

Para efectos de la valuación de los trabajos de investigación (Rúbrica – a ser complementada), pero principalmente para el trabajo de investigación, los criterios que se seguirán para la evaluación del trabajo por equipos será el siguiente:

RÚBRICA				
		CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
1	FORMATO	PORTADA: Escudo de la Universidad - Nombre del Trabajo a investigar - Nombre de los Participantes - Nombre el Docente - Mes y Año LETRA ARIAL 12 PUNTOS. Títulos letra arial negrita 14 puntos - Subtítulos Arial 12 puntos negrita		
2	ÍNDICE	LA NUMERACION DE LOS TEMAS DESARROLLADOS DEBE COINCIDIR CON EL DESARROLLO DEL TEMA QUE SE ESTÉ TRATANDO		
3	RESUMEN EJECUTIVO E INTRODUCCIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA INVESTIGADA - TIPO DE EMPRESA DE QUE SE TRATA - SU RAZÓN SOCIAL Y COMERCIAL - GIRO Y EXPLICACIÓN SUSCINTA DEL MISMO - DEBE INCLUIR UNA REFLEXIÓN DEL POR QUÉ DE LA EXISTENCIA DE DICHA EMPRESA		
4	DESARROLLO DEL TRABAJO	1) HACER MENCION DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS QUE CONFORMAN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CON SUS NOMBRE Y FUNCIONES RESPECTIVAS 2) ¿QUÉ ES LA EMPRESA? ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECE A LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL?		
5	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	DEBEN ARGUMENTARSE LAS CONCLUSIONES DE MANERA SUSCINTA, TODO EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
6	FUENTES DE INFORMACIÓN/REFERENCIAS/BIBLIOGRAFÍA	DEBEN DARSE A CONOCER LAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. AL MENOS 5 FUENTES.		
PROMEDIO				

CRITERIO	DESEMPEÑO	PUNTUACIÓN
FORMATO	Bueno	8.0
RESUMEN	Bueno	7.0
INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO	Bueno	8.0
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	Bueno	7.0
FUENTES DE INFORMACIÓN	Excelente	10.0
PROMEDIO		8.00

El trabajo final consistirá en el análisis de una empresa que cotice en la Bolsa Mexicana de Valores en donde se hará una investigación exhaustiva de Recursos y/o Capital Humano y análisis PESTEL con respecto los siguientes temas:

- 1. TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO PARA PERSONAL SINDICALIZADO Y DE CONFIANZA, INCLUYENDO LOS CONTRATOS DE CAPACITACIÓN, INDIVIDUALES POR TIEMPO INDETERMINADO Ó DETERMINADO, DE PRUEBA, MODIFICACIONES DE SUELDOS O EN LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.**
- 2. SUSPENSIÓN TEMPORAL DE LAS RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.**

- 3. MANEJO DE LAS RESCISIONES DE LAS RELACIONES LABORALES POR EL PATRÓN Y POR EL TRABAJADOR**
- 4. PRESTACIONES QUE SE OTORGAN ADICIONALES A LAS MARCADAS EN LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.**
- 5. CONDICIONES/POLÍTICAS GENERALES DE TRABAJO QUE MANEJE LA EMPRESA EN CUANTO A RECURSOS HUMANOS SE REFIERE, RELACIONADAS CON LA JORNADA DE TRABAJO, TIEMPO EXTRA, DÍAS DE DESCANSO, VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL, AGUINALDO, FORMAS DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS (PLAZOS, LUGARES DE PAGO, DESCUENTOS AL SALARIO, ETC), MANEJO DEL REPARTO DE UTILIDADES.**

6. MANEJO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN CUANTO A: TRABAJADORES DE CONFIANZA, TRABAJO DE MUJERES, MENORES DE EDAD, DE COMISIONISTAS, OUTSOURICING O SEA LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN AL ÁMBITO LABORAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL. PRESTACIÓN INDIRECTA DE SERVICIOS MÉDICOS Y OTRAS PRESTACIONES, SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL, AYUDA ALIMENTARIA, FONDO DE AHORRO, CAJA DE AHORRO, SERVICIO PARTICULAR DE GUARDERÍA, PAGO/AYUDA ECONÓMICA EN CUANTO A LA EDUCACIÓN DE LOS HIJOS Y CAPACITACIÓN CONTINUA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES,

TRANSPORTE, PREMIOS DE PUNTUALIDAD, PUNTUALIDAD PERFECTA, BONOS POR DESEMPEÑO, BONOS POR ALCANZAR MÁRGENES DE UTILIDAD, EN LA ALTA GERENCIA LA ASIGNACIÓN DE ACCIONES DE TRABAJO, DÍAS ADICIONALES DE VACACIONES Y DE PRIMA VACACIONAL, DEPORTIVOS PARTICULARES PARA LOS EMPLEADOS Y DE LA ALTA GERENCIA (GYM, FUTBOL, NATACIÓN, CYCLING, PILATES, ARTES MARCIALES, ETC.), ASIGNACIÓN DE AUTOMÓVILES DE AGENCIA Y SU TRATAMIENTO EN NÓMINA, VALES DE DESPENSA, PREMIOS EN EFECTIVO O EN ESPECIE COMO VIAJES NACIONALES

Y AL EXTRANJERO POR ACTUACIÓN DESTACADA.

ANÁLISIS PESTEL

El análisis **PESTEL** analiza el entorno macro económico de una empresa o proyecto y nos ayuda a identificar las **oportunidades** y **amenazas** de tu empresa. Sobre todo afecta directamente a **CAPITAL HUMANO**.

Ejemplo.		
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECOLÓGICOS	INCREMENTO DE CONSUMO ECOLÓGICO, CONCIENCIA SOCIAL ECOLÓGICA...	CAMBIO CLIMÁTICO QUE AFECTA COSECHAS, ESCASEZ DE RECURSOS...

DEFINICIÓN DE ANÁLISIS PESTEL

El análisis **PESTEL** es una herramienta de análisis estratégico que te ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa.

¿PARA QUE SIRVE EL ANÁLISIS PESTEL?

El punto de inicio para tomar cualquier decisión estratégica debe ser **analizar cuál es la situación actual de la empresa y cuál es la situación del entorno de dicha empresa**. El tener una correcta planeación y dirección estratégica eficaz, es fundamental para el buen funcionamiento de la compañía y debe hacerse una planificación siguiendo una metodología y un calendario de acción.

El análisis **PESTEL** *debe realizarse siempre* para entender el entorno de la compañía y de esta manera podremos conocer cómo me vería afectado por dicho ambiente cómo reaccionar y cómo desenvolverme.

El análisis **PESTEL** *se utiliza cuando se desarrolla lo siguiente:*

- √ plan de negocio
- √ plan estratégico
- √ plan de marketing
- √ plan financiero
- √ plan de crecimiento
- √ plan de consolidación
- √ plan de contingencia
- √ plan de reestructuración.

FACTORES DE ANÁLISIS PESTEL

Tradicionalmente el análisis se conocía como **Pest** es decir significaba **Político Económico Sociocultural y Tecnológico**.

Sin embargo, al aumentar la complejidad del entorno actual sí añadieron más factores dando lugar a lo que se conoce como **PESTEL** lo que significa **Político Económico Sociocultural y Tecnológico Ecológico y Legal**.

POLÍTICO

Los factores políticos pueden afectar en la ejecución de la estrategia de la tienen que ver con la vida política en todos los niveles ya sea local regional nacional internacional y empresa.

SOCIO-CULTURAL

Los factores socioculturales son aquellos elementos de la sociedad que incluyen cultura religión creencias etcétera que pueden afectar al proyecto en cuestión es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo estas tendencias van cambiando.

TECNOLÓGICO

Los factores tecnológicos son decisivos actualmente pues la velocidad de mejora tecnológica de hoy es muy también deberá cambiar.

El análisis PESTEL analiza el entorno macroeconómico:

- ✚ **PIB**
- ✚ **IGAE (Indicador Global e la Actividad Económica, que nos permite conocer y dar seguimiento a la evolución mensual del sector real de la economía),**
- ✚ **la PARIDAD PESO-DÓLAR,**
- ✚ **la INFLACIÓN,**
- ✚ **CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO,**
- ✚ **ÍNDICE DE LA BOLSA DE VALORES,**
- ✚ **CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE LA CONSTRUCCIÓN,**
- ✚ **TASAS DE INTERÉS,**
- ✚ **PRECIOS,**
- ✚ **IPC,**
- ✚ **ÍNDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR,**
- ✚ **SALARIOS, TASA DE DESEMPLEO,**
- ✚ **DEMANDA Y OFERTA GLOBAL. ETC.**

El análisis PESTEL puede utilizarse al elaborar un **plan de negocio**, un **plan estratégico** (largo plazo), **plan de Marketing**, y un **Plan Financiero**.

Así se pueden reconocer los factores externos de la empresa donde la IP no tiene influencia, pero al conocer dicha información, podemos protegernos al aminorar los efectos de las amenazas y potenciar nuestras oportunidades.

Este análisis debe efectuarse periódicamente.

El análisis PESTEL es una **herramienta de análisis estratégico** para poder analizar el entorno macroeconómica, sabré ¿Qué me afecta hoy? Y ¿Qué me afectará en el futuro?

Todo se inicia con el análisis de **cuál es la situación actual y la del entorno**, por ello tener un mapa o una Planeación Estratégica es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Después de la planeación deberá llevarse a cabo la acción con fechas y objetivos a alcanzar

El análisis PEST es una herramienta que **permite** a las organizaciones **descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro**. Este análisis se utiliza para evaluar estos cuatro factores externos en relación con la situación comercial.

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

¿**Cómo hacer un análisis PEST?**

1. Estudia los factores políticos.
2. Investiga los factores económicos.
3. Examina los factores socioculturales.

4. **Reconoce los factores tecnológicos.**
5. **Crea una gráfica de tu análisis.**
6. **Planifica una estrategia**

Análisis PEST y análisis FODA

Conocer si un proyecto o una idea de negocio será exitoso o no, es el sueño de cualquier emprendedor, empresario o negociante. Sin embargo, tener la certeza de esto, es bastante difícil, nadie puede adivinar si nuestra inversión y esfuerzo tendrá éxito, y es allí donde han cobrado importancia los análisis basados en matrices como el FODA y el PEST, que si bien no son infalibles nos pueden ayudar bastante a “aumentar la certeza” de saber si nuestra idea, estrategia, negocio o empresa tendrá éxito.

¿Qué son el PEST y el FODA yCuál es la diferencia?

PEST: Evalúa los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Mide el mercado y el potencial de un negocio según factores externos.

FODA: Evalúa factores internos y externos de la empresa como: Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Mide directamente una unidad de negocio, propuesta o idea. Podemos decir que ambos nos permiten evaluar las condiciones que tenemos y el entorno en el que insertaremos nuestro negocio, para de esta forma intentar saber que tan viable es nuestro proyecto.

Se debe revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Aunque el FODA sea más popular, no le resta su importancia al PEST, que es un análisis externo del “medio ambiente” al que se enfrentará el proyecto, de hecho, es recomendable y útil realizar un análisis PEST antes que un análisis FODA.

Por ejemplo, al hacer un análisis PEST podemos detectar qué leyes regulan el tipo de negocio que queremos implementar, si el negocio es afectado por factores estacionarios o el clima, si se somete a un tipo especial de tributación o a una entidad supervisora específica, si debemos cumplir con una norma en particular para participar en el mercado, etc.

Elementos que podrían de plano descartar o potenciar nuestra idea, por ejemplo, que nos demos cuenta que nuestra capacidad actual no logra cumplir ciertos estándares fijados por el mercado o que la legislación o aspectos impositivos son más complejas de lo que pensamos y nos generará una mejor administración en la empresa, o que venciendo ciertos obstáculos que hasta ahora nadie se ha atrevido, podríamos llegar a ser los pioneros en un mercado.

En general estas dos metodologías PEST y FODA son complementarias entre sí, ya que una vez determinado el entorno PEST, podemos fijar el foco en una idea de negocio en particular y realizar un análisis FODA, el cual se verá sustentado en el trabajo realizado con el PEST, de hecho, puede que a partir de los factores encontrados en el PEST descubramos las oportunidades y amenazas que compondrán el FODA y nos dejen una idea más sólida de los factores involucrados.

ANÁLISIS PEST

El Análisis PEST es una herramienta de medición de negocios que ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, es similar al análisis FODA (o DOFA) pero analizando factores externos, concretamente los Políticos Económicos, Sociales y Tecnológicos.

La idea de hacer este análisis es saber la situación y el potencial de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él, por esta razón es que se recomienda hacer este análisis antes que el FODA ya que este último analiza el negocio en sí una vez que ya nos hemos decidido llevarlo a cabo.

El análisis **PEST** es conveniente hacerlo a través de una “lluvia de ideas”, las cuales se puedan discutir para llegar a definiciones claras de los factores involucrados y evitar en lo posible que pasemos por alto algún elemento clave.

La plantilla **PEST** analiza los siguientes factores:

✚ RECURSOS HUMANOS

✚ Políticos

✚ Asuntos ecológicos/ambientales

✚ Legislación actual en el mercado local

✚ Legislación futura

✚ Legislación internacional

✚ Procesos y entidades regulatorias

✚ Políticas gubernamentales

✚ Período gubernamental y cambios

✚ Políticas de comercio exterior

✚ Financiamiento e iniciativas

✚ Grupos de cabildeo y de presión

✚ Grupos de presión internacionales Económicos

✚ Situación económica local

✚ Tendencias en la economía local

✚ Economía y tendencias en otros países

✚ Asuntos generales de impuestos

✚ Impuestos específicos de los productos y servicios

✚ Estacionalidad y asuntos climáticos

✚ Ciclos de mercado

- ✚ **Factores específicos de la industria**
- ✚ **Rutas del mercado y tendencias de distribución**
- ✚ **Motivadores de los clientes/usuarios**
- ✚ **Intereses y tasas de cambio Sociales**
- ✚ **Tendencias de estilo de vida • Demografía**
- ✚ **Opinión y actitud del consumidor**
- ✚ **Punto de vista de los medios Tecnológicos**
- ✚ **Desarrollos tecnológicos competidores**
- ✚ **Financiamiento para la investigación**
- ✚ **Tecnologías asociadas/dependientes**
- ✚ **Tecnologías/soluciones sustitutas**
- ✚ **Cambios de leyes que afecten factores sociales**
- ✚ **Imagen de la marca, la tecnología y la empresa**
- ✚ **Patrones de compra del consumidor**
- ✚ **Moda y modelos a seguir**
- ✚ **Grandes eventos e influencias**
- ✚ **Acceso y tendencias de compras**
- ✚ **Factores étnicos y religiosos**
- ✚ **Publicidad y relaciones públicas**
- ✚ **Madurez de la tecnología**
- ✚ **Capacidad y madurez de la manufactura**
- ✚ **Información y comunicación**
- ✚ **Mecanismos/tecnología de compra**
- ✚ **Legislación tecnológica**
- ✚ **Potencial de innovación**
- ✚ **Acceso a la tecnología, licenciamiento,
patentes y marcas**
- ✚ **Asuntos de propiedad intelectual**

También es posible extender la lista de factores incluyendo aspectos Ecológicos, Legislativos y de **Industria**, lo cual es llamado **PESTELI**, sin embargo, dependiendo de la importancia que se les dé a estos factores pueden agruparse dentro del PEST, los de Industria en Economía los Legislativos en Políticos y los Ecológicos dispersos entre los cuatro.

Es importante que antes de realizar un análisis PEST se defina adecuadamente el punto de vista y el objetivo para el cual se realizará el análisis

- ✚ Un mal enfoque dará sin duda un mal resultado, es por ello que debemos establecer claramente la perspectiva con el que vamos a hacer el trabajo, por ejemplo:

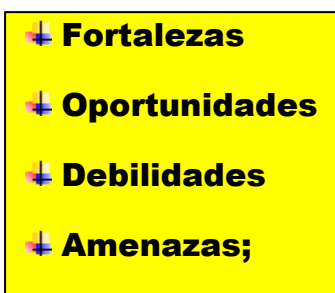
- ✚ Una empresa viendo su mercado
- ✚ Un producto viendo su mercado
- ✚ Una marca en relación con su mercado
- ✚ Una unidad de negocios local
- ✚ Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- ✚ Una adquisición potencial
- ✚ Una sociedad potencial (fusión, alianza estratégica)
- ✚ Una oportunidad de inversión

De esta forma las ideas serán más claras, los factores más exactos y los resultados más precisos.

En definitiva, mediante este análisis lógico es posible tener una mayor certeza de si nuestra idea o proyecto tiene mejores o peores probabilidades de éxito, comparar y elegir entre dos ideas de negocio que tengamos en mente o incluso saber si realmente es o no conveniente ejecutar determinado proyecto.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (DOFA o SWOT, por sus siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), es una de las herramientas gerenciales más conocidas y a la vez una de las más infrautilizadas principalmente por una falta de entendimiento en su concepto, una mezcla difusa entre el significado de FODA:



El objetivo final del FODA que es la **toma de decisiones**, es por ello, que es bastante oportuno tener una clara definición de lo que es FODA y antes que eso definir el objetivo que lo origina, la Gerencia/Dirección Estratégica o sea que:

“Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estrategia”.

“El análisis FODA es un **paso crítico en el proceso de planeación**. Examinar correctamente **oportunidades** y peligros (**amenazas**) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (**fortalezas**) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”. Por lo tanto, el FODA es una herramienta que emplea la Gerencia/Dirección Estratégica para **tomar decisiones** respecto a:

- ✚ **Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)**
- ✚ **Un método de distribución de ventas**
- ✚ **Un producto o marca**
- ✚ **Una idea de negocios**
- ✚ **Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto**
- ✚ **Una oportunidad para realizar una adquisición**
- ✚ **Evaluar un cambio de proveedor**
- ✚ **Una potencial sociedad**
- ✚ **Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso**
- ✚ **Analizar una oportunidad de inversión**
- ✚ **Puesta en marcha de un análisis FODA**

Por lo tanto, un análisis FODA se debe realizar con un objetivo claro, teniendo la idea de saber cómo utilizar los resultados y **no solo listar una serie de factores.**

Para ello, es clave **definir claramente** qué es lo que vamos a analizar, realizar un diagnóstico interno de la empresa y un análisis externo que generalmente estará bastante ligado al PEST.

Luego ordenar los factores de acuerdo al esquema, algo que se puede hacer mediante una lluvia de ideas o en base a estudios más elaborados.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las **condiciones internas** de la empresa.

Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo.

Las “debilidades” son las **deficiencias que nos dificultan su logro.**

Las **amenazas y oportunidades** están representadas por las **condiciones externas de la empresa** que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva.

Las “**oportunidades**” son **condiciones externas** que pudieran afectar la empresa positivamente.

Las “**amenazas**” son **condiciones externas**, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Fortalezas

- + ¿Ventajas de la propuesta?
- + ¿Capacidades?
- + ¿Ventajas competitivas?
- + ¿PUV's (propuesta única de ventas)?
- + **¿Recursos, activos, gente?**
- + ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- + ¿Reservas financieras, retorno probable?
- + ¿Marketing – alcance, distribución, awareness (conciencia)?
- + ¿Aspectos innovadores?
- + ¿Ubicación geográfica?
- + ¿Precio, valor, calidad?
- + ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- + ¿Procesos, sistemas, TI (Tecnología de la Información)
- + ¿comunicaciones?
- + ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?
- + ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Debilidades

- + ¿Desventajas de la propuesta?**
- + ¿Brechas en la capacidad?**
- + ¿Falta de fuerza competitiva?**
- + ¿Reputación, presencia y alcance?**
- + ¿Aspectos Financieros?**
- + ¿Vulnerabilidades propias conocidas?**
- + ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?**
- + ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?**
- + ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?**
- + ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?**
- + ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?**
- + ¿Motivación, compromiso, liderazgo?**
- + ¿Acreditación, etc.?**
- + ¿Procesos y sistemas, etc?**
- + ¿Cobertura gerencial, sucesión?**

Oportunidades

- + ¿Desarrollos del mercado?
- + ¿Vulnerabilidades de los Amenazas?
- + ¿Efectos políticos?
- + ¿Efectos legislativos? competidores?
- + ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- + ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- + ¿Influencias globales?
- + ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- + ¿Mercados objetivo nicho?
- + ¿Geografía, exportación, importación?
- + ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- + ¿Tácticas – sorpresa, grandes contratos, etc?
- + ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- + ¿Información e investigación?
- + ¿Sociedades, agencias, distribución?
- + ¿Volúmenes, producción, economías?
- + ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?
- + ¿Efectos ambientales?
- + ¿Desarrollos de TI?
- + ¿Intenciones de los competidores?
- + ¿Demanda del mercado?
- + ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- + ¿Contratos y alianzas vitales?
- + ¿Mantener las capacidades internas?
- + ¿Obstáculos enfrentados?
- + ¿Debilidades no superables?
- + ¿Pérdida de personal clave?
- + ¿Respaldo financiero sostenible?
- + ¿Economía – local o extranjera?
- + ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Mediante un análisis FODA es posible **definir estrategias y tomar decisiones con un mayor grado de certeza**, todo dependerá de que tan exhaustiva sea la recolección de datos y la claridad con que hayamos definido los objetivos y resultados del análisis.

Por ejemplo, **AMAZON** es una empresa de comercio electrónico, con *headquarters* en Seattle, Washington (Estados Unidos). Aunque comenzó vendiendo libros, actualmente comercializa una amplia gama de productos, entre los cuales están música, videos, ropa, juguetes, joyas, artículos electrónicos de todo tipo y más.

Además de operar en Estados Unidos, tiene *websites* en otros mercados como Canadá, Francia, Alemania, Japón y Reino Unido. En el año 2003, la empresa tuvo ingresos de US\$ 5.3 billones. Cuenta con unos 26 millones de clientes. Ahora acepta a inversionistas micro además es reconocida como una gran empresa y forma parte de las empresas más importantes del mundo en publicaciones de Fortune 500.

Fortalezas • Reconocimiento de marca: la marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente • El modelo de negocio: tiene la posibilidad de aumentar sus ventas (en \$ y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos • Diversificación: la variedad de productos que vende y de mercados

Debilidades • Estrategia basada en bajos precios: el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios; aunque estos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores o mejores incentivos.

• **Complejidad del negocio:** al aumentar la variedad de productos y geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad

• **Evolución del negocio:** durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución

- **Crecimiento:** el crecimiento de la empresa, si se excluyen eventos especiales (como los lanzamientos de Harry Potter), no son impresionantes

- **Costo de envío:** durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis, para ganar clientes; esta estrategia resulta costosa y no necesariamente sostenible

OPORTUNIDADES

- **Aumentar la preventa:** la preventa de artículos (los clientes pagan antes de estar disponible y meses antes de que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse

Estrategia multi-proveedor: incluir tiendas de terceros (como Circuit City, Toys R US y Office Depot), le permite agregar gran cantidad de productos, mejorar su propuesta de valor, y reforzar su marca

Servicios Web: el servicio AWS, mediante el cual permiten a terceros desarrollar aplicaciones para su plataforma tecnológica, le permite innovar constantemente sin grandes inversiones

- **Mercados internacionales poco desarrollados:** el aumento acelerado del uso de internet y de banda ancha en otros países (incluyendo aquellos en los que ya tiene presencia) le permitirá seguir creciendo internacionalmente

Amenazas

- **Creciente competencia:** el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo
- **Riesgo de inventario:** para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios en la demanda y ciclos de producto
- **Desempeño bajo presión:** la empresa tiene que justificar el “precio agresivamente alto” que le asignan los mercados financieros