



# Tabla de contenido

Objetivos	3
Introducción	
Caso de estudio de Coca-Cola	
Caso de estudio de Walmart	12
Caso de estudio de Amazon	22
Cierre	29
Referencias	30



# Objetivos

- Compartir experiencias reales de empresas altamente competitivas, de manera que el participante pueda tomar referencias y estrategias que sirvan para desarrollar una gestión de la cadena de suministros exitosa.
- Desarrollar la experticia necesaria para poder actuar con certeza al momento de tomar decisiones que involucren un cambio del manejo de la cadena de suministros.



## Introducción

Se le denomina "caso de estudio" a un evento o situación en la cual se estuvo involucrada, de manera que, con fines académicos, se deje constancia de las acciones que se tomaron ante los acontecimientos o situaciones en las que se vieron involucradas las partes.

De la misma manera, Lluís Codina (2021) expresa en su artículo publicado en la web, que el estudio de caso es visto como un tipo de estudio empírico que se centra en un fenómeno contemporáneo.

La primera implica la necesidad de recolección de datos (característica de todo estudio genuino). Esto último, a su vez, significa dos cosas: no es un experimento de laboratorio, sino algo tomado "del mundo real", y los sujetos de investigación pueden ser o procesar.

La portabilidad de un estudio de caso se refiere a la aplicabilidad de una situación específica a casos similares. Esto es lo que algunos escritores equiparan con la capacidad de aplicar un caso a un conjunto más amplio de casos.

De manera que se aplican ciertas estrategias a una empresa de estudio, donde los resultados obtenidos pueden ser aplicados a otras empresas que en un futuro presenten la misma situación inicial que tenía la empresa de estudio.

Es importante tener un registro de las acciones tomadas en diferentes aspectos para poder tomar acciones más acertadas cuando se está ante situaciones similares. El intercambio de información basada en la experiencia es sumamente importante para mejorar la respuesta ante los eventos suscitados.

En el caso de la cadena de suministros, se indagará en aquellas empresas reconocidas mundialmente por ser exitosas, ya que eso conlleva a tener una estructura sólida y un manejo logístico importante.

Las características que deben tener estas empresas son: poseer alcance mundial, uso de tecnología en su gestión logística, estar entre las primeras 50 empresas más exitosas del mundo, destinar gran importancia de su modelo de negocio a la logística de su distribución, entre otros aspectos.

Para entender el contexto de las estrategias diseñadas por las compañías es necesario conocer los orígenes de estas, así como su misión y visión, ya que muchas



de las decisiones que se toman van apuntando a lo que ellas establecen en su visión estratégica de negocio.

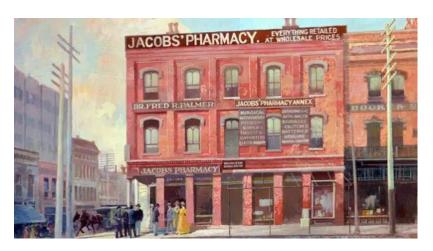


### Caso de estudio de Coca-Cola

Cuando de Coca-Cola se habla es inevitable pensar en su alcance mundial en la producción masiva. Es interesante pensar en las estrategias tomadas para que este producto llegue hasta los sitios más recónditos de la tierra. Entonces, empecemos con lo primero: su comienzo.

La información que se analizó y plasmó en el siguiente caso de estudio fue derivada de la propia compañía en su página web.

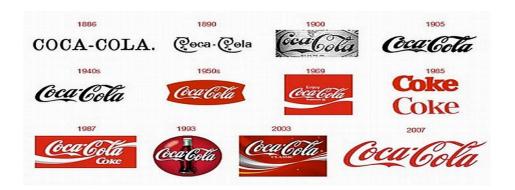
La primera receta de Coca-Cola fue inventada en Covington, Georgia, por John Stith Pemberton, originalmente como un vino de coca llamado "Pemberton's French WineCoca", en 1885.



Fuente: Pemberton's French WineCoca. Extraída de Grupoupcmarketing

La primera venta se realizó en la farmacia de Jacob en Atlanta, Georgia, el 8 de mayo de 1886, y durante los primeros ocho meses solo se vendieron nueve bebidas por día. Se incorporó, en 1892, como Coca-Cola Company (la corporación actual).





Fuente: Evolución de Coca-Cola. Extraída de Esloganmagazine

#### 1. La misión de Coca-Cola: Citada textualmente es la siguiente:

"Refrescar el mundo en mente, cuerpo y espíritu, inspirar momentos de optimismo y felicidad a través de nuestras marcas y acciones, y crear valor y hacer la diferencia" Quiroa (2021).

#### 2. La visión de la compañía:

- **Gente**: Que sea un gran lugar para trabajar, donde las personas se sientan inspiradas para ser lo mejor que pueden ser.
- **Portafolio:** Llevar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de las personas.
- **Socios:** Fomentar una red ganadora de clientes y proveedores. Juntos creamos valor mutuo y duradero.
- **Planeta**: Que sea un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar a comunidades sostenibles.
- **Beneficio:** Maximice el rendimiento a largo plazo para los accionistas, teniendo en cuenta nuestras responsabilidades generales.
- **Productividad**: Que sea una organización altamente eficaz, ágil y de rápido movimiento.

#### 3. Los valores de Coca-Cola: Son descritos de la siguiente manera:



- **Liderazgo:** el coraje para dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: aprovechar el genio colectivo.
- Integridad: ser real.
- Responsabilidad: si es así, depende de mí.
- **Pasión:** comprometidos de corazón y mente.
- **Diversidad**: tan inclusiva como nuestras marcas.
- Calidad: lo que hacemos, lo hacemos bien.
- 4. Cadena de suministro de Coca-Cola: Está dividida en partes; para una buena cadena de suministros todas las partes quieren ser competentes. Coca-Cola Company obtiene información de la demanda y de esta información ellos decidirán la cantidad de fabricación.

De acuerdo con la información que sigue y los pedidos, hacen planes sobre la fabricación. Mantienen *stock* en los almacenes para la demanda y los pedidos; luego la compañía distribuirá las existencias para los clientes.

#### 5. Instalaciones de Coca-Cola:

#### • Ubicaciones:

- Las plantas embotelladoras se extienden por todo el mundo.
- Los almacenes están ubicados en todos los países.

#### • Tecnología moderna:

- Maquinaria de alta tecnología.
- La fabricación de botellas más amigables con el ambiente.
- Se mantiene activa en las redes sociales (Facebook, Twitter)
- Dispensadores de estilo libre (le permite crear su propia bebida, eligiendo entre más de 100 bebidas).
- Publicidad online.



#### • Reciclaje (botellas):

- Están hechas de materiales de origen responsable.
- Está diseñado para ser eficaz y seguro durante todo su ciclo de vida.
- Cumple con los criterios del mercado en cuanto a rendimiento y costo.
- Cumple con la elección y las expectativas del consumidor.
- Se recupera de manera eficiente después de su uso, siempre que sea posible.

#### 6. Transporte en Coca-Cola:

- Utiliza carreteras para transportar productos por tierra.
- Utiliza aeropuertos internacionales para transportar mercancías a otros países del mundo.
- Utiliza puertos de aguas profundas para enviar carga a otros países del mundo.



Fuente: Medios de transporte de Coca-Cola. Extraída de Motor a Diesel

#### 7. El manejo de la información es fundamental para el éxito de la compañía:

La información no es más que las necesidades y los deseos del cliente.

Coca-Cola necesita un flujo de información rápido y preciso a través de su cadena de suministros para ser competitiva en la industria de bebidas.

En Coca-Cola Company, la información construye la conexión entre varias etapas en SC y permite la coordinación entre etapas.



La compañía utiliza el *software* de base web SAP ERP para obtener información en tiempo real del campo. Requieren información para planificar su producción, campaña de marketing, previsión de demanda, nivel de inventario y optimización del transporte, etc.

La información es la clave para una gestión exitosa de la cadena de suministros porque no fluye ningún producto hasta que fluye la información.

8. Abastecimiento: Coca-Cola Company fabrica y vende concentrados, bases de bebidas y jarabes para operaciones de embotellado (subcontratados), y también realiza las iniciativas de marketing.

Sus socios embotelladores fabrican, empaquetan, comercializan y distribuyen las bebidas de marca final a sus clientes y socios distribuidores, quienes luego venden sus productos a los consumidores.

Coca-Cola Company tiene más de 250 socios embotelladores en todo el mundo. Las partes subcontratadas manejan una cantidad considerable de la cadena de suministro de Coca-Cola. Por lo tanto, el abastecimiento es un impulsor muy importante de la cadena de suministro de la compañía.



Fuente: Fábricas de Coca-Cola. Extraída de Diario de Sevilla

#### 9. Estrategias que utilizó Coca-Cola para gestionar su cadena de suministro:

- Centrarse en el marketing agresivo.
- Operación a través de estrategia push-anticipación de pedidos del cliente.
- Utiliza la clasificación A-B-C para el manejo de inventario.



- SAP habilita la plataforma base web.
- Uso de sistemas de control de material e inventario.
- Relaciones cooperativas entre proveedores y compradores mediante el uso de JIT y TQM.
- Disposición y diseños del almacén para aumentar la eficiencia de las operaciones para los materiales entrantes.
- Proporciona almacenamiento en el sitio para eliminar los costos de almacenamiento fuera del sitio.
- Uso de la previsión de la demanda para tomar decisiones de precios.

#### 10. Problemas en la cadena de suministro de Coca-Cola:

- Camiones asignados a rutas geográficas fijas.
- Su cadena de suministro también era antigua y un poco desactualizada en comparación con las empresas modernas.
- Depende de los socios embotelladores.
- Impactos negativos en los productos (problemas de salud).

#### 11. ¿Cómo mejorar los impulsores de la cadena de suministro?:

- Con el establecimiento de la interfaz gráfica de usuario de la cadena de suministro.
- Enfocándose en las métricas que no necesitan intervención manual.
- Centrándose en los indicadores para impulsar la coherencia de las ganancias y la coherencia de los indicadores en toda la cadena de suministro.
- Enfocándose en los estándares de la industria que no son específicos.
- Desarrollando un sistema sólido para las jerarquías de informes que cambian cuando cambia el negocio.

#### 12. Instalación de un enfoque de tres fases:



- **Prueba de concepto**: principalmente para validar la funcionalidad, escalabilidad y flexibilidad.
- Fase de base: crear una base sólida para los indicadores y los informes, una medida que es fácil de implementar desde el primer momento.
- Fase de explotación: identificar los indicadores a largo plazo y mejorarlos de forma continua.
- Apoyar la mejora continua con una vista de un extremo a otro del rendimiento y el análisis de la causa raíz.
- Alinear las estrategias de la cadena de suministro con los objetivos corporativos.
- Analizar la información para satisfacer las necesidades del cliente.

## Caso de estudio de Walmart

El 2 de julio de 1962, Sam Walton abre la primera tienda Walmart en Rogers, Arkansas.



Fuente: Apertura de la primera tienda Walmart. Extraída de Walmart.com

 Para 1967, La familia Walton es propietaria de 24 tiendas, con ventas de 12,7 millones de dólares. En 1969, la compañía se incorpora oficialmente como Walmart Stores, Inc.



- En la década de 1970, una década de crecimiento increíble, "Mr. Sam" comienza a llevar Walmart a nivel nacional, proporcionando el atractivo generalizado de su visión. Walmart se convierte en una empresa que cotiza en bolsa.
- La primera acción se vende a \$16,50 por acción.



Fuente: Home of Walmart. Extraída de Walmart.com

- En 1971 se abre el primer centro de distribución y Ministerio del Interior en Bentonville, Arkansas.
- En 1972, Walmart cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York (WMT). Con 51 tiendas, Walmart registra ventas de \$ 78 millones.
- En 1978 se abre la primera farmacia.
- En 1979 se establece la Fundación Walmart.
- En 1980, Walmart alcanza los mil millones de dólares en ventas anuales, más rápido que cualquier otra compañía en ese momento. Walmart tiene 276 tiendas y emplea a 21,000 asociados.
- En 1983 se abre el primer Sam's Club en Midwest City, Oklahoma.
  Walmart reemplaza las cajas registradoras con sistemas computarizados de punto de venta, lo que permite un pago rápido y preciso.



 En 1987, la empresa instala el sistema de comunicaciones por satélite privado más grande de los EE. UU., vinculando las operaciones de la empresa a través de comunicaciones de voz, datos y video.



Fuente: Crecimiento de Walmart. Extraída de Walmart.com

- En 1988 el primer Walmart Supercenter abre en Washington, Missouri, combinando mercadería general y un supermercado a gran escala para brindar comodidad de compra en un solo lugar.
- Para 1990, Walmart era el minorista número uno del país. A medida que Walmart Supercenter redefine la conveniencia y la ventanilla única, Everyday Low Prices se internacionaliza.
- En 1991, a través de una empresa conjunta con Cifra, una empresa minorista mexicana, Walmart se globaliza y abre un Sam 's Club en la Ciudad de México.
- En 1993 Walmart celebra su primera semana de ventas de mil millones de dólares.
- En 1994 Walmart se expande a Canadá con la compra de 122 tiendas Woolco.
- En 1996 Walmart abre sus primeras tiendas en China.



- En 1997 la compañía celebra su primer año de ventas de \$ 100 mil millones.
- En 1998 se introduce el formato Neighborhood Market con tres tiendas en Arkansas. Walmart ingresa al Reino Unido con la adquisición de Asda.



Fuente: Internacionalización de Walmart, Extraída de Walmart, com

- En el 2000 se funda Walmart.com, que permite a los clientes de EE.UU. comprar en línea. Walmart emplea a más de 1.1 millones de asociados en 3.989 tiendas y clubes en todo el mundo.
- En 2002, por primera vez Walmart encabeza la clasificación Fortune 500 de las empresas más grandes de Estados Unidos. Walmart ingresa al mercado japonés a través de su inversión en Seiyu.
- En 2007 Walmart.com lanza su servicio Site to Store, que permite a los clientes realizar una compra en línea y recoger mercadería en las tiendas.
- En 2009, Walmart ingresa a Chile con la adquisición de una participación mayoritaria en D&S S.A. Walmart supera los \$ 400 mil millones en ventas anuales.



- En 2010 Bharti Walmart, una empresa conjunta, abre su primera tienda en India.
- En 2011 Walmart expande su negocio a Sudáfrica al adquirir el 51 % de Massmart Holdings Limited. Con la adquisición de Massmart en Sudáfrica, Walmart supera las 10,000 unidades minoristas en todo el mundo.
- En 2013 Walmart adquiere Bharti Walmart Private Limited, que incluye el negocio de venta al por mayor moderno al mejor precio en efectivo y acarreo en la India. Walmart se compromete a comprar \$ 250 mil millones en productos fabricados en los Estados Unidos durante los próximos 10 años. Walmart abre su primera tienda en el Distrito de Columbia.
- En 2015 la compañía emplea a 2,3 millones de asociados en todo el mundo y atiende a más de 200 millones de clientes cada semana en más de 11.000 tiendas en 27 países. Walmart adquiere el 100 % de las acciones de Yihaodian, una empresa de comercio electrónico en China, frente al 51 % desde 2012.
- En 2016 Walmart abre su Centro Culinario e Innovación en Bentonville, Arkansas, para desarrollar y probar productos nuevos e innovadores. Walmart Pay, una forma rápida, fácil y segura para que los clientes realicen compras con sus teléfonos inteligentes, se convierte en un método de pago popular en la tienda. El minorista en línea Jet.com y Heyneedle, una subsidiaria de Jet.com, se vuelven parte de la familia Walmart.
- En 2017. Walmart adquiere Moosejaw, ModCloth, Bonobos y Parcel. Jet adquiere ShoeBuy.com, que luego pasa a llamarse Shoes.com. Walmart lanza Store No 8, una incubadora de tecnología, con un



enfoque para impulsar el comercio y transformar el futuro del comercio minorista.



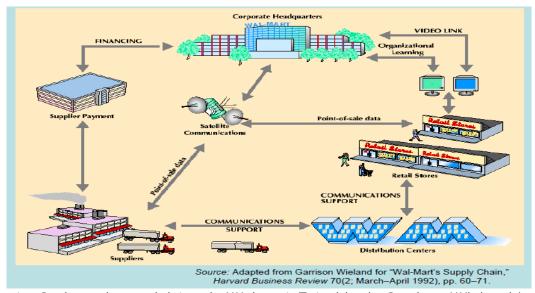
Fuente: Diversificación de Walmart. Extraída de Walmart.com

En 2018 la compañía cambia su nombre legal de Walmart Stores, Inc. a
 Walmart Inc. Walmart adquiere Flipkart en India, vende su negocio en
 Brasil y propone la fusión de Asda y Sainsbury's en el Reino Unido.
 Walmart adquiere Eloquii, Bare Necessities y Art.com.

"La gente cree que nos hicimos grandes al poner grandes tiendas en pueblos pequeños. En realidad, nos hicimos grandes reemplazando el inventario con información" (Sam Walton, fundador de Walmart).



 Cadena de suministro: La secuencia de organizaciones (sus instalaciones, funciones y actividades) que participan en la producción y entrega de un producto o servicio. A veces se las denomina cadenas de valor.



Fuente: Cadena de suministro de Walmart. Extraída de Garrison Wieland (1992)

#### 2. Walmart se beneficia a través de la cadena de suministro:

- Menores inventarios
- Mayor productividad
- Mayor agilidad
- Tiempos de entrega más cortos
- Mayores ganancias
- Mayor fidelización de clientes.

# 3. La estrategia de Walmart: Se basa en los siguientes aspectos fundamentales:

- Precios bajos todos los días
- Uso eficaz de la gestión logística
- Control de inventario efectivo
- Poder de negociación sobre los proveedores
- Expansión global para nuevas oportunidades de mercado.

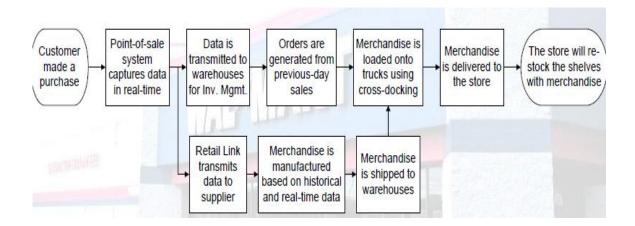


#### 4. ¿Cómo administra Walmart la cadena de suministro?

- Compras y distribución
- Gestión de logística
- La gestión del inventario.

#### 5. Inventario de proveedor administrado:

- Un medio para optimizar el desempeño de la cadena de suministro en el que el fabricante es responsable de mantener los niveles de inventario de los distribuidores. El fabricante tiene acceso a los datos de inventario de los distribuidores y es responsable de generar órdenes de compra.
- Los fabricantes generan pedidos, no los distribuidores ni los minoristas.
  Se accede a la información de existencias mediante EDI.
- Un primer paso hacia la colaboración en la cadena de suministro.
- Mayor velocidad, reducción de errores y mejor servicio.



Fuente: Inventario de proveedor administrativo. Extraída de Walmart.com

Cross-docking significa tomar un producto terminado de la planta de fabricación y entregarlo directamente al cliente con poca o ninguna manipulación



en el proceso. En su forma más pura, esto se hace directamente con un almacenamiento mínimo o nulo.

El *Cross-docking* se basa en la comunicación continua entre los proveedores, los centros de distribución y todos los sistemas de punto de venta de Walmart en cada tienda. Esto permite que los pedidos fluyan, se empaqueten y luego se envíen. Walmart opera su propia red de satélites. La red satelital de Walmart envía los datos del punto de venta (POS) directamente a 4000 proveedores.

6. La gestión del inventario: El objetivo principal es amortiguar cualquier incertidumbre que pueda existir en la cadena de suministro. Dado que mantener inventarios puede costar entre el 20 y el 40 por ciento de su valor, su gestión eficiente es fundamental en las operaciones de la cadena de suministro.

Estos incluyen estrategias de implementación (*push* versus *pull*) y políticas de control: la determinación de los niveles óptimos de cantidades de pedidos y puntos de reorden y el establecimiento de niveles de existencias de seguridad en cada ubicación de almacenamiento.

Una de las claves del eficaz sistema logístico de Walmart es la flexibilidad que tiene a la hora de elegir proveedores. Cuando Walmart negocia con los proveedores, los proveedores saben que Walmart solo pagará los precios más competitivos. Esto se debe a que les resulta muy fácil encontrar otro proveedor de ese material en particular con un precio más bajo y muy pocos problemas logísticos.

Otra razón por la que los precios de Walmart son tan competitivos es porque compran en cantidades tan grandes que el transporte de un extremo a otro de la cadena de suministro no es tan costoso para unidades adicionales. Este aspecto del sistema logístico no proviene de la habilidad o experiencia, simplemente proviene del tamaño de la empresa, pero esto sigue siendo un factor. Walmart compra tantos suministros de diferentes lugares en todo el mundo, que tienen el lujo de usar camiones más grandes y usar menos combustible para ir y venir. Además, si por casualidad tienen que utilizar los servicios de envío para transportar material de un lugar a otro, Walmart les dará tanto negocio que obtendrán grandes descuentos.



#### 7. Identificación de frecuencia de radio:

- Recopilación de datos automatizada, basada en un dispositivo electrónico, no en un código de barras
- La etiqueta se puede incrustar en el producto o pegar en la caja exterior o en la paleta
- Lector en lugar de escáner de código de barras
- Permite la recopilación de datos completamente automatizada con el uso de portales
- Puede leer muchas etiquetas de identificación a la vez
- Código de barras y punto de venta: los datos crean un registro informático instantáneo de una venta
- Identificación por radiofrecuencia (RFID): la tecnología puede enviar datos del producto desde un artículo a un lector a través de ondas de radio
- Internet: permite a las empresas comunicarse instantáneamente con proveedores, clientes, transportistas y otras empresas de todo el mundo.

#### 8. Tecnología de la información: un habilitador de la cadena de suministro:

- La información vincula todos los aspectos de la cadena de suministro.
- Comercio electrónico: sustitución de procesos comerciales físicos por procesos electrónicos.
- Intercambio electrónico de datos (EDI): intercambio de documentos comerciales de computadora a computadora.



## Caso de estudio de Amazon

Amazon es una de las empresas más exitosas del mundo; tiene alcance mundial y posee una cadena de suministro sólida y en continua modernización. Sería interesante plasmar tanto sus orígenes como su manera de generar la cadena de suministros. Es por ello que se revisó su página web oficial y se tomaron extractos parafraseados del trabajo realizado por el departamento de *Executive Development Center* de la red de universidades Laureate International Universities.

En 1994, Jeff Bezos sabía que podía crearse un sitio web de venta al por menor, que no tuviera limitaciones de tiempo y de espacio, que se pudieran realizar transacciones en cualquier momento, en cualquier parte.

"Se podría construir una tienda en línea que simplemente no podría existir en cualquier otra forma. Se podría construir una supertienda con una exhaustiva selección de productos, con alto valor para los consumidores" (Jeff Bezos).

# 1. ¿Cómo ha logrado fomentar un modelo clásico de negocios con las ventajas específicas de internet?:

- No crear un modelo disruptivo de negocios: "Vendemos y entregamos cosas a los clientes".
- Amazon entiende perfectamente la trilogía clásica de la vieja economía al por menor: los bajos precios, gran selección, la comodidad / experiencia del cliente.

#### 2. Las 3 grandes ideas de Jeff Bezos:

- El mundo digital permite un inventario ilimitado.
- El mundo digital permite aumentar la atención a cada uno de los clientes



- El mundo digital permite vender con alto margen y con precios más bajos.
- Amazon, de 1995 a 2011, pasó de manejar 1 categoría de productos (libros) a 16 categorías principales en su comercialización, todo en 15 años.

Comenzó vendiendo libros. Con respecto a su mercado, era grande y fragmentado. Contrariamente a la industria de la música, ningún competidor tenía el poder de congelar a ningún nuevo participante.

En referencia a su producto, un libro no tiene por qué ser descrito con precisión: es un objeto universal y simple. Los distribuidores de libros fueron comenzando a intercambiar su listado digital, donde un libro puede ser fácilmente buscado en una base de datos robusta y completa. Amazon repetidamente aparece 1º en las búsquedas de libros en *Google*.

3. Amazon creció rápidamente: Con un tamaño grande viene un gran poder y capacidad de negociación de descuentos por volumen. Muchos proveedores ignoraron a Amazon bajo su propio riesgo.

La confianza se gana con mucho trabajo y se pierde con gran facilidad. Se trataba de crear una marca de clase mundial, primero en la mente y dejar a Barnes & Noble en segundo lugar. Es lógico que con un gran número de clientes y volúmenes incrementales se amortizan los costos fijos. Las variables son muy bajas en el *e-business*.

#### 4. Amazon contrató empleados de Walmart:

- Richard Dalzell: como su director de información
- **Jimmy Wright**: como director de logística. Ellos fueron los responsables del arma secreta de Walmart:
- 1. Una cadena de suministro con un sistema de información de clase mundial.
- 2. Una impresionante oferta y una poderosa red de distribución.



Walmart demandó a Amazon por violación de la ley de secreto comercial en 1998.

Amazon estructuralmente pasó de un garaje de 400 metros cuadrados en 1995, a 50 centros de distribución con 26,000,000 m² en total.

Mediante la introducción de dos nuevas categorías de productos, cada año, desde hace casi una década, la cuota de mercado de Amazon representa una tercera parte de la venta del *e-commerce* en EE. UU. De los libros a la música (1995-1998). Diferentes productos, misma estrategia de *retail*.

# 5. Claves de Amazon para convertirse en el mayor vendedor de música en línea... ien 120 días!:

- Precios bajos: 30 % abajo del mercado.
- Conveniencia: la más eficiente búsqueda de canciones en la WEB (NYT).
- Gran selección: 130k títulos, 280 subgéneros.
- Amazon adquirió CDNow en 2002 y comenzó a operar su sitio web.
- Amazon, acelerando su desarrollo, apunta a estrategias de construir, comprar y asociarse.

Sigue innovando, simplemente creando nuevas categorías. En mayo de 2011, Amazon lanza MyHabit, incluso sabiendo que Vente Privee era el líder del mercado.



Fuente: My Habit. Logo. Extraída de play.google.com



Cuando los competidores están ya bien establecidos, Amazon compra a un buen precio: Quidsi (Diapers - pañales + jabones), adquiridos en \$540 USD M en 2010.



Fuente: Diapers.com y Soap.com. Logos. Extraída de techcrunch.com

En algunos mercados verticales, Amazon ofrece su tecnología, servicio y experiencia *e-commerce* para terceros. Co-marca *webstore* con Toys "R" Us.



Fuente: ToysRus. logo Extraída de toysrus.com.sa/

"Temamos a nuestros clientes, porque ellos son las personas que tienen el dinero. Nuestros competidores nunca nos van a enviar dinero". (Jeff Bezos)

#### 6. Invertir en los clientes primero:

"Si construimos una gran experiencia para los clientes, ellos se comunican unos a otros inmediatamente. El boca a boca es muy potente". (Jeff Bezos)

#### 7. Enfoque en los clientes:

- Del cliente hacia atrás
- Cada cliente es importante



- Cada decisión en Amazon es impulsada por las necesidades de los clientes. Se gasta dinero en cosas que importan a los clientes
- La frugalidad es parte del ADN de la empresa
- Amazon está constantemente buscando la manera de reducir costos
- Amazon siempre buscará las soluciones simples que conlleven a ofrecer los precios más bajos para los clientes.

Debido a su política de crear confianza y lealtad con los clientes, Amazon fue rankeado #1 en servicio al cliente en 2009 y 2011.

"Si generas un cliente descontento en Internet, ellos podrán decírselo a 6000 amigos aproximadamente"

Jeff Bezos

- Solucionar problemas del cliente
- Identificar los problemas recurrentes
- Seguimiento puntual del comportamiento de los competidores.

Cada empleado, incluso el director general, pasa dos días de cada año en el *Contact* center para responder a las llamadas de los clientes.



Fuente: Call center Amazon. Extraída de nearshoreamericas.

- Innovaciones centradas en el cliente, empujando más allá de los límites.

Muy parecido a *Google*, Amazon ha innovado siempre para mejorar la experiencia del usuario.



Marketing 1-1 para adaptar los contenidos a los clientes, ayudarles a descubrir nuevos productos y proporcionarles experiencias únicas.

Detallado y seguro proceso de compra con seguimiento paso a paso de la A-Z, protección, seguridad y confidencialidad.

- 8. La logística es el arma secreta: Los clientes eligen automáticamente el origen más económico para generar el pedido en tiempo real. Se volverá a optimizar su base en las órdenes de otros clientes. A nivel de sus almacenes:
  - Los ítems de alto desplazamiento se colocan en todos los CEDIS
  - Los productos difíciles de encontrar se colocan en 1-2 CEDIS especializados
  - Los Îtems de alta movilidad (*gadgets*, electrónicos) se almacenan en instalaciones altamente automatizadas
  - Se realizan extensos análisis y rastreos de pedidos
  - Amazon provee de paquetes a los proveedores para que envíen ellos mismos los paquetes a los clientes
  - Los terceros y vendedores siguen el mismo principio anterior.

Gracias a su alto flujo de caja positivo, Amazon es capaz de maximizar los márgenes y golpear a todos los minoristas cuando se trata de precios. En 2001, por primera vez en su historia Amazon implementó un *software* para medir los costos de cada producto enviado. Lo que permitió medir eficiencias y mandar todo con utilidades comprobadas.

En el 2000, Jeff Bezos descubrió que les llevaba 15 minutos para empacar una silla plegable de 25 dólares, lo que borraba el margen de utilidad. La solución era negociar con el fabricante, quien accedió a enviar empacadas sus sillas a los CEDIS con un aumento de solo 25 ¢ USD.

Amazon fue uno de los pioneros del marketing de afiliación, aprovechando su marca. El marketing de afiliación se da cuando un sitio web paga por promover sus productos a otro, en este caso a Amazon.

Sin embargo, Amazon siempre es propietaria de la cuenta del cliente, incluso con otros vendedores asociados (venta de base de datos probable).



Cuentan con mensajería propia en China (todos con bicicleta) y Amazon Fresh ha sido un éxito en Seattle con su propia flotilla de camiones.

Ahora los proveedores le manejan el 50 % de su logística a Amazon. Esto incluye: almacenaje, empaque, embalaje, envíos y hasta *Contact Centers*.

- 9. Como evitó a los distribuidores: En 1995, Jeff Bezos escogió a Seattle para establecer sus oficinas centrales. Seattle estaba a seis horas de Roseburg, Oregon, donde el principal distribuidor de libros, Ingram, dirigía el centro de distribución más grande en los EE. UU. En 1997 Amazon empieza a evitar distribuidores con 3 simples acciones.
  - Construcción de su primer centro de distribución.
  - Contratación de gente experta (Walmart) en el tema de la logística.
  - Negociación con distribuidores de libros.

Para reducir sus costos logísticos, en 2012 crea un kiosco de recepción de paquetes en farmacias y tiendas de conveniencia, donde los clientes pueden recoger sus paquetes. Amazon envía un correo electrónico al cliente con un código de captura, el cual se ingresa en una pantalla táctil para abrir la puerta del *locker* que contiene el paquete.



## Cierre

De las referencias anteriores, correspondientes a los casos de estudio de las empresas altamente exitosas, podemos determinar que básicamente el motivo de su éxito continuo son los cambios realizados en sus gestiones logísticas y de la cadena de suministros.

Aplicando diversas estrategias que se han comentado en las unidades anteriores, las empresas más competitivas del mundo desarrollan sus modelos de negocios y toman decisiones acertadas en momentos cruciales para generar, con la ayuda de la tecnología, su crecimiento y posicionamiento global.

Es entonces como el manejo oportuno de la información es parte importante del éxito de las compañías estudiadas: los cambios logísticos, el control de sus almacenes y la optimización del espacio son la clave del éxito para algunos.

Al administrar una cadena de suministros se debe estar en un continuo estudio para detectar alguna oportunidad de mejora y de innovación, donde sin dudas el uso de la tecnología es crucial para ganar posicionamiento global.

Estos casos de la vida real te sirven para abrir la mente con respecto a las decisiones que se deben tomar, los riesgos y las oportunidades que se deben encontrar en el contexto en que te desenvuelves.



## Referencias

- Codina, Ll. (2021). Estudios de caso: características, tipología y bibliografía comentada. Recuperado de https://www.lluiscodina.com/estudios-de-caso/
- Executive Development Center (2020). Laureate International Universities.
- Quiroa, M. (2021). *Misión y visión de Coca-cola*. Economipedia. Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/mision-y-vision-de-coca-cola.html
- Yin, R. (2018). Case Study Research and Applications. SAGE Publications.

#### Referencias de las imágenes

- Anónimo (s.f.). Apertura de primera tienda Walmart [Imagen]. Disponible en: https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia#:~:text=Sam%20Walton%20abri%C3%B3%20su%20primera,de%20personas%20en%20el%20mundo
- Anónimo (s.f.). *Crecimiento de Walmart* [Imagen]. Disponible en: https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia#:~:text=Sam%20Walto n%20abri%C3%B3%20su%20primera,de%20personas%20en%20el%20mundo
- Anónimo (s.f.). *Diversificación de Walmart* [Imagen]. Disponible en: https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia#:~:text=Sam%20Walton%20abri%C3%B3%20su%20primera,de%20personas%20en%20el%20mundo
- Anónimo (s.f.). *Home of Walmart* [Imagen]. Disponible en: https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia#:~:text=Sam%20Walto n%20abri%C3%B3%20su%20primera,de%20personas%20en%20el%20mundo
- Anónimo (s.f.). *Internacionalización de Walmart* [Imagen]. Disponible en: https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia#:~:text=Sam%20Walton%20abri%C3%B3%20su%20primera,de%20personas%20en%20el%20mundo
- Anónimo (s.f.). *Inventario de proveedor administrativo* [Imagen]. Disponible en: https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia#:~:text=Sam%20Walto n%20abri%C3%B3%20su%20primera,de%20personas%20en%20el%20mundo
- Anónimo (s.f.). *Medios de transporte de Coca-cola* [Imagen]. Disponible en: https://motoradiesel.com/dev/2015/07/coca-cola-femsa-recibio-52-unidades-freightliner-2/
- Anónimo (2017). *Pemberton's French WineCoca* [Imagen]. Disponible en: http://grupoupcmarketing.blogspot.com/



- Anónimo (2019). Fábricas de Coca-cola [Imagen]. Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/economia/Coca-Cola-record-produccion-fabricas-andaluzas\_0\_1380762098.html
- Wieland, G. (1992). *Cadena de suministro de Walmart* [Imagen]. Disponible en: https://in.pinterest.com/pin/671036413198224839/
- esloganmagazine. *Evolución Logotipo Coca-Cola.*2022. [Imagen] Marketing magazine eslogan. Disponible en:
- https://www.esloganmagazine.com/estrategia-de-marketing-y-publicidad-decoca-cola/evolucion-logotipo-coca-cola/
- Ammachchi, N (2021) *Call center de Amazon*. [Imagen] disponible en: https://nearshoreamericas.com/amazon-to-hire-2000-customer-service-agents-in-costa-rica/
- Techcrunch.com, *Drugstore.com, Alice.com.* 2022.[Imagen] disponible en: https://techcrunch.com/2010/07/15/soap-com-launch/
- Toysrus.com.2022. [Imagen] disponible en: https://www.toysrus.com.sa/