

## Competitividad y proceso estratégico. El caso de Walmart México

Lina Marcela Gómez<sup>1</sup>  
Alexander Cano Saldaña<sup>2</sup>

### 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 en agosto de 2018, 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 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 made in August 2018, 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.

**Key words:** Strategy, Competitiveness, Walmart, México, Business, Andrews K.

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas, estudiante Maestría en Administración, Universidad del Quindío, Armenia – Quindío. E-mail: [lmgomez@uqvirtual.edu.co](mailto:lmgomez@uqvirtual.edu.co)

<sup>2</sup> Economista. Ms.C. in Agricultural Economics. Docente de Economía. Universidad del Quindío, Armenia – Quindío. E-mail: [acano@uniquindio.edu.co](mailto:acano@uniquindio.edu.co)

## **1. 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 (Walmart, 30 de agosto de 2018). Actualmente cuenta con 1271 extendidas por todo el País, con unos ingresos totales para el año 2017 de \$573.265 millones de pesos, lo cual representa un incremento del 7.7% comparado con el año 2016, con una utilidad neta que alcanzó los \$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, la logística y los 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, las ventas de Autoservicio o ventas minoristas y que según la cultura mexicana surgen cada vez más, encontrando cada vez más competencia en el mercado, para el caso de Walmart México, el cual 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 del cómo la empresa puede lograr superar obstáculos, definir objetivos en base a los cuales

desempeñará sus funciones, y la toma adecuada de decisiones en búsqueda de resultados óptimos.

Este trabajo se divide en 7 partes, una primera correspondiente a la introducción, el segundo componente se realiza la justificación del artículo, una tercera parte correspondiente 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, una cuarta parte a la metodología utilizada, una quinta parte a los resultados, una sexta parte correspondiente a las conclusiones y al final se incluyen las referencias bibliográficas consultadas.

## **2. Justificación**

México cuenta con una superficie de 1.964.375 según cuadro de jerarquización de la superficie territorial por principales países, publicado por el Anuario Estadístico y Geográfico (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2017). Limita al Norte con los Estados Unidos de América, límite de 3152 m<sup>2</sup>, al sur con Guatemala 956 m<sup>2</sup> y Belice 193 m<sup>2</sup>, con una longitud de la línea costera de 11122 con el Golfo de México y Océano Pacífico, Según el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2017), para el año 2017 en México se contaba con 60.230.241 Millones de Hombres y 63.288.029 Millones de mujeres para un total de 123.518.270 millones de personas.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI, 2018), el país obtuvo una variación porcentual anual para el Segundo Trimestre de 2018, de las siguientes variables:

El producto Interno Bruto fue de 2.61%, con un indicador global de la actividad económica 1.15%, la confianza del consumidor fue medida en 17.38%, la actividad Industrial obtuvo el 1.35%, con una Balanza Comercial de Mercancías negativa ya que el país importa más de lo que exporta, se obtuvieron datos porcentuales para las exportaciones 14.20% y para las importaciones el 17.59%, con una tasa de desocupación del 0.07%, una población ocupada de 3.04%, un índice ocupado en el sector manufacturero de 2.90, índice ocupado para el sector Comercial al por mayor de 4.12% y al por menor de 1.32%, índice de ingresos al por

mayor de 5.02%, y al por menor de 3.70%, índice ocupado sector construcción 1.64%, finalmente se encuentra una inversión fija bruta de 1.36%.

Según el índice de competitividad global México, para el año 2017 y 2016, se encuentra ubicado en la posición 51 de 137 países, el IGC “Índice Global de Competitividad” es medido por la WEF Foro Económico Mundial, lo cual captura percepciones según indicadores como corrupción, innovación, mercado laboral, entre otros; México ocupa el cuarto lugar en los países latinoamericanos, en temas de percepción de costos por inseguridad para empresarios, puesto 131, el principal obstáculo para hacer negocios en México es la corrupción, según este estudio de la WEF. Estos resultados, y la visión que se genera, autores como Velasco y Heredia (2004) señalan que la competitividad de los países está condicionada por la interrelación de los elementos heterogéneos de la región, esta interrelación no siempre surge armónica, sino que en la mayoría de veces se torna caótica, como se puede observar el caos en la economía mexicana pese a ser libre y abierta, es afectada por la corrupción e inseguridad que surgen de su sociedad.

Según la Constitución Política de Ciudad de México del año (2016), la Ciudad de México se delimitó en 16 demarcaciones territoriales, teniendo en cuenta parámetros como:

- ✚ Alcanzar el equilibrio demográfico, respetando la identidad histórica de sus colonos y barrios.
- ✚ Equilibrio en el desarrollo Urbano, rural, económico, ecológico, social y cultural.
- ✚ La integración entre territorios, y la cohesión en la sociedad.
- ✚ Mayor oportunidad, eficacia, cobertura en servicios públicos y actos de gobierno.
- ✚ Incremento en la eficacia gubernativa.
- ✚ Mayor Participación social.
- ✚ Los demás que beneficien los intereses sociales.

Es así como encontramos demarcaciones territoriales como; Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa de Morelos, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan,

Venustiano Carranza y Xochimilco. Teniendo en cuenta que la ciudad de México Delimita colinda al norte, este y oeste con el estado de México y al sur con el estado de Morelos.

En este artículo se utilizarán análisis descriptivos y estadísticos de la población, y de la empresa Walmart. Según el artículo de Zorrilla (2006), describe como Porter (1986) en su artículo “como obtener ventaja competitiva por medio de la información” refiere dos componentes propios de la empresa, el físico y el informativo, ya que este último es el componente que dentro de la cadena de valor le da más peso para la obtención de una ventaja competitiva.

Para utilizar la estrategia y a través de nuestra historia, ha sido utilizada desde muchos contextos, inicialmente en las organizaciones militares trasladándose luego a los entornos empresariales en el siglo XX, fenómeno que comienza a observarse desde los años 60, y comienza a construirse como un proceso lógico y consciente desde la gerencia, analizándose previamente desde la planeación de procesos que construyen la empresa hacia la estabilidad según el entorno en el cual estas participen.

Es así como Ríos (2006), describe la estrategia y su evolución como cambios constantes que permiten la planeación y la adaptación a las nuevas condiciones que se presentan en el entorno, y a las cuales la empresa debe adaptarse o por lo menos sobrevivir.

En su relación con la competitividad, autores como Ynzunza, Cortes e Izar (2013) escribieron: sobre la base del éxito y la ventaja competitiva yace en la estrategia competitiva seleccionada, los recursos y capacidades que la empresa posee y su capacidad de adaptación a las condiciones del mercado.

Se han propuestos varias formas de analizar los procesos estratégicos, entre los que se puede encontrar: El modelo propuesto por Andrews (1971) en donde se realiza un análisis del entorno, la situación actual en el que se encuentra el mercado, los gustos de los consumidores, análisis de recursos, y de DOFA, análisis ambiental, identificación de estrategias alternativas, estrategia económica, fijación de objetivos, políticas y estrategias, implementación y control,

logrando el cambio de estructura, acciones concretas con el fin de lograr el objetivo propuesto.

El objetivo de este artículo es realizar un análisis de las estrategias que utiliza Walmart México para promover la competitividad de la empresa, lo que se logrará a través de una visita de campo que se realizó en el mes de agosto del presente año a la Ciudad de México, además de la información conseguida en internet, página oficial Walmex y artículos sobre estrategia y competitividad, escritos por autores reconocidos. A partir de la información anterior, se definen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias que utiliza Walmart México para promover la competitividad de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- ✚ Reconocer factores que intervienen en la competitividad de la empresa.
- ✚ Comparar la relación existente entre competitividad y la estrategia en Walmart México, según la Teoría de Andrews (1971).

### **3. Revisión de Literatura y/o Antecedentes**

En este apartado se revisan y recopilan 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 es considerada desde el contexto militar, terminada la segunda guerra mundial inicia su incursión en las organizaciones, consolidándose posteriormente su campo de estudio, lo cual ha llevado a la estrategia empresarial 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 los recursos o las capacidades, el segundo factor 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, obedeciendo 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 y según el cambio de cultura.

Así mismo Ogliastri (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, la cual se compone mediante la definición de un objetivo general y unos objetivos específicos, las

acciones determinantes, los programas funcionales, y los recursos requeridos para definir y llevar a cabo el plan. La estrategia también se puede relacionarse 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 los objetivos y sus acciones en el tiempo; la cual puede establecerse en diferentes niveles como:

- ✚ A nivel de la 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) quién 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; unos objetivos, en los cuales se definen los resultados, o adonde se quiere llegar y quienes son los clientes, que valoran estos y cuanto 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 quién va 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 competitivas 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 la Rivalidad entre los competidores, la amenaza entre los nuevos competidores que ingresan al mercado y de los productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y proveedores; en cada una de estas fuerzas el autor plantea, una serie de variables, en las cuales puede medirse el concepto de estrategia.

Actualmente, podemos 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 que 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.

Más sin embargo, Krugman (1994), se refirió a que en Europa, por ejemplo, los impuestos y las reglamentaciones asignados por los 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 las diferencias en los costos de los 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 ciencia, desarrollo del capital humano, la cultura, la Ventaja comparativa, y la ventaja absoluta, entre muchas otras variables; para el entorno microeconómico se suelen abordar la unidad fundamental, la cual es 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, más 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 4 etapas en la formulación de estrategias competitivas, entre las cuales tenemos:

- I. Análisis de estructura de mercado, se define e 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.

#### **4. Metodología**

Este trabajo es de carácter exploratorio y descriptivo, se desarrolla utilizando el método de caso, como técnica de exploración, el cual consiste en realizar un análisis de documentos encontrados en internet, informes oficiales de la empresa y una visita de campo realizada en agosto de 2018, a Ciudad de México realizando un análisis descriptivo del entorno, la situación actual en el que se encuentra el mercado, los gustos de los consumidores, así mismo con información aportada por la Empresa Walmart en su portal Walmex se identifican estrategias alternativas, estrategia económica, fijación de objetivos, análisis DOFA, políticas, su implementación y control, para luego comparar con el Modelo de Andrews (1971) para así poder llegar al objetivo establecido.

Para Andrews (1971), en su libro *The concept of Corporate Strategy*. El concepto de “la estrategia corporativa sirve de guía durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y alcanzar resultados superiores sin privarla de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes”.

Según el autor, la empresa debe realizar un análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, valores personales y de responsabilidad social 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.

Andrews aduce que "la formulación de la estrategia no termina cuando empieza su aplicación. Una empresa está cambiando siempre en respuesta a su propio carácter y desarrollo pasado" haciendo que la formulación y la aplicación de la estrategia se complementen entre sí. Es así como el autor afirma 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.

El autor divide las responsabilidades del gerente en cuatro conjuntos ya que es el quién debe supervisar las operaciones y planifica las actividades futuras, coordina las funciones y las capacidades humanas dentro de la organización, para finalmente contribuir de forma personal distintivamente, marcando la diferencia, debe ser un ejemplo a seguir, en todos los aspectos.

Así mismo cada organización empresarial, cada una de sus áreas y cada uno de sus trabajadores debe tener definidos los propósitos y metas que lo direccionen adecuadamente y mantengan 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 sucesivamente 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.

Andrews (1971) formula en la estrategia las siguientes actividades como secundarias:

- ✚ La identificación de amenazas y oportunidades del Entorno, factores externos, con el fin de asociar el riesgo a las alternativas lo cual se define como oportunidad de mercado.
- ✚ Se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa, factor interno, lo cual se denomina estrategia económica, definido por el autor como la competencia, los recursos corporativos evaluando la capacidad empresarial para el aprovechamiento de los mercados percibidos por la empresa, y a los cuales tiene definido hacerles

frente según riesgos encontrados, dándole una calificación de la oportunidad encontrada que relaciona una empresa con su entorno.

- ✚ Se debe considerar las preferencias de los directivos, sus valores personales y aspiraciones.
- ✚ La toma de decisiones se debe realizar según requerimientos sociales.

Ahora bien, durante la implementación de la estrategia se deben realizar una serie de actividades secundarias las cuales el autor define como:

- ✓ La movilización de recursos.
- ✓ Una estructura organizacional efectiva la cual se interrelaciona adecuadamente mediante una adecuada coordinación de actividades y el uso adecuado de los sistemas de la información y la comunicación.
- ✓ Los procesos de medición del desempeño organizacional y de cada trabajador, bienestar al funcionario, compensaciones, desarrollo gerencial, todo enfocado al logro del propósito organizacional.
- ✓ El papel que juega el liderazgo dentro de la empresa, como parte decisoria en la realización de la estrategia.

Frente al entorno Andrews (1971), describe cuatro subsistemas que cambian y evolucionan de acuerdo a:

- La comunidad, el segmento de mercado enfocado, la población objetivo las cuales componen el contexto inmediato e intermedio de las actividades de la empresa.
- La cultura; basada en la combinación de valores, actitudes, creencias, costumbres, leyes y conceptos las cuales condicionan la forma en la cual se relacionan y se comportan las personas y las instituciones entre sí en relación con el universo físico que les rodea.
- El hábitat, es el entorno físico creado por el hombre en el que se mueven y existen los otros componentes del sistema.
- El producto, definido como la corriente que brinda la empresa de bienes y servicios en el entorno con el fin de ser consumidos.

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.

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 anteriormente.

## 5. Resultados

Modelo Andrews (1971) Análisis comparativo con Walmart México

1. Análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, valores personales y de responsabilidad social 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 DF**

<b>Fortalezas.</b>	<b>Oportunidades.</b>
Mercadotecnia enfocada al cliente 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 país 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, aproximadamente. Más 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 Becerril (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



	<p>representó el 17 % del total del PIB nacional, lo cual significa una aportación del 25 % al crecimiento económico.</p>
<p>Ofrece multivariiedad de productos - venden productos de marca.</p>	<p>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.</p>
<p><b>Frente a sus asociados o trabajadores:</b>  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 completamente 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. 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</p>	<p>Según la página EENI- Business School &amp; HA University (2018), fecha de consulta 29 de octubre de 2018, México es el país que más tratados de libre comercio ha firmado.</p> <p>Los Estados Unidos Mexicanos cuenta con once tratados de libre comercio entre los cuales se encuentran relaciones con 49 países, a través de estos tratados de libre comercio, los productos de México acceden a un mercado de 1.000 millones de consumidores lo cual equivale al 60% del PIB mundial.</p>

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”.	
<b>Debilidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
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.

Fuente: elaboración propia, según cuadros de informes presentados por la empresa Walmart Méx.

## Valores personales

Según la página principal de Walmart México, Fecha de consulta (17/10/2018):

- ✚ Respeto por el individuo: Valor hacia cada asociado. La empresa Lidera con el ejemplo y está abierta a la retroalimentación.
- ✚ Búsqueda de la excelencia: Anticipación y planificación para el futuro.
- ✚ Servicio al cliente: La razón de ser, el cliente.
- ✚ Integridad: Cumplir con la promesa que se le da al cliente, tratando de ser lo más transparente posible.

## **Valores de responsabilidad Social**

Según la Página principal de Walmart México, Fecha de consulta (17/10/2018):

### **Clientes**

- ✚ Mejorar la calidad de vida de las familias de México.
- ✚ Generar ahorro con la propuesta de Precios Bajos siempre.
- ✚ Ofrecer la mejor experiencia de compra variada y la mejor calidad.

### **Comunidad**

- ✚ Generación de empleos contribuyendo con el desarrollo y bienestar de las comunidades.
- ✚ Respeto por el medio ambiente utilizando adecuadamente los recursos disponibles.
- ✚ Apoya el desarrollo de comunidades a través de la Fundación Walmart de México.

### **Proveedores**

- ✚ Impulso del crecimiento y desarrollo de los socios comerciales.
- ✚ Fomento de prácticas éticas y socialmente responsables.
- ✚ Construcción de relaciones de largo plazo con los proveedores.

### **Asociados**

- ✚ Impulso del crecimiento dentro de la empresa.
- ✚ Vigilancia y constancia en seguridad y salud en el trabajo.
- ✚ Respeto por la dignidad humana.
- ✚ Ofrece sueldos competitivos, prestaciones y oportunidades en el desarrollo personal.

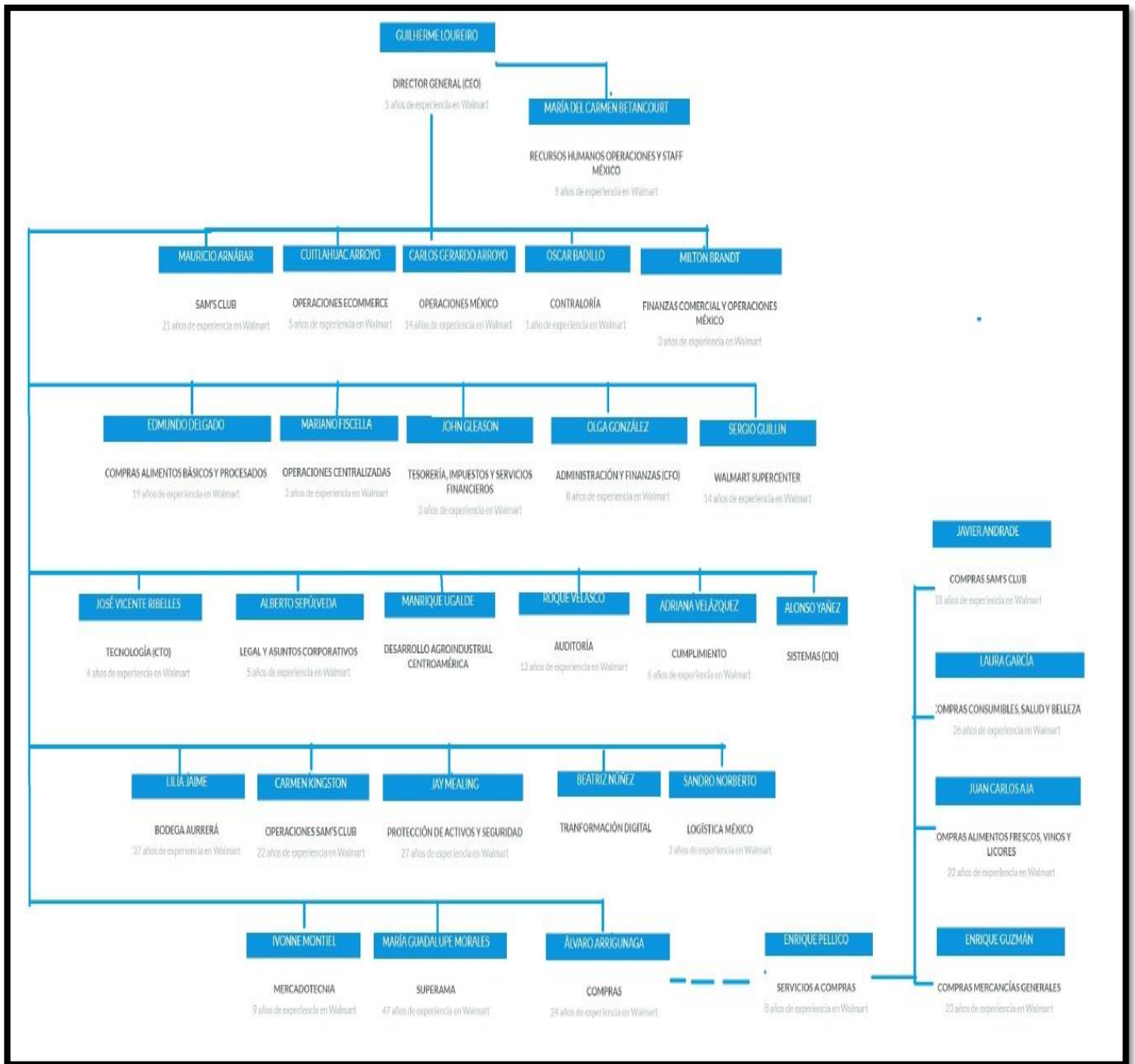
### **Accionistas**

- ✚ Generación de valor en el corto, mediano y largo plazo manejando eficientemente los recursos.
- ✚ Buen Gobierno Corporativo.
- ✚ Transparencia en el manejo de la información.

- ✚ Interpretación y análisis de los sucesos, perspectivas dentro y fuera de la empresa.
- 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:

# Organigrama No. 1



Fuente: Creación Propia basada información de la página Walmart México Gobierno Corporativo

## **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.

Según el informe de Responsabilidad Corporativa Walmart México (2018), fecha de consulta (Agosto 30 de 2018), el eje rector de la estrategia está enfocado hacia crear valor compartido, es decir la creación de un negocio que beneficie a todos sus stakeholders, entre los cuales encontramos a sus clientes, asociados denominando así a sus trabajadores, proveedores, comunidad, accionistas y al gobierno.

La evolución de la Responsabilidad Corporativa se ha venido desarrollando de la siguiente manera:

- ❖ En el año 2000 obtuvo la distinción como empresa socialmente Responsable ESR.
- ❖ En 2003 se constituyó la fundación, Walmart de México.
- ❖ En 2004 se emitió el primer informe de Responsabilidad Corporativa.
- ❖ 2006 se elaboran las Guías GRI G3 Global Reporting Initiative, es decir se realiza la creación de la estrategia Sustentable por un planeta mejor.
- ❖ En 2009 se realiza el estudio de Materialidad para México y Centro América.
- ❖ En 2010 Walmart México Adquiere el 100% de Walmart Centro América.
- ❖ En 2011 se realizar el primer informe Integrado, de inclusión al IPC sustentable de la BMV.
- ❖ En 2014 realiza el segundo estudio de Materialidad GRI G4.
- ❖ En 2016 como integrante de FTSE4GoodEmerging Index y en 2017 también.
- ❖ En 2018 Ingresa al Bloomberg de Equidad de Género.

Es así como, la compañía ha aumentado los donativos a las comunidades en el año 2012, realizó un donativo por 624 Millones de pesos mexicanos, y para el año 2017 donó 1045 millones de pesos Mexicanos, incrementándose en un 10.9% de donativos canalizados.

Así mismo, y según el informe para el año 2012, realizó una inversión en iniciativas sustentables de 980 millones de pesos mexicanos, y para el año 2017 la inversión fue de 1.310 millones de pesos mexicanos, con un incremento del 6% entre estos años.

En el estudio de Materialidad se evalúa la relevancia y la madurez de aspectos como:

- ✚ Estratéxicos Materiales: residuos, la energía, el desarrollo de la cadena de suministro, el agua, el desarrollo de los asociados, el empleo y las condiciones laborales, el gobierno corporativo, la diversidad e igualdad de oportunidades, las emisiones, la evaluación de la cadena de suministro y el servicio y protección al cliente.
- ✚ Relevantes: derechos humanos, diálogos con grupos de interés, la biodiversidad, compromiso con las comunidades locales, ética y cumplimiento, anticorrupción, SST Salud y seguridad en el trabajo, manejo de crisis y gestión de riesgos.
- ✚ No Materiales: cambio climático y privacidad del cliente.

**B. Medio Ambiente;** el cual 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.

Es así que, se busca reducir el 50% de los residuos de alimentos, reducir el 18% de emisiones GEI, reducir el 26% de la intensidad energética ocupada, reducir el impacto de las operaciones en el medio ambiente, ofreciendo productos sustentables.

Para el año 2017 se reciclaron 27.6 Kg/ m<sup>2</sup> y se enviaron a disposición 12.2 Kg/ m<sup>2</sup>, el consumo de energía para el mismo año se redujo a 223 Kwh/m<sup>2</sup>, llegando a un avance meta de cero residuos del 73%, el 91% de tiendas en México se suministraron con energía renovable. Se cuenta con 756 plantas de tratamiento de agua, se realizaron inversiones por 1310 millones de pesos mexicanos en iniciativas sustentables.

El 31% de los residuos generados se van a rellenos sanitarios, el resto, es decir, el 69% se recicla o se le da algún tratamiento especial, por ejemplo, se realiza compostación de residuos orgánicos.

Entre sus iniciativas para reducir la huella ecológica se encuentran las siguientes:

- ✓ Residuos: reducir la generación de residuos, donar comida para la gente, suministro de excedente de alimentos para animales, producir composta con residuos no aptos para consumo humano, buscando como último recurso el relleno sanitario.
- ✓ Emisiones: detección de riesgos ante el cambio climático, construcción de línea base de emisiones en la cadena de suministro, reducciones de gases de efecto invernadero.
- ✓ Energía: líder en consumo de energía renovable (Se cuenta con 6 parques Eólicos, y 2 hidroeléctricas).
- ✓ Implementación de iniciativas tecnológicas como sistemas de iluminación, climatización, refrigeración, realizando submedición de consumo.
- ✓ Agua: desarrollo de planes para la reducción del consumo, campañas para detectar fugas, ampliación de plantas de tratamiento, análisis de estrés hídrico.

C. **Enfoque Social;** se encuentra 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.



En México y Centro América, se realizó una inversión de \$65 millones de pesos mexicanos en capacitación a sus asociados, (empleados) con 7.3 millones de horas de capacitación al año. Se realizaron 23.413 promociones, el 50% fue a mujeres, incentivando la equidad de género, el 35% de ejecutivos fueron mujeres, se cuenta en México con 198.769 asociados. Contando así con dos consejos consultivos sobre diversidad e inclusión.

Otra de las estrategias sociales, viene enfocada hacia el bienestar y la seguridad de sus asociados o trabajadores, su visión es ser la empresa más segura para comprar y trabajar, con un objetivo de cero accidentes, una inversión de \$160 millones de pesos mexicanos en elementos de protección personal “EPP”, con programas de prevención de accidentes, prevención de incendios, ubicación de brigadistas en caso de emergencia.

La empresa ha realizado 558 convenios de educación, servicios y esparcimiento, para los asociados y sus familias. En 2017, 6019 asociados fueron atendidos nutricionalmente y se invirtieron en programas de asesoría financiera, psicológica, y legal.

Walmart México cuenta con 35089 proveedores, el 94% de la mercancía es comprada directamente en México, 15966 pequeños productores, y se participó en el primer congreso para desarrollar emprendimiento, enfocado a plataformas de desarrollo según la naturaleza de los productores.

En 2017 se realizaron auditorías a instalaciones ubicadas en México de proveedores, encontrando que el 15% de proveedores realizan violaciones menos severas hacia la proveeduría responsable, el 59% se encontró dentro de los estándares de cumplimiento, el 16% tienen serias violaciones, el 1% violaciones que podrían ser causas de acciones severas, y el 9% se ubicaron en otros.

Dentro de su responsabilidad social, se apoyaron 197 ONG, con 1.3 millones de beneficiados, y 1.045 millones de pesos canalizados, financiando así al pequeño productor y la seguridad alimentaria. Programas de apoyo a la comunidad 15.622 pequeños productores desarrollados, de los cuales 2228 venden en las tiendas de autoservicio, se realiza programa de lucha contra el hambre, de los cuales se han canalizado 29971 toneladas canalizadas, con 1044707

beneficiarios mensuales, 1713 jornadas de voluntariado, con 75558 participaciones voluntarias, la empresa también realizó apoyo ante desastres naturales con 980 toneladas de alimentos y 11820 asociados apoyados.

**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, más 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.

En cuanto a su trato con proveedores y la competencia, se puede encontrar ítems tan importantes como la competencia y las transacciones justas, la deshonestidad intencional, Integridad financiera e irregularidades contables, explotación ilícita de información privilegiada, y prácticas de comercio restringidas.

En la compañía también se encuentran posiciones como una postura anticorrupción, política contra el lavado de dinero, la empresa no realiza contratos por honorarios, se cuenta también con una adecuada responsabilidad ambiental y unos amplios programas sobre seguridad y salud en el trabajo, seguridad alimentaria y de los productos, protección de la información personal y comercial, participación en política durante las jornadas laborales, la no celebración de contratos gubernamentales con intereses, las declaraciones a medios públicos deben ser aprobadas.

Se maneja el comité de responsabilidad corporativa, el cual está basado sobre el establecimiento de una visión a largo plazo, con estrategias enfocadas hacia lo que es bueno para el negocio, para los clientes y para la sociedad. Se analizan los riesgos y se identifican las oportunidades que se presentan para mejorar el desempeño organizacional, se apoyan cambios estructurales y se establecen planes de acciones, indicadores, políticas, y procedimientos, dirigiendo tendencias nacionales e internacionales para sostener su liderazgo.

Según el informe sobre los estándares laborales, Walmart (2018) Fecha de consulta septiembre 10 de 2018, se encuentra enfocado hacia 7 estándares, como el ambiente de trabajo, la comunicación abierta, la no discriminación, la salud y seguridad en el trabajo, los salarios con remuneraciones superiores, la libertad de asociación y el rechazo al trabajo infantil y forzado.

Según el Informe de Responsabilidad Corporativa, Walmart (2017) En México hace presencia en 485 ciudades con 23 Centros de distribución, para marzo 31 de 2018 la empresa cuenta con un efectivo de 33.938 Miles de millones, cuenta con un inventario de \$54.450 miles de millones, activos fijos y otros, de \$190.889 miles de millones, para el pasivo se puede encontrar un capital contable y otros, 210519 miles de millones y proveedores 68758 miles de millones.

La competencia de autoservicios podemos encontrar empresas como Soriana con un ingreso de \$153.9 miles de millones, Chedraui \$95.6 miles de millones, la Comer \$17.1 miles de millones, entre otros.

La empresa ha logrado un crecimiento del 30.1% de crecimiento en la acción en el mercado de la bolsa de valores. Logrando un crecimiento corporativo del 6.3% en México.

Otra estrategia que utiliza la empresa es la ampliación del diferencial de precios, frente a la competencia.

Según las normas emitidas para los proveedores, Walmart (2017), fecha de consulta 15 de septiembre de 2018, las cuales son emitidas con el fin de lograr un abastecimiento

responsable, las líneas de enfoque son el servicio al cliente, la transparencia, la colaboración con la compañía, la defensa y la aprobación de normas.

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, los cuales se describen de la siguiente manera:

**Diagrama No. 2** Logística Inversa Walmart



Fuente: Mejía (2017).

El proceso de logística inversa, por lo tanto, como centro de distribución tiene la responsabilidad de garantizar que todos los procesos que van desde la generación de

inventario, pasando por el transporte, la recolección hasta la reclasificación de los productos que entran en el ciclo de la logística inversa, se den de manera propicia con un control y una supervisión adecuada, con el fin de lograr una ventaja competitiva, la diferenciación de marca, la reducción de costos, y la confianza del cliente.

3. Andrews (1971) divide las responsabilidades del gerente en cuatro conjuntos ya que es el quién debe supervisar las operaciones y planifica las actividades futuras, coordina las funciones y las capacidades humanas dentro de la organización, para finalmente contribuir de forma personal distintivamente, marcando la diferencia, debe ser un ejemplo a seguir, en todos los aspectos, tener definidos los propósitos y metas que lo direccionen adecuadamente y mantengan 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 sucesivamente 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.

La simplificación de actividades se describe en el organigrama empresarial, y en los manuales de funciones de la empresa.

4. Actividades secundarias, definidas por el autor, Andrews (1971). Subsistemas:
  - ✚ La comunidad, el segmento de mercado enfocado, la población objetivo las cuales componen el contexto inmediato e intermedio de las actividades de la empresa.

La comunidad: **El segmento de Mercado.**

Según el directorio de Walmart la distribución de sus tiendas, para la ciudad de México, según sus demarcaciones territoriales se encuentran de la siguiente Manera:

**Tabla No. 2 Tiendas Walmart por Demarcaciones Territoriales**

Demarcación	No. de Tiendas
Álvaro Obregón	17
Azcapotzalco	19
Benito Juárez	14
Cuajimalpa de Morelos	5
Coyoacán	11
Cuauhtémoc	2
Venustiano Carranza	15
Gustavo A. Madero	27
Tlalpan	17
Iztacalco	10
Iztapalapa	35
Magdalena Contreras	2
Miguel Hidalgo	14
Tláhuac	6
Xochimilco	5
Total	199

Fuente: Elaboración propia según información Página Walmart Mex. Tiendas ubicación

En la delegación donde más se encuentran tiendas Walmart es en Iztapalapa con 35 Tiendas, proseguido de la Delegación Gustavo A. Madero con 27 Tiendas, Azcapotzalco con 19 Tiendas, Tlalpan con 17 tiendas, Álvaro Obregón con 17 Tiendas, Benito Juárez con 14 Tiendas, y así sucesivamente.

#### **Población Objetivo:**

Según la Página de Oficial de CDMX, Gobierno de la ciudad de México (2016) Ciudad de México, está constituido de la siguiente Manera:

**Tabla No. 3 Demarcaciones México**

Delegación	Población total	Superficie Km2	Densidad km <sup>2</sup> /hab
Azcapotzalco	400 161	33,66	12,635
Coyoacán	620,416	54,40	11,545

Cuajimalpa de Morelos	199 224	71	2,328
Gustavo A. Madero	1 164 477	88	12,683
Iztacalco	390 348	23	16,953
Iztapalapa	1 827 868	105.8	15,563
La Magdalena Contreras	243 886	63.51	3,069
Milpa Alta	137 927	288.13	507
Álvaro Obregón	749 982	96.17	7,347
Tláhuac	361 593	85,342	4,032
Tlalpan	677 104	312	2,085
Xochimilco	415 933	1200	3,427
Benito Juárez	417 416	26,63	13,331
Cuauhtémoc	532 553	33	16 071.16
Miguel Hidalgo	364 439	47.68	7,523
Venustiano Carranza	427 263	33.40	13,396

Fuente Gobierno de México CDMX (2016)

De los cuales según la misma fuente Censal el 47.4% son Hombres y el 52.6% son mujeres

La delegación con mayor población es Iztapalapa con 1 827 868, seguido de Gustavo A. Madero con 1 164 477 habitantes, Álvaro Obregón con 749982, Coyoacán 620,416, y así sucesivamente.

Según la Encuesta Intercensal (2015) Estados Unidos Mexicanos, fecha de consulta septiembre 18 de 2018, realizado por la INEGI, se estima que en el Estado de México, El Distrito Federal, Veracruz y Jalisco son las entidades federativas con mayor población, juntos concentran el 34.4% de la población total del país, concentrando en el área urbana el 62% de la población total.

Según la Secretaría de Desarrollo Económico, para la ciudad de México (2018) en el segundo Trimestre de este año los ingresos promedio para cada una de las Delegaciones, son las siguientes:

**Tabla No. 4. Ingresos promedio México**

Delegación	Hasta un salario mínimo		Más de 1 hasta 2 salarios mínimos		Más de 2 hasta 3 salarios mínimos		Más de 3 hasta 5 salarios mínimos		Más de 5 salarios mínimos		No recibe ingresos y/o no se especifica		Total
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Azcapotzalco	19,387	9.22%	46,473	22.10%	60,474	28.75%	53,706	25.53%	11,245	5.35%	19,04	9.05%	210,325
Coyoacán	30,851	9.56%	60,357	18.70%	62,326	19.31%	40,722	12.62%	41,444	12.84%	87,003	26.96%	322,703
Cuajimalpa de Morelos	12,281	13.24%	16,971	18.30%	24,966	26.92%	13,252	14.29%	21,132	22.79%	4,128	4.45%	92,73
Gustavo A. Madero	82,754	16.37%	154,988	30.65%	88,968	17.60%	72,815	14.40%	15,181	3.00%	90,916	17.98%	505,622
Iztacalco	23,889	15.44%	31,197	20.17%	31,967	20.67%	16,367	10.58%	14,55	9.41%	36,721	23.74%	154,691
Iztapalapa	110,094	13.46%	251,785	30.77%	178,471	21.81%	108,872	13.31%	21,823	2.67%	147,124	17.98%	818,169
Magdalena Contreras	15,654	15.50%	25,38	25.13%	21,123	20.92%	12,377	12.26%	9,669	9.58%	16,772	16.61%	100,975
Milpa Alta	9,038	20.80%	10,131	23.32%	4,718	10.86%	8,389	19.31%	4,245	9.77%	6,924	15.94%	43,445
Álvaro Obregón	44,987	12.76%	66,748	18.93%	65,834	18.68%	69,44	19.70%	39,585	11.23%	65,918	18.70%	352,512
Tláhuac	51,966	22.18%	61,256	26.15%	28,774	12.28%	27,347	11.67%	3,733	1.59%	61,191	26.12%	234,267
Tlalpan	51,582	14.57%	93,854	26.52%	73,2	20.68%	55,364	15.64%	29,713	8.40%	50,206	14.19%	353,919
Xochimilco	21,484	11.73%	55,636	30.38%	47,235	25.79%	18,073	9.87%	3,982	2.17%	36,719	20.05%	183,129
Benito Juárez	21,357	8.31%	31,819	12.38%	42,954	16.71%	55,28	21.50%	44,917	17.47%	60,769	23.64%	257,096
Cuauhtémoc	28,549	10.23%	53,374	19.13%	38,638	13.85%	62,363	22.35%	28,319	10.15%	67,823	24.30%	279,066
Miguel Hidalgo	12,277	7.36%	18,336	10.99%	25,508	15.28%	20,468	12.26%	33,672	20.17%	56,639	33.94%	166,9
Venustiano Carranza	42,431	20.81%	58,841	28.86%	35,945	17.63%	28,185	13.83%	7,459	3.66%	31	15.21%	203,861
Total	578,581	13.52%	1,037,146	24.24%	831,101	19.42%	663,02	15.49%	330,669	7.73%	838,893	19.60%	4,279,410

Fuente: Secretaria Desarrollo Económico 2018



Según esta información los ciudadanos en edad de trabajar, en Ciudad de México, reciben hasta un salario mínimo el 13.52% es decir 578.581 personas, hasta 2 salarios mínimos el 24.24% es decir 1037.146 personas, hasta 3 salarios mínimos el 19.42% 831.101 personas, entre 3 y 5 salarios mínimos el 15.49% 663,02 personas, más de 5 salarios mínimos 7.73% 330.696 personas, un gran sin número no tienen ingresos fijos el 19.60% es decir \$4.279.410 personas; lo cual quiere decir que el 76.78% de la población se encuentran en estratos bajos, y medios con salarios máximo hasta 3 salarios mínimos, o en algunos casos sin ingresos fijos constantes.

Ahora bien, observando los ingresos por delegaciones se pueden encontrar los siguientes datos:

En la delegación donde reciben el porcentaje más alto de salario es en Cuajimalpa de Morelos, con el 22.79% de la población recibe más de 5 salarios mínimos legales, en esta delegación Walmart solo cuenta con 5 Tiendas, según el directorio de tiendas Walmart, fecha de consulta octubre 05 de 2018, publicado en la página oficial de la empresa, cuenta con 199.224 habitantes, y una densidad poblacional de 2338 m<sup>2</sup> por habitante, según tabla No. 4 y vistas anteriormente.

En las delegaciones con más alto nivel de no recibir ingresos o no reportarlos son Coyoacán con el 26.96%, cuenta con 11 tiendas Walmart ubicadas en una superficie de 54.4 km<sup>2</sup> y 620.416 habitantes, delegación Iztacalco con el 23.74%, cuenta con 10 tiendas Walmart, en una superficie de 23 km<sup>2</sup>, delegación Tláhuac con el 23.74%, cuenta con 6 tiendas Walmart, para una población de 361593 habitantes, delegación Cuauhtémoc con el 24.30%, cuenta con 2 tiendas Walmart, para una población de 532.553 personas, delegación Benito Juárez con el 23.64% cuenta con 14 tiendas Walmart para una población de 417.416 habitantes, entre la población que recibe entre 3 y 5 salarios mínimos se encuentra que en la delegación con más alto nivel de ingresos en este rango está Azcapotzalco el 25.53% se encuentran 19 tiendas Walmart, y una población total de 400161 habitantes, en la delegación Cuauhtémoc el 22.35% descrita anteriormente, delegación Benito Juárez con el 21.50% con 14 tiendas Walmart, entre la población que recibe entre 2 y 3 salarios mínimos se encuentra que el

28.75% de habitantes se encuentran ubicados en Azcapotzalco, y el 26.92% en Cuajimalpa de Morelos, con 19 tiendas Walmart y 5 tiendas respectivamente; entre la población que recibe entre 1 y 2 salarios Mínimos, en la cual se encuentra el mayor número de la población el 24.24%, se encuentra Gustavo A. Madero con el 30.65%, se encuentran allí 27 tiendas Walmart, allí se encuentra 1.164.477 habitantes es la segunda delegación con más habitantes en México, seguido de Xochimilco con el 30.38% la cual cuenta con 5 tiendas Walmart, y 415933 habitantes, proseguido de Venustiano Carranza, con 15 tiendas Walmart y 427.263 habitantes, Tlahuac con 26.15%, cuenta con 6 tiendas Walmart y Tlalpan con 26.52% cuenta con 17 tiendas Walmart, para la población que recibe hasta un salario mínimo se encuentra Tlahuac con 22.18%, Venustiano Carranza con 20.81% descritos anteriormente, y Milpa Alta con el 20.80% no se encontraron datos de tiendas Walmart.

El salario mínimo legal en México se encuentra para el año 2018, en \$2686,14 pesos mexicanos, el cual aumentó en \$88.36, en relación con el año 2017. Esto según la Comisión Nacional de los salarios Mínimos, (2017) Del gobierno de México.

Según la Secretaria de Desarrollo Económico de Ciudad de México (SEDECO), para el segundo trimestre de 2018, la tasa de desempleo en el Distrito Federal por delegación fue la siguiente:

**Tabla No. 5 Tasa de Desempleo México DF**

Delegación	Trimestre 2018.2	
	Total de desocupados	Tasa de desempleo
Azcapotzalco	11,241	5.1%
Coyoacán	13,969	4.1%
Cuajimalpa de Morelos	2,447	2.6%
Gustavo A. Madero	24,146	4.6%
Iztacalco	6,009	3.7%
Iztapalapa	46,691	5.4%
Magdalena Contreras	1,894	1.8%

Milpa Alta	525	1.2%
Álvaro Obregón	28,809	7.6%
Tláhuac	13,437	5.4%
Tlalpan	18,591	5.0%
Xochimilco	13,416	6.8%
Benito Juárez	14,091	5.2%
Cuauhtémoc	27,945	9.1%
Miguel Hidalgo	989	0.6%
Venustiano Carranza	7,648	3.6%
Total Distrito Federal	231,848	5.14%

Total de desempleo 2018	2018
Nacional	3,50%
Nacional(Áreas más urbanizadas)	4,30%

Fuente: Secretaria Desarrollo Económico 2018

Según la Secretaria de Desarrollo Económico SEDECO, CDMX (2018) la Tasa de ocupación en el sector informal en actividades no agropecuarias, para el segundo trimestre de 2018 fue de:

**Tabla No. 6 Tasa de ocupación sector informal actividades no agropecuarias México**

Trimestre 1		Trimestre 2		
2018	Tasa de informalidad laboral (TIL2)	Tasa de ocupación en el sector informal (TOSI2)	Tasa de informalidad laboral (TIL2)	Tasa de ocupación en el sector informal (TOSI2)
Distrito Federal	47.90	28.20	49.90	28.70
Nacional	52.20	31.20	52.10	31.30
	Trimestre 1		Trimestre 2	

2017	Tasa de informalidad laboral (TIL2)	Tasa de ocupación en el sector informal (TOSI2)	Tasa de informalidad laboral (TIL2)	Tasa de ocupación en el sector informal (TOSI2)
Distrito Federal	48.10	28.80	46.80	27.90
Nacional	52.70	31.20	51.80	30.90

Fuente: Secretaria Desarrollo Económico 2018

Como se describió anteriormente, Walmart cuenta con 35089 proveedores, como política el 94% de la mercancía se compra directamente en México, la empresa cuenta con 15966 pequeños productores, Walmart busca proporcionar a sus clientes valor agregado en cuanto a precio y calidad, logro que se realiza según la Multinacional de manera conjunta con sus socios comerciales.

Las exigencias a proveedores que se realizan se describen de la siguiente manera:

Todos los artículos deben tener código de barras ante GS1 México:

- Los productos deben cumplir las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) según tipo de mercancía.
- Tener empaque adecuado para vender en autoservicio según especificaciones necesarias.
- Estar dado de alta en SHCP y expedir facturas.

Debe cumplir con Normas en Seguridad Alimentaria, si el producto es alimento según requerimientos y lineamientos establecidos.

Para la venta de productos debe tener los siguientes documentos al día:

- Copia de la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Copia del formulario de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (R1 o R2) con sello de la institución.
- Copia legible de una factura que cumpla con los requisitos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para el pago de productos, Walmart tiene un plazo entre 30 y 60 días, y exige los siguientes documentos:

- Copia simple del acta constitutiva (sólo personas morales).
- Copia simple del poder notarial del apoderado legal (es obligatorio para personas morales; para personas físicas aplica sólo cuando actúen con apoderado legal).
- Copia simple de identificación oficial vigente con fotografía y firma, expedida por el gobierno federal de quien firme el convenio.
- Copia de la carátula del estado de cuenta. (Con una antigüedad no mayor a 3 meses).

Según Schwentesius y Gómez (2006), Walmart representa mejoras en los ingresos a los productores, más sin embargo existen barreras que exige la multinacional, debido a la calidad, al volumen, a las exigencias de empaque y refrigeración, a los pagos diferidos, logística, transporte y políticas de recibo y entrega. Así mismo, los autores describen los cinco canales principales de ventas para los productos alimenticios en México, como lo son:

- ✚ Los mercados públicos, de propiedad del Gobierno, se encuentran por lo general en el centro de la ciudad, los vendedores disponen de poco espacio para exhibir productos.
- ✚ Mercados en ruedas o tianguis, los cuales cambian de sitio de venta, normalmente realizan la venta en barrios o comunidades, ofrecen diversidad de productos de menor calidad y pueden negociar con el comprador el precio del producto.
- ✚ Las tiendas de abarrotes, ubicadas en la gran mayoría de barrios, ofrecen menor variedad pero se encuentran más cerca del público consumidor, no existe negociación de precios, pero si pueden ofrecer fiado, sin necesidad de realizar créditos con el comprador.
- ✚ Las tiendas especializadas, son de poca importancia por su reducida oferta ya que solo ofrecen una sola variedad de productos, fruterías, venta de verdura, solo abarrotes, entre otros.
- ✚ Las tiendas de autoservicio, entre las cuales se encuentra Walmart.

Según Chopra y Meindl (2008), “La compañía ha sido el líder en el diseño, la planeación y la operación de una cadena de suministro dirigida al éxito. Desde sus inicios, la compañía ha invertido fuertemente en infraestructura de transporte e información para facilitar el flujo eficaz de bienes e información”.

### **Estrategias con Proveedores:**

**Programa Pequeño productor cuentas con nosotros.** A través de este programa se brinda capacitación a productores, financiamiento, conocimiento del mercado y fortalecimiento de habilidades para comercializar productos en autoservicio y a conocer a la competencia. Además, impulsa a las empresas a adoptar mejores prácticas de eficiencia y planeación, desarrollando capacidades empresariales.

**Programa Adopta una Pyme:** busca apoyar empresas a través del área de compras y desarrollo de proveedores. Se otorgaron apoyos temporales que ayuden a las empresas de menor tamaño a incrementar su productividad, competitividad, venta y posicionamiento de sus productos en las tiendas Walmart. Para el año 2017 la empresa contó con 146 Pymes en todo Centroamérica, logrando \$2.000 dos mil millones de ventas en pesos mexicanos.

**Programa una mano para crecer:** Se impulsa el crecimiento de Pymes bien sea agropecuarias o manufactureras, enfocada sobre todo a la mujer, 444 pymes 37% liderada por mujeres.

### **Estrategia Variedad de productos en un solo lugar:**

Walmart México ofrece productos según los siguientes Departamentos:

- Moda, salud y belleza.
- Tv, audio y video.
- Autos, motos y ferretería
- Bebés y Juguetes.
- Celulares y fotografía.
- Hogar, muebles y colchones.
- Computadoras.
- Deportes y jardín.
- Electrodomésticos, libros, revistas y películas.
- Mascotas, oficina y papelería.
- Videojuegos.
- Súper Mercado.
- Outlet, según ofertas

## 6. 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, la 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 la 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 7 días de la semana, es rentable debido a que elimina los catálogos impresos, horarios, los vendedores, y 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 los 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 lo encuentras todo.

Según Cota y Navarro (2016) uno de los fenómenos de la globalización hace que el modelo conocido de empleo permanente, y previsible y el trabajo entre las masas, entre en crisis, el empleo debe crearse en 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 re habitúa 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 año, lo cual es un indicador de pobreza, lo cual contribuye con el tamaño y la distribución de la riqueza y de los ingresos percibidos por los ciudadanos, que van a invertir en comprar; más



sin embargo como se pudo denotar anteriormente, 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 los territorios rurales, cada vez más la población se desplaza más 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, 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) la como se ha configurado la dinámica territorial, el conocimiento y las redes, en los entornos rurales; la etnocompetitividad 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, en base a la creación de empleo, la innovación, la diversificación, y la modernización de la economía local. Cuando se forman redes empresariales y cooperan entre las empresas integrantes, sin importar si el tamaño es distinto, se obtienen ventajas competitivas al construir una relación estable, a largo plazo, de retroalimentación y mutuo apoyo, se reducen costos de transacción, y compartir y reducir riesgos, se intercambia información, se acelera la difusión de tecnología entre estas, se

incrementa el acceso a recursos escasos, se despliega las economías de escala y de aprendizaje, se generan sinergias, se superan las externalidades, se incrementa el poder económico y se ganan espacios entre segmentos de mercado. Todo se basa en la confianza y la 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 los procesadores de alimentos a gran escala, han ido transformando los mercados agroalimentarios de cada región; lo cual ha traído la 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 consumimos no solo se usan 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 entre la relación existente entre el consumidor – Proveedor, y como esta relación incide directamente en el desempeño organizacional de las empresas, la particularidad de esta importancia es sobre la proveeduría adecuada la empresa, en este caso Walmart México puede realizar una oferta muy variada en sus múltiples autoservicio.

## 7. Referencias Consultadas

- Andrews, K. (1971). The concept of Corporate Strategy. Homewood III. Dow- Jones Irwin, New York.
- Ansoff, I. (1998). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. México D.F: Pearson
- Arce Burgoa, L. (2010) como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. Perspectivas, (25), 191 – 201
- Arias Torres, D., & Solari Vicente, A. (2008). Microempresas y Cadenas Transnacionales. El Caso de Walmart en Michoacán. Enfoque desde el desarrollo local. Economía y Sociedad, XIV
- Becerril, Ilse (2017). Economía de la Ciudad de México crece 3.2%. El Economista. Consultado el 29 de Octubre de 2018. Tomado de: [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx).
- Benzaquen, Carpio, Zegarra, y Valdivia (2010) Un índice Regional de Competitividad para un País. Revista Cepal, 102
- Bernal, G., & 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
- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, (2017) Gobierno de México.
- Consejo Nacional de Población (2017) Conapo tomado de: <https://www.gob.mx/conapo/acciones-y-programas/conciliacion-demografica-de-mexico-1950-2015-y-proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-y-de-las-entidades-federativas-2016-2050>
- Contreras Sierra, E. (2013) El concepto de Estrategia como fundamento la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión.
- Cota, R., & Navarro, A., (2016) Análisis del Concepto de empleo informal en México. Análisis Económico. Universidad Autónoma Metropolitana. Vol XXXI, Num. 78.
- Chopra, S., Meindl, P. (2008) Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. Pearson, Prentice Hall. Tercera edición.
- 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. Página 80. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co>
- EENI- Business School & HA University (2018), Tratados de Libre Comercio, México. Fecha de consulta 29 de octubre de 2018.
- Encuesta Intercensal (2015) Estados Unidos Mexicanos, fecha de consulta septiembre 18 de 2018.
- Estadísticas México (2018), Instituto Nacional de Estadística y Geografía México. INEGI. Tomado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=23824>
- Gobierno de México CDMX (2016) Fecha de Consulta 02/10/2018. Delegaciones Ciudad de México DF Tomado de: <https://www.cdmx.gob.mx/>
- Hofer, C. y Schendel, D. (1985). Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. Bogotá: Norma.
- Jarquín Sánchez, N., & Castellanos Suárez, J., & Sangerman-Jarquín, D. (2017). Pluriactividad y agricultura familiar: retos del desarrollo rural en México. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2017) Anuario estadístico y geográfico de los Estados Mexicanos 2017. Tomado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/AEGEUM\\_2017/702825097912.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/AEGEUM_2017/702825097912.pdf)
- Krugman P. (1994). Competitividad una peligrosa obsesión, vol. 73 NQ 2: 28-44
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia.
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento & Gestión.
- Lozada, N., & Gutiérrez Vargas, L., Arias-Pérez, J. (2015) Perspectivas predominantes de la investigación sobre estrategia empresarial en Colombia. Perfil de Coyuntura Económica, (26), 135 – 148
- 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., & 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)
- Mancera, M., (2016) Constitución Política de la Ciudad de México. Tomado de: <https://www.cdmx.gob.mx>
- 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. 2017.
- Naciones Unidas (2005), Population of urban agglomerations with 750,000 inhabitants or more in 2005, by country, 1950-2015. Consultado el 29 de Octubre de 2018. Tomado de: [http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005WUP\\_DataTables12.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005WUP_DataTables12.pdf)
- OECD Territorial Reviews, Statistics (2018), Valle de México, Consultado el 29 de octubre de 2018.
- 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 29 de octubre de 2018.
- Orozco-Hernández, M., & 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.
- Principales resultados de la encuesta intercensal (2015) Estados Unidos Mexicanos, INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Tomado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/esp/anol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825078966.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/esp/anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825078966.pdf)
- Quintero Rizzuto, M., & Gallardo Guillén, L. (2008). La estrategia de desarrollo local en el contexto de la globalización. Aldea Mundo, 13 (26), 39-48.
- Ríos, J., (2006) El Entorno Empresarial y la Estrategia. Management y Empresa. Tomado de: [http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/9322-ESP-Ent\\_estrateg.pdf](http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/9322-ESP-Ent_estrateg.pdf)
- Schwentesius, R., y Gómez, M (2006) Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México. Comercio Exterior, Vol. 56, Número 3.
- Secretaria de Desarrollo Económico SEDECO, CDMX (2018) Población Ocupada en el Distrito Federal por Delegación, según nivel de ingresos, segundo Trimestre 2018. Tomado de: <http://reporteeconomico.sedecodf.gob.mx/index.php/site/main/114>
- Secretaria de Desarrollo Económico SEDECO, CDMX (2018) Tasa de Desempleo en el Distrito Federal por Delegación, segundo Trimestre 2018. Tomado de: <http://reporteeconomico.sedecodf.gob.mx/index.php/site/main/94>
- Secretaria de Desarrollo Económico SEDECO, CDMX (2018) Tasa de ocupación en el sector informal en actividades no agropecuarias, segundo Trimestre 2018. Tomado de: <http://reporteeconomico.sedecodf.gob.mx/index.php/site/main/107>
- 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.
- Velasco, A., & Heredia, A., (2004) Regiones, Competitividad y desarrollo en México. Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. (35) Tomado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11825948002>
- 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 (2018) Declaración de Ética Global. Fecha de consulta septiembre 05 de 2018. Tomado de: <http://files.walmex.mx.s3-uswest1.amazonaws.com/assets/files/Gobierno%20Corporativo/2012/Esp/DeclaracionEtica-Espanol-2014.pdf>
- Walmart (2018) Estándares laborales.
- Walmart (2017) normas emitidas para los proveedores. Fecha de consulta 15 de septiembre de 2018
- Walmart México, (2017) Informe Financiero y de responsabilidad Corporativa. Fecha de consulta Agosto 30 de 2018. Tomado de: [https://files.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiera/Anual/Esp/Financiero/Informe Anual Walmex 2017-ok.pdf](https://files.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiera/Anual/Esp/Financiero/Informe%20Anual%20Walmex%202017-ok.pdf)
- Walmart México, (2018) Informe Responsabilidad Corporativa. Fecha de consulta Agosto 30 de 2018
- Walmart México (2017) Política de Sustentabilidad.
- Walmart México (2018) Valores personales. Fecha de consulta (17/10/2018)
- Walmart México (2018) Valores de responsabilidad Social. Fecha de consulta (17/10/2018)
- Wef Foro Económico Mundial (2017) Índice global de competitividad. <https://www.weforum.org>
- Ynzunza. Cortes, C., & Izar Landeta, J, (2013) Efecto de las Estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Contaduría y Administración.
- Zorrilla Salgador, J. (2006). La información como estrategia en el contexto global y competitivo: una revisión teórica. Intangible Capital, 2.