

Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México

Competitiveness and Strategic Process. Case Study: Walmart México

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>

Resumen

Este artículo pretende realizar un análisis comparativo entre la Teoría de Andrews K. (1971) y las estrategias utilizadas por Walmart en Ciudad de México, con el fin de lograr la competitividad en el mercado. Se analizan algunas de las principales teorías sobre estrategia y competitividad. La información se ha obtenido mediante análisis de documentos de internet, informes oficiales de la empresa y una visita de campo realizada a ciudad de México con el fin de observar las preferencias de los consumidores en ese país. Se concluye que la Teoría de Andrews (1971) se complementa con el modo de administrar de Walmart ya que se mantiene a la vanguardia de los procesos, se adelanta al futuro, realiza proyecciones sobre el mercado, evalúa sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Tiene un alto nivel de compromiso con el entorno y con el desarrollo de la comunidad, y de sus asociados.

Palabras clave: Estrategia, Competitividad, Walmart, México, Administración, Andrews K.

Abstract

This article intends to carry out a comparative analysis between the theory of Andrews K (1971) and the strategies used by Walmart Mexico in order to achieve competitiveness in the market. Some of the main theories on strategy and competitiveness are analyzed. The information has been obtained through the analysis of Internet documents, the official reports of the company and a field visit, to Ciudad de Mexico in order to observe the users preferences in that country. It is concluded that the theory of Andrews (1971), is complemented by Walmart management mode as it maintains at the vanguard of the process, is ahead of the future, market projections are made, its opportunities, weaknesses, strengths and threats are evaluated. It has a high level of commitment to the environment, and with the development of the community, and its associates.

Keywords: Strategy, Competitiveness, Walmart, México, Business, Andrews K.

Lina Marcela Gómez

Magister en administración de empresas.
lmgomez@sena.edu.co

Cómo citar: Gómez, L. (2018). *Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México*. Dictamen Libre.
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO:

12 de Junio del 2018

ACEPTADO:

23 de Septiembre del 2018



INTRODUCCIÓN

Walmart Stores es una multinacional de tiendas de autoservicio, la cual opera en varios países, fue fundada por Sam Walton en el año de 1962 en Arkansas Estados Unidos de América (USA), cuenta con varias divisiones y clubes internacionales, su modelo de negocio está basado en la venta de un sinnúmero de productos con el fin de atender las necesidades de las familias en un solo lugar, y a muy bajos precios.

Walmart México es considerada como la cadena más grande de tiendas de venta de autoservicio minorista en México, según el Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa. Actualmente cuenta con 1.271 extendidas por todo el país, con unos ingresos totales para el 2017 de \$573.265 millones de pesos, lo cual representa un incremento del 7.7% comparado con el 2016, con utilidad neta que alcanzó \$39.865 millones de pesos incrementándose así en un 19.5% respecto al año anterior. Según el Presidente del Consejo de Administración de Walmart México y Centroamérica, la compañía realizó inversiones por \$17.426 millones, correspondientes en un 42% a la modernización de sus tiendas, en un 36% se invirtió en 125 unidades nuevas, lo cual contribuyó a un crecimiento en las ventas de 2.2 puntos porcentuales y el 22% restante fue invertido hacia el e-commerce, tecnología, logística y perecederos.

Así mismo, en este artículo serán analizados los tipos de estrategia utilizados por la empresa Walmart para lograr ser competitiva en el mercado; una de ellas, ventas de autoservicio, surge cada vez más en la cultura mexicana, encontrando así la empresa más competencia en el mercado. Para el caso de Walmart México, le ha servido como eje desarrollador del entorno socioeconómico, ya que este es el mayor empleador privado en México con 228.854 personas.

Desde otro punto de vista y como su título lo indica, la estrategia y la competitividad empresarial, han sido analizados por diversos autores, es así como la estrategia empresarial surge como impacto a la observación de los fenómenos contenidos a lo largo del tiempo en el medio o entorno empresarial, lo cual conlleva a formular una visión corporativa de cómo la empresa puede lograr superar obstáculos, definir objetivos en base a los cuales desempeñará sus funciones, además de la toma adecuada de decisiones en búsqueda de resultados óptimos.

Este trabajo se divide en cinco partes: primera, correspondiente a la introducción; segunda, a los antecedentes, en la cual se realiza la revisión de la literatura y/o escritos por autores reconocidos sobre Competitividad, la Estrategia y la interrelación que surge entre ambos conceptos; tercera, a la metodología utilizada; cuarta, a los resultados, y quinta, a las conclusiones.

MÉTODO

Marco teórico

En este apartado se revisa y recopila una serie de antecedentes, consideraciones teóricas e investigaciones previas sobre los conceptos de estrategia y competitividad, y la interrelación que se genera entre ambos.

Sobre la Estrategia

La evolución de la estrategia ha sido considerada desde el contexto militar, terminada la segunda guerra mundial inicia su incursión en las organizaciones, consolidando posteriormente su campo de estudio, lo cual ha llevado a esta a tomar diferentes configuraciones.

Según Lozada, Vargas y Arias (2015), la estrategia se puede estudiar desde tres distintos enfoques: el primero, determina que factores internos son determinantes, como la disposición de recursos o capacidades; el segundo, es determinado por las fuerzas predominantes del entorno, y el tercero, busca un punto de equilibrio entre el factor uno y dos. Estos factores buscan el aprovechamiento de condiciones especiales, obediendo así al desarrollo de habilidades gerenciales según la línea del tiempo, al éxito de las estrategias, las cuales ayudan a la empresa a permanecer en el mercado, o bien a subyacer frente los diversos cambios que se han presentado a lo largo del tiempo según la cultura.

Así mismo, Ogliastrì (2004) definió el término estrategia como *“la configuración de objetivos a largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”*.

Otra forma de describir la estrategia, según Arce (2010), es verla como un plan diseñado al cual se le deben asignar recursos buscando modificar el equilibrio competitivo, y de estabilizarlo a favor de la

empresa frente al mercado objetivo al cual se dirige, que se compone mediante la definición de un objetivo general y objetivos específicos, las acciones determinantes, programas funcionales y recursos requeridos para definir y llevar a cabo el plan. La estrategia también se puede relacionar con la capacidad de la empresa para responder a los cambios constantes del mercado. Así mismo, el autor plantea la planeación estratégica como el proceso en el cual se definen objetivos y sus acciones en el tiempo; la cual puede establecerse en diferentes niveles como:

- *A nivel de empresa total:* donde se definen interrogantes como ¿Dónde invertir? ¿De dónde se obtienen los recursos requeridos? Y ¿Cómo se debe asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?
- *A nivel de división:* una vez determinadas las acciones, se debe establecer cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.
- *A nivel funcional:* las responsabilidades de llevar a cabo el plan estratégico según el área funcional.

Para Hofer y Schendel (1985)

«La planeación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo?» Sirve así, para hacer frente a cambios internos y externos en la empresa.

Porter (1996) vio la esencia de la estrategia como la forma de elegir una posición única y valiosa enraizada en sistemas de actividades que son más difíciles de igualar. Otro autor que se refirió sobre el concepto fue Ansoff (1998) quien la definió como «serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización» utilizada como herramienta empresarial para adaptarse a los cambios producidos en el entorno.

Para Drucker (1999) en su libro, La Teoría del Negocio, describió sobre el propósito de la Estrategia en sí, el cual es visto como un conjunto de suposiciones respecto a lo que es el negocio; objetivos en los cuales se definen resultados o donde se quiere llegar y quienes son los clientes, que valoran estos y cuánto podrían pagar, convirtiendo a la teoría del negocio en desempeño organizacional.

Porter (2009) clasificó la Estrategia según la forma de competir en el mercado, la cual puede ser de forma diferenciada por el precio y los bajos costos, o por el enfoque o la concentración en un grupo específico de clientes, lo cual se denomina Segmentación de Mercado, a quien vaya dirigido el producto o servicio. Así mismo, Porter (2008) en su artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, describió cinco fuerzas que permiten conocer ampliamente el mercado, precisando la cadena de valor, separa actividades entre las principales y las de apoyo, establece fortalezas y debilidades y la forma en que estas se ven reflejadas en los resultados obtenidos. Estas cinco fuerzas son: Amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, Rivalidad entre los competidores existentes; en cada una de estas fuerzas el autor plantea, una serie de variables, en las cuales puede medirse el concepto de estrategia.

Actualmente se puede observar la Estrategia como enfoque central de posicionamiento a nivel global, es así como según Quintero y Gallardo (2008), definen la estrategia de desarrollo local en el contexto de la globalización como base para aprovechar los recursos que se tienen disponibles y las potencialidades propias de un territorio, con el fin de buscar alcanzar mayor competitividad y mejores condiciones de vida en la población adyacente.

Botero (2014) se refiere a esta internalización como el proceso que va ligado Estado–Empresa con responsabilidades estructurales y funcionales que deben generar condiciones propicias de desarrollo local y expansión fuera de fronteras, buscando potencializar la generación de posibilidades de desarrollo local para la misma empresa y el entorno en el cual opera.

Competitividad

La competitividad ha sido definida por la Real Academia Española (1992) como la capacidad de competir, rivalidad que se genera con el fin de lograr un objetivo en común. Porter (1985) señaló que la competitividad es la capacidad que tiene un ente económico para producir y mercadear productos y/o servicios con unas mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad entre su competencia.



Para Benzaquen, Carpio, Zegarra, y Valdivia (2010), definen la ventaja Competitiva en que se fundamenta y relaciona con la productividad y en los factores que la determinan dentro de la empresa; es así como existe un vínculo directo con la productividad y con el nivel de renta de los ciudadanos, PIB, si se presenta desventaja absoluta se afecta el equilibrio en el mercado laboral. Entre este vínculo directo, inciden los salarios, las ganancias como la distribución del ingreso, a mayor nivel de ingreso, mayor gasto en el mercado. Así mismo Suñol (2006) describe este efecto a través de la implementación de políticas adecuadas de crecimiento sostenido en la inversión y la equitatividad distributiva en la población, marcando definitivamente los niveles de ingreso que determinan los niveles de vida y la Educación que eleva la calidad del capital humano, también tiene que ver a mayor población, menores niveles de vida y menores salarios.

Sin embargo, Krugman (1994), se refirió a que en Europa, por ejemplo, los impuestos y las reglamentaciones asignados por programas de seguridad social decretados por el Estado, han incidido en menos contratación, ya que las empresas se encuentran renuentes para contratar personal, y las personas no aceptan las clases de empleos mal pagados, debido a los beneficios en seguridad social que les ofrece el Estado, fenómeno que se ha repetido en Colombia. Sobre este fenómeno el autor dice que se puede incrementar el nivel de competitividad si el capital financiero y el recurso humano fluyen hacia las industrias con buen valor agregado, y esas industrias logran una posición superior a la de los competidores. Así mismo, el autor resaltó la ventaja competitiva y comparativa como aspectos importantes del sistema; la primera es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar insumos en bienes y servicios con el fin de obtener la máxima utilidad; mientras que la segunda es impulsada por diferencias en los costos de insumos como la mano de obra o el capital.

La competitividad también, debe abordarse más allá de la competencia. Según Peñalosa (2005), la empresa no solo debe tratar de imponerse en el mercado sino también de demostrar cualidades superiores, la cual debe ser en función de la industria en particular, del mercado y su estructura, y de las condiciones del Entorno, en la cual se desenvuelve la empresa como tal.

Para Bernal y Mungaray (2017), el aspecto de competitividad, suele abordarse desde dos vertientes económicas, la primera desde el entorno Macroeconómico, entre los cuales se suelen evaluar términos, como globalización, costo, productividad, comercio exterior, la innovación, aplicaciones a la

Pciencia, desarrollo del capital humano, la cultura, la Ventaja Comparativa, y la Ventaja Absoluta, entre muchas otras variables; para el entorno microeconómico que se suelen abordar en la unidad fundamental, la empresa. Los autores señalan en sí que cualquiera que sea el ámbito del análisis el concepto de competitividad va ligado estrechamente a la productividad y a las oportunidades existentes en el comercio Internacional.

Interrelación entre Estrategia y Competitividad

Según Vilariño y Rodrigo (2007), el éxito de la empresa depende de su competitividad; sin embargo, este concepto puede ser bastante relativo, debido a que se es o no se es competitivo en relación con aquello que se compite, y a la variación del tipo de estrategias que utiliza cada empresa, es así que se vuelve imperativo ajustar las estrategias según los nuevos escenarios que se van dando en el entorno con el fin de mantenerse y ser competitivo en el mercado. Los autores también describen que las estrategias más importantes son la diferenciación, el liderazgo de costes, la alta segmentación de mercado y tomar en consideración el análisis de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Para Velarde y Maldonado (2010), la interrelación entre estrategia y competitividad, se da cuando la estrategia se enfoca hacia adentro de la organización, busca asegurar la estructura y cultura dentro de la empresa, mientras que cuando se enfoca hacia afuera, busca controlar a los clientes, proveedores, competencia y todo lo que pueda afectar el negocio directamente.

Otro autor que describió la interrelación entre ambos conceptos, ha sido Villalba (2006), en la cual se describen cuatro etapas en la formulación de estrategias competitivas, entre las cuales se tienen:

- I. Análisis de estructura de mercado, se define el objeto de estudio competitivo, si es orientado al oligopolio o al monopolio.
- II. Se realiza una evaluación de las ventajas competitivas, se tienen en cuenta las fortalezas empresariales.
- III. Se definen las estrategias genéricas, para este caso si se va a competir con bajos costos para el cliente, o se va a realizar la oferta de un producto o servicio con atributos únicos para los clientes.
- IV. Se establecen las acciones necesarias para enfrentar a los competidores, según las exigencias del mercado, las actuales y futuras.



A. Resultados

Modelo Andrews (1971) Análisis comparativo con Walmart México

1. Análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, y debilidades con el fin de disponer de herramientas con el fin de interpretar sucesos de los directivos en cuanto a actividades o hechos, opiniones y perspectivas, que surgen por dentro y por fuera de la empresa.

Tabla No. 1 DOFA Walmart México

Fortalezas	Oportunidades
Mercadotecnia enfocada al cliente para que busque todo lo que requiere.	Según un Artículo de Naciones Unidas (2005) México es el tercer país más extenso de América Latina y el undécimo más poblado del mundo. Ciudad de México se cataloga como una ciudad global, es uno de los centros financieros y culturales más importantes del mundo, con una de las economías más dinámicas a nivel internacional, y es la número quince a nivel mundial, por el tamaño de su PIB.
Actualización e innovación constante - productos y servicios.	Según la Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Fecha de consulta 29 de octubre de 2018, Ciudad de México cuenta con una población de 8,9 millones de habitantes, aprox. Sin embargo, si se considera también la Zona Metropolitana del Valle de México, se suma a una población total de más de 21 millones de habitantes, colocándola en el noveno puesto de las aglomeraciones urbanas más grandes y más pobladas del mundo.
Distribución de tiendas por todo México.	Según Beceril (2017). Consultado el 29 de octubre de 2018 México es el principal centro político, económico, social, académico, financiero, empresarial, turístico, artístico, cultural, de comunicaciones, de entretenimiento y de moda, la ciudad tuvo un PIB, en 2017, de 568 445 millones de dólares, un crecimiento de 3,2 % (por encima de la media nacional); lo cual representó el 17 % del total del PIB nacional, lo cual significa una aportación del 25 % al crecimiento económico.
Ofrece multivariada de productos - venden productos de marca.	Según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico de la ciudad (Sedeco-DF), la entidad cuenta con cincuenta y cuatro (54) zonas industriales, y de su superficie total, 2.578 ha son destinadas para uso industrial.
Frente a sus asociados o trabajadores: Promueven la vivencia de la cultura a través del ejemplo de sus empleados, a través de la implementación como los programas 100 en Cultura, Es mi Líder y Transformación Cultural. Anualmente Walmart realiza la encuesta de compromiso a sus asociados, la cual es por completo confidencial y procesada por un proveedor externo, esto con el fin de conocer las áreas de oportunidades y fortalezas de la empresa. Trabajan en temas de liderazgo, comunicación abierta y en el establecimiento de las acciones necesarias para continuar mejorando la experiencia de trabajo de sus asociados o trabajadores. Se enfocan en la búsqueda de la excelencia, el trabajo en equipo y se modelan ejemplos positivos mientras se innova y mejora cada día. Promueven acciones de igualdad de oportunidades y de diversidad e inclusión, como factor clave en el crecimiento de la empresa; posee dos Consejos Consultivos de Diversidad e Inclusión: uno en México y otro en Centroamérica. Posee la certificación de la Norma Mexicana para la igualdad laboral y la no Discriminación. Tienen el programa de inclusión a personas con movilidad reducida, actualmente poseen 541 asociados en estas condiciones. Poseen consultorios médicos sin costo para los asociados, 117 en tiendas en todo México, 6 consultorios en oficinas corporativas, 6019 asociados atendidos en nutrición, y 558 convenios de educación, salud y esparcimiento para sus asociados y sus familias. Licencia Postnatal para madres y padres mayores a las de las incluidas en la ley con horarios flexibles, para las madres hasta los 7 meses, para los padres hasta un mes. Cuentan con 237.055 asociados en los cuales han invertido 65 millones de pesos mexicanos en capacitación, 7.3 millones de horas en capacitación, 23.416 promociones a mujeres, 35% de mujeres ejecutivas, su propuesta de valor es donde la gente crece. En el 2017, pagaron el reparto de utilidades por el año de 2016, lo que corresponde a la participación de utilidades a que obliga la Ley Federal del Trabajo, es decir, sus asociados recibían un pago adicional llamado "gratificación extraordinaria".	
Debilidades	Amenazas
Empleados y proveedores les presiona para que mantengan una reducción de costes constantes en sus operaciones.	Inestabilidad económica en los países subdesarrollados, debido a la corrupción en la política.
Se han encontrado casos de discriminación contra discapacitados, ya que han sido multados en varias ocasiones por la comisión Federal de Igual Oportunidad de Empleo.	Altos niveles de delincuencia.
El problema ambiental que ha generado Walmart México en la construcción de nuevas tiendas, destruyendo áreas verdes.	Surgimiento de nuevos competidores o crecimiento de los actuales, debido a la globalización, al libre mercado y competencia.

Ilustración 1: Cuadros de informes presentados por la empresa Walmart México.

Fuente: Elaborado por la autora Lina Marcela Gomez.

En Síntesis, la matriz Dofa para la Multinacional Walmart cuenta con Fortalezas que promueven la cultura organizacional interna a través de diversos programas los cuales buscan promover la inclusión social, la equidad y las oportunidades en sus trabajadores asociados buscando la excelencia organizacional, entre sus debilidades la empresa ha recibido demandas por discriminación con personas con movilidad reducida pese a que según una de sus políticas internas sobre inclusión, entre sus oportunidades ciudad de México es una ciudad cosmopolita ubicándose en el noveno puesto de las aglomeraciones urbanas más grandes y más pobladas del mundo, entre sus amenazas se pueden encontrar el aumento de la desigualdad social, la inseguridad, el aumento de los competidores en el mercado, entre otros.

2. Andrews (1971) dice que para que la empresa sea eficaz debe ajustar la estructura organizacional, apoyándose en la subdivisión de tareas, en la coordinación de responsabilidades, así mismo en un diseño de los sistemas de gestión de la información.

Los mayores Accionistas son el Consejo de Administración, integrado únicamente por consejeros propietarios, luego prosigue laboralmente para México el siguiente organigrama:

Gerencia General, de la cual se deriva un Staff de Recursos Humanos, posteriormente se subdivide en áreas como el e-commerce, comprar, alimentos frescos, SAM Clubs, Operaciones México, Contraloría, Finanzas comercial y operaciones México, Operaciones Centroamérica, Compras alimentos básicos y procesados, logística centroamérica, compras consumibles, salud y belleza, administración y finanzas, Bienes raíces centroamérica, protección de activos y seguridad, Bodega Aurrerá, Mercadotecnia, Supers, Transformación Digital, Legal y asuntos corporativos, auditoría, cumplimiento, compras perecederos, entre otras.

Estrategias de Walmart

La estrategia de la empresa se encuentra enfocada hacia los siguientes ejes:

A. Estrategia de Responsabilidad Corporativa, la cual busca crear valor compartido, construyendo negocio a partir del beneficio a sus grupos de interés, como a sus asociados, proveedores, accionistas y a la comunidad en general.

B. Medio Ambiente, se enfoca en las emisiones, los residuos, la energía y el agua.

Según la política de sustentabilidad de la empresa, aseguran que sus productos y servicios garanticen el cuidado y la preservación del medio ambiente, se realizan capacitaciones a los asociados sobre la cultura adecuada sobre los compromisos ambientales adquiridos, investigan y promueven el desarrollo de nuevas tecnologías, servicios y productos que reduzcan la contaminación, acuerdan productos seguros y de menor impacto con proveedores, utilizan objetivos, metas alcanzables y medibles y se promueve la comunicación con actores del entorno con el fin de lograr los objetivos ambientales propuestos.

C. Enfoque Social, fundamentado hacia las personas; sus asociados, proveedores y comunidad en general. Basados en el principio del respeto, por el individuo, el servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia y la actuación con integridad, Walmart genera programas de desarrollo diseñados hacia las funciones de sus asociados de staff y de operaciones en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

D. Gobierno Corporativo, basado en cimientos de integridad, con altos estándares de ética, teniendo en cuenta la legislación aplicable en México.

Según el informe de declaración de Ética Global Walmart (2018) Fecha de consulta septiembre 05 de 2018, Doug McMillon, presidente y Director ejecutivo define que la base del compromiso de la empresa es trabajar con integridad, en este informe la empresa invita a realizar denuncias anónimas sobre el servicio que presta su personal, vía telefónica y online, esto con el fin de corregir fallas en los procesos, sin embargo, es un sistema sin represalias; se definen los principios básicos como el respeto por el individuo, el servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia, y el actuar con integridad.

Entre las conductas que prohíbe la compañía están el uso indebido de alcohol y sustancias alucinógenas, prevención de acoso y discriminación, conductas inapropiadas e irrespeto, conflictos de interés, y salarios y horarios justos.

E. Estrategia de Logística Inversa y Verde, una vez realizada la venta del bien, Walmart utiliza este modelo, para el caso que se produzcan productos defectuosos, con el fin de que los consumidores estén confiados y satisfechos; según un estudio realizado por Mejía (2017) en la cual realizó una visita de

campo a uno de los centros de distribución de Walmart, pudo observar las actividades que tienen que ver con los procesos de logística inversa, las cuales se describen de la siguiente manera:

Andrews (1971) divide las responsabilidades del gerente en cuatro conjuntos ya que es quien debe supervisar las operaciones y planificar las actividades futuras, coordinar las funciones y capacidades humanas dentro de la organización, para finalmente contribuir de forma personal distintivamente, marcando la diferencia. Debe ser ejemplo a seguir en todos los aspectos, tener definidos los propósitos y metas que lo direccionen adecuadamente y mantener enfocados hacia el cumplimiento de objetivos, es decir, el gerente debe estar pendiente de todo, pero a su vez debe tener una subordinación de actividades, mediante otros trabajadores que jerárquicamente supervisen actividades, y así en lo sucesivo hasta llegar a la unidad básica operativa de la empresa, ya que el gerente no puede estar en todas partes, es necesario simplificar el trabajo de esta manera; definiendo así el carácter central e individual de una organización.

METODOLOGÍA

Este artículo es de carácter descriptivo, ya que según Martínez (2006), las investigaciones que utilizan el estudio de caso pueden ser descriptivas, si se pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, o exploratorias si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías del marco teórico y la realidad objeto de estudio. En este caso se trata de un estudio de caso descriptivo.

Es así como se realiza una visita empresarial dentro de las actividades académicas de la Maestría en Administración de la Universidad del Quindío Cohorte 8. En dicha visita se realiza un recorrido de campo en la ciudad de México con el fin de observar comportamientos y preferencias de los consumidores en ese país.

Es así como se realiza una visita empresarial dentro de las actividades académicas de la Maestría en Administración de la Universidad del Quindío Cohorte 8. En dicha visita se realiza un recorrido de campo en la ciudad de México con el fin de observar comportamientos y preferencias de los consumidores en ese país.

La información se obtiene mediante la página WalMex, página oficial de Walmart México, en la cual se puede obtener la historia de la empresa, los estados financieros, informe de responsabilidad social, gobierno corporativo, medio ambiente, residuos, emisiones, energía y utilización del agua, políticas de sustentabilidad, estándares laborales, enfoque hacia la comunidad, estatutos sociales, entre otros. Y a través de medios como artículos de autores reconocidos, para culminar finalmente con la visita de campo descrita.

CONCLUSIONES

La empresa Walmart en México cuenta con una estrategia de responsabilidad corporativa la cual está basada en ejes tan importantes como el medio ambiente, el gobierno corporativo y el componente social. Cada eje se encuentra fundamentado bajo variables tan importantes como el consumo adecuado de energía, materiales, relación con grupos de interés, esto con el fin de lograr un negocio más sustentable y amigable con el entorno, manteniéndose así en el mercado como líder en autoservicio, con calidad y precios bajos.

Walmart México utiliza estrategias de omnicanal con el fin de vender una amplia variedad de productos, con el fin de que las familias logren encontrar todo lo que buscan en un solo lugar, las ventas a través de clubs, el e-commerce, bajos precios, mayores ofertas, opciones de crédito, buscan llegar a mayor cantidad de personas, así mismo, busca reducir costos, a través de negociaciones con proveedores, busca entablar relaciones sostenibles con la comunidad, participando en programas de voluntariado, se invierte en sus trabajadores, a los cuales se les realiza un empoderamiento denominándolos asociados, además que buscan financiación en la bolsa de valores y utilización de energías renovables.

Walmart maneja su página online de ventas al público <https://www.walmart.com.mx/> donde ofrece tecnología y hogar, y toda clase de variedad para el mercado, si la compra supera los \$1.299 pesos mexicanos, le llevan el mercado o la compra a casa, este efecto se ha visto en auge creciente y es denominado como ciberconsumidores, lo cual según Paul y Olson (2006) permite ofrecer bienes y servicios las 24 horas del día, los siete días de la semana, es rentable debido a que elimina los catálogos impresos, horarios y vendedores, lo que constituye un medio para desarrollar relaciones directas con los

clientes, se establecen bases de datos de los consumidores, y se disminuye el tiempo de desplazamiento para la compra.

Es así como Walmart México, utiliza la innovación en procesos, marketing y relacionamiento con el entorno, buscando reducción de costos y aumento de ventas, con un segmento de mercado amplio. Según Orozco y García (2014) a través del libre comercio y avances tecnológicos se han ido transformando las formas de producir, de comercializar y la ciudad en sí, en su entorno se ha ido transformando; la presencia de Walmart en México ha generado muchos impactos en su población, de forma directa ofrece empleos, de forma indirecta afecta a los pequeños comerciantes que se ubican a su alrededor. La apertura económica ha llevado a que multinacionales como Walmart se expanda y se amplíe a través de diversos mercados; es así como la empresa utiliza ventas a gran escala, en segmentos de empresas con estructuras de comercio minorista, su estrategia es ofrecer variedad de productos, a bajo costo y de muy buena calidad, utilizando el formato de autoservicio, es un supermercado donde se puede encontrar todo lo necesario.

Según Cota y Navarro (2016), uno de los fenómenos de la globalización hace que el modelo conocido de empleo permanente y previsible además del trabajo en las masas, entre en crisis. El empleo debe crearse e pequeñas cantidades y en su generación entra a formar parte importante la Pyme, la microempresa y los procesos de desarrollo local. Otro fenómeno el cual se extiende a lo largo de México y los países subdesarrollados, es el concepto de la informalidad, concepto que se rehabilita hacia grupos de baja escolaridad o a grupos poco conocidos y/o protegidos dentro de marcos jurídicos y reglamentarios. Walmart a través de programas dirigidos a los pequeños proveedores utiliza estrategias de penetración de mercados, la cual es agresiva, ya que compite con bajos costos.

La economía informal según Hitt y Duane (2015), representa una amenaza para las empresas formales, ya que estas no pagan impuestos, su reducción de costos es alta y tampoco asumen regulaciones gubernamentales, es así como México, representa riesgo alto en cuanto a la economía informal por

poseer tasas laborales informales entre el 46.80 y 48.10 para este 2019, lo cual es un indicador de pobreza, lo cual contribuye con el tamaño y la distri



ución de la riqueza y de los ingresos percibidos por los ciudadanos, que van a invertir en comprar; sin embargo, como se pudo denotar, Walmart se ha distribuido en cada una de sus las demarcaciones territoriales en ciudad de México, diversificando así aún más el segmento de mercado, ofrece según ingresos percibidos o lo que podríamos llamar estratificación de la población.

Según Lugo (2013), en América Latina el crecimiento de los supermercados ha sido acelerado debido al aumento del patrón demográfico, las transformaciones en territorios rurales, cada vez más la población se desplaza del campo a las ciudades, aumentando la demanda de bienes y servicios, y disminuyendo la oferta de productos agropecuarias del campo a la ciudad. Estos fenómenos generan estrategias como la pluriactividad rural, definido según Jarquín, Castellanos y Sangerman (2017) como el aprovechamiento del patrimonio natural y cultural, a través de la diversificación de actividades que exploten al máximo las posibilidades del entorno rural, así como la importancia de esta tendencia para la orientación de políticas públicas hacia el crecimiento y aprovechamiento del campo, o también definida como la combinación de actividades agropecuarias con otras de carácter no agropecuario en granjas familiares, para la generación de ingresos.

La multiracionalidad definida por Lugo (2011) como se ha configurado en la dinámica territorial, el conocimiento y las redes en los entornos rurales, la etnocompetitividad es término definido por Lugo, Ramírez, Navarro y Estrella (2008), como aquella estrategia utilizada con el fin de hacerle frente a los retos del mercado, generando diversas innovaciones técnicas con el fin de complementar y fortalecer las estrategias familiares y territoriales de reproducción social incluyente, la emergencia de procesos relacionales y el establecimiento de redes sociales.

Frente a las relaciones con proveedores, Arias y Solari (2008) señalan que dentro del desarrollo local las cadenas MYPES desempeñan un papel fundamental en la economía local, dándole estructura y dinámica al mercado, con base a creación de empleo, innovación, diversificación y modernización de la economía local. Todo se basa en confianza y reciprocidad, generando nuevas fuentes de renta y empleo, que se desenlaza en la contribución del desarrollo local. Lugo (2013) señala que los supermercados junto con procesadores de alimentos a gran escala han ido transformando los mercados agroalimenta-

rios de cada región, lo cual ha traído exclusión de pequeños productores y empresas pequeñas de procesamiento y distribución. Es lo que ha buscado Walmart con sus alianzas estratégicas en todo el territorio mexicano.

Para referirse al modo de consumo de las personas, según Cornejo y Bellon (2001) señalan que cuando se consumen productos no solo se usan esos productos y/o servicios, sino que se asimilan conductas, modelos y estructuras sociales; es decir, cada individuo obtiene mediante cada acción de compra sentimientos anteriores y posteriores a la misma, lo cual moldea el comportamiento y retroalimenta la estructura interna del consumidor, de tal manera que en cada acción de compra intervienen factores como motivación, percepción, aprendizaje, actitudes, complejos, entre otros; es por ello que cada cultura consume diferente según sus actitudes de vida culturales. Hirschman (1970) planteó la importancia de la relación existente entre el consumidor-proveedor y cómo esta relación incide directamente en el desempeño organizacional de las empresas. La particularidad de esta importancia radica en la proveeduría adecuada de la empresa, en este caso, Walmart México puede realizar una oferta muy variada en sus múltiples autoservicios.

REFERENCIAS

- Andrews, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. Homewood Ill. Dow- Jones Irwin, N.Y.
- Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México D.F: Pearson
- Arce Burgoa, L. (2010). *Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales*. *Perspectivas*, (25), 191–201
- Becerril, Ilse (2017). *Economía de la Ciudad de México crece 3.2%*. *El Economista*. Consultado el 29 de Mayo de 2018. Tomado de: www.economista.com.mx.
- Benzaquen, Carpio, Zegarra, y Valdivia (2010) *Un índice Regional de Competitividad para un País*. *Revista Cepal*, p.102
- Bernal, G. y Mungaray Lagarda, A. (2017). *Los índices de competitividad en México*. *Gestión y Política Pública*, XXVI.



- Botero Pinzón, L. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*
- Cota, R., y Navarro, A. (2016). Análisis del Concepto de empleo informal en México. *Análisis Económico*. Universidad Autónoma Metropolitana. Vol XXXI, Num. 78.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hitt, M., Duane, R., E., R. (2015). *Administración Estratégica*. (11a.ed.) Cengage, p. 80. Tomado de: <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co>
- EENI-Business School y HA University (2018). *Tratados de Libre Comercio, México*. Fecha de consulta 29 de Mayo de 2018.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1985). *Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos*. Bogotá: Norma.
- Jarquín Sánchez, N., Castellanos Suárez, J., y Sangerman-Jarquín, D. (2017). *Pluriactividad y agricultura familiar: retos del desarrollo rural en México*. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*.
- Krugman P. (1994). *Competitividad una peligrosa obsesión*, vol. 73 NQ 2: 28-44
- Lozada, N., Gutierrez, L, y Arias, J. (2015) *Perspectivas predominantes de la investigación sobre estrategia empresarial en Colombia*. Universidad de Antioquia.
- Lugo-Morin, D., Ramírez-Juárez, J., Navarro-Garza, H. y Estrella-Chulim, N. (2008). *Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla, el papel del territorio y la innovación*. *Economía, Sociedad y Territorio*, VIII.
- Lugo Morin, D. (2011). *La multi-racionalidad económica del pequeño productor en los territorios rurales*. Universidad Intercultural del Estado de Puebla.
- Lugo Morin, D. (2013). *Supermercados, estrategias y pequeños productores hortícolas en el Municipio de Acatzingo: el caso Walmart*. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIII (42)
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*. Argentina.
- Mejía, M. (2017). *Logística Inversa de Walmart*. Universidad de Santo Tomás.
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de planificación estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. INCAE, Costa Rica, Quinta Edición.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2018), Fecha de consulta 8 de Junio de 2018.
- Orozco-Hernández, M., y García-Luna-Villagrán, G. (2014). *Walmart en áreas periurbanas de la ciudad de Toluca, México: efectos sociales, económicos y territoriales*. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 21.
- Paul, J. & Olson, J. (2006) *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. Editorial Mc Hill.
- Peñalosa, M., (2005) *Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico?* Forum Empresarial.
- Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*. NY: Free Press.
- Porter, M. (1996). *¿What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Superior*, España: Pirámide.
- Quintero Rizzuto, M. y Gallardo Guillén, L. (2008). *La estrategia de desarrollo local en el contexto de la globalización*. *Aldea Mundo*, 13



(26), pp.39-48.

Suñol, S., (2006) Aspectos Teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad. Tomado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>

Velarde, M., & Maldonado, A., (2010) Estrategias organizacionales de competitividad: enfoques regionales. ProQuest Ebook Central.

Vilariño Corella, C., & Rodrigo Ricardo, J. (2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica. Ciencias Holguín, XIII

Villalba, J., (2005) El arte de la Guerra competitiva. Menú estratégico. Iesa, Caracas.

Walmart México, (2017) Informe Financiero y de responsabilidad Corporativa. Fecha de consulta Junio 30 de 2018. Tomado de:
https://files.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiera/Anual/Esp/Financiero/Informe_Anuar_Walmex_2017-ok.pdf