

**EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO
RECINTO DE HATO REY
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN EL POSICIONAMIENTO DEL
MERCADO DE LA EMPRESA WALMART**

**REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

JULIO 2020

PREPARADO POR:

CLODESHMARIE MONTANO RODRIGUEZ

Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación titulado:

**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN EL
POSICIONAMIENTO DEL MERCADO DE LA EMPRESA WALMART**

Preparado por:

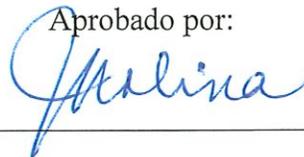
Clodeshmarie Montano Rodríguez

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Julio 2020

Aprobado por:



Dr. José A. Molina, Profesor

Dedicatoria

Dedico este trabajo a nuestro Dios por darme salud y la sabiduría para poder terminar esta meta. A mi hijo Ederick Leonel y a mi mamá Luisa Ivette, que han sido un gran apoyo durante este reto. Ellos son mi motor para seguir triunfando en la vida y mi inspiración de seguir creciendo tanto como persona, como en mi carrera profesional.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Misión, Visión y Valores.	6
Misión	6
Visión	6
Valores	6
Propuesta de valores	6
Historia	9
Estrategias	9
Evolución de las estrategias de negocios.....	9
El pensamiento estratégico.....	11
Planeación estratégica.....	13
Plan estratégico.....	14
Jerarquía en la elaboración de una estrategia de negocios.....	16
Estrategias de negocios modelo walmart.....	19
Estrategia de mercadeo.....	21
Importancia del capital humano dentro de la organización.....	22
La comunicación interna.....	23

Estructura Organizacional.....	24
Beneficios.....	25
Recompensas.....	26
Respeto por el individuo.....	26
Servicio al cliente.....	28
Búsqueda de la excelencia.....	29
Definición de Impronta.....	31
Ciclo Kaizen.....	31
Revisión de Literatura.....	33
Visión de empresa corporativa.....	33
Posicionamiento en el mercado.....	38
Estrategia digital Walmart 4.0. (E-Commerce).....	42
Expansión en marcha (Startup).....	45
Proyección de ventas 2020.....	46
Indicadores de desempeño.....	48
Diseño de la investigación.....	50
Técnicas para el análisis de la investigación.....	52

Competidores.....	53
Las 5 fuerzas de Porter.....	54
Análisis FODA.....	56
Fortalezas.....	56
Debilidades.....	56
Oportunidades.....	57
Amenazas.....	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Referencias.....	61

Lista de Figuras

Tabla 1. PIB Anual Estados Unidos.....	47
Tabla 2. Desempeño Económico Walmart.....	48
Figura 1 Desempeño caso Walmart, INC en 2019.....	49

Introducción

A lo largo de la empresa Walmart, en su evolución han buscado la manera de ir creciendo en el mercado. Por ello, desarrollan estrategias de negocios aplicadas en la reestructuración de las mismas. En este sentido, persiguen obtener mejores resultados en cada actividad que se realiza, con el fin de crear un ascenso en los beneficios que otorga la empresa.

Es por esta razón, que el impacto en las estrategias de negocios como mecanismos de planes y métodos para lograr que una empresa se diversifique debe ser innovadora, como es el caso de Walmart de México y Centroamérica empresa dedicada al sector comercio que hasta el año 2019, obtuvo un margen de rentabilidad estable en este periodo 2019 (expansion.mx/empresas/2019).

Al respecto, registró un alza en sus ingresos de 7,6%, con un flujo operativo de 11,3%, manteniendo un liderazgo con el manejo de gastos disciplinados y transformacional. En consecuencia, Walmart entró en el mercado con estrategias de negocios pioneras, con un 75% del valor total del sector comercio. A tal efecto, Christensen, Johnson, y Kagermann (2008: 50-59), señalan que las grandes corporaciones, a pesar del crecimiento del que son capaces, rara vez crean modelos de negocio innovadores.

Sin embargo, Walmart pudo obtener rentabilidad con la aplicación de estrategias de negocios que se consideraron para seguir el crecimiento en el mercado del sector comercio. De esta manera, las estrategias de negocios como método generador de valor para el cliente y para la organización, utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar actividades en la organización, que es el reflejo de las estrategias realizadas.

Cabe señalar que, en muchos casos, las grandes corporaciones no comprenden realmente cuáles son sus fortalezas y limitaciones de las estrategias de negocios que se han venido aplicando en la empresa. Lo importante para su desarrollo es la interdependencia entre los elementos de las estrategias o modelos de negocios a seguir.

Para ello, en esta última década han surgido nuevas líneas de investigación en la parte administrativa, que analizan las características comunes de las empresas. En este sentido, las estrategias de negocios son diferentes unas de otras en el sector donde se desarrolla.

De la misma forma, resulta interesante realizar una investigación del impacto de las estrategias de negocios en el posicionamiento de la empresa Walmart, que sirva como ejemplo para el desarrollo económico y financiero rentable de otras empresas o corporaciones, que permiten obtener ventajas competitivas, superiores con respecto a otras empresas que utilizan diferentes estrategias de negocios.

Del mismo modo, para tener ventajas estas deben ser, por medio de estrategias de negocios novedosas, y por tanto no todas las empresas las aplican. Asimismo, no existe una teoría ampliamente aceptada por la comunidad científica y empresarial, es por ello, que con este estudio se busca profundizar en el conocimiento de las organizaciones que han innovado con la aplicación de estrategias de negocios, que las han llevado al éxito y se encuentran en una situación ventajosa con respecto a su rentabilidad en el mercado, como lo es la empresa Walmart, por su variedad de formatos, tienen la oportunidad de hacer la diferencia en todos los contextos donde están presentes.

Por consiguiente, se realiza este estudio sobre el impacto de las estrategias de negocios, ya que existe una realidad empresarial, que nos muestra como algunas de las principales empresas, se han creado en los últimos años a partir de las estrategias de negocios.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y donde se quiere estar, es decir, que es de suma importancia llevar a cabo el proceso administrativo en la organización para poder contribuir al logro de las metas, razón por la que se hace necesario, analizar el impacto de las estrategias de negocios del posicionamiento de la empresa Walmart.

Es este sentido, se sustenta en una investigación de tipo documental, con base en el diseño bibliográfico que permite obtener información necesaria para conocer las estrategias de negocios para el posicionamiento en el mercado de la empresa Walmart, que se sistematiza en tres capítulos estructurados de la siguiente manera:

En las empresas dedicadas al sector del mercado comercial, es de suma importancia, seguir procedimientos administrativos en la organización de la misma, para así contribuir con el logro de las metas de la empresa, para de esta manera poder obtener una rentabilidad financiera en el mercado en determinados periodos de ejercicio.

Sin embargo, en el mercado del sector comercial existen algunas empresas con baja rentabilidad, que esto sucede durante un determinado periodo, ya que ha existido un incompleto establecimiento de objetivos y metas, que no están clara o definidas. Asimismo, puede haber, carencia de políticas y procedimientos, insuficiencia de manuales administrativos y de métodos apropiados.

Por esta razón, esto puede implicar un impacto negativo en la evolución financiera de la empresa, camino al fracaso. En particular para este tipo de empresas, que se caracterizan por

realizar actividades rutinarias y sin planes claramente establecidos, ya que, su enfoque es únicamente brindar servicio de beneficiado sin apoyo en el desarrollo de sus funciones, así como también la ausencia de estructura organizacional que permita establecer las líneas de mando. Estas herramientas se encuentran relacionadas con la gestión administrativa en todos sus procesos.

En este sentido, las empresas empiezan a tener problemas difíciles de resolver, que han implicado cuantiosas pérdidas financieras, a su vez, la rotación del personal a manera de despido hace que la empresa invierta en formación para el personal que se incorpora; también se pueden agregar factores como la corrupción, inseguridad, mal sistema de seguridad e inestabilidad sociales y política.

De esta manera, se hace necesaria la innovación en las empresas, con la aplicación de estrategias de negocios, para crear nuevos mercados, nuevos clientes y mejorar internamente. Por lo señalado, se pretende con esta investigación realizar de un análisis sobre el impacto de las estrategias de negocios en el posicionamiento del mercado de la empresa Walmart.

A partir de lo planteado anteriormente surge la pregunta:

¿Cuáles son las estrategias de negocios utilizadas para el posicionamiento del mercado de la empresa Walmart, periodo 2019?

La investigación se realiza con el fin de conocer cuál ha sido el impacto de las estrategias de negocios en el posicionamiento del mercado de la empresa Walmart. Por ello, resulta relevante analizar las empresas de nueva creación y las que ya tienen tiempo en el mercado en cuanto a las ventajas competitivas que estas ofrecen y la posibilidad de ofrecer diferencial de las organizaciones o empresas que ya están establecidas en sectores como el mercado comercial,

Por tanto, (Quintana y Benavides, 2010:45), se trata de recomendar a las organizaciones innovar sus estrategias de negocios para ser únicas en su sector, que les permitan obtener ventajas competitivas y buena rentabilidad comercial. En este sentido, la investigación, a su vez trata de identificar cuáles son las estrategias de negocios que aplica la empresa Walmart, como pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Igualmente, precisar el impacto que tendría al aplicar las herramientas administrativas de cara a la gestión de la manera correcta, permitiría ordenar y aplicar adecuadamente sus procesos administrativos, mejorar la imagen corporativa y alcanzar procesos de evaluación de resultados, para luego establecer nuevas metas y de esta manera garantizar el éxito en la corporación u organización.

En el mismo orden de ideas, Porter (1985) sostiene que, en las barreras de entrada, las empresas no toman en cuenta la posibilidad de que otros emprendedores de negocios, apliquen estrategias innovadoras, es decir, operan con un modelo de estrategias de negocios diferente sería competir en un sector del mercado diferente. Al respecto destacan, Kim y Mauborgue (2004), “las unidades de análisis estratégico-tradicionales, industria y compañía, tienen poco poder explicativo para analizar cómo y cuándo se crean entornos con pocos competidores”.

Por consiguiente, en alguna empresa al conocer los factores que determinan un modelo de negocio innovador, se podrá enfocar el diseño de nuevas empresas al cumplimiento de esos factores para reducir el efecto de las barreras. De allí que, al presentar el impacto que genera las estrategias de negocios que aplica la empresa Walmart, pueden servir para renovar los modelos de negocios hacia nuevas formas que alarguen el ciclo de vida organizacional de otras empresas.

Por último, existe una nueva realidad empresarial, que muestra en el mercado la rentabilidad comercial de las mayores empresas, que se han creado en los últimos años a partir de nuevos modelos de negocios innovadores y estrategias de negocios apropiadas.

Misión

Garantizar la variedad de formatos para en oportunidades de harán la diferencia en las comunidades donde estamos presentes.

Visión

Contribuir a mejorar la calidad de vida las familias en México y Centroamérica.

Valores

Los principios y la cultura que impregnan la organización.

La propuesta de valores

La propuesta de valor, como estrategia en la empresa Walmart, está definida para dar valor a los productos que ésta ofrece a sus clientes, haciendo promociones que van en el cambio de imagen del producto desde un antes y un después, en un tiempo prolongado (Salcedo, 2004).

Las 9 características de la propuesta de valor son que:

1. Debe ser contundente: En esencia, la propuesta de valor debe dejar completamente claro el por qué deberían comprarte a ti no a tu competencia.

2. Debe ser atractiva: Los clientes no saben lo que quieren hasta que le muestran el producto, y por esta razón se debe entender al mercado para luego atraerlos con una propuesta de valor basada en sus necesidades y deseos.

3. Debe crear valor para tus clientes: Si no entregas valor al cliente, la propuesta de valor no será sostenible en el tiempo. Identifica lo que es valioso para ellos y plásmalo en tus productos y servicios.

4. Debe ser simple y entendible: No importa cuán innovadora sea la propuesta de valor si al final no logra transmitirse. Haz que tu propuesta sea fácil de comunicar y verás que tus mismos clientes se encargaran de ayudarte a difundirla.

5. Debe ser Diferente: Si el mercado no percibe diferencia, decidirá por precio. Al final o se es diferente o se es barato. A menos de que la propuesta está basada en el precio, hay que buscar la manera de diferenciarse de la competencia.

6. Debe cumplirse: Es común que los emprendedores estén tan entusiasmados con sus negocios, que quieran ofrecer propuestas del tipo Bueno, bonito y barato, pero este tipo de propuestas son poco sostenibles. La propuesta de valor debe ser al final no se puede cumplir.

7. Debe ser rentable: El modelo de negocios para crear entregar y capturar valor. Hacer que el negocio sea diferente, atractivo y rentable.

8. Debe generar emociones, sentimientos y conexión con el cliente: Con la propuesta de valor debes de llegar a la mente y al corazón de tu mercado. Crea experiencias, vende valores y genera emociones, así lograras una verdadera conexión con clientes. Estamos en la era del marketing de experiencias.

9. Debe vender: Y lo más importante, la propuesta debe seducir y despertar el deseo de compra. No basta con atraer. El negocio debe ser convincente y lograr que los clientes paguen por lo que está ofreciendo. La compañía ha evolucionado el concepto de sí misma: antes precios bajos todos los días ahora, Ahorras dinero para que vivas mejor. La Misión de la compañía: mejorar la vida de las familias de México y Centroamérica; el primer enfoque fue bajos costos o pricing sin embargo fue modificando a Diferenciación.

Para Walmart, las actitudes, creencias y valores de su gente, están totalmente representadas por la cultura, todas derivan de ella, ya que ella se puede apreciar por la manera de cómo se trata a cada asociada y asociado. De igual manera, el trato que se le debe dar a los clientes y socios, a su vez por la forma de manejar el negocio (Salcedo, 2004).

Por ello, Sam Walton estableció y operó con base a tres principios básicos, que han hecho del negocio es más exitoso, a través de los años, y que forman parte de la dirección de todos los días. En tal sentido, estos principios están ligados con el Respeto por el individuo, servicio al cliente, búsqueda de la excelencia; en ellos se fundamentan todas las políticas y decisiones por la que funciona la compañía.

Historia

La empresa Walmart fue fundada por Sam Walton en 1962, en Rogers Arkansas; este empresario indujo una fórmula exitosa para el comercio minorista que impactaría la vida de millones de personas en el mundo. Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio. Contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias de nuestros clientes (Walmart, 2019).

En este sentido, Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio. Nuestra operación se divide en las regiones de México y de Centroamérica. Cuenta con tiendas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

En Centroamérica contamos con cuatro formatos de tienda: Descuentos Despensa Familiar y Palí, Bodegas Maxi Despensa y Maxi Palí, Supermercados Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Masxmenos y Supercenter Walmart.

Estrategias

Evolución de las estrategias de negocios

Para toda empresa líder, el objetivo es formular e implementar, estrategias de negocios. En este sentido, es importante conocer la evolución histórica de las estrategias de negocios, para que el empresariado examine el tema dentro del ámbito organizativo.

Al respecto, el término de estrategia deriva de palabra griega strategos que significa general. Durante años este término fue utilizado por el ejército con el fin de darle importancia a los grandes planes que ellos poseían y que el enemigo desconocía, porque se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich, 1993).

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto, lo podemos confirmar con la obra El Arte de la guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400 A.C, donde se retomó en muchas oportunidades por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios.

Cabe destacar que, existen frases en manuales modernos sobre la gestión empresarial que son referenciadas en la obra original. Al respecto, para el desarrollo del pensamiento estratégico Tarzijan (2008), se puede dividir en cuatro etapas que se detallan a continuación:

- **Primera etapa.** Enfocada en la planificación financiera; centrada en el presupuesto, en especial en el de producción, ventas, inventario y caja, se caracteriza por el cumplimiento del mismo. Luego, los presupuestos asignados a cada una de las coordinaciones según la estructura organizativa de la empresa y sus áreas laborales; mercadeo, producción, finanzas, podemos mencionar que cada una estaba basada en su área para su cumplimiento.
- **Segunda etapa.** Está basada en la planificación financiera a largo plazo, en grandes períodos, comenzó en 1950, buscó en la predicción del futuro, a través de situarse en diversos escenarios; optimistas, neutral, pesimista. En este sentido, el pensamiento estratégico se orientaba, básicamente, por una visión funcional de la empresa, donde se analizaban individualmente las diversas áreas, por medio de ella y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más completas para las necesidades de la empresa.

- **Tercera etapa.** Se caracteriza por tener una visión más completa con la unificación de las áreas de la empresa. A tal efecto y considerando el planteamiento de la fuente, lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas, por Peter Druker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Asoff, quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más integradora y dinámica, unificando criterios para cada una de las áreas funcionales relacionadas con el medio ambiente competitivo donde se desarrollan, o sea, esta etapa se visualiza de forma completa, el análisis del mercado y los competidores que enfrenta.
- **Cuarta etapa.** Se caracteriza por abordar en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Por ello, la formulación de la estrategia inicia con el análisis del entorno o contexto de la empresa, con la aplicando una matriz FODA, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro, apoyándose en la misión de la misma, los objetivos estratégicos que se planteen, la correcta interpretación de las ventajas competitivas y los planes de acción que servirán de sustento para el proceso de formulación de estrategias.

El pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico se puede obtener desde diversos puntos de vista tal como sostiene (Labarca, 2008):

- Actitud y cultura. Se conoce a través del carácter proactivo, del empeño constante en estar siempre activos y conscientes, adelantándonos a los acontecimientos. Así como también, la actitud gerencial es importante, depende de la posición que asuma el líder y la disposición que este genere respecto a los cambios del entorno, enfocándose en lo urgente por buscar las vías más fáciles para el desarrollo de los objetivos planteados. De este modo, se deben usar de forma consciente las herramientas gerenciales, lo cual implica también el ingreso considerable financiero de una empresa.
- Procesos. El pensamiento estratégico como proceso hace referencia a la aplicación consciente y eficiente de los cuatro subprocessos de la gerencia estratégica como son: planeación, organización, dirección y control. En la planificación se detalla el análisis futuro de la empresa; por lo tanto, se debe hacer un diagnóstico tanto a nivel interno como externo reconociendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, entre otras funciones dentro de este proceso.

Sobre la misma base, la estrategia, se refiere a la forma como utiliza sus recursos y organiza las actividades para el desarrollo del plan y las estrategias. En este sentido, el control estratégico, permite evaluar las estrategias, así hacer seguimiento de las mismas y detectar si son efectivas y asegurar los resultados esperados.

Para finalizar, el planteamiento hacia el pensamiento estratégico, se encuentra la dirección estratégica que, conlleva a actividades orientadas a guiar, motivar, ejercer influencia y crear liderazgo, frente a todos los entes y factores internos y externos que reclaman la

actuación gerencial, estos generan un impacto importante sobre el futuro de cualquier empresa (Vivas en Labarca, 2008).

A tal efecto, tomado en cuenta la cultura organizacional. El pensamiento estratégico se enfoca en los componentes: visión global, carácter proactivo, énfasis en un sistema de valores, promoción de la esencia del negocio y adaptación a los cambios.

Planeación estratégica

Toda empresa, debe establecer una planeación estratégica como un proceso, ya que la misma es compleja para entrar en territorios inexplorados, en su trayecto puede guiar a una empresa para resolver problemas, mucho más allá del éxito que esta pueda tener, la posibilidad de permanecer al tanto de los errores que se puedan cometer y estar preparados para corregirlos en su momento, es parte esencial (David, 2003).

De tal manera, al mencionar la planeación estratégica, implica de un plan inteligente que orienta a la organización de una empresa, siguiendo pasos para garantizar su crecimiento y desarrollo en el mercado interno y externo. Al respecto, la planeación estratégica, para las empresas, orientan a lograr el objetivo primordial, que en algunas ocasiones consiste en incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido.

Luego, por medio de los objetivos se plantean las estrategias de negocios, las cuáles deben ser adaptadas a las condiciones del entorno. Por otro lado, podemos mencionar a México como referencia, donde existen, existen grandes empresas que diseñaron y cumplen sus metas establecidas en los planes estratégicos.

Tal es el caso de la empresa Walmart de México, con presencia internacional, que ha aprovechado e implementado estrategias en su manera de dirigir los negocios, en la diversidad que esta empresa ofrece incluyendo principalmente, el pensamiento, la forma de trabajo y la cultura de una nación.

Asimismo, incluyendo personas que influyen en la productividad, implantación y ralentización de técnicas que contribuyen a enriquecer y mejorar el negocio globalmente. Lo anteriormente descrito nos indica, que Walmart como empresa está constantemente innovando, creando nuevos mercados o clientes, que internamente mejora.

Plan estratégico

El plan estratégico consiste, en un programa de acción con propuestas para lograr los objetivos planteados, esta programación después de ser discutida. Y plasmada en un documento en consenso donde de manera concreta, se toman las grandes decisiones que orientaran, la marcha en la empresa, para una gestión de excelencia y eficacia.

En este sentido, el objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de organización, que señale los pasos a seguir para alcanzar la visión de la empresa. Luego convertir los proyectos en acciones o realidad en este caso, las tendencias, metas, objetivos, reglas, acuerdos, verificaciones, resultados.

Por ello, se da una breve información sobre el plan estratégico, de la siguiente manera:

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo, a su vez, buscar el compromiso de todos.

- Para descubrir lo mejor de la organización: el objetivo es hacer particular a las personas en la valoración de las cosas que se hacen. En este sentido, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: muchas veces las cuestiones cotidianas, el día a día en la empresa absorben, se debe hacer una pausa necesaria para examinar la organización, y si verdaderamente hay un futuro que construir. De este modo, el plan estratégico es una relación de los objetivos de la organización y una hoja de ruta en la que constan todas las acciones que deben permitir alcanzar los objetivos previstos.

Al respecto, el plan estratégico, suele tener un horizonte mínimo de 3 a 5 años.

En general está compuesto de las siguientes partes:

Misión. Objetivo de la organización que dan sentido a su fundación.

Visión. Hacia donde se dirige la organización en un horizonte a largo plazo.

Análisis interno y externo. Se obtiene del FODA (Anthony, 2007).

Otro aspecto de gran importancia es el planteamiento sobre el plan estratégico, indica el alcance que esto representa para las organizaciones, ya que, en el mismo, se concentran todos los elementos que garantizarán la supervivencia de la empresa en el tiempo y se logra la articulación de todos los elementos, para si cumplir con la misión y visión establecidas para la empresa a través de la determinación de las estrategias de negocios que darán cumplimiento a su filosofía.

Es relevante que, el plan estratégico después de ser elaborado sea revisado por los distintos participantes, antes de la redacción definitiva. Se considera que las alianzas estratégicas son una forma de competir en el mercado para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

Se podría señalar que, la empresa Walmart, ha demostrado que con las sinergias ha logrado alcanzar el éxito empresarial en el mercado del sector comercio y prueba de ello, es el esparcimiento y acaparamiento de sus productos por parte del consumidor. Estas estrategias de negocios han levantado un crecimiento de Walmart, por el conglomerado de empresas y accionistas.

Jerarquía en la elaboración de una estrategia de negocios

Las estrategias de negocios de una compañía o empresa son una colección de iniciativas y acciones estratégicas, producto de gerentes y empleados de toda la organización en distintos puestos de trabajo y operaciones de la empresa. Cabe destacar que, esto hace que se analicen más puntos de vistas e iniciativas estratégicas tendrán; a gran cantidad de empleados participan en la construcción de las estrategias de negocios de la empresa (Thompson, 2008)

En este sentido, el planteamiento del autor, la jerarquía de la elaboración de la estrategia es un conjunto de acciones estratégicas, donde la participación de todos los empleados juega un papel importante y que se desarrolla de acuerdo con las operaciones de la empresa.

Por ello, es habitual que los gerentes de las organizaciones o empresas grandes desarrollan y unifican un plan de estratégico por cada sucursal, pero siguiendo la misma línea de trabajo, algunos similares entre sí y otros totalmente diferentes, deben realizar estrategias por separado.

Por otro lado, las grandes empresas como Walmart por el tamaño que tienen tienden a dividirse en sucursales de negocios de líneas de productos con sus propias áreas funcionales. En consecuencia, según la teoría de Thompson (2008), las estrategias se definen en función de los niveles de la organización y pueden ser corporativas, comerciales, funcionales y operativas:

a. La estrategia corporativa. Consiste en las clases de iniciativas con las cuales la empresa establece posiciones comerciales en diferentes industrias, los planteamientos con que los ejecutivos pretenden impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que se diversifico la compañía y los medios de captar sinergias entre giros comerciales y convertirlas en ventajas competitivas. Empresas como Walmart, Pepsi, entre otras, tienen en un historial de adquisiciones de otras compañías y la venta de otras.

Al respecto, Walmart, registró un alza en sus ingresos de 7.6%, con un flujo operativo de 11.3%, manteniendo un liderazgo, con el manejo de gastos disciplinados y transformacional. En consecuencia, Walmart entró en el mercado con estrategias de negocios pioneras, con un 75% del valor total del sector comercio.

b. La estrategia comercial. Se refiere a las acciones y planteamientos para producir un desempeño exitoso en un giro comercial específico; lo importante es crear repuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, construir una ventaja competitiva y desarrollar capacidades sólidas. La estrategia de Walmart se fundamenta en una estrategia de diferenciación, dejando clara la calidad con la que ofrecen con el concepto de autoservicio aumentan sus ingresos financieros.

c. La estrategia de áreas funcionales. Se refiere a las acciones, planteamientos y prácticas para manejar funciones o procesos comerciales particulares, o actividades importantes

dentro del negocio. La estrategia de marketing de la empresa Walmart, representa el plan de la administración para operar la parte de ventas y marketing del negocio.

A tal efecto, Walmart tiene una responsabilidad de permanecer rentable para el grupo y lo hace, a través de estrategias de diferenciación y crecimiento; vendiendo más productos año a año. La responsabilidad de las áreas funcionales es invertir todos sus esfuerzos de modo que las ventas de esos productos mejoren; mientras que el área funcional de producción debe diseñar un plan de producción que se coordine con el plan de marketing para un producto determinado.

d. Las estrategias operativas. Se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas pertinentes (plantas, centros de distribución, unidades geográficas) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (campañas publicitarias, manejo de marcas específicas de importancia, actividades relacionadas con la cadena de suministro y ventas y operaciones por internet).

La innovación tecnológica como estrategia operativa implementará dos instrumentos fundamentales para desarrollar la competitividad, como son los fondos de innovación estrategia de implementación de un plan operativo del y desarrollo tecnológico y la promoción de la vinculación universidad-empresa, en donde se promueva la investigación, desarrollo innovación tecnológica, así como la inversión en formación y entrenamiento de los recursos humanos con el fin de incrementar la productividad y competitividad de los productos.

En resumen, la importancia de la determinación de la estrategia en función de los niveles de la organización representa un rol fundamental por parte del administrador, en caso de las plantas industriales deben desarrollar sus estrategias de acuerdo con su visión de futuro para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos.

Estrategias de negocios modelo walmart

La estrategia de negocio permite a grandes corporaciones fijarse unos objetivos empresariales en concreto, y sobre esta base, trabajar día a día para alcanzar los mismos en el largo plazo; al mismo tiempo debe permitir la obtención de determinados niveles de rendimiento financiero para la empresa. Fundamentalmente, una buena estrategia de negocio debe ofrecerle a una empresa obtener buenos posicionamientos donde converge, beneficio financiero o expansión territorial.

La ejecución del diseño y aplicación dependerá en gran medida de las características generales de la sociedad mercantil en cuestión y del nivel de competencia en el mercado en que opere, para Walmart esto fue un reto importante más no imposible. Es por ello, que según Lozada, Vargas y Arias (2015:1), la estrategia se puede estudiar desde tres principales enfoques: el primero, determina que factores internos son de suma importancia, como la capacidad de recursos; el segundo, es categorizado por las fuerzas que pondere el entorno; y el tercero, busca un punto de equilibrio entre el factor uno y dos.

Estos factores buscan que el beneficio de las condiciones esté servido, obedeciendo así al desarrollo de la amplitud gerencial, al éxito de las estrategias, las cuales ayudan a la empresa a sostenerse en el mercado, o bien subyacer frente a los diversos cambios que se han presentado a lo largo del tiempo según la cultura o los diferentes eventos naturales, económicos y/o de salud mundial que se puedan presentar.

De tal manera, que la estrategia de esta multinacional como empresa se encuentra dirigida hacia los siguientes ejes transversalmente en todos los formatos de productos, según nos ilustra (Gómez, 2018:5).

a) Estrategia de responsabilidad corporativa, ésta se dedica en crear valor agregado y compartido, ofreciendo oportunidades de negocio a partir del beneficio a sus grupos de asociados, proveedores, accionistas y comunidad en general.

b) Medio ambiente, (proteger al planeta) se enfoca en las emisiones de gases, los residuos, el ahorro de energía y la protección del agua. Según la política de sustentabilidad de la empresa, (ecológicos) aseguran que sus plantas productos y servicios garanticen el cuidado y la preservación del medio ambiente, se realizan inducciones, capacitaciones y adiestramiento a los asociados sobre la cultura apropiada acerca de los deberes ambientales adquiridos, investigan, promueven y patrocinan el desarrollo de tecnologías innovadoras, servicios y productos que favorezcan a la no contaminación, acuerdan productos seguros y de menor impacto con sus proveedores, con el fin de lograr los objetivos ambientales fijados en materia ambiental.

c) Enfoque social, orientado hacia el individuo; sus asociados, proveedores y la sociedad en general. Enriqueciendo el valor del respeto por las personas, el mejor servicio al cliente, siempre insistir en la excelencia y honrar el principio de integridad, Walmart genera programas de desarrollo diseñados hacia las funciones de sus asociados de personal y de gestión de operaciones y ventas en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

d) Gobierno corporativo, con fundamentos en el principio de la integridad, y ética, teniendo en cuenta la legislación aplicable en cada país donde tenga operaciones, la empresa invita a realizar sugerencias anónimas sobre el servicio que presta su personal, vía telefónica y online, esto con el fin de monitorear y mejorar las fallas en los procesos, sin embargo, es un sistema sin represalias. Entre las políticas de manejo de personal que suscribe la compañía están

conductas inapropiadas e irrespeto prohibido el uso indebido de alcohol y sustancias alucinógenas, prevención de acoso y discriminación, conflictos entre el personal, y remuneración justa.

e) Estrategia de logística inversa y verde, una vez realizada la venta del producto, Walmart utiliza esta hábil táctica de manera inmediata, para el caso que se produzcan productos con defectos, con la finalidad de que los consumidores estén confiados y satisfechos; a saber: 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.

Estrategia de mercadeo

Para que una empresa pueda llegar a un nivel importante en el mercado, las estrategias deben ser transformadoras, en planes bien definidos, de esta manera, satisface los deseos y necesidades, manejando, además, precios convenientes, con un mensaje apropiado y un estilo de distribución que coloque los productos en el lugar más idóneo y en el momento preciso. Esto se aplica en la mercadotecnia.

Por otro lado, la promoción abarca una serie de actividades, el cual su objetivo es: Persuadir, informar y saber las características, ventajas y beneficios de los productos. Por ello, la empresa Walmart de México, en el concepto de negocio Mi Bodega Aurrera, que actualmente posee un formato de expertos y marcadas diferencias en la nomenclatura de su recurso humano, denota en lo operativo, por la localización, costumbres, educación y culturas particulares.

Al respecto, la empresa Walmart en la mercadotecnia, desarrolla estrategias basadas en la Publicidad, Venta Personal, Promoción de Ventas, Telemercadeo, relaciones Públicas y la Propaganda. De todas estas desprende también la Propuesta de valor.

Importancia del capital humano dentro de la organización

Una de las partes fundamentales de la Propuesta de Valor, en la empresa Walmart es el capital humano dentro de la organización en las tiendas de autoservicio. En este sentido las políticas de recursos humanos se alinean con la propuesta de valor, para facilitar comportamientos de valor entre el personal. Asimismo, en el manejo del punto de venta los trabajadores son empleados de marketing a tiempo parcial.

Al respecto, una extensión lógica de lo anteriormente expuesto es la formación del personal, la adquisición del conocimiento y su extensión por todos los componentes y eslabones, de la cadena de valor como parte fundamental, es uno de los compactadores de cualquier estrategia que quiera ser sólida.

De igual forma, la comunicación es de importancia, debido a el tamaño y número de centros que la empresa posee, comunicar cada movimiento es básico, con fluidez y rapidez, de lo contrario, existirán retardos, y mientras más establecimientos haya, más retardo se genera (Salcedo, 2004).

En este sentido, el marketing en interno es considerado un requisito preliminar para un rendimiento eficaz del marketing externo; de igual forma, la tecnología, formar parte de la eficacia en la cadena de valor y facilita la consecución de algunos de los aspectos referidos, de

esta forma existen ventajas en los costes. A tal efecto, la información que se disponga debe permitir tomar decisiones para consolidar más aun la Propuesta de Valor definida.

La comunicación interna

El primer cliente de la empresa es el trabajador, por ello la comunicación interna es la comunicación que está dirigida al cliente interno es decir al trabajador. Esta estrategia surge como una necesidad de la empresa de motivar a su equipo humano y retener a los más destacados en un entorno empresarial donde el cambio es| se da de forma rápida, destacando que las empresas se muestran según sean sus empleados.

Por esta razón, motivar da mejores resultados, ya que, existen aún empresas que en sus entidades desarrollen una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implementar cambios y a lograr los objetivos de la organización y estratégicos de la empresa. De esta manera, una cultura organizacional está basada en la motivación dirigida al trabajador o equipo humano, así se estarían enfrentando a grandes logros llenos de éxitos incalculables.

En consecuencia, la comunicación interna, se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades y potenciar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, para conseguir el talento. Por otro lado, para aumentar la eficacia del equipo humano deben estar enterados e involucrarse con la misión, filosofía, sus valores, sus estrategias, así sentirían que forman parte de la empresa y estarán dispuestos a dar todo de sí mismos.

Además, la comunicación interna ayuda a reducir los niveles de incertidumbre y a prevenir elementos peligrosos para la compañía. En este sentido, la comunicación interna se debe transmitir por medio de mensajes corporativos, información sobre lo que ocurre dentro de la empresa, la motivación y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna (Bland, 1992).

En este mismo orden de ideas, podemos mencionar:

- Ascendente que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa.
- Descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo.

Cabe destacar que, por lo que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante, por lo que el Facebook es fundamental en este tipo de comunicación. Podemos acotar que, en algunas empresas confunden la comunicación con la información donde solo se transmite un mensaje, en cambio con la comunicación se necesita la respuesta del receptor.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Walmart, México y Centroamérica está representada, por su naturaleza, con un organigrama administrativo, pues corresponde a una sola organización conformada por diferentes áreas que se concentran en el desarrollo de las actividades de la cadena de valor en las divisiones o áreas de:

- Mercadeo

- Ventas del Canal Mayorista
- Ventas del Canal Minoristas
- Producción
- Operaciones
- Finanzas
- Administrativa

Beneficios

- La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de las organizaciones.
- Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos, ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afecten, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.
- Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización.

- Ayuda a la organización a lograr sus metas globales ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.
- Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., de forma habitual en las organizaciones modernas por la descentralización territorial y de sus funciones.
- Existen recursos en toda empresa como el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas entre otras

Recompensas

En Walmart, se revalora y premia el trabajo, sobre la base de que todos accedan y que sean los propios asociados los que hagan la propuesta y lleven a cabo los reconocimientos, estas políticas están enmarcadas también en los objetivos, en muchos de los casos lo tramita Recursos Humanos, para premiar el trabajo ordinario.

En este sentido, en la empresa se premia al cajero del mes, al mejor departamento, a los asociados del mes, cumpleaños, premios por años de servicio, entre otros. Al respecto, en la mercadotecnia, el planteamiento del mercado es utilizar herramientas mercadológicas.

Respeto por el individuo

En la empresa Walmart, la organización para los asociados busca de que estos se sientan en un clima de respeto y dignidad. Por otro lado, con igualdad de oportunidad, apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

- Liderazgo de apoyo o Coaching: Como filosofía administrativa especial, un líder es alguien que tiene una visión general y guía a las demás personas. En este sentido el apoyo sería la motivación para la gente de modo que puedan alcanzar sus metas mientras atienden sus propias necesidades. Al respecto, es importante involucrar a la gente en la toma de decisiones, así como también de la solución de los problemas, compartiendo información y la responsabilidad.
- Política de puertas abiertas: es un mecanismo que se establece para compartir ideas o inquietudes del trabajador a su superior inmediato con toda confianza, en caso de que éste considere que no se puede comunicar con el jefe directo porque la retroalimentación entre ambos no es la más adecuada, se podrá acudir al siguiente nivel de supervisión y así sucesivamente hasta obtener una respuesta. Esta herramienta no es solo para plantear problemas sino también soluciones. Asegurar ser escuchados y recibir una respuesta justa.
- Desarrollo de la gente: La empresa Walmart se preocupa por mantener motivados a sus asociados, de forma que estos puedan alcanzar su potencial de desarrollo; por lo tanto, se comparte toda la información de la empresa, se actualiza y capacita continuamente, total comunicación. El desarrollo del trabajo fluye cuando todos en la empresa tienen conocimiento de las metas planteadas por las organizaciones se cumplen.
- Encuesta de compromiso: Se realiza cada año una encuesta confidencial, a los asociados de todas las áreas, para expresar de manera abierta sus ideas y preocupaciones.

Servicio al cliente

El fundador de Walmart, Sam Walson tenía la premisa de que los clientes y socios que compran su mercancía requieren del servicio de la empresa, cada trabajador de representa a Walmart ente los clientes y la idea es que no quede ninguno quede insatisfecho. Para ello, podemos describir el servicio como:

- **Experiencia de Compra agradable:** trata de proporcionar a los clientes un ambiente para realizar sus compras ofreciéndoles no solo los mejores precios del mercado, sino un clima de compañerismo entre todo el personal que los invite a sentirse cómodos y bien atendidos.
- **Precios bajos todos los días:** Sin engaños, es la forma en cómo se fijan los precios y se vende la mercancía. Implica ofrecer al cliente o socio el precio más bajo posible siempre, sin ofertas promocionales ni condiciones. En este sentido se practica la estrategia de precios bajos (Low Price) porque así se obtiene la confianza de clientes y socios.
- **Hospitalidad Activa:** Una parte importante del servicio excepcional; trata a los clientes y socios como si estuvieran en tu casa, hazlos sentir cómodos y bienvenidos.
- **Regla de los 3 metros:** Totalmente relacionada con la hospitalidad, consiste en mirar a los ojos, sonreír y saludar a cualquier persona que esté a menos de 3 metros de distancia. Tratándose de clientes, ellos apreciarán esta disposición a atender y superar expectativas.
- **Satisfacción garantizada:** Hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades del cliente. Reparar, cambiar o realizar una devolución con toda sonrisa y un gracias.

- Sentido de urgencia: es una parte importante del servicio al cliente, socio y asociado. A cada actividad solicitada debe darse la atención debida para responder en todo momento en forma rápida, eficiente y productiva.
- Regla del atardecer: Es una manera de demostrar a los clientes y socios genuina preocupación por ellos, todo asociado, deberá responder a las peticiones de clientes, socios o asociados, oficinas o centros de distribución el mismo día que fueron recibidas.
- Apoyo a la comunidad: Todo el mundo exige la presencia de una empresa honesta, ética, respetuosa de su entorno y de sus leyes y que trabaje con la población en busca del bien común.

Búsqueda de la excelencia

La empresa Walmart, siempre se ha distinguido por sus altos estándares de operación, debido a esto busca la excelencia sin importar el puesto o área de responsabilidad dentro de la empresa. Por ello, la suma de las fortalezas individuales garantiza un éxito continuo.

Para alcanzar la excelencia se deben fijar altas expectativas y estar dispuesto a correr riesgos. A este principio se le atribuyen las prácticas de:

- Orientación y resultados: Para alcanzar el objetivo propuesto en la organización, los líderes deben orientar las tareas de los colaboradores ya sea en términos de ventas o de indicadores.
- Mejora continua: Se debe, aprender de los errores, para aumentar continuamente el grado personal de excelencia.

- Sinergia: Tiene que ver con el trabajo en equipo, la diversidad de estilos de trabajo, aptitudes y conocimientos de los asociados, lo importante es obtener resultados mejor de lo esperado.
- Control de Gastos: Para la empresa Walmart, la piedra angular de la cultura, viene a ser el elemento que debe guiar todas las decisiones, el compromiso es ofrecer a los clientes los precios bajos todos los días. Asimismo, la integridad no tiene precio, es una forma de vida y es el valor que siempre se ha respetado.

En este sentido, en la empresa se tiene definida una filosofía de negocio, estableciendo 2 tipos de ciclos de productividad, para que integralmente uno apoye al otro y, por ende, sea una propuesta tridimensional.

- Circulo de productividad 1: Costos bajos todos los días, Precios bajos todos los días, Más clientes, Mayores ventas. Al crecer las ventas se es capaz de mantener un costo bajo todos los días, esto permite ofertar precios bajos siempre, lo cual atraerá a los clientes y por lo tanto generará más ventas.
- Circulo de productividad 2: Mejor lugar para trabajar, Mejor gente, Mejor lugar para comprar, mejores resultados.

A tal efecto, Walmart, desde su fundador, ha sido totalmente fiel a la estrategia mercadológica y, por consecuencia, la identificación de su propuesta de valor hacia el cliente. Al respecto, si se tiene el mejor lugar para trabajar, se cuenta la mejor gente, de esta manera se convierte en el mejor lugar para comprar, así se fortalecen los resultados con el fin de optimizar las condiciones de los asociados.

Definición de impronta

Cada palabra tiene un camino mental, se le llama código inconsciente en la mente; esto lo declara el Dr, Rapaille en una entrevista para Frontline (2003). En este sentido, la primera vez que se comprende el significado de una palabra, el cerebro crea una impronta.

Ciclo Kaizen

La palabra Kaizen, significa mejoramiento continuo, esta teoría se compone de varios pasos que nos permiten analizar las variables críticas del proceso de producción y buscar la mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Con esta aplicación, lo que se quiere es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción (Miller, 2013).

En consecuencia, al hacer Kaizen los trabajadores van a ir mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

El Kaizen utiliza el Círculo de Deming como herramienta (Planear): En esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción Do (Hacer): Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.

Check (Verificar): Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.

Act (Actuar): Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

Los fundamentos importantes en la realización de filosofía de Kaizen es Compromiso y Disciplina a todo nivel de la organización. La disciplina y constancia son lo que hace que éste se diferencia de otras metodologías y por lo que la hace ser filosofía. El grupo de personas que realizan Kaizen luego de arreglar un problema siguen mejorando y no paran ni se quedan esperando otro problema.

Asimismo, el ciclo Kaizen y el concepto de Mejora Continua no son nuevos, sin embargo, siguen siendo aplicables en los equipos de trabajo donde el nivel de estrés es alto y el número de crisis son numerosas, pues existe descontento, descoordinación y un bajo apego a procedimientos corporativos por el hecho de sentir que son inoperantes por la frustración de no completar ciclos.

En más de una oportunidad me he referido a Walmart como una enorme empresa, con enormes capacidades, resultados y nómina de altos estándares; sin embargo, por el tamaño, el gobierno corporativo y el crecimiento desmesurado también es muy lenta en sus capacitaciones, implementaciones y procesos, así como en la intervención o mejora de micro procesos. Estos últimos procesos internos y cambiantes entre tienda y tienda son los que es plausible la intervención de estrategias de intervención y estándares de acción, recompensa y retroalimentación en su forma más pura.

Revisión de Literatura

Visión empresa corporativa

Walt-Mart, Inc. tras cuatro décadas de su fundación con sede matriz en Bentonville, Arkansas Estados Unidos, generó ventas en el año 2019 según el portal (Howmuch.com 2020:1) por un total de US\$ 514.000 millones, superando sus propias expectativas y liderando el ranking general del selecto grupo de empresas con mejor desempeño económico durante este periodo, su número de tiendas físicas paso de 24 tiendas en sus primeros cinco años de iniciación a 11.776 puntos de ventas en el mundo, con presencia en treinta países entre ellos México, Argentina, Brasil Chile, Japón, Reino Unido y La India, entre otros.

Al respecto, es la mayor corporación pública del mundo y genera más de 2 millones de empleos su número de asociados era de 21.200 ahora cuenta con 240.000 aliados, el crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo de Walmart se califica de impresionante.

Se tiene pues que, la visión no fue desproporcionada, aun cuando invertir en países emergentes supone tomar riesgos, hay nichos de oportunidades donde las posibilidades de éxito son altas. Aunado a esto las políticas de atención al cliente y de expansión de la empresa sumaron grandes expectativas para mejorar el horizonte de sus metas.

Sin embargo, Walmart quiere más, ante una globalización inminente tras el avance vertiginoso de la tecnología el gigante de ventas “retail” (al detal) no piensa quedarse atrás, sino que más bien se adelanta hacia la transformación, innovando cada día con un objetivo claro y certero para responder a los nuevos retos de comercialización, como por ejemplo las ventas digitales, mercado en auge en el globo, para lograrlo se apoya en los valores de su fundador

Sam Walton “Satisfacer a nuestros clientes, sorprenderlos, hacer más de lo que ellos esperan, y cuidar y respetar al consumidor”.

En este sentido, Walmart sabe que la dueña de casa es la pieza clave para mover el consumo en el mundo, en tanto que sus ambiciosos pero factibles proyectos de marketing (mercadotecnia) están dirigidos a “ellas”, trata de ser eficiente en todo, pero también de satisfacer a todos, dar lo que quiere cuando y donde lo quiere, buscando lograr su lealtad y fidelidad, así el consorcio atiende a 5 millones de clientes en tiempo real (solo en México), con pensamientos, objetivos y paradigmas de vida distintos, entendiendo sus demandas. Por eso, la esencia medular de esta compañía es hacer la diferencia en la vida de la gente, su eslogan privado es estar conscientes de lo pasa en el mundo y de lo que piden los consumidores.

La estrategia de negocio permite a grandes corporaciones fijarse unos objetivos empresariales en concreto, y sobre esta base, trabajar día a día para alcanzar los mismos en el largo plazo; al mismo tiempo debe permitir la obtención de determinados niveles de rendimiento financiero para la empresa. Fundamentalmente, una buena estrategia de negocio debe ofrecerle a una empresa obtener buenos posicionamientos donde converge, beneficio financiero o expansión territorial.

La ejecución del diseño y aplicación dependerá en gran medida de las características generales de la sociedad mercantil en cuestión y del nivel de competencia en el mercado en que opere, para Walmart esto fue un reto importante más no imposible. Es por ello, que según Lozada, Vargas y Arias (2015:1), la estrategia se puede estudiar desde tres principales enfoques: el primero, determina que factores internos son de suma importancia, como la capacidad de

recursos; el segundo, es categorizado por las fuerzas que pondere el entorno; y el tercero, busca un punto de equilibrio entre el factor uno y dos.

Estos factores buscan que el beneficio de las condiciones esté servido, obedeciendo así al desarrollo de la amplitud gerencial, al éxito de las estrategias, las cuales ayudan a la empresa a sostenerse en el mercado, o bien subyacer frente a los diversos cambios que se han presentado a lo largo del tiempo según la cultura o los diferentes eventos naturales, económicos y/o de salud mundial que se puedan presentar.

De tal manera, que la estrategia de esta multinacional como empresa se encuentra dirigida hacia los siguientes ejes transversalmente en todos los formatos de productos, según nos ilustra (Gómez, 2018:5).

a) Estrategia de Responsabilidad Corporativa, ésta se dedica en crear valor agregado y compartido, ofreciendo oportunidades de negocio a partir del beneficio a sus grupos de asociados, proveedores, accionistas y comunidad en general.

b) Medio Ambiente, (proteger al plantea) se enfoca en las emisiones de gases, los residuos, el ahorro de energía y la protección del agua. Según la política de sustentabilidad de la empresa, (ecológicos) aseguran que sus plantas productos y servicios garanticen el cuidado y la preservación del medio ambiente, se realizan inducciones, capacitaciones y adiestramiento a los asociados sobre la cultura apropiada acerca de los deberes ambientales adquiridos, investigan, promueven y patrocinan el desarrollo de tecnologías innovadoras, servicios y productos que favorezcan a la no contaminación, acuerdan productos seguros y de menor impacto con sus proveedores, con el fin de lograr los objetivos ambientales fijados en materia ambiental.

c) Enfoque Social, orientado hacia el individuo; sus asociados, proveedores y la sociedad en general. Enriqueciendo el valor del respeto por las personas, el mejor servicio al cliente, siempre insistir en la excelencia y honrar el principio de integridad, Walmart genera programas de desarrollo diseñados hacia las funciones de sus asociados de personal y de gestión de operaciones y ventas en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

d) Gobierno Corporativo, con fundamentos en el principio de la integridad, y ética, teniendo en cuenta la legislación aplicable en cada país donde tenga operaciones, la empresa invita a realizar sugerencias anónimas sobre el servicio que presta su personal, vía telefónica y online, esto con el fin de monitorear y mejorar las fallas en los procesos, sin embargo, es un sistema sin represalias. Entre las políticas de manejo de personal que suscribe la compañía están conductas inapropiadas e irrespeto prohibido el uso indebido de alcohol y sustancias alucinógenas, prevención de acoso y discriminación, conflictos entre el personal, y remuneración justa.

e) Estrategia de Logística Inversa y Verde, una vez realizada la venta del producto, Walmart utiliza esta hábil táctica de manera inmediata, para el caso que se produzcan productos con defectos, con la finalidad de que los consumidores estén confiados y satisfechos; a saber: 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.

Kotler, considerado padre del marketing del siglo XXI sistematizó en 1991 cuatro tipos de estrategias competitivas: del líder, del retador, del seguidor y del especialista. La empresa

que lidera un producto en el mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Ante semejante acepción (Vilariño y Rodrigo 2016:107) sostienen que:

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 compete, 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.

Asimismo, para Velarde y Maldonado (2017:56), 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 impactar en el negocio directamente.

Desde esta perspectiva, la capacidad para la competencia suele medirse desde dos vertientes económicas, la primera hacia el contexto macroeconómico, entre los cuales se suelen evaluar aspectos importantes, como globalización, costo, productividad, aplicaciones a la ciencia, comercio exterior, la innovación, profesionalización del talento humano, idiosincrasia, la ventaja comparativa, y la ventaja absoluta, entre otras variables. De manera pues que, cualquiera que sea el enfoque del análisis este estudio de mercado está ligado intrínsecamente a la productividad y a las oportunidades presentes en el comercio Internacional.

Posicionamiento en el mercado

Ries A. & Trout J. (2016:33) definen al “posicionamiento como la manera que el producto (bien o servicio) se ubica en las mentes de los posibles consumidores en una sociedad sobre comunicada, para lo cual recomiendan segmentar nuestro mercado para asaltar el punto de vista”.

De tal manera, que las tiendas Wal-Mart en los Estados Unidos son un ejemplo de innovación en procesos y marketing, a lo largo de sus operaciones han dado valor agregado a sus productos para satisfacer con eficiencia las necesidades del mercado, bajo esta premisa han logrado superar a sus más cercanos rivales.

Sin embargo, para lograrlo tuvo que enfrentar dos grandes desafíos, el primero sufrir la resistencia de dos fuertes competidores, quienes llevaban la batuta al poseer el sitio de honor de primeros en ventas al detal en territorio norteamericano, sus ventajas eran el posicionamiento de la marca en el mercado y marcada vinculación con los proveedores.

De la misma forma, El segundo reto, lidiar con los grandes fabricantes y comercializadores de productos como por ejemplo: Procter & Gamble, Palmolive, Colgate, Unilever, Kimberly Clark, Nabisco, Kraft, entre otras marcas que ya gozaban con anterioridad de prestigio como corporaciones, suministraban sus propias mercancías, también decidían qué clientes recibía, qué mercancía y qué precios pagaría el consumidor final, un total y absoluto control sobre los productos, en definitiva, cerraba las puertas de las pequeñas y medianas empresas en cuanto al sector minorista.

En consecuencia, Sam Walton no bajó los brazos, en tanto así que emprendió un fuerte estudio de mercados y descubrió una interesante información sobre sus principales rivales,

Kmart y J.C Penney minoristas consolidados en el negocio. Estas compañías se habían concentrado en las urbes, desestimando a los poblados más pequeños. Esto le valió a Walton la oportunidad de tocar un nicho de mercado desatendido.

Es decir, penetración en un mercado cautivo, una de las leyes del marketing (mercadotecnia). Se trataba de comunidades lejanas de 25.000 habitantes o menos, subestimados por los grandes fabricantes. Estas plazas ofrecían posibilidades de desarrollar el negocio con mayor estabilidad, debido a los bajos costos de publicidad, por otra parte, la mano de obra los impuestos eran de menor presupuesto.

En este sentido, la compañía minorista americana afianzó en sus tiendas lo que se conoce hoy como “Cultura Wal-Mart”, en donde el 99% de las mejores ideas se originaron a través de sus agradecidos colaboradores, dada su naturaleza de tener esa proximidad con el cliente.

Además, estableció programas sociales con las comunidades cercanas, aprobó becas para los estudiantes, otorgaba un porcentaje de sus mercancías a la comunidad como responsabilidad social, estas acciones le permitieron a la compañía ganarse el afecto de sus clientes, y cuando sus competidores trataron de entrar a estas pequeñas pero importantes comunidades, Wal-Mart había invadido con sus tiendas estas zonas, y también se había ganado la confianza y lealtad de sus moradores.

Cuando Walton saturó a los pequeños poblados con su sello, creó sus propios almacenes de distribución central para abastecer sus propias tiendas, también centralizó las compras. Este crecimiento incrementó el volumen de compras, esto trajo como resultado poder y posicionamiento. Mas tarde, Procter & Gamble tuvo que sentarse con el dueño de Walmart y trajo consigo la propuesta de asociarse. Ambas compañías suscribieron un contrato para el

intercambio electrónico de información. Gracias a esta alianza Procter & Gamble obtenía información sobre los cientos de rubros que vendía Wal-Mart, y podía planificar su producción para satisfacer la demanda.

Es decir, primera estrategia penetración de mercado, la empresa procura subir sus ventas a través de una mayor explotación del mercado actual con los mismos productos. Se debe lograr el esfuerzo de mercadeo (promoción, distribución, precio, servicios). Segunda estrategia, desarrollo del producto, se innovan productos para los mercados existentes, orientados a satisfacer nuevas necesidades de los clientes.

Por lo general, se compiten con nuevos productos de la competencia o se apalancan en la tecnología. Tercera estrategia, desarrollo del mercado, es un esfuerzo por incorporar los productos vigentes en nuevos mercados; esto puede lograrse a través de la detección de la demanda, de nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución. Cuarta estrategia, diversificación una de las leyes de la economía, se refiere a ofrecer nuevos productos en mercados nuevos; se genera una nueva unidad de negocio para la compañía.

Aduciendo a lo anterior, el estratega del comercio al detal, imbuido en la visión de apropiarse de muchos mercados exitosos, pareciera que no tiene límites, al continuar con sus conocidas acciones de mercadotecnia para el avance de su marca, y sostener esto en el tiempo, he aquí algunos datos recopilados de la (Revista Forbes 2020:2), a saber:

a) Walmart sigue incubando sus propias marcas, durante el último trimestre del 2018 lanzó una línea de muebles para el hogar llamada MoDRN.

b) Por un monto no revelado a la luz pública, adquirió Polymorph, con sede en Silicón Valley. El objetivo es utilizar la tecnología para hacer que la publicidad con Walmart sea más fácil para las marcas pequeñas.

c) En febrero de 2019 compró Aspectiva, un startup (puesta en marcha) que analiza el comportamiento de navegación de un cliente en Internet y ayuda a las marcas a hacer recomendaciones de productos.

d) Estableció un “laboratorio minorista” en la ciudad Nueva York, donde utiliza inteligencia artificial. Es el Laboratorio de Venta Inteligente, conocido como IRL en inglés. Se trata de una tienda más pequeña que un típico Walmart y vende sólo comestibles. Está ubicada en Levittown, la remodeló por completo, equipándola con cámaras de alta resolución, sensores y otros sistemas de hardware para buscar formas de simplificar tareas. Una cámara puede decir qué tan madura está una banana, por ejemplo, y crear la alerta hacia el trabajador sobre ese evento.

e) Sumó clínicas veterinarias a sus tiendas de los Estados Unidos y administra una farmacia para mascotas en línea.

f) En 2018, Amazon se convirtió en la tercera plataforma publicitaria más grande en los Estados Unidos, sólo detrás de Google y Facebook. Cada vez más compradores van directamente a Amazon, no a Google, para comenzar sus búsquedas de productos. Walmart está buscando hacer lo mismo.

g) Para lograr lo expuesto en el punto anterior, Walmart intenta hacer que su sitio web se convierta en una página de alojamiento para otras marcas conocidas: hasta el momento, atrajo hacia Walmart.com a Lord & Taylor, Fanatics y Advance Auto Parts.

h) Robots. La marca sumó bots para limpiar pisos y relevar faltantes de productos en las estanterías.

i) Los clientes pueden hacer sus compras a través de la aplicación e ir a recogerlas en su auto, o solicitar artículos no encontrados, a través de una pantalla, y recibirlos en la misma tienda o a domicilio.

j) Otro valor agregado son las pantallas en los departamentos de ropa, que ofrecen combinaciones de prendas.

k) Por ejemplo Banorte y Walmart de México firmaron un acuerdo que permitirá a los clientes del banco realizar depósitos de efectivo y pagar tarjetas de crédito en las más de las dos mil quinientas tiendas de la cadena de supermercados en México.

Estrategia digital Walmart 4.0. (E-Commerce)

E-commerce (el comercio electrónico) no es un modismo, es la evolución del sector, y Walmart no piensa quedarse rezagado. La corporación se fijó la pasmosa meta de superar a Bezos dueño de Amazon empresa pionera en este campo, no en vano tiene el objetivo de ser una tienda omnicanal (canales de comunicación con el cliente en tiempo real) y estar presente para los clientes en cualquier momento. Por eso, la multinacional desarrolla e implementa una serie de herramientas tecnológicas, con el fin de adaptarse a esta nueva era. Ante la rapidez con la que cambia el mercado, diseña formatos para todo el mundo.

Anticipadamente, Walmart abrió su 'laboratorio digital', donde desarrolla herramientas para optimizar procesos y hacer más eficientes sus operaciones, el gigante estadounidense había

adquirido el sitio E-commerce Jet.com, un startup (puesta en marcha) de tan solo dos años de antigüedad que comenzó en la ciudad de San Francisco. La operación marcó un hito en el comercio electrónico pagó pago por esta US\$ 3.300 millones, enfilando toda su artillería pesada por la anhelada conquista de la industria 4.0, o lo que es igual a la cuarta revolución industrial y/o estructura cyberfísico, como una cuarta mega era de la evolución tecnológico- económica de la humanidad.

Por lo tanto, una de las plataformas que creó fue Talaría, que permite rastrear en tiempo real las rutas de los envíos de las compras en línea, para optimizar las entregas. Es un sistema de uso exclusivo, pero la firma ya inicio trabajos para habilitarla hacia los clientes y que ellos mismos puedan monitorear sus pedidos. Walmart logró reducir en 50% los tiempos de entrega de los pedidos en línea, el E-commerce es solamente un pilar de algo más integral que busca hacer que los clientes ahorren y vivan mejor,

Entre las estrategias de mayor impacto para la segmentación del mercado están los 'pickup drive-thru', (recoger en el auto) para consentir aún más al cliente él mismo puede retirar su pedido en la tienda desde el auto; los 'kioscos pickup' dentro de las tiendas y la implementación de Wi-Fi gratuito, Walmart descubrió que por alguna razón a muchos clientes les gusta ir todavía por la mercancía a la tienda, son multifactores lo que explican este fenómeno, pero la marca lo ha aceptado y comprende que los clientes le gusta sentir que tienen el control de sus adquisiciones.

Sin embargo, existen áreas que deben tener un enfoque distinto por las diferencias entre operar en la tienda o en el E-commerce, de manera que han contratado pickers, que son los que aseguran la orden del cliente dentro de las tiendas, mismos que entregan esa orden ya

consolidada a una empresa de transporte que la hace llegar al cliente; los pickers (recolectoras) están concentrados 100 por ciento en las ventas en línea, en tanto que también ayudan en la tienda física, la intención es la velocidad de entrega de los pedidos en línea ofreciendo el servicio de recopilación de pedidos de alimentos bajo el concepto click & collect (haga clic y retire su compra), en todas las tiendas y entregar los comestibles en el mismo día.

Un punto para destacar es el hecho de que la tecnología es desarrollada por un equipo denominado Walmart Labs que se ubica en tres países: India, Estados Unidos y México, el impacto de estas movidas ha traído como resultados que Walmart se ubique como el tercer vendedor en línea en Estados Unidos, sólo detrás de Amazon y eBay. En este respecto, Walmart continuará innovando con productos de su propia tienda durante las tandas publicitarias para que los usuarios compren a través del control remoto e incursionar en la industria liderada por Netflix.

De igual forma, Walmart prepara membresía para seguir los pasos de Prime de Amazon la minorista buscará ofrecer interesantes beneficios que el líder de las ventas en línea no tiene. Aunque la compañía se negó a dar más detalles, la prensa señaló que se llamará Walmart+. La Empresa Walmart Inc. y Verizon Communications están en conversaciones para llenar las tiendas del minorista con antenas y otros equipos para crear un servicio inalámbrico 5G, una prueba de alto perfil de las redes de la próxima generación 4.0.

A tal efecto, el gigante minorista Walmart sigue aumentando su plantilla laboral robótica. Con la llegada de robots que son capaces escanean estantes a 650 de sus tiendas en EEUU, la flota de prototipos cibernéticos llega a las 1.000 unidades. Los robots, son fabricados por la empresa Bossa Nova Robotics, miden 1,82 metros y traen 15 cámaras dentro su Harvard. Están

programados para patrullar los pasillos de los almacenes de la cadena y emitir alertas cuando detectan que algún producto comienza a limitarse, los scanners de estantería pueden reducir las tareas de un trabajador que tomaban hasta dos semanas en una rutina de dos veces al día

Además, los equipos son una parte creciente de una fuerza laboral de Walmart cada vez más automatizada. Entre ella figuran dispositivos para los limpiar pisos, descargar camiones y recibir pedidos de comestibles en línea. Según Walmart, los scanners de estantería pueden reducir tareas que tomaban hasta dos semanas en una rutina de dos veces al día. Los clientes quedaron atónitos cuando Walmart puso el primer robot Bossa Nova en una tienda en la zona rural de Pensilvania en 2016. Algunos suponían que eran cámaras antirrobo, mientras que otros intentaron interactuar con los robots. Los niños lo abrazaban, dejando sus huellas las cámaras de las máquinas.

Expansión en marcha (Startup)

Walmart está explorando en otras industrias porque en Estados Unidos el avance del E-commerce está creciendo vertiginosamente, según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos estima que los consumidores gastaron \$ 513,61 mil millones en línea en 2018, un 14,2% más que en 2017. Solo Walmart, facturó esa cifra. En estados Unidos hay más de un millón de minoristas medianos y grandes. Las 59 principales empresas en línea en territorio norteamericano vendieron \$ 330 mil millones en ventas brutas de mercancías a los consumidores estadounidenses.

Entonces, las ventas minoristas totales aumentaron un 4,1% a \$ 3,63 billones, según las cifras del Departamento de comercio. Es verdad que hoy las ventas de comercio electrónico

representaron más de la mitad, o el 51.9%, de todo el crecimiento de las ventas minoristas. Walmart se dio cuenta de que no tiene sentido tener tantas tiendas físicas, con los gastos operacionales y de ventas además de la planta física que esto implica, aunado a esto hay que sumar que hay alternativas como el servicio de entrega de comida fresca, Uber Eats, que también le restan sentido al hecho de mantener locales físicos.

En este contexto, la cadena multiformato está explorando distintos nichos digitales para conocer cuál es la mejor opción. El hecho de haber realizado adquisiciones importantes no significa que todas serán un éxito. Queda claro que aquellas adquisiciones aisladas, sin ningún tipo de aparente relación con la actividad objeto, tienden a una clara estrategia de expansión con la mirada puesta en el control sobre la competencia.

Para Walmart nada es utopía siempre que exista la posibilidad de co-crear condiciones que indefectiblemente generarán una sinergia alrededor de la actividad propia del negocio, tanto para mejorar la oferta como incursionar en nuevos canales de negocios.

Proyección de ventas 2020

Mientras tanto, la compañía apunta a un crecimiento de las ventas de comercio electrónico del 35 % para el año fiscal 2020, según (Negocios.com, 2018:1) que, no obstante, estará a la expectativa de su comportamiento, tomando en consideración los eventos acaecidos en la economía mundial donde los indicadores se han visto afectados a raíz del fenómeno de salud pública que tiene consecuencias directas en este sector.

Es así como, a pesar de que el gigante Amazon y el desarrollo del mercado E-commerce se han transformado en el gran responsable la caída de las ventas físicas, inclusive la quiebra de muchas cadenas minoristas, aún existe un competidor al que la firma de Jeff Bezos no podrá superar en los próximos años, según las proyecciones de ventas, la cadena estadounidense seguiría sobrepasando ampliamente al gigante del comercio electrónico, por lo menos hasta este, año hasta el que se tienen estimaciones.

De este modo, a pesar de las condiciones adversas generadas por el evento de salud año 2020, tras un notable repunte de las acciones de Walmart podrían parecer caras, sin embargo, las acciones tienen más margen para avanzar. Otros resultados trimestrales positivos justificarán esta visión alcista sobre este minorista.

Tabla 1.

PIB Anual Estados Unidos

Período/Fecha	PIB Anual	Var. PIB (%)
2019	US\$ 128,489,000 Billones	2.3%

Fuente: El Investigador datos Disponible en: datosmacro.expansion.com

En los datos inmediatamente anteriores, se observa que el producto interno bruto de Estados Unidos en 2019 creció un 2.3% respecto al anterior. Se trata de una tasa 6 décimas menor que la del año anterior, cuando fue del 2.9%.

Tabla 2.***Desempeño Económico Walmart***

Periodo/Fecha	Venta Anual	Aporte al PIB
2019	US\$ 514,000 MM	0.4000342441765443 %

Fuente: El Investigador Disponible en: forbes.com.mx/negocios-Walmart.

En la información del cuadro se observa el desempeño que obtuvo la Corporación Walmart Inc., durante el período 2019 y el aporte que generó al PIB de la nación americana, demostrando no solo el posicionamiento que tiene en el mercado retail, sino el impacto positivo y dinamismo que le impregna a la economía anglosajona. El valor de acciones de dicha empresa se cotiza en 129.44 al día 24/04/2020 a las 1:12:25 horas, en alza en (WMT) en la Bolsa de Nueva York.

Indicadores de desempeño

Según Torresillas (2011), los indicadores de desempeño son un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Figura 1**Desempeño caso Walmart, INC en 2019**

Indicador	Fórmula	Análisis
Índice de Participación en el Mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	La participación de la satisfacción de demandas del producto por parte de Walmart se califica de excelente
Índice de crecimiento en Ventas	$\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$	El crecimiento es coherente con el crecimiento de los activos y con el crecimiento del volumen y precios.
Índice de Desarrollo de nuevos Productos	$\frac{\text{Cantidad de Productos año corriente}}{\text{Cantidad de Productos año anterior}} - 1$	Refleja el porcentaje de nuevos productos que está sacando al mercado, según diversificación, investigación y desarrollo, en el caso Walmart este indicador es alto.
Índice de Deserción de Clientes	$\frac{\text{Cantidad de Clientes año corriente}}{\text{Cantidad de Clientes año anterior}} - 1$	Este indicador mide la imagen ante los clientes en el caso Walmart los clientes están fidelizados.

Diseño de la investigación

La presente investigación, sobre el impacto de las estrategias de negocios para el posicionamiento de la empresa Walmart en el mercado comercial, tiene un diseño documental, ya que la información deriva del análisis las estrategias de negocios que utiliza la empresa, en el sector del mercado comercial y su rentabilidad financiera hasta el último periodo año 2019, siendo imprescindible para el desarrollo de los objetivos la búsqueda y selección de la información, la lectura, la organización, descripción, análisis e interpretación de todos los documentos seleccionados.

Finol y Nava (1998) define la investigación documental como un proceso sistemático de la investigación bibliográfica que incluye la búsqueda, selección, lectura, organización, descripción, análisis e interpretación de datos, extraídos de fuentes documentales existentes, con el fin de encontrar respuestas a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento humano.

En el mismo orden de ideas, Balestrini (2001) señala que la investigación documental permite la recolección de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio del proceso. El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objetivo de estudio.

De acuerdo con los objetivos del estudio, al alcance de los mismos y la utilización de los aportes teóricos de los autores, esta investigación puede definirse como descriptiva, puesto que busca recopilar datos que sirven para describir las estrategias de negocios aplicadas por la empresa Walmart.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que las investigaciones descriptivas son aquellas que se orientan a describir las características o propiedades más importantes de las variables de estudio. Por ello, se describe la rentabilidad con la aplicación de estrategias de negocios que se consideraron para seguir el crecimiento en el mercado del sector comercio.

Asimismo, es descriptiva porque estuvo orientada a exponer la situación actual de la empresa Walmart, tras un notable repunte de las acciones durante el período 2019 y el aporte que generó al PIB de la nación americana, demostrando no solo el posicionamiento que tiene en el mercado retail, sino el impacto positivo y dinamismo que le impregna a la economía anglosajona.

De acuerdo con lo planteado, la presente investigación corresponde a los estudios de tipo descriptivo y documental, permitiendo conocer la situación sobre la base de las características que conforman el objeto de estudio en esta investigación.

En la investigación, se deben determinar las metas que el investigador se plantea para la obtención de los conocimientos y aplicaciones prácticas inmediatas, por esta razón debe plantearse el método de la investigación

De este modo, para Muñoz (1998), el método de investigación es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de hechos y fenómenos hacia el que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, descubrir y aportar un conocimiento.

Por ello, en la presente investigación se emplea el método deductivo de análisis, por cuanto satisface los objetivos el mismo permite la obtención de conocimientos a partir de cada

capítulo con el desarrollo de estos a los particulares, a través de la observación de un caso en concreto. En este sentido, la empresa Walmart.

Al respecto, Méndez (2008) explica que, en el método deductivo se parte de las observaciones de fenómenos generales con el propósito de analizar situaciones particulares.

Las técnicas de recolección de datos son los medios empleados para recolectar información, en el caso que ocupa el presente estudio se utiliza la observación en su modalidad de observación documental. En este sentido, Méndez (2008) señala que la observación en una investigación es el proceso mediante el cual se perciben rasgos en la realidad por medio de un esquema conceptual previo con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

De esta manera, Sierra (1998) expresa que la observación engloba todos los procedimientos utilizados en las ciencias sociales, no solo para examinar las fuentes donde se encuentran los hechos y datos objeto de estudio, sino también para obtener y registrar dichos datos, tal es el caso de la empresa Walmart con los indicadores de desempeño; por lo tanto, la observación proporciona al investigador la materia de trabajo que ha de ser objeto de tratamiento y estudios científicos.

Por su parte, la observación documental consiste, según Hernández y otros (2006), en la revisión literaria de documentos de cualquier índole con el objeto de soportar el análisis en una investigación. De igual forma de esta técnica, se realizan consultas a textos, datos y cualquier documento que sirva de fuente de información.

Técnicas para el análisis de la investigación

Los métodos y las técnicas de análisis utilizados para el desarrollo de la presente investigación fueron: La explicación de cada uno de los objetivos integrantes de la investigación, desarrollando las categorías y las subcategorías derivadas de ellos. A tal efecto, en la presente investigación están relacionadas con las estrategias de negocios y el posicionamiento de la empresa Walmart, en el mercado comercial, para realizar estudio, clasificación y evaluación de los documentos.

En tal sentido, se realiza un análisis crítico, conciso y resumido, formulando con ordenamiento lógico de acuerdo con la importancia de las ideas contenidas, resaltando los aspectos más relevantes del texto que se estudia y relacionándolo con el objeto de investigación. Con esta técnica se persigue analizar la coherencia interna de los postulados del texto que se analiza.

Competidores

En esta sección se mencionan los principales competidores de Walmart, según, Bhasin (2018):

- Target
- Amazon
- JC Penney
- Best Buy
- Kmart
- Ikea

- Home Depot
- Lowes
- Walgreens
- CVS
- Sears
- Macy's
- Sam's
- Publix
- Mini Markets
- Marshalls
- Ross
- Kohl's

Las 5 fuerzas de Porter

En esta sección se utilizó el modelo de las 5 fuerzas para examinar la empresa Walmart, con el objetivo de brindar una perspectiva de los riesgos y las estrategias que pueden ser efectivas para aumentar la rentabilidad de la empresa.

- **Rivalidad entre las empresas establecidas (muy fuerte)**

El grado de rivalidad es el muy importante de las cinco fuerzas de la industria. La rivalidad es lo que determina el atractivo de la empresa, es importante por que esta en el centro del diagrama. La calidad y variedad de los productos, precios bajos e

innovaciones en ventas y servicios al cliente, lo que ha obligado a sus competidores a mejorar su logística.

- **Riesgo de ingreso de competidores potenciales (fuerte)**

Los competidores potenciales como los existentes influyen en la rentabilidad de la industria. La amenaza de los nuevos comerciantes mayormente se basa en las barreras de entrada al mercado. Aparte de los competidores que tienen en la actualidad la empresa Walmart, los mini markets podrían representar competencia ya que están cercanos en urbanizaciones, residenciales públicos, barriadas, etc.

- **Productos sustitutos (muy fuerte)**

La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros. La amenaza que representan los productos sustitutos para la rentabilidad de una industria depende de su precio y rendimiento. Walmart cuenta con líneas exclusivas en sus tiendas, las cuales participan en diferentes establecimientos, tienen variedad en productos y presentaciones desde snacks hasta pañales desechables.

- **Poder de negociación de los clientes o compradores (fuerza de fuerzas)**

El poder del comprador es una de las fuerzas que influyen en la apropiación del valor creado por una industria, por lo que sus influencias provienen del tamaño y fluidez de sus clientes en el sector. La diversidad de localidades de Walmart facilita al consumidor el poder ir y comparar, los precios, la calidad, la atención, son puntos claves a la hora de captar a los clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores (fuerza débil)**

El poder del proveedor proviene del reflejo de la imagen del poder del comprador, igualmente se concentra en el tamaño y la concentración del mercado, pero se hace desde

la opinión del suplidor. La ventaja comparativa frente a otros competidores es que entre sus proveedores esta HortiFruti, fundada por ellos mismos la cual hace contacto con productos agrícolas.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y análisis externo (oportunidades y amenazas) en la empresa.

Fortalezas

Las fortalezas son lo atributos que una empresa contiene para alcanzar sus objetivos. Walmart es una marca de minoristas reconocida a nivel mundial y sitios web comercio electrónico en 10 países. La presencia global de Walmart es una de sus principales fortalezas. Además, tiene más de 56 años de servicio al cliente y ha logrado construir su propia base de clientes leales y fuertes. Uno de los principales factores que han complementado el crecimiento de la marca es el precio de sus productos. Walmart ha utilizado el precio de penetración para todos sus productos, haciéndolo para clientes de todos los ámbitos de la vida. Tiene las de 11,000 tiendas en todo el mundo, tiene canales de suministro y distribución. Otra de sus más fuerte fortalezas es la gran variedad de productos que ofrece a sus clientes a precios razonables.

Debilidades

Las debilidades reflejan todo lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo de la empresa. Dado que Walmart vende artículos en numerosas

divisiones (prendas de vestir, alimentos, juguetes, etc.) es posible que no tenga la capacidad de adaptación de una parte de sus rivales progresivamente comprometidos. Al igual que Walmart se enfrentan a la rivalidad en EU con las tiendas, por ejemplo, Kmart y Target. Algunos minoristas más pequeños, básicamente tiendas de dólares, por ejemplo, Family Dollar, Dollar Tree, y General Dollar, han tenido la opción de ubicar un pequeño anuncio espacializado y competir eficazmente contra Walmart por ofertas de compradores de casas. Walmart es el minorista de alimentos básicos más grande del mundo y control de su reino, independientemente de sus preferencias, podría dejarlo débil en ciertas regiones debido a la inmensa variedad de control.

Oportunidades

Las oportunidades son las condiciones externas, lo que esta a la vista por todos y por la competitividad que tenga la industria u organización para alcanzar su meta empresarial. Walmart tiene un potencial gigantesco para extender sus tareas en otras naciones creadoras. Tiene una extraordinaria oportunidad de hacer crecer su tienda en línea y su cercanía. Walmart acaba de comenzar a utilizar este procedimiento asegurando una parte de los mamuts comerciales basados en la web como Amazon, Ebay, etc. Para vender artículos a través de la web. También tiene la oportunidad de atraer mas clientes de diferentes sectores, como también nuevos posibles mercados internacionales.

Amenazas

Las amenazas son todos los factores externos que atentan sobre la supervivencia de la empresa, las cuales, pudieran ser oportunidades si se hacen de manera eficiente. El mayor riesgo de Walmart son sus competidores como Target, Amazon, Ebay, Costco, Kmart entre otras. Estos

minoristas tienen un plan como el de Walmart y hacen que sus asociaciones sean cada vez más competentes para contratar la distinción de costos entre ellos. Amenazas en comunidades locales, aumento de los peligros sociales de las redes cercanas que creen que la calidad de Walmart puede dañar a los empresarios, básicamente cerrándolos por que no pueden luchar por el costo y la determinación. Este efecto negativo continua en todo el mundo. El aumento del costo por trabajo y el gasto de la preparación de los trabajadores claramente afectara los ingresos netos de la organización y obligara a la marca a volver a examinar su procedimiento de valoración.

Conclusiones

Para dar respuesta a los objetivos planteados, las estrategias de negocios de una empresa son planificadas por la iniciativa de los gerentes y empleados de toda la organización en los distintos puestos de trabajo, donde se desarrollan las acciones estratégicas. Por ello, la empresa Walmart, destaca en la aplicación de estrategias de negocios, con la participación de todos los empleados jugando estos un papel importante en la empresa Walmart.

De esta manera, debido al tamaño que presentan las sucursales, tienden a dividirse en líneas de producción con sus propias áreas funcionales. En este sentido, la empresa Walmart, aplica estrategias de negocios que la definen como un impulso de desempeño combinado, a su vez, con el conjunto de negocios en el que se diversifica la empresa.

Al respecto con la aplicación de estrategias de negocios Walmart, ha tenido un repunte en el alza de sus ingresos, manteniendo un liderazgo, con el manejo de gastos disciplinados. Por estos entro en el mercado comercial con estrategias pioneras. Asimismo, deja claro la calidad con la que ofrecen con el concepto de autoservicio hace que eleven sus ingresos financieros.

Es por ello que, la determinación de las estrategias de negocios que se aplican en la organización es fundamental, pues están en función de la visión, misión y objetivos de la empresa. En cuanto establecer la estrategia de negocios basadas en la rentabilidad de Walmart estas deben ser transformadoras, donde se establezcan planes bien definidos, para así satisfacer las necesidades, manejando además precios convenientes, con un mensaje apropiado y con un marcado estilo de distribución, aplicando la mercadotecnia.

Por último, las estrategias de negocios de la empresa Walmart en el mercado comercial han tenido un impacto, por la iniciativa de invertir con sus asociados, que al mismo tiempo son sus activos de mayor cuantía.

Recomendaciones

Se recomienda emplear estrategias de negocios aplicadas por la empresa Walmart con el objetivo de mejorar la rentabilidad financiera. Tomar en cuenta, toda la información contenida en la presente investigación, con el fin de que sirva como ejemplo para la planeación de estrategias de negocios.

Se recomienda iniciar un proceso de revisión de la filosofía organizacional, revisión del entorno y realizar una reflexión estratégica sobre la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para los siguientes años.

Se recomienda realizar análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y así conocer las ventajas competitivas y de esta manera desarrollar las estrategias que ayuden a desplegar, rediseñar y alinear la organización

Se recomienda elaborar la estructura organizativa de la empresa para asegurar que todos los empleados, áreas o departamentos puedan coordinar sus esfuerzos y que tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura. Aplicar para todos los procesos las funciones administrativas para alcanzar con éxito el cumplimiento de los planes y metas, creando manuales de funciones y procedimientos.

Se recomienda identificar la calidad en toda la cadena de proceso productivo, para lograr definir indicadores de la mejora continua y que permita medir los desempeños.

Referencias

- Ansoff, I. (1980). Strategic management journal 1(2). p.131-148Doi: 10.1002/smj.4250010204.
- Anthony (2007). <https://forbescentroamerica.com/2019/07/01/esta-es-la-estrategia-de-walmart-para-conquistar-la-region/>
- Bhasin (2018). <https://www.marketing91.com/walmart-competitors/>
- Bland(1992).<https://expansion.mx/empresas/1992/04/09/esta-es-la-estrategia-de-walmart-para-liderar-las-ventas-en-linea>
- David, F. (1988). La gerencia estratégica. El Proceso de Gerencia Estratégica. Estados Unidos: Legis Editores S.A. Ohio. 2 -23.
- David, F. (2003). Impacto Social. El Proceso de Gerencia Estratégica. Estados Unidos: Legis Editores S.A. Ohio. 2 -23.
- Expansión.(2018),<https://expansion.mx/empresas/2019/02/13/walmart-logra-en-2018-su-mayor-rentabilidad-en-nueve-anos>
- Finol Nova (1998). <https://www.rankia.com/blog/acciones-valor/368680-wal-mart-valoracion-estategia-competitiva>
- Gómez(2018).<https://www.forbes.com.mx/la-estrategia-de-walmart-para-triunfar-en-centroamerica/>
- Hernández(2006).<https://www.altonivel.com.mx/empresas/walmart-estrategia-comercio-electronico/>

- Hristense, C., Johnson, M. y Kagertmann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 50-59.
- Kim, W. y M, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business Press.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Lozada, Varga (2015). <https://circulodeestudios-centrohistorico.blogspot.com/2015/01/impacto-social-y-economico-de-wal-mart.html>
- Méndez(2008).<https://www.forbes.com.mx/este-es-el-metodo-que-uso-walmart-para-reinventar-a-sus-lideres-en-mexico-y-centroamerica/>
- Millen (2013). <http://lcwin.com/descubre-las-estrategias-que-posicionaron-a-wal-mart/>
- Mintzberg, H. (2005). Norma internacional ISO 9000. California, Estados Unidos: Ministerio de relaciones Exteriores.
- Muñoz(1998).<https://www.cuidatudinero.com/13117126/las-estrategias-de-wal-mart-captar-clientes>
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Quintana, C. y Benavides, C.A. (2010). Relación tecnológica en los acuerdos de cooperación empresarial y generación de innovaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 45: 43-67.

Salcedo (2004). <https://prezi.com/flvsubvqizg6/objetivos-y-politicas-de-walmart/>

Sierra (1998). <https://elceo.com/negocios/la-estrategia-financiera-de-walmart-para-salir-bien-librada-en-2019/>

Tarzijan, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 26-28.

Thompson, J. A. (2008). Administración estratégica. (Vigésimo Quinta ed.). México: McGraw-Hill.

Torresillas (2011), <https://celso-torrecillas-mco-calidad.blogspot.com/2011/12/indicadores-de-desempeno.html>

Tzu, S. (2007). El arte de la guerra. Colombia: Distribuidores e Impresos Sion Ltda.

WALMART (2018). México Centroamérica. Recuperado de:

<https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>

Wehrich, H., y Koontz, H. (1993). Administración, una perspectiva global. México: Ed. McGraw Hill. 123-191.