



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EXPANSIÓN DE  
EMPRESAS TRANSNACIONALES EN MÉXICO. EL CASO DE LAS CADENAS DE  
DISTRIBUCIÓN Y VENTAS AL MAYOREO.**

**T E S I N A**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A**

**Velázquez Barrón Joaquín Ivan**

**ASESOR**

**Mtro. Rodolfo Arturo Villavicencio López**



**FES Aragón**

**Ciudad de México 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Introducción.....**

**Capítulo I**

**La Expansión de las empresas transnacionales en el marco de la globalización.....**

- 1.1 Concepto de globalización. ....
- 1.2 Estrategias de negocios de las empresas transnacionales en el siglo XXI. ....
- 1.3 Importancia de la administración internacional comparada en el diseño de estrategias corporativas de las empresas transnacionales. ....
- 1.4 Desarrollo de cadenas globales de suministro y su impacto en el proceso de distribución internacional.....

**Capítulo II**

**Estrategia de expansión de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo frente al proceso de apertura económica en México .....**

- 2.1 Concepto y tipología de las estrategias corporativas.....
- 2.2 Estructura y comportamiento del sistema de distribución de clubes de precio al mayoreo en México de empresas norteamericanas. Un análisis comparado.....
  - 2.2.1 Perfil de los consumidores. ....
  - 2.2.2 Sistemas de abastecimiento.....
- 2.3 Retos y acciones implementadas por las empresas transnacionales en México. El caso del sistema de distribución y el internet como nuevo medio de consumo.....

**Capítulo III**

**Importancia de la gestión administrativa en la expansión de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo en México. ....**

- 3.1. Concepto de gestión administrativa. Tendencias recientes de la administración global... ..
- 3.2. Estrategias corporativas y áreas funcionales de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo en México.....
  - 3.2.1 Dirección de operaciones o administración de producción. ....
  - 3.2.2. Dirección de recursos humanos. Formación y desarrollo de capital humano.....
  - 3.2.3. Dirección estratégica. Procesos logísticos.. ....
  - 3.2.4. Dirección financiera... ..
  - 3.2.5. Dirección de mercadotecnia y ventas.....
  - 3.2.6. Protección de activos y gestión de riesgo.....
- 3.3. Importancia del concepto de empresas socialmente responsables y posicionamiento estratégico en el mercado.....
  - 3.3.1. Esquema de empresas Socialmente Responsables. Caso Walmart.. ....
  - 3.3.2. Entorno Social.....
  - 3.3.3. Entorno Económico... ..
  - 3.3.4. Entorno Medioambiental.....

**Conclusiones.....**

**Bibliografía.....**

## **Introducción.**

La rápida y acelerada transformación de las estructuras sociales es un tema que ha cobrado suma importancia en el mundo entero. Los cambios se presentan en todos los ámbitos: en las relaciones políticas y comerciales entre los países, en las relaciones laborales y sociales, en los enfoques de los negocios, en el papel que juegan los gobiernos, en los roles de los diferentes géneros y grupos sociales, en la educación, en el tamaño y composición de la población, y en el modo de relacionarse con el medio ambiente.

El eficaz funcionamiento de toda organización depende de su capacidad para detectar los cambios oportunamente y de su flexibilidad para reaccionar ante ellos en forma apropiada, a través de las adecuaciones de sus estrategias y objetivos e incluso de sus estructuras.

En este entorno, una preocupación constante en los directivos y gerentes de las organizaciones, tanto públicas como privadas, es cómo afrontar estos retos. Sus dirigentes requieren sensibilizarse ante el aceleramiento de la dinámica social y mantenerse alertas para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno internacional y cuya influencia pueda afectar en forma importante a los factores críticos del desempeño de sus organizaciones; es decir, adoptar una posición proactiva que propicie de manera anticipada y oportuna, ambientes internos de continua renovación, basados en el desarrollo y aprovechamiento de la creatividad e innovación del personal, generando y difundiendo nuevos conocimientos; que propicien a su vez el desarrollo de sus competencias internas, integradas por la acumulación de conocimientos dentro de la empresa.

En un mundo de mercados globalizados y altamente competidos, emerge una nueva infraestructura, marcada por una creciente ola tecnológica. Cada vez, es más valioso el conocimiento que lleva a la fabricación de bienes o la prestación de un servicio y menos valioso el trabajo manual.

Los avances en las áreas de la informática, electrónica y telecomunicaciones resultan ser más influyentes en este mundo globalizado, al permitir flujos más eficientes de transferencia de información que incluyen: planes, proyectos, diagramas, protocolos y desarrollo de patentes. Incluso el diseño y pruebas de manufactura, se llevan de manera simultánea en diferentes continentes, gracias a la transferencia instantánea de información satelital en línea.

En una economía cada vez más global, la innovación y la tecnología en general tienen una importancia fundamental para mantener la competitividad de las organizaciones. Competitividad que, sobre todo en las economías más desarrolladas, se sustenta de manera importante en: la información, la innovación y el conocimiento.

Actualmente se viven tiempos en los que la creatividad y la innovación son factores críticos para sostenerse en el mundo real. Aceptar esta realidad implica en muchas ocasiones romper paradigmas y abandonar prácticas que hasta cierto momento han sido exitosas y hacer del cambio una constante. Son precisamente los grandes cambios, los que hacen evidente la necesidad de ampliar la capacidad de generación de conocimiento y optimizar su gestión, para dar respuesta, a través de la innovación, a una demanda cada vez más exigente y cambiante

en sus requerimientos.

En la elaboración del presente trabajo se consideró la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter<sup>1</sup>, al visualizar que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto del valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Basándose en esta teoría, una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto.<sup>2</sup>

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este nivel las empresas tratan de definir y establecer un método para competir y es en el sector en particular donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Según Porter las siguientes son las estrategias competitivas que se pueden observar en el mercado:

1 - El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior al de los competidores. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él.<sup>3</sup>

Un líder en costos debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja directamente en utilidades mayores que sus rivales. La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio. El liderazgo en costos es una estrategia que depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico le permita a una firma modificar radicalmente su posición en los costos.<sup>4</sup>

Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: Acceso privilegiado a las materias primas; oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita y mayor eficiencia en la producción,

2 - La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por los competidores. En esta estrategia la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Cada industria tiene sus propios medios de

---

<sup>1</sup> Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido. Las teorías de Porter, según WorldBusiness, han sido definitivas para enseñar como competir en la escena internacional a las empresas, ciudades, a las regiones y a los países. Consultado en [www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter](http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter) 24-10-2017.

<sup>2</sup> Consultado en <http://www.5fuerzasdeporter.com/> 11-04-2017.

<sup>3</sup> Porter Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores, Pirámide, 2009. Pág. 12-13.

<sup>4</sup> En Idem.

diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en otros factores.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. Su objetivo es conseguir la paridad de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afectan a la diferenciación. La diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal.

Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado; un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores; ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

Una vez determinadas las estrategias, es necesario mencionar que la competitividad a nivel de empresa es la más analizada, y, una empresa es competitiva si puede elaborar productos o servicios de calidad superior o de menor costo que los de sus competidores nacionales e internacionales. El concepto se relaciona con la rentabilidad de la empresa. De manera generalizada las empresas deben considerar aspectos como la capacidad tecnológica, la innovación y la calidad en los productos y servicios, lo que de ninguna manera es suficiente, pero sí contribuye en gran medida para que las empresas mantengan presencia en los mercados internacionales.

Michael Porter indica que la competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional. Con estas características la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda, ni depende de la coyuntura económica, hay que crearla con esfuerzos e iniciativa propia. Así, la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, señala que las compañías ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto, es decir, se benefician al tener fuertes rivales nacionales, agresivos proveedores con base en su país y clientes locales exigentes.<sup>5</sup>

El siguiente gráfico muestra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresa varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas<sup>6</sup>.

#### 1.- El poder de negociación de los consumidores.

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

---

<sup>5</sup> Consultado en [www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com) 12- 04- 2017.

<sup>6</sup> Porter Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores, Pirámide, 2009. Pág. 6- 10.

## 2.- El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es caro.

## 3.- La entrada potencial de competidores nuevos.

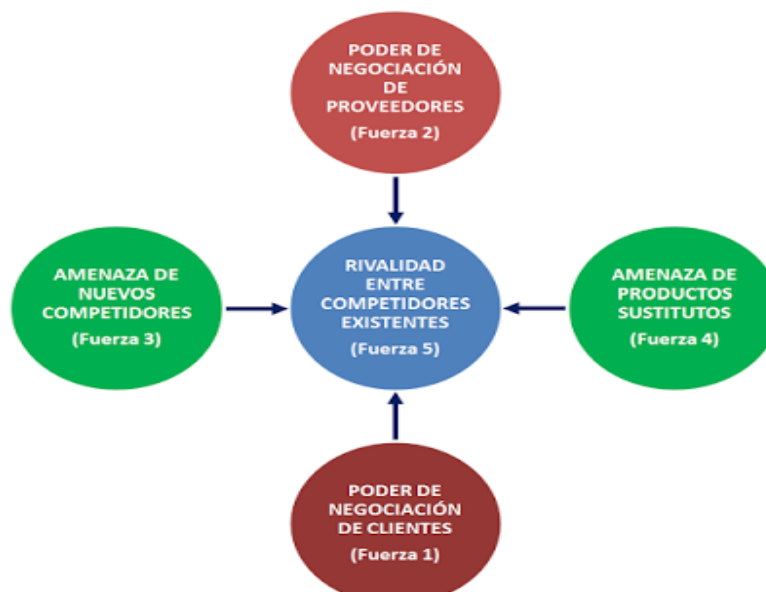
Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre empresas. De esta manera, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones y la posible saturación del mercado.

## 4.- El desarrollo potencial de productos sustitutos.

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes que los consumidores opten por un producto sustituto. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

## 5.- La rivalidad entre las empresas que compiten.

La rivalidad entre las empresas que compiten suelen ser las más poderosas de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente.



Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. La teoría de Porter indica que si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

Dado que en esta investigación se busca explicar la importancia que tiene la gestión administrativa en un mundo globalizado; en el que las competencias son cada vez más complejas, y satisfacer las necesidades de los clientes se torna más complejo, se tomó la teoría de Michael Porter pues con ella se puntualizó que la competitividad de una empresa le dará ventajas poderosas ante otra que busque ser su rival en el mercado.

La importancia de buscar las mejores opciones de costo y calidad de materias primas y productos, mejores proveedores e innovaciones, darán innumerables ventajas competitivas a un negocio. Ganar la lealtad de los consumidores es un trabajo difícil que en la actualidad tienen las empresas, y no tener un plan estratégico que tome en cuenta esas estrategias de competencia, como dijo Porter, no sobrevivirían.

El objetivo general del presente trabajo es describir la importancia de una gestión administrativa en una empresa, así mismo indicar las dificultades a las que se encuentran en un mundo donde la globalización requiere por parte de las empresas transnacionales el diseño de estrategias eficaces que logren su permanencia en un sistema capitalista de consumo cambiante y de consumidores mayor informados y exigentes a la hora de adquirir un producto.

Analizar los procesos de la industria para el desarrollo y crecimiento en los mercados internacionales, así como indicar las competencias internacionales a las que se enfrentan las empresas y desarrollar las estrategias que lograrán su permanencia en el mundo de los negocios.

Señalar las tácticas de inclusión de las empresas transnacionales en el mercado mexicano frente a su proceso de apertura económica, donde se estudiarán las condiciones demográficas así como el perfil de la población.

Indicar las estrategias corporativas que se deben considerar para el alcance de objetivos de una empresa, donde estudiar el perfil de los consumidores se torna de vital importancia, y tomar en cuenta el auge que esta teniendo el Internet como medio de consumo, debe incluirse en sus planes.

Demostrar que los procesos administrativos bien formulados llevarán a la corrección u omisión de errores operativos comunes en un negocio, por otro lado mencionar las áreas funcionales en una cadena de distribución y señalar el valor que tiene ser una empresa socialmente responsable en un mundo interesado por la preservación del medio ambiente.



Se plantea como hipótesis de esta tesina que las empresas transnacionales requieren de un análisis estratégico para su correcto funcionamiento en un mundo globalizado. Su destreza para adaptarse a las exigencias internacionales dará su permanencia en el mercado económico. La búsqueda del bienestar social e involucramiento con el medio ambiente fortalecerán la lealtad de los consumidores; así mismo la innovación y estudio de nuevas tecnologías como medios de consumo lograrán el éxito de sus operaciones.

La estructura de esta investigación se dividió en tres capítulos, colocando como primer capítulo “La expansión de las empresas transnacionales en el marco de la globalización” usándolo para dar explicación de la importancia de las empresas transnacionales en un marco global, se expone la evolución que tuvieron a lo largo de la historia; en esta parte podremos observar la capacidad que deben desarrollar las empresas para expandirse, mantenerse y obtener el liderazgo en su organización.

El capítulo siguiente “ Estrategia de expansión de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo frente al proceso de apertura económica en México” busca demostrar los retos y ventajas a los que se enfrentan las empresas que buscan invertir en territorio mexicano, de igual manera se mencionan empresas que en la actualidad cuentan con operaciones en el país y cual es su estructura para poder tener ventajas en el mercado, no dejando de lado los medios de distribución para fortalecer su funcionalidad.

El último capítulo “ Importancia de la gestión administrativa en la expansión de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo en México” examina en primera instancia las tendencias recientes de la administración global, para después citar las estrategias corporativas y las áreas operativas de una cadena de distribución y su importancia que ponen en una organización; en este capítulo se confirma la relevancia que cobra el hecho de que una empresa gire sus negocios con fines de progreso en la población y para con el planeta.

## Capítulo I.

### La expansión de las empresas trasnacionales en el marco de la globalización

El objetivo del primer capítulo refiere a mencionar el papel que cumplen las Empresas Transnacionales en el proceso de la globalización; en la actualidad son consideradas como los principales agentes de la globalización; por su aportación de capital, innovación tecnológica, flujos comerciales y la posición que tienen en desiciones políticas; convirtiéndoles en responsables del despliegue económico de las naciones y concentrando buena parte de la actividad económica internacional; lo que se traduce en una amplia capacidad de gestión mundial.

La globalización como condición primordial para aumentar la cooperación internacional, busca ser un instrumento de los mercados cuya finalidad sea maximizar beneficios. En un mundo globalizado los países tienen que adaptarse al proceso dinámico que las relaciones internacionales están desarrollando; y en este caso las empresas trasnacionales deberán crear estrategias cuya finalidad sea el bienestar humano y necesidades sociales.

Observaremos la evolución de las empresas trasnacionales, las cuales se iniciaron importando metales preciosos, pasando a la importación de materias primas en las grandes urbes, para después comenzar con presencia en el extranjero; invirtiendo en procesos de ciencia y tecnología e innovación constante, será como podrán lograr éxito en el siglo XXI.

Por otro lado, se muestra que las empresas trasnacionales buscan ventajas competitivas, para ser líderes en el mercado y tener la validez social, elevando sus fuerzas productivas fortalecen los procesos de estructuras, financieras y de conocimiento de los Estados, lo que les da una posición de mayor rango en la toma de desiciones de índole comercial y social en los países donde ejercen sus funciones.

Sin embargo, dentro de la administración internacional lograr una posición influyente para las empresas trasnacionales en países donde tienen operaciones no es un reto fácil, ya que se encuentran con desafíos, como lo son los diferentes tipos de educación y cultura, a demás de enfrentarse a distintas condiciones legales, políticas y económicas.

Por último encontraremos como es que las cadenas globales de suministro operan para lograr eficiencia en sus procesos de distribución internacional y que la manera en que aprovechen y maximizen la producción en sus procesos, derivará la obtención del mejor costo de producción, organización de las cadenas y el control del costo internacional del transporte, punto fundamental para la correcta operación de las empresas trasnacionales.

## 1.1. Concepto de la globalización

El término globalización comprende un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional que a su vez produjo como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción, nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

La globalización es un proceso dinámico de carácter multidimensional que está cambiando las estrategias económicas de todas las naciones, redefiniendo las relaciones internacionales y creando nuevos patrones culturales. Desde el punto de vista económico, ha sido promovida a través de la disminución de las regulaciones en los mercados, las transacciones de dinero, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y mercados comunes entre países y regiones.

Integrar la economía de un país con la del resto del mundo permite abrir oportunidades de crecimiento, nuevas fuentes de recursos, mayor comercio internacional, nuevos destinos para productos nacionales. Sin embargo, cuando las economías están muy integradas pueden ocasionar situaciones críticas, provocando desajustes, crisis e inestabilidades de gran magnitud.

Siendo la globalización el sustento de un sistema cada vez más predominante, es necesario que se encamine hacia la búsqueda del bienestar humano, búsqueda de soluciones a problemas, necesidades sociales y económicas de las naciones, como condición sine qua non para poder alcanzar un desarrollo sustentable.

## 1.2 Estrategias de negocios de las empresas transnacionales en el siglo XXI

En los siglos XVII y XVIII eran compañías comerciales que importaban grandes cantidades de metales preciosos de las colonias. Más tarde en el siglo XIX y con la Revolución Industrial, Europa se concentró en desarrollar su propia industria manufacturera y las empresas transnacionales existentes en las colonias importaban materias primas para las grandes urbes. En la primera mitad del siglo XX las transnacionales pasaron a organizar las actividades productivas en el extranjero, en empresas filiales, que son una copia de la empresa matriz.<sup>7</sup>

Después de la Segunda Guerra Mundial se observó un fuerte desarrollo de las empresas transnacionales. En esta etapa del capital, las empresas controlaban la producción, el comercio, la tecnología, las comunicaciones, el mercado, y el proceso de trabajo. La crisis mundial de 1973- 1974 marcó el fin de la expansión de la empresas transnacional de posguerra y dió lugar al inicio de un periodo de transición caracterizado por un lento crecimiento de la Inversión Extranjera Directa a nivel mundial en donde Estados Unidos se convirtió en receptor neto de inversión y Japón pasó a ser el principal inversionista a nivel mundial. Ese nuevo ciclo marcó otra forma de organización de las empresas, basada en la reasignación de los recursos que llevaron a la reducción de los costos globales.

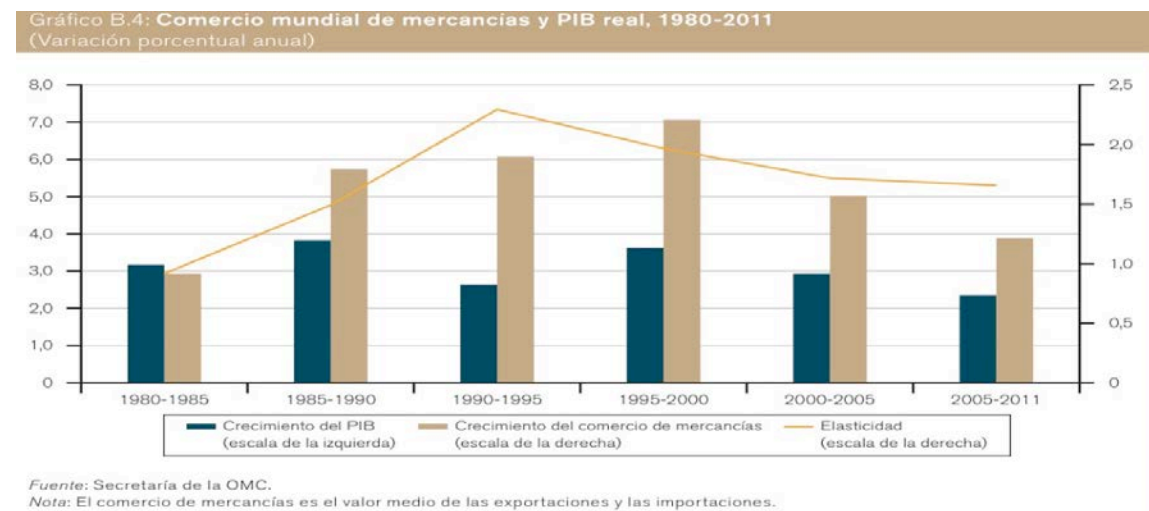
---

<sup>7</sup> Carrión, Jesús y Toni Verger. Empresas Transnacionales, poder político y poder mediático. Consultado en <http://esposiblelaesperanza.com/>, 13- 04- 2017.

Lo más importante fue la manera en que a partir de entonces, las grandes empresas comenzaron a organizar su producción; de la mano de la ciencia y la tecnología, se centraron en la producción de conocimientos, innovación constante y formas de organización que llevaron a operar con modelos de producción just in time y mejora continua.<sup>8</sup> Para 1980 las empresas transnacionales eran responsables del 80-90% del intercambio mundial.<sup>9</sup>

“Las corrientes comerciales internacionales han registrado un crecimiento espectacular en los últimos tres decenios. Según las estadísticas comerciales de la OMC, el valor de las exportaciones mundiales de mercancías pasó de 2,03 billones de dólares en 1980 a 18,26 billones en 2011; es decir que aumentó a un ritmo medio anual del 7,3% en dólares corrientes. Mayor aún fue el crecimiento del comercio de servicios comerciales durante ese período, de 367,000 millones en 1980 a 4,17 billones en 2011, es decir, el 8,2% anual. Si se considera en volumen, el comercio mundial de mercancías se cuadruplicó entre 1980 y 2011.”<sup>10</sup>

El comercio mundial desde 1980 creció a un ritmo mucho mayor, y en la siguiente gráfica se muestra los promedios de las tasas anuales de crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías; es decir el promedio de las exportaciones y las importaciones, y del PIB mundial real. Durante el decenio de 1980, la producción y el comercio mundiales crecieron casi al mismo ritmo, en torno al 3% anual.



<sup>11</sup> Fuente: Informe sobre el comercio mundial 2013. Tendencias del comercio internacional, Pág. 55. Consultado en <https://www.wto.org/spanish> 21- 03 – 2017.

La reestructura industrial, llevó a que los productos de las empresas no dependieran de la producción a gran escala, ya que se podían fabricar en diferentes lugares y armarse de múltiples maneras a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores en diversas partes del mundo. Estas empresas son rentables porque los consumidores están dispuestos a pagar

<sup>8</sup> Serrano Correa Ma. Antonia. Las empresas transnacionales y sus estrategias en la red de producción mundial. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Primera edición, México, junio 2002, Pág. 85.

<sup>9</sup> Borrego John, La economía global: contexto del futuro, Edit. Investigación Económica No. 191, UNAM, México, Enero 1990, pág. 160.

<sup>10</sup> Informe sobre el comercio mundial 2013. Tendencias del comercio internacional, Pág. 55. Consultado en <https://www.wto.org/spanish> 21- 03 – 2017.

bienes o servicios que responden exactamente a sus necesidades. El conocimiento que mantienen las empresas transnacionales se describe a través de ciertas habilidades que buscan producir bienes únicos. Han generado estrategias que ayudan a los consumidores a entender sus necesidades, y como pueden ser mejor satisfechas por ciertos productos.

Para tener éxito en el Siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información en especial el internet. La tecnología tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. El acceso a esta herramienta sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechada al máximo. El creciente uso de infraestructuras de medios de comunicación social son tendencias que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas <sup>12</sup> las cuales se analizarán más adelante.

Es así, como las Empresas Transnacionales hoy en día cumplen un papel fundamental en el proceso de integración, globalización y regionalización del capital. Se les considera como los principales agentes de la globalización por su aportación de capital, producción tecnológica, mercados, flujos comerciales y financieros, concentran gran parte de la actividad económica internacional tanto en el comercio, finanzas e inversión foránea. Son un actor político de primer orden a raíz de su capacidad de incidencia en la agenda política y en las reglas de juego globales. Su principal objetivo es la obtención y maximización de beneficios; buscan reducir sus costes e incrementar sus ingresos; han ido transformando su actividad y forma de relacionarse con el mundo.

En el marco de la globalización las empresas transnacionales funcionan como medio de propagación de las exigencias de Estados de primer mundo que buscan imponer a los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, consumidores y élites locales el incremento de ganancias de capital internacional y generar mayor liquidez para los mercados financieros. Las empresas al buscar no solo ventajas comparativas sino competitivas, para abatir costos, elevan un mayor nivel de desarrollo a las fuerzas productivas.<sup>13</sup> La inversión extranjera directa representa en la actualidad unas de las formas más estables del capital internacional. <sup>14</sup>

Dentro de las estrategias de operación de las empresas transnacionales existe la presión que introduce la competencia para innovar continuamente, con el objetivo de introducir nuevos productos, mejorar la calidad y reducir el precio de los bienes y servicios existentes.

De esta manera, son las empresas transnacionales las que dirigen el desarrollo de las fuerzas productivas, determinando las bases fundamentales de la producción y del patrón tecnológico a seguir. <sup>15</sup> La capacidad de expansión y procesamiento de liderazgo de las empresas, se rige por las estrategias que conlleven a generar ganancias, pasando por el reconocimiento o validación social.

---

<sup>12</sup> Koontz Harold, Administración: Una perspectiva global y empresarial, 14a Edición, Edit. Mc Graw Hill, México, 2012, pag. 11.

<sup>13</sup> Consultado en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b> 03-12-2016.

<sup>14</sup> Consultado en [http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview_sp.pdf) 03-12-2016.

<sup>15</sup> Roza Carlos, La Globalización, propuesta y paradojas: la experiencia de los países industriales. Investigación Económica, Número 234, UNAM, Facultad de Economía, México 2000.

El Estado funge como mediador para promover las condiciones de valorización de sus capitales y las empresas buscan la ventaja tecnológica y organizativa en cual sea su campo para incrementar sus ganancias. El Estado ya no es el único actor de las relaciones internacionales, pues el crecimiento de las corporaciones globales y el control que ejercen en la producción y el comercio mundial han logrado que se les incluya como actores legítimos.<sup>16</sup>

Debido a la influencia que ejercen con las comunidades se les considera un elemento primordial para el desarrollo de un país; pues estas cadenas globales se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establezcan; abren sus puertas a las personas usuarios del todo el mundo; sus propietarios llevan sus productos o servicios a comunidades fuera del de su origen; utilizan nuevas tecnologías, organización industrial, mercadotecnia y publicidad; realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo.

Las empresas trasnacionales se reconocen ampliamente como unos de los actores que influyen de manera más decisiva en la estructuración de la sociedad y la política internacional, en la formación de estructuras productivas, financieras y del conocimiento, así como en la integración de un sistema económico global, esto es, un sistema que tiende a estructurar al mundo con un todo, como un espacio en el que la distancia y las fronteras territoriales pierden importancia; en el que las estrategias corporativas se piensan y articulan a nivel mundial considerando las características, experiencias, ventajas y potencialidades de propiedad, integración y localización geográfica; y en el que un número cada vez mayor de productos, servicios e información fluye sin restricciones a través de las fronteras, promoviendo la estandarización en los patrones de consumo a nivel mundial.

### **1.3 Importancia de la administración internacional comparada en el diseño de estrategias corporativas de las empresas trasnacionales**

El estudio de la administración internacional se enfoca en la manera de operar de las empresas internacionales en países anfitriones, y se concentra en problemas gerenciales relacionados con el flujo de personas, bienes y dinero para mejorar la administración en situaciones que incluyen el cruce de fronteras nacionales. Las empresas trasnacionales realizan transacciones entre fronteras, incluyendo transferencias a otros países de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital.

Las corporaciones multinacionales tienen ventajas sobre las empresas con orientación nacional: pueden aprovechar oportunidades de negocio en distintos países; así mismo, conseguir dinero para sus operaciones en todo el mundo; además, se benefician porque pueden establecer instalaciones de producción en países donde sus productos se elaboren con mayor rentabilidad y eficiencia. Por otro lado responden a las necesidades y exigencias de los mercados locales sin perder eficiencia a nivel mundial; operan con firme constancia y con costos relativos bajos; favorece y dinamiza el crecimiento económico; una de las principales ventajas que disfrutan las empresas multinacionales sobre las compañías que limitan sus operaciones a regiones geográficas más pequeñas es que tienen un mayor número de clientes potenciales.

---

<sup>16</sup> Serrano Correa Ma. Antonia. Las empresas trasnacionales y sus estrategias en la red de producción mundial. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Primera edición, México, junio 2002, Pág. 74.

Operar en diferentes países o establecer plantas de manufactura no es suficiente para ser competitivo en el mercado mundial, debe cambiarse hacia la corporación mundial, o transnacional, que contempla al mundo entero como un solo mercado y supone que la corporación tiene que adaptarse también a necesidades nacionales y hasta locales. Los administradores de las empresas multinacionales deben interactuar con diferentes empleados, educación y cultura, además de que afrontan otros sistemas de valores; también deben enfrentar distintas condiciones legales, políticas y económicas.<sup>17</sup>

Cuando las empresas proporcionan y comparten conocimientos técnicos y administrativos de manera que ayudan al desarrollo de recursos humanos y materiales, crean ventajas que los integran en una estructura organizacional mundial. Sin embargo existen factores que pueden ocasionar conflictos entre el país anfitrión y la empresa; el interés nacionalista podría ser uno de ellos, las diferencias socioculturales pueden conducir a un rompimiento en la comunicación o bien la empresa puede lograr un efecto económico tan alto en un pequeño país anfitrión.

Otro de los desafíos de las transnacionales recae en mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que en algunos se complica, pues sus gobiernos a menudo cambian de poder y es necesario negociar con ellos y adaptarse a tales cambios. Es importante mencionar que los países en distintas partes del mundo, buscaron en algún momento de la historia crear un modelo único mediante la remoción de las barreras comerciales y el libre tránsito de bienes, personas, servicios y capital; promover el comercio, aumentar las oportunidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, así como contribuir a la solución de las disputas; mediante alianzas regionales como la Unión Europea<sup>18</sup>, el TLCAN<sup>19</sup>, la ASEAN<sup>20</sup> y el Mercosur<sup>21</sup>.

Una vez instaladas en algún país anfitrión las empresas diseñan la estrategia que conducirá a manejar la plantilla, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. El futuro de la organización dependerá de que los integrantes de la empresa lleven a cabo los elementos esenciales para el proceso de planificación y selección de las

---

17 Koontz Harold, "Administración: Una perspectiva global y empresarial", 14a Edición, Edit. Mc Graw Hill, México, 2012. pág. 65.

<sup>18</sup> La Unión Europea es una asociación económica y política única en su género y compuesta por 28 países europeos que abarcan juntos gran parte del continente. Su origen se encuentra en el periodo posterior de la segunda guerra mundial, su origen consistió en impulsar la cooperación económica. El mercado único, que permite que puedan circular libremente la mayoría de las mercancías, servicios, personas y capitales, es el principal motor económico de la UE. Consultado en <http://europa.eu/european-union> 30- 01- 2017.

<sup>19</sup> En 1994, entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, creando una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo y estableciendo la base para un crecimiento económico fuerte y mayor prosperidad para Canadá, Estados Unidos y México, desde su creación el TLCAN ha eliminado gradualmente las restricciones al comercio y a la inversión entre los tres países de la región de América del Norte. Consultado en <http://www.tlcanhoy.org> 30- 01- 2017.

<sup>20</sup> La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, creada en 1967, esta integrada por Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia, Vietnam, Brunei, Camboya, Laos y Myanmar. Este bloque compuesto por economías emergentes, representa el 11% del PIB de Asia Pacífico, el 24% de sus exportaciones, el 23% de sus importaciones y el 17% de su población. Consultado en <http://www.cancilleria.gov.co> 30- 01- 2017.

<sup>21</sup> El Mercado Común del Sur, es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión. El MERCOSUR es un proceso abierto y dinámico. Desde su creación tuvo como objetivo principal propiciar un espacio común que generara oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional. Consultado en <http://www.mercosur.int/innovaportal> 30- 01- 2017.

estrategias como lo son: la misión, visión, valores, objetivos, proceso de implementación, mecanismos de comunicación, dirección estratégica, seguimiento y evaluación de resultados.

#### **1.4 Desarrollo de cadenas globales de suministro y su impacto en el proceso de distribución internacional**

Las cadenas globales de suministro en la actualidad forman parte de nuestra realidad económica. A medida que el intercambio de mercancías se globaliza, los productos ya no se producen en un solo lugar, sino son el resultado de procesos productivos que se llevan a cabo en varios países.

En la actualidad, las etapas del proceso productivo de las empresas transnacionales están repartidas por todo el mundo; desde la investigación y desarrollo del producto, la fabricación de los componentes, el ensamble o integración, hasta llegar a la distribución y comercialización. Para la distribución del producto se debe determinar el tipo de canal que se utilizará; ya sea canal directo vendiendo productos a través de internet, llamadas telefónicas o visitas a domicilio, o canal indirecto; lo cual implica vender productos a intermediarios, quienes posteriormente lo venderán al consumidor final. Un intermediario puede ser un agente (por ejemplo, una agencia de viajes, un broker, un agente de seguro), un mayorista (por ejemplo, una distribuidora), un minorista (por ejemplo, tiendas, bazares), o un detallista (por ejemplo, supermercados, grandes almacenes).

El impacto de distribuir alrededor del planeta los procesos de la industria, da lugar a la conformación de cadenas de producción internacionales, creando un nivel sin precedentes de interdependencia entre los países que participan en las cadenas de suministro. Así, un producto puede diseñarse en Estados Unidos, sus partes ser fabricadas en China y el producto final ser ensamblado en México, para luego ser exportado nuevamente a Estados Unidos. En esa lógica, las estadísticas de exportaciones versus importaciones pierden relevancia; lo importante es ser el país que más valor agregue a los productos, en especial en uso intensivo del conocimiento y en procesos complejos de manufactura.<sup>22</sup>

De esta manera, las cadenas globales de suministro<sup>23</sup> permiten ofrecer nuevas perspectivas de crecimiento, desarrollo y empleo; logrando el éxito de los mercados internacionales poniendo énfasis tanto en la capacidad de importar insumos de alta calidad como de la capacidad de exportar. Las políticas comerciales nacionales resultan determinantes para que un país se vuelva atractivo a los ojos de los inversionistas privados. Existe una serie de cambios

---

<sup>22</sup> Cadenas globales de valor: Un modelo para la integración de empresas mexicanas. Secretaría de Economía.

<sup>23</sup> La cadena de suministro se define como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados. La cadena de suministro cuenta con tres elementos, los procesos, los componentes y la estructura. Los procesos se refieren a las actividades que se realizan por los miembros dentro de la cadena, los componentes se refiere a la integración y el manejo que debe existir entre los procesos y la estructura se refiere a los miembros con los que existe una unión entre los procesos. La cadena de suministro es un tema importante hoy en día para cualquier organización que busca acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto o servicio y viceversa. Consultado en <http://www.catarina.udlap.mx> 21- 03- 2017.



constantes, derivado de la búsqueda de más y mejores ventajas comparativas por parte de las empresas, las líneas de producción, las plantas o los centros de distribución.<sup>24</sup>

Como se ha mencionado, los países y las empresas están cada vez más inmersos en una intensa competencia económica global por ofrecer las mejores condiciones para establecerse. Las empresas siempre buscarán aprovechar y maximizar los factores de la producción en sus procesos, lo que derivará en la obtención del mejor costo de producción, un costo bajo de organización de las cadenas y el control del costo internacional del transporte.

Para los países en vías de desarrollo, que tienen poca presencia global de empresas transnacionales, el reto es encontrar la forma de insertarse en estas cadenas globales; reto complejo ya que requieren de condiciones como: productores con capacidad global, condiciones ventajosas para brindar servicios logísticos de clase mundial, condiciones muy ventajosas o estratégicas para la producción.

Actualmente el discurso de los países desarrollados y el de la OMC respecto a las cadenas globales de valor, parece centrarse en los siguientes aspectos: Ofrecen nuevas oportunidades y para que los países en desarrollo las obtengan, deben liberalizar sus fronteras a los productos fabricados en los diferentes países; por lo tanto se deben eliminar las barreras al comercio de manera apropiada para permitir un comercio fluido y sin trabas. El objetivo es facilitar el comercio mediante aduanas más ágiles y seguras, promoviendo menores costos comerciales.<sup>25</sup>

Las cadenas globales solo pueden funcionar de forma eficiente si el entorno comercial y de negocio al que se enfrentan se los permite. Dicho lo anterior, los costos de transporte y operaciones fronterizas son clave, no solo es importante la distancia entre proveedores de producción sino también entre mercados. Sin embargo, puede superarse el factor distancia, solo si el funcionamiento de las instalaciones portuarias y aeroportuarias y los servicios añadidos, pueden compensar una distancia mayor con más eficiencia. La logística, por tanto, es un factor crítico; para los gobiernos y empresas, mejorar la logística y facilitación del comercio es un reto clave.

---

<sup>24</sup> Consultado en <http://www.forbes.com.mx/mundializacion> 30-01-2017.

<sup>25</sup> Ferrando P Alonso. Las cadenas globales de valor, los países en desarrollo y sus PYMES, Edit. Instituto de Estrategia Internacional, Noviembre 2013, Argentina, pág. 6.

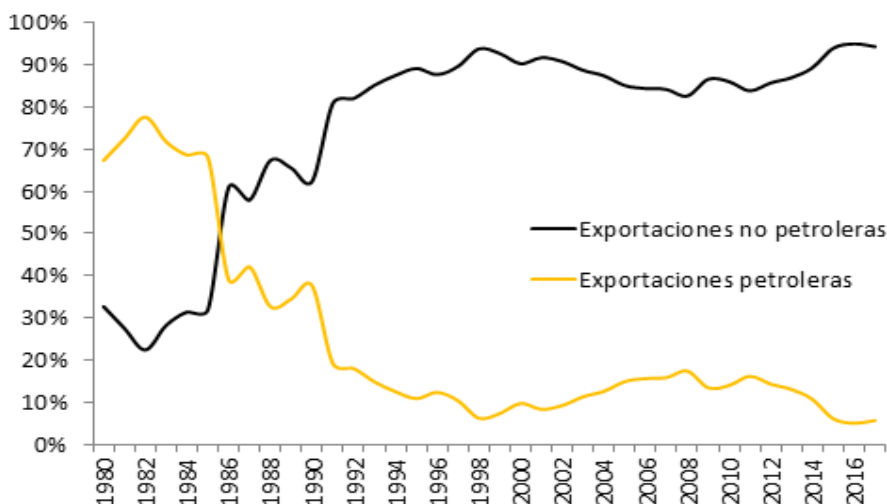
## Capítulo II.

### Estrategia de expansión de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo frente al proceso de apertura económica en México

Hace más de 20 años, México optó por basar su economía en el comercio y apertura de nuevos mercados; generando en gran medida un proceso de cambio en la economía del país. Decisión que lo posicionó como un destino estratégico para los negocios globales.

El país mexicano tiene un fuerte compromiso con el libre comercio y estabilidad económica, permitiéndole ser una plataforma estratégica para acceder a los principales mercados del mundo. El crecimiento en participación comercial en el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció a doble dígito en las últimas dos décadas, al pasar de 27% a 63%.<sup>26</sup>

México ya no es solamente un exportador de petróleo, en las últimas tres décadas se convirtió en uno de los principales exportadores de manufacturas en el mundo. Sus exportaciones per cápita se han multiplicado casi cinco veces desde 1994, pasando de 570,000 dólares a más de tres millones de dólares. Esta cifra ha colocado a México por encima del promedio de los países que conforman el bloque BRIC.<sup>27</sup>



<sup>26</sup> Villareal Guajardo Idelfonso. Cadenas globales de valor: Un modelo para la integración de empresas mexicanas. Secretaría de Economía. Primera Edición, Promexico, México, 2016, Pág. 15.

<sup>27</sup> El término BRIC surge en el año 2001, siendo acuñado por Goldman Sachs para hacer referencia a aquellas economías emergentes, que previsiblemente marcarían el devenir económico y político del siglo XXI.

Su primera reunión surge en el año 2006, con la presencia de Brasil, Rusia, India y China. Su creación busca reflejar la tendencia hacia un mundo multipolar en las relaciones internacionales, que se caracteriza por una creciente interdependencia económica global. A partir del año 2010 se invitó a Sudáfrica, que aceptó formar parte del grupo. Los BRICS promueven una estricta observación del derecho internacional, rechazando las políticas que limiten la soberanía de todos Estados. Busca un sistema mundial más equilibrado y justo en las relaciones económicas mundiales y en una reforma del sistema financiero actual. Consultado en <http://www.nuevatribuna.es/articulo/mundo> 01-02- 2017.

<sup>28</sup>Fuente: Elaboración propia en base a INEGI, consultado en <https://es.panampost.com> 24-10-2017.

En la actualidad, los indicadores macroeconómicos ubican a México como la decimoquinta economía a nivel global. Esta visión sobre la economía mexicana tiene como fundamento un conjunto de condiciones que actúan de forma sinérgica para potenciar capacidades y aumentar la relevancia de México en el entorno mundial entre ellas tenemos:

- 1.- Posición geoestratégica y cercanía con Estados Unidos, país que se prevé mantendrá su posición como la primera o segunda potencia económica mundial.
- 2.- Apertura comercial con accesos preferencial a más de 60% de la economía mundial.
- 3.- Bono demográfico que tendrá la menor tasa de dependencia en los próximos años.
- 4.- Población joven de 120 millones de habitantes, con una clase media creciente.
- 5.- Macroeconomía sana con finanzas públicas sólidas.
- 6.- Talento creativo y generador de innovación.
- 7.- Experiencia en la manufactura de media y alta tecnología.
- 8.- Certidumbre jurídica.

Esas características que posicionan a México como un país atractivo para inversionistas, son sin duda las que deben tomar en cuenta las empresas transnacionales para poner sus operaciones dentro de este. Además de que México se encuentra en una región geoestratégica, en el centro de las dos zonas económicas más importantes del mundo; el Atlántico y el Pacífico.

Asimismo, las ventajas que encontrarán las empresas que inviertan en México son que, a través de su red de acuerdos de libre comercio<sup>29</sup>, se garantiza el acceso a mercados internacionales; es uno de los países más productivos para la inversión productiva a nivel internacional debido a su estabilidad macroeconómica y política, baja inflación tamaño y fortaleza de su mercado interno, tasa de crecimiento económico y su capacidad para generar manufactura avanzada (productos de alta tecnología). Como se mencionó México cuenta con capital humano joven y altamente calificado.<sup>30</sup>

En la actualidad las cadenas de distribución en México no pueden dejar pasar las tendencias de la población, pues se enfrentan a retos de consumo específicos para poder jugar un rol importante en la nación. El consumidor ya cuenta con más información para decidir que producto adquiere y que desea experimentar o no. El estudio a detalle del cliente debe ser una prioridad para las empresas. De esa manera se conocerán las necesidades y como

---

<sup>29</sup> México cuenta con una red de treinta y dos acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con treinta y tres países, doce tratados de libre comercio con cuarenta y seis países, nueve acuerdos de alcance limitado (acuerdos de complementación económica y acuerdos de alcance parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés). Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI. Consultado en <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/tratados> 24- 03- 2017.

<sup>30</sup> Consultado en <http://www.promexico.gob.mx> 24- 03- 2017.

satisfacerlas y a su vez se aumentarían las ventas.

El mercado mexicano, se ve afectado por estos elementos en mayor o menor medida sin embargo, sus propias características reflejadas entre otros aspectos por consumidores de todo tipo de perfiles considerando edad, nivel de ingreso, escolaridad, nivel cultural, con necesidades y gustos muy diferentes, representa un desafío muy particular.

Como primer punto encontramos al consumidor con gustos cada vez más personalizados debido a la migración de la población hacia las zonas urbanas, ya que en los últimos años ha ocurrido una creciente migración de las zonas rurales a las zonas más urbanas. El consumidor urbano tiene acceso a una serie de opciones que antes no tenía, haciendo para las empresas un mercado atractivo y es por eso que en estos mercados encontramos las ofertas de valor de la mayoría de los competidores.<sup>31</sup>

En segundo término, tenemos a los consumidores jóvenes en constante cambio. La creciente población de jóvenes menores a 25 años, representa el 48% del total de habitantes y son el segmento más variado en cuestión de gustos y preferencias. Son un segmento de consumidores prácticos, leales a las marcas y siempre en busca de innovaciones que se adapten a sus necesidades, siempre están en constante búsqueda de identidad, lo que hace que sus gustos y preferencias estén en constante cambio, lo que para las empresas implica agregar un nivel mayor de complejidad al conocimiento del nuevo consumidor. Esto provoca que el entendimiento de sus gustos y necesidades sea todo un reto y para enfrentarlo hay que estar atento a sus actitudes y comportamientos. Al respecto, hoy en día las empresas analizan sus mercados con modelos multi-variable para ser más asertivos en el desarrollo de sus estrategias.<sup>32</sup>

En tercer plano se tiene el segmento conformado por jubilados y pensionados, representando el 8% de la población, clasificándose en dos sub-segmentos, por un lado los que viven cómodamente y buscan que hacer con su tiempo libre, haciéndolos susceptibles a una gran variedad de gustos y preferencias. Y el segundo sub-segmento se refiere a los de bajo poder adquisitivo, que debido a sus limitaciones económicas no tienen muchas alternativas, sin embargo tienen mucho tiempo disponible, por lo tanto el punto importante es orientarse a entender sus motivadores y necesidades para que las organizaciones desarrollen experiencias apropiadas a su contexto.

El consumidor actual está en constante cambio, esto moldea y modifica su patrón de consumo, por lo que se vuelve cada vez más complejo y cambiante; al mismo tiempo, es más demandante, busca tener una experiencia individual y personalizada; hoy sabe y cuenta con mucha más información que antes, lo que hace más difícil conocerlo y de satisfacer sus gustos.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el cambio tecnológico, cultural y de tradiciones son de las principales variaciones por las que el comportamiento del consumidor cambian constantemente. La constante evolución de la tecnología ha generado un cambio en los hábitos de consumo del mercado actual y en consecuencia las empresas deben brindar a sus clientes una atención personalizada con el fin de no venderle solamente bienes o servicios, sino experiencias y estilos de vida.

---

<sup>31</sup> Retos y tendencias en las cadenas de suministro en México y recomendaciones de política pública. Secretaría de Economía, septiembre 2013. Consultado en [www.elogistica.economia.gob.mx](http://www.elogistica.economia.gob.mx) 24- 03- 2017.

<sup>32</sup> FOCIR 2005. Tendencias en gustos y preferencias del consumidor. En Idem.

Si bien es cierto, las costumbres y los hábitos pueden cambiar con el paso del tiempo, pero las necesidades siempre estarán presentes, por lo que es importante desarrollar estrategias que se adapten a la realidad del consumidor, se deben brindar experiencias a los consumidores que hagan que se apasionen con el producto, la marca y la empresa.<sup>33</sup>

## **2.1 Concepto y tipología de las estrategias corporativas**

Las estrategias corporativas juegan un papel muy importante en las empresas, ya que gracias a estas se toman decisiones de las actividades que serán de utilidad para poder ganar mercado a la competencia. El modelo de negocio deberá estar basada en una visión y estrategias claras de las cuales se tienen las siguientes:

- a. Seleccionar socios y proveedores claves.
- b. Seleccionar actividades y recursos clave, canales de distribución, relación con los clientes y generadores de ventas.
- c. Tomar en cuenta las propuestas de valor, tomando en cuenta el valor de servicios que le entregamos a cada segmento de clientes.
- d. Ubicar los canales de contacto para con los clientes.
- e. Segmentar clientes, identificando los más importantes.
- f. Crear una estructura de costos, poniendo atención a las actividades y recursos más caros.
- g. Revisar las fuentes de ingreso de los clientes, las cuales incluyan lo que están dispuestos a pagar y de que manera lo harán.<sup>34</sup>

Las estrategias corporativas serán clave para que el negocio tenga éxito, pues como mencionó el filósofo romano Séneca, “ Si un hombre no sabe a qué puerto se está dirigiendo, ningún viento es favorable” y lo mismo aplica para las organizaciones y empresas; el mejor producto, servicio, objetivo y los equipos de gestión son de poca utilidad sin una estrategia corporativa. Sin una estrategia corporativa es imposible que una empresa tenga un plan a largo plazo o un método para alcanzar los objetivos o metas, que son clave para cualquier tipo de planificación estratégica. La falta de una estrategia corporativa clara, hace que las empresas pierdan de vista sus principales objetivos.

Por tanto, una estrategia bien planteada le proporciona al negocio un punto de referencia para medir el éxito o el fracaso. Asimismo le permite a una corporación crear planes y métodos para seguir creciendo a pesar de los altibajos de la economía o de los cambios en el mercado.

## **2.2 Estructura y comportamiento del sistema de distribución de clubes de precio al mayoreo en México de empresas norteamericanas. Un análisis comparado**

---

<sup>33</sup> Consultado en <http://www.puromarketing.com> 24-03-2017.

<sup>34</sup> Retos y tendencias en las cadenas de suministro en México y recomendaciones de política pública. Secretaría de Economía, septiembre 2013 pág. 4 Consultado en [www.elogistica.economia.gob.mx](http://www.elogistica.economia.gob.mx) 24-03-2017.

Hablando en términos generales las multinacionales están distribuidas a lo largo de México, pero sobresalen algunas regiones; por ejemplo, el 66% se localiza en centro-occidente del país y el 34% en los Estados fronterizos del norte. Más del 60% de los corporativos están ubicadas en dos zonas, la Ciudad de México, Estado de México, y en Nuevo León.<sup>35</sup> La mayoría de las corporaciones multinacionales localizadas en México son norteamericanas. De cada 100 firmas establecidas en el país, 50 son americanas, 33 provienen de otros países y 17 son mexicanas.

Buena parte de las multinacionales localizadas en México, son empresas globales; y dentro de las firmas norteamericanas de cadenas de distribución sobresalen Wal-Mart y Costco de las cuales se desarrollará un cuadro comparativo de su estructura y comportamiento dentro del territorio mexicano frente al sistema de distribución de ventas al mayoreo; poniéndolas como ejemplo de empresas que de cierta manera han logrado sobrellevar los desafíos y demandas que el consumidor mexicano ha impuesto.

Como primer ejemplo, encontraremos que en México se cuenta con la cadena Wal-Mart de origen norteamericano, la cual es una corporación multinacional de tiendas, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. En México opera como Wal-Mart de México con tiendas Wal-Mart Supercenter y Sam's Club, siendo México el país con el mayor número de tiendas mencionadas. Opera 800 unidades comerciales distribuidas en 109 ciudades a nivel nacional. Es la segunda empresa más grande en valor de mercado bursátil, superando a TELMEX, y tiene un peso en el índice de precios y cotizaciones. Emplea a 129,807 gentes en todo el país. Y por otro lado esta Costco, cadena con más de 142 mil empleados fundada en 1983 con Sede en Washington y con más de 670 unidades alrededor del mundo.

---

<sup>35</sup> Carrillo Jorge, Corporaciones multinacionales en México: Un primer mapeo, El colegio de la frontera norte, pág 6. Consultado en [www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales](http://www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales) 24-03-2017.



## INDUSTRIA

Es la cadena estadounidense de tiendas de venta al por mayor, que opera mediante clientes miembros de su club de precios, tiene presencia en toda la República Mexicana. Es operada por Walmart; es una tienda de autoservicio en forma de club y de almacén con ventas del mayoreo y medio mayoreo.

Costco Wholesale es la cadena internacional de hipermercados en México, cadena con formato de club de precios en productos de calidad. La cual cuenta con grandes superficies en Estados Unidos, Puerto Rico, Canadá, México, Taiwan, Corea, Japón, Reino Unido, Australia y España.

## ORIGEN

Su origen se dio a partir de la unión de dos grandes líderes en el mercado del comercio detallista: Grupo Cifra fundado por Juan Arango y Wal-Mart Stores fundada por Sam Walton. Fue en 1991 cuando abrió en México la primera unidad de este negocio, en Polanco.

Su historia se remonta a 1976, bajo el nombre de Price Club; originalmente dispensaba a pequeños negocios. En 1983 la primera tienda Costco abrió en Seattle, cuando Costco y Price Club se unen en 1993, la compañía operaría bajo el nombre de Price Costco y ya contaba con 206 localizaciones.

## TIPO DE SISTEMA

Sistema de membresías: Individual y Negocio

Sistema de membresías: Individual y Negocio

## PISOS DE VENTAS

Cuenta en México con 152 clubes y sus pisos de ventas son entre 7 mil a 11 mil

Cuenta en México con 36 almacenes y el tamaño de cada tienda es de 13 mil metros cuadrados

## ENFOQUE

Su misión se basa en ser el proveedor de mayoreo de más bajo costo, siempre orientados a dar alto valor, ofreciendo bienes y servicios sobresalientes. Su visión es ser el mejor mayorista, ofreciendo bienes y servicios que excedan las expectativas de calidad y servicio. Las reglas que identifican a esta empresa son: Servir a los socios bajo la regla 1,2,3; los socios son primero; trabajo en equipo; generar ventas; operador de bajo costo.

Su misión es ofrecer a sus socios, la mejor calidad en cada producto y servicio que ofertan al más bajo precio posible. Las reglas que tienen en cuenta son; mercancía correcta, en el lugar adecuado, en el momento correcto, en la cantidad debida, en las condiciones óptimas y al mejor precio de venta.

## MISIÓN Y VISIÓN

Esta enfocada a familias de alto volumen de consumo y a clientes institucionales HORECA (hoteles, hospitales, restaurantes y cafeterías, así como pequeños comerciantes). Los principios básicos que son parte de la Cultura Walmart son el Respeto por el Individuo, Servicio al socio y Búsqueda de la excelencia.

La filosofía de Costco es mantener los precios bajos y pasar el ahorro a sus afiliados. Atrae su oferta en productos básicos, como alimentación y bienes de primera necesidad. Sus locales ahorran al máximo en cuanto instalaciones y servicios secundarios. Sus tiendas son almacenes industriales, donde los productos se colocan en alta estantería.

## PRODUCTOS

Su presentación de productos son envases grandes y empaques múltiples, operan con grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización es decir bajos costos. Manejan más de 5,000 SKU'S (Unidad de mantenimiento de existencias) de categorías como abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales.

Costco, cuenta con una marca propia "Kirkland Signature", marca que cuenta con una gran variedad de productos, entre los que se encuentran productos para la limpieza, alimentación, alimentación para mascotas, cocina, mobiliario, ropa, etc. El ticket promedio de Costco es de \$600 pesos y cuenta con un promedio de 4 mil productos.

<sup>36</sup> Fuente: Consultado en <https://www.costco.es/quienes-somos>, <http://www.economia.com.mx/walmex.htm> y <http://www.walmartmexico.com/conocenos/historia> 19- Febrero- 2017.

Estas dos cadenas de venta al mayoreo, como pudimos observar se enfocan en un mismo tipo de negocio, detallado y a través de un sistema de membresías, para poder permitir el acceso a comprar todo tipo de productos a los afiliados. Tienen fuerte impacto dentro del país mexicano, cuentan con marcas de productos y cantidades que los identifican. Los valores, políticas y enfoques están orientados a satisfacer las necesidades tanto clientes, empleados y proveedores; dando de esto una tipología estratégica de negocio detalladas anteriormente, con miras a ser líderes en el mercado de cadenas de distribución. En la actualidad ambas empresas están interesadas en la demanda del consumidor y están apostando a nuevos métodos de venta por internet para adaptarse a las necesidades locales e internacionales. A continuación, explicaremos los retos a los que se enfrentan las multinacionales para poder cumplir con las expectativas de los consumidores mexicanos.



### 2.2.1 Perfil de los consumidores

El consumidor como hemos podido observar tiene necesidades y hábitos muy diferentes; y para que las empresas logren sus objetivos, hablando específicamente del mexicano deberán buscar experiencias que satisfagan sus necesidades como individuo, por lo que es difícil de catalogar al consumidor en un solo segmento. Ahora es necesario hablar de micro-segmentación (Grupo de consumidores con necesidades específicas) o auto-segmentación (Segmentación determinada por el histórico de consumo de combinación con el perfil).

Esos cambios de los diferentes consumidores, hacen que las reglas, los roles y la manera de operar de las organizaciones, estén cambiando. Es necesario lograr los mecanismos para entender las necesidades, ya que actualmente, el poder lo tiene el consumidor. El conocer al consumidor ya no es propiedad exclusiva de las áreas comerciales.

Comprender el comportamiento de los clientes debe estar inmerso en toda la organización y en especial en la cadena de suministro; contar con una cadena integrada es primordial, ya que si un eslabón de la cadena falla, tendrá un impacto directo en la experiencia del consumidor.<sup>37</sup> Las empresas deben establecer objetivos y metas de clientes que sean compartidas por toda la cadena, desde los procesos de abastecimiento y operación hasta los comerciales y de servicio. Así mismo, la satisfacción de los consumidores debe ser medida con indicadores específicos y de ponderación para los diferentes eslabones de la cadena.

Lograr que una oferta sea ad-hoc para el consumidor es un reto complejo; primeramente, las organizaciones desarrollan esquemas de micro-segmentación, para lograr un profundo entendimiento de esos pequeños grupos de consumidores con actitudes gustos y perfiles similares y así desarrollar una oferta de valor o experiencia totalmente alineada. Otras organizaciones más avanzadas buscan ir más allá de la micro-segmentación y trabajan en entregar una experiencia personalizada y diferenciada, para esto es necesario desarrollar estrategias de auto-segmentación, en la que el consumidor tenga una oferta de valor individualizada y diferente a la de todos los demás.<sup>38</sup>

Para lograr lo anterior, es necesario capturar toda la información, aprovechar todas sus interacciones a través de los diferentes puntos de contacto, logrando así un entendimiento específico de sus gustos y preferencias. Las organizaciones desarrollan modelos analíticos que le permiten definir una oferta de valor dinámica para cada individuo o segmento.

Esos modelos de negocio conllevan grandes retos para las operaciones del negocio, ya que deben lograr entregar la experiencia que el consumidor quiere (personalizada) y cuando lo quiere, lo que representa una operación impecable en la cadena de suministro; y para lograrlo las organizaciones desarrollan relaciones colaborativas con otras organizaciones,

---

<sup>37</sup> Retos y tendencias en las cadenas de suministro en México y recomendaciones de política pública. Secretaria de Economía, septiembre 2013 pág. 3 Consultado en [www.elogistica.economia.gob.mx](http://www.elogistica.economia.gob.mx) 24-03-2017.

<sup>38</sup> This time is personal: from consumer to co-creator. EY 2012 en Idem pág. 4.

aprovechando la fortaleza de cada negocio.<sup>39</sup> Las organizaciones deben capitalizar la infraestructura logística ya creada en el entorno de un consumidor, para lograr que la entrega se haga en donde el cliente lo requiera, ya sea en zonas urbanas, zonas rurales o en cualquier geografía, hay que capitalizar el conocimiento logístico local.

Estudiar el perfil del consumidor, de igual manera abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. Desde una perspectiva logística, debe asegurar y proporcionar, eficientemente, los siguientes elementos: disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y coordinación de todos los elementos que componen la logística operativa de todas las empresas que intervienen en el canal.<sup>40</sup>

El trato con el cliente, en los servicios de pre-venta, venta, entrega y de post-venta, se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía. Proporcionando un excelente servicio al cliente, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

Un adecuado nivel de servicio a los clientes contribuye de una manera muy importante a conseguir una de los principales objetivos comerciales hoy en día en todos los eslabones del canal de distribución como es el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a cualquier empresa retenerlo, de tal forma que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de cualquiera de las empresas que intervienen en el canal.

Podemos observar que no sólo basta con saber los gustos y preferencias de los clientes, si no lleva a cabo una correcta logística de servicio con miras a satisfacer las necesidades de los clientes no será suficiente; es por ello que las empresas deben contar con una filosofía de mejora continua que permita ir adecuando los procesos operativos para que se cubran las expectativas de los consumidores.

Para que lo anterior suceda se deben tener identificados los siguientes aspectos:

- 1.- Tener identificados los procesos y subprocesos de la gestión logística.
- 2.- Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.
- 3.- Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.
- 4.- Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
- 5.- Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.
- 6.- Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas.

---

<sup>39</sup> University of Tennessee 2013. Game- changing trend's in supply chain, en Idem Pág. 8.

<sup>40</sup> Consultado en <http://www.formacionparaprofesionales.es> 28- 03- 2017.

7.- Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos.<sup>41</sup>

La importancia que tiene conocer el perfil del consumidor y basarse en cumplir sus necesidades debe ser la piedra angular para las compañías, colocar los niveles de satisfacción del cliente debe estar en los puntos más importantes de la organización. Las empresas que logran un cliente satisfecho obtienen beneficios como la lealtad, donde el cliente siempre la verá como su primera opción la próxima vez que requiera el mismo servicio o alguno de los servicios que se ofrezcan. De igual manera tendrá publicidad gratuita, un cliente satisfecho recomendará con más personas y viceversa si se da un mal servicio. También la compañía obtendrá una mejor imagen, las organizaciones con clientes satisfechos resaltan en la comunidad con mejor reputación que sus competidores.<sup>42</sup> Las organizaciones deben de crear un ambiente en el cual clientes sienta la libertad de expresar sus preocupaciones y quejas, las personas que se quejan realmente están interesadas en el servicio y les interesa la mejora.

La calidad en el servicio es y será parte fundamental para lograr los objetivos de cualquier organización, por lo tanto es fundamental que los elementos que la integren sean analizados profundamente de manera que se alineen con los objetivos de la empresa.

### **2.2.2 Sistemas de abastecimiento**

Uno de los puntos fundamentales para que las empresas sean líderes en el mercado, es la administración correcta de la cadena de abastecimiento, la cual abarcará la planeación y la gestión de todas las actividades implicadas en el suministro y adquisición, la conversión y todas las actividades de la logística. Debido a que los costos, la calidad y la velocidad de respuesta del cliente quedan fuertemente condicionados por los costos, calidad y tiempos de entrega de los bienes adquiridos, es necesario establecer una estrategia para realizar la logística de una manera efectiva.

Los sistemas de abastecimiento son el proceso en el cual se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo un proceso productivo mediante el movimiento de recursos y/o bienes. Su función principal es optimizar el proceso de producción desde la compra de los insumos hasta entregar el producto terminado al cliente final.

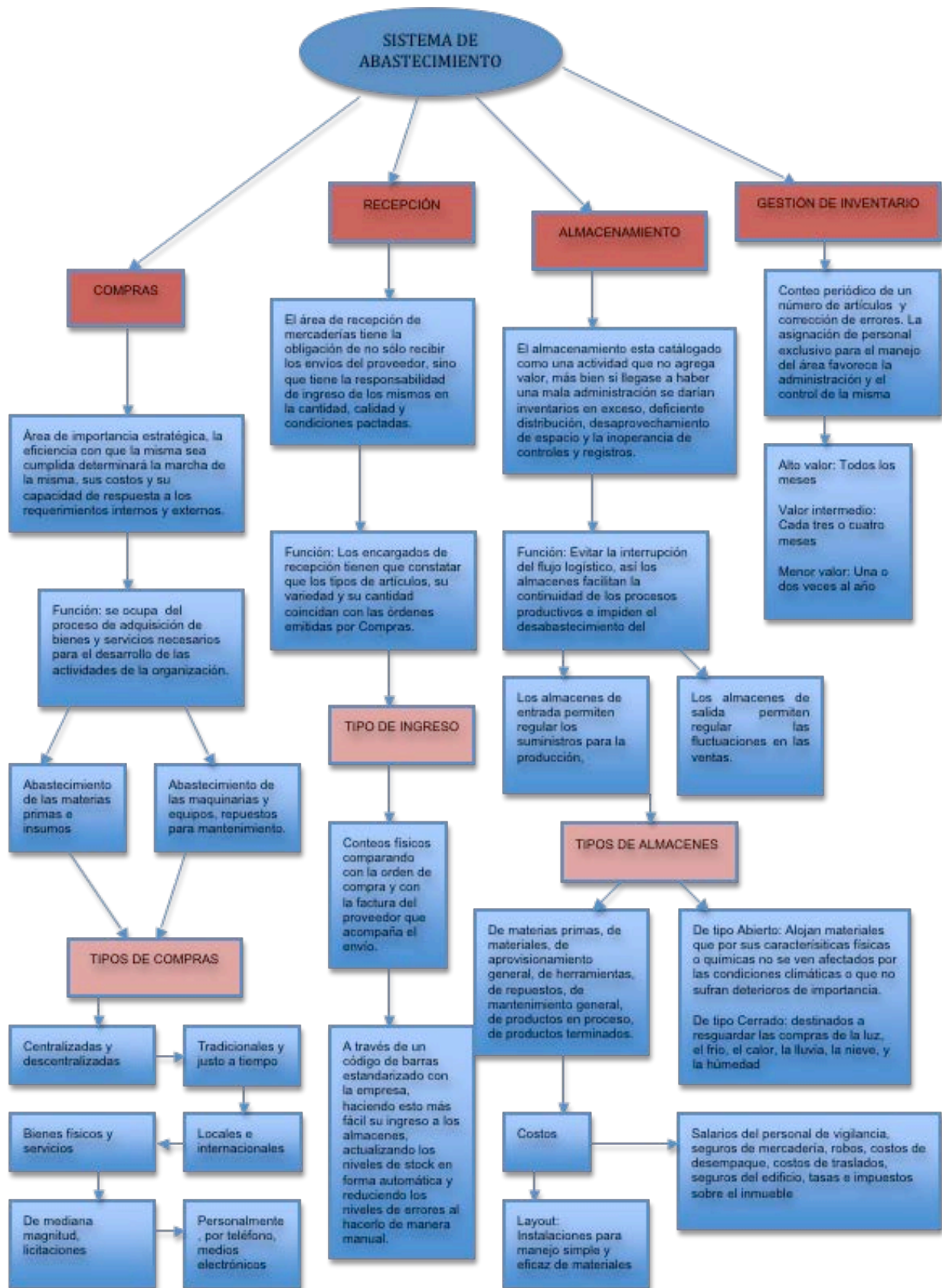
La administración correcta de los sistemas de abastecimiento, tendrá beneficios inmediatos para las empresas como: reducción de costos e inventarios, mejor capacidad de respuesta y servicio al cliente, ciclos de producción y compra/venta más eficientes.

El ciclo de abastecimiento es la coordinación de todas las actividades vinculadas con la adquisición de materias primas, materiales e insumos, necesarios para las actividades productivas, como son: el área de compras, recepción, almacenamiento y la gestión de inventarios.

---

<sup>41</sup> En ídem.

<sup>42</sup> Pérez Juan Francisco. El cliente satisfecho y su verdadero impacto en las organizaciones. Pág. 7 Consultado en [www.rededucativa.com.mx](http://www.rededucativa.com.mx) 28- 03- 2017.



<sup>43</sup> Fuente: Monterroso Elda. La gestión de abastecimiento. Inbound Logistic. España 2012, pág 10- 42.

Con el anterior diagrama pudimos confirmar la importancia que tiene el sistema de abastecimiento en una organización y que si alguno de los ciclos se ve entorpecido, podría generar costos tanto monetarios como materiales, afectando inmediatamente la operación de la misma. Es por ello la delicada supervisión que debe haber al respecto por parte de los que la componen.

### **2.3 Retos y acciones implementadas por las empresas trasnacionales en México. El caso del sistema de distribución y el internet como nuevo medio de consumo**

Anteriormente mencionado, el Internet está provocando un cambio grande debido a que el control ya lo tienen los consumidores y no la empresa. Debido al incremento en la información, el consumidor es cada vez más inteligente, es decir más exigente con respecto a la calidad, precio, comodidad, servicio y competencias.

Es importante mencionar que los consumidores son influenciados por los consejos de amigos y o familiares; pero en la actualidad gracias al alcance del Internet, las preferencias y experiencias de compra se comparten por medio de redes y comunidades en línea, como las redes sociales y otros canales digitales donde los llamados “Blogger” fungen como portavoces de la sociedad. De ahí la importancia que las cadenas multinacionales enfoquen el desarrollo de sus anuncios publicitarios en este tipo de medios, y la difusión orientada a este nuevo perfil de consumo.<sup>44</sup>

El 82% de los mexicanos prefiere comprar productos de empresas socialmente responsables, y 55% está dispuesto a pagar un precio más elevado por ellos; por otro lado 76% dicen están dispuestos a pagar por productos que sean pro medio ambiente; de ahí que surgieran los mercados de productos verdes y orgánicos, cuidado de la salud y la calidad de vida.<sup>45</sup>

Para lograr abarcar ese mercado, las empresas deben poner dedo gordo en la nueva comunicación digital y por el lado de la sustentabilidad deberán estrechar las relaciones entre los socios comerciales de la cadena de suministro bajo la visión sustentable y de responsabilidad social. Las empresas deben impulsar en la educación y capacitación de esos rubros de todos los miembros involucrados de la compañía.

El entorno de negocios cada vez se está volviendo más complejo y esto agrega demasiada presión para las cadenas de distribución, es decir: Innovación continua, trae complejidad a los productos; la globalización trae complicaciones con la expansión geográfica; ciclos de adopción en las innovaciones, implica demandas más altas e incremento de las expectativas y por último esa innovación interrumpida trae consigo nuevos modelos de negocio, que se traducen en nuevas competencias.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> El Poder de la recomendación Boca a Boca en las decisiones de compra del consumidor mexicano. Leventer Group, 2007 en Idem. Pág. 10.

<sup>45</sup> Encuesta Global sobre Responsabilidad Social Corporativa. Nielsen 2011. En Idem. Pág. 10.

<sup>46</sup> Retos y tendencias en las cadenas de suministro en México y recomendaciones de política pública. Secretaria de Economía, septiembre 2013, pág. 12. Consultado en [www.elogistica.economia.gob.mx](http://www.elogistica.economia.gob.mx) 24- 03- 2017.

Hablar de nuevas tendencias en las empresas, deben incluir hacerle la vida más fácil al cliente y en la actualidad el sector financiero ha desarrollado nuevos modelos de negocio y tecnologías a la población, nuevas opciones de pago y administración, promoviendo el consumo por un lado y el ahorro por otro. Es de esta manera que los consumidores mexicanos acceden a nuevas formas de consumo. Sin embargo, es un tema también complejo pues solo el 47% de la población cuenta con la forma de pago bancarizada.<sup>47</sup>

Estos modelos de pago darán las herramientas necesarias para ampliar el acceso a que los consumidores obtengan nuevos productos y servicios, dando como resultado una dinámica diferente de consumo abierta a nuevas experiencias; retando a las empresas a generar una oferta de valor para estos nuevos mercados.

La tecnología en línea ofrece al consumidor nuevas ofertas de valor y debido a que el Internet no tiene fronteras, ahora las empresas locales tienen que competir con las del todo el mundo y de igual manera gente en el extranjero tiene acceso a realizar compras en línea de los productos locales. A pesar de que las cifras de este nuevo mercado van en aumento, en México aún no se ha logrado generar una cultura de consumo en línea y las principales razones por las cuales no se hacen son: falta de conocimiento de cómo realizar las transacciones, falta de tarjeta de crédito para poder realizar la compra y percepción de poca seguridad.

Las acciones que están implementando las organizaciones se convierten en un desafío para poder educar a los consumidores y por el lado del gobierno fomentar este tipo de consumismo. En la actualidad, los teléfonos móviles funcionan como mecanismo para realizar transacciones, y no sólo para comprar, también cobran relevancia como terminal de punto de venta. Es por ello que las empresas deben evaluar sus canales de transacción, e identificar si son efectivos y a adecuados; tomando en cuenta cubrir las necesidades de consumidores.

Las empresas tienen en mente que el Internet ha impulsado y permitido una mayor visibilidad de precios en el mercado, el consumidor ya puede comparar fácilmente los precios de distintos productos y servicios a través de aplicaciones en línea e incluso mediante aplicaciones móviles. Generando lo anterior dos tipos de consumidores mexicanos los “busca promociones”, que son los que todo el año buscan las mejores ofertas, van de una cadena a otra para encontrar las mejores opciones y los “caza ofertas”, familias grandes con niños pequeños, de nivel socioeconómico medio alto, que tienen accesos a todo tipo de medios digitales e impresos, que se caracterizan por comprar muchas promociones.<sup>48</sup>

Los negocios se encuentran en uno de los momentos más complejos y de más exigencia por parte de los consumidores, con gustos cada vez más personalizados, una mayor cantidad de información disponible ha rediseñado el flujo de la información entre los consumidores y las organizaciones, provocando nuevos canales de comunicación, así como la necesidad de responder ante consumidores cada vez más conscientes de los impactos éticos, sociales, ambientales y de salud; las nuevas tecnologías han habilitado nuevos canales de comercialización y las nuevas formas de pago ha creado oportunidades y retos en relación al

---

<sup>47</sup> Tendencias en medios de pago, Tecnom 2012 en Idem pág. 15.

<sup>48</sup> En cuenta de comportamientos del consumidor mexicano y el impacto del ambiente económico en sus hábitos de compra. IBM 2012 en Ibíd pág. 19.

flujo de dinero entre consumidores y proveedores; provocando que las opciones de diseño de las cadenas de suministro sean ilimitadas.

## Capítulo III.

### **Importancia de la gestión administrativa en la expansión de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo en México**

En pasados capítulos hemos podido ver los desafíos internacionales y locales a los que se enfrentan las cadenas de distribución a la hora de invertir sus esfuerzos tanto materiales como humanos en un lugar determinado; y como es que por medio de distintos controles administrativos logran colocarse como líderes en su ramo. A continuación analizaremos que es y cual es la importancia de la gestión administrativa de las empresas para lograr sus objetivos a corto, mediano o largo plazo.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

#### **3.1. Concepto de gestión administrativa. Tendencias recientes de la administración global**

Como se mencionó el éxito o fracaso de los negocios dependerá directamente de la gestión administrativa en una empresa y la ejecución de los gerentes será primordial para poder llevar a cabo el esperado logro empresarial. El control sirve a los administradores para monitorear la eficacia de sus actividades de planeación, organización y dirección los cuales serán pilares para la gestión administrativa.

El proceso administrativo, lo encontraremos como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa; sus principales fases refieren a la planeación y control, teniendo como objetivo principal el sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia, estimula la innovación y el progreso, así como que fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Consultado en [www.fcaenlinea.unam.mx](http://www.fcaenlinea.unam.mx) 29- 03- 2017.



La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia. La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.<sup>50</sup>

Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. A continuación mostraremos las fases del proceso administrativo, dividido en cuatro etapas.

1.- Planeación: La planeación identifica los objetivos y las acciones para llegar a las metas de la organización y se establezcan los procedimientos idóneos para alcanzarlas. Es la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. Un plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no es un plan viable.

2.- Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

3.- Dirección: Dirigir implica mandar, delegar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este etapa indica el principio de coordinación de intereses, pues es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización, para el logro de los objetivos.

Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.<sup>51</sup>

Principio de la vía jerárquica. Las órdenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.<sup>52</sup>

Principio de resolución de conflictos. El conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes involucradas.

Principio de aprovechamiento de conflictos. El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.<sup>53</sup>

4.- Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización conduzcan a las metas establecidas. La falta de control significa tarde o temprano el fracaso de la planeación y el éxito de la planeación significa el éxito el control. Cuando el control demuestra claramente que la planeación no puede cumplirse, debe modificarse el plan o

---

<sup>50</sup> En íbidem.

<sup>51</sup> Consultado en <https://comunicacionyadministracion.wordpress.com> 26- 03- 2017.

<sup>52</sup> Consultado en [www.managershelp.com](http://www.managershelp.com) 26- 03- 2017.

<sup>53</sup> Consultado en [www.admonorganizacional.blogspot.com](http://www.admonorganizacional.blogspot.com) 26- 03- 2017.

formularse uno nuevo.<sup>54</sup> El proceso es además un ciclo continuo, ya que luego del último paso controlar se vuelve a empezar con planificar.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

El papel que juega el administrador es muy variada dependiendo del nivel en que situé, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender como se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos, más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos de manera adecuada.<sup>55</sup>

En la gestión administrativa se pueden llegar a cometer muchos errores, y las empresas deben aprender rápidamente de ellos para que se no vuelvan a cometer. Los errores pueden producirse en un momento inicial o más allá de iniciada la actividad; es por eso que las decisiones que se tomen no tienen que ser basadas en emociones sin antes haber realizado un análisis estratégico. Se debe tener una orientación acerca del negocio y los aspectos que lo rodean, lo que en realidad se necesita y se puede carecer.

Hablar de la misión y visión de las empresas es de las claves principales para saber que es y hacia donde va la compañía. Las políticas deben estar plasmadas, sin embargo no deben estar por encima de las personas, deben seguir un ámbito razonable y flexible para que los clientes y empleados se adapten rápidamente.

La comunicación interna y externa es clave para el mejor operar de la empresa, los trabajadores deben saber lo que hacen, por qué lo hacen y que se espera de ellos. No escuchar a los empleados, puede ser un error importante porque pueden aportar muchas ideas y porque en realidad conocen su trabajo y qué es lo que se necesita.<sup>56</sup>

Se necesita de una buena capacitación y rodearse de personas que saben lo que hacen, de asesores en los ámbitos que sea necesario. No contar con la gente adecuada es en ocasiones un problema, se requieren personas capacitadas para que ejerzan sus laborales. No debe centralizarse el poder, ya que generará un mal clima laboral. La prevision financiera debe ser

---

<sup>54</sup> Consultado en <http://www.gestion2011.blogspot.mx/> 22- 02- 2017.

<sup>55</sup> Consultado en [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/administracion\\_de\\_empresas.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/administracion_de_empresas.doc) 22- Febrero- 2017.

<sup>56</sup> Consultado en <http://www.gestion.org/economia-empresa> 22- Febrero- 2017.

anticipada para no caer en desabastos, se debe invertir en activos fijos sin embargo siempre se debe contar con cantidad para los imprevistos.

Con todos esos puntos mencionados, las empresas deberán encontrar un camino que los guíe a lograr objetivos, ya que tendrán en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para que puedan solidificar el por qué y para qué fue creado el negocio.

### **3.2. Estrategias corporativas y áreas funcionales de las cadenas de distribución y ventas al mayoreo en México**

En esta parte de la investigación hablaremos específicamente de las estrategias corporativas, así como de las áreas funcionales de las cadenas norteamericanas de distribución de venta al mayoreo mencionadas en el segundo capítulo; de las que veremos que la estrategia, gestión y administración son importantes para que el negocio funcione correctamente y que no se puede dejar de lado las funciones de los involucrados para no sólo mantenerse sino ser el mayor proveedor y dar un excelente servicio a sus clientes. Contando con las siguientes áreas operativas para realizar un correcto desarrollo en su ramo:

#### **3.2.1. Dirección de operaciones o administración de producción**

La administración de la producción es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.

La dirección de operaciones está relacionada con la producción, creación de bienes y servicios, y engloba todas las actividades relacionadas con dicha producción a través de la transformación de los recursos productivos en productos.

Existen tres funciones que deben desempeñar todas las organizaciones. En primer lugar el marketing, que será el encargado de gestionar la demanda. En segundo lugar las operaciones, encargadas de elaborar el producto. Y por último, las finanzas que será la encargada de gestionar el capital que permite funcionar a la empresa. La importancia del estudio de esta disciplina viene justificada por el importante papel que juega dentro de la organización ya que a ella se destinan la mayoría de los ingresos y conseguir una producción eficiente pasa por conseguir una adecuada aplicación de las herramientas y técnicas de este campo como la planificación, organización, gestión del personal, dirección y control.

Las nuevas tendencias de esta materia tienen que ver con un enfoque del mundo cada vez más global que ha promovido una importante reducción de los costos de comunicación y transporte de manera que las empresas pueden interactuar con cualquier parte del mundo. La rápida comunicación internacional de noticias, pero también en lo que al ocio y los nuevos estilos de vida se refiere hace que los directivos tengan que reaccionar constantemente a las tendencias del mercado, lo que provoca tener que desarrollar rápidamente nuevos productos y por tanto que se establezcan relaciones estables con aquellos proveedores que tienen un papel fundamental en la cadena de suministro para que se impliquen también en la mejora del producto. Ejecución "justo a tiempo" es otra de las tendencias, el alto costo del capital presiona sobre el inventariado de manera que las empresas tratan de reducirlo en todos sus niveles. El

cuidado por el medio ambiente, fruto de la presión del mercado, y la delegación de funciones son otras de las tendencias actuales.

La misión es la finalidad o propósito que tiene la empresa y que da sentido a su existencia. Dicha misión deberá ser establecida teniendo en cuenta las necesidades del mercado. A parte de la misión institucional cada departamento área deberá establecer una misión de apoyo. Una vez definida dicha misión será el momento de elegir la estrategia que es cómo la empresa espera cumplir dicha misión u objetivo. Al igual que en el caso de la misión cada departamento tendrá su propia estrategia.

Las decisiones de la dirección de operaciones serán tomadas en diez ámbitos y sirven de soporte para alcanzar las misiones y aplicar las estrategias:

1.- Diseño de bienes y servicios. Determina en gran medida el proceso de transformación e influirá sobre costes, calidad y recursos humanos. Es una de las principales funciones dentro de la dirección de operaciones que persigue la prosperidad y crecimiento de la organización. Consiste en decidir que tipo de producto le conviene comerciar a la empresa. Las decisiones sobre el producto tendrán que tener en cuenta la competitividad de la empresa y para ello es fundamental que el producto supere al de los competidores.<sup>57</sup>

2.- Calidad. El nivel de calidad lo establece el cliente, los directores toman las medidas para identificar y lograr esa calidad. La calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. También se debe hacer que los diferentes departamentos de la empresa hagan de la calidad definiendo los objetivos que le corresponden buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.<sup>58</sup>

3.- Diseño del proceso y de la calidad. Determinan la estructura básica de costes de la empresa y comprometen a esta a medio y largo plazo. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. La adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.<sup>59</sup>

4.- Localización. Es determinante para el éxito de la empresa. Dependerá del tipo de empresa que se trate; la localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región. El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuánto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su

---

<sup>57</sup> Consultado en [www.fca.unam.mx/.../administracion](http://www.fca.unam.mx/.../administracion) 02-04-2017.

<sup>58</sup> Consultado en <https://www.emprendices.co> 02-04-2017.

<sup>59</sup> Consultado en <https://collellca.wordpress.com> 02-04-2017.

alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio. Nunca se debería optar por una localización sin haber realizado un estudio detallado y profundo de las características de los residentes.<sup>60</sup>

5.- Diseño de lay out. Es lo que se conoce como diseño de planta y en él influirán decisiones de tecnología, niveles de personal, etc. Los objetivos del diseño, y layout de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de existencias, todos ellos en pro de conseguir potenciar las ventajas competitivas contempladas en el plan estratégico de la organización, regularmente consiguiendo ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente.<sup>61</sup>

6.- Recursos Humanos y diseño de trabajo. Decisiones sobre las capacidades, habilidades, coste, etc. El área de Recursos Humanos, es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la plantilla. Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo.

7.- Gestión de la cadena de suministro. Establece las relaciones con los proveedores. La cadena de suministro incluye todas las actividades de gestión y logística y por ello está presente en cada fase del proceso. Permite una gestión efectiva y, a través de los flujos de información, mejora el servicio al cliente y de la cadena de valor.

8.- Inventario. El inventariado tiene un alto coste que puede reducirse, por ejemplo, reduciendo el stock. La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades. Si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve.

9.- Programación. Se debe programar adecuadamente tanto en lo referente a la utilización de las instalaciones como en lo referente al personal. Uno de los aspectos que más influyen en la organización de una empresa es la programación de la producción. Siguiendo un ordenamiento lógico, la programación de la producción debe ser un paso posterior a la planeación. Con la programación se determina cuándo se debe iniciar y terminar cada lote de producción, qué operaciones se van a utilizar, con qué máquina y con qué operarios.

10.- Mantenimiento. Establecimiento de sistemas que mantengan fiabilidad y estabilidad en la producción. El Departamento de Mantenimiento se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera el centro en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, así como la contratación de la obra pública necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas de los inmuebles.<sup>62</sup>

Las funciones mencionadas deberán encaminar a la organización a fortalecer su posición dentro del marco económico que busque su ramo, pues en ellas encontramos las bases para poder manejar procesos administrativos y operativos adecuados que logren los objetivos. Las empresas deberán establecer una serie de tareas que son críticas para tener éxito, definir las correctamente puede ser la diferencia entre tener éxito o fracasar. A éstas se le denomina

---

<sup>60</sup> Consultado en <http://www.camarafp.org/portal/> 02- 04- 2017.

<sup>61</sup> Consultado en <https://www.ingenieriaindustrialonline.com> 02- 04- 2017.

<sup>62</sup> Consultado en <https://www.administracion.cinvestav.mx> 02- 04- 2017.

factores críticos, teniendo como objetivo principal la búsqueda de una ventaja competitiva.<sup>63</sup> Las buenas o malas decisiones que se tomen en la dirección de operaciones, será claves para el buen desempeño del negocio, pero sobre todo será la responsable de que el mercado consuma sus productos, genere lealtad de sus clientes y empleados y posicione como los mejores en su ramo. Como pudimos observar, desde una planeación de mejora de procesos, elegir el producto a vender, decidir que personal laborará, decidir donde y como lo harán, así como los controles de calidad a implementar, serán primordiales para alcanzar el éxito de una compañía.

### **3.2.2. Dirección de recursos humanos. Formación y desarrollo de capital humano**

Es la encargada del proceso de selección y formación de las personas necesarias para conseguir los objetivos de la organización. Para realizar una adecuada selección de personal se debe realizar previamente:

Un análisis del puesto del trabajo, identificando las tareas y elementos que lo forman, así como las características y requisitos que ha de cumplir la persona que lo cubra.

Una descripción del puesto de trabajo, especificando los objetivos del puesto, responsabilidades, capacitación que se requiere, relación con otros puestos y condiciones de trabajo.

Una especificación del puesto de trabajo, donde se relacionan los requisitos necesarios para ocuparlos en términos de cualidades físicas, mentales y emocionales.

El reclutamiento se puede realizar en el interior de la empresa, o acudir al exterior para conseguir candidatos. Dependiendo del puesto y de la empresa este proceso incluye la difusión del puesto, el análisis previo de los candidatos, la realización de un test psicométrico, las entrevistas personales o grupales y, por último, un periodo de prueba y de formación a los candidatos seleccionados al final.<sup>64</sup>

Más allá del reclutamiento y selección de personas, el área de Recursos Humanos tiene funciones administrativas las cuales si no son llevadas a cabo correctamente podría significar costos importantes para las compañías.

Gestionar sus recursos disponibles, como son el tiempo, los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos. Otro objetivo en la gestión de los Recursos Humanos, es la de propiciar el trabajo colectivo, eficaz y creador y así obtener un alto rendimiento en la plantilla evitando la rotación de personal. Para ello se contribuye a que cada persona alcance sus objetivos y obtenga un mayor desarrollo personal.

La dirección de recursos humanos dispone de objetivos estratégicos como:

Equidad e integración del personal: Tendrá la función de que los elementos individuales se integren en una organización colectiva eficaz, con fin de lograr una cooperación entre individuos o funciones de la organización. En la actualidad el tema de diversidad es una planeación estratégica que deben enfocar las empresas, descubrir cómo la equidad de género

---

<sup>63</sup> Consultado en [http://descuadrando.com/Direcci%C3%B3n\\_de\\_Operaciones](http://descuadrando.com/Direcci%C3%B3n_de_Operaciones) 22- 02- 2017.

<sup>64</sup> Consultado en <http://e-ducativa.catedu.es> 23- Febrero- 2017.

ayudará al negocio a conseguir mejores resultados y llegar más rápido a las metas. La equidad de género no debe abordarse como la obligación de balancear la cuota de hombres y mujeres en ciertas posiciones, debe ser una meta que comprometa a los equipos de trabajo a estar más y mejor conectados con sus consumidores. Sustentando en los talentos de cada persona en lo particular, en las experiencias que pueden aportar y en la preparación para dar resultados, se tendrá una estrategia de equidad de género que triunfe.

Rendimiento operativo: Consiguiendo el primer objetivo, se dará pie a que este segundo se lleve a cabo con facilidad. Una dirección de recursos humanos que pretenda añadir valor, tiene que lograr una personalización de las relaciones de trabajo. El mecanismo más adecuado para ello es la correcta valoración del personal dentro de la organización, proporcionar retroalimentación a los empleados. A los empleados les gusta ser diferentes en el trato, es decir, que se les distinga cuando realizan acciones diferentes. Evaluar la eficacia de los programas de formación.

Las evaluaciones de rendimiento para la empresas son un proceso para conocer, determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo, sus actitudes, comportamientos y rendimiento laboral. Para establecer, con base en los resultados, programas de mejora e implementar políticas objetivas y justas en materia salarial, formación y promoción para el personal. Cuando las evaluaciones son asociadas a programas de incentivos o estrategias de promoción, adquieren una nueva dimensión dentro de la empresa. Se convierten en algo dinámico, vivo, esperado, deseado.

Innovación y flexibilidad: Como ya lo dicen sus propias palabras, innovando y adaptándose en cierta manera a los trabajadores se conseguirá un trabajo más ameno y un mayor rendimiento.

Cuando una empresa es flexible, mejora el rendimiento de los trabajadores, y por medio de ciertos programas de motivación sabrán acerca de su competencia y progreso en el trabajo; pueden corregir debilidades y fortalezas, mediante programas de inducción, capacitación y entrenamiento apropiados. La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

La Eficacia: Anteriormente hemos estado analizando una serie de objetivos, la obtención de los cuales determina la eficacia de la empresa, pero, para que ésta se alcance con toda seguridad, tendremos que atender a las siguientes condiciones:

- 1- Clarificar los objetivos
- 2-Adaptación al contexto de la organización
- 3-Control permanente de los resultados
- 4-Reparto adecuado de las tareas

El modelo para la administración de RRHH, nos dice que cuanto mayor es la integración mayor será la adaptación, y por lo tanto obtendremos mejores resultados. Los componentes de este modelo los podemos dividir en los siguientes grupos: Modelos administrativos; evaluación de resultados y planificación de necesidades del personal.<sup>65</sup> Todo ese conjunto de funciones lograrán eficientar la productividad del empleado y dará resultados a la compañía.

---

<sup>65</sup>Consultado en <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013> 23-02-2017.

En general podemos indicar que el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

### 3.2.3. Dirección estratégica. Procesos logísticos

A lo largo del presente trabajo se ha mencionado la importancia que tienen los procesos logísticos para que las cadenas globales de suministro logren un correcto abastecimiento internacional, y de esta manera sea cumplida la marcha de las empresas, y para que ello suceda deberá haber una dirección estratégica que los guíe a fin de cumplir objetivos cualitativos y cuantitativos.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales del negocio y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.<sup>66</sup>

Hoy en día, la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, coordinación, movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales y la evolución de la tecnología. Sin embargo la parte logística será primordial para el bienestar empresarial.

A continuación se mencionaran los procesos logísticos, centros de distribución y transportes que tienen las empresas, citando ejemplos de la cadena internacional de distribución Walmart, y cómo es que logra a través de su logística que el producto se encuentre en tiempo y forma para el cliente.

#### 1.- Logística:

El término logística ha sido tomado del ámbito militar para ser utilizado en el mundo empresarial como el término que, en un sentido general, se refiere: 1) al posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades; y 2) al conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso. Por tanto, no es una exageración el decir que el éxito final de un proyecto depende en una buena parte, de la logística.

*“La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado”.*<sup>67</sup>

Por tanto, la logística se encuentra en las empresas y en Walmart de México y Centroamérica como ejemplo; se tiene la visión de ser la cadena de autoservicios que se distinga por la mejor existencia y variedad de productos calidad y frescura, precios más competitivos y un excelente servicio a los clientes. Su misión es contribuir a la competitividad, asegurando un flujo eficiente

<sup>66</sup> Menguzzato, M. y Renau, J.: La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: 1991 Ed. Ariel. Pág. 4.

<sup>67</sup> Consultado en <https://www.promonegocios.net> 23- 02- 2017.



y eficaz de mercancía desde el proveedor hasta el consumidor, con un equipo talentoso y comprometido.

Sus metas son:

- Incrementar la rotación de inventarios
- Mejorar el in stock
- Eliminar diferencias en entregas
- Disminución del tiempo del proceso
- Llegadas a tiempo
- Uso y explotación de sistemas
- Retener, desarrollar y atraer talento humano
- Tener una operación segura y libre de accidentes
- Reducir costos de operación
- Optimizar la relación ingreso- gasto
- Generar ventaja competitiva vs. la competencia<sup>68</sup>

Los objetivos trazados por la multinacional ocupan un lugar clave debido a la importancia que tiene que los productos lleguen al consumidor de la manera más efectiva, la importancia que genera la logística se debe a que sus decisiones son fundamentales para la reducción de costos finales. El valor que genera en las empresas radica en la determinación y coordinación en forma óptima del producto, cliente, lugar y tiempos correctos.

En un mundo donde el mercado es más exigente la función logística empresarial ha tomado gran fuerza, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que quieren seguir siendo competitivas.

## 2.- Centro de Distribución

Un Centro de Distribución es la instalación o espacio físico destinado para la ubicación de materiales y productos con la función de coordinar los desequilibrios entre la oferta y demanda e incorporar valor al producto a través de actividades logísticas. Debe estar en el sitio adecuado, diseñado de acuerdo a la naturaleza, variedad y operaciones a realizar a los productos, equipamiento adecuado, y soportado por una organización eficiente y un sistema de información adecuado, pero fundamentalmente la infraestructura constructiva debe responder o adaptarse a los procesos logísticos definidos, es decir antes de construir se debe diseñar el proceso y luego materializar el mismo a través de una edificación acorde.<sup>69</sup>

En Wal-Mart de México y Centroamérica los Centros de Distribución se crearon con la finalidad de garantizar y crear un flujo eficiente desde el proveedor hasta el consumidor final, siendo así un elemento estratégico en la cadena de flujo para las tiendas de Autoservicios, Sam's Club, Departamentales y Restaurantes, y esto con una sola finalidad: Seguir contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas. Los proveedores representan una parte clave en el proceso de abastecimiento de las tiendas, debido a que ellos atienden lo que se puede describir como el Inbound, que se refiere a la entrada de la mercancía.

<sup>68</sup> Consultado en <http://www.walmartmexico.com/proveedores/logistica> 23- 02- 2017.

<sup>69</sup> Consultado en [www.consultoralogistica.com/](http://www.consultoralogistica.com/) 23- 02- 2017.

Wal-Mart de México y Centroamérica cuenta con 14 Centros de Distribución distribuidos en la Ciudad de México, Guadalajara, Estado de México, Tabasco, Sinaloa y Monterrey. Cuenta con una alineación de Tiendas, siendo este el proceso mediante el cual se asignan las tiendas al Centro de Distribución de acuerdo a la capacidad del mismo, a fin que sean abastecidas de mercancía, buscando no impactar el abasto oportuno de mercancía. Representa para la cadena la capacidad de mover diariamente 2.25 millones de cajas y 21 mil 400 tarimas, para dar servicio a 1 mil 551 tienda.<sup>70</sup>

Cuenta con un servicio Outbound siendo ésta la opción de abasto para que las entregas en tiendas y clubes sea un éxito. Es el gasto más representativo de la distribución, por ello la necesidad de optimizarlo asegurando el abasto en CEDIS y el servicio a las tiendas; dando como resultado mayor margen de utilidad y como consecuencia la posibilidad de ofrecer precios más bajos que la competencia al cliente final.

Esta empresa cuenta con una herramienta que le da visibilidad a las tiendas sobre sus entregas, a través de la consulta de los viajes que van a recibir por parte de los diferentes CEDIS que les envían mercancía, de esta forma se brinda la oportunidad de que estén preparadas con plantilla completa y espacio físico para dar fluidez a los transportes.

### 3.- Transportes

La administración del Transporte se concibe como un elemento clave para la adecuada articulación de la Logística en la Cadena de Suministro. Para una compañía, la capacidad de entregar constantemente productos a tiempo, al precio correcto y con la calidad adecuada, afecta favorablemente la opinión del cliente sobre el nivel de servicio que recibe. En este sentido, el transporte requiere ser un servicio de calidad en términos de seguridad, regularidad, oportunidad, entrega a tiempo y eficiencia.

El adecuado desempeño de la logística depende en gran medida del transporte. En cada etapa de la cadena de suministro se encuentran en los extremos el abastecimiento y la distribución. En el primero, el Transporte garantiza la materia prima necesaria para la producción, mientras que el segundo asegura que los productos sean entregados a clientes o consumidores finales. Su relación con los programas de abastecimiento y distribución constituye un proceso dinámico que exige una alta coordinación.<sup>71</sup>

Para Wal-Mart de México y Centroamérica el departamento de Transportes establece los lineamientos básicos de la operación con relación a los estándares que requiere la Distribución Centralizada, así como los canales de comunicación entre las áreas involucradas ( Logística, Compras, Tráfico y Operaciones del Centro de Distribución).

Su área de transportes proporciona diversos servicios a las Tiendas tales como:

- Realizar el traslado de mercancía desde los distintos CEDIS
- Recolectar las tarimas vacías
- Recoger devoluciones
- Y apoyar en las transferencias entre Tiendas

<sup>70</sup> Consultado en <https://www.mundohvacr.com.mx> 23- 02- 2017.

<sup>71</sup> Consultado en <http://www.emb.cl/negociosglobales/> 23- 02- 2017.

Recolección de tarimas: Existen dos tipos de recolecciones locales y foránea, el área de tarimas turna diariamente el programa de recolección de tarimas y playo al área de Transportes, de acuerdo a lo establecido el despacho asigna el folio de recolección de acuerdo a la capacidad de almacenamiento de las tiendas.

Inventario de tarimas: Se realiza cada mes, el almacén de tarimas pide a cada uno de los CEDIS que realice el conteo físico de la tarima por tipo, ocupada y desocupada.

Inventario de unidades cargadas: Se utiliza para determinar y enlistar los vehículos pendientes por descargar registrándolos en el formato de “inventario de tarimas cargadas”

Flujo de tarimas: El área es responsable de registrar el total de entradas y salidas de acuerdo al “flujo diario de tarima” se indicarán los saldos finales e iniciales el cual debe coincidir con el “reporte de inventario” por turno a fin de mantener un correcto y oportuno control de tarimas en el centro de distribución.

Una de las funciones del transporte es recoger las devoluciones y este centro es conocido como logística inversa, encargada de canalizar todas las devoluciones de tiendas de acuerdo a las negociaciones de Compras con los proveedores para desalojar la mercancía de los back rooms. En esta área también se retorna de las tiendas todos los subproductos como lo son las tarimas, el playo, el cartón, y materiales en desuso lo cual genere un ingreso extra para las utilidades.

Los dos tipos de transporte que ocupa esta multinacional son:

Flota dedicada; estas son líneas de Transporte con las que existe un convenio, tiene un costo fijo mensual y un costo variable por kilómetros recorridos.




Terceros; son líneas de Transporte a las que se les paga por viaje realizado.

Existen diferentes tamaños de equipo de carga en el área de Transportes.

Para enviar cierto tipo de transporte la cadena Wal-Mart considera los siguientes aspectos:

- 1.- Conocer los accesos de las calles aledañas al área de recibo de la tienda y así asignar el vehículo ideal para su fácil ingreso.
- 2.- Verificar los tipos y espacios de recibos en las tiendas.
- 3.- Saber si el transporte va ruteado, es decir, si lleva entregar para otras tiendas.

TIPOS DE VEHÍCULOS DE CARGA UTILIZADOS EN MÉXICO

Nomenclatura	N° de ejes	Clase	Croquis del Vehículo	Nomenclatura	N° de ejes	Clase	Croquis del Vehículo
C2	2	Camión		T2-S1-R2	5	Tractor, Semirremolque y Remolque	
C3	3	Camión		T3-S3	6	Tractor y Semirremolque	
T2-S1	3	Tractor y Semirremolque		T3-S1-R2	6	Tractor, Semirremolque y Remolque	
C4	4	Camión		T2-S2-R2	6	Tractor, Semirremolque y Remolque	
T2-S2	4	Tractor y Semirremolque		C3-R3	6	Camión y Remolque	
C2-R2	4	Camión y Remolque		T3-S2-R2	7	Tractor, Semirremolque y Remolque	
C3-R2	5	Camión y Remolque		T3-S2-R3	8	Tractor, Semirremolque y Remolque	
T3-S2	5	Tractor y Semirremolque		T3-S2-R4	9	Tractor, Semirremolque y Remolque	

<sup>72</sup> Fuente: Vehículos autorizados en México y utilizados por la cadena Walmart, en <http://www.walmartmexico.com/proveedores/logistica> 23- 02- 2017.

Dentro de la cadena logística, el transporte cobra relevancia ya que es el medio por el cual se trasladan los insumos, materias primas y productos terminados de un punto a otro según una planificación de la demanda; en la actualidad el único elemento diferenciador en los mercados actuales es el servicio, y el transporte es una pieza vital en ese logro. Como se pudo observar en la imagen, existen diferentes tipos de transportes autorizados para trasladarse en México, diferenciándose de acuerdo a una nomenclatura en la que se determinan las condiciones del vehículo. El Transporte y la distribución muchas veces son elementos dejados de lado, sin embargo toda empresa debe tomarla en cuenta y realizar estrategias para su correcto funcionamiento.

### **3.2.4. Dirección financiera**

Todas las funciones de las finanzas en una empresa, se basan en dos funciones principales: la función de inversión y la función de financiamiento.

Inversiones. La función de inversiones por parte de finanzas consiste en:

- Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa, opciones tales como la creación de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones, etc.
- Evaluar dichas opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible. Y, a la vez, evaluar si contamos con la capacidad financiera suficiente para adquirir la inversión, ya sea usando capital propio, o si contamos con la posibilidad de poder acceder a alguna fuente externa de financiamiento.
- Seleccionar la opción más conveniente para el negocio.

Financiamiento. La función de financiamiento por parte de finanzas consiste en:

- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, fuentes tales como préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc.
- Evaluar dichas fuentes de financiamiento, por ejemplo, en el caso de adquirir un préstamo o un crédito, evaluar cuál nos brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés). Y, a la vez, evaluar la capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda.
- Seleccionar la más conveniente para el negocio.

La búsqueda de financiamiento se da cuando:

- Existe una falta de liquidez para hacer frente a las operaciones diarias del negocio.

- Queremos hacer crecer el negocio, por ejemplo, queremos adquirir nueva maquinaria, lanzar un nuevo producto, ampliar el local, etc., y no contamos con capital propio suficiente para hacer frente a la inversión.<sup>73</sup>

Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, como empresas y gobiernos. El campo de las finanzas se relaciona de manera cercana con la economía ya que se debe conocer la estructura económica y estar al tanto de las consecuencias de los niveles de variación de la actividad económica y de los cambios en la política económica.

Para la cadena Wal-Mart de México y Centroamérica la misión financiera, consiste en eficientar las tareas del Centro de Servicios Financieros para consolidar la transformación de procesos de valor, cumplimiento, transaccional y mejora continua.

Por otro lado administrar y controlar el efectivo mediante la estimación diaria de los ingresos y pagos que se efectúan en las cuentas de cheques de las compañías del grupo, garantizando su integridad en la información financiera.

Ejecutar y controlar los servicios que se ofrecen a las unidades, compañías terceras en cuanto a contratación de servicios de custodia, recolección y traslado de valores, requerimientos de morralla. Para ello debe contar con un control interno el cual asegura la existencia de políticas, procedimientos y controles que contribuyan a fortalecer el control interno en los diferentes procesos de la empresa.

Las empresas son un organismo dinámico que se mueve y avanza en función de cómo se gestiona. Y dentro de toda la estructura, la administración efectiva del dinero es vital; y es ahí donde radica la importancia de las finanzas. Sin una buena gestión financiera, una correcta administración de las deudas y de inversión en el negocio, se puede presentar un proceso de estancamiento en el desarrollo empresarial.<sup>74</sup>

Por lo tanto, las finanzas hay que asumirlas como parte integral dentro de la estructura del negocio, ya que inciden de manera directa en todos los aspectos de relevancia de la misma, pero más aún debe ser utilizada como una herramienta que viabilice la consecución de los objetivos de la empresa.

Para que las finanzas sean una herramienta, la información debe estar actualizada. Existe una premisa en la gestión de calidad que plantea que todo lo que se registra se controla y todo lo que se controla se mejora. Asimismo las finanzas crean escenarios que permiten visualizar qué pudiera pasar, en un futuro próximo o lejano, y cómo abordar dicha realidad con estrategias ajustadas para su optimización.

### **3.2.5. Dirección de mercadotecnia y ventas**

En esta parte ahondaremos en la mercadotecnia como motor del alcance de objetivos de las compañías, pues de ésta área dependerá el giro, mercado, cliente y valor que se le de a cualquier tipo de negocio. Se entenderán las necesidades, así como las fuerzas de valor que tiene que ejecutar un área de dirección de mercadotecnia para alcanzar fines específicos.

---

<sup>73</sup> Consultado en <http://www.crecenegocios.com> 04-04-2017.

<sup>74</sup> Consultado en <http://www.finanzasyproyectos.net> 04-04-2017.

La mercadotecnia la entenderemos como el proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Y la manera en que podremos entender la función de la dirección de mercadotecnia es por medio de la siguiente secuencia:<sup>75</sup>

#### 1.- Necesidades, deseos y demandas

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos.

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

#### 2.- Productos

Todo aquello que pueda ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. Míopia mercadotécnica es cuando los vendedores centran su atención en el productos y no en las necesidades del cliente.

#### 3.- Valor, costo y satisfacción

Valor es la estimación que hace que el consumidor dé la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. El consumidor elegirá el producto que le retributa el máximo valor a cambio de su dinero.

#### 4.- Intercambio, transacciones y relaciones

Maneras mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea:

Autoproducción, la gente puede saciar su hambre cazando, pescando y recolectando frutos. No requiere interactuar con nadie más.

Coacción, la gente hambrienta puede arrebatar o robar alimentos a otros. No ofrece ningún beneficio a los demás, excepto el de que no se les perjudica.

Mendicidad, la gente hambrienta puede acercarse a otros y suplicarles que les den alimentos. No tiene nada tangible que ofrecer excepto gratitud.

Intercambio, la gente hambrienta puede acercarse a otros y ofrecer a cambio algún recurso, como dinero, otro producto o algún servicio.<sup>76</sup>

La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

La mercadotecnia emana de esta última forma de adquirir productos. Intercambio es el acto de obtener de alguien algún producto que se desea ofreciendo algo a cambio. El intercambio es un proceso de generación de valor, ya que ambas partes quedan en mejor situación de la

---

<sup>75</sup> Consultado en <https://www.marketingdirecto.com> 04-04-2017.

<sup>76</sup> Consultado en <http://www.merca20.com> 04-04-2017.

que se encontraban antes de efectuarlo. Si se llega a un acuerdo se tiene una transacción; la cual consiste en el comercio de valores entre dos partes.

En el ámbito internacional, los factores que influyen en las decisiones típicas del marketing internacional son las relacionadas con la adaptación o estandarización del producto, el envase y el marketing de la empresa, y los agentes que influyen para poder hacer negocios internacionales son:

La homogeneización de los gustos de los consumidores, factor que debe tomar en cuenta la dirección de mercadotecnia para poder satisfacer el gusto del cliente.

Otro punto que favorece la estandarización es la convergencia de las legislaciones, debido a que en los últimos años se ha producido una importante liberalización y armonización de los mercados en numerosos países. Igualmente es destacable el mejor tratamiento legal para los productos y las inversiones internacionales.

De igual manera un elemento fundamental es el proceso de integración económica que favorece el comercio internacional entre los países miembros al eliminar barreras aduaneras, restricciones al libre comercio y favorecer el intercambio de bienes y servicios.

Los factores que favorecen a la adaptación para hacer negocios son: Diferencias legales, que son las diferentes normas relacionadas con los productos, los envases y los embalajes en los que se les puede obligar a realizar adaptaciones para poder vender en un mercado extranjero. Las diferencias en los comportamientos de los consumidores, los usos de los productos, en cómo y en que momento se utiliza favorecen la adaptación. Otro agente es la diferencia cultural, a medida que se disminuyen las barreras aduaneras y se facilitan las comunicaciones, adquieren más importancia las diferencias culturales como barreras u obstáculos para la comercialización de productos.

Las diferencias en el idioma, en la estética, en las costumbres, creencias y valores son aspectos fundamentales que deben considerarse en la comercialización internacional y que pueden forzar la adaptación del producto al mercado extranjero.<sup>77</sup>

## 5.- Mercados

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

## 6. Mercadotecnia y mercadólogos

El mercadólogo es aquel que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio.

La administración de mercadotecnia tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes.<sup>78</sup> La mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los

---

<sup>77</sup> Consultado en <https://books.google.com.mx> 04-04-2017.

<sup>78</sup> Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8ª Edic., Northwestern University, 2001. Pág. 7- 8.

mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Hoy en día las compañías no solo buscan mejorar la relación con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales. Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida.

El costo de atraer a un nuevo cliente puede ser 5 veces más que el de mantener a un cliente satisfecho. El método más adecuado para conservar a los clientes es entregarles valor alto.

Las empresas modernas exitosas son impulsadas por una orientación de mercado y la planeación estratégica, funciona como parámetro para el desarrollo de planes de negocios, los que a su vez cumplen tres propósitos: primero desarrollar una estrategia y comunicarla a los más altos niveles de administración, segundo como justificación para la solicitud del presupuesto y tercero como instrumento para dar seguimiento a los avances del curso.

En el plan de mercadotecnia en una empresa se desarrollan las estrategias y los objetivos amplios de mercadotecnia con base en la situación del mercado y sus oportunidades, mientras que el plan táctico de mercadotecnia, describe las estrategias específicas para el período. El objetivo de la dirección de mercadotecnia es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad.

Para que las empresas decidan como planear los programas de mercadotecnia; dividen el presupuesto total de mercadotecnia entre las herramientas de que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos en el mercado meta. Herramientas que se clasifican a través de las cuatro P's<sup>79</sup>:

- Producto: Representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto. Herramienta más fundamental de la mercadotecnia.
- Precio: La cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto. Herramienta crítica de la mercadotecnia.
- Plaza o colocación: Comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta.

---

<sup>79</sup> El marketing mix clásico se fundamenta en factores como: investigación, sistema de información, políticas y objetivos, estrategias y tácticas y planes de marketing. Todo ello, aplicados al producto, precio, plaza y promoción. La mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix) se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilita los procesos de intercambio y desarrollo de relaciones. Los cuatro factores son los elementos de la mezcla de mercadotecnia conocida como las "cuatro Ps".

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros. Consultado en <https://www.emprendices.co> 04-04-2017.



- Promoción: Diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición.<sup>80</sup>

El marketing como cualquier disciplina evolucionó y en ese proceso de adaptación surgieron nuevos elementos como son el aspecto humano, su entorno y los procesos, el cual se adapta mejor a la industria de servicios y a los entornos intensivos del conocimiento. A través del marketing mix ampliado se añadieron los siguientes puntos:

- Personas; La unión entre cliente y empresa. RRHH / Clientes / Cultura de la empresa. La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes.
- Proceso; Diseño del contacto / Protocolo a seguir / Selección-formación del personal de contacto. El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa.
- Elementos físicos; diseño de instalaciones, equipos, papelería, señalización externa/interna, vestimenta empleados. La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse. Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.<sup>81</sup>

Con ello notamos que la mercadotecnia trata de cumplir con todos los requerimientos que exige el mercado y la adaptación que adquiere, ahondando en la importancia que tiene satisfacer las necesidades de los clientes.

Ahora bien, para poder descifrar cuales son los puntos principales que debe atacar la mercadotecnia tenemos seis fuerzas:

- 1.- Ambiente demográfico: Esta fuerza se destaca por su estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.
- 2.- Ambiente económico: Su característica principal, a tener en cuenta, son los factores que afectan al poder adquisitivo y los patrones de gastos de los consumidores.
- 3.- Ambiente natural: Esta fuerza se centra en los recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que son afectados por las actividades del marketing.
- 4.- Ambiente tecnológico: Es la fuerza que más creció en la última década, por tal motivo es la que más atención se presta. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y desplazan a la tecnología anterior. Cuando se lucha contra la nueva tecnología o se la ignora, las industrias declinan.

---

<sup>80</sup> Ibídem. Pág. 14-17.

<sup>81</sup> Consultado en [www.12manage.com](http://www.12manage.com) 04-04-2017.

5.- Ambiente político: Esta fuerza está integrada por las leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.<sup>82</sup>

6.- Ambiente cultural: Fuerza constituida por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad.<sup>83</sup>

Las empresas de éxito en la actualidad se desenvuelven en un medio en el cual fluye una ilimitada serie de fuerzas, tendencias, moda, las cuales se presentan como oportunidades y amenazas que la empresa debe conocer, con el fin de lograr adaptarse de manera positiva a este entorno cambiante, compuesto de factores no controlables.

Las tendencias deben ser identificadas por el director de marketing de la empresa, es responsabilidad de este departamento estar al tanto de las nuevas tendencias que surgen en el mercado, ya que estas reflejan el futuro, son predecibles y duraderas, de allí surgen nuevas oportunidades ante las que se debe reaccionar de manera inmediata y convertir estas tendencias en nuevas opciones de productos y servicios.

Conocer a los competidores es crucial para una planificación eficaz para la mercadotecnia. En forma constante, la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los demás competidores cercanos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

Toda empresa debe desarrollar nuevos productos, es necesario encontrar artículos de reemplazo a fin de mantener en el futuro el nivel presente de ventas. Una empresa puede agregar nuevos productos al adquirirlos o al desarrollarlos.

El desarrollo de nuevos productos requiere que la alta dirección defina el área de influencia del negocio y las categorías de productos que desea destacar. Debe, así mismo, establecer criterios específicos para la aceptación de la idea de nuevos productos.

El tiempo y la distancia se reducen con rapidez con la llegada de la comunicación, transformación y flujos financieros más rápidos. Los productos que se desarrollan en un determinado país encuentran una entusiasta aceptación en otros países; complementando el diseño de estrategias para el mercado global.

Si bien las empresas necesitan entrar y competir en los mercados externos, los riesgos son muy elevados y los aspectos son:

- 1.- Enorme deuda externa.
- 2.- Gobiernos inestables.
- 3.- Problemas en el tipo de cambio.
- 4.- Requerimientos de entrada y burocracia de los gobiernos extranjeros.
- 5.- Aranceles y otras barreras al comercio.
- 6.- Corrupción.
- 7.- Piratería tecnológica.
- 8.- Alto costo de adaptación del producto y la comunicación

---

<sup>82</sup> Consultado en <https://marketingventasyliderazgo.wordpress.com> 04-04-2017.

<sup>83</sup> Idem. Pág. 19-21.

Por otro parte, las decisiones principales en la mercadotecnia internacional son:

- 1.- Decidir si se va al extranjero.
- 2.- Decidir en que mercado entrar.
- 3.- Decidir cómo entrar al mercado.
- 4.- Decidir el programa de mercadotecnia.
- 5.- Decidir la organización de mercadotecnia.<sup>84</sup>

Como se ha mencionado para que una empresa penetre a un nuevo mercado de un país extranjero, debe tomar en cuenta los diversos riesgos tanto culturales, económicos, sociales entre otros pero sobre todo el político ya que en este se encuentran las leyes que rigen al país y permiten o niegan las entradas a diversas empresas al igual que estas decretan los niveles de impuestos y aranceles que estas tienen que pagar al gobierno por su estancia estos riesgos que ocurre surge con un cambio en el entorno político o en la política gubernamental de un país que afectaría negativamente la habilidad de una empresa para operar de manera eficaz y rentable. Y por ello es que se tiene que tomar con inteligencia los aspectos de riesgos y beneficios al ingresar en un mercado u otro.

Por otro lado, una de las partes fundamentales de la mercadotecnia son las ventas. Las cuales consisten en el conjunto variado de instrumentos para el incentivo, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra más rápida de productos o servicios particulares por parte de los consumidores.

Los instrumentos para promoción al consumidor son: muestras, cupones, pruebas gratis, garantías. Para promoción comercial: descuentos en la compra, artículos gratis, exhibición, concurso de ventas entre distribuidores. Para promoción de fuerza de ventas: bonos, concursos, torneo de ventas.

Las principales decisiones en la promoción de ventas son las siguientes:

- a.- Establecimiento de los objetivos de promoción de ventas.
- b.- Selección de los instrumentos de la promoción de ventas.
- c.- Desarrollo del programa de promoción de negocios.
- d.- Prueba previa del programa de promoción de ventas.
- e.- Instauración y control del programa de promoción de ventas.
- f.- Evaluación de los resultados de la promoción de ventas.<sup>85</sup>

Aunque es difícil trazar la línea donde el proceso de marketing termina y comienzan los esfuerzos de ventas; el esfuerzo de las ventas crea la obligación de comprar y en cambio el esfuerzo de marketing crea condiciones favorables para que la venta tenga lugar. Viéndose una relación estrecha entre ambas. Las decisiones en la promoción de ventas anteriormente

---

<sup>84</sup> Idem Pág. 48- 52.

<sup>85</sup> Idem Pág. 75- 78.

mencionadas, son de suma importancia para que las organizaciones empresariales puedan generar ingresos, se debe contar con mecanismos de planeación de ventas para que todas las técnicas de gestión sean favorables para el negocio.

Las ventas son la piedra angular del negocio y las empresas deben poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir desarrollar:

Objetivos de fuerza de ventas; estos deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía. Los representantes de ventas realizan las siguientes labores para la compañía: prospectación, distribución, comunicación, ventas, servicio, recopilación de la información y asignación.

Estrategia; las compañías compiten entre si para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada.

Estructura; la estrategia de la fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructuración de esa misma fuerza. Las compañías establecidas necesitan revisar periódicamente la estructura de su fuerza de venta conforme cambian las condiciones económicas y del mercado.

Tamaño; una vez que la compañía aclara la estrategia y estructura de su fuerza de ventas, está preparada para considerar el tamaño de la misma. Los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la compañía: aumentar su número incrementa tanto las ventas como los costos.

Compensación; la administración debe determinar el nivel y componentes de un plan efectivo de compensaciones. El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas.<sup>86</sup>

### **3.2.6. Protección de activos y gestión de riesgo.**

Las empresas mueven cantidades enormes de bienes materiales y de personas dentro de los negocios y para ello es que debe existir el área de protección de activos y gestión de riesgo.

La gestión del riesgo, desde la óptica de la protección de activos, propone un abordaje integral del tema a partir de una profunda compenetración sobre aquellos factores que se consideran más importantes y resaltan las posibilidades de que un riesgo se manifieste. En este contexto, los seguros y la acción de asegurarse constituyen solo una más de las opciones para administrar los riesgos.

A diario una gran cantidad de empresas y personas resuelven invertir dinero en diferentes productos y/o servicios para su seguridad y la de sus organizaciones. Al cabo de un tiempo se han adquirido o contratado diferentes productos y/o servicios (Guardias de Seguridad, Sistemas de Intrusión, Control de Accesos, CCTV, AVL GPS); generando una sensación de seguridad en la organización y las personas. La realidad de los hechos demuestra que la

---

<sup>86</sup> Idem Pág. 79- 80.

sumatoria de medidas de seguridad no siempre dan como resultado un efectivo sistema de protección; ya sea por sus vulnerabilidades o por su sobredimensionamiento frente a los riesgos existentes.

El riesgo no puede ser eliminado pero puede ser administrado, puede ser reducido a un nivel aceptable mediante un adecuado análisis de riesgo y la evaluación de la información resultante, a través de la adopción de medidas destinadas a evitar, reducir o eliminar los elementos asociados.

Buenas políticas de seguridad y procedimientos de administración de riesgos son el resultado de un preciso análisis del riesgo percibido. Uno necesita saber exactamente a qué se está enfrentando. Para ejecutar una correcta evaluación de riesgos se debe recolectar tanta información como sea posible.

Una vez evaluada la información se separa en subcategorías para establecer patrones de enlace entre ellas. Estos patrones de enlace serán los que habilitarán el establecimiento del problema o el riesgo relacionado con él. Desde este punto se puede comenzar el proceso del análisis de riesgos.<sup>87</sup>

Probabilidad y previsibilidad son elementos muy útiles en seguridad; uno provee información donde otro carece de ella. Cuando no hay hechos para avalar la probabilidad, la seguridad detallada puede objetivamente basarse en la previsibilidad de que un hecho ocurra a través de un adecuado juicio guiado por pautas o rasgos de comportamiento habituales. Cuando hay ausencia de información para mostrar alguna historia de incidentes, la probabilidad es baja y la previsibilidad toma su lugar en la evaluación de eventos o incidentes. De esta manera, la evaluación de riesgos está en relación con el método empleado para identificar todos los riesgos relacionados, a través de la determinación de la probabilidad y posibilidad de que un incidente de riesgo tenga lugar, y la gestión o administración del riesgo está en relación con nuestra habilidad de implementar y mantener un plan de seguridad efectivo basado en nuestra evaluación.

El objetivo es manipular los distintos factores analizados y relacionados con la evaluación de riesgos para eliminar, evitar o controlar el riesgo reduciendo aquellos factores que están relacionados con el mismo. La implementación de medidas de seguridad o estrategias diseñadas para reducir los factores de riesgo está cumplida sólo después de la ejecución de un trabajo de investigación, reconocimiento, vigilancia y análisis de cada uno de los datos obtenidos.

Las empresas deben considerar diez pasos para el análisis de riesgo:

- Definir el problema.
- Definir los objetivos.
- Evaluar las medidas actuales y los resultados logrados.

---

<sup>87</sup> Consultado en <http://www.logisticasud.enfasis.com> 27- 02- 2017.

- Identificar los riesgos.
- Evaluar el riesgo.
- Seleccionar medidas para la reducción del riesgo.
- Desarrollar las medidas seleccionadas para la reducción del riesgo.
- Implementar las medidas para la reducción del riesgo.
- Evaluar las medidas implementadas.
- Redefinir los riesgos y reiniciar el proceso de análisis.

Lo anterior, refuerza el hecho de que los riesgos son parte inherente de las empresas y la acompañan en su desarrollo, crecimiento y consolidación. Su importancia se refleja debido a que la exposición permanente al riesgo, afecta la proyección futura de la empresa y su estabilidad. La relación entre los procesos estratégicos y operativos logran la mejor manera de prever y mitigar los riesgos, evitando sorpresas que puedan desviar las metas y objetivos establecidos en la empresa. Para contribuir al logro de las metas de cada una de las empresas se deben salvaguardar cada uno de los activos que cada empresa dispone para la operación de sus procesos.

Se consideran como activos todos los bienes tangibles e intangibles propiedad de la organización: edificios, maquinaria y equipo, inventarios, cuentas por cobrar, así como información, inventos, planes de negocio, patentes y marcas, nombres comerciales, identidad e imagen corporativa, tecnologías de información, entre otros.

Las empresas como se ha mencionado deben invertir en esta área para salvaguardar los bienes de su negocio y ejemplificando la empresa multinacional que hemos ido mostrando, Walmart de México y Centroamérica su misión es asegurar en la forma más eficiente los activos, utilidades, clientes y asociados de la empresa recuperando las pérdidas en el menor tiempo posible, mediante los mecanismos de retención y transferencias de riesgos.<sup>88</sup>

### **3.3. Importancia del concepto de empresas socialmente responsables y posicionamiento estratégico en el mercado.**

Como se mencionó en el segundo capítulo, una de las estrategias corporativas que deben incluir en sus planes las empresas es el trabajar para un mundo que exige aportaciones tanto a la humanidad como al planeta. Identificarse como empresas Socialmente Responsables les dará un mejor posicionamiento dentro del mercado.

El concepto de Empresas Socialmente Responsables (ESR), se refiere a un planteamiento aparentemente novedoso, que intenta integrar dentro de la dinámica de las empresas, aspectos sociales y medio ambientales. La Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus

---

<sup>88</sup> Consultado en <http://www.walmartmexico.com/> 27- 02 – 2017.

operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.<sup>89</sup>

La responsabilidad empresarial no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación.

Una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a la comunidades en las que opera.

*“La Responsabilidad Social Empresarial es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno”<sup>90</sup>*

El concepto de Mercado Verde, se clasifica en la comercialización de la amplia gama de bienes y servicios amigables con la dinámica del ecosistema planetario. Es decir, aquellos en cuyos procesos de producción no se afecta el ambiente; productos en cuyo envasado y presentación se utilizan materiales, ya sea reciclados o no contaminantes; estos productos se promueven intentando hacer conciencia de la urgente necesidad de protección al ambiente.

Las Empresas Socialmente Responsables tienen una amplia variedad de acciones, dentro del marco de los tres grandes campos que la teoría del desarrollo sostenible ha elaborado el “Esquema de la Responsabilidad Social Empresarial” contempla los siguientes aspectos:

#### Entorno Social

Dentro del entorno social, el primer campo en el que puede influir la de ESR, es en el ámbito laboral, en donde la empresa debe contemplar el bienestar y satisfacción de sus empleados; procurar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; ofrecer un marco de flexibilidad laboral; brindar condiciones que no afecten la salud y seguridad de los trabajadores; fomentar la formación y el desarrollo profesional; otorgar programas de apoyo con prestaciones y considerar procesos de consulta y participación de todo el personal involucrado en el desarrollo de la empresa. Con respecto a la comunidad en la que la empresa se encuentra localizada; el desempeño de la responsabilidad social trata de responder a las necesidades que la comunidad demanda con programas de buena vecindad, apoyo a la educación local, voluntariado y donaciones.

En este esquema el entorno social busca la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera. Hace públicos sus compromisos con la sociedad y mide los logros alcanzados. Asimismo debe fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.

#### Entorno Económico

---

<sup>89</sup> Cajjiga Calderón Juan Felipe, “El concepto de responsabilidad social empresarial”, Cemefi, Pág. 2 Consultado en <https://www.cemefi.org> 27- 02- 2017.

<sup>90</sup> Villalobos V. Jorge, Presidente Ejecutivo del Cemefi. II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial. “Del dicho al Hecho”. BID/ Cemefi. México D.F. 2004 en Idem.

El entorno económico se refiere al mercado al que la empresa dirige sus acciones, esto es, el marco general en el que desarrolla su actividad. Las acciones de Responsabilidad Social deberán tener en cuenta los derechos de los consumidores, establecer precios justos, otorgar información transparente de su actividad, y la implicación responsable de sus proveedores.

Con ello la empresa debe apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar. Por otro lado, este aspecto influye en que la empresa motive y apoye al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

## Entorno Medioambiental

La empresa puede influir en el cuidado del medio ambiente, con responsabilidad social sí va más allá del cumplimiento de la legislación vigente, además, debe tener presente aspectos relativos a la gestión de residuos, a las características de los envases y embalajes, al reciclaje de todos sus desechos, al transporte de mercancías y al consumo responsable de energía.

Debe respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada unos de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice. El daño causado al medio ambiente debido a la contaminación, al cambio climático, supone un esfuerzo para las empresas para minimizar su impacto medioambiental y a la vez una oportunidad de nuevos negocios.

Muchas actividades empresariales, son perjudiciales para el entorno, por lo que suponen una serie de costos sociales, donde la única solución es que los consumidores y las empresas asuman códigos de comportamiento respetuosos con el medio ambiente. A pesar de no existir obligación, el número de empresas que lo presentan va en aumento, algunas empresas lo hacen para crearse buena imagen, pero cada vez son más las que lo elaboran con el convencimiento de que les servirá para la mejora de la sociedad.

## Mercado verde internacional

Los Mercados Verdes son mercados de productos y servicios ambientalmente amigables y de aquellos derivados del aprovechamiento sostenible del medio ambiente. El comercio verde lo constituye un grupo de actuales y potenciales compradores de un bien o servicio, que responde a una preferencia o necesidad, en la cual se involucran aspectos ambientales que impulsan el crecimiento de este sector económico.

El Mercado Verde, aparece como una alternativa al mercado convencional, saturado de productos con ingredientes contaminantes que cada vez más van siendo de menor preferencia por los consumidores. El número de seguidores de esta “corriente verde”, al igual que la demanda de productos pro-ambientales ha crecido.<sup>91</sup> Generando un mayor interés por parte de las empresas para insertarse en este tipo de mercado y, así destinar, un gran porcentaje de sus utilidades a la investigación y creación de tecnologías que no sólo les generan una ventaja de competitividad frente a los productos normales, sino además, les plantean reducciones en la adquisición de las materias primas que se utilizan en sus procesos de producción.

La Responsabilidad Social Empresarial brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, entre ellos están:

---

<sup>91</sup> Rodríguez González Consuelo, Empresas Socialmente Resposables y mercado verde internacional, Economía Informa, No. 366, México 2011, Pág. 2-5.



- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación.
- Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- Decisiones de negocio mejor informadas.
- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
- Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y sus marcas.
- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor.
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento de las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.<sup>92</sup>

Debido a lo antes mencionado, las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades. La adopción de ser una empresa socialmente responsable es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales y otros que impiden que se desarrolle como ciudadano responsable.

### **3.3.1. Esquema de empresas Socialmente Responsables. Caso Walmart**

Una vez analizado lo que representa ser una empresa socialmente responsable, veremos a detalle a través de los puntos que el sistema sugiere como se desempeña una empresa que se encuentra en el listado de las cadenas de distribución Socialmente Responsables ( Walmart de México y Centroamérica) que lleva sus alcances para aportar al planeta y a la sociedad por medio de su Fundación.

### **3.3.2. Entorno Social**

La pobreza en México alcanza 53.5 millones de personas. En los ámbitos urbanos la pobreza se presenta en el 40.6% de la población, mientras que en las zonas rurales el porcentaje es de 61.6%. Hablando de los pueblos y comunidades indígenas, entre ellos 77% viven en

<sup>92</sup> Cajiga Calderón Juan Felipe, "El concepto de responsabilidad social empresarial", Cemefi, Pág. 10-11. Consultado en <https://www.cemefi.org/> 27- 02- 2017.

condiciones de pobreza multidimensional y también entre ellos se registra el más alto porcentaje de pobres extremos con un indicador de 39%.<sup>93</sup>

Fundación Wal-Mart de México, fue creada en el 2003 como la organización no lucrativa que canaliza el apoyo comunitario de la empresa contribuyendo a mejorar el desarrollo de distintas comunidades, a través del programa de apoyo comunitario dividido en los siguientes pilares:

- Lucha contra el hambre
- Contribuir a la sustentabilidad de las comunidades a través de cadenas productivas
- Promover el voluntariado
- Apoyo en desastres naturales

Financian proyectos de largo plazo que construyan en las personas capacidades productivas para combatir la pobreza y así aportar el conocimiento, gente e infraestructura para su bienestar. Asimismo, ofrecen otras alternativas para que las organizaciones no lucrativas se puedan beneficiar de las aportaciones de sus clientes y socios, como las campañas de procuración de fondos o las Tarjetas de Ayuda Social.

Para combatir el hambre, le dan a quien lo necesita los elementos para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación a través de 3 importantes acciones:

1.- Donativos en especie: De tiendas a bancos de alimentos y organizaciones de la sociedad civil.

2.- Seguridad alimentaria: Apoyo de proyectos que les permitan a través de huertos y granjas producir su propio cultivo. Alimento con sistemas de producción integral que incluyen la captación de agua, saneamiento y estufas ecológicas.

3.- Atención a la desnutrición: Un factor importante para combatir la pobreza es sin duda la población de niños y niñas.

El desarrollo profesional e inclusión es otro de los puntos que incluye el entorno social y ésta cadena norteamericana cuenta con con un sólido proceso de gestión que asegura un flujo continuo de talento en número y capacidades para dar soporte a los planes de crecimiento y ejecutar la estrategia del negocio. Sus programas de desarrollo de talento están enfocados en los siguientes aspectos:

- Capacitación dirigida a los asociados de Operaciones y Staff de todos los niveles, con el fin de desarrollar habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, negociación y conocimientos técnicos.
- Programa de becas para licenciatura y posgrado, que apoya el desarrollo de sus asociados ejecutivos identificados como Top Talent para iniciar y/o concluir sus estudios con becas para carrera profesional y diplomados.

---


<sup>93</sup> Consultado en <http://walmartmexico.com.mx/fundacion-walmart> 27- 02- 2017.

- Programas de coaching y mentoría, para impulsar el desarrollo de asociados con potencial, con el apoyo de un experto interno o externo.

Un claro ejemplo del resultado de dichos programas son los 25,283 asociados promovidos en 2014, de los cuales 51% en México y 34% en Centroamérica son mujeres. Asimismo, invirtieron más de 85 millones de pesos en capacitación.

### Atracción y Desarrollo de Talento.

		México		Centroamérica		
		% M	% H	% M	% H	
<b>Total</b>	<b>197,106</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>32,218</b>	<b>41</b>	<b>59</b>
Ejecutivos	2,699	32	68	378	37	63
No ejecutivos	194,407	53	47	31,840	41	59
Capacitados	240,496	53	47	11,374	41	59
Promociones	22,189	51	49	3,094	34	66



<sup>94</sup> Fuente: Consultado en [http://walmartmexico.com.mx/atraccion\\_desarrollo.html](http://walmartmexico.com.mx/atraccion_desarrollo.html) 27- 02- 2017.

Las iniciativas de Balance de Vida y la implementación de nuevas formas de trabajar en la empresa buscan lograr una organización moderna que promueva el equilibrio entre vida personal y trabajo en sus asociados, además de un estilo de vida saludable. Algunos ejemplos de iniciativas son:

- Flexibilidad laboral para los asociados de staff que consiste en acomodar las horas de trabajo en la semana para dejar libre la tarde del viernes. Para asociados en el área de Operaciones: incluye distintas políticas como la no movilidad, turno fijo en periodo de lactancia, horarios especiales para estudiantes, transferencias por calidad de vida, turnos fijos para padres solteros, descanso trimestral y un fin de semana libre al mes.
- Ampliación de cobertura del seguro médico de gastos mayores para partos.
- Licencia postnatal para madres, que les permite completar su licencia de maternidad por ley y reintegrarse de manera progresiva a su horario habitual hasta los 7 meses de vida de su bebé.
- Licencia postnatal para padres, quienes gozan de horario flexible durante el primer mes de vida de su hijo(a).
- Convenios que facilitan o reducen el costo de la educación, diversos servicios y las actividades de esparcimiento para todos nuestros asociados. Gracias a estos convenios, 207,541 asociados lograron ahorros equivalentes a más de 41 millones de pesos.<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Consultado en [http://walmartmexico.com.mx/balance\\_vida.html](http://walmartmexico.com.mx/balance_vida.html) 27- 02- 2017.

### 3.3.3. Entorno Económico

Este punto en el que deben fungir como una empresa con transparencia de sus funciones, en el 2009 crearon el Comité de Responsabilidad Corporativa, integrado por los más altos ejecutivos de la empresa, estando al frente el Presidente Ejecutivo y Director General de la empresa. Dicho Comité participa en el diseño de la estrategia de Responsabilidad Corporativa y vigila la implementación y el desempeño de la misma.

El Comité de Responsabilidad Corporativa es responsable de analizar y detectar áreas de oportunidad a partir de los procesos de identificación de riesgos, necesidades y prioridades de sus grupos de interés, para así definir la estrategia, aprobar el plan de acción y establecer esquemas de medición con indicadores a corto, mediano y largo plazo en colaboración con las áreas involucradas en cada uno de los temas. Los resultados y avances de los planes de acción se comunican al Consejo de Administración.<sup>96</sup>

Actuar con integridad dentro del panorama de responsabilidad corporativa se esfuerzan por transmitir confianza y transparencia entre todos los grupos de interés. Éste es un tema frecuente de liderazgo, el éxito continuo depende de que todos asumamos el compromiso de hacer lo correcto para sus clientes, para ellos y por el bienestar de su negocio.

Fortaleciendo el programa de Cumplimiento, con especial énfasis en los temas más relevantes en función de su impacto, y lo alineamos a estándares internacionales:

Las 14 áreas del programa de Cumplimiento son:

- Abastecimiento responsable
- Anticorrupción
- Anti lavado de dinero
- Antimonopolio
- Comercio internacional
- Inocuidad alimentaria
- Licencias y permisos
- Medio ambiente
- Privacidad
- Protección al consumidor
- Salud y bienestar
- Salud y seguridad
- Seguridad de los productos
- Trabajo y empleo

La Vicepresidencia de Cumplimiento, que reporta a las vicepresidencias de Cumplimiento de Latinoamérica y a la Internacional, cuenta a su vez con un equipo dedicado de expertos en cada una de las 14 áreas del programa. Adicionalmente, incluye un área de monitoreo que

---

<sup>96</sup> Consultado en [http://walmartmexico.com.mx/comite\\_responsabilidad.html](http://walmartmexico.com.mx/comite_responsabilidad.html) 27- 02- 2017.

abarca el 100% de las unidades de negocios y que brinda entrenamiento y seguimiento y diseña planes de remediación.

El tema de anticorrupción sigue siendo el enfoque principal del programa de Cumplimiento. El equipo de Anticorrupción está liderado por un director, quien reporta directamente al Director Senior de Cumplimiento Anticorrupción Global, y a la Vicepresidencia de Cumplimiento de México. Este equipo está a cargo de realizar la diligencia debida, desarrollar y ofrecer capacitación anticorrupción y supervisar la implementación de las políticas y los procedimientos de la compañía.

Estos procedimientos son parte de la operación y la meta no es sólo cumplir, sino sobresalir, esto es, elevar estándares que en última instancia redunden en un impacto favorable en el país. Por ejemplo:

- Capacitan a sus compradores en Buenas Prácticas Comerciales
- Crean el curso de capacitación en línea “Ética del Mercader”, en el cual se explican las 13 Reglas y Principios de Negociación del Convenio de Buenas Prácticas
- Los compradores asisten a sesiones plenarias para resolver sus dudas y conocer las actualizaciones del tema.<sup>97</sup>

Pertenecen a los órganos de gobierno de diversos organismos y asociaciones tanto nacionales como internacionales con la finalidad de promover estándares y principios que les faciliten la identificación de riesgos y oportunidades en el desempeño, impulsar la competitividad, compartir mejores prácticas y fortalecer el diálogo entre los sectores público, privado y social.

Presencia en órganos de gobierno:

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales. (ANTAD)
- Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable. (CESPEDES)
- Consejo Ejecutivo de Empresas Globales. (CEEG)
- Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio. (AMECE)
- Centro Mexicano para la Filantropía. (CEMEFI)

La empresa sistemáticamente ha estado interesada en generar valor en todos aquellos temas que beneficien a la sociedad, entre ellos por supuesto, el ámbito económico, ambiental y social. Lo anterior, lo hacen apalancando esfuerzos con diversos organismos empresariales y patronales a los que pertenecen; logrando así que prevalezcan los intereses comunes a través de sus interlocutores y no un sesgo de una sola empresa.

Forman parte de diversos comités y proyectos:

- Cámara de Comercio Americana. (AMCHAM)
- Asociación de Bancos de México. (ABM)
- Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio. (AMECE)
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales. (ANTAD)
- Cámara Nacional de Comercio. (CANACO)
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera. (CANIRAC)
- Confederación Patronal de la República Mexicana y Centros Empresariales. (COPARMEX)
- Consejo Ejecutivo de Empresas Globales. (CEEG)

---

<sup>97</sup> Consultado en [http://walmartmexico.com.mx/actuar\\_integridad.html](http://walmartmexico.com.mx/actuar_integridad.html) 27- 02- 2017.

- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología. (COMCE)
- The Aspen Institute México.

En Centroamérica:

- Asociación Latinoamericana de Supermercados. (ALAS)
- Asociaciones promotoras de la responsabilidad social empresarial en los cinco países.
- Cámara de Comercio Americana en los cinco países.
- Cámara Nacional de Comercio e Industria en los cinco países.<sup>98</sup>

### 3.3.4. Entorno Medioambiental

Otra de las estrategias para ser una Empresa Socialmente Responsable es trabajar en pro del medio ambiente y la estrategia de sustentabilidad está orientada a reducir el impacto ambiental de la operación y de los productos que comercializan a través de la innovación y la inversión en tecnologías de vanguardia, colaboración con socios comerciales, así como de la capacitación tanto a asociados y proveedores.

En 10 años estos son los logros que ha alcanzado esta multinacional:



<sup>99</sup> Fuente: <http://walmartmexico.com.mx/sustentabilidad.html> 27- 02- 2017.

<sup>98</sup> Consultado en [http://walmartmexico.com.mx/asociaciones\\_rs.html](http://walmartmexico.com.mx/asociaciones_rs.html) 27- 02- 2017.

En cuestión de energía:

Buscan ser la cadena de comercio detallista más sustentable, y para ello el consumo eficiente de energía y de fuentes renovables es imprescindible. Su objetivo al 2020 es reducir en 20% la intensidad de energía utilizada en tiendas y centros de distribución. Alineados al objetivo de suministrarnos al 100% de energía renovable, cuentan con 5 proyectos de energía renovable en operación, con esto, suministran de energía limpia y renovable al 51% de tiendas en México.

Las metas de Wal-Mart de México y Centroamérica contribuirán significativamente a cumplir con el compromiso que Wal-Mart Stores Inc. que estableció a nivel global consumir 7,000 GWh de energías renovables, 600% más que en 2010, y una reducción en el consumo de energía de 20% comparado con 2010, para fines de 2020.

Estas acciones de sustentabilidad tendrán un efecto positivo en el medio ambiente, ya que para 2020, la energía renovable usada será equivalente a lo que Yucatán consumió durante 2011 y el ahorro de energía, similar al consumo de 446,260 casas.<sup>100</sup>

En cuanto al agua:

Consolidaron su operación con un bajo consumo de agua. En México, dejaron de utilizar 418 millones de litros de agua, lo que equivale al consumo de 1,908 familias al año. Ampliaron el número de plantas de tratamiento de agua residual a 911. En 2014, ahorraron 8% de agua con respecto al 2013 en México.

Aseguraron la calidad del agua en los procesos relacionados con el consumo humano, eficientaron su uso en la operación y mejoraron la disposición de agua residual. El 38% del agua residual tratada es reutilizada en sanitarios y riego en México.<sup>101</sup>

Referente a los residuos:

Su objetivo es generar cero residuos, por lo tanto continúan con la implementación de iniciativas para reducir la cantidad de desechos generados, con el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos perecederos, así como incrementar las tasas de recuperación de materiales reciclables. En el 2014, lograron un 74% de avance para alcanzar el objetivo de cero residuos en México y 58% en Centroamérica.

Cuentan con un programa de donación de alimentos y artículos de mercancías generales para bancos de alimentos que en 2014 sumaron 23,506 toneladas, permitiéndonos dar un mejor aprovechamiento a dichos productos.<sup>102</sup>

La biodiversidad:

Continúan reforzando las políticas y procedimientos encaminados a cuidar el impacto que la empresa puede tener sobre la biodiversidad, tanto en el proceso de construcción y remodelación de las unidades como en el uso de recursos naturales en productos o insumos

---

<sup>100</sup> Consultado en <http://walmartmexico.com.mx/energia.html> 27- 02- 2017.

<sup>101</sup> Consultado en <http://walmartmexico.com.mx/agua.html> 27- 02- 2017.

<sup>102</sup> Consultadi en <http://walmartmexico.com.mx/residuos.html> 27-02- 2017 .

para la operación. Se enfocan en prevenir la contaminación del agua y la degradación del suelo en la producción agrícola, pesquera y en la sobreexplotación de los recursos madereros. En el desarrollo de nuevas unidades cuentan con varias etapas dentro de los procedimientos de la Vicepresidencia de Bienes Raíces, para determinar si un predio se encuentra dentro de algún Área Natural Protegida y/o con especies protegidas y/o alguna característica relevante desde el punto de vista ambiental y por ende las Medidas de Mitigación, Compensaciones Ambientales y en general la normatividad ambiental que deben cumplir para el desarrollo de cada uno de sus proyectos.<sup>103</sup>

#### Cadena de valor:

La mayor parte de su impacto ambiental está en la cadena de suministro; por ello, asumen el compromiso con proveedores para reducirlo. La colaboración con proveedores y otras organizaciones es fundamental para avanzar más rápido hacia una cadena de suministro más sustentable.

Las iniciativas desarrolladas con los proveedores les permiten ofrecer más de mil quinientos productos que han logrado reducir su impacto en una o varias fases del ciclo de vida, entre los que se incluyen productos cultivados con prácticas agrícolas sustentables o fabricados con un menor consumo de energía o agua, o con materiales reciclados, o bien que en la etapa de uso tienen un menor consumo que el de versiones anteriores o equivalentes.<sup>104</sup>

#### Respecto a las emisiones:

Con la consolidación de iniciativas de Logística Inversa disminuyeron las emisiones de carbono que generan y, por consiguiente, el impacto que tienen en el cambio climático. Todos los años realizan un inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero.<sup>105</sup> Cumpliendo los estándares internacionales y la norma mexicana NMX-SAA-14064-3IMNC<sup>106</sup>.

De esta manera pudimos observar a detalle como se comporta una cadena de distribución dentro del marco de Empresas Socialmente Responsables y que para estar dentro del rol de un mundo en el cual las exigencias de los consumidores son mayores, tienen que demostrar con hechos reales su compromiso con el bienestar social y del planeta. Obtener el distintivo de Empresa Socialmente Responsable reconoce a la compañía por las acciones que realizar de manera continua para tener un desempeño sólido en temas sociales, ambientales y de gobierno corporativo.

---

<sup>103</sup> Consultado en <http://walmartmexico.com.mx/biodiversidad.html> 27-02-2017.

<sup>104</sup> Consultado en <http://walmartmexico.com.mx/cadenadevalor.html> 27-02-2017.

<sup>105</sup> Consultado en <http://walmartmexico.com.mx/emisiones.html> 27-01-2017.

<sup>106</sup> Esta Norma Mexicana proporciona orientación sobre principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y auditorías de sistemas de gestión ambiental, así como sobre la competencia de los auditores de sistemas de gestión de la calidad y ambiental. Esta Norma Mexicana especifica los principios y requisitos para la cuantificación y el informe de emisiones y remociones de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel de organización. Incluye requisitos para diseño, desarrollo, gestión, informe y/o verificación de un inventario de GEI de una organización. Consultado en <http://www.dof.gob.mx/> 27-02-2017.



Por decimosexto año consecutivo Walmart de México y Centroamérica recibió el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), por parte del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI) y de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE). La compañía es la única del sector de autoservicios que cuenta con este distintivo desde su primera edición. Del mismo modo, es una de las diez empresas que obtienen este distintivo desde su creación en 2001.<sup>107</sup>

El Distintivo ESR reconoce a la compañía por las acciones que realiza de manera continua para tener un desempeño sólido en temas sociales, ambientales y de gobierno corporativo, con el compromiso de ser una empresa que genere valor y que mejore la calidad de vida de las familias mexicanas. Este compromiso se encuentra reflejado en sus políticas, estrategias y programas que abarcan integralmente todos los ámbitos y niveles de acción de la empresa.

## **Conclusiones**

Como resultado del trabajo mostrado en los capítulos de esta investigación surge una serie de conclusiones que se exponen a continuación. Una de las primeras conclusiones surgidas del citado análisis se refiere a la constatación de la importancia que la entrada de Inversión Extranjera Directa y la expansión de la Empresa Transnacional ha tenido y tiene en la evolución de la economía mundial.

Esta conclusión es coherente con un análisis de las tendencias actuales de la economía mundial en el que las Empresas Transnacionales se muestran como el principal actor del proceso de globalización. Por tanto, la dirección y el resultado de dicho proceso depende en gran medida de las características y efectos del proceso de expansión de las Empresas Transnacionales.

Desde la década de los 80's la expansión de actividades de las Empresas Transnacionales ha venido condicionada por la aplicación de políticas orientadas a favorecerlas. Estas políticas han tratado de crear las condiciones más favorables de acuerdo a los estándares internacionales impulsando la participación de Empresas Transnacionales en el marco de la globalización.

Se pudo observar que las empresas al ser un actor legítimo de un Estado por el control que ejercen en la producción y el comercio mundial, les obliga a mirar por el bienestar social, así como satisfacer las necesidades de sus clientes. Los retos a los que se enfrentan en la actualidad las empresas son bastantes debido al crecimiento tecnológico y por las facilidades que encuentran las personas de informarse sobre las mejores opciones de compra.

Para demostrar esto, primero se realizó un análisis del proceso administrativo referente a las estrategias corporativas que deben ocupar las empresas transnacionales para el alcance de objetivos; dentro de esas estrategias definitivamente pudimos ver que las ventajas competitivas que adquieran serán claves para la permanencia en el mundo financiero. Al estudiar el comportamiento de los consumidores, notamos que estar interesados en sus requerimientos es fundamental para lograr ser líderes en el mercado. Se estudiaron las condiciones que impone el mercado mexicano ante su apertura comercial, notando que el estudio de la edad, género y condición de la población son importantes para que se genere lealtad de consumo.

La importancia que tiene el Internet en la actualidad es indudable y el análisis de las nuevas plataformas para poder adquirir productos debe considerarse en los planes estratégicos de un negocio. La correcta gestión en las áreas funcionales de una empresa pudimos comprobar que

---

<sup>107</sup> Consultado en [www.radioformula.com.mx](http://www.radioformula.com.mx) 11- 04- 2017.

son esenciales en la dirección de operaciones. Trabajar en una correcta logística, volverá experta a una empresa para que evite gastos innecesarios y corrija oportunidades. Desarrollar el capital humano, analizar profundamente el mercado, así como trabajar en la sustentabilidad mundial, logrará que una empresa sea competitiva y alcance sus objetivos en un planeta que exige mejoras en aspectos sociales, laborales, económicos, ambientales, etc.

La empresa trasnacional no obtendrá éxito sin los puntos mencionados en todo el proyecto, es necesaria la flexibilidad de los negocios ante la situación cambiante que tiene el mundo, no puede percibirse un panorama sin el que las empresas aporten a un Estado; los gobiernos deben trabajar de la mano con ellas y proporcionar las facilidades para su buen funcionamiento, sin dejar de lado las ventajas sociales y financieras que este debe obtener.

Se logró demostrar que las empresas trasnacionales requieren de un análisis estratégico para sobrevivir a un mundo cada vez más exigente, donde existen muchos competidores que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes e incrementar sus ganancias. El compromiso con el medio ambiente se ha vuelto primordial para generar lealtad con la sociedad.

## Bibliografía

### Primarias

- 1.- Serrano Correa Ma. Antonia. Las empresas trasnacionales y sus estrategias en la red de producción mundial. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Primera edición, México, junio 2002.
- 2.- Borrego John, La economía global: contexto del futuro, Edit. Investigación Económica No. 191, UNAM, México, Enero 1990.
- 3.- Koontz Harold, Administración: Una perspectiva global y empresarial, 14a Edición, Edit. Mc Graw Hill, México, 2012.
- 4.- Rozo Carlos, La Globalización, propuesta y paradojas: la experiencia de los países industriales. Investigación Económica, Número 234, UNAM, Facultad de Economía ,México 2000.
- 5.- Ferrando P Alonso. Las cadenas globales de valor, los países en desarrollo y sus PYMES, Edit. Instituto de Estrategia Internacional. Noviembre 2013, Argentina.
- 6.- Villareal Guajardo Idelfonso. Cadenas globales de valor: Un modelo para la integración de empresas mexicanas. Secretaría de Economía. Primera Edición, Promexico, México, 2016.
- 7.- Monterroso Elda. La gestión de abastecimiento. Inbound Logistic. España 2012.
- 8.- Menguzzato, M. y Renau, J.: La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: 1991 Ed. Ariel.
- 9.- Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8ª Edic., Northwestern University, 2001.
- 10.- Rodríguez González Consuelo, Empresas Socialmente Resposables y mercado verde internacional,Economía Informa, No. 366, México 2011.

### Secundarias

- 1.- <http://esposiblelaesperanza.com/>
- 2.- <https://www.wto.org/spanish>
- 3.- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b>
- 4.- [http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview_sp.pdf)
- 5.- <http://europa.eu/european-union>
- 6.- <http://www.tlcanhoy.org>
- 7.- <http://www.cancilleria.gov.co>
- 8.- <http://www.mercosur.int/innovaportal>
- 9.- <http://www.catarina.udlap.mx>
- 10.- <http://www.forbes.com.mx/mundializacion>
- 11.- <http://www.nuevatribuna.es/articulo/mundo>
- 12.- <http://www.promexico.gob.mx>
- 13.- [www.elogistica.economia.gob.mx](http://www.elogistica.economia.gob.mx)
- 14.- <http://www.puromarketing.com>
- 15.- [www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales](http://www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales)
- 16.- <https://www.costco.es/quienes-somos>,

- 17.- <http://www.economia.com.mx/walmex.htm> 18.- <http://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>
- 19.- <http://www.formacionparaprofesionales.es> 20.- [www.rededucativa.com.mx](http://www.rededucativa.com.mx)
- 21.- [www.fcaenlinea.unam.mx](http://www.fcaenlinea.unam.mx) 22.- <https://comunicacionyadministracion.wordpress.com>
- 23.- [www.managershelp.com](http://www.managershelp.com) 24.- [www.admonorganizacional.blogspot.com](http://www.admonorganizacional.blogspot.com)
- 25.- <http://www.gestion2011.blogspot.mx/>
- 26.- [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/administracion\\_de\\_empresas.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/administracion_de_empresas.doc)
- 27.- <http://www.gestion.org/economia-empresa> 28.- <https://www.emprendices.co>
- 29.- <https://collelca.wordpress.com> 30.- <http://www.camarafp.org/portal/>
- 31.- <https://www.ingenieriaindustrialonline.com> 32.- <https://www.administracion.cinvestav.mx>
- 33.- [http://descuadrando.com/Direcci%C3%B3n\\_de\\_Operaciones](http://descuadrando.com/Direcci%C3%B3n_de_Operaciones)
- 34.- <http://e-ducativa.catedu.es> 35.- <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013>
- 36.- <https://www.promonegocios.net> 37.- [www.consultoralogistica.com/](http://www.consultoralogistica.com/)
- 38.- <https://www.mundohvacr.com.mx> 39.- <http://www.emb.cl/negociosglobales/>
- 40.- <http://www.crecenegocios.com> 41.- <http://www.finanzasyproyectos.net>
- 42.- <https://www.marketingdirecto.com> 43.- <http://www.merca20.com>
- 44.- <https://books.google.com.mx> 45.- [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
- 46.- <https://marketingventasyliderazgo.wordpress.com> 47.- <http://www.logisticasud.enfasis.com>
- 48.- <http://www.walmartmexico.com/> 49.- <https://www.cemefi.org>
- 50.- <http://www.dof.gob.mx/> 51.- [www.radioformula.com.mx](http://www.radioformula.com.mx)