



Universidad de Monterrey
Escuela de Negocios

Ensayo de 2do Parcial
Fuerzas competitivas en el mercado internacional: Amazon y Apple

Ambiente de Negocios Internacionales
Profesor José Antonio Cano Gutiérrez

Fresia Milipza Pérez Garza	552805
Aline Rivera Mata	552977
Francisco Dávila Santoy	529625
Luz Paulina Reyes Acevedo	558872

Damos nuestra palabra que hemos realizado esta actividad con integridad académica

San Pedro Garza García, Nuevo León, México a 14 de abril de 2021

Índice

Introducción	2
Marco teórico	2
Competitividad internacional	2
Ventaja competitiva	4
Amazon	7
Apple	10
Conclusiones	13
Referencias	15

Introducción

El objetivo del trabajo es analizar las fuerzas que hacen competitivas de manera internacional a dos empresas provenientes de distintas industrias, Amazon Inc., compañía estadounidense dedicada a la venta de productos mediante *e-commerce*; y Apple Inc, empresa estadounidense que diseña, produce y comercializa teléfonos móviles, computadoras, tabletas, entre otros.

Primeramente, se define la competitividad internacional, misma que funge como parteaguas para el trabajo. Junto con los criterios que conforman este tipo de competitividad por parte de las empresas, así como la ventaja competitiva que puede llevarse a cabo para sobresalir en el mercado internacional, se prosigue a establecer un marco teórico con las fuerzas competitivas de Porter. A partir de estas se hace un análisis a profundidad de las empresas elegidas para el escrito, así como distintos factores que han significado el éxito de estas en un panorama global.

Marco teórico

Competitividad internacional

La competitividad internacional se entiende como la capacidad de una empresa para eficientar sus rendimientos tomando como marco de referencia a sus competidores en los mercados extranjeros, de tal manera que sus beneficios presentes y futuros sean sostenibles (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011). Es fundamental para que las empresas alcancen el éxito y maximicen su posicionamiento en los mercados. De tal forma, la competitividad internacional no es un fin, sino un esfuerzo por crecer y mejorar.

Según Hernández & Romero (2009), el economista Condliffe, J. (1958) asevera que "los países que se aferran demasiado tiempo a mercados en decadencia pierden posiciones en los mercados mundiales. Los que tienen flexibilidad suficiente para moverse con los tiempos y mantenerse a la vanguardia de las nuevas demandas que van surgiendo, mantienen y aumentan su participación". Esto mismo puede establecerse como cierto para las empresas; las que se rezagan o se rehúsan al cambio perecen ante un entorno cada vez más exigente y aceleradamente en evolución, mientras que aquellas que prestan atención a las diferentes

necesidades de los diversos segmentos de mercado y hacen esfuerzos por satisfacerlas prevalecen a través del tiempo y alcanzan el éxito (CEPAL, 1991).

A grandes rasgos, la competitividad internacional de una empresa depende de las variaciones estructurales efectuadas por la dirección de la empresa con el propósito de enfrentar cambios ya sea en la demanda o en la oferta dentro de un mercado. La evolución de los sectores de mercado son un elemento frecuentemente observado por las compañías, pues les ofrecen indicios del comportamiento de esta cambiante oferta y demanda de modo que pueden planear su curso de acción con anticipación. Por otra parte, el crecimiento de un mercado es también un criterio fuertemente relevante pues les puede indicar a las empresas cómo deberían clasificar sus productos o servicios, evaluar apropiadamente la distribución de recursos y determinar las estrategias de competitividad que deberían implementar en un mercado individual para que sean bien recibidos e incrementen su posición competitiva (Serrano, 2013).

Ahora bien, existen otros criterios más específicos que contribuyen a que una empresa sea competitiva. Con datos de Esser, Hillerbrand, Messner & Meyer-Stamer (1994), Serrano (2013), realiza la siguiente clasificación de criterios relevantes y los indicadores que confirman sus presencias dentro de una empresa:

Tabla 1: Criterios de competitividad empresarial.

Criterios		Indicadores
Eficiencia		Productividad del trabajo y del capital
Calidad		Certificaciones en la normatividad ISO 9000
Flexibilidad	Producto	Capacidad de un cambio fácilmente para producir nuevos productos
	Volumen	Capacidad de adaptación a cambios en el volumen eficientemente
	Encaminamiento	Capacidad de procesar a través de diferentes rutas dentro de la empresa
	Maquina	Capacidad de variar la secuencia de operaciones
	Proceso	Capacidad de producir una gran cantidad de productos de diferentes maneras posibles, utilizando diferentes materiales
Rapidez		Capacidad de producir sin demora las innovaciones, adaptación rápida a nuevas expectativas de los clientes, cambios de moda y circunstancias similares

Fuente: Elaboración de Serrano, L. (2013) con datos de Esser, Hillerbrand, Messner & Meyer-Stamer (1994).

Si bien es cierto que esta es una excelente base para identificar el grado de competitividad internacional al comparar estos criterios propios con los de sus competidores, es necesario que cada empresa evalúe el contexto tanto de su empresa como del mercado para conocer cuál será la estrategia más adecuada a seguir pues a final de cuentas, ningún mercado es igual ni se comporta igual, de la misma manera que ninguna empresa es igual ni opera igual.

Ventaja competitiva

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) definen a la ventaja competitiva como la estrategia que implementa una empresa tal que sus competidores no pueden copiarla o imitarla debido a que resulta costoso. No obstante, los autores apuntan que las empresas no deben confiar en que sus ventajas competitivas permanecerán para siempre pues es posible que la competencia adquiera las habilidades y conocimientos necesarios para replicar la estrategia para generar valor y obtener ventajas competitivas. Si la competencia fracasa en el intento de replicar, o bien, se rinde, entonces la estrategia de la empresa tuvo éxito.

Por su parte, Koenes (1997) define a la ventaja competitiva como la destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que le permite colocarse en una posición de preferencia en el mercado. Es decir, las características de la empresa, sus productos o servicios son percibidas como únicas y determinantes para sus clientes.

Tabla 2. Elementos clave de la ventaja competitiva

PREFERENCIA	La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata, pues, de «crear» nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa.
PERCEPCION	No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes, consumidores o usuarios la perciban así; es decir, puede ser una diferencia real o imaginada.
UNICO	El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio ; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.
DETERMINANTE	El factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.

Fuente: Koenes (1997)

Fuerzas competitivas de Porter

Según Guzmán & Abortes (1993), la competitividad puede ser analizada desde dos ámbitos: el macroeconómico y el microeconómico. El primero se encarga de identificar los factores que pueden determinar una posición competitiva dadas las condiciones de un país, mientras que el segundo se encarga de estudiar las estrategias que conduzcan a mantener una posición competitiva para las empresas.

Para comprender la competitividad dentro del entorno empresarial comúnmente se hace referencia al modelo de las *Cinco Fuerzas de Porter*. Michael Porter es un reconocido economista que en 1979 publicó su obra titulada, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores* (Mind Tools, 2021). En la cual incluyó la herramienta de las *Cinco Fuerzas*, que permite analizar la rentabilidad de una firma dentro de una industria con base a cinco fuerzas que determinan la competitividad. Las cinco fuerzas básicas son: el poder del comprador, el poder del proveedor, la amenaza de entrada, la amenaza de sustitución y la rivalidad competitiva (Porter, 1979). A partir de esto, las empresas pueden establecer estrategias para mantenerse competitivas dentro de sus industrias (Mind Tools, 2021). Porter (1979) señala que las fuerzas competitivas más fuertes son las más importantes en la formulación de acciones estratégicas. No obstante, distintas fuerzas son protagonistas en la competencia de cada industria.

A continuación se explican brevemente cada una de las fuerzas, según lo establecido por Porter (1979) y se profundizará en aquellas correspondientes a las empresas estudiadas en este ensayo en la sección posterior:

- **Poder del comprador:** Se refiere a la capacidad de que los compradores ejerzan su poder de negociación mediante la exigencia de mayor calidad y precios más bajos. El poder de los compradores depende del mercado y la importancia relativa de sus compras para la industria. El poder de negociación de los compradores se determina por el volumen de sus compras, del tipo de producto que se compra (estándar o diferenciado), si el producto que se compra es considerado un insumo, del incentivo para reducir los costos de compra, de la capacidad de los compradores de integrarse hacia atrás y de la capacidad de influencia en los consumidores.

- **Poder del proveedor:** Hace referencia al nivel en que los proveedores de una firma pueden ejercer su poder de negociación mediante el aumento de precios o la reducción de la calidad de los productos y servicios vendidos. El poder de cada proveedor depende de las características del mercado y de la importancia relativa de sus ventas para la industria. También se define por la concentración de proveedores en una industria, la diferenciación del producto, los costos de cambio, la capacidad de integración y la importancia de la industria como cliente de los proveedores.
- **Amenaza de entrada:** Reconoce la importancia de los nuevos entrantes en una industria. La gravedad de la amenaza de entrada dependerá de las barreras de entrada presentes en la industria, así como de la reacción de los competidores existentes. Hay seis factores primordiales que crean barreras de entrada: las economías de escala, la diferenciación de productos (publicidad, servicio al cliente, etc.), los requisitos de capital (inversiones en I+D, inventarios, etc.), las desventajas de costos independientes del tamaño (derivadas de la curva de aprendizaje y experiencia, patentes, acceso a materias primas, etc.), el acceso a canales de distribución y la política gubernamental (licencias, acceso a insumos, etc.).
- **Amenaza de sustitución:** Indica que los productos o servicios sustitutos pueden limitar el potencial de una industria, pues las compras dependen del precio, la calidad y la diferenciación del producto o servicio. Cuanto más atractiva sea la relación precio-calidad de los productos sustitutos, más grande será el límite del potencial de ganancias de la industria. Los productos sustitutos que deben ser más relevantes en el diseño de las estrategias son aquellos que pueden mejorar su relación precio-calidad y los producidos por industrias con alta rentabilidad.
- **Rivalidad competitiva:** Esta fuerza hace referencia al tipo de rivalidad que existe entre competidores y a la manera en que compiten entre sí (precios, publicidad, calidad, etc.). Una rivalidad intensa se presenta cuando hay muchos competidores que son iguales en tamaño y poder, hay un crecimiento lento en la industria, no hay diferenciación o costos de cambio, hay altos costos fijos, las barreras de salida son altas y los rivales son diversos en estrategias.

Amazon

Amazon, Inc. es una compañía con sede en Seattle, Estados Unidos, fundada en 1994 por Jeff Bezos. Se dedica principalmente a la venta de una extensa variedad de productos vía Internet, ya sean de marca propia o propiedad de terceros que deseen comercializar por medio de la plataforma Amazon.com. A pesar de que Amazon inició como una compañía comercializadora de libros, actualmente cuenta con aproximadamente 44.2 millones de productos englobados dentro de 27 categorías diferentes (Hall, 2020). De igual forma, Amazon ofrece algunos servicios para consumidores, como *Amazon Prime Video* y para empresas, como *Amazon Web Services*. De acuerdo a Fortune (2021), Amazon Inc. está valuada en aproximadamente 1.6 trillones de dólares con 280,522 millones de dólares de ganancias y 11,588 millones de dólares de utilidades el último año fiscal. El presente análisis se enfoca en Amazon como integrante de la industria minorista en línea, pues la empresa es la minorista de Internet más grande a nivel mundial, según su capitalización de mercado y tiene operaciones en más de 180 países (Quispe & Vergara, 2019).

Esta empresa tiene un enfoque estratégico de innovación en su forma de hacer negocios, pues sus esfuerzos van principalmente dirigidos hacia mejoras continuas y la exploración de nuevas oportunidades de negocio. Uno de los criterios más importantes en la estrategia competitiva de Amazon es el liderazgo en costos. Amazon logra reducir significativamente sus costos de operación al alcanzar economías de escala, eficientar su logística y tener una alta capacidad de negociación con sus proveedores. Además de sus bajos costos, según Quispe & Vergara (2019), Amazon cuenta con las siguientes ventajas competitivas: “oferta de todo tipo de productos, una amplia red logística y de distribución, una excelente atención al cliente, precios bajos, y una plataforma muy fácil de usar además de rapidez en el servicio”.

Las ventajas competitivas de Amazon que se mencionan están altamente relacionadas con las cinco fuerzas de Porter. Greenspan (2019) señala que la amenaza de nuevos entrantes es una fuerza débil a la que se enfrenta Amazon. Pues aunque la entrada de nuevas empresas podría reducir potencialmente la participación de mercado de Amazon y a pesar de los bajos costos de cambio que permiten a los consumidores trasladar sus compras hacia las nuevas empresas; dentro de la industria minorista en línea existe un alto costo relacionado al desarrollo de marca que limita la entrada de nuevos competidores. Amazon ha invertido mucho tiempo y

recursos financieros en crear una marca fuerte y reconocida globalmente; por lo que es difícil que nuevos competidores lleguen a su nivel (Rutakirwa, 2018). Amazon se destaca por su gran concentración de bienes y servicios a precios accesibles en una sola plataforma, hecho que su estrategia de marketing se ha encargado de resaltar. La publicidad de Amazon asocia la mayor cantidad de productos a la empresa para reforzar la imagen de disponibilidad y accesibilidad de la empresa. Además, utiliza herramientas eficaces como sus ofertas de envío gratuito y Amazon Prime para construir lealtad de marca con sus clientes. Amazon invierte una cantidad considerable de recursos en publicidad, promociones, marketing digital y eventos. En 2010 los gastos en marketing representaban el 3% de sus ingresos y desde entonces el porcentaje ha ido aumentando (Quispe & Vergara, 2019). Además, Amazon cuenta con grandes economías de escala que fortalecen su operación de comercio electrónico. Dichas economías de escala se enfocan en la logística y el servicio de entrega, pues el costo promedio por entrega ronda entre los 5 y los 8 dólares (Quispe & Vergara, 2019). Aunque Amazon también alcanza economías de escala dadas sus compras por volumen y la inversión en plataformas informáticas especializadas.

Por otra parte, el poder de los proveedores es una fuerza moderada a la que se enfrenta Amazon, debido al tamaño de los proveedores y a la integración moderada que limita el impacto de los proveedores de Amazon (Rutakirwa, 2018). Aunque haya una cantidad moderada de proveedores, con la fuerza para afectar los costos operativos de Amazon, la integración moderada hacia adelante limita el efecto real de los proveedores. (Greenspan, 2019). A pesar de que Amazon puede verse amenazado por el poder de negociación de sus proveedores, especialmente los de transporte como UPS o FedEx; esta fuerza está tornándose en favor de la firma. Esto debido a que el atractivo del comercio electrónico es el bajo costo logístico, lo cual se logra por medio de una cadena de valor integrada (Alonso, 2008). Amazon sabe la ventaja competitiva que supondría no ser vulnerable ante sus proveedores, por lo que las alianzas estratégicas con transportistas locales pueden pasar a formar parte de su cadena de distribución. Sin embargo, actualmente la empresa mitiga el impacto de esta fuerza mediante el reparto por drones y está trabajando en la integración vertical con los transportistas (Quispe & Vergara, 2019).

No obstante, hay tres fuerzas fuertes a las que Amazon se enfrenta para mantenerse competitiva: la rivalidad competitiva, el poder del comprador y la amenaza de los sustitutos. En relación a la rivalidad competitiva, Greenspan (2019) menciona que Amazon se enfrenta a varios competidores fuertes en la industria minorista en línea. La intensidad de la competencia se da por la alta agresividad de las firmas, la alta disponibilidad de sustitutos y los bajos costos de cambio. Amazon está en competencia directa contra gigantes minoristas como Walmart, que a pesar de contar con varios puntos de venta tiene una operación en línea grande. Además, hay una alta disponibilidad de sustitutos en la industria minorista, pues Amazon compite con sitios como eBay, Walmart, Tesco, etc.; que invierten una cantidad de recursos considerable en marketing y en el desarrollo de tiendas de comercio electrónico (Rutakirwa, 2018). Por otra parte, los costos de cambio bajos, que Porter (1979) señala consisten en costos que enfrentan los compradores cuando cambian de proveedor; permiten que los consumidores cambien fácilmente de minorista.

Amazon también se enfrenta a la fuerza fuerte del poder del comprador, dada la alta disponibilidad de información, que permite a los compradores buscar alternativas (Rutakirwa, 2018). Además de los bajos costos de cambio que se mencionaron anteriormente. También es importante destacar la alta disponibilidad de sustitutos, que permite a los consumidores cambiar de minorista. (Greenspan, 2019). Es probable que el consumidor prefiera ir a una tienda física de Walmart o comprar en sitios web con precios más bajos o con mejores servicios como Argos, donde se entregan los productos el mismo día (Rutakirwa, 2018).

Asimismo, la amenaza de sustitutos es otra fuerza fuerte a la que se enfrenta Amazon. Como ya se mencionó previamente, la industria minorista en línea tiene una alta disponibilidad de sustitutos y bajos costos de cambio; pero la intensidad de esta fuerza también se determina por el bajo costo de los sustitutos (Rutakirwa, 2018). Las ofertas de los productos de los competidores de Amazon aumentan mucho más la fuerza de los sustitutos; especialmente considerando que la estrategia de ventas de Walmart es mantener precios accesibles.

Por lo tanto, la sustitución, la rivalidad competitiva y el poder de negociación del comprador deben ser factores clave a tomar en cuenta en el desarrollo de estrategias empresariales que le permitan a Amazon seguir siendo una firma altamente competitiva. También se destaca que

hay una importancia moderada en cuanto al poder de los proveedores como un determinante estratégico para la empresa, especialmente si la firma quiere mantener su ventaja competitiva respecto a bajos costos logísticos, los cuales forman parte de su estrategia de ventas relacionada a la satisfacción del cliente. Asimismo, se destaca el desempeño de Amazon respecto a la amenaza de nuevos entrantes en la industria minorista en línea; pues gracias a su desarrollo de marca y el aprovechamiento de las economías de escala puede mantenerse competitiva. Por medio de su estrategia de innovación constante e integral, Amazon ha mantenido su ventaja competitiva respecto a otros minoristas. Sus inversiones en tecnología para gestión de la información y cadena de distribución le permiten a Amazon ofrecer una experiencia de compra satisfactoria a sus clientes. Todo por medio de una sola plataforma, que se diferencia de sus competidores porque utiliza de manera eficiente la información de sus intereses y crea fidelidad con los mismos.

Apple

De acuerdo con Apple Inc. (2020), esta es una compañía californiana establecida en 1977 que “diseña, manufactura y vende *smartphones*, computadoras personales, tabletas, *wearables* y accesorios, y una variedad de servicios relacionados”. Entre sus productos se destacan los *iPhone*, *iPad*, *Mac*, *AirPods*, *Apple TV*, *Apple Watch*, *Beats*, *HomePod*, *iPod Touch* y otros accesorios de la marca y de terceros, mientras que la publicidad, *AppleCare*, *Cloud Services*, *App Store*, *Apple Arcade*, *Apple News+*, *Apple Music*, *Apple TV+*, *Apple Card* y *Apple Pay* corresponden a sus principales servicios. Fortune (2021) señala que, en 2020, Apple generó 260,174 millones de dólares de ganancias y una utilidad de 55,256 millones de dólares y, además, está valuada en más de 2 trillones de dólares.

Aljafari (2016) señala que la estrategia de negocios de Apple se basa en el compromiso por brindar la mejor experiencia a los usuarios “through its innovative hardware, software, peripherals, and services”. Asimismo, el autor afirma que las cinco fortalezas que han sido clave para el éxito de Apple han sido la habilidad para diseñar su propio sistema operativo, *hardware*, *software* de aplicaciones y servicios para que sus clientes puedan usar productos sencillos, con integración eficiente y diseño innovador; inversión continua en investigación y desarrollo (R&D) y en marketing y publicidad; expansión de su plataforma para la distribución de contenido y aplicaciones a través de iTunes Store, App Store, iBook y Mac App Store; y

expansión de su red de distribución para llegar a más clientes y proveer ventas y atención post-venta de calidad. Por su parte, Gupta (2021) destaca que las fortalezas principales de Apple recaen en su valor y demanda de marca, reputación global, tecnología de punta, énfasis en investigación, sustentabilidad y expansión en sus servicios.

No obstante, Apple (2020) reconoce en su reporte anual los principales factores de riesgo que enfrenta la empresa y que puede perjudicar a sus ventajas competitivas, tales como la alta competitividad en el mercado global, susceptibilidad a competencia en precios y rápidos cambios tecnológicos, fuerte dependencia hacia el rendimiento de proveedores, transportistas, minoristas, fabricantes de componentes y servicios logísticos subcontratados, amenazas a las condiciones financieras derivadas de procedimientos legales, investigaciones gubernamentales, cambios a las leyes y regulaciones alrededor del mundo, interrupciones causadas por eventos políticos, disputas comerciales o asuntos de salud pública, así como riesgos crediticios y fluctuaciones en el tipo de cambio.

Apple es reconocido por la fuerte lealtad por parte de sus consumidores, quienes están dispuestos a pagar el precio premium por la experiencia, confort y facilidad de uso de los productos que esta marca ofrece. A pesar de esto, el análisis de Porter establece que Apple se encuentra fuertemente afectado por el poder del comprador debido a que el costo de transferencia entre marcas es mínimo, los consumidores tienen gran acceso de información y el tamaño del mercado es pequeño (Kasi, 2019). Es decir, es relativamente sencillo para los consumidores para cambiarse de marca, lo que dificulta que Apple pueda satisfacer las necesidades de todo el mercado. Sin embargo, a nivel individual, la posición del consumidor es débil al compararla con el ingreso de la compañía.

El poder del proveedor también se caracteriza como débil, ya que Apple tiene un alto nivel de concentración de proveedores y una gran cantidad de ellos en todo el mundo. De esta forma, un proveedor individual no puede establecer su demanda como prioridad. Hanks (2018) lo describe como un ecosistema de proveedores, desarrolladores y de socios comerciales, que le otorga a Apple una fuerte ventaja competitiva. La empresa es dueña de productores de los chips que usa, controla manufactura, sigue estándares estrictos de software y opera sus

propias tiendas, lo que coadyuva a que Apple tenga control sobre todo el proceso de desarrollo, manufactura y mercadotecnia.

Para Apple la amenaza de entrada de nuevas empresas es moderado, ya que para lograr penetrar y establecerse como competencia es necesario un gran capital (Kasi, 2019). Se debe considerar a su vez los altos costos de desarrollo de marca —imperativo para el mercado de tecnología y productos de comunicación— y la capacidad potencial de los entrantes. Es decir, quienes consideren penetrar este mercado se verán en competencia directa con gigantes como Apple; sin embargo, muchas empresas tienen la capacidad de lograrlo como Google introdujo Nexus y como Samsung lo hizo con sus *smartphones*.

La amenaza de sustitución, como se plantea debido a la alta lealtad que caracteriza a sus consumidores, es débil. La tecnología, servicios en línea y los productos electrónicos que Apple provee ha garantizado una gran simpatía por parte del mercado, lo que ha llevado a que se vea favorecido por esta denominación (Kasi, 2019). Paralelamente, existen sustitutos limitados en el mercado, el desempeño de los productos alternativos es baja y hay una leve propensión por parte del consumidor para hacer el cambio. Además, los productos suelen complementarse entre sí, por lo que los consumidores prefieren seguir con la marca a comprar de diferentes proveedores (Market Insider Review, 2020).

El último elemento de Porter es la rivalidad competitiva. Apple enfrenta una fuerte competencia en la industria. La competencia influencia factores externos como una alta agresividad de las compañías, un costo de transferencia bajo y un bajo nivel de diferenciación de productos. La rápida innovación, imitación y la mercadotecnia agresiva ha impuesto una fuerte presencia en el mercado. Esta industria, además, se caracteriza por gastar una gran parte del capital en investigación y desarrollo y mercadotecnia, por lo que los consumidores se ven frecuentemente impactados por algún producto de esta índole (Maverick, 2019).

Pratap (2018) aporta que Apple es una compañía global, operando en un alto número de países. La manera en que maneja es mayormente por medio de una base geográfica, separando al mundo por segmentos: las Américas, Europa, Gran China, Japón y el Resto de Asia del Pacífico. A pesar de que la compañía vende productos de hardware, software y

servicios similares en cada una de estas áreas, maneja cada una separadamente. Esto lo consigue por medio de una alineación de la ubicación de los consumidores y de compañeros de distribución, con dinámicas de mercado únicas para satisfacer necesidades específicas. Entre los factores que toma en cuenta son condiciones económicas y sociales, así como la regulación de los gobiernos. Sin embargo, estar presente en diversos países es crucial para las ventas y los ingresos de Apple, consiguiendo que América sea su consumidor número uno, seguido de Europa y Gran China.

Finalmente, tomando en consideración las cinco fuerzas de Porter, Apple se consolida como una empresa fuerte y con gran presencia global; pero debe de concentrarse en la rivalidad competitiva y en el poder de los compradores. La constante innovación de Apple le permite trabajar efectivamente las cinco fuerzas en su ambiente externo, aunque la mayor parte de sus esfuerzos son para fortalecer su posición contra la competencia y para atraer nuevos consumidores.

Conclusiones

A lo largo del ensayo se han destacado los conceptos de competitividad internacional, ventaja competitiva y fuerzas competitivas como atributos necesarios para el éxito de la empresa. El primero de ellos se refiere a la capacidad que tiene una empresa a fin de eficientar sus rendimientos tomando como base a sus competidores en los mercados extranjeros así como la flexibilidad para adaptarse a los cambios en las demandas. Por su parte, la ventaja competitiva se entiende como la estrategia implementada por una empresa para obtener ganancias o rendimientos superiores a los de la competencia, o bien, un mejor posicionamiento en el mercado con respecto a las demás empresas.

Para analizar las fuerzas que hacen que Amazon y Apple sean competitivas en la escala internacional, se recurrió al uso del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, misma que establece que la rentabilidad de una empresa se mide con base en el poder del comprador, el poder del proveedor, la amenaza de entrada, la amenaza de sustitución y la rivalidad competitiva. A manera de resumen, ambas empresas se caracterizan por su nivel de innovación en sus productos y servicios, su valor de mercado así como su presencia a nivel mundial, no obstante, difieren en sus fuerzas principales.

La amenaza de nuevos entrantes es una fuerza débil a la que se enfrenta Amazon, esto debido a que resulta costoso para otras marcas hacerle competencia y entrar al mismo mercado de la empresa de Bezos, a la vez que esta presenta economías de escala. Asimismo, la fuerza de poder de proveedores es moderada debido al tamaño de los proveedores y por la integración que limita el impacto de proveedores. Finalmente, Amazon destaca que es fuerte en rivalidad competitiva, dada la competencia con grandes minoristas; poder de comprador, gracias a la alta disponibilidad de información y preferencias del consumidor para ir a tiendas de minoristas; y amenaza de sustitutos; por la disponibilidad de productos de bajo costo por parte de la competencia.

Por su parte, Apple se ve afectada por el poder del comprador debido al bajo costo de transferencia entre marcas y la disponibilidad de información. La amenaza del poder de proveedor es débil, debido al alto nivel de concentración y cantidad de proveedores, desarrolladores y socios comerciales. La amenaza de nuevos entrantes resulta una fuerza moderada dada la dificultad para otras empresas de establecerse en el mercado dominado por gigantes tecnológicos y la alta inversión de capital. En cuanto a la amenaza de sustitutos, esta resulta débil debido a la lealtad de sus consumidores que provoca que exista poca propensión de estos para cambiar de marca. Finalmente, existe una alta competencia en la industria, misma que está marcada por alta agresividad, rápida innovación e imitación y alto gasto en innovación y desarrollo.

En conclusión, tanto Amazon como Apple deben saber usar y administrar sus ventajas competitivas para mantener o mejorar su posición competitiva internacional y, a la vez, impedir que las principales amenazas en las fuerzas de Porter limiten el crecimiento y rendimiento de ambas empresas. Como se mencionó anteriormente, ambas empresas se destacan por ser grandes innovadoras y con fuerte presencia global, factores que han resultado difícil crear pero que en los últimos años les ha ayudado a posicionarse en sus respectivos mercados.

Referencias

- Aljafari, A. (2016). Apple Inc. Industry Analysis Business Policy and Strategy. *International Journal Of Scientific & Engineering Research*, 7(3).
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, (2).
- Apple Inc. (2020). 10-K 2020. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934. Washington D.C.: Securities and Exchange Commission.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (1991). Competitividad, especialización y crecimiento del mercado. *Revista de la CEPAL*, 26 (45).
- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner, & J. Meyer-Stamer. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán para el Desarrollo.
- Fortune Media IP Limited. (2021). *Amazon*. Recuperado de: <https://fortune.com/company/amazon-com/fortune500/>
- Fortune Media IP Limited. (2021). *Apple*. Recuperado de: <https://fortune.com/company/apple/fortune500/>
- Greenspan, R. (2019). *Amazon.com Inc. Five Forces Analysis & Recommendations (Porter's Model)*. Recuperado de: <http://panmore.com/amazon-com-inc-five-forces-analysis-recommendations-porters-model>
- Gupta, S. (2021). *Apple SWOT 2021*. Recuperado de: <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-apple-apple-swot/>
- Guzmán, A. & Abortes, J. (1993). La competitividad internacional: reflexiones sobre las ventajas competitivas en los países industrializados y semi industrializados. *Política y Cultura*, (3). pp.63-82.
- Hall, M. (2020). *Amazon.com*. Recuperado de: <https://www.britannica.com/topic/Amazoncom>
- Hanks, G. (2018). *Apple Differentiation Strategy*. Recuperado de: <https://bizfluent.com/way-5815745-apple-differentiation-strategy.html>

- Hernández, R. & Romero, I. (2009). Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC Plus). *Serie Estudios y Perspectivas*, (107).
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. (7a. edición). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Kasi, A. (2019). *Porter Five Forces Analysis of Apple*. Recuperado de:
<https://www.porteranalysis.com/porter-five-force-analysis-of-apple/>
- Koenes, A. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Market Insider Review. (2020). *¿Cuáles son los pilares de la estrategia de marketing de Apple?*. Recuperado de:
<https://www.marketinginsiderreview.com/estrategia-marketing-apple/>
- Maverick, J. (2019). *Analyzing Porter's 5 Forces on Apple (AAPL)*. Recuperado de:
<https://www.investopedia.com/articles/investing/111015/analyzing-porters-five-forces-apple.asp>
- Mind Tools. (2021). *Las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de:
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- Peña-Vinces, J. & Triguero Sánchez, R. (2011). *MCIE, Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica*. Escuela de Organización Industrial, EOI.
- Porter, M. (1979). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, (3).
- Pratap, A. (2018). *Apple Sources of Competitive Advantage*. Recuperado de:
<https://notesmatic.com/2018/12/apple-sources-of-competitive-advantage/#:~:text=One%20major%20source%20of%20competitive%20advantage%20for%20Apple%20is%20brand%20equity.&text=Its%20users%20are%20willing%20to,the%20world's%20leading%20technology%20company>
- Quispe, A. & Vergara, L. (2019). *Caso Amazon: Planeamiento Estratégico 2014-2018*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional - Universidad del Pacífico.
- Rutakirwa, T. (2018). *ANALYSIS OF AMAZON. MANAGEMENT AND ORGANISATIONS*. [Archivo PDF]. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/335429756_ANALYSIS_OF_AMAZON_MANAGEMENT_AND_ORGANISATIONS

Sa, A. (2020). *Estadísticas de Amazon (vendedor, FBA y producto) que lo sorprenderán.*

Recuperado de

<https://medium.com/@angelsa/estad%C3%ADsticas-de-amazon-vendedor-fba-y-producto-que-lo-sorprender%C3%A1n-1f6dd205a6f0>

Serrano, L. (2013). Competitividad Internacional: Un Enfoque Empresarial. *Revista Suma*, 2 (2).