

Perfil competitivo internacional y las estructuras de gobernanza de Amazon.com

International competitive profile and governance structures of Amazon.com

Díaz Paredes, Elmer¹;
Valle Colchao, Manuel²

RESUMEN

El comercio electrónico internacional como modo de operación en los negocios internacionales viene creciendo constantemente en los últimos años. Amazon es una de las compañías que en pocos años ha logrado destacarse por el servicio diferenciado en ese sector. Por ello, el presente artículo de investigación tiene como objetivo analizar el perfil competitivo a nivel internacional y las estructuras de gobernanza de la empresa Amazon. La metodología con la cual se desarrolló el trabajo fue la epistemología fenomenológica mediante un estudio de caso simple; sustentada teóricamente en las estrategias de competitividad y en la economía de los costos de transacción. El estudio realizado concluye que los indicadores de rentabilidad de Amazon son favorables, la estrategia competitiva es la diferenciación, se integra verticalmente con sus proveedores de tecnologías y utiliza estructuras de gobernanza de mercado y contratos para el empaquetado y distribución de sus artículos.

Palabras claves: Amazon.com, comercio electrónico, competitividad, costos de transacción, estructura de gobernanza

1 Estudiante de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego.

2 Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego.

ABSTRACT

The e-commerce as operational way in the international business has been growing during the last years. Amazon is one of the companies which has succeed through the differentiated service in this sector in a few years. For this reason, the aim of this article is analyze the international competitive profile and the governance structures of Amazon. The methodology applied was the phenomenological epistemology through a simple case study; theoretically supported in the competitiveness strategies and in the transaction costs economy. The case study concludes that the Amazon's profitability KPI's are positives, their competitiveness strategy is the differentiation, it is integrated vertically with their supplier's technologies and used the governance structure of market and contracts for the packaging and distribution of their articles.

Keywords: Amazon.com, e-commerce, competitiveness, transaction costs, governance structure

1. INTRODUCCIÓN

Amazon es una compañía de EE.UU. de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad de Seattle, estado de Washington. Su lema es from A to Z (que en español significa de la A a la Z). Fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de internet. Amazon a establecido sitios web independientes para Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Canadá, Australia, Alemania, Austria, Francia, China, Japón, Brasil, Italia, España, Países Bajos, India y México (Wikipedia, 2018).

Amazon se encuentra en la industria del comercio electrónico, que se basa en la utilización de medios de transmisión electrónica para llevar a cabo el intercambio, incluyendo compra y venta de productos o servicios requiriendo transportación, ya sea física y/o digital de un lugar a otro (Greenstein y Feinman, 2000).

En todas las industrias el nivel de competencia está influenciado por fuerzas que alteran el microentorno y el comercio electrónico no es la excepción. Estas fuerzas operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad (Porter, 1979). Estas cinco fuerzas son: (1) Poder de negociación de los clientes: si el mercado cuenta con pocos clientes,

se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa. (2) Poder de negociación de los proveedores: amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación. (3) Amenaza de los nuevos competidores entrantes: existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado. (4) Amenaza de productos sustitutos: en los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. (5) Rivalidad entre las empresas: es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

En respuesta a estas cinco fuerzas, se establecen las estrategias competitivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Según Porter (1980) son las siguientes: (a) En la estrategia de liderazgo global en costos: la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado. (b) En la estrategia de

diferenciación la empresa debe producir servicios/ productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. (c) Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

En ese sentido "La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva" (Porter, 1985).

Por otro lado, los costos de transacción son los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía neoclásica (North, 1990). Existen fricciones en el funcionamiento de la economía que representan los costos de operar en el mercado. Tales costos ocurren tanto ex ante (formulación, negociación y creación de salvaguardas del contrato) como ex post de la contratación (necesidad de adaptación a las contingencias del ambiente, costo de las estructuras de gobernanza y de las disputas que emergen posterior a la contratación) (Williamson, 1996).

En cuanto al estudio de la estructura de gobernanza se analiza los mecanismos micro, entendida como la "matriz institucional en donde la integridad de una transacción es decidida" y los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernanza, solo que esto se presenta en un determinado ambiente institucional (Williamson, 1996). Estas estructuras están relacionadas con las dimensiones de la transacción: el mercado, los contratos o formas híbridas y las jerarquías o integración vertical, según Williamson (1993).

La elección de mejor estrategia de gobernanza que opta las compañías depende del análisis de los atributos de la transacción (Valle, 2013). Estos atributos son: incertidumbre, frecuencia y especificidad de los activos (Williamson 1996).

La incertidumbre es el desconocimiento de los eventos futuros y que tiene tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical (Williamson 1993, citado por Ordoñez 2009).

Frecuencia de transacción determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, y a su vez, la generación de procesos de creación de confianza, prestigio y compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones con la consecuente creación de reputación economiza costos de transacción (Williamson, 1991).

Los activos específicos tienen una identidad propia frente al cliente. Son de alto valor agregado, su ciclo de vida es corto y de riesgo es alto. Su estructura de gobernanza esta principalmente ligada a los contratos, aunque en ciertos casos se observa integración vertical. En cuanto a los precios, se les reconoce como formadores de precios (Ordóñez, 2000). Según Pérez San Martín (2003), a medida que los activos se hacen más específicos y se crean más cuasi rentas, los costos de contratación generalmente suelen incrementarse más que los costos de integración vertical, por ende, es más probable que la opción sea la segunda.

En general, exige tiempo, dedicación y compromiso de líderes en entender los beneficios de alinear todos los niveles de una organización. Sólo la buena gobernanza ofrece desempeño empresarial sostenible y sólido (Schroeder, 2017).

En ese sentido, el presente estudio no sólo permitirá conocer el perfil competitivo a nivel internacional y las estructuras de gobernanza de la empresa Amazon; sino también permitirá adquirir conocimientos relacionados al tema propuesto. El resultado de esta investigación se dio mediante los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la evolución de los estados financiero e indicadores de rentabilidad
- Identificar la posición y la estrategia de competitiva a nivel internacional
- Caracterizar las transacciones a partir de las estructuras de gobernanza adoptadas

2. MATERIAL Y MÉTODO

La metodología seleccionada es el estudio de caso simple, el cual se abordará mediante un tipo investigación asentada en la epistemología fenomenológica (Peterson, 1997).

Yin (1994) define al estudio de caso como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué?, subrayando la finalidad descriptiva y explicativa. El uso simultáneo de datos cualitativos y cuantitativos en estudios de caso, acaba generando un efecto sinérgico, aliando el rigor de las evidencias cuantitativas al mayor nivel de detalle de las cualitativas (Eisenhardt, 1989). El método de estudios de caso, acude a múltiples fuentes de evidencia:

entrevistas, archivos, documentos, observación, etc. (Yin, 1989). La posibilidad de usar varias fuentes (tanto primarias como secundarias) de evidencias es considerada una de las particularidades (y ventajas) de la investigación basada en los estudios de caso, complementando a lo que menciona Lazzarini (1997). Todo ello permitió conocer el perfil competitivo a nivel internacional y las estructuras de gobernanza de la empresa Amazon.

El análisis se divide en tres partes: primero se analizó los estados financieros de la empresa e indicadores de rentabilidad; luego se determinó la posición y estrategia competitiva internacional y finalmente se caracterizó las estrategias de gobernanza de la empresa.

3. RESULTADOS

3.1 Análisis de los estados financieros

Para el análisis financiero de Amazon, se recopiló la información necesaria del Balance General y Estado de Resultados. En la tabla 1 se muestra la evolución del activo total, patrimonio

neto, ingresos totales y utilidad neta en miles de dólares. Con estos datos se determinó los indicadores de rentabilidad ROS, ROA y ROE.

Tabla 1: Indicadores de Rentabilidad Amazon 2014 -2017

| Elemento | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Activo Total | 54,505,000.00 | 64,747,000.00 | 83,402,000.00 | 131,310,000.00 |
| Patrimonio Neto | 10,741,000.00 | 13,384,000.00 | 19,285,000.00 | 27,709,000.00 |
| Ingresos Totales | 88,988,000.00 | 107,006,000.00 | 135,987,000.00 | 177,866,000.00 |
| Utilidad Neta | - 241,000.00 | 596,000.00 | 2,371,000.00 | 3,033,000.00 |
| Margen Neto | -0.3% | 1% | 2% | 2% |
| ROS | -0.3% | 1% | 2% | 2% |
| ROA | -0.4% | 1% | 3% | 2% |
| ROE | -2% | 4% | 12% | 11% |

Fuente: Yahoo Finance. Elaboración Propia.
*Cantidades en 1000 US\$



Con respecto a los datos obtenidos del balance general, los activos aumentaron en casi 2.5 veces desde el 2014 hasta el 2017, con una tasa de crecimiento anual del 25%. En cuanto al patrimonio neto, éste aumentó con una tasa de crecimiento anual del 27% durante el mismo periodo. En los datos recopilados del estado de resultado, indica que el nivel de ingresos aumentó en poco menos del doble desde el año 2014. Cabe resaltar que el 2014 la empresa tuvo pérdida de 241 millones de dólares lo que genera un margen neto negativo de -0.3%. En el 2015 la empresa alcanzó un margen de 1% y en los dos últimos años se mantuvo en 2%.

En el 2014 todos los indicadores estuvieron en negativo debido a la situación de pérdida en el

estado de resultados. En los años siguientes los indicadores aumentaron. El ROE aumentó hasta un 12% en el año 2016 y durante estos periodos se mantuvo superior al ROA que se mantiene en 2%. Esto significa que la empresa tiene una situación financiera favorable.

El rendimiento sobre las ventas (ROS) fue constante en los dos últimos años. Una propuesta para mejorar este indicador es reducir los costos de ventas mediante una integración vertical, esto reduciría los costos relacionado a las transacciones del servicio.

En la figura 1, se resume lo mencionado anteriormente.

Figura 1: Evolución de los indicadores de rentabilidad



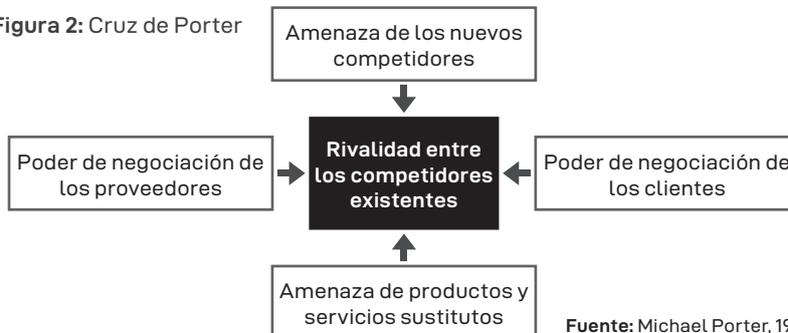
Fuente: Elaboración propia

3.2 Posición y estratégica competitiva

En esta parte analizaremos como influyen las fuerzas competitivas descritas por Porter (ver figura 2) y la estrategia de competitividad que opta

Amazon en el comercio electrónico con la finalidad de satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Figura 2: Cruz de Porter



Fuente: Michael Porter, 1979.

A. Poder de negociación con los proveedores:

Existen dos tipos de proveedores en Amazon:

Los proveedores de tecnologías están directamente relacionados con el desarrollo de la página web por lo que Amazon mantiene buenas relaciones fidelizándolos con la compañía.

Los proveedores de artículos son las empresas y fábricas que buscan utilizar la página de Amazon.com para vender sus productos o artículos.

B. Poder de negociación con los clientes:

Amazon.com es una página que facilita las transacciones comerciales entre empresas y clientes a través de un portal web interactivo; el usuario que puede comprar su artículo desde casa. Las personas prefieren utilizar Amazon.com porque brinda seguridad y garantía a diferencia de otras opciones de compra electrónica más económicas.

C. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

El sector de comercio electrónico es atractivo, actualmente se siguen desarrollando nuevas plataformas de comercio electrónico que se alían con proveedores de diversos artículos y que se dirigen a mercados más centrados, sin embargo, la Amazon se centra en reforzar la satisfacción y confianza de los usuarios y clientes.

D. Amenaza de productos sustitutos:

- Identificamos dos tipos de servicios que sustituyen al de Amazon.
- La venta física en boutiques, tiendas por departamento, centros comerciales.
 - Páginas web de empresas especializadas en un artículo o rubro que virtualizan el proceso de compra.

E. Rivalidad entre los competidores:

Entre los competidores más destacados del sector de comercio electrónico figuran:

Alibaba, un conglomerado multinacional chino que se especializa en comercio electrónico, comercio minorista, internet, inteligencia artificial y tecnología. Posee y opera una amplia gama de negocios en todo el mundo en numerosos sectores, es el minorista más grande a nivel mundial. Sus ventas y ganancias en línea superaron a todos los minoristas de Estados Unidos incluido Amazon.

Ebay, un sitio web de subastas y compras en línea en el que las personas y las empresas compran

y venden una amplia variedad de productos y servicios en todo el mundo. Facilita la venta de consumidor a consumidor y mantiene precios bajos en comparación a Amazon. El sitio web es de uso gratuito para los compradores, pero a los vendedores se les cobran tarifas por publicar artículos.

Antes de determinar el tipo de estrategia competitiva, abordemos el marketing operativo y estratégico que desarrolla Amazon con la intención de crear una posición defendible dentro en el sector.

A. Marketing operativo

Producto: Amazon permite conectar a empresas y clientes en un portal web donde el usuario puede buscar el artículo que desee comprar y hacer la transacción de manera electrónica.

Precio: Un valor por suscripción o una comisión por el valor de la venta de sus clientes, por parte de las empresas que publican sus artículos en el portal web. También genera un margen de ganancia por los productos propios que vende.

Plaza: El usuario puede acceder a los servicios de la empresa, necesita conectarse a internet. Amazon cuenta con las siguientes plataformas:

- Página Web (Amazon.com)
- Aplicaciones Móviles (AmazonApp)

Promoción: La publicidad de Amazon, en su mayoría, es virtual. Utiliza canales de difusión como YouTube y Facebook para promover sus campañas publicitarias. También utiliza medios masivos como paneles publicitarios y publicidad televisiva.

B. Marketing estratégico

Segmentación: La segmentación de Amazon es inmensa debido a la variedad de productos dirigidos a niños, mujeres, hombres y personas mayores con intereses diversos. Estos son algunos de las categorías que ofrece la empresa: equipos electrónicos; moda para mujeres, hombres, niños y bebés; belleza y cuidado personal; películas, TV y libros; deporte; artículos para mascotas; software; computadoras; instrumentos musicales.

Posicionamiento: Amazon es reconocida por sus usuarios por la seguridad que brinda en sus transacciones electrónicas y la garantía de los artículos vendidos.

Diferenciación: Sus aliados estratégicos, las empresas que publican sus artículos a la venta,



tienen productos de calidad y con garantía, además Amazon respalda al usuario con un servicio posventa. Así mismo, el diseño de la página facilita, al usuario, la selección del producto y el proceso de compra.

Por lo descrito anteriormente y en concordancia con estrategias competitivas de Porter se puede determinar que la estrategia que utiliza Amazon, com es la de diferenciación para atender a nichos de mercados exclusivos que prefieren calidad y seguridad antes que precio.

Figura 3: Estrategia de posicionamiento de los competidores

| | Diferenciación | Costos |
|---------|---|--|
| Nicho |  |  |
| Mercado |  | |

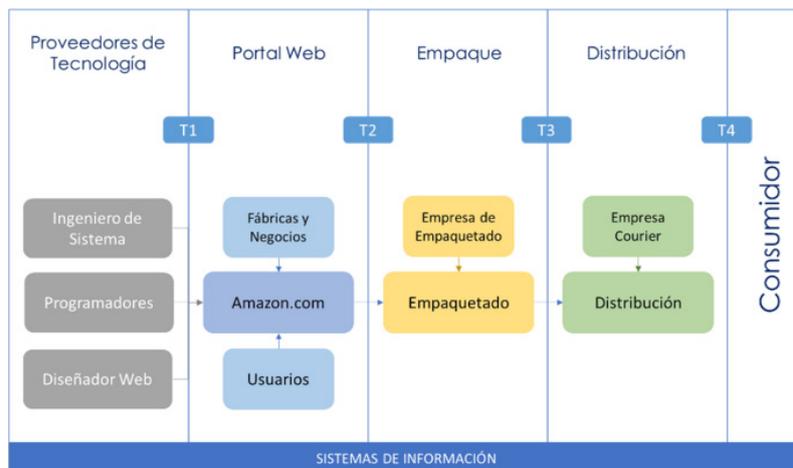
Fuente: Elaboración propia.

3.3 Estrategias de gobernanza empresarial

Este análisis permitió identificar cuatro transacciones en el sistema de Amazon. Los proveedores de tecnología son quienes desarrollan el portal web Amazon.com que conecta a negocios con clientes. Luego los usuarios eligen sus productos y realizan el pago de manera electrónica.

Se empaqueta y embala el producto para la distribución a cargo de una empresa subcontratada. Finalmente, la persona que realizó la compra electrónica recibe su producto. Los actores de las transacciones se comunican mediante un sistema de información.

Figura 4: Sistema de negocios de Amazon



Fuente: Elaboración propia.

T1) Proveedores de tecnología – portal web

En un modelo de negocio basado en internet, los proveedores de tecnología son quienes crean Amazon.com, gracias a los conocimientos en el manejo de información y datos. Los principales actores involucrados son:

- Los programadores, que digitan los códigos necesarios para el funcionamiento óptimo de la página y la solución de problemas técnicos.
- Los diseñadores, encargados de la parte estética y funcional de la página, para mejorar la experiencia del usuario.
- Ingeniero de sistemas, son los que tiene conocimientos en estrategias, procedimientos y técnicas, puede dirigir cualquier proyecto tecnológico. Diseña y desarrolla los sistemas de información y comunicación de la organización.

En Amazon esta persona se encarga del sistema que comunica a todos los procesos y hace eficiente las transacciones. Desde que el usuario entra a la página web hasta cuando recibe el producto.

Los proveedores de tecnologías necesitan estar relacionados exhaustivamente con el portal web, esta alta frecuencia conlleva a que Amazon mantenga buenos vínculos con sus proveedores incluso llegando a contratos formales lo que reduce la incertidumbre. La especificidad de activos es media, existen muchos proveedores independientes en el mercado; sin embargo, es preferible mantener al equipo que conoce el lenguaje de programación del portal web. Los costos de transacción son bajos. La estructura de gobernanza sugiere una integración vertical o contrato como se observa en la figura 5.

Figura 5: Transacción y formas de gobernanza – proveedores de tecnología

| Transacción | Actores | Frecuencia | Incertidumbre | Activos Específicos | Costos de Transacción | Gobernanza |
|-------------|------------------------|------------|---------------|---------------------|-----------------------|----------------------------------|
| P1 | Programadores Amazon | Alta | Baja | Medio | Bajo | Integración Vertical Contrato |
| P2 | Diseñadores Amazon | Alta | Baja | Medio | Bajo | Integración Vertical Contrato |
| P3 | Ingeniero de S. Amazon | Alta | Baja | Medio | Bajo | Integración Vertical Contrato |

Fuente: Elaboración Propia.

T2) Portal web – empaquetado:

Después que los usuarios eligieron su producto e hicieron el pago electrónico en la página web, se procede a empaquetarlo y embalarlo. Existen muchas empresas que brindan el servicio de empaquetado, esto significa que la especificidad de activos es baja; sin embargo, la comunicación entre Amazon.com y la empresa empacadora debe ser frecuente e instantánea por lo que se recomienda una estructura de gobernanza basada en contratos, esto ayudaría a reducir la incertidumbre. Los costos de transacción son medio.

muchas empresas *courier* en el mercado, por lo que la especificidad de los activos es baja.

T4) Distribución – cliente:

La frecuencia es baja porque la empresa *courier* solo tiene contacto al momento de entregar el producto, algunas veces se le llama para verificar su dirección. Existe cierta incertidumbre porque el cliente puede hacer devoluciones o simplemente no se entrega el producto y se generan reembolsos. Los activos específicos se mantienen en un nivel bajo y los costos de transacción en nivel medio. Esta estructura de gobernanza es de contrato implícito debido a que el distribuidor no tiene relación formal con el cliente.

T3) Empaquetado – distribución:

La empresa de empaquetado y distribución tiene alta frecuencia para agilizar la entrega del producto. Es probable que una empresa pueda satisfacer ambos procesos integrándose verticalmente, significaría bajos costos de transacción. De no ser el caso se mantendría en un nivel medio. Existen

En la siguiente figura se puede apreciar un resumen de los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza que alinea la relación entre los actores del sistema de negocios de Amazon.

Figura 6: Atributos de la transacción y estructura de gobernanza – Amazon

| Transacción | Actores | Frecuencia | Incertidumbre | Activos Específicos | Costos de Transacción | Gobernanza |
|-------------|--|------------|---------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| T1 | Proveedores de Tecnología Portal Web Amazon | Alta | Baja | Medio | Baja | Integración Vertical |
| T2 | Portal Web Amazon Empresa de Empaque | Alta | Baja | Baja | Medio | Mercado Contrato |
| T3 | Empresa de Empaque Empresa de Distribución | Alta | Baja | Baja | Medio | Mercado Contrato |
| T4 | Empresa de Distribución Cliente Final | Baja | Media | Baja | Baja | Contrato Implícito |

Fuente: Elaboración Propia.

4. CONCLUSIONES

- La globalización permite el desarrollo de nuevos modos de negocios internacionales, como lo es el comercio electrónico internacional. El crecimiento de este tipo de negocio originó que muchas compañías decidieran comercializar sus productos a todo el mundo; y encontraron en Amazon una oportunidad comercial.
- Amazon ha logrado optimizar su sistema de negocio que le permitió posicionarse en el sector y este posicionamiento crea valor y genera competitividad a la compañía.
- El crecimiento constante de los indicadores de rentabilidad de la compañía desde el año 2014 al 2017 significa que Amazon tiene una situación financiera favorable y el desarrollo progresivo de éstos podría crear valor a largo plazo.
- La estrategia competitiva de Amazon está enfocada en la diferenciación, por la seguridad y calidad en su servicio brindado y artículos vendidos. Esta estrategia permite equilibrar el poder de negociación con los clientes y proveedores; y reducir las rivalidades que se tiene con los competidores, las amenazas de nuevos competidores y de servicios sustitutos.
- La estrategia de gobernanza empresarial más adecuada para Amazon con sus proveedores de tecnología es el contrato o la integración vertical. El empaque y distribución responden a una gobernanza de mercado y contrato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Datos del Balance general y estado de resultados de Amazon 2014-2018
2. Lazzarini, S., Chaddad, F. y Cook, M. *Integrating supply chain and network analysis: The study of netchains*. Journal on Chain and Network Science. 1 (1): 7-22. 2001.
3. Marilyn Greenstein, Todd M. Feinman. *Electronic Commerce: Security, Risk Management and Control*. McGraw-Hill Higher Education, 2000.
4. Ménard, C. *La economía de las organizaciones híbridas*, Centro ATOM, París, 2002.
5. Michael Porter. "Estrategias competitivas". 1980, www.es.slideshare.net/mobile/ophiuqsamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter (Consultado el 17/11/2018)
6. Michael Porter. "Las 5 fuerzas competitivas del sector". 1979, www.5fuerzasdeporter.com (Consultado el 17/11/2018)
7. North, D. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Universidad de Cambridge. 1990.
8. Ordóñez, H. *Nueva economía y negocios agroalimentarios*. Programa de agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires. 2000.
9. Pérez San Martín, Raúl. Impacto de la pérdida de la cuasi renta en el mercado del champiñón fresco: El Caso Horst. Tesis presentada para optar al título de magíster, Universidad de Buenos Aires, 2003.

10. Peterson, C. *La epistemología de los agronegocios: pares, métodos y rigor*. Columbia: Universidad de Missouri. Trabajo presentado en el foro de investigación de agronegocios. 1997.
11. Tobias Schroeder. "*Los principios de la buena gobernanza corporativa*". 2017,
12. Valle Colchao, Manuel Elías, Raúl. "Impacto de la inversión tecnológica y de la demanda externa sobre la producción y competitividad de la uva en el Perú: período 1961-2011". Tesis presentada para optar al título de magíster, Universidad de Buenos Aires, 2014.
13. Williamson, O. *La nueva economía institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro*, 2000.
14. Williamson, O. *The mechanism of governance*, Oxford University Press, New York, 1996.
15. Williamson, O. *Transaction cost economics and organizational theory*, Journal of Industrial and Corporate Change. 1993, 107-156.
16. www.blog.softexpert.com/es/principios-buena-gobernanza-corporativa/ (Consultado el 10/12/2018)
17. www.finance.yahoo.com (Consultado el 17/11/2018)
18. Yin, R.. "*Case Study research: design and methods*". Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1994.



La mamacha
Ángel Quispe Gonzales