

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 1 de 13

## ESTRATEGIAS NIVEL EMPRESARIAL SEGÚN LA MATRIZ DOFA

VALENTINA RODRÍGUEZ CASTAÑO  
MANUELA ARANGO TIRADO

Institución Universitaria de Envigado  
Vrodriguez@correo.iue.edu.co  
Marangot@correo.iue.edu.co

**Resumen:** El éxito empresarial a partir del análisis DOFA y la creación de estrategias ganadoras que logran posicionar las empresas a nivel internacional, la adaptación al cambio y aprovechamiento de todos los recursos que se logran obtener a través del tiempo. El siguiente artículo se desarrolla basado en un estudio de casos con el propósito de analizar las decisiones tomadas por la empresa Walmart, las estrategias implementadas y el logro obtenido por medio de estas, evidenciando sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, para con ello analizar las lecciones aprendidas y dar un posible diagnóstico general sobre su actual posición y las estrategias con mayor oportunidad de aplicación para otras compañías.

**Palabras claves:** *Globalización, Estrategia, Sostenibilidad, Diversificación, Mercado, Toma de decisiones, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.*

**Abstract:** The entrepreneurial success from the DOFA analysis and the creation of winning strategies that manage to position companies internationally, the adaptation to change and the utilization of all the resources that are obtained over time. The following article is developed based on a case study with the purpose of analyzing the decisions made by the company Walmart, the strategies implemented and the achievement obtained through them, highlighting their weaknesses, opportunities, strengths, threats, in order to analyze the lessons learned and to give a possible general diagnosis about its current position and strategies with greater opportunity of application for other companies.

**Key words:** *Globalization, Strategy, Sustainability, Diversification, Market, Decision-making, Weaknesses, opportunities, strengths, threats*

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 2 de 13

## INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo presenta la importancia del análisis DOFA en el entorno empresarial, nos demuestra por qué esta matriz se debe de tener siempre presente para la creación de diversas estrategias y cómo ésta ayuda a tener una diversificación de análisis, creación de valor y toma de decisiones fundamentales para la empresa.

Observaremos la situación y los hechos relacionados a las diferentes decisiones tomadas por la empresa Walmart quien ofrece constantes descuentos, un servicio rápido y oportuno, obteniendo consigo la lealtad de sus clientes y el éxito en sus operaciones, y en base a ello realizaremos un análisis cualitativo de investigación de estudio de casos, resaltando las acciones tomadas por la empresa para lograr sus objetivos, concluyendo con las lecciones aprendidas y cómo estas pueden beneficiar a otras organizaciones en el entorno actual.

Walmart es hoy en día una de las empresas más exitosas en el mundo, y cuenta con un largo alcance internacional. Es importante entender que las decisiones que tome la compañía afectarán sus resultados generando un mayor crecimiento o desaceleración de su mercado actual, obteniendo pérdidas o ganancias y con ello afectando a la industria. Históricamente Walmart ha tenido una estrategia de precios bajos logrando una gran expansión, aportando al impulso de la productividad de Estados Unidos, obteniendo con ello reducir inflación y aportando al mercado una gran serie de características positivas como mejorar el poder adquisitivo de muchas personas y familias, pues al tener conocimiento de su mercado y sus objetivos planteados, se ha convertido en el minorista más grande del mundo, gracias a

las decisiones estratégicas que ha aplicado a lo largo del tiempo. Por ello, analizar a esta compañía desde sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas es importante para ayudarnos a entender las decisiones que se han tomado desde su creación.

Primeramente, el artículo da una breve explicación de qué es y cómo funcionan las estrategias empresariales a partir de la matriz DOFA, enfocándonos en la importancia que esta tiene en el entorno empresarial y porque influye en el éxito o deceso de toda empresa, poniendo al lector en contexto para con ello explicar cada una de las variables, relacionando el caso anteriormente mencionado y la posición en el mercado actual de Walmart. Posteriormente, se realizará la aplicación del trabajo para resaltar la información aprendida y el panorama actual de la matriz DOFA en el entorno empresarial en conjunto con sus estrategias, para finalmente concluir con sugerencias y recomendaciones halladas.

## MARCO TEÓRICO

### Introducción Sobre Estrategias

#### Empresariales y la Matriz DOFA

La implementación de las estrategias empresariales está enfocada en la elaboración y ejecución de un plan que permita el desarrollo y crecimiento de una compañía o un área en específico, a partir de las ventajas competitivas con las cuales se puedan generar un crecimiento significativo permitiéndoles ser vigentes en el mercado y su continua expansión, prestando importante atención a

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-DO-0015
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 3 de 13

los costos y a la calidad y creando productos o servicios diferenciadores en la industria.

Las estrategias empresariales tienen sus comienzos al tiempo que las organizaciones empresariales y datan sus inicios a finales del siglo XX, por esta época se da inicio a los primeros trabajos de planificación estratégica; para entonces muchas de las teorías sobre las estrategias no dieron frutos, pero permitieron dar un inicio y una continua evolución hasta llegar a lo que podemos implementar actualmente en las organizaciones.

Entre los años 1960 y 1970 tras una investigación dirigida por el Stanford Research Institute surge la matriz DOFA a partir de la necesidad de encontrar la razón de los resultados negativos en las planificaciones corporativas. Dicha investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500 con el fin de indagar y planificar cómo actuar en estos casos; para dicha investigación se contó con un equipo conformado por Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

La matriz DOFA, es conocida también como FODA o DAFO es una herramienta de análisis estratégico utilizada por las empresas y organizaciones para evaluar su situación actual y planificar estrategias futuras identificando las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, la implementación de la matriz DOFA es uno de los métodos más usuales en el mundo organizacional, la sencillez de su metodología y la eficacia de su aplicación, la convierten en una herramienta avanzada y

muy útil que sirve de guía para la toma de decisiones.

El uso de la matriz DOFA es impulsado por: Los Sistemas de Gestión de Calidad, que con la transición de la norma ISO 9001 ha permitido la apertura de los Sistemas de Gestión y su implementación donde desarrolla su actividad la empresa, así como a su vez al conjunto de los grupos de interés vinculados a la empresa como parte importante de los propios Sistemas de Gestión y con esto la necesidad de determinar los factores internos y externos de la organización con lo que se establecen la posibilidad de utilizar la Matriz DOFA. Y por otra parte está el contexto global VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo): los constantes y acelerados cambios del mundo actual crean en las organizaciones la necesidad de mantener el análisis preciso, evitando creencias y en cambio, exige centrarse en contextos reales.

La matriz DOFA es una herramienta valiosa para evaluar la posición de nuestra empresa en el mercado y para desarrollar estrategias efectivas que aprovechen nuestras fortalezas y oportunidades, mientras se enfrentan las amenazas de esta manera examina dos tipos de análisis: externo e interno.

### **Análisis externo**

Su principal objetivo es identificar y analizar las amenazas y oportunidades existentes en el entorno organizacional. Esta parte del análisis permite evaluar el conjunto de factores externos de la organización pero que afectan a su desarrollo (actual y futuro), por

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 4 de 13

ejemplo: Comportamiento de nuestros clientes, evolución de la demanda, tipo y actuación de nuestros competidores, tendencias de mercado, macroeconomía, política, tratados comerciales, aspectos legales, entre otros.

### **Análisis Interno**

Tiene como característica el poder definir las fortalezas y debilidades de la organización, por lo general teniendo en cuenta aspectos internos de la misma, tales como la estructura de sus procesos, su capacidad, sus productos y servicios, la cuota de mercado que presenta, sus políticas, recurso humano, su presente financiero, entre otros.

### **Alcance de un Análisis DOFA**

La matriz DOFA permite por una parte identificar las fortalezas de la organización es decir los recursos considerados como valiosos y los logros, por otra parte, las debilidades que se definen como un factor de vulnerabilidad en la organización o actividades realizadas de manera deficiente.

Una vez identificadas los aspectos fuertes y débiles de la organización se procede a su evaluación, lo que se hace es que se deben destacar los aspectos fuertes de las organizaciones sobre los aspectos débiles y cómo con estos resultados se van a crear acciones correctivas y preventivas que puede hacer la compañía y para identificar las oportunidades y amenazas son aquellas consideradas de factores externos es decir que no se pueden controlar por las organizaciones, pero pueden representar oportunidades de mejora, las oportunidades

son las que permiten moldear la estrategia de acuerdo a las necesidades de la compañía, las amenazas sin embargo, representan aspectos negativos o problemas potenciales, de allí parte la necesidad de crear acciones de carácter estratégico y llegar a las conclusiones del ejercicio.

Una de las principales características de la matriz DOFA es que es importante que se realice con una periodicidad mínima anual, así como también que estén involucrados los propietarios, socios del negocio, la gerencia y accionistas. Esto es de vital importancia ya que el mercado está en constante transformación y la empresa debe adaptarse a estos cambios o producirlos.

Por resaltar está que al realizar un diagnóstico de cada uno de estos puntos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), pueden optimizar el logro de los objetivos empresariales y aumentar las probabilidades de éxito del negocio e incluso aumenta la probabilidad de que su empresa pueda conservarse con el curso de los años, con ello se pueden prevenir situaciones que supongan circunstancias desfavorables y aprovechar las oportunidades que fortalecerán la empresa; además, de prever temas importantes y decisivos para una compañía, brindando las bases necesarias para poder determinar el momento oportuno para cancelar o suspender un proyecto y así evitar mayores pérdidas futuras y saber hasta qué punto se está dispuesto a arriesgar la compañías en cada uno de los procesos, ya que no solo podrías significar pérdidas económicas sino que también se arriesga la imagen que se tiene constituida en el mercado perdiendo valor y credibilidad.

Pensando de manera positiva también es importante poder identificar el

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-DO-0015
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 5 de 13

momento exacto donde se puede invertir un poco más sin miedo en un proyecto para generar mayor rentabilidad y ganancia, analizando los indicadores de gestión y haciendo un seguimiento permanente a las actividades propuestas, profundizando en los resultados de manera contundente, además de analizar y solucionar con la inmediatez del caso los riesgos no previstos que puedan aparecer en el camino.

### **El caso Walmart - EEUU**

“La cadena de supermercados Walmart es una de las más populares de América y de varios países a lo largo del globo. Con sede en Arkansas, es el minorista más grande que ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo con más de dos millones de colaboradores. Tiene presencia internacional en más de 28 países con casi 11.000 tiendas que trabajan con al menos 65 marcas y también ha incorporado sitios web en 11 países”. Drew (2022)

Según la revista Forbes, Walmart es el mayor y más exitoso retail con ventas anuales. Representa alrededor del 10% de la venta minorista total en Estados Unidos.”. La empresa Walmart está rankeada en la posición 15 de las 2000 principales empresas en el mundo y en el puesto 18 en la lista de las marcas más valiosas según Forbes.

De acuerdo al método de capitalización de mercado, la marca ha sido valorada en \$215,7 mil millones de dólares. El poder del valor de la marca se deriva en su fácil recuperación debido a sus bajos precios y su congruencia en la forma que se ha desempeñado a lo largo de los años.

Walmart ha sido conocido por su propuesta de venta única ofreciendo productos a precios bajos todos los días” y los mismos precios se ofrecen en todas las cadenas. Los productos tienen precios competitivos y Walmart negocia agresivamente con los fabricantes para transmitir los beneficios a sus consumidores finales.

El “Black Friday” es uno de los eventos famosos de Walmart que

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 6 de 13

ofrece productos a precios bajos. Es una de las estrategias más exitosas de la empresa, que está siendo copiada por los gigantes minoristas de todo el mundo”.

Como tal, Walmart presta especial atención a la forma en que opera para que el consumidor obtenga sus productos muy rápido y los estantes estén llenos en todo momento. Walmart atiende a millones de clientes cada año y tiene una cadena de suministro sólida y un equipo de operaciones para administrar los mismos”. (Casos exitosos, 2022)

“Para la década del 90, Walmart había comenzado su expansión global al convertirse en un gigante de las cadenas de supermercados en los EE.UU. A partir de la década del 2000, Walmart también comenzó a invertir recursos masivos en línea. Más tarde, durante la pandemia del COVID, con el fin de aumentar la competitividad, empezó a ofrecer una “suscripción servicio”, con envío

y entrega ilimitados desde sus tiendas”. Drew (2022)

### Metodología

Partiendo desde la metodología que Walmart utiliza, encontramos que cuando hablamos sobre precio, este se convierte en un factor determinante en el momento de obtener beneficios en sus ventas al igual que un buen nivel competitividad en el mercado.

“Según casos exitosos (2021) En su filosofía Walmart nos da a entender que podemos obtener mejores ganancias al aumentar el precio, sin embargo, es más probable que se produzca una demanda elevada si los precios se reducen”.

Teniendo estos pilares presentes nos gustaría mencionar algunas de las mejoras realizadas por la compañía, las cuales consideramos estrategias que las han llevado a su éxito actual y su mejora continua.

Según casos Exitosos (2021) Para Walmart el enfoque de fijación de precios es indispensable, obteniendo como resultado:

- Tarifas asequibles para los clientes, teniendo mayor enfoque en la venta al por mayor para aumentar las ventas en lugar de inflar el valor de los productos.
- Implementan estrategias de adquisición altamente efectivas que les permiten negociar con los proveedores más económicos de la cadena de suministro.

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 7 de 13

- Diversificación de productos que garantiza rotación y al mismo tiempo aumentan las ventas de las diferentes marcas según posibilidad económica.
- El uso de sistemas de códigos de barras y SKU universales que mejora la eficiencia de la cadena de suministro, ayudando a la reducción de precios.
- Diversas alternativas de pago, incluyendo la opción de pagar en efectivo o a plazos para compras más significativas, como electrodomésticos o muebles.

Según casos Exitosos (2021) Las tácticas de elección enfocadas en tener diversa gama de productos traen consigo muchos beneficios para la compañía, esta ha sido una de sus ventajas competitivas frente otros almacenes, para ello deseamos exponer parte de su enfoque:

- Proporcionan una extensa gama de productos que abarcan prácticamente todas las categorías, que incluyen comestibles, artículos de ferretería, muebles, electrodomésticos, productos de salud, bienestar y entretenimiento.
- Aprovechan las ventajas de la economía de escala y obtienen precios reducidos al comprar grandes cantidades de productos y sostienen una relación sólida con sus proveedores.
- Productos que son exclusivos para las tiendas de la cadena que son de marca propia de Walmart, por ende, son exclusivos para los clientes.

Según casos Exitosos (2021) Las estrategias de promoción son técnicas que una entidad utiliza para llamar la atención o

persuadir al público sobre un producto, vamos a exponer algunas de las estrategias promocionales implementadas por Walmart:

- Ofrece promociones constantes, en donde el cliente encuentra descuentos disponibles en cualquier temporada del año.
- Constante uso de lemas asociados a el ahorro, tales como “ahorra dinero, vive mejor”, “tienda de precio más bajo” y uno de los más comunes en sus redes “precios bajos todos los días”.
- Amplia gama de canales de promoción que abarcan anuncios televisivos, vallas publicitarias, presencia en redes sociales y su plataforma de comercio electrónico.
- La empresa garantiza la seguridad en los métodos de envío que ofrece, logrando el más alto nivel de servicio a sus clientes que realizan compras en línea
- Respaldo a sus productos con garantías confiables y políticas de reemplazo en la mayoría de los artículos que comercializa, lo que proporciona a los consumidores una sensación de seguridad al realizar sus compras.

Otro de los aspectos más relevantes que ha hecho de Walmart un caso de éxito en ventas, estructura y modelo de negocio es la manera de cómo recopilan los datos de los clientes y filtran las necesidades para anticiparse a estas y tener en las tiendas los productos específicos que saben que los clientes van a necesitar en el momento del año y las necesidades que este trae, siendo de esta manera una de las compañías que mejor extrae los datos de los clientes. “recopila 2,5 petabytes de datos no

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 8 de 13

estructurados cada hora de un total de 1 millón de clientes. Para que podamos hacernos una idea, 1 petabyte equivale a 20 millones de archivos.” Drew (2022)

Walmart optimiza las informaciones que suministran los consumidores de manera indirecta por medio de las redes sociales y con toda esa información incentiva la participación de los clientes por medio de concursos generando voz a voz de la tienda y los productos y con esto segmentando los clientes y sus preferencias. Toda esta información es guardada y utilizada para la venta cruzada. Walmex-ia-(2016)

Teniendo presente la información anteriormente mencionada la cual refleja el éxito en la operación de la compañía Walmart, hemos podido identificar muchos de los aspectos de su camino al éxito, decisiones positivas como también arriesgadas, por lo que queremos dar nuestro punto de vista implementando un análisis DOFA que nos permita observar cómo todas sus decisiones se han podido fundamentar desde un análisis interno y externo, pudiendo así tener un mayor criterio para implementar una acción o cambiar alguna característica en su funcionamiento en torno a la misión y visión de la empresa.

#### **Fortalezas**

- Estrategia de precios más accesibles y constantes.
- Uno de los empleadores privados más grandes del mundo.
- Personal altamente capacitado y motivado para una excelente atención al cliente.
- Gestión eficaz de sus recursos, distribución, cadena de suministro, instalaciones, habilidades.

- Presencia global.
- Amplia gama de productos, con constante rotación
- Marca propia, con alta calidad y excelente precio.
- Agilidad en sus ventas.
- clientes sin diferenciación socioeconómica.
- Gran diversidad de productos cubriendo todas las posibles necesidades del hogar.
- Producción y compra en masa, lo que hace abaratar costes.
- Gran marketing estratégico.
- Ubicación geográfica estratégica.

#### **Oportunidades**

- Mejorar sus ventas por medio digital en otros países.
- Proveedores fieles y diversos
- Posibilidad de incursionar en mercados latinoamericanos, donde podrían ingresar a competir en mercados minoristas.

#### **Debilidades**

- Condiciones laborales no del todo óptimas y que no cumplen en su totalidad con lo reglamentado por la ley, lo que puede causar altas rotaciones del personal y reprocesos en las etapas de capacitación del mismo. Al mismo tiempo esto podría traer consigo problemas legales.
- En ocasiones para la población adulta mayor el tema de puntos de pago automáticos puede resultar engorroso y no muy amigable.
- Al ser una tienda de grandes superficies y tener muchos artículos en sus tiendas no se especializa en un tema en puntual por lo cual debes

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 9 de 13

recurrir a una tienda diferente para este tipo de compras.

### **Amenazas**

- Competencia con Amazon, quien es su más grande competidor minorista en línea, quién ha obligado constantemente a rediseñar la estrategia digital de Walmart
- Competencia con Costco quien es un competidor dirigido a familias numerosas y compite con precios bajos.
- Target quien es un competidor fuerte para el mercado estadounidense.
- El costo por robos hormigas en las tiendas físicas.

### **CONCLUSIONES Y**

### **RECOMENDACIONES**

La matriz DOFA es una estrategia de gran valor para todas las compañías que la implementen ya que permite identificar a tiempo las variables que pueden llegar a tener influencias tanto positivas como negativas y posibles consecuencias. Esta matriz tiene como ventaja que es una herramienta que evoluciona constantemente y se modifica a la actualidad y los cambios de la sociedad, permitiendo ajustar las variables y reestructurando las estrategias que las compañías implementan para su crecimiento constante y posicionamiento.

Walmart es una de las tiendas más grandes en EEUU y con una constante expansión a grandes pasos a otros territorios que ha logrado superar dificultades a lo largo

de la historia y que ha conseguido constituirse como un referente positivo para comprar casi cualquier tipo de artículo. La capacidad de prever las necesidades de los compradores se debe a los múltiples estudios de mercado reflejados en diferentes actividades y adaptándose a la actualidad y la tecnología que permite mayor acercamiento y conocimiento del cliente.

Con su expansión a México y Centroamérica Walmart ha generado nuevos empleos cada año acompañados de estrategias e iniciativas sustentables encaminadas a la conservación del medio ambiente y de los ecosistemas en donde la energía utilizada en sus tiendas proviene de energías renovables y reducen el plástico de su operación, además de tener iniciativas sociales de donaciones a bancos de alimentos y el aumento de contrataciones de personal con discapacidades y oportunidades a mujeres.

Teniendo presente todos los factores que hemos mencionado sobre Walmart, queremos realizar algunas recomendaciones finales:

Desde la perspectiva de responsabilidad social observamos que Walmart trabaja para liderar en ser una empresa regenerativa, sin embargo, han tenido tropiezos en el camino y no se han enfocado lo suficiente para que esto pueda fluir de la manera correcta, ya que en su proceso ha tenido que pagar multas por malos procesos, para ello sugerimos realizar mayor énfasis en el enfoque social aportando a tener una mejor sostenibilidad, mejorando el proceso de desechos tóxicos.

También queremos enfatizar en la importancia de continuar ganando puntos con

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 10 de 13

sus clientes para ello sugerimos realizar informes periódicos puede ser mensual o trimestral, donde se indique con cifras y datos exactos datos como: nuevas referencias, ampliación de portafolio, garantías, formas de compra y novedades, logística de las sedes, aportes sociales (nuevos puestos de empleo, empaques reciclables, marcas sostenibles), tecnología utilizada, balance de la tienda, entre otros. Esto generará una mayor seguridad del cliente, obteniendo mayor atracción y aumento en sus ventas, así como de inversionistas interesados.

Por último, frente a sus empleados, Walmart tiene un gran aspecto a mejorar continuamente pues se ha enfrentado a varias demandas laborales y aunque en los últimos 5 años este aspecto ha mejorado en gran porcentaje, queremos hacer énfasis en la importancia de continuar mejorando este aspecto y teniéndolo como prioridad.

Para concluir el tema de la matriz DOFA y su implementación en la compañía Walmart creemos que han sabido aprovechar las ventajas competitivas que tienen en su compañía, además de tomar ventaja de las situaciones y el entorno adaptándose a la evolución del mercado y la sociedad, creando planes estratégicos que los ayuden a avanzar, pero a su vez a corregir las falencias y debilidades que puedan surgir en las diferentes áreas de la compañía. Se han constituido como la mayor corporación multinacional de supermercados y almacenes de descuentos en el mundo donde actualmente existen 10.623 tiendas en más de 20 países con crecimientos en ventas significativos año tras años acompañados de una robusta red de logística y distribución con avances tecnológicos.

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 11 de 13

### Referencias

- Salazar, B. (2021). Matriz FODA (DAFO) Alternativas estratégicas FODA. <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-y-control-de-calidad/matriz-foda-dafo>
- Humphrey, A. (2005). "SWOT Analysis for Management Consulting." SRI Alumni Newsletter, 1-6. <https://oscarauza.com/marketing/analysis-isis-dofa/>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). "Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition." McGraw-Hill Education.
- García E, Apolinar. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. [https://books.google.com.co/books?id=2QnSAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=2QnSAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Lopez, J. C. ( ) [https://www.academia.edu/6583621/AUDITORIA\\_DE\\_SISTEMAS\\_INFORMATICOS](https://www.academia.edu/6583621/AUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATICOS)
- Amaya, J. (2004). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica
- (Peretó, A., 2015) El caso Walmart. Blog sobre la gestión del Big Data en la inteligencia de negocio. Instituto Economía Digital ESIC. Recuperado desde: <http://blogs.icemd.com/blog-la-gestion-del-big-data-en-la-inteligencia-denegocio-el-caso-walmart/>
- [Caso Walmart]: el éxito del minorista más grande del mundo. (2022, 26 abril). Casos Exitosos. <https://www.casosexitosos.com/retail/walmart-caso-exito/>

	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	Código: F-DO-0015
		Versión: 01
		Página 12 de 13

De Redacción De Drew, E. (s. f.). Caso

Walmart: una cadena de éxitos. *Drew*.

<https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-walmart-una-cadena-de-exitos>

Morales, C. (2023, 18 septiembre). *Walmart y*

*Amazon, dos empresas, un mismo problema: derechos laborales*. PR Noticias.

<https://prnoticias.com/2023/09/18/walmart-y-amazon-dos-empresas-un-mismo-problema-derechos-laborales/>

Ferguson, A. (2023, 26 enero). *Walmart*

*aumentará su salario mínimo a US\$ 14 por hora*. CNN.

<https://cnnespanol.cnn.com/2023/01/25/walmart-salario-minimo-14-por-hora-trax/>

Indey, A., & Indey, A. (2023, 14 marzo). «Es

un hecho totalmente ilegal»:

Trabajadores de Walmart denuncian

las malas condiciones laborales al interior de la empresa. *El Ciudadano*.

<https://www.elciudadano.com/actualidad/es-un-hecho-totalmente-ilegal-trabajadores-de-walmart-denuncian-las-malas-condiciones-laborales-al-interior-de-la-empresa/03/14/>

Leyva, M. (2017). Instrumentos de análisis del entorno. *www.academia.edu*.

[https://www.academia.edu/31286028/Instrumentos\\_de\\_an%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](https://www.academia.edu/31286028/Instrumentos_de_an%C3%A1lisis_del_entorno)

*22 años de ser una empresa socialmente*

*responsable que sirve a las comunidades de México*. (2022, 2 junio). Corporate - México.

<https://www.walmartmexico.com/20220602/22-anos-de-ser-una-empresa-socialmente-responsable-que-sirve-a-las-comunidades-de-mexico>

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<b>ARTÍCULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-DO-0015
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 13 de 13

**C.V.:**

Valentina Rodríguez Castaño  
Manuela Arango  
Estudiante de último semestre de  
Administración de Negocios Internacional en  
la Institución Universitaria de Envigado