

Recursos y capacidades empresariales de la industria del *retail*: la estrategia de internacionalización de OXXO en América Latina
Resources and business capabilities of the retail industry: the OXXO internationalization strategy in Latin America

Karla María Nava-Aguirre¹, Alba Alejandra Salazar-Zozaya², Andrea Melisa González-Castillo³, Valeria Alejandra Rodríguez-Saldivar⁴, Yarheni Giselle Leyton-Rodríguez⁵

Resumen

El fenómeno de la globalización ha revolucionado la industria del comercio, y el *retail* no es ajeno a la tendencia de la búsqueda de oportunidades para adentrarse a mercados globales. A partir de este conocimiento, se analizaron las formas de entrada que le han permitido a diversas empresas posicionarse en el extranjero. La investigación se sustentó con el estudio de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Capacidades Dinámicas. De ello partió el objetivo del presente estudio de los recursos y capacidades de la Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V. que contribuyeron a su estrategia de internacionalización en América Latina. La investigación es tipo cualitativa con alcance descriptivo exploratorio. A través de un estudio de caso, se analizó la relevancia de sus recursos donde destacan, como elemento interno, el capital humano de la empresa que ha sido parte fundamental para el crecimiento que la empresa obtuvo en los últimos años.

Palabras clave: internacionalización; *retail*; recursos; capacidades; capacidades dinámicas; América Latina.

Abstract

The phenomenon of globalization has revolutionized the commerce and retail industry is no stranger to the trend of seeking opportunities to enter global markets. Based on this knowledge, the entry modes that have allowed various companies to position themselves abroad were analyzed. The research was based on the study of the Theory of Resources and Capabilities and the Theory of Dynamic Capabilities. From this, the objective of the present study was based on the resources and capacities of Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V. that contributed to its internationalization strategy in Latin America. The research is qualitative type with exploratory descriptive scope.

Keywords: internationalization; retail; resources; capabilities; dynamic capabilities; Latin American.

Recibido: 26 noviembre 2019. **Aceptado:** 15 febrero 2020.

¹ Doctorado en Ciencias Administrativas PNCP CONACYT (UAT). Lic. en Estudios Internacionales (UDEM). Profesora Investigadora de Negocios Internacionales. Escuela de Negocios Universidad de Monterrey. Mail: karla.nava@udem.edu.

² Lic. en Negocios Globales, Universidad de Monterrey. Mail: alba.salazarz@udem.edu.

³ Lic. en Negocios Globales, Universidad de Monterrey. Mail: andream.gonzalez@udem.edu.

⁴ Lic. en Negocios Globales, Universidad de Monterrey. Mail: valeria.rodriguez@udem.edu.

⁵ Lic. en Negocios Globales, Universidad de Monterrey. Mail: yarheni.leyton@udem.edu.

INTRODUCCIÓN

La *globalización* hace referencia a la transformación de un mercado local hacia una economía global integrada e interdependiente, que permite la interconexión entre los ámbitos cultural, social y económico a una escala mundial. Como resultado de la expansión transfronteriza, las empresas pueden acceder a mercados extranjeros (Hill, 2011).

A fin de que las empresas incurran a inversiones directas en el extranjero, deben acontecer dos condiciones. La existencia de beneficios de migrar las actividades al extranjero y la eficiencia de organizar dichas actividades dentro de la empresa en lugar de venderlas o cederlas a otras empresas del nuevo país (Buckley y Casson, 1976). La *internacionalización* es dada por las empresas al existir una transferencia de competencias básicas para ejecutar actividades de valor a través de fronteras entre países (Hill, 2011).

En cuanto a su interpretación con enfoque empresarial, la internacionalización es el resultado de adoptar estrategias las cuales toman en consideración los recursos y capacidades de la empresa, contemplando las oportunidades y amenazas del entorno. Para llevar a cabo la internacionalización empresarial, la organización proyecta sus actividades en un entorno internacional y flujos tales como financieros, de conocimiento y comerciales entre distintos países (Galán, Galende y González, 2000).

Las empresas que buscan su internacionalización deben determinar la forma de entrada a nuevos mercados y los riesgos

que implica hacer negocios en el extranjero (Buckley y Casson, 2009). Dicha forma operacional, es guiada por las estrategias de internacionalización. La estrategia es referida como la orientación de la empresa, mientras que la estrategia de internacionalización engloba el aprovechamiento de capacidades de la compañía relacionado con las oportunidades externas previstas (Suárez e Ibarra, 2002).

Las estrategias consideran el ámbito interno y externo, y a partir de ello, se construye el modelo de negocio replicable adecuado a las necesidades de la empresa (Narváez, Avilez y Galeas, 2018). A pesar de que existen diversas teorías, para fines de esta investigación, las estrategias de internacionalización se sustentan con dos teorías.

La Teoría de Recursos y Capacidades, la cual enfatiza los activos y aprendizajes con los que cuenta la compañía respecto a su entorno global (Wernerfelt, 1984). En complemento, la Teoría de Capacidades Dinámicas monitorea las condiciones de negocio externas para identificar cuáles son los ajustes que se requieren aplicar a la estrategia implementada respecto al mercado exterior (Schoemaker, Heaton, y Teece, 2018).

Considerando las diferencias entre los mercados y la diversidad de las necesidades del consumidor, es crucial que una empresa desarrolle recursos y capacidades que le permitan adecuar su forma de entrada al extranjero. Ciertamente, dichas empresas buscan expandir sus operaciones para abarcar un mayor porcentaje de mercado, aumentar su competitividad, generar utilidades incrementales, entre otros

beneficios. Esto lo pueden obtener a través de la implementación de estrategias, que varían dependiendo del giro de la empresa, para obtener resultados positivos al dirigir correctamente el ámbito interno y las oportunidades del entorno externo (Daniels, 2018).

En cuanto a la internacionalización en América Latina, en un contexto histórico, existían mercados proteccionistas y no fue hasta la década de los noventa cuando las empresas en estos países lograron posicionarse como empresas multinacionales (Cuervo-Cazurra, 2008).

Por lo que se refiere al *retail*, que es la actividad de comercio de bienes al por menor en el que se adquieren productos en volumen de diversos proveedores para abastecer múltiples puntos de venta y poder ofrecer a sus clientes una amplia oferta de productos en un mismo lugar (Kent y Omar, 2003). Generalmente, para su venta no se realizan modificaciones al producto, sin embargo, el valor agregado del *retail* se encuentra en el servicio característico de la tienda de conveniencia, de manera que el proceso de compra sea más eficiente, rápido y conveniente (Gudonaviene y Alijosiene, 2008). La tendencia para la expansión de esta industria ha migrado de aplicar estrategias dirigidas al mercado interno, hacia aplicar estrategias dirigidas al mercado internacional (Zentes, Morschett y Schramm-Klein, 2007).

Anteriormente, se realizaron estudios de la industria del *retail* a nivel internacional como el caso de la cadena de supermercados alemana Aldi, fundada en 1946. La empresa logró posicionarse como una de las primeras cadenas del *retail* con el

formato de grandes descuentos. Durante la década de 1970, la cadena comercial logró expandir su presencia a Austria. Fue hasta su segunda ola de internacionalización, en la década de 1990, donde logró posicionarse en los mercados del sur y sureste de Europa. Más tarde, en la década de los 2000, comenzó sus operaciones en Suiza, Estados Unidos y Australia (Zentes, Morschett, y Schramm-Klein, 2007). Actualmente Aldi figura como competidor con grandes tiendas su mismo formato como Walmart y Kroger. En Estados Unidos cuenta con 1,800 puntos de venta en 35 estados y debido al éxito que dichas tiendas han tenido, la empresa va dirigida a obtener el tercer lugar en cuanto a las cadenas de supermercados más grandes (Petovel, 2019).

Otro ejemplo de éxito del sector *retail* es la empresa chilena Falabella fundada en 1889 por Salvatore Falabella. La empresa de tiendas departamentales tiene presencia en diversos países de América Latina. Durante la década de 1960, Falabella inició su expansión nacional dentro del país chileno, treinta años más tarde durante la década de 1990, inició su proceso de internacionalización extendiendo su operación a Argentina y después a Colombia. A partir del año 2000 abrió sus tiendas en Perú, Uruguay y Brasil. Hasta el año 2017, por medio de la compra del 50% de las acciones de la Sociedad Mexicana Servicios Financieros Soriana S.A.P.I de C.V entra al mercado mexicano. Se distingue en el mercado, por su fortaleza en el e-commerce y la diversidad de productos ofrecidos (Falabella, 2019).

Como referente nacional, se encuentra la Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V. Actualmente la cadena de tiendas de con-

veniencia, la cual se enfoca a una venta al por menor, cuenta con más de 18.840 puntos de venta en México y continúa su expansión en países Latinoamericanos. A partir del 2009 comienza su fase de internacionalización estableciendo sus operaciones en Colombia, más tarde en Chile en el 2017 y recientemente en Perú en el 2018 (FEMSA, 2019)².

En el negocio del *retail* se manifiestan oportunidades importantes para el crecimiento de sus procesos de internacionalización. Actualmente la industria está en constante crecimiento en busca de mercados en el extranjero. Por lo tanto, se plantea como objetivo general de esta investigación, analizar los recursos y capacidades de la empresa OXXO que contribuyen a su estrategia de internacionalización en América Latina.

Internacionalización de las empresas

La manera en que las empresas han logrado la internacionalización es basando sus operaciones en el éxito obtenido en un principio a nivel local, lo cual a la par de la demanda, propicia el impulso de tener una mayor cobertura del territorio. Para poder llegar a nuevos mercados, es necesaria una serie de investigaciones que disminuyan el riesgo que la empresa enfrenta al expandir sus operaciones a un nuevo país. Como consecuencia de esta estrategia, se puede determinar qué opción es más viable para llevar a cabo una forma de entrada y pertenecer a un mercado global (Hill, 2011). A continuación, la Tabla 1 describe las formas de entrada.

Tabla 1. Formas de entrada a mercados extranjeros

Forma de entrada	Definición
Exportación	Venta de productos hacia el extranjero, contemplando aprovechar una ubicación centralizada o recurriendo a economías de escala, para expandir su mercado.
Llave en mano	El contratista entrega el proyecto a un cliente extranjero incluyendo la capacitación del personal.
Licencia	Conceder los derechos de propiedad intangible a un licenciario, por un tiempo específico a cambio de una regalía.
Franquicia	Licenciamiento estratégico que implica la venta de propiedad intangible cumpliendo reglas establecidas por el franquiciario para dirigir el negocio.
Empresas Conjuntas (<i>Joint Venture</i>)	Establecer una empresa de propiedad colectiva entre dos o más empresas independientes para entrar a un nuevo mercado.
Subsidiaria con propiedad absoluta	Adquisición: Adquirir una compañía preestablecida y con presencia en el extranjero.
	<i>Greenfield</i> : Construir una nueva subsidiaria la cual permite crear una estructura organizacional desde cero.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Hill, C. (2011). *Negocios internacionales: competencia de un mercado global* (3.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. pp. 471

A partir de la revisión teórica, se analizaron varios modelos y teorías que explican la internacionalización de las empresas. El modelo Uppsala se concentra en que las empresas adquieren experiencia en el extranjero mediante actividades de exportación, basadas en cuatro etapas que implican un incremento paulatino en la participación de sus operaciones en el mercado. En la primera etapa se realizan actividades inusuales de exportación. En la segunda las exportaciones se regularizan a través de un representante. En la tercera se establece una sucursal comercial. Finalmente, se instala una planta productora (Vahlne y Johanson, 2017).

Sin embargo, el modelo Uppsala fue descartado debido a que el fenómeno de estudio no exporta ningún bien. Por otra parte, el Paradigma Ecléctico de Dunning identifica y evalúa la relevancia de los factores que influyen en una empresa productora al invertir en el exterior (Dunning, 1988). Debido a que OXXO no se enfoca en producción de bienes, esta teoría fue descartada. La Teoría de Redes menciona que una empresa tendrá oportunidades de internacionalizarse sabiendo aprovechar los vínculos generados con los miembros de su red creando así un puente a otros mercados (Axelsson y Johanson, 1992; Coviello y Munro, 1997; Johanson y Vahlne, 1992). Al considerar que la toma de decisiones de OXXO no depende de ningún tercero, sino que empata los factores macroeconómicos y hábitos de consumo de los diversos países prospectos y analiza el mejor modo de entrada a aplicar, la teoría fue descartada.

Por lo tanto, se utilizó la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Capa-

cidas Dinámicas, debido a que sustentan un análisis interno y externo del fenómeno de estudio, en donde se encuentra la creación de valor, que sirve como ventaja distintiva para su éxito en el extranjero.

Actualidad de la industria del retail

La internacionalización de la industria del *retail* se compone de dos elementos, el abastecimiento de productos y la venta al consumidor (Zentes, Morschett, y Schramm-Klein, 2007). Los puntos de venta del *retail* se establecen en zonas en donde hay un flujo de consumidores potenciales debido a la proximidad y fácil acceso que es brindado para cubrir rápidamente sus necesidades. Las tiendas minoristas suelen estar ubicadas en zonas residenciales, localidades de tránsito relevante, integrados a centros comerciales o aeropuertos y carreteras (Santa, Hernández y Pabón, 2019).

La industria del *retail* representa el principal canal a través del cual las familias adquieren alimentos, bebidas y otros productos de consumo. Usualmente, estas tiendas son utilizadas por la clase media y alta de la población. Los segmentos con ingresos más bajos prefieren los formatos tradicionales e informales de compra, coloquialmente denominadas *tiendas de la esquina* (OCDE, 2019).

En México, la industria del *retail* de productos alimenticios se realiza de manera física, es decir, las personas tienden a ir a un punto de venta físico a adquirir dichos bienes. Las compras por internet, a pesar de tener un crecimiento constante de doble dígito, están concentradas en bienes electrónicos e indumentaria (Euromonitor, 2019).

Dentro de las actividades económicas de México, se encuentran las actividades terciarias a donde pertenece el sector del *retail*, el cual en el 2018 aportó un 3,8% del PIB anual (INEGI, 2018). La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (ANTAD) es un organismo promotor del desarrollo del comercio al por menor y sus proveedores dentro del mercado nacional. Dicha asociación está conformada por 107 cadenas comerciales, a través de 895.515 empleos directos (ANTAD, 2019). Los empleos generados por cadenas comerciales minoristas representan el 1,10% del total de la fuerza laboral de México (Banco Mundial, 2019).

Analizando la industria del *retail* dentro de México, Walmart se posicionó como el líder del sector durante el 2018. En segundo lugar, se encontró OXXO con aproximadamente la mitad de participación de Walmart en el país. El entorno competitivo de México está compuesto por distintos formatos informales y cadenas comerciales regionales (Euromonitor, 2019).

Recursos y Capacidades

Los recursos y capacidades permiten hacer un análisis de las estrategias empresariales implementadas, que dan como resultado un desempeño determinado debido a sus características particulares que hacen de la empresa un modelo único (Wernerfelt, 1984). Por lo tanto, la combinación de recursos y capacidades en una empresa le generan rentabilidad, la cual se emplea como ventaja distintiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Cardoza, Reynoso y Flores, 2017).

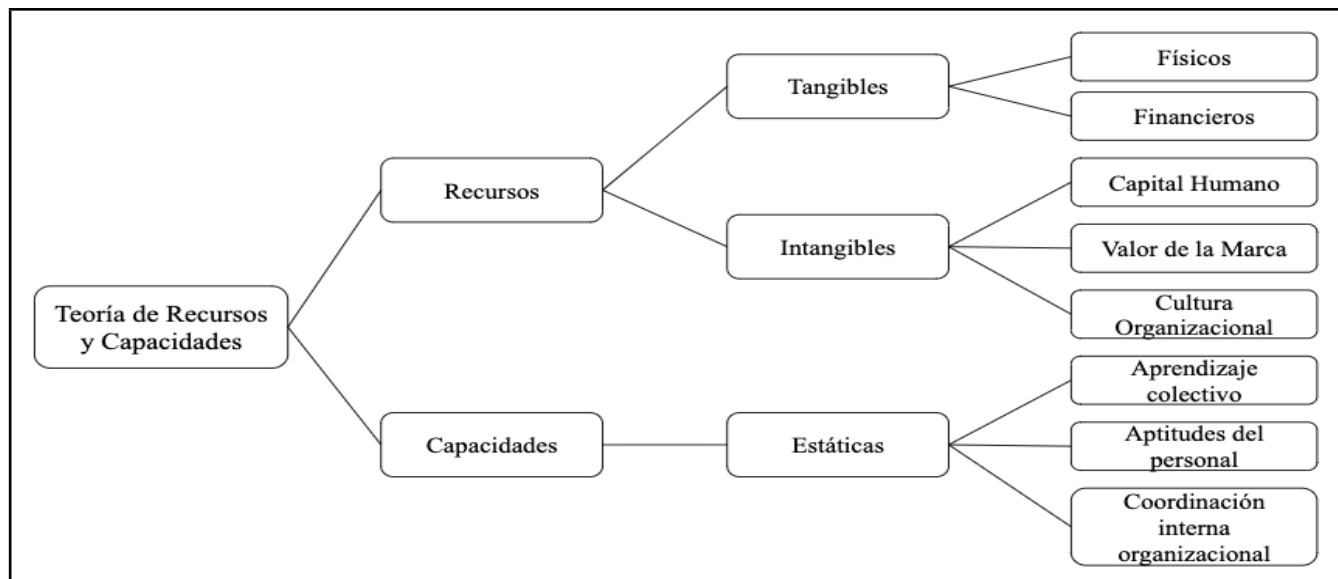
Dichos elementos por sí solos no crean un valor, la interacción de estos y cómo los

desarrolla la empresa es lo que lo crea. Los recursos y capacidades en las empresas deben de tener las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, difíciles de sustituir y ser valiosos (Barney, 1991).

El crecimiento de la empresa es determinado con base a las decisiones individuales que los encargados de la toma de decisiones realizan. La empresa en su totalidad debe dirigirse hacia un mismo objetivo para alcanzar el crecimiento deseado. Derivado de ello, el tamaño de dicha empresa es proporcional al crecimiento que experimenta a través del tiempo (Penrose, 2009).

La Teoría de Recursos y Capacidades nace a partir de la idea que las empresas no pueden desarrollarse de manera homogénea y no pueden imitarse perfectamente entre sí. Por lo tanto, deben de tener ciertas características diferenciadoras y determinar su propia medición de desempeño. Para ello, la Teoría de Recursos y Capacidades analiza a la empresa desde una perspectiva de adentro hacia afuera (Wernerfelt, 1995). En la Figura 1 se presenta la división de la Teoría de Recursos y Capacidades.

Por medio de los recursos con los que cuenta una empresa se pueden generar fortalezas o debilidades para ella, estos recursos se dividen en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles de una empresa se dividen en físicos y financieros. Los físicos se refieren a la maquinaria, inventarios, terrenos e infraestructura en general y los financieros hacen referencia al efectivo y el capital que la empresa posee. Por otra parte, los recursos intangibles comprenden el valor de la marca, la

Figura 1. División de Teoría de Recursos y Capacidades

Fuente: elaboración propia con base en información a Wernerfelt, B. (1984) y Prahalad, C. y Hamel, G. (1990).

cultura organizacional, además del capital humano (Wernerfelt, 1984).

Las competencias estáticas abarcan el aprendizaje colectivo, las aptitudes del personal y la coordinación interna organizacional. El aprendizaje colectivo hace referencia a los elementos del saber y de la experiencia que la organización acumula a través de su desarrollo. Las aptitudes del personal hacen hincapié a las actitudes y habilidades de los colaboradores que la empresa busca tener dentro de la organización. Asimismo, la coordinación interna se enfoca en los procesos internos propios de la empresa para llevar a cabo sus actividades. A diferencia de un activo intangible, las competencias estáticas no se deterioran sino se fortalecen con el paso del tiempo (Prahalad y Hamel, 1990).

Capacidades Dinámicas

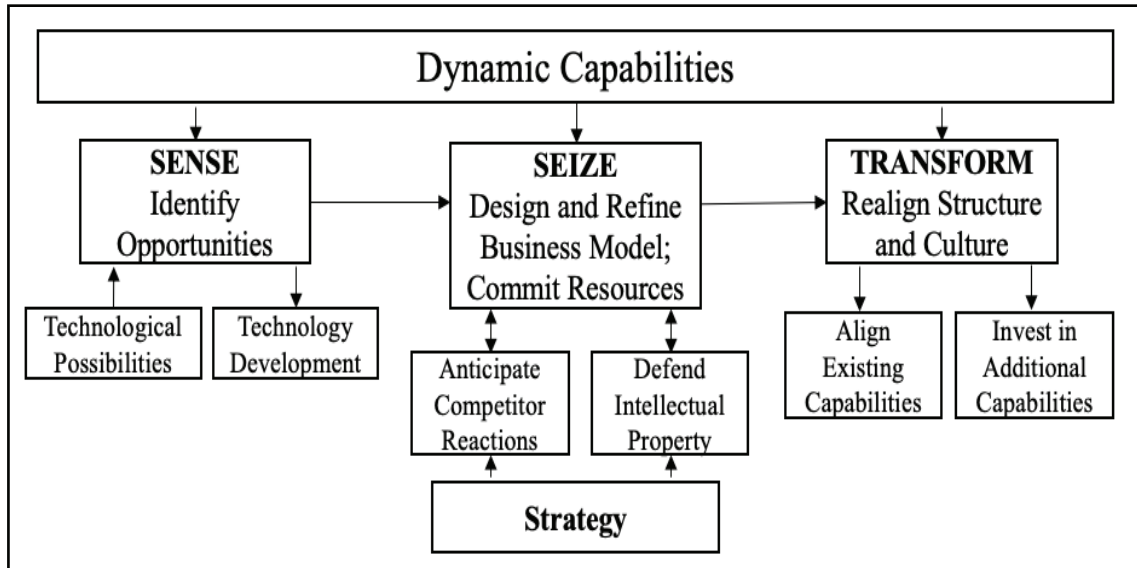
Las empresas han adquirido ventajas competitivas en su operación, algunas mediante el desarrollo de la tecnología y otras por medio de la coordinación de múltiples competencias de manera efectiva. “La habilidad que una empresa tiene al desarrollar nuevas formas de ventajas competitivas se describe como capacidades dinámicas” (Teece y Pisano 1997).

La Teoría de las Capacidades Dinámicas es desarrollada en un modelo en donde se establecen cómo las actividades que responden a un ambiente externo desarrollan la habilidad de adaptarse a los cambios del mercado, incluyendo un factor tecnológico y de innovación. Esto por medio de tres distintas actividades empresariales: identificar oportunidades, crear nuevos mode-

los de negocio para hacer que el valor de la empresa crezca y transformar los activos que ya tienen para estar en constante cambio en su modelo de negocio (Teece,

2018). En seguida la Figura 2 presenta el esquema que simplifica la Teoría de Capacidades Dinámicas.

Figura 2. Esquema simplificado de las capacidades dinámicas, modelos de negocio y estrategias.



Fuente: Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning.

Las capacidades dinámicas contribuyen a que las empresas se desarrollen en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo. Lo anterior permite identificar las estrategias más rentables y realizarlas de una manera innovadora, ya que da como resultado un monitoreo de su entorno exterior y de su modelo de negocio (Schoemaker, Heaton, y Teece, 2018). Es necesario que la empresa cuente con las capacidades precisas para poder utilizar los recursos con los que cuenta de manera inteligente y creativa para obtener una ventaja distintiva en un ambiente externo (Bejinaru, 2017).

Ahora bien, las empresas se internacionalizan y desarrollan capacidades dinámicas debido a que atribuye una gestión

en la reconfiguración de sus habilidades, recursos y organización interna y externa, por lo que cambia el entorno en el que trabajan, llevándolas a actuar con congruencia al ambiente laboral porque necesitan satisfacer las circunstancias del entorno cambiante.

Es por esto, que al momento de que las empresas se internacionalizan, es crucial que la empresa realice un estudio exhaustivo del mercado al que planea entrar, para que de esta manera pueda adecuar su estrategia de la nueva localización. Las empresas del *retail* deben detectar las áreas de oportunidad que se presentan acorde a las diferencias en las preferencias del consumidor, tendencias de mercado y com-

petencia en las nuevas ubicaciones (Enríquez, 2019).

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo cualitativa con enfoque descriptivo exploratorio, debido a la escasa investigación previa del tema en el caso de OXXO relacionados a su internacionalización (Hernández et al, 2016). El alcance es inductivo, debido a que a partir de los resultados determinados se establecieron relaciones para formular una conclusión general (Gómez, 2012). La investigación cualitativa se enfocó en explicar la internacionalización de la unidad de análisis (OXXO) mediante los recursos y capacidades desarrolladas a través del tiempo y la experiencia en los mercados.

Como primer instrumento de recolección y procesamiento de datos, se utilizaron fuentes secundarias con el propósito de comprender la expansión de OXXO en Latinoamérica. En cuanto a los artículos y estudios previos contemplados, se consideraron la internacionalización, formas de entrada, Teoría de Capacidades Dinámicas y Teoría de Recursos y Capacidades. De manera adicional, se analizaron plataformas electrónicas como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Banco Mundial y Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Euromonitor y Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.

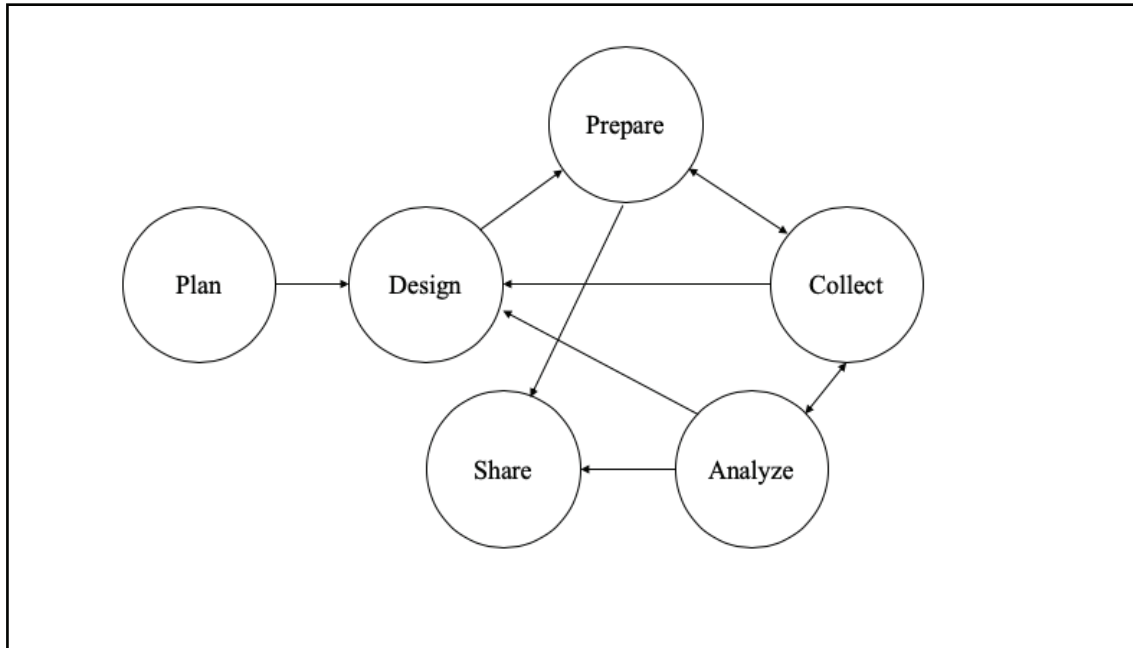
Como segundo instrumento, se utilizaron fuentes primarias mediante la guía de preguntas semi estructuradas de entrevistas a dos expertos clave que laboran ac-

tualmente en la empresa OXXO. Para este apartado cualitativo se realizó una selección de informantes a conveniencia, dando relevancia a su experiencia y su posible aportación a la investigación, en lugar de la cantidad de entrevistas realizadas (Mendieta, 2015). Primeramente, se entrevistó a Mario Botas gerente del Departamento de Desarrollo con experiencia dentro de la empresa de 12 años. Posteriormente, a Bernardo Oliveros, con una experiencia de 10 años, actualmente fungiendo como responsable de procesos.

Para operacionalizar la investigación se realizó el estudio de caso. El mismo, tiene la finalidad de darle el sentido del por qué y cómo los acontecimientos estudiados suceden, además de dar contexto aplicado a la parte teórica (Yin, 2014). El estudio de caso es específicamente de la Cadena Comercial OXXO, la cual se seleccionó debido al desarrollo de sus recursos y capacidades que le han permitido replicar su modelo de negocio adecuándolo en múltiples países de Latinoamérica (Santa, 2014). En la Figura 3 se muestran las etapas del proceso de estudio de caso del autor.

El modelo anterior se utilizó de base para el análisis y procesamiento de la información. En la planeación, se identificaron las fortalezas y debilidades de aplicar un estudio de caso mediante el establecimiento de un objetivo general y objetivos específicos a responder. En el diseño, se definió la unidad de análisis sustentado en la teoría para posteriormente generar una guía de preguntas para la entrevista. En la etapa de preparación, se seleccionaron los candidatos a entrevistar expertos en sus áreas, de acuerdo con la relación entre su experiencia y las fuentes secundarias consultadas. Posteriormente, se estableció el

Figura 3. Doing Case Study Research: A linear but iterative process



Fuente: Yin, R. (2014). *Case study research design and methods* (4° ed.) Thousands Oaks, CA: Sage.1.

debido procedimiento para llevar a cabo la entrevista de acuerdo con los lineamientos de confidencialidad de la empresa. En la parte de recolección, se recopiló la información requerida de acuerdo con las entrevistas realizadas. Para el análisis, se realizó un consenso entre las respuestas obtenidas con el marco teórico. Finalmente, se compartieron los resultados trascendentes (Yin, 2014).

Unidad de análisis

Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V. es una empresa de consumo, líder en Latinoamérica fundada en 1890 (FEMSA, 2019)¹. La Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V. pertenece a la unidad de negocio de FEMSA Comercio que opera la cadena de tiendas de conveniencia, entre

otros, ha logrado tener presencia en México y países Latinoamericanos.

La cadena de tiendas de conveniencia OXXO fue fundada en 1978 en Monterrey, N.L. OXXO tiene la misión de satisfacer las necesidades de sus clientes con una amplia oferta de productos y servicios. De igual manera, busca crear valor económico y humano incluyendo a sus consumidores, colaboradores, proveedores y accionistas, para desarrollar redes de negocio de la industria del *retail* que sean replicables y apoyen a los negocios de FEMSA Comercio (FEMSA, 2019)¹.

La presencia de las tiendas de conveniencia OXXO en México ha incrementado rápidamente en los últimos años. En promedio, cada mes se abren alrededor de

106 sucursales en el país (Mota, 2018). No obstante, el mercado del *retail* es altamente competitivo. Dentro del canal de venta moderno al que pertenece OXXO, se encuentran grandes empresas tales como 7-Eleven, la empresa estadounidense, la cual actualmente cuenta con una presencia de 1.800 tiendas por todo México (Seven-Eleven, 2019).

La cadena de tiendas de conveniencia es de gran importancia para el país por su fuerte presencia que va ascendiendo, abriendo en promedio tres tiendas por día (FEMSA, 2019)¹. OXXO ha logrado mantener una negociación continua con proveedores de marcas reconocidas a nivel local, nacional y mundial. Como se mencionó anteriormente, la compañía cuenta con más de 18.840 puntos de venta y ha continuado con su expansión internacional en países como Colombia en el 2009, Chile en el 2017 y recientemente Perú en el 2018 (FEMSA, 2019)¹.

OXXO es una tienda de conveniencia en donde se pueden comprar artículos, alimentos y brinda servicios. Las tiendas se dividen en tres áreas: comida rápida, productos y servicios. Dentro de la variedad de comida OXXO cuenta con 23 marcas propias como el café Andatti, Bitz y Del Marqués, donde se pueden adquirir alimentos y comida rápida. Dentro de la categoría de productos, se encuentran botanas, dulces, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, artículos de limpieza del hogar e higiene personal, entre otros. Ofrecen servicios de innovación como telefonía, depósitos bancarios, pago de servicios, boletos de autobús, envíos de dinero nacional e internacional, retiro de efectivo, entre otras cosas (OXXO, 2019).

RESULTADOS

La empresa OXXO es caso de éxito en la industria del *retail*, ya que ha sido capaz de operar a nivel nacional e internacional como resultado del uso eficiente de sus recursos y capacidades siendo las bases de su modelo de negocio. Primeramente, los recursos tangibles de OXXO son todos aquellos recursos físicos que permiten la estrategia de su modelo de negocio. Los puntos de venta son la base principal de la empresa, ya que dentro de ellos se encuentran los activos fijos como los cuartos fríos, góndolas centrales, equipo de enfriamiento, mesas para comer, aire acondicionado y equipo electrónico que son parte fundamental de su operación. Estos puntos de venta le dan a OXXO la ventaja competitiva ya que esta establecidos en puntos estratégicos donde existe un mayor de tránsito de consumidores potenciales.

El formato homogéneo de las tiendas le da solidez y concreta a la empresa para poder seguir expandiendo su operación, no solo dentro de México, sino también en un ámbito internacional. Los recursos tangibles instalados en sus tiendas, la diferencia al resto de su competencia. Con estos recursos físicos satisfacen diversas necesidades del consumidor y atraen a un mayor número de clientes, por lo que incrementa su competitividad (Wernerfelt, 1984).

Otro recurso tangible relevante para el modelo de negocio de OXXO, son los centros de distribución. Estos juegan un rol esencial en la cadena de suministro de OXXO y buscan mejorar el nivel de servicio y el abasto de tienda. Los centros de

distribución ayudan a operar con eficiencia, aumentando sus ventajas en costo del producto y del costo de abastecimiento.

Por otra parte, el recurso intangible de mayor peso que ha impulsado a la empresa a obtener una apertura internacional es el recurso humano. Entre las razones, es que “el equipo de trabajo determina la velocidad con la que se abrirán nuevas tiendas, ya que depende de las negociaciones y la habilidad de hacer interconexiones con colaboradores miembros de la cadena logística” (Mario Botas, 2019). El conjunto de toma de decisiones ha guiado al negocio hacia su desarrollo que va en crecimiento, dichas decisiones guían a la empresa hacia sus objetivos de acuerdo a los proyectos implementados (Penrose, 2009).

El área de recursos humanos es responsable del proceso de atracción y retención de talento. El departamento brinda una capacitación al empleado sobre la cultura organizacional y objetivos de la empresa, que permite desarrollar un mejor desempeño que es reflejado en la rentabilidad del negocio. Por ello, “la gente es el recurso intangible más valioso de la empresa” (Bernardo Oliveros, 2019). El equipo de trabajo realiza la toma de decisiones, el cual permite a OXXO crear una idea de negocio que el cliente sepa reconocer.

Adicionalmente, se destaca el valor de la marca como recurso intangible. OXXO es caracterizado por brindar una misma experiencia de compra en todas sus sucursales. En dicho proceso, sobresale la eficiencia de satisfacer las diversas necesidades del consumidor, mediante una amplia gama de productos y servicios. Por

medio de un formato de tienda uniforme, el cliente puede reconocer la marca y es así cómo logra su posicionamiento.

En cuanto a las capacidades estáticas distintivas de la empresa, se distingue la homologación del formato de tienda. Dicho formato le ha permitido a la empresa poder crear una identidad ante el cliente y pueda darles el mismo sentido a todas las tiendas de la cadena OXXO. La réplica de su modelo de negocio considera la adecuación necesaria a la demanda de productos y servicios de los diferentes países y sus sectores. La coordinación interna de una empresa se vuelve una capacidad invaluable debido a que se va formando a través de la experiencia y los aprendizajes obtenidos al paso del tiempo (Prahalad y Hamel, 1990).

Asimismo, entre las capacidades estáticas, resalta la disciplina operativa que rige a los equipos de trabajo en todos sus niveles. Ésta brinda una gran ventaja a la empresa debido a que se utilizan métodos de documentación de proceso que da formalidad a los proyectos implementados en la empresa. Esta herramienta ha permitido poder replicar las estrategias exitosas en otros segmentos e incluso en otros países donde se adecua a la estrategia comercial de dicha región. Estas habilidades internas de la empresa le permiten una coordinación y productividad que son parte del modelo único de negocio (Wernerfelt, 1984).

Adicional a las capacidades estáticas, es relevante la coordinación interna de la empresa, esto implica actividades tales como la logística de distribución y capacidades operativas. La logística de distribución permite la coordinación entre los

equipos de trabajo involucrados, mediante los sistemas operativos para el abastecimiento de tienda. Las capacidades operativas permiten la implementación de los procesos de actividades para el abasteci-

miento de mercancía en tienda disponible para el consumidor final. En la Tabla 2 se concretan los resultados trascendentes de los recursos tangibles, intangibles y capacidades estáticas.

Tabla 2. Recursos tangibles, intangibles y capacidades estáticas de OXXO

Recursos tangibles	Recursos intangibles	Capacidades estáticas
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta arrendados • Infraestructura: cuartos fríos, góndolas centrales, equipo de enfriamiento, mesas para comer • Centros de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Cultura organizacional • Valor de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación de formatos de promoción • Disciplina operativa • Coordinación interna

Fuente: elaboración propia.

Entre las capacidades dinámicas que contribuyen a la estrategia de internacionalización de OXXO, se destaca la técnica de replicar la estructura del modelo de negocio. Para facilitar el proceso de entrada a un nuevo país, se toman en consideración las regulaciones, barreras y preferencias de los consumidores en el mercado objetivo (Teece, 2018). Esto haciendo énfasis a la adecuación a las necesidades de un entorno distinto y considerando los factores externos que pudieran impactar al proceso de expansión. De esta manera, la empresa puede “prever las posibles adversidades del mercado a posicionarse” (Bernardo Oliveros, 2019).

Asimismo, OXXO desarrolla la capacidad de la búsqueda de oportunidades de negocio, por medio de un análisis previo del mercado en donde su modelo de negocio se pueda replicar con éxito. Esto

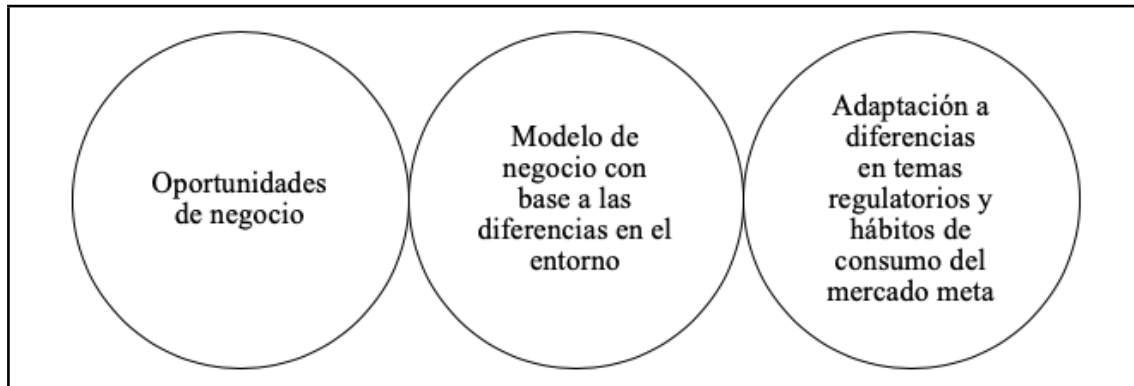
con el propósito de expandir su mercado, debido a la aceptación y renombre de la marca en el mercado nacional. Dicho proceso da como resultado la exploración de mercados internacionales y la evaluación de la posibilidad de entrar a ellos, para posicionarse en el mercado como empresa internacional.

Igualmente, OXXO adapta su modelo de negocio ante las diferencias en regulaciones, permisos legales y tecnología para operar en distintos países. La empresa se enfoca en los temas regulatorios, los cuales son un factor externo que le permiten determinar cómo debe de operar la empresa en otras naciones. Éstos se refieren a temas como facturación, permisos de construcción y salubridad, entre otros. Estas actividades apoyan a que la cadena comercial tenga la visión y facilidad de poder desarrollarse de acuerdo con las

políticas de otros mercados, evitando factores de riesgo para que su modelo de negocio fracase. A continuación, la Figura 4

se muestran los resultados destacados de las capacidades dinámicas de la empresa.

Figura 4. Capacidades dinámicas de OXXO



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas a Botas, M. y Oliveros, B. (2019).

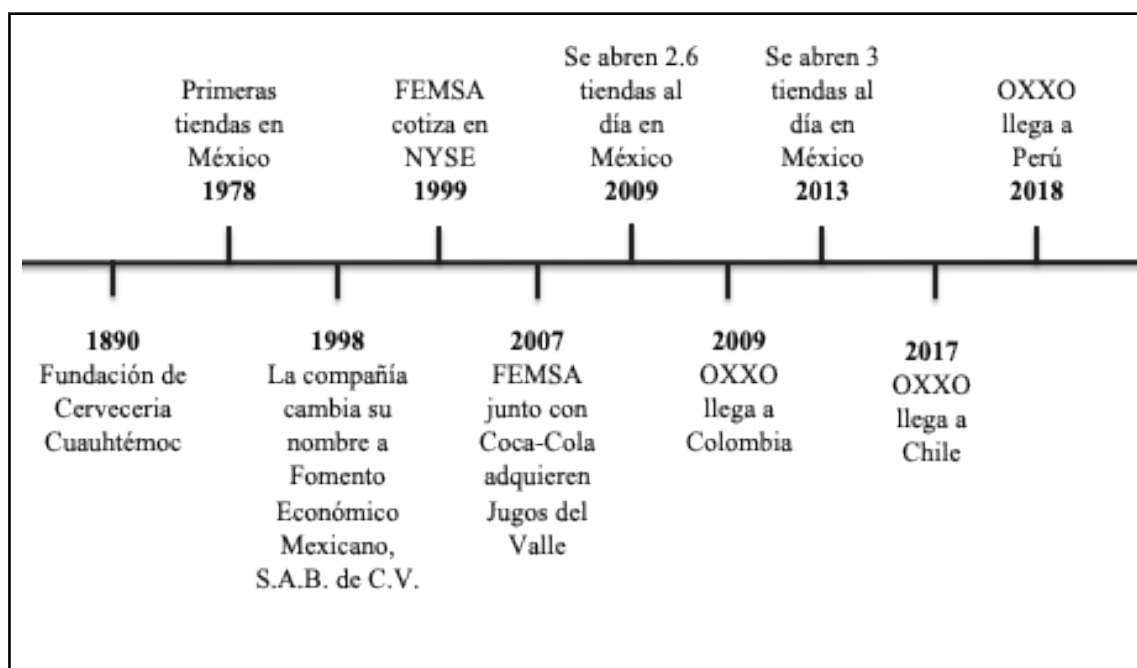
OXXO en el mundo

Como parte del proceso de internacionalización, OXXO toma en cuenta distintos factores sobre el mercado objetivo, entre ellos el posicionamiento económico del país y la estabilidad política para que la empresa indague la viabilidad de entrar a dicho mercado. Primeramente, decidió entrar a Colombia en el 2009 recurriendo a la forma de entrada de *greenfield* estableciendo una tienda piloto y debido a su éxito, continuó con su presencia en el país. Posteriormente, en el 2017 entró a Chile, después de estudiar las variables de consumo, encontraron similitudes para adecuar el modelo de negocio de la corporación. Fue en este país donde por medio de la adquisición de 49 sucursales de la cadena de tiendas de conveniencia “Big John”, OXXO logró posicionarse. Finalmente, en el 2018, la empresa recurrió a la forma de entrada *greenfield* para introducirse a Perú (José Enríquez, 2019). En seguida, la Figura 5 muestra la línea del tiempo de OXXO.

CONCLUSIONES

Con respecto a los hallazgos derivados de la investigación, su análisis e interpretación, se determina que OXXO cuenta con recursos y capacidades que contribuyen a su estrategia de internacionalización. Por medio de la elaboración de un estudio de caso, se analizaron particularmente las virtudes que OXXO ha desarrollado en el transcurso del tiempo desde su institución. Considerando el fenómeno de estudio, los resultados no son una realidad generalizada de toda la industria. Ésta representa una limitante para el estudio de caso, sin embargo, se establece una aproximación a la vivencia del resto de las empresas del *retail*.

El análisis parte de que el fenómeno de estudio busca internacionalizarse para prevenir una saturación en el mercado nacional, de manera que comienza explorando nuevos mercados a partir del año 2009. La expansión de OXXO ha sido mediante las

Figura 5. Línea del tiempo OXXO

Fuente: elaboración propia adaptado en base a Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V. (2019).

formas de entrada de *greenfield* y adquisición, conforme a la estrategia determinada de la cadena comercial. Por ello, es crucial para el éxito de la empresa que se desarrollen los recursos y capacidades con base al estudio de oportunidades, internas y externas, que les permita introducirse a nuevos mercados.

A lo largo de los años, la cadena comercial ha desarrollado y reforzado sus recursos y capacidades. De manera que pueda contar con las facultades necesarias para enfrentarse a la posibilidad de posicionarse en mercados extranjeros. La fortaleza más valiosa es el capital humano, el cual es el recurso intangible que habilita a la empresa a contar con los equipos de trabajo con el talento y visión necesaria para poder dirigir el rumbo de la empresa cumpliendo las metas propuestas.

Por otro lado, la capacidad dinámica de mayor peso es el adecuar su modelo de negocio considerando las diferencias del entorno externo. La relevancia de esta fortaleza externa parte del impacto de los posibles riesgos derivados de una expansión a un mercado distinto mediante la adaptación al mercado prospecto. El desarrollo de un modelo de negocio con variables identificadas a adecuar conforme a las regulaciones del país prospecto es vital para su expansión.

Finalmente, se concluye que la empresa OXXO ha enfocado su internacionalización a países de América Latina por su similitud en el mercado. A partir del uso de recursos y capacidades estáticas y dinámicas, la empresa puede tener una serie de elementos sustanciales para su expansión.

Su modelo de negocio replicable le ha permitido comenzar a operar en un nuevo país con rapidez. Dicho modelo en conjunto con la experiencia y *know-how*, adquiridos mediante su expansión a mercados extranjeros, reducen la incertidumbre de las adversidades que se pudieran presentar. En cuanto a sus puntos de venta, cuentan con cámaras de enfriamiento que le brindan la ventaja distintiva de poder ofrecer una variedad de productos fríos a diferencia de tiendas de formatos informales. OXXO ha diseñado sus puntos de venta con la infraestructura necesaria donde puedan consolidar una abundancia de productos y servicios en un solo lugar.

Agradecimientos

Agradecemos la aportación de los colaboradores de Cadena Comercial OXXO S.A de C.V. quienes compartieron sus valiosas experiencias y conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentos (2018). Informe anual. Recuperado de: <https://www.antad.net/informeanual/2018/estadisticas.html>
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentos (2019). Producto Interno Bruto. Recuperado de <https://antad.net/tag/producto-inter-no-bruto/>
- Axelsson, B. y Johanson, J. (1992). *Foreign market entry. The textbooks vs. The network view*. Londres: Routledge pp. 218-34.
- Banco Mundial (2019). PIB (US\$ a precios actuales) - Brasil, Argentina, Colombia, Chile, Perú. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=BR-AR-CO-CL-PE>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. Recuperado de [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Bejinaru, R. (2017). Dynamic Capabilities of Universities in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 4, 577. Recuperado de <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.4.07>
- Buckley, P. y Casson, M. (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress research agenda after 30 years. *Journal of international business studies*. 40(9), 1563-1580. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- Buckley, P. y Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. (1.a ed) UK: Palgrave Macmillan.
- Cardoza, L. Reynoso, C. y Flores, K. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*. 9(19), 411-440. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*. 6(4). Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*. 14(2), 38-154. Recuperado de <http://isiarticles.com/bundles/Article/pdf/pre/pdf/11570.pdf>

- Daniels, J. (2018). *Negocios internacionales, ambiente y operaciones*. (15.a ed.), México: Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Producto interno de México durante el primer trimestre de 2019. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/pib_pconst/pib_pconst2019_05.pdf
- Euromonitor (2019). Retailing in Mexico. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/retailing-in-mexico/report>
- Fomento Económico Mexicano (2019)¹. Comercio. Recuperado de: <http://www.informeanual.femsa.com/pdf/Informe-Anual-FEMSA2018-Narrativa.pdf>
- Fomento Económico Mexicano (2019)². Resultados trimestrales 3T19. Recuperado de: <https://femsa.gcs-web.com/es/financial-reports/quarterly-results>
- Galán, J., Galende, J. y González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*. 333, 33-48. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>
- Gudonavičienė, R. y Alijosiene, S. (2008). The specific features of marketing channel design. *Inžinerine Ekonomika. Engineering Economics*. 1(56). 74-83.
- Hill, C. (2011). *Negocios internacionales: competencia de un mercado global* (3.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: https://www.academia.edu/30955134/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed
- Kent, T. y Omar, O. (2003). *Retailing*. United States: Palgrave Macmillan.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*. 1(3). Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0962-9262\(92\)90008-T](https://doi.org/10.1016/0962-9262(92)90008-T)
- Mota, C. (9 de octubre de 2018). OXXO finalizará 2018 con 17,724 tiendas. *Heraldo de México*. Recuperado de: <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/oxxo-finalizara-2018-con-17724-tiendas-un-monton-de-plata/>
- Narváez, L., Avilés, R. y Galeas, E. (2018). Estrategias y dimensiones competitivas de las empresas: orientaciones metodológicas. *Opuntia Brava*. 10(4), 71-76. Recuperado de <http://opuntia-brava.ult.edu.cu/index.php/opuntia-brava/article/view/617/589>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.). La concesión de licencias sobre derechos de propiedad intelectual: un componente vital de la estrategia comercial de su PYME. Recuperado de: https://www.wipo.int/sme/es/ip_business/licensing/licensing.htm
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico (2019). Política de competencia en el sector minorista de abarrotes mexicano. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/competition/competition-policy-in-the-mexican-grocery-retail-industry-esp.pdf>
- OXXO (2019). OXXO Conócenos. Recuperado de: <https://www.oxxo.com/conocenos>
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4.a ed.). Oxford University Press, Incorporated. ProQuest Ebook Central. pp. 2-8.
- Petovel, P. (2019). La estrategia de mercadotecnia de Aldi para enfrentar cara a cara a Walmart. Recuperado de: <https://www.merca20.com/la-estrategia-de-mercadotecnia-de-aldi-para-enfrentar-a-walmart/>

- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 4(10),79-91. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50006-1>
- Santa, I. (30 de junio de 2014). Seis factores clave que explican el éxito de OXXO. *El financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/seis-factores-clave-que-explican-el-exito-de-oxxo>
- Schoemaker, P., Heaton, S., y Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*. 61(1), 15–42. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0008125618790246>
- Seven-Eleven (2019). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://www.7-eleven.com.mx/nuestra-empresa/quienes-somos.html>
- Suárez, J. y Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*. 15, 64-89 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf>
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533. Recuperado de [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Vahlne, J. y Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*. 48(9), 1087-1102. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fs41267-017-0107-7.pdf>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*. 16(3), 171–174. Recuperado de <https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/TheResource-BasedViewoftheFirm-Ten-YearsAfter%20.pdf>
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods* (4a ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Zentes, J., Morschett, D., y Schramm-Klein, H. (2007). The Internationalisation of Retailing. Alemania: Gabler. (1 ed.) *Strategic retail management: text and international cases*. pp. 101-119.

Entrevistas a expertos

Mario Botas Martínez. Gerente del Departamento de Desarrollo de Cadena Comercial OXXO S.A de C.V. 24 de septiembre de 2019.

Bernardo Oliveros Villarreal. Gerente de Procesos de Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V. 23 de septiembre de 2019.

Conversación con experto

José Enríquez Acevedo. Gerente de expansión. Cadena Comercial OXXO S.A. de C.V. 4 de abril de 2019.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n1a02>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

