasa	Margen Incremental			Ventas		
								2015	2016	2017		2015	2016	2017	2015	2016	2017
Suscripción																	
Silver				12	15	0	15	250,000	500,000	600,000	20%	45,000,000	90,000,000	108,000,000	45,000,000	90,000,000	108,000,000
Gold				12	25	0	25	100,000	150,000	180,000	20%	30,000,000	45,000,000	54,000,000	30,000,000	45,000,000	54,000,000
Platino				12	40	0	40	50,000	75,000	90,000	20%	24,000,000	36,000,000	43,200,000	24,000,000	36,000,000	43,200,000
Total								400,000.00	725,000.00	870,000.00		99,000,000.00	171,000,000	205,200,000	99,000,000.00	171,000,000	205,200,000
				Compran BB	Compran Otros			Cantidad Suscriptores				Margen Incremental			Ventas		
Entrega e Instalación								2015	2016	2017		2015	2016	2017	2015	2016	2017
Silver 25	Gratis	100%		0	165	100	65	250,000.00	500,000.00	600,000.00	20%	16,250,000	32,500,000	39,000,000	41,250,000	82,500,000	99,000,000
Gold 25	Gratis	75%		2	123.75	100	23.75	100,000.00	150,000.00	180,000.00	20%	2,375,000	3,562,500	4,275,000	12,375,000	18,562,500	22,275,000
Platino 40	Gratis	50%		4	82.5	100	-17.5	50,000.00	75,000.00	90,000.00	20%	(875,000)	(1,312,500)	(1,575,000)	4,125,000	6,187,500	7,425,000
Total								400,000.00	725,000.00	870,000.00		17,750,000.00	34,750,000.00	41,700,000.00	57,750,000.00	107,250,000	128,700,000
Asistencia y Mantenimiento				<i>Visitas a Domicilio Gratis</i>								Asistencia por reparaciones Inmobiliarias					
Silver 25	Gratis			0				0	0	0		0	0	0			
Gold 25	Gratis			2	0	80	-80	100,000.00	150,000.00	180,000.00		(16,000,000)	(24,000,000)	(28,800,000)			
Platino 40	Gratis			5	0	80	-80	50,000.00	75,000.00	90,000.00		(20,000,000)	(30,000,000)	(36,000,000)			
Total												-36000000	-54000000	-64800000			
Antes del programa BB360												Pérdida de Ingresos por Beneficio de Servicio de BB360			Perdida de Ingreso por ventas		
Asistencia y Mantenimiento				% Clientes	Reparaciones	Tarifa US\$	Costo	Margen	Cantidad de Clientes						2015	2016	2017
Silver 25				10%	2	100	50	50	25,000	50,000	60,000	2,500,000	5,000,000	6,000,000	5,000,000	10,000,000	12,000,000
Gold 25				20%	2	100	50	50	20,000	30,000	36,000	2,000,000	3,000,000	3,600,000	4,000,000	6,000,000	7,200,000
Platino 40				25%	2	100	50	50	12,500	18,750	22,500	1,250,000	1,875,000	2,250,000	2,500,000	3,750,000	4,500,000
Total									57,500	98,750	118,500	5,750,000	9,875,000	11,850,000	11,500,000	19,750,000	23,700,000
Garantía y protección				Veces	Tarifa US\$	Costo	Margen					Costo Incremental por Garantías					
Silver	No			12	0	0	0	250,000	500,000	600,000	20%	-	-	-			
Gold	Gratis			12	0	8	-8	100,000	150,000	180,000	20%	(9,600,000)	(14,400,000)	(17,280,000)			
Platino	Gratis			12	0	16	-16	50,000	75,000	90,000	20%	(9,600,000)	(14,400,000)	(17,280,000)			
Total								400,000	725,000	870,000		- 19,200,000	- 28,800,000	- 34,560,000			Ingresos por ventas incrementales
Ventas Incrementales				Veces	Tarifa US\$	80%	Margen							2015	2016	2017	
Silver				1	500	400	100	250,000	500,000	600,000	20%	25,000,000	50,000,000	60,000,000	125,000,000	250,000,000	300,000,000
Gold				1	1000	800	200	100,000	150,000	180,000	20%	20,000,000	30,000,000	36,000,000	100,000,000	150,000,000	180,000,000
Platino				1	2000	1600	400	50,000	75,000	90,000	20%	20,000,000	30,000,000	36,000,000	100,000,000	150,000,000	180,000,000
Total								400,000	725,000	870,000		65,000,000	110,000,000	132,000,000	325,000,000	550,000,000	660,000,000
VENTAS INCREMENTALES DE PIEZAS Y ACCESORIOS				Veces	Tarifa US\$	80%	Margen										
Silver				1	75	60	15	250,000.00	500,000.00	600,000.00	20%	3,750,000	7,500,000	9,000,000	18,750,000	37,500,000	45,000,000
Gold				1	150	120	30	100,000.00	150,000.00	180,000.00	20%	3,000,000	4,500,000	5,400,000	15,000,000	22,500,000	27,000,000
Platino				1	250	200	50	50,000.00	75,000.00	90,000.00	20%	2,500,000	3,750,000	4,500,000	12,500,000	18,750,000	22,500,000
Total								400,000	725,000	870,000		9,250,000	15,750,000	18,900,000	46,250,000	78,750,000	94,500,000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Daniel Justo

Nació en Lima, el 24 de setiembre de 1971. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima. Cuenta con un Programa de Gerencia y Liderazgo de MIT Sloan School of Management, en el Massachusetts Institute of Technology, USA. Tiene más de 25 años de experiencia profesional en las en empresas multinacionales de consumo masivo. Se ha desempeñado como Planning & Sourcing Manager en Unilever y Demand & Supply Planning Manager en Nestlé. Actualmente ejerce el cargo de Supply Chain Manager en Molitalia.

Corina Segundo Castro

Nació en Lima, el 24 de setiembre de 1971. Es licenciada en Administración, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un Programa de Dirección para CEO del Kellogg School of Management, la escuela de negocios de la Universidad de Northwestern. Tiene más de 24 años de experiencia profesional en las áreas de Mercadeo, Ventas, Finanzas, Logística, Producción y Recursos Humanos en el rubro de Consumo Masivo. Actualmente ocupa el cargo de Gerente General en Confiteca del Perú.

Juan Farhid Castelo Salas

Nació en Arequipa, el 2 de febrero del 1983. Es Ingeniero Informático de la Pontifica Universidad Católica del Perú. Cuenta con 12 años de experiencia en el sector empresarial desarrollando aplicaciones, consultoría de ERP y administración de sistemas empresariales. Actualmente se desempeña como Jefe de Sistemas de Andean Tower Partners.