



PANKAJ GHEMAWAT  
KEN A. MARK  
STEPHEN P. BRADLEY

## Situación de las tiendas Wal-Mart en 2003

La cadena de tiendas de venta al por menor Wal-Mart anunció unos beneficios netos de 8.000 millones de dólares como resultado de unas ventas de 245.000 millones de dólares durante el ejercicio que concluyó el 31 de enero de 2003, lo que representaba un aumento del 21% y del 12%, respectivamente, con respecto al ejercicio anterior. Wal-Mart se había convertido ya en la mayor empresa mundial, y gracias a sus 1,4 millones de trabajadores, también en la empresa con la mayor nómina del mundo. Veinte millones de personas visitaban sus tiendas cada día, y durante el año anterior el 82% de los hogares americanos habían realizado al menos una compra en Wal-Mart<sup>1</sup>. En marzo de 2003, la revista *Fortune* la declaró, por vez primera, la empresa más grande y admirada de Estados Unidos. A partir de ese momento se empezó a debatir si Wal-Mart podría alcanzar un billón de dólares en ventas en diez años.

En medio de tanta fanfarria, el director general de Wal-Mart, H. Lee Scott Junior, valoraba a su empresa con un 6 en una escala de 10 puntos<sup>2</sup>. Cuando se le preguntó si el difunto Sam Walton, el legendario fundador de Wal-Mart, estaría satisfecho con la compañía si pudiera ver la situación en que se encontraba en 2003, la respuesta de Scott fue muy comedida:

«En muchos aspectos, estaría satisfecho. En otros, creo que no tanto... En mi opinión, Sam se sentiría decepcionado al ver que, después de tanto tiempo, seguimos sin encontrar la manera de averiguar si los directores de nuestras tiendas tratan bien a la gente. Creo que se sentiría decepcionado porque probablemente consideraría que nuestros costos son excesivamente elevados y nuestros competidores están mejor situados que nosotros en ciertas categorías, y se preguntaría por qué no solucionamos más rápido esas cuestiones. No obstante, Sam tenía un sentido crítico para consigo mismo y para con la empresa que te motivaba a mejorar<sup>3</sup>.»

Scott predijo que las actividades básicas de la empresa, su negocio de venta con descuento de artículos de consumo general y alimentación, seguiría creciendo durante otros diez o veinte años en Estados Unidos. «Lo que hemos descubierto es que resulta posible abrir muchas más tiendas en el mercado de lo que jamás hubiéramos imaginado<sup>4</sup>.» Sin embargo, Wal-Mart también buscaba nuevos sectores que le permitiesen seguir creciendo. El ámbito geográfico de la empresa se había ampliado gracias a las nuevas operaciones internacionales, cuyo inicio se remontaba a los años noventa, y que ya representaban un 17% de las ventas, un 15% de los beneficios antes de impuestos e intereses (EBIT), y un 32% de los activos globales. La expansión horizontal de sus actividades se conseguiría gracias a los planes, anunciados en enero de 2003, de ofrecer servicios básicos de financiación a los clientes estadounidenses.

---

El caso de LACC número 704-S12 es la versión en español del caso HBS número 9-704-430. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2003 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

## Ventas con descuento en Estados Unidos<sup>5</sup>

Las ventas con descuento al por menor en Estados Unidos se remontan a mediados de la década de los cincuenta, cuando algunas empresas comenzaron a comercializar artículos de consumo general en tiendas mal equipadas y con poco personal. Las tiendas de descuento constituían todo un desafío para la primacía de las grandes cadenas minoristas tradicionales, fundamentalmente porque ofrecían unos precios más bajos. Wal-Mart, Kmart y Target, las tres mayores cadenas de descuento de Estados Unidos en 2003, se habían fundado en 1962. Ese año, las ventas de las tiendas de descuento ascendían a 4.250 millones de dólares en Estados Unidos. A finales de la década de los sesenta, las ventas de ese sector ya habían alcanzado los 28.000 millones de dólares, superando así los 20.000 millones en ventas que facturaban los grandes almacenes tradicionales.

Las ventas de las tiendas de descuento se estancaron en términos reales durante los años setenta, situación que reflejaba el difícil clima económico predominante, y muchas cadenas de gran tamaño (así como muchas otras más pequeñas) fueron a la bancarrota. No obstante, la prohibición de mantener el precio fijado por el fabricante de un producto al venderlo al detalle, que entró en vigor en 1975 en Estados Unidos, constituyó, entre otros factores, el detonante que permitió durante la siguiente década una mayor penetración en el mercado de grandes cadenas, cuyas tiendas enormemente funcionales consiguieron aprovecharse de la situación y arrebatarles cuota de mercado a tiendas más pequeñas y con un servicio de atención al cliente personalizado. Tras décadas de aumentos, el número de establecimientos de venta al por menor en Estados Unidos descendió un 20% después de la entrada en vigor de esa prohibición<sup>6</sup>.

En 1981, las tiendas de descuento vendían productos por valor de 66.000 millones de dólares en Estados Unidos, o prácticamente la misma cantidad, en términos reales que a finales de la década de los sesenta. Kmart se había convertido en la mayor cadena, seguida de Wal-Mart (que escalaba posiciones desde el puesto 25 que ocupaba a principios de los setenta). El crecimiento se reanudó en los ochenta, pero con unos incrementos más moderados que en la década de los sesenta, y se debió en gran medida a innovaciones como la presentación más apretada de los productos en las estanterías, los sistemas de punto de venta y el escaneado de los códigos universales de producto.

En la década de los ochenta se comenzó a experimentar por primera vez en Estados Unidos con la fórmula europea de los hipermercados, superficies inmensas que combinaban artículos de consumo general con productos de alimentación. Si bien los hipermercados nunca llegaron a consolidarse en Estados Unidos, esos experimentos llevaron a Wal-Mart y a otros (incluyendo a Kmart y a Target) a crear un nuevo formato de dimensiones más reducidas, que bautizó como «Supercenter», y que desplegó por todo el país en los noventa. (Se afirma que Wal-Mart probó catorce versiones diferentes de ese mismo concepto.)

Los «Supercenter» crecieron hasta alcanzar más de 100.000 millones de dólares en ventas en 2001, y desdibujaron la frontera tradicional entre tiendas de descuento y supermercados. Como contrapartida, las ventas de las tiendas de descuento tradicionales crecieron durante los primeros años de la década de los noventa, para luego estancarse en 137.000 millones de dólares en 2002 (véase **Anexo 1**)<sup>7</sup>. El número de tiendas minoristas descendió, y entre las bajas se encontraba Kmart, la mayor bancarrota de la historia de una cadena minorista, que se produjo a principios de 2002. La concentración en el sector de los supermercados, que a «grosso modo» tenía un volumen de negocio tan grande como el de las tiendas de descuento y los «Supercenter» juntos, se había mantenido estable durante muchos años, si bien también aumentó de manera significativa a finales de los noventa como resultado de una serie de fusiones y adquisiciones<sup>8</sup>.

## Wal-Mart Stores, Inc.

Wal-Mart tenía su sede central en Bentonville (Arkansas), muy cerca de la frontera con Oklahoma, Kansas y Missouri (estados situados en la región centro-oeste de Estados Unidos). Al concluir el ejercicio fiscal de 2003, Wal-Mart contaba con 4.688 tiendas, con una superficie total de 561 millones de pies cuadrados. Aproximadamente el 73% de las tiendas y el 81% de la superficie estaban situados en Estados Unidos. Wal-Mart controlaba hasta el 30% del mercado estadounidense en productos como pañales o champú. Para el ejercicio fiscal de 2004 tenía previsto dedicar 11.000 millones de dólares a inversión, en gran parte destinados a agregar 48 millones de pies cuadrados en unos 465 establecimientos nuevos, 335 en Estados Unidos y 130 en otros países. Las tasas de crecimiento de las ventas en establecimientos comparables habían promediado recientemente el 5-6% en los formatos más importantes de establecimientos a nivel nacional.

En el **Anexo 2** se presentan una serie de estadísticas financieras y de otro tipo sobre Wal-Mart que abarcan un período de diez años, mientras que en el **Anexo 3** se puede observar un resumen de estadísticas sobre un período de treinta años. El **Anexo 4** muestra en una tabla las principales actividades de Wal-Mart clasificadas según la relación entre su crecimiento y rentabilidad, y el **Anexo 5** compara su situación económica con la de sus competidores más directos del sector minorista de las ventas con descuento –Target y Kmart– durante el ejercicio fiscal de 2003. Target aplicaba una política de precios superiores en un 10-15% a los de Wal-Mart, mientras que la bancarrota de Kmart con frecuencia se atribuía a su intento de igualar los precios de Wal-Mart.

El siguiente subapartado hace un breve repaso de la historia de Wal-Mart, en particular del legado de su fundador, Sam Walton, y el segundo compara los diferentes formatos de sus establecimientos (en Estados Unidos). Los apartados siguientes analizan los elementos que conforman el sistema empresarial de Wal Mart.

### *El legado del fundador*

Sam Walton, el fundador de Wal-Mart, nació en Kingfisher (Oklahoma) en 1918 y creció en Missouri. Sus éxitos en el deporte, en sus incursiones como líder estudiantil y en sus diversos emprendimientos, prueban su gran energía e ímpetu desde joven<sup>9</sup>. Después de concluir sus estudios en la universidad optó por un cargo como director de administración en prácticas en J. C. Penney, unos grandes almacenes. En Penney, Walton descubrió toda una serie de políticas empresariales que más tarde llevaría a la práctica en su propio negocio, como la costumbre de llamar «asociados» a los empleados para causar la sensación de que se trataba de una sociedad colectiva; permitir a los directores de tienda comprar pequeñas participaciones de los negocios que gestionaban, y complementar la gestión de las tiendas con numerosas visitas del personal de la sede central.

En 1945, Walton inauguró su primera tienda, un pequeño bazar en régimen de franquicia de la cadena Ben Franklin<sup>a</sup>. Como franquiciado de Ben Franklin, Walton desarrolló, a instancias del representante de una fábrica, su estrategia de precios bajos/grandes volúmenes. Fundamentalmente debido a que el franquiciador le aplicaba ya un sobreprecio del 25% a las mercancías, Walton trató de reducir el costo de los productos que vendía haciendo pedidos más grandes directamente a los fabricantes o a sus representantes comerciales. No obstante, el ámbito de sus actividades empresariales siguió centrándose en las pequeñas ciudades cercanas a su lugar de residencia.

A principios de los años sesenta, la cadena de Walton era ya la mayor franquicia de Ben Franklin y la mayor empresa independiente de bazares de Estados Unidos, a pesar de que con quince

---

<sup>a</sup> Walton cerró progresivamente sus tiendas de la franquicia Ben Franklin a partir de 1976.

establecimientos, la magnitud de sus operaciones seguía siendo modesta. Walton comenzó a buscar mejores oportunidades, y mientras se encontraba inmerso en esa labor, oyó hablar por vez primera del éxito de las tiendas de descuento en el noreste de Estados Unidos. Según Walton:

«Comencé a recorrer todo el país estudiando ese concepto de tienda... A continuación, más próximo a casa, Herb Gibson había abierto tiendas con una filosofía muy simple: "Compra a bajo precio, almacena el producto y véndelo barato". Gibson vendía sus productos a los precios más bajos nunca vistos, y lo hacía en cantidades superiores. (Cuando) amplió su negocio y abrió un establecimiento en la plaza de Fayetteville que le hacía la competencia a nuestros bazares... tuvimos que reaccionar. El era el único empresario que ofrecía ese tipo de descuentos, y ya que había realizado todos aquellos viajes a la Costa Este, yo era probablemente el único que alcanzaba a entender qué se traía entre manos<sup>10</sup>».

En 1962, Sam y su hermano Bud abrieron la primera tienda de descuento Wal-Mart en la ciudad de Rogers (Arkansas). La novedad de la tienda radicaba en querer aplicar el concepto de tienda de descuento en una ciudad mucho más pequeña de lo que hasta el momento dictaban las prácticas habituales, ofreciendo precios que prácticamente eran inéditos en ciudades de esas características, aunque la adaptación que se había hecho de ese formato de tienda no fue precisamente un acierto. David Glass, un prometedor directivo financiero empleado en una cadena minorista de medicamentos a quien Walton quería contratar, describe así la apertura de la segunda tienda Wal-Mart:

«Era la peor tienda minorista que había visto en mi vida. Sam había comprado un par de camiones de sandías y las había apilado en la acera. Además, como atracción se podía dar una vuelta en burro por el aparcamiento. Teníamos unos 45 grados de temperatura y las sandías comenzaron a abrirse, y el burro empezó a hacer sus necesidades, y todo aquello se mezcló y se extendió por todo el aparcamiento. Para colmo, cuando entrabas en la tienda, el caos continuaba, ya que la gente había pisado los restos del exterior y había ensuciado todo el suelo. Era un buen tipo, pero rechacé su oferta, aquello era espantoso<sup>11</sup>».

Glass le sugirió a Walton que mejor se dedicara a otra cosa.

Walton superó esos problemas iniciales y el número de tiendas Wal-Mart aumentó progresivamente durante la segunda mitad de los sesenta, hasta un total de 18 en 1970. Pero el costo de los productos vendidos seguía siendo elevado, en parte por no contar con almacén propio. Con el objetivo de financiar un almacén propio para Wal-Mart y alentar su crecimiento, Walton sacó la compañía a bolsa en 1970 y reunió 3,3 millones de dólares.

Walton complementó su nómina de personal muy cualificado con la contratación de directivos externos, algunos de los cuales no tenían relación con el mundo del comercio minorista, muchos otros con conocimientos en sectores no tradicionales. David Glass, que finalmente fue contratado como vicepresidente ejecutivo financiero y de distribución en 1976, constituye un ejemplo de ello. Tanto Glass como otros directivos insistieron en la necesidad de invertir grandes sumas de dinero en las tecnologías de la información (TI), cuyo objetivo esencial era saber en todo momento dónde se encontraba cada mercancía dentro del sistema de Wal-Mart. Esto se lograría gracias a la construcción de centros de distribución automatizados y a la interconexión informática de tiendas y proveedores. Ello permitió a Wal-Mart convertirse en uno de los líderes en la transformación de los negocios minoristas como consecuencia de la introducción de las tecnologías de la información, cosa que contribuyó, por ejemplo, a reducir los retrasos en la realización de inventarios de varios meses en la década de los cincuenta a tan sólo unas semanas en los setenta y prácticamente a tiempo real en los noventa.

Una de las aplicaciones de las tecnologías de la información que sedujo especialmente a Walton fue la red privada de satélites que se instaló a principios de los ochenta. Debido a que ni él ni sus máximos

directivos eran ya capaces de visitar toda la red de tiendas y los centros de distribución, la apertura de un nuevo canal de comunicación parecía una alternativa muy atractiva. Sin embargo, incluso para realizar esa inversión hubo que insistirle a Walton enormemente. Walton daba mucha importancia tanto a la innovación como a la imitación y a la adaptación. Walton no sólo visitaba con frecuencia sus tiendas, sino también las de sus competidores (con cinta métrica y grabadora en mano), y había tenido al menos un accidente de auto mientras contaba el número de vehículos estacionados en el aparcamiento de una tienda de la competencia. Además, admitía alegremente haber «tomado prestadas» ideas de todo el mundo: el autoservicio (de otra franquicia de Ben Franklin), levantar el ánimo a los empleados (de una visita a un fabricante coreano de pelotas de tenis), dar la bienvenida a los clientes (de un asociado de Wal-Mart en Illinois), llamar «asociados» a los empleados (una costumbre en J. C. Penney de la que se había acordado de repente mientras se encontraba de vacaciones en Inglaterra), el SAM's Club (la primera tienda con un formato específico de Wal-Mart, inspirada en los Price Club) y el Hypermart USA (de un Carrefour que había visitado en Brasil).

El énfasis de Walton por aprender entroncaba con su obsesión por la frugalidad y por una actitud de hombre sencillo. Al mismo tiempo se esforzaba en cuidar a los empleados y controlaba fuertemente las compensaciones a todos los niveles. Walton explotaba al máximo su carisma a la hora de establecer vínculos con los empleados. En teoría, todos los empleados (que acabaron siendo cientos de miles) podían llamarle al teléfono de su casa, que figuraba en un listado de libre acceso. Además del contenido subyacente que pudieran tener, esas medidas tenían por objetivo fortalecer la cultura empresarial para que los empleados se enorgulleciesen del estilo único de Wal-Mart y de los momentos de diversión compartida. Así, por ejemplo, Walton llegó incluso a bailar el «hulahop» en Wall Street con una falda de paja después de perder una apuesta con David Glass.

Quizás el común denominador de todas esas facetas de la personalidad de Walton radicaba en su dedicación exclusiva al negocio. Hasta que el cáncer le obligó a reducir el volumen de sus tareas, trabajaba seis días a la semana, comenzando su jornada a menudo a las 4 de la madrugada (excepto los sábados, en que podía comenzar a las 2 o las 3 para ir avanzando en el contenido de las reuniones de las 7:30 de la mañana). Sam Walton falleció en 1992, semanas después de recibir la Medalla Presidencial de la Libertad, la condecoración civil más importante de Estados Unidos. Su hijo mayor, S. Robson Walton, fue nombrado presidente del consejo de administración. Sin embargo, ningún miembro de la familia se involucró de forma activa en la gestión de Wal-Mart, a pesar de que la familia poseía alrededor del 38% de las acciones.

David Glass, que había reemplazado a Walton en el cargo de director general en 1988, siguió ostentando ese puesto hasta el año 2000. Bajo su dirección, los ingresos de Wal-Mart pasaron de 20.000 millones a 200.000 millones de dólares, si bien eso implicó dejar de limitarse al negocio tradicional de las tiendas de descuento en Estados Unidos. El crecimiento de la empresa se perpetuó bajo la dirección de Lee Scott, que sucedió a Glass como director general en el año 2000 y que había sido responsable en gran medida del desarrollo de la red de distribución de Wal-Mart antes de asumir puestos de alto nivel en los departamentos de comercialización y funcionamiento de las tiendas. Mirando hacia atrás, Scott describía así las últimas fases del desarrollo de la empresa:

«Creo que Wal-Mart es la historia de una evolución y no la de una revolución. Gran parte de las cosas que hemos hecho las hemos copiado de otros y las hemos integrado en nuestro trabajo. En cierto modo, todo eso se ha ido acumulando y, mes a mes, año tras año, se ha unido hasta crear una unidad interrelacionada y significativa. Las decisiones individuales que tomamos en otras épocas no fueron concebidas en reuniones sobre la estrategia de la empresa en las que estableciéramos, a doce años vista, cuál iba a ser nuestra situación y qué elementos en particular íbamos a emplear en el futuro para lograr un determinado objetivo<sup>12</sup>.»

### *Diferentes modalidades de tienda minorista*

En Estados Unidos, las tiendas minoristas de Wal-Mart se agrupaban en "tiendas de primera categoría" o Division One (incluía tiendas de descuento, «Supercenter», «mercados de vecindario») y SAM's Club (véase **Anexo 6**). Fuera de Estados Unidos, el formato de tiendas variaba por países y se agrupaba dentro de la división internacional de Wal-Mart (véanse **Apéndice 1** y **Anexo 12**).

Las *tiendas de descuento* continuaban siendo el formato líder dentro de la compañía en lo que se refiere al número de establecimientos, sin embargo, el número de tiendas y su superficie total en Estados Unidos habían alcanzado su punto culminante en 1995, para empezar a disminuir a continuación como resultado de la conversión de muchas de ellas en «Supercenter». El tamaño medio de esas tiendas había aumentado significativamente, desde los 42.000 pies cuadrados en 1975 a 57.000 en 1985 y 91.000 en 1995, y también se habían producido toda una serie de transformaciones gracias a renovaciones, una utilización del espacio más flexible y la expansión de las categorías minoristas. Wal-Mart consideraba que, para ser viable, una tienda de descuento de tamaño mediano necesitaba un mínimo de 150.000 clientes potenciales<sup>13</sup>.

Un «Supercenter» era un tipo de tienda más grande que contaba con una gama completa de productos de alimentación, además de los artículos habituales en una tienda de descuento, así como artículos secundarios o especializados. Cuando Wal-Mart presentó por primera vez este modelo en 1988, su objetivo era utilizar la oferta de alimentación para atraer a un mayor número de clientes a las secciones de artículos de consumo generales. Sin embargo, la eficiencia operativa de Wal-Mart hizo que su negocio de alimentación fuera rentable por sí mismo. Los «Supercenter» de Wal-Mart eran por lo general más grandes, se centraban más en la alimentación (35% de las ventas) y ofrecían más actividades y servicios secundarios que la competencia más directa. En el año 2003, el 42% de toda la población de Estados Unidos (es decir, 118 millones de personas) tenía acceso a un «Supercenter» de Wal-Mart<sup>14</sup>.

En 2001, el 7% del crecimiento de las ventas de los «Supercenter» de Wal-Mart procedía de nuevos clientes, y el 21%, de clientes ya existentes cuyas compras en Wal-Mart se habían incrementado. El 72% restante provenía de sumas de dinero que antes se gastaban en otros canales, incluyendo una tercera parte que antes se desembolsaba en las tiendas de alimentación de la competencia y un 22% en otras tiendas de la primera categoría de Wal-Mart<sup>15</sup>. Se necesitaban 76.000 clientes potenciales para generar el volumen de ventas necesario para que un «Supercenter» típico fuera viable. Se estimaba que los márgenes operativos de los «Supercenter» eran de un 6,6% de media durante los últimos años, y que mejorarían conforme fuesen afianzándose, aunque se consideraba que no sería posible un aumento hasta los niveles registrados en las tiendas de descuento (9-10%) debido al escaso margen que generaban los artículos de alimentación en general y a la política de precios especialmente agresiva que aplicaba Wal-Mart. El **Anexo 7** resume las estimaciones del VPN (valor presente neto) de un "Supercenter" nuevo frente a una tienda nueva de descuento.

Los *mercados de vecindario* permitieron a Wal-Mart implantarse en zonas suburbanas muy densas, como parte de su política de abrir cada vez más establecimientos en un mercado nacional de dimensiones relativamente fijas. Estas tiendas más pequeñas, denominadas "pequeños mercados" o "smallMarts", se inauguraron en 1998 y se centraban en productos de alimentación, aunque también ofrecían gamas limitadas de artículos de consumo general y de farmacia, así como revelado fotográfico. Wal-Mart continuó desplegando con precaución su red de mercados de vecindario. Sin embargo, como dijo Lee Scott, el director general, a los analistas económicos: «No vayan a pensar que eso significa que estamos defraudados por los resultados de los mercados de vecindario».<sup>16</sup>

Los *SAM's Club*, creados en 1983, eran tiendas mayoristas que pertenecían a una categoría organizativa independiente dentro de Wal-Mart. Las tiendas mayoristas habían surgido por primera vez en los setenta y se basaban en la comercialización a bajo precio de grandes volúmenes, ventas al por

mayor y surtidos que cambiaban con rapidez de relativamente pocas unidades de mantenimiento de existencias (SKU) en almacenes grandes y tenebrosos que ofrecían descuentos aún mayores que los de las tiendas de descuento tradicionales (los márgenes comerciales brutos eran de un 10% de media, en comparación con el 25-35% de las tiendas de descuento tradicionales). Esta nueva categoría de tiendas había tenido una entrada triunfal, especialmente a principios de los ochenta, pero no había conseguido cumplir del todo las expectativas que de ellas se tenían, al menos no para Wal-Mart. Los SAM's Club habían llegado a ser líderes del sector de las tiendas mayoristas, pero las tiendas Costco las habían superado en términos de ventas absolutas y en gasto por cliente y visita. Según un observador, los SAM's Club no «desarrollan la atención del cliente con la misma eficacia que Costco, particularmente en el caso de los productos perecederos, que son precisamente con los que Costco consigue unas ventas con unos márgenes bastante altos que los SAM's Club no pueden conseguir. Y los clientes se enorgullecen de reconocer que han comprado algo en Costco, mientras que comprar en SAM's Club no es algo de lo que jactarse»<sup>17</sup>. Kevin Turner, al que habían traído de los «Supercenter» para convertirse en presidente y director general de los SAM's Club, explicaba sus planes para 2003: «Nuestro objetivo no es convertirnos en la cadena de tiendas mayoristas líder, sino en obtener beneficios con volúmenes menores»<sup>18</sup>.

Además de las tiendas físicas, Wal-Mart fundó Walmart.com en 2000, como una subsidiaria propiedad de la compañía que tenía la intención de ser su presencia en Internet. Walmart.com generó unos 100 millones de dólares en 2003, y mejoró el acceso de Wal-Mart a consumidores de rentas más altas (con unos ingresos superiores a los 75.000 dólares)<sup>19</sup>. Además, ayudó a dirigir tráfico a las tiendas –por ejemplo, fotos digitales compradas en línea se podían recoger en las tiendas.

## Aprovisionamiento

En sus inicios, el aprovisionamiento significaba, esencialmente, ir de viaje para efectuar las compras. Walton, siempre austero, había decretado que los gastos de esos viajes no debían superar el 1% del valor de las compras. Eso implicaba con frecuencia tener que compartir habitaciones de hotel e ir a pie en lugar de en taxi<sup>20</sup>. Los altos directivos de Wal-Mart seguían ahorrando unos centavos de ésta y otras maneras. Wal-Mart incluso llamaba a sus proveedores a cobro revertido.

En el ejercicio fiscal de 2003, el costo total de los bienes vendidos por Wal-Mart ascendía a 192.000 millones de dólares, una cifra que (a diferencia de las proporcionadas por otras empresas minoristas) no incluía los gastos de logística de su extensa red de distribución. Asimismo, la empresa afirmaba haber gastado un total de 107.000 millones de dólares en pedidos a sus proveedores en estados Unidos ese año. Los proveedores estaban más que dispuestos a viajar a Bentonville. Con el paso del tiempo, Wal-Mart había retrocedido cada vez más en la cadena comercial hasta comprar directamente del fabricante original. El siguiente paso, a principios de los noventa, fue eludir a los representantes de los fabricantes, para ahorrarse el 3 ó 4% de los bienes comprados anteriormente a través de ellos. Este proceso de «desintermediación» acabó en los tribunales, pero finalmente prevaleció. Además, conforme se ampliaban las ventas de su propia marca privada, Wal-Mart comenzó a tratar cada vez más con las mismas fábricas en lugar de con las compañías de marcas nacionales (es decir, asumió más funciones de marketing y también abrió oficinas por todo el mundo destinadas al trato con las fábricas). Recientemente, en 2002, Wal-Mart puso fin a su relación con la empresa que se había encargado de realizar sus compras durante largo tiempo y, en su lugar, contrató a cientos de empleados de esa misma empresa<sup>21</sup>.

Cuando los proveedores de cualquier producto visitaban Bentonville, no se les permitía convidar a los responsables de compras o visitarlos en sus oficinas, sino que se les conducía a una pequeña sala de visitas bastante modesta con una única mesa y cuatro sillas. Allí todas las negociaciones se reducían al importe de la factura. Según un observador: «Ni tan siquiera se llega a negociar. Nadie se atrevería a

sugerir un precio descabellado»<sup>22</sup>. En la mayoría de las otras cadenas minoristas, los precios de las facturas que se negociaban no incluían costos adicionales para los proveedores, como las comisiones de gestión de devoluciones, la publicidad conjunta ni los gastos de las promociones.

Aunque Wal-Mart se había ganado la fama de regatear sin compasión, también había intentado forjar progresivamente acuerdos de colaboración con un círculo cada vez más amplio de proveedores. Un elemento esencial de esa iniciativa para conseguir beneficios conjuntos era compartir la información de manera electrónica. Wal-Mart había utilizado el intercambio de datos electrónicos (EDI) desde los ochenta para tramitar los pedidos y trabajar con los proveedores. A principios de los noventa, el intercambio de datos se extendió hasta englobar las solicitudes de previsión, planificación, reposición de existencias y embarque. Aproximadamente en esa misma época, el intercambio de información privada a través del programa «Retail Link» de Wal-Mart comenzó a proporcionar a los miles de proveedores acceso informático a los datos de los puntos de venta, lo que les permitía analizar la tendencia de las ventas durante los dos últimos años, así como el nivel de existencias de sus productos en cada tienda de la cadena. Se afirma que el desarrollo y perfeccionamiento de «Retail Link» supuso para Wal-Mart el desembolso de 4.000 millones de dólares; los proveedores también tuvieron que realizar una notable inversión para implantar el nuevo sistema, incluyendo compra de hardware y la contratación y formación de analistas de «Retail Link»<sup>23</sup>. En 2002, todos los proveedores de Wal-Mart estaban obligados a utilizar «Retail Link». Esto impulsó a los competidores de Wal-Mart a unirse para la creación de intercambios públicos, como World Wide Retail Exchange y GNX, con el objeto de reducir costos de transacción mediante subastas y subastas a la inversa.<sup>24</sup> Sin embargo, a finales de 2002, Wal-Mart seguía siendo la única fuente de datos en (casi) tiempo real para un gran colectivo de proveedores<sup>25</sup>.

Esa gestión de la cadena de suministros estaba en consonancia con la de la cadena de pedidos, de tal manera que Wal-Mart obtenía la información sobre la demanda casi en tiempo real: en 2002, la información recogida por los escáneres de los puntos de venta de las tiendas tardaba menos de diez minutos en cargarse en el gestor de datos<sup>26</sup>. Este estaba formado por una base de datos analítica de 250 terabytes, que se creía que era la segunda base de datos privada más grande del mundo, después de la de la compañía de telecomunicaciones SBC. A pesar de que la información de la base de datos estaba registrada a nombre de la compañía, los conocimientos necesarios para su desarrollo y utilización, así como otros sistemas informáticos, resultaron ser más propensos a las filtraciones. Entre agosto de 1997 y julio de 1998, más de doce miembros clave del personal de sistemas de información de Wal-Mart abandonaron la compañía para incorporarse a Amazon.com y su filial, Drugstore.com.

La información actualizada sobre la oferta y la demanda ayudó a Wal-Mart a reducir tanto el agotamiento como el exceso de existencias. En la industria minorista en general, se estimaba que el 8% de los productos que los clientes querían comprar estaban agotados, y que una tercera parte de todos los productos se vendían a precios inferiores a los del mercado<sup>27</sup>. Además, los proveedores de Wal-Mart se beneficiaron de poder planificar su producción de manera más eficaz y de las economías asociadas con el aumento del rendimiento total. Asimismo, el propio Wal-Mart empleó su extensa base de datos para optimizar y reajustar rápidamente toda su combinación de productos, tal como se describe en el apartado sobre ese tema. Un ejemplo de esa rápida respuesta que se cita a menudo es el siguiente: a Target le resultó difícil encontrar banderas de Estados Unidos el 12 de septiembre de 2001, ya que Wal-Mart empezó a comprar tantas como pudo el día anterior.

Estas eficiencias operativas fueron probablemente un motivo importante por el cual, en un estudio realizado entre 122 fabricantes, Wal-Mart fue escogido «el mejor minorista con el que hacer negocios»<sup>28</sup>. Además, Wal-Mart animaba a sus 75 proveedores más importantes a incluirle en sus discusiones estratégicas para los siguientes tres años, en las que se tomaban decisiones como el tamaño y ubicación de las fábricas. Mientras que los proveedores de Wal-Mart que tenían una pequeña cuota de mercado en su respectivo sector tendían a obtener unos resultados financieros más exigüos cuando Wal-Mart era



uno de sus clientes más importantes, los grandes proveedores de Wal-Mart que tenían una gran cuota de mercado en su sector conseguían mejores resultados financieros que sus homólogos que no tenían a Wal-Mart entre sus clientes principales<sup>29</sup>.

Procter & Gamble (P&G) constituía un vivo ejemplo de las ventajas que los grandes proveedores obtenían al mantener una estrecha relación con Wal-Mart. Esa compañía fue uno de los primeros fabricantes en invertir en el intercambio de datos electrónicos junto con Wal-Mart, y a principios de la década de los noventa empleaba a más de setenta personas en Bentonville para gestionar sus productos para la cadena. En 2003, Wal-Mart se había convertido en el mayor cliente de P&G y generaba el 17% de sus ingresos. (La proporción de P&G en los ingresos totales de Wal-Mart representaba menos del 3%.)

Wal-Mart estaba cada vez más interesado en desarrollar su red de proveedores internacionales. Así pues, si bien Wal-Mart había lanzado la campaña «Compre productos americanos» en los ochenta, poco a poco se olvidó de ella, ya que a mediados de los noventa se había convertido en el importador individual estadounidense más importante de productos fabricados en China. Un informe aseguraba que si Wal-Mart fuera un país independiente, habría sido el octavo socio comercial de China, por delante de Rusia y Reino Unido<sup>30</sup>. Al parecer, China también era líder en el suministro de bienes (no incluidos en las cifras ya citadas) a los fabricantes e intermediarios que después revendían sus productos a Wal-Mart. La dirección estimaba que las importaciones directas de China realizadas por Wal-Mart ascendían a 7.500 millones de dólares, más de la mitad de su volumen global de importación en 2003. Ese mismo año, las importaciones indirectas de China efectuadas por Wal-Mart (que llegaban a sus tiendas a través de proveedores estadounidenses) supusieron otros 7.500 millones de dólares<sup>31</sup>. Éxitos puntuales incluían reducciones de costos del 28-40% en importaciones de ventiladores de alta velocidad, accesorios de cámaras digitales, cochecitos para niños y cojines para butacas de terraza<sup>32</sup>. De media, según un alto ejecutivo, el aprovisionamiento global podría reducir el costo general de la mercancía entre un 10 y un 20%<sup>33</sup>. El aprovisionamiento global para los Sam's Club se había integrado recientemente con el de otras tiendas de Wal-Mart en Estados Unidos, y había informes sobre cierta coordinación con las operaciones de establecimientos en el extranjero.

Wal-Mart obligaba a sus proveedores a adscribirse a su política sobre trabajo infantil, seguridad laboral, etc., así como al cumplimiento de sus respectivas legislaciones locales<sup>34</sup>. Con frecuencia surgían problemas de ese tipo: las auditorías llevadas a cabo durante 2001 revelaron que más de la mitad de las fábricas de los proveedores internacionales de Wal-Mart violaban sus políticas, y una tercera parte cometían graves infracciones<sup>35</sup>. Wal-Mart entabló negociaciones con sus proveedores para solventar esos problemas, si bien se produjo un vivo debate sobre la utilidad real de esas conversaciones. Los datos de la compañía apuntaban a que, en todo caso, Wal-Mart no se había visto obligada a amonestar a casi ningún proveedor, y, sin embargo, a principios de 2003 la compañía fue elegida de manera aplastante la mayor «explotadora del año entre las cadenas minoristas» en una encuesta realizada por un grupo activista.

## Distribución

En palabras de Sam Walton, la necesidad de construir el primer almacén de Wal-Mart era obvia:

«Nuestra empresa estaba en un lugar muy apartado, así es que los distribuidores no se peleaban precisamente para atendernos como lo hacían con nuestros competidores de ciudades más grandes. Nuestra única alternativa era crear un almacén propio para poder comprar grandes cantidades a precios atractivos y guardar la mercancía<sup>36</sup>.»

Ya que el almacenaje requiere grandes sumas de capital y es muy sensible a las economías de escala, la inversión en el primer centro de distribución supuso un notable esfuerzo para la compañía. Wal-Mart respaldó esa inversión instalando tiendas a un radio de un día de camino por tierra desde el centro de distribución. Tal como explicaba David Glass en 1979 «Siempre estamos respaldando las cosas de adentro hacia afuera, nunca iniciamos algo para luego improvisar»<sup>37</sup>.

A finales del ejercicio fiscal de 2003, la red de distribución estaba formada por 84 centros de distribución de Wal-Mart y 19 de SAM's Club en Estados Unidos, y un total de 43 centros de distribución en todo el mundo. Un típico centro de distribución de Wal-Mart disponía de un millón de pies cuadrados, requería una inversión media de 70 millones de dólares<sup>b</sup>, tenía un alto nivel de automatización, funcionaba las 24 horas del día y contaba con una nómina de 700 asociados, a los que se les pagaba entre 12 y 18 dólares por hora. Cada centro de distribución recibía varios cientos de camiones de mercancías a diario y daba cobertura a 150 tiendas situadas en un radio medio de 240 kilómetros<sup>38</sup>.

Los centros de distribución funcionaban como puntos focales dentro de la red de distribución: los camiones recogían la mercancía de los proveedores y la conducían al centro de distribución, donde se clasificaba y se remitía a las tiendas, habitualmente en un plazo de 48 horas desde la formalización del pedido. El departamento de tránsito corporativo de Wal-Mart se encargaba de la coordinación, y la distribución de todo el volumen de carga se satisfacía tanto con la contratación de transportistas externos como con la propia flota de camiones de Wal-Mart, que era la mayor de Estados Unidos. Los camiones recogían los nuevos pedidos (y entregaban las devoluciones) en los almacenes de los proveedores después de hacer las entregas en las tiendas<sup>39</sup>. En el ejercicio fiscal de 2003, el transporte del 83% de los productos para las tiendas nacionales pertenecientes a la primera categoría, el 63% de los productos para los SAM's Club nacionales y el 76% de los productos para el departamento internacional, pasó por los centros de distribución de Wal-Mart; el porcentaje restante estaba formado por los pedidos que los proveedores entregaban directamente en las tiendas. Esos valores eran, por lo general, superiores a los de sus principales competidores.

Wal-Mart se centró en la rotación de existencias como medida central de desempeño de la cadena de valor. Wal-Mart había conseguido aumentar la rotación de existencias de 3,2 en 1973 a 4,4 en 1983, 4,5 en 1993 y 7,6 a principios de 2003<sup>c</sup>. Como medida de comparación, la rotación de existencias de Target y Kmart fue de 6,1 y 5,4, respectivamente. Gran parte del aumento de las cifras de Wal-Mart desde principios de los años noventa se debió a la rápida expansión de los «Supercenters» y, particularmente, a la venta de artículos de alimentación, aunque parte de ello también refleja cambios en las prácticas de abastecimiento y otras políticas. Así, las trastiendas de los establecimientos nacionales se habían reconvertido en pequeños centros de distribución que servían más de punto de escala que de zonas de almacenaje, liberando así más espacio para la venta.<sup>40</sup> Más recientemente, Wal-Mart había desarrollado un modelo de «escanea y paga» (SNP, «Scan N'Pay»), con el que los proveedores mantendrían la propiedad de sus mercancías hasta que se vendieran en un establecimiento de Wal-Mart; sólo entonces comenzaba el término de cuentas a pagar a los proveedores<sup>41</sup>.

El objetivo a largo plazo de Wal-Mart era aumentar la rotación de existencias hasta niveles comparables a los obtenidos por ASDA, una adquisición suya en Reino Unido que rotaba sus existencias el doble de rápido que Wal-Mart en Estados Unidos, y de Amazon.com, que consiguió un ratio de 14,5

---

<sup>b</sup> Cifra que incluye los subsidios del Gobierno existentes: Bartlesville, el centro de distribución de Wal-Mart en Oklahoma, recibió 9 millones de dólares de subsidios estatales y locales; con el objetivo de convencer a Wal-Mart para que se instalase en St. Landry Parish (Luisiana), el estado pagó 4,5 millones de dólares para mejoras en la red de carreteras, alcantarillado y otras infraestructuras.

<sup>c</sup> La rotación de existencias se calcula como el cociente entre el costo de las mercancías vendidas y las existencias a finales del año fiscal.

en 2002<sup>42</sup>. Los analistas estimaban que cada vuelta adicional de existencias que Wal-Mart consiguiera aumentaría su ratio de cuentas a pagar sobre existencias en diez puntos porcentuales, y liberaría hasta 2.000 millones de dólares en capital de trabajo.

En 2003 se estimaba que los costos de distribución representaban un 2-3% de los ingresos de Wal-Mart, comparados con el 4-5% de otras cadenas<sup>43</sup>. La innovación había ayudado a mantener los menores costos de distribución del sector. A principios de los noventa, la empresa ya había conseguido implantar con éxito un sistema de «cross-docking» (reexpedición automatizada) que permitía transferir las mercancías directamente desde los camiones entrantes a los camiones destinados a las tiendas sin necesidad de tener que almacenarlas en los centros de distribución. Posteriormente, el último prototipo de centro de distribución había conseguido aumentar el rendimiento total en un 18%, y, no obstante, Wal-Mart seguía probando nuevos métodos para alcanzar un mayor grado de automatización de los procesos de distribución<sup>44</sup>. No obstante, el proyecto de esas características más importante, que debía completarse en 2003, consistía en la verificación de la nueva tecnología de identificación por radio frecuencia («Radio Frequency Identification», RFID), en colaboración con los proveedores. Las etiquetas RFID adheridas a las cajas de los productos en fábrica debían reducir la necesidad de descargarlos para realizar comprobaciones y limitar las mermas (un eufemismo para los hurtos). Según Wal-Mart, los resultados preliminares de esas pruebas apuntaban a que las etiquetas RFID permitirían un ahorro de un 6% en los costos en la cadena de suministros<sup>45</sup>.

A pesar de su capacidad de distribución, Wal-Mart anunció en mayo de 2003 la venta de McLane, un distribuidor mayorista que había adquirido en 1990, a Berkshire Hathaway, la compañía holding controlada por Warren Buffet. McLane generó unas pérdidas de 1.290 millones de dólares en un volumen de 22.000 millones (una tercera parte correspondía a Wal-Mart, y las otras dos a compañías terceras) durante el ejercicio fiscal de 2003.

## Comercialización y marketing

Walton se consideraba ante todo un comerciante, y no recordaba un solo día de su vida adulta en el que no hubiera pensado ni una vez en la comercialización. En 2003, Wal-Mart seguía siendo fiel a los principios básicos de comercialización que Walton había utilizado para construir la compañía: conseguir un alto nivel de ventas por pie cuadrado ofreciendo un gran surtido de productos a precios bajos en tiendas sencillas pero alegres.

### *Surtido de productos*

En lo referente a los dos tipos básicos de artículos de consumo general, Wal-Mart, como era su costumbre, seguía haciendo más hincapié que otras tiendas minoristas en los bienes de consumo duraderos (ferretería, productos para el hogar, accesorios para el automóvil y pequeños electrodomésticos) que en los productos textiles (indumentaria, ropa del hogar y tejidos). Los productos duraderos generaban más ventas por pie cuadrado que los textiles, atraían a más público y no requerían tantos descuentos, aunque ello implicaba unos márgenes brutos algo inferiores. No obstante, la categoría de productos que en los últimos años había fomentado realmente el crecimiento de las ventas había sido la de los bienes perecederos (alimentación, golosinas y tabaco), cuya proporción en los ingresos totales se había disparado gracias a la expansión desmedida de los «Supercenter». En conjunto, los bienes de consumo duraderos, los perecederos y los textiles representaban aproximadamente el 60% de los ingresos totales de Wal-Mart.

El surtido de Wal-Mart era fundamentalmente una mezcla de productos de marcas estadounidenses y una selección de productos de marca privada. Las marcas nacionales seguían predominando, aunque los productos de marca privada representaban cada vez una proporción más significativa. Así pues, se decía que las ventas de productos de marca privada en las tiendas de la primera categoría habían aumentado desde los 13.000 millones de dólares en 1995 (el 15% de las ventas) a los 33.000 millones en 1999 (20% de las ventas), aunque estas cifras todavía estaban muy por debajo del 50% de cuota estimada de marcas privadas en Target<sup>46</sup>. Por ejemplo, en 2001, Wal-Mart lanzó el detergente *Sam's American Choice* a casi la mitad de precio que *Tide*, de Procter & Gamble. Esta iniciativa «no genera ningún tipo de tensión en nuestras relaciones», afirmaba por aquel entonces un portavoz de P&G. Aunque *Tide* seguía ocupando cuatro veces más espacio en los expositores que *Sam's Choice*, este último obtenía ya una valoración más alta en los estudios de opinión de los consumidores según *Consumer Reports*.

Wal-Mart modificó activamente el surtido de productos de cada tienda basándose en un detallado análisis de los datos sobre ventas y de otros criterios más cualitativos, como la exclusividad del producto, compras impulsivas/intencionadas, accesibilidad en los expositores/existencias, etc. Este enfoque intensivo en información se complementaba con medidas como el concurso del «Producto generador de volumen», en el que ejecutivos de primera línea competían por la búsqueda y promoción de productos con alto potencial de ventas. La optimización del surtido de productos de cada tienda se llevaba a cabo en la «Tienda de la Comunidad Wal-Mart», un programa muy antiguo que promovía la implicación social a dos niveles: adaptando el surtido de productos según los factores demográficos de los clientes locales y participando en la vida social gracias a la celebración de acontecimientos y a la captación de fondos. Un factor importante que contribuyó a su desarrollo más reciente fue el sistema de planificación de surtidos de categoría modular («Modular Category Assortment Planning System», MCAPS). Combinado con el programa «Retail Link», MCAPS implicaba a los proveedores en la creación de módulos (presentación planificada de los productos) basados en el historial de ventas, características de la tienda y diez segmentos de consumidores diferentes. Algunos grandes proveedores habían desarrollado más de 1.000 módulos diferentes para Wal-Mart, y los ejecutivos de Wal-Mart afirmaban que se podía alcanzar la cifra de 2.500<sup>47</sup>. Los juguetes constituían un claro ejemplo del poder de MCAPS: Wal-Mart podía modificar enormemente (según un esquema predeterminado) la cantidad y combinación de los artículos de ese departamento cada mes.

Su capacidad para comercializar los productos de manera individual en cada tienda permitió a Wal-Mart ofrecer más variedad que sus competidores, (como por ejemplo Target, que gestionaba la comercialización en sus tiendas a escala regional), y reducir el número de productos agotados. Y, no obstante, Wal-Mart afirmaba que aún era posible mejorar los resultados, ya que el 10% de quienes visitaban las tiendas de su primera categoría a nivel nacional se iban sin comprar nada, lo que representaba unas «pérdidas» de casi 9.000 millones de dólares para la compañía<sup>d</sup>.

### *Política de precios*

Siendo Wal-Mart una cadena minorista de «precios bajos todos los días» (EDLP, por sus siglas en inglés), su lema de mercadeo había sido por mucho tiempo: «siempre el precio más bajo». Sin embargo, en los años noventa, los retos impuestos por los competidores les habían obligado a cambiar el lema a «Siempre precios bajos. Siempre». Durante esa década, Wal-Mart comenzó además a vender un porcentaje cada vez mayor de artículos rebajados: en 2002, Wal-Mart había generado unos 10.000 millones de ventas adicionales de ese modo. Por ejemplo, el programa de «Rebaja» incluía tres o cuatro

<sup>d</sup> Las tiendas de descuento de Wal-Mart recibieron un total de 966 millones de visitas en 2001, y los clientes se gastaron un promedio de 39 dólares en cada ocasión. Las estadísticas equivalentes para los «Supercenter» indicaban 1.000 millones de visitas y un consumo medio por valor de 51 dólares.

productos fundamentales de cada categoría y aplicaba grandes descuentos (de al menos un 10% para el consumidor, que duraban un promedio de 75 días, aunque en algunos casos los descuentos eran permanentes). Las rebajas las financiaban directamente los proveedores, que se beneficiaban tanto de un aumento del volumen de ventas de más del 100% como de la futura predilección de Wal-Mart por sus productos (manifestada, por ejemplo, con la colocación de los expositores de sus productos en los mejores lugares)<sup>48</sup>.

Excepto para aquellos productos suministrados localmente, Wal-Mart fijaba los precios básicos de todos los productos generales a nivel nacional. Los productos de alimentación se tasaban según a qué centro de distribución de alimentación perteneciese cada zona. Las discusiones sobre la política de precios de carácter más general tenían lugar tan sólo una o dos veces al año, aunque se les permitía a los directores de tienda igualar o reducir el precio más bajo que ofrecían los competidores de su zona comercial en un 5% como máximo. Para justificar esas decisiones, Wal-Mart inspeccionaba semanalmente los precios del 99,8% de las tiendas Kmart y del 98,7% de las tiendas Target<sup>49</sup>. Algunos estudios estimaban que había al menos un diferencial del 2 al 4% en la política de precios de Wal-Mart con respecto a la de sus rivales más directos en la mayoría de mercados<sup>50</sup>, mientras que otras estimaciones lo situaban en un 10% o más, en particular si se comparaban con los precios de los supermercados<sup>51</sup>. Kmart había quebrado intentando igualar los precios de Wal-Mart, mientras Target hacía hincapié en un surtido de productos más selectos y una campaña publicitaria más amplia que le permitiera mantener unos precios entre un 10 y un 15% superiores a los de Wal-Mart. Tal como decía Jerry Storch, vicepresidente de Target: «Si nuestro negocio se basara en la venta de los mismos productos que nuestro vecino (Wal-Mart), no podríamos seguir vendiendo»<sup>52</sup>.

### *Otras políticas de marketing*

Wal-Mart promovía su imagen de «precios bajos todos los días» (EDLP) mediante campañas publicitarias en los medios de comunicación, el patrocinio de acontecimientos sociales y la creación de situaciones divertidas dentro de las tiendas. En 2000, la relación entre publicidad y ventas de Wal-Mart era del 0,3%, en comparación con el 2,2% de Target y el 1,2% de Kmart. Algunos de esos esfuerzos se llevaron a cabo de manera descentralizada: los directores de comercialización de cada zona eran a menudo los responsables de coordinar la publicidad en la radio local o en la televisión por cable, y los directores de tienda llegaban con frecuencia a acuerdos con proveedores concretos para realizar promociones en su mercado. Además, Wal-Mart distribuía cada mes propaganda impresa a más de 40 millones de hogares, lo que representaba un nivel menos intenso al de Target y Kmart. Sin embargo, Wal-Mart continuaba buscando maneras para simplificar aún más sus campañas.

No obstante, su participación social también podía considerarse una herramienta de marketing que utilizaba los donativos a organizaciones caritativas locales, la creación de becas y los actos de promoción de organizaciones caritativas en las tiendas para conseguir unos mejores resultados gracias a sus buenas acciones. En especial, la implicación social de Wal-Mart le sirvió para contrarrestar su imagen de gigante minorista que destruía el tejido social al borrar del mapa a las tiendas locales. Había quien creía que la iniciativa de Wal-Mart de poner una red de televisión dentro de las tiendas había contribuido a que se convirtiera en uno de los mayores proveedores de publicidad a través de ese medio, ya que se estimaba que los clientes tomaban más de la mitad de las decisiones de compra en la propia tienda. Aunque cada anuncio en la red de televisión de Wal-Mart costaba una media de 175.000 dólares al mes, los ingresos que le reportaba ese servicio no eran significativos<sup>53</sup>.

## Tiendas

Las tiendas de Wal-Mart, con su ambiente sencillo pero alegre, eran una parte esencial de la estrategia de marketing, y su importancia dentro de la estrategia de operaciones de Wal-Mart acabó por ser determinante. La ubicación de las tiendas se veía influida por la situación de sus centros de distribución, y sus tiendas de descuento y los «Supercenter» seguían concentrándose en pequeñas ciudades y en áreas rurales, donde era más probable que Wal-Mart se convirtiese en el único «gran almacén» local (véase **Anexo 8**).

El período entre 1975 y 1996, en el que Wal-Mart pasó de tener tiendas en ocho estados a tenerlas en cincuenta, reveló ciertas tendencias. Los competidores cuyos ingresos procedían en un 90% o más de las ventas de descuento, habían sufrido un estancamiento en el número de tiendas incluso en aquellos casos en los que sus negocios eran de creación posterior a la llegada de Wal-Mart al mercado local<sup>54</sup>. Sin embargo, los competidores que se habían diversificado, especialmente utilizando otros formatos de tienda de venta al por menor, y que en general tenían unas ventas sensiblemente superiores por pie cuadrado, o bien abandonaban el negocio con rapidez o mantenían su presencia y presentaban batalla; en el segundo caso, ese tipo de tiendas consiguió aumentar en la práctica su número total de establecimientos de manera significativa. Asimismo, otros minoristas con mejores resultados y menor necesidad de financiación externa pudieron reaccionar de manera más agresiva a la entrada de Wal-Mart en sus mercados locales en lo que se refiere al número de nuevas tiendas<sup>55</sup>.

Wal-Mart había ampliado gradualmente su horario de apertura en Estados Unidos. Con el tiempo, la gran mayoría de sus tiendas de descuento permanecían abiertas las 24 horas del día durante los sábados y los días laborables, y durante un número limitado de horas los domingos, mientras que los «Supercenter» estaban abiertos 24 horas al día y siete días a la semana. En la entrada de la tienda, un empleado les daba la bienvenida a los clientes (y se encargaba también de controlar los posibles hurtos). Ya a la salida, la productividad de las cajas registradoras había mejorado enormemente con la instalación de escáneres de códigos de barras, que Wal-Mart había desplegado entre 1983 y 1988, años antes de que lo hicieran sus competidores. Los clientes también podían pagar con las principales tarjetas de crédito. En el pasado, el uso de tarjetas de crédito en las tiendas de descuento había sido problemático debido en parte a que la autorización del banco podía tardarse en determinadas ocasiones hasta varios minutos. Sin embargo, a finales de los ochenta Wal-Mart consiguió utilizar su red por satélite para reducir drásticamente el tiempo de espera a menos de tres segundos, cosa que permitió la autorización de todos los pagos, una drástica reducción del fraude y una mejora en la atención al cliente.

Las ventas por pie cuadrado constituían un elemento fundamental para medir el rendimiento general de las tiendas. Las ventas por pie cuadrado se habían estancado en términos reales entre principios de 1970 y principios de los ochenta, pero habían aumentado progresivamente y de manera sustancial a partir de entonces, duplicándose en términos reales entre 1983 y 2003. En el ejercicio fiscal de 2003, las ventas globales de Wal-Mart por pie cuadrado equivalían a 440 dólares, comparados con los 249 de Target y los 221 de Kmart, preservando así su ya larga tradición de liderazgo en el sector de las cadenas de venta de artículos de consumo general en esta medida.

Se introdujeron también numerosas medidas para mejoras operativas. La política de EDLP contribuyó a reducir las necesidades de personal (ya que los expositores y los precios no se tenían que cambiar tan a menudo) y permitieron un funcionamiento más estable. Las mermas se redujeron (se estimaban en menos de un 1% de las ventas de descuento de Wal-Mart en 2002, en comparación con el 2 ó 3% de sus competidores más directos) gracias a una combinación de incentivos y supervisión. Aparentemente, Wal-Mart también había conseguido una mejor ejecución de las prácticas minoristas (recepción, procesado y colocación en estanterías de los productos en las tiendas) que sus competidores aplicando una política de precios comparable, en especial con respecto a Kmart. Los directores de tienda

en particular tenían numerosos incentivos, tal como se explica en el siguiente apartado, y contaban con cierta autonomía para decidir si deseaban buscar suministradores a nivel local, si igualaban o mejoraban los precios de la competencia o si querían lanzar ofertas concretas. Sin embargo, por encima de la descentralización, el objetivo fundamental era conseguir siempre la máxima eficiencia. Así, por ejemplo, para reducir el gasto innecesario de energía, la luz, la calefacción y el aire acondicionado de todas las tiendas Wal-Mart de Estados Unidos se controlaban directamente desde Bentonville<sup>56</sup>.

Para el futuro de la empresa, una innovación potencialmente importante fue el uso de las etiquetas RFID en las tiendas (y también en la cadena de suministros), para reducir aún más la necesidad de personal de control de los productos y disminuir las mermas. Las etiquetas, cuyo precio ascendía a 15 centavos de dólar la unidad, seguían siendo demasiado caras para resultar viables con muchos productos, pero su precio se reduciría con el tiempo. El competidor de Wal-Mart en Alemania, Metro AG, estaba a punto de abrir la «tienda del futuro» utilizando etiquetas del tipo RFID en las gamas de productos de precios superiores.

## Recursos humanos

Walton insistía en que el ingrediente más importante para el éxito de Wal-Mart era la manera en que se trataba a sus asociados. Muchas de sus prácticas y políticas para ofrecer asistencia a los empleados se habían institucionalizado con el paso del tiempo: compartir la información sobre su rendimiento con los asociados, instarles a aportar ideas, ofrecerles incentivos y una participación en las ganancias y mantener siempre una política de puertas abiertas. No obstante, todo ese tipo de iniciativas estaban condicionadas por la necesidad de mantener un férreo control de los gastos de nómina, que representaban casi la mitad de todos los gastos operativos. Wal-Mart dejó de publicar los gastos de nómina, pero se cree que en Estados Unidos decrecieron desde un 10% del valor de las ventas a principios de 1990 a casi un 8%, en parte debido al crecimiento de los «Supercenter».

Los gastos de nómina como porcentaje de las ventas podían descomponerse en retribución salarial por empleado dividido entre ventas por empleado (productividad). En términos de productividad laboral, las ventas de Wal-Mart por empleado fueron de media 175.000 dólares en 2003, en comparación con 144.000 dólares en Target y 145.000 dólares en Kmart. En Wal-Mart, después de mantenerse constantes en términos reales durante las décadas de los setenta y ochenta, las ventas por empleado habían aumentado un cuarto a partir de los noventa. Un estudio del McKinsey Global Institute sobre el crecimiento de la productividad laboral en Estados Unidos entre 1995 y 2000, indicaba que, tal como manifestara Robert Solow (galardonado con el premio Nobel de economía y asesor de dicho estudio), «con ventaja, el factor más importante en la (aceleración del crecimiento de la productividad) es Wal-Mart»<sup>57</sup>. El estudio también apuntaba que las tecnologías de la información eran responsables de un porcentaje significativo de la mejora de la productividad laboral en Wal-Mart, a pesar de que las innovaciones no vinculadas a ese factor, como la formación cruzada de los trabajadores y el mayor aprovechamiento de los recursos, habían contribuido aún más a ese crecimiento.

Con respecto al segundo componente de los gastos de nómina, el nivel de las retribuciones, Wal-Mart pagaba, en 2003, 7 dólares la hora en los puestos más elementales de la mayoría de sus tiendas de Estados Unidos, pero estaba dispuesta a ofrecer más si hacía falta<sup>e</sup>. Se estimaba que los trabajos a tiempo parcial con una dedicación inferior a 28 horas semanales representaban el 30% de la mano de obra de las tiendas minoristas de Estados Unidos; los empleos a jornada completa con una duración inferior a 45 semanas eran el 15% durante el ejercicio fiscal de 2002, y los empleos a jornada completa con una

---

<sup>e</sup> El salario mínimo en Estados Unidos a principios de 2003 era de 5,15 dólares la hora (una disminución en términos reales de más del 20% con respecto a 1980).

duración de 45 semanas o más constituían el 55% restante. Entre los empleados de esa última categoría, a casi el 94% se les pagaba en función de las horas trabajadas, y su sueldo medio ascendía a 17.800 dólares anuales, en comparación con los 50.600 de media para el 6% de los asalariados (véanse más detalles en **Anexo 9**). Esas cifras incluían los incentivos, que podían ascender a 1.000 dólares o más al año para los asociados a jornada completa que cumplían con los objetivos de «mermas» y rentabilidad preestablecidos. La magnitud de los incentivos era considerablemente superior para los jefes de departamento, los empleados con unos honorarios por hora más elevados: ellos eran responsables del funcionamiento de su propia «tienda dentro de una tienda», y recibían información detallada sobre las ventas y los beneficios de su zona, adaptaban la combinación de productos a las necesidades locales y se les recompensaba en función de los resultados obtenidos.

En la clasificación de los asalariados, los directores de tienda tenían un sueldo base de aproximadamente 52.000 dólares anuales, menos que sus homólogos de muchas otras cadenas, pero, de media, ganaban la misma cantidad gracias a los incentivos por los resultados de sus tiendas. Además, a los directores se les exigía directamente que mantuviesen los gastos de nómina por debajo de un objetivo que la sede central establecía para cada tienda y que se calculaba en función del crecimiento de las ventas, los porcentajes de existencias y las mermas. Por último, la retribución de los máximos directivos de la empresa estaba formada casi exclusivamente por incentivos (véase **Anexo 10**). En la clasificación global, Lee Scott, con una retribución de 29 millones de dólares en 2002, ocupaba la segunda posición en términos de retribución total entre los directores generales de las cincuenta compañías más grandes de Estados Unidos (según *Fortune 50*), tras el director general de Home Depot (que había salido de General Electric tras no conseguir el puesto de máxima responsabilidad en dicha empresa), y justo delante del de Kmart.

Además de lo que describía como «unos beneficios y sueldos muy competitivos»<sup>58</sup>, Wal-Mart hacía hincapié en el hecho de que daba más formación que cualquier otra cadena minorista, que dos terceras partes de sus directivos habían sido ascendidos desde el puesto de asociados y, lo más importante, que ofrecía un lugar de trabajo agradable y que se preocupaba por sus empleados. Sin embargo, los activistas anti Wal-Mart no podían estar más en desacuerdo. En su opinión, los salarios medios de Wal-Mart en Estados Unidos eran de 2 a 3 dólares inferiores a los que cobraban los trabajadores sindicados de la competencia (especialmente los de los supermercados), como consecuencia de la exigua retribución al incorporarse a la empresa, de los pequeños aumentos e, incluso, de un presunto énfasis en el despido de los empleados con sueldos más elevados. También destacaban que el salario medio para asociados a tiempo completo en 2002 fue menos de 14.000 dólares por año, y la línea de pobreza marcada a nivel federal era de 14.630 dólares para una familia de tres personas<sup>59</sup>. Lo cierto es que algunos empleados de Wal-Mart manifestaban opiniones similares. Tal como indicaba una empleada que ganaba 16.800 dólares después de tres años en la compañía, «teniendo en cuenta lo que pagan, es difícil salir adelante sin tener un segundo trabajo o alguien que te eche una mano, a no ser que lleves veinte años en la empresa o seas un directivo»<sup>60</sup>. Esa misma empleada afirmaba no poder permitirse la suscripción al seguro médico de Wal-Mart, ya que suponía un gasto de 85 dólares de su salario quincenal de 550 dólares, por lo que ella no tenía seguro y recurría a Medicaid, el sistema estatal de ayuda médica, para su hijo. Un ejecutivo de la compañía contaba que el 90% de los asociados elegibles tenían seguros médicos: el 50% tenía planes de Wal-Mart, mientras el otro 40% estaba cubierto por Medicare o por familiares. Este ejecutivo añadía: «Casi el 40% de nuestros asociados carecía de seguro médico antes de trabajar en Wal-Mart. Aquí, un asociado puede obtener seguro médico por sólo 15,25 dólares por período de pago»<sup>61</sup>. En 2002, el gasto de Wal-Mart en programas de salud para los 500.000 empleados cubiertos de Estados Unidos era de 3.500 dólares de media por empleado, comparado con 4.800 dólares de media del sector y 5.600 dólares para las empresas estadounidenses en general<sup>62</sup>.

Los directivos de Wal-Mart estaban de acuerdo en que la cultura empresarial de Wal-Mart se había visto puesta a prueba conforme la empresa se extendía por diferentes ciudades (y en el extranjero), al



aplicar políticas como la apertura de las tiendas durante las 24 horas durante los siete días de la semana (situación que hizo más difícil que los directivos conocieran a todos los empleados de sus tiendas), al intensificarse la presión para alcanzar un mayor crecimiento y rendimiento, y, no menos importante, al alcanzar la nómina unas proporciones nunca vistas. Dado el ratio de rotación de 44% (desde un nivel de 70% en 1999), Wal-Mart tenía que reemplazar 600.000 puestos de trabajo anualmente para mantener su base de empleados al nivel de 1,4 millones de 2003. Sus planes de expansión requerían una ampliación de nómina hasta alcanzar 2,2 millones en 2008<sup>63</sup>.

Tanto sus dimensiones como las retribuciones que pagaba convirtieron a Wal-Mart en un polo de atracción para las reivindicaciones sindicales. Las tiendas ya habían observado, individualmente, este tipo de iniciativas (todas ellas carentes de éxito), pero a finales de los noventa comenzaron a surgir campañas organizadas. En especial, destacaba la United Food and Commercial Workers (UFCW), un 70% de cuyos 1,4 millones de afiliados eran empleados de comercios de alimentación nacionales y de otras cadenas regionales de menor tamaño. Wal-Mart había impedido con una política muy agresiva que sus trabajadores se sindicasen, utilizando herramientas como el plan de participación en las ganancias, la política de puertas abiertas, los talleres para directores de tiendas en los que se ponía énfasis en su función como «primera línea defensiva» ante las campañas sindicales (y la elaboración de vídeos y manuales dirigidos a ese colectivo en que se trataba ese tema), y la aplicación intensa de las leyes contra las violaciones de los derechos de la propiedad para desalentar los esfuerzos sindicales dentro de las tiendas. Después de que la UFCW empezara en 1999 a mantener conversaciones con los carniceros que trabajaban en los «Supercenter», el departamento de recursos humanos, encargado de tratar esas cuestiones dentro de Wal-Mart, aumentó su nómina en doce empleados, hasta alcanzar casi setenta. En febrero de 2000, los carniceros de Wal-Mart en Jacksonville (Texas) dieron su aprobación a la elección de un representante sindical en la compañía. Dos semanas después de esa elección, Wal-Mart anunció que comenzaría a vender la carne de ternera ya cortada y que eliminaría su servicio de carnicería en 180 tiendas, afirmando que su decisión no guardaba relación alguna con la iniciativa de organización de los trabajadores<sup>64</sup>.

Otro desafío para Wal-Mart relacionado con el mundo laboral se produjo en forma de pleitos legales. Había varios pendientes basados en quejas de trabajadores que alegaban que el directivo de una tienda de Wal-Mart había supuestamente encerrado a los trabajadores en su tienda por la noche o que les había forzado a trabajar horas sin compensación. Otro caso aún más asombroso se refería al archivo de una petición de certificación de la condición de colectivo, que debía permitir a las empleadas actuales y anteriores de la empresa emprender acciones judiciales colectivas contra Wal-Mart (y cuyo número ascendía a aproximadamente 1,5 millones de mujeres) a las que Wal-Mart supuestamente había discriminado por razones de sexo. Según un artículo de la prensa publicado por las demandantes:

«Aunque más de dos terceras partes de sus empleados por horas son mujeres, éstas tan sólo ocupan una tercera parte de los puestos de administración de las tiendas y menos del 15% de los cargos directivos. Además, según se infiere de los propios datos de Wal-Mart sobre mano de obra, las mujeres tienen salarios inferiores a los de los hombres con igual antigüedad en todas las categorías de puestos más importantes, y eso es así para todos los años desde 1997, a pesar de que las empleadas obtienen, de media, una mejor valoración de su rendimiento y una menor rotación que los hombres. Los documentos internos de Wal-Mart reconocen que la empresa se encuentra “rezagada respecto al resto del mundo” en la promoción de las mujeres a cargos directivos».

Algunos de los datos de Wal-Mart recopilados por un especialista que actuó como testigo se presentan en el **Anexo 9**.

Wal-Mart hizo frente a esos cargos. Los ejecutivos de la compañía afirmaron que las discusiones sobre los déficit internos de la compañía pretendían instar a que se tomasen medidas y que no se trataba de análisis precisos, así como también que algunas de las diferencias con respecto a sus competidores en

cuanto a la situación de la mujer en cargos directivos se debía a la amplia acepción del término «dirección» que utilizaban sus competidores, y que un menor número de mujeres solicitaban puestos de dirección en Wal-Mart debido a que se exigía flexibilidad para trasladarse a otros puntos del país (por ejemplo, los asistentes de dirección debían trasladarse cada 24 meses). Mientras este proceso seguía su curso, otro quebradero de cabeza surgió. En octubre de 2003, agentes de inmigración de Estados Unidos realizaron una redada en la sede de Wal-Mart y en sesenta de sus tiendas, arrestando a más de 300 trabajadores ilegales empleados por un contratista que realizaba la limpieza en algunas de las tiendas de Wal-Mart. Wal-Mart se enfrentó a una investigación de un gran jurado y había sido denunciado por algunos de los trabajadores arrestados<sup>65</sup>.

## Administración

Según Sam Walton, «hay algo que aprendí hace mucho tiempo en el negocio de las tiendas de venta al por menor: hay que darles responsabilidad a los trabajadores, debes confiar en ellos y, a partir de ese momento, tienes que controlarlos»<sup>66</sup>. Walton también describía su estilo personal de gestión empresarial como «administrar el negocio deambulando por las instalaciones». Sin embargo, otros en Wal-Mart lo describían como «administrar hasta provocarte la extenuación» y «administrar mediante un control constante». De cualquier modo, ese estilo de gestión empresarial implicaba no sólo férreos controles (que las nuevas tecnologías facilitaban enormemente), sino también tener que pasar mucho tiempo en las tiendas y una dedicación absoluta al trabajo.

La responsabilidad para con el negocio era, en ese sentido, la primera de las diez reglas que Sam Walton proponía en su autobiografía publicada en 1992 y que se podía consultar en la página Web de la compañía bajo el título «Cultura empresarial de Wal-Mart» (véase **Anexo 11**). En estas reglas se hablaba de la competencia como una fuerza que podía superarse mediante menores costos y un antagonismo apropiado. En la práctica, sin embargo, se promovía una dura competitividad. Como muestra un ejemplo:

«En un lugar alto de la pared en la sede de Wal-Mart había un cartel con una pregunta provocativa en grandes letras mayúsculas: "¿Quién se está llevando tus clientes?". Debajo de ella, ponía "Se busca", y aparecían las fotos de dos docenas de directores generales de las principales tiendas de venta al por menor de América<sup>67</sup>.»

En lo referente a las herramientas de gestión empresarial utilizadas, a simple vista poco diferenciaba a Wal-Mart de su competencia. Por lo menos, hasta mediados de los noventa, Wal-Mart había usado la venerable estructura FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para establecer sus análisis estratégicos. Durante la década de los noventa adoptó el cálculo de costos por actividades, pero en última instancia prescindió de él para utilizar un sistema de cálculo de costos más sencillo de características similares al que empleaba Target. A principios de 2003, se asegura que utilizaba «Balanced Scorecard» (el cuadro de mando integral, un sistema de gestión ampliamente difundido que establecía un equilibrio entre los aspectos financieros y los objetivos, medidas, planes e iniciativas relacionados con el conocimiento y el crecimiento, los procesos empresariales y los clientes). Se le atribuía una importancia fundamental a la mejora continuada de la eficiencia operativa, y para ello se contaba con unas herramientas centralizadas que se aplicaban a las tiendas y a las innovaciones en las ventas y que, tras su puesta en práctica, volvían al centro y se aplicaban a toda la compañía. Con ese objetivo en mente, la atención de la sede central se centraba en el 20% de las tiendas con mejores resultados y en el 20% de las que obtenían unos resultados más negativos (política que también se aplicaba a los proveedores).

En la práctica, la gestión de la red de tiendas de Wal-Mart estaba relativamente centralizada, al menos en lo referente a un grupo concreto de medidas. En 1999, el 15,4% de los directivos de Wal-Mart trabajaba en la sede central, en comparación con el 8,1% de media de veinte de sus competidores<sup>68</sup>. A pesar de ello, los costos totales de la sede central representaban tan sólo el 2% de las ventas de Wal-Mart, una cifra relativamente pequeña que reflejaba el énfasis que se había dado desde la época de Sam Walton a que dicha sede fuera lo más pequeña posible<sup>69</sup>.

El mayor grado de centralización de la compañía en la sede central era el resultado, en parte, de que Wal-Mart todavía no contaba con sedes regionales en Estados Unidos. Aunque no se disponía de cifras actualizadas, se estimaba que la no existencia de sedes regionales le había permitido a la empresa ahorrarse hasta un 2-3% del valor de sus ventas en los ochenta<sup>70</sup>. Además, esa situación contribuyó a mejorar en gran medida la información disponible en la sede central sobre el estado del sector. Los vicepresidentes regionales, cada uno de los cuales era responsable de unas 80 ó 100 tiendas, así como otros miembros de la empresa (incluyendo a sus jefes) eran trasladados por alguno de los veinte aviones a reacción de Wal-Mart desde Bentonville a sus respectivas regiones a comienzos de la semana, y regresaban a la sede central el miércoles o el jueves. Esos directivos, junto con los ejecutivos que trabajaban directamente en el mercado, se habían convertido en los emisarios fundamentales de la cultura empresarial de Wal-Mart. Tal como indicaba Lee Scott, el director general, «el vicepresidente regional debe tener unos conocimientos mucho más parecidos a los de Sam que hace diez o quince años. El director general por sí solo ya no puede resolver los problemas de 1,3 millones de personas»<sup>71</sup>. Asimismo, los vicepresidentes regionales llevaban a la sede central la información básica sobre sus respectivas regiones. Después de volver a Bentonville, presentaban un informe completo y mantenían reuniones los viernes antes de asistir a las famosas reuniones de los sábados por la mañana en Wal-Mart.

La reunión de los sábados por la mañana en Wal-Mart duraba dos horas y comenzaba a las 7:30. El equipo directivo y los asociados de la sede central, así como sus amigos y parientes, se reunían en Bentonville para disfrutar de una mezcla de actuaciones informales, información y motivación. Entre los invitados figuraban a veces atletas, cantantes de música «country» y comediantes, así como otros hombres de negocios. La reunión concluía con todos los empleados proclamando la ovación de Wal-Mart.

La reunión anual de accionistas de Wal-Mart, famosa por ser el acontecimiento más notable de esas características de todo el mundo, merecía también una atención considerable. Una típica reunión anual incluía la actuación de personajes famosos, discursos, rondas de preguntas de los asistentes y breves reseñas que alababan la contribución a la empresa de algunas personas (en particular de los asociados que habían realizado sugerencias), y a continuación se celebraba una feria. En los últimos años sólo se permitía la asistencia a la feria de los empleados y de sus familias, reforzando así la sensación de que la reunión no estaba dirigida a los accionistas, sino a los empleados, muchos de los cuales acudían en autobuses desde tiendas remotas a un evento que duraba casi una semana. Los empleados de las tiendas podían ver más tarde fragmentos grabados del encuentro. Según una antropóloga que había asistido a la reunión anual durante veinte años consecutivos, Wal-Mart se presentaba a sí misma como un baluarte de la «recuperación de los valores de una América mítica y pasada, que permitía a sus seguidores formar parte de una comunidad que era, a la vez, racional, científica y sin clases»<sup>72</sup>.

Con respecto a la opinión pública en general, el equipo directivo de Wal-Mart pensaba que la compañía era, a causa de su tamaño y prominencia, objeto de un especial escrutinio. Tal como comentaba Glass, «cuando éramos más pequeños, tan sólo nos veían como una empresa desvalida, una contrincante más. Cuando eres el número uno... dejas de ser un héroe». Los pleitos en contra de Wal-Mart, que ascendían a varios miles cada año, se veían desde esa óptica y, tradicionalmente, se les había hecho frente enérgicamente. Además, se podrían citar muchos otros supuestos ejemplos de ese «escrutinio especial». Wal-Mart fue elegida la mayor «explotadora del año entre las cadenas minoristas»

a pesar de que sus prácticas de abastecimiento probablemente no eran peores que las de la competencia. Cuando se negó a comercializar revistas de hombres en actitudes provocativas, los críticos vieron en ello otro ejemplo de cómo las grandes cadenas censuraban y homogeneizaban la cultura popular. Y cuando en la edición de su boletín interno de la primavera de 2000 se publicó una entrevista con Elizabeth Dole, candidata a la presidencia, se acusó a Wal-Mart de entrometerse en las elecciones primarias a la presidencia en Carolina del Norte y tuvo que disculparse por haber escogido un momento tan poco oportuno para la publicación. Especialmente a partir del momento en que empezó a retirar su campaña «Compre productos americanos», había intentado atraer menos atención en Estados Unidos que muchas otras compañías más pequeñas (en comparación, la estrategia no comercial de Wal-Mart hacía más hincapié en desarrollar vínculos con las sociedades locales de las zonas en las que tenía presencia). La compañía controlaba estrictamente toda la información que hacía pública, pero recientemente había comenzado a hacer publicidad para contrarrestar la pobre imagen que tenía, según un estudio de reputación realizado a petición del consejo de administración<sup>73</sup>.

El crecimiento de Wal-Mart había conducido con el paso del tiempo a una mayor definición y expansión de las funciones de asesoramiento corporativo dentro de la empresa. Esa nueva situación significó un cambio con respecto a los inicios de Sam Walton, que según un antiguo directivo «nos diría que nuestro negocio esencial no son ni la política, ni los recursos humanos, ni la contabilidad, ni los aspectos legales. Nuestro negocio es comprar y vender productos y ocuparnos de nuestros clientes y de nuestros asociados»<sup>74</sup>. Wal-Mart acabó creando un departamento de relaciones con los medios de comunicación en 1989, amplió enormemente sus actividades relacionadas con los recursos humanos en los noventa, y su departamento legal, al final de la misma década, y estableció un departamento de asuntos políticos en Washington D.C. en 1999 (si bien tres años después de su creación seguía empleando únicamente a cuatro personas en esa oficina)<sup>75</sup>.

## El futuro

Wal-Mart había aumentado sus dividendos año tras año desde que consiguiera los primeros en 1974, y en los últimos años había devuelto importantes recursos al accionariado gracias a un programa de recompra de acciones. En el ejercicio fiscal de 2003 generó 12.500 millones de dólares de caja operativa, invirtió 9.400 millones de dólares en bienes inmuebles, instalaciones y bienes de equipos (sin incluir los 749 millones de dólares correspondientes a las inversiones internacionales), y pagó 1.300 millones de dólares en dividendos y la suma sin precedentes de 3.200 millones para la recompra de acciones (financiada en gran medida con un aumento de deuda barata).

A pesar de esas transferencias de dinero, los accionistas seguían esperando que Wal-Mart creciera significativamente: según una estimación, el 69% del valor implícito de los títulos de Wal-Mart que cotizaban en bolsa se debía a las posibilidades de crecimiento de la compañía más que a los activos reales<sup>76</sup>. Encontrar nuevas vías de crecimiento era cada vez más difícil, ya que el despliegue de las tiendas de descuento por todo Estados Unidos ya se había completado. Los «Supercenter» todavía ofrecían posibilidades de expansión: Wal-Mart pretendía abrir 1.000 más en Estados Unidos durante los próximos cinco años. Se estimaba que esto podría doblar los ingresos de Wal-Mart en alimentación y negocios relacionados, alcanzando 162.000 millones de dólares, y que supondría un 35% de cuota de mercado en ventas de alimentación en Estados Unidos y 25% en ventas de tiendas generalistas, aumentando su cuota de ciertos productos para el hogar hasta un 50% en 2010<sup>77</sup>. Se esperaba, sin embargo, que el crecimiento global de los negocios básicos de venta de artículos de consumo general y de alimentación en Estados Unidos disminuyese progresivamente del 15 al 10% en la siguiente década, con unos ingresos totales para esos negocios que tal vez podrían alcanzar los 400.000 millones de dólares en 2008, y superar la barrera de los 600.000 millones en 2013.

Extender la cadena por el extranjero suponía una clara opción para seguir creciendo, pero después de diez años de presencia internacional, los resultados de la compañía aún no eran satisfactorios (véase **Apéndice 1**). Quizá por ello, Scott parecía pensar que Wal-Mart necesitaba ampliar su horizonte más allá de la venta minorista con descuento, ya sea nacional o internacionalmente. Tal como manifestara en una entrevista: «No intento resultar frívolo, pero nuestra estrategia a largo plazo es tener presencia allí donde ahora no la tenemos»<sup>78</sup>. Wal-Mart ya estaba empezando a experimentar con la expansión horizontal de la compañía o con la ampliación de sus sectores tradicionales, añadiendo a su oferta las agencias de viajes, el acceso a Internet, la distribución de flores y el alquiler de DVD a través de Internet<sup>79</sup>. No obstante, lo que atrajo más atención había sido el anuncio, en enero de 2003, de que empezaría a ofrecer servicios financieros básicos a sus clientes.

Wal-Mart llevaba experimentando con las finanzas desde finales de los noventa, ofreciendo servicios como giros postales, transferencias nacionales e internacionales y pago de facturas, y también había cedido espacios a los bancos locales en más de 900 tiendas. Pero los diversos intentos de Wal-Mart para conseguir una licencia bancaria se habían visto frustrados por obstáculos legales y regulatorios. En parte como resultado de ello, la compañía decidió centrarse en productos financieros básicos que no requerían poseer un banco.

Según Scott, las ofertas irían dirigidas a los clientes que no tenían cuentas bancarias y que representaban más del 20% del total. Scott añadía: «Me gustaría que los servicios financieros funcionasen más al estilo de Wal-Mart que al tradicional. No se trata tanto de ofrecer unos precios más baratos... sino más bien de obtener unos beneficios justos por ese trabajo». De acuerdo con esa filosofía, Wal-Mart ofreció giros postales a 46 centavos (en comparación con 1 dólar en las oficinas de correos)<sup>80</sup>, y el pago de los cheques de la nómina con una comisión fija de 3 dólares, en comparación con las comisiones del 3-6% que aplicaba la competencia<sup>81</sup>.

Algunos de los recursos tangibles que Wal-Mart introdujo en los servicios bancarios se hicieron evidentes cuando la casa de la moneda americana utilizó a la compañía para introducir el dólar Sacagawea a principios de 2000, antes de que estuviera disponible para los bancos. Además, en 1998 una encuesta de McKinsey sobre las marcas estadounidenses reveló que más del 60% de los encuestados creía que Wal-Mart tenía las habilidades necesarias para expandirse con éxito en nuevas líneas de negocio, y más de la mitad esperaba que Wal-Mart lo hiciera al menos igual de bien que los proveedores tradicionales en áreas como servicios financieros, seguros o viajes.<sup>82</sup>

**Anexo 1** Ventas minoristas en Estados Unidos, 1992-2002 (en millones de dólares)

	1992	1994	1996	1998	2000	2002
<b>Tiendas de artículos de consumo general (excepto secciones alquiladas)</b>	<b>247.968</b>	<b>285.278</b>	<b>315.398</b>	<b>351.872</b>	<b>406.208</b>	<b>455.674</b>
Tiendas de descuento	91.936	109.543	120.031	129.007	136.272	136.621
Tiendas convencionales y de cadenas nacionales	85.153	89.402	92.172	94.646	97.356	89.291
Tiendas de venta al por mayor e hipermercados	40.025	57.756	73.079	98.794	140.196	193.541
Demás tiendas de artículos de consumo general	30.854	28.577	30.116	29.425	32.384	36.221
<b>Tiendas de mobiliario y de complementos del hogar</b>	<b>54.994</b>	<b>62.766</b>	<b>69.415</b>	<b>78.574</b>	<b>91.662</b>	<b>94.978</b>
<b>Tiendas de electrónica y electrodomésticos</b>	<b>42.763</b>	<b>57.413</b>	<b>68.515</b>	<b>75.981</b>	<b>86.361</b>	<b>90.096</b>
<b>Distribuidores de materiales de construcción, equipos de jardinería y otros componentes</b>	<b>160.171</b>	<b>190.817</b>	<b>212.759</b>	<b>243.490</b>	<b>276.163</b>	<b>300.932</b>
<b>Gasolineras</b>	<b>156.556</b>	<b>171.416</b>	<b>194.601</b>	<b>191.749</b>	<b>246.753</b>	<b>240.873</b>
<b>Tiendas de ropa y de complementos</b>	<b>120.346</b>	<b>129.327</b>	<b>136.860</b>	<b>149.442</b>	<b>167.882</b>	<b>171.874</b>
<b>Tiendas de deportes, «hobbies», libros y música</b>	<b>49.296</b>	<b>57.538</b>	<b>64.055</b>	<b>69.456</b>	<b>77.921</b>	<b>82.004</b>
<b>Tiendas de alimentación y bebidas</b>	<b>371.451</b>	<b>385.265</b>	<b>402.020</b>	<b>421.579</b>	<b>460.481</b>	<b>490.795</b>
Tiendas de alimentación	337.925	351.056	366.075	382.426	416.727	442.971
Tiendas de cerveza, vino y licores	21.825	22.240	23.300	25.697	29.076	31.324
Otras tiendas de alimentación y bebidas	11.701	11.969	12.645	13.456	14.678	16.500
<b>Tiendas de salud y cosmética</b>	<b>90.794</b>	<b>97.299</b>	<b>110.199</b>	<b>130.228</b>	<b>156.976</b>	<b>180.180</b>
Farmacias y droguerías	77.806	82.006	91.821	108.344	130.891	152.973
Otras tiendas de salud y cosmética	12.988	15.293	18.378	21.884	26.085	27.207
<b>Otros minoristas</b>	<b>55.833</b>	<b>70.585</b>	<b>84.109</b>	<b>99.803</b>	<b>108.477</b>	<b>104.507</b>
<b>Tiendas minoristas cuyas ventas no se realizan en establecimientos**</b>	<b>81.299</b>	<b>98.518</b>	<b>119.512</b>	<b>133.320</b>	<b>176.178</b>	<b>180.805</b>
<b>Total ventas minoristas*</b>	<b>1.431.471</b>	<b>1.606.222</b>	<b>1.777.443</b>	<b>1.945.494</b>	<b>2.255.062</b>	<b>2.392.718</b>

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Oficina del Censo de Estados Unidos.

\*No incluye los concesionarios de automóviles ni recambios.

\*\*Comercio electrónico, casas de venta por correo, distribuidores de combustible.

**Anexo 2** Situación financiera de Wal-Mart, 1994-2003† (en millones de dólares, excepto los valores por acción)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Cuenta de resultados</b>										
Ingresos netos	67.977	83.398	94.765	106.152	119.248	139.025	166.628	193.116	219.671	246.525
Ventas netas	67.344	82.494	93.627	104.859	117.958	137.634	165.013	191.329	217.798	244.524
Tiendas de Wal-Mart de la primera categoría	50.082	57.919	66.271	74.840	83.820	95.395	108.721	121.889	139.130	157.121
Tiendas de descuento	47.151	51.370	55.211	57.821	60.221	63.207	65.097	63.851	65.801	66.146
«Supercenter»	2.931	6.549	11.060	17.019	23.599	32.155	43.553	57.846	72.979	90.419
Mercados de vecindario	—	—	—	—	—	33	72	192	350	556
SAM's Club	14.749	18.908	19.068	19.785	20.668	22.881	24.801	26.798	29.395	31.702
Internacionales	—	1.511	3.712	5.002	7.517	12.247	22.728	32.100	35.485	40.794
Otras (McLane, Internet)	2.513	4.156	4.576	5.232	5.953	7.111	8.763	10.542	13.788	14.907
Otros ingresos	633	904	1.138	1.293	1.290	1.391	1.615	1.787	1.873	2.001
Costo de las ventas	53.444	65.586	74.505	83.510	93.438	108.725	129.664	150.255	171.562	191.838
Gastos operativos, de ventas y otros gastos										
administrativos generales	10.333	12.858	15.021	16.946	19.358	22.363	27.040	31.550	36.173	41.043
Depreciación y gastos de amortización*	849	1.070	1.304	1.463	1.634	1.872	2.375	2.868	3.290	3.432
Beneficios operativos	4.208	4.968	5.247	5.722	6.503	8.061	10.105	11.311	11.937	13.644
Beneficios operativos como porcentaje de los										
ingresos netos	6,20%	6,00%	5,50%	5,40%	5,50%	5,80%	6,10%	5,90%	5,40%	5,50%
Costo de los intereses	505	696	880	819	733	614	841	1.195	1.186	925
Impuestos	1.358	1.581	1.606	1.794	2.115	2.740	3.338	3.692	3.897	4.487
Beneficios netos	2.333	2.681	2.740	3.056	3.526	4.430	5.377	6.295	6.671	8.039
Pago de dividendos (dólares en términos absolutos)	299	391	458	481	611	693	890	1.070	1.249	1.328
<b>Balance de situación</b>										
Activo circulante	12.114	15.338	17.331	17.993	19.352	21.132	24.356	26.555	27.878	30.483
Bienes inmuebles, instalaciones, bienes de equipo										
y arriendos de capital	13.176	15.874	18.894	20.324	23.606	25.973	35.969	40.934	45.750	51.904
Total activo	26.441	32.819	37.541	39.604	45.384	49.996	70.349	78.130	83.451	94.685
Pasivo circulante	7.406	9.973	11.454	10.957	14.460	16.762	25.803	28.949	27.282	32.617
Deuda a largo plazo	6.156	7.871	8.508	7.709	7.191	6.908	13.672	12.501	15.687	16.607
Obligaciones de arrendamiento a largo plazo										
consecuencia de los arriendos de capital	1.804	1.838	2.092	2.307	2.483	2.699	3.002	3.154	3.045	3.001
Capital accionario	10.753	12.726	14.756	17.143	18.503	21.112	25.834	31.343	35.102	39.337

Continúa en la página siguiente.

**Anexo 2** Situación financiera de Wal-Mart, 1994-2003† (en millones de dólares, excepto los valores por acción), continuación

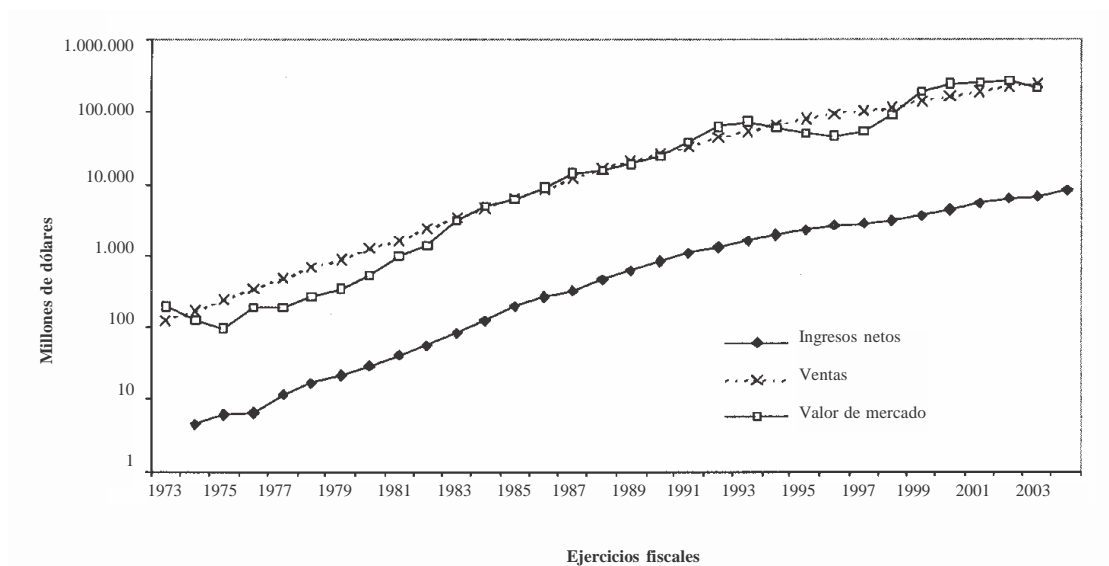
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Información sobre las acciones (en dólares)</b>										
Acciones en circulación	2.299	2.298	2.294	2.266	2.240	4.450	4.454	4.470	4.451	4.386
Beneficio por acción totalmente diluido	0,51	0,59	0,60	0,67	0,78	0,99	1,25	1,40	1,49	1,81
Dividendos por acción	0,07	0,09	0,10	0,11	0,14	0,16	0,20	0,24	0,28	0,30
Valor en libros por acción	4,68	5,54	6,43	7,57	8,26	4,74	5,80	7,01	7,89	8,97
Cotización en bolsa a final de año (ajustado al desdoblamiento de las acciones)	13,25	11,44	10,19	11,87	19,91	43,00	54,75	56,80	59,98	47,80
Valor de mercado al final del año fiscal	30,5	26,3	23,4	26,9	44,6	191,3	243,9	253,9	267,0	209,6
<b>Ratios financieras</b>										
Rentabilidad de las ventas (%)	3,50	3,20	2,90	2,90	3,00	3,20	3,30	3,30	3,10	3,30
Rentabilidad sobre activos (%)	8,80	8,20	7,30	7,70	7,80	8,90	7,60	8,10	8,00	8,50
Rentabilidad de los recursos propios (%)	21,70	21,10	18,60	17,80	19,10	21,00	20,80	20,10	19,00	20,40
Valor en el mercado/Ventas netas (%)	90,40	63,70	49,90	52,00	76,10	138,90	147,80	132,60	122,70	86,30
<b>Tiendas</b>										
Tiendas de descuento	1.950	1.985	1.995	1.960	1.921	1.869	1.801	1.736	1.647	1.568
«Supercenter»	72	147	239	344	441	564	721	888	1.066	1.258
Mercados de vecindario						4	7	19	31	49
SAM's Club	417	426	433	436	443	451	462	475	500	525
Internacionales*	14	163	191	206	584	716	1.003	1.070	1.170	1.288
<b>Otra información</b>										
Número total de asociados (en miles)	528	622	675	728	825	910	1.140	1.244	1.383	1.400
Superficie total en pies cuadrados	228	273	302	324	355	386	433	467	516	561
Superficie total en pies cuadrados en Estados Unidos	227	252	278	298	313	333	358	387	418	454
Superficie total en pies cuadrados en otros países	2	20	24	27	42	53	75	80	97	106
Índice de precios al consumo (1982 = 100)	144,50	148,20	152,40	156,90	160,50	163,00	166,60	172,20	177,10	179,86

Fuente: Informes de la empresa, estimaciones de MVI, Compustat, estimaciones de los redactores del caso.

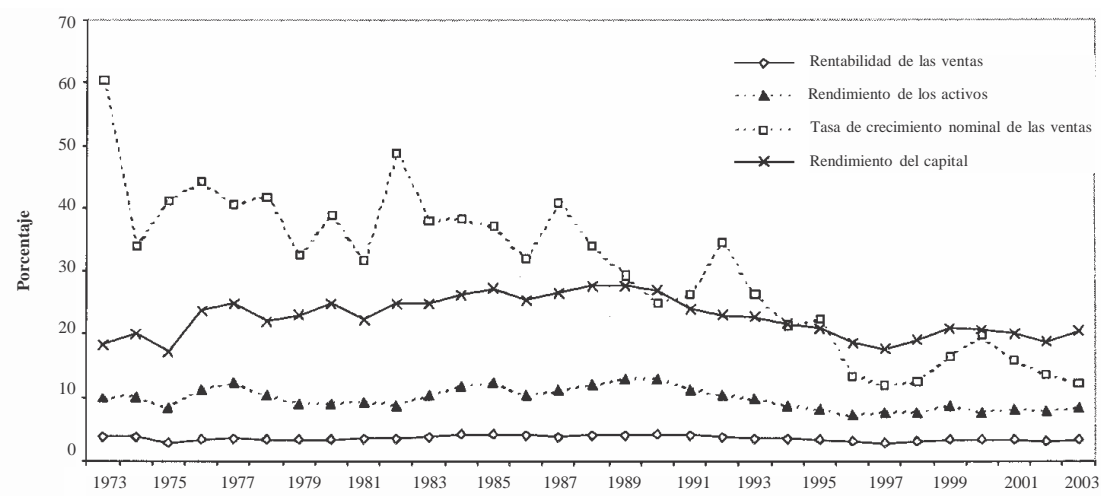
\*Un elemento del flujo de caja indicado aquí con fines comparativos.

†Los ejercicios fiscales concluyen el 31 de enero.



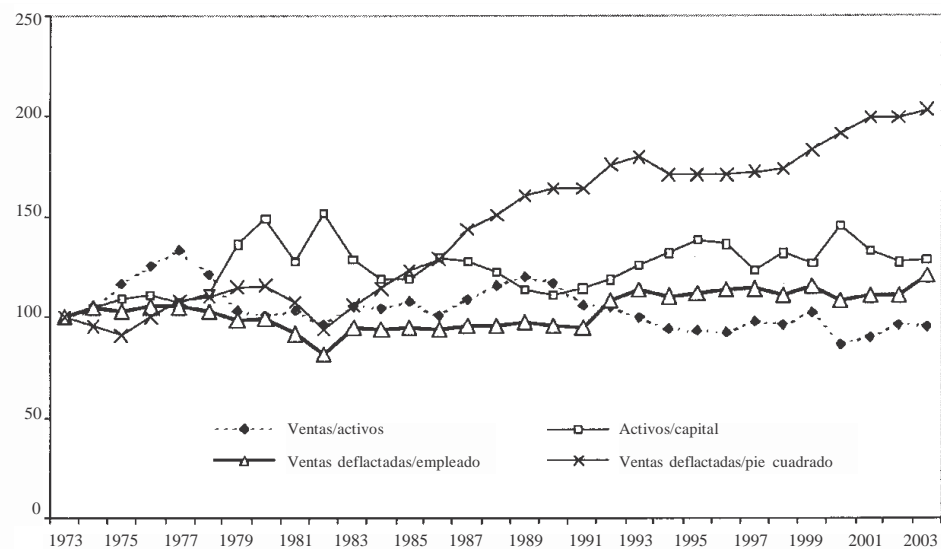
**Anexo 3a** Resumen de estadísticas de Wal-Mart (en millones de dólares)

Fuente: informes de la empresa.

**Anexo 3b** Resumen de estadísticas de Wal-Mart (en porcentajes)

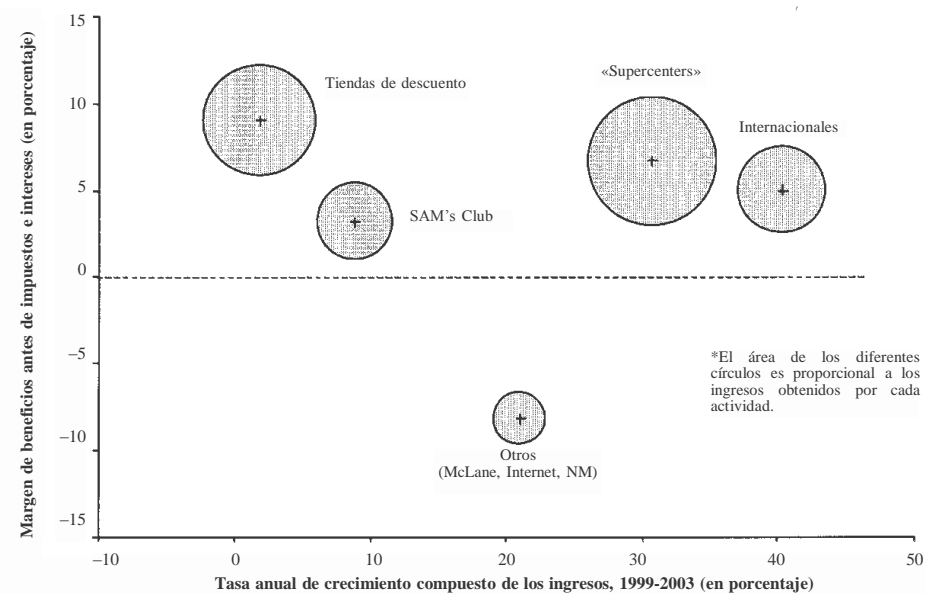
Fuente: informes de la empresa.

### Anexo 3c Resumen de estadísticas de Wal-Mart (índice de referencia: 1972 = 100)



Fuente: informes de la empresa.

### Anexo 4 Crecimiento y rentabilidad de las actividades de Wal-Mart



Fuente: Estimaciones de MVI, estimaciones de los escritores del caso.

**Anexo 5** Actividades de Wal-Mart en comparación con otras cadenas rivales de venta minorista con descuento, (año fiscal 2003, en millones de dólares)

		Wal-Mart: formatos seleccionados <sup>b</sup>					
	Corporación Wal-Mart <sup>a</sup>	Tiendas de descuento Wal-Mart	«Supercenter» Wal-Mart	Tiendas internacionales Wal-Mart	SAM's Club	Corporación Target <sup>c</sup>	Corporación Kmart <sup>d</sup>
Ingresos	246.525	66.146	90.419	40.794	31.702	43.917	30.762
Costo de las ventas	191.838	49.742	68.447	32.227	28.354	29.260	26.258
Margen comercial bruto	54.687	16.404	21.972	8.567	3.348	14.657	4.504
Ventas, generales y administrativos	41.043	10.452	16.008	6.533	2.320	11.393	6.544
Beneficios antes de impuestos e intereses	13.644	5.952	5.964	2.034	1.028	3.264	-2.040
Intereses	925	—	—	—	-	588	155
Impuestos	4.487	—	—	—	-	1.022	-24
Beneficios netos	8.039	—	—	—	-	1.654	-2.171
Activos <sup>e</sup>	94.685	24,748 <sup>e</sup>		30.709	4.404	28.603	11.238
Capital – Valor en libros	39.337	—	—	—	-	9.443	345
Capital – Valor de mercado	210.987					25.654	65
<b>Tasa anual de crecimiento compuesto cinco años (en porcentaje)</b>							
Ventas	15,6%	1,9%	30,8%	40,3%	8,9%	9,8%	-0,9%
Beneficios netos	17,9%	—	—	—	-	17,1%	-254,2%
Activos	15,8%	—	—	—	-	15,0%	-3,7%
Patrimonio neto	16,3%	—	—	—	-	16,2%	-42,4%

<sup>a</sup>Los ingresos de Wal-Mart incluyen otros ingresos; el margen neto no incluye los intereses minoritarios. El año fiscal 2003 de Wal-Mart terminó el 31 de enero de 2003.

<sup>b</sup>Los datos financieros de Wal-Mart se han dividido entre las tiendas de descuento y los «Supercenter» según las estimaciones; también se han utilizado estimaciones para calcular todos los datos financieros de los ingresos y beneficios antes de impuestos e intereses, para las tiendas internacionales de Wal-Mart y los SAM's Club.

<sup>c</sup>La combinación de actividades de Target se parece a la de las tiendas de descuento de Wal-Mart, pero se estima que sus precios promedio son un 10%-15% más altos. En sus ingresos incluyen los realizados con tarjeta de crédito por un valor de 1.297 millones de dólares, y sus gastos por el segmento de tarjetas de crédito incluían reservas para deudas no cobrables por valor de 460 millones dólares y unos costos operativos y de marketing de 305 millones de dólares.

<sup>d</sup>La combinación de actividades de Kmart se asemeja a la de las tiendas de descuento Wal-Mart. Los datos financieros indicados no incluyen los gastos de reestructuración.

<sup>e</sup>El activo total de Wal-Mart asciende a 94.685 millones de dólares e incluye no sólo los activos asignados por cada línea de actividad (las celdas grises de la Tabla), sino también 34.824 millones correspondientes a «Otros activos», entre los cuales figuran todos sus bienes inmuebles en Estados Unidos.

Fuente: archivos de la compañía, estimaciones de MVI, estimaciones de los escritores del caso.

**Anexo 6** Tipos de tiendas de Wal-Mart en Estados Unidos (a 31 de enero de 2003)

Agrupación de las tiendas según	Primera categoría			SAM's Club
	Descuento	«Supercenter»	Mercado de barrio	
Número de tiendas	1.568	1.258	49	525
Productos	40 secciones Gama restringida de productos de alimentación	40 secciones Gama completa de alimentación	Gama restringida de productos de alimentación y de otros artículos	Gran formato

Clientes finales (según ingresos, en dólares)

A <75.000				↑
B 60.000-75.000		↑	↑	↑
C 45.000-60.000	↑	↑	↑	↑
D 25.000-45.000	↓	↓	↓	↓
E <25.000	↓			

Fase en que se encuentra el tipo de tienda

En desarrollo				
En pruebas/prototipo			X	
Expansión		X		
Reinversión	X			X

Actividades de la tienda

Tamaño de la tienda (pies cuadrados)	30.000-158.000	90.000-246.000	40.000-64.000	135.000
Tamaño medio (pies cuadrados)	95.000	185.000	45.000	135.000
Lapso de tiempo entre renovaciones	De 7 a 9 años	De 5-7 años	Desconocido	De 7 a 9 años
Horario de apertura	Casi siempre las 24 horas	24 horas al día	Casi siempre las 24 horas	24 horas al día
Número de asociados	150-300	220-550	80-100	250-350

Perspectivas de crecimiento para 2003	De 40 a 55 nuevas tiendas	De 200 a 210 (140 debidas a cambio de ubicación y expansión de tiendas de descuento)	De 20 a 25 nuevas tiendas	De 40 a 45 (dos terceras partes debidas a cambio de ubicación y expansión de tiendas ya existentes)
---------------------------------------	---------------------------	--	---------------------------	---

Fuente: Management Ventures y formularios 10K de Wal-Mart.

**Anexo 7** Valor Presente Neto estimado por tienda nueva (en millones)

Costo medio ponderado de la inversión	Margen operativo a largo plazo**			
	Tienda de descuento con un 10%	«Supercenter» con un 7%	«Supercenter» con un 8%	«Supercenter» con un 9%
7%	19,7	19,2	23,7	28,2
8%	17,7	16,8	21,0	25,1
8,8%**	16,3	15,0	19,0	22,9
9%	15,9	14,6	18,5	22,4
10%	14,3	12,6	16,2	19,8
11%	12,8	10,8	14,1	17,5

\*Se estimaba que las tiendas de descuento generaban unas ventas a largo plazo de 39 millones de dólares anuales con una inversión inicial de 10,6 millones, y los «Supercenter» generaban unas ventas a largo plazo de 75 millones de dólares anuales con una inversión inicial de 15,5 millones. Los valores presentes netos indicados son netos de estas inversiones iniciales.

\*\*Se asumía que el margen operativo alcanzaría su nivel de largo plazo en cinco años.

\*\*\*La estimación del costo de la inversión de Wal-Mart del 8,8% asumía:

- un costo de capital de 9,25% (basado en tasas del Tesoro a 10 años en Estados Unidos del 4% (tasa sin riesgo), una prima por riesgo de mercado del 5% y una beta de 1,05.);
- un costo de la deuda de 4,88% según Goldman Sachs; un valor de mercado del capital de 210.987 millones de dólares; un valor contable de la deuda de 16.600 millones de dólares, y un tipo impositivo del 35,0%.

Fuente: estimaciones de los escritores del caso.

**Anexo 8** Ubicación de las tiendas de Wal-Mart y de sus competidores

	Zonas acomodadas/ opulentas	Suburbios de clase media y baja	Centro urbano	Pequeños núcleos urbanos	Zona rural de Estados Unidos
Tiendas de descuento de Wal-Mart	375	159	217	673	1.227
Tiendas de descuento de Kmart	465	216	411	544	458
Tiendas de descuento de Target	414	123	197	218	46
«Supercenter» de Wal-Mart	67	44	61	247	535
Super Kmart	27	12	20	27	18
Meijer	49	15	8	60	13
Super Target	25	0	4	6	2
Mercado de vecindario de Wal-Mart	8	2	5	5	0

Fuente: adaptación de Spectra (procedente de Management Ventures). Una misma tienda puede ser adecuada para distintas regiones.

**Anexo 9** Personal de tiendas minoristas de Estados Unidos al final del ejercicio fiscal de 2002\*

	Total empleados	Salario medio (dólares)	Empleadas	Salario medio (dólares)
Número total de empleados en tiendas minoristas de Estados Unidos	930.000	15.638		
Empleados a tiempo parcial	140.000	7.875		
Empleados a jornada completa	790.000	17.014		
Empleados a jornada completa con una duración inferior a 45 semanas	281.276	11.868		
Empleados a jornada completa con una duración de al menos 45 semanas	508.724	19.859	345.424	18.184
Sueldo basado íntegramente en las horas trabajadas	476.813	17.802	334.723	17.459
Cajeros**	50.987	13.876	47.163	13.831
Asociados de ventas**	100.003	15.537	67.802	15.067
Asociados con trabajo nocturno**	29.333	18.403	16.837	17.870
Jefes de departamento**	63.747	22.102	49.913	21.709
Asalariados	31.911	50.573	10.690	40.905
Aprendiz de dirección	1.203	22.843	497	22.371
Asistente de dirección	18.731	38.909	6.687	37.322
Co-director	2.336	58.795	537	56.317
Director	3.241	103.493	463	89.280
Director de distrito	508	233.380	50	177.149
Vicepresidente regional	39	405.111	4	279.772

\*Las ventas de Wal-Mart en Estados Unidos ese año ascendieron a 168.525 millones de dólares.

\*\*Únicamente se indican las cuatro categorías de trabajos por horas más importantes.

Fuente: Adaptación de «Informe especializado», William T. Bielby, especialista que testificó a favor de las demandantes en el caso Betty Dukes et al. contra Wal-Mart Stores, Inc. que tuvo lugar el 3 de febrero de 2003; extraído de [http://www.walmartclass.com/walmartclass94.pl?wsi=0&websys\\_screen=all\\_reports\\_view&websys\\_id=19](http://www.walmartclass.com/walmartclass94.pl?wsi=0&websys_screen=all_reports_view&websys_id=19). Acceso: 18 de septiembre de 2003.

**Anexo 10** Retribuciones de los puestos directivos de Wal-Mart durante el ejercicio fiscal de 2003

	Salario	Incentivos	Otras retribuciones anuales	Concesión limitada de acciones	Concesión de opciones <sup>a</sup>	Resto de retribuciones	Retribución total	Porcentaje de incentivos
H. Lee Scott Junior	1.142.308	3.162.500	85.834	13.134.437	11.271.189	167.604	28.963.872	95,2
Tom Coughlin	907.308	2.287.500	40.801	4.211.461	4.875.312	157.010	12.479.392	91,1
John Menzer	759.231	1.540.000	0	2.605.747	3.944.926	169.679	9.019.583	89,7
Thomas Schoewe	579.615	819.000	0	1.995.190	2.127.186	55.385	5.576.376	88,6
Michael Duke	530.385	749.000	0	1.829.341	2.054.438	77.085	5.240.249	88,4
Total	3.918.847	8.558.000	126.635	23.776.176	24.273.051	626.763	61.279.472	92,4

<sup>a</sup>Valor de Black-Scholes en la fecha de emisión.

Fuente: informe anual de Wal-Mart.

## Anexo 11 Reglas de Sam Walton para crear un negocio

Con frecuencia, la gente se pregunta: «¿Cuál es el secreto del éxito de Wal-Mart?». En respuesta a esa pregunta tan frecuente, Sam Walton publicó en su libro «Made in America» en 1992 un decálogo de 10 factores clave en que develaba ese misterio. Esas normas se conocen como las «Reglas de Sam para crear un negocio».

**Primera regla:** dedicación absoluta al negocio. Cree en sus posibilidades más que nadie. Considero que logré superar todas mis limitaciones gracias a la absoluta pasión con que me entregué al trabajo<sup>f</sup>.

**Segunda regla:** comparte los beneficios con tus asociados, y trátalos como socios. Como recompensa, ellos te tratarán del mismo modo y, juntos, conseguirán unos resultados que irán más allá de tus sueños más inalcanzables.

**Tercera regla:** motiva a tus socios. El dinero y la propiedad no son suficientes. Piensa en todo momento en maneras más interesantes y novedosas para motivar y desafiar a tus socios.

**Cuarta regla:** comunícales a tus socios todo aquello que sea posible. Cuanto más sepan, mejor comprenderán el negocio. Cuanto mejor lo comprendan, más se preocuparán por su situación.

**Quinta regla:** valora todo lo que tus asociados hacen por la empresa. Una paga y una opción sobre acciones conseguirán ganar su lealtad en cierto modo, pero a todos nos gusta oír lo mucho que los demás valoran nuestro trabajo.

**Sexta regla:** celebra tus éxitos. Asume los errores con cierto sentido del humor. No te tomes a ti mismo demasiado en serio.

**Séptima regla:** escucha a todos los empleados de la compañía y piensa maneras de hacer que te comuniquen sus opiniones.

**Octava regla:** supera las expectativas de tus clientes. Si lo logras, volverán una y otra vez.

**Novena regla:** controla tus gastos mejor que tus competidores. Ahí es donde siempre conseguirás la ventaja competitiva.

**Décima regla:** ve contracorriente. Elige otros caminos. Ignora lo que dictan los conocimientos convencionales. Si todo el mundo hace algo de una misma manera, es muy probable que te forjes un nicho en el mercado yendo en dirección contraria.

Fuente: adaptación de la versión en la página Web de Wal-Mart.

---

<sup>f</sup> Tanto esta norma como las otras se han reducido a entre una y tres frases con respecto a las versiones más extensas que se pueden encontrar en la página Web de Wal-Mart.

## Apéndice 1 Expansión internacional

En agosto de 2002, Wal-Mart gestionaba 1.212 tiendas en nueve países, sin incluir Estados Unidos, y daba trabajo a más de 300.000 asociados. El sector internacional representaba ya 2.000 millones de dólares de beneficios operativos con respecto a unos ingresos de 40.800 millones de dólares en 2002, sin consolidar los resultados de la inversión japonesa (Wal-Mart había invertido 500 millones de dólares en una participación del 37% de Seiyu, una cadena de supermercados con problemas).

En el **Anexo 12** se muestra una cronología, país por país, de este proceso de expansión internacional, iniciado en 1991 con la entrada de Wal-Mart en el mercado mexicano de la mano de los SAM's Club, abiertos en colaboración con una cadena minorista mexicana, Cifra, a quien más tarde le compraría su parte en el negocio. Wal-Mart culminó su implantación en Norteamérica con una gran adquisición en Canadá en 1994, y, a continuación, comenzó a introducirse en grandes mercados emergentes de América del Sur y Asia. No obstante, en 1997 la atención de Wal-Mart se dirigió a mercados más desarrollados, y adquirió dos cadenas de supermercados en Alemania, el mayor mercado minorista de Europa. Sin embargo, la dificultad para integrar las dos cadenas, la aparente predilección de los alemanes por tiendas de vecindario más pequeñas, las restricciones legales sobre los horarios de apertura y las rebajas de precios provocaron grandes pérdidas en 2003.

La implantación en un mercado desarrollado de gran envergadura y que obtuvo una valoración más positiva fue la adquisición, en junio de 1999, de la cadena británica ASDA (con 229 tiendas y 14.000 millones de ventas durante el año anterior) por un importe de 10.800 millones de dólares. A diferencia de los «Supercenter» de Wal-Mart, ASDA se centraba más en la alimentación. A pesar de ello, su director general afirmaba que «nuestra manera de trabajar se basa fundamentalmente en ideas que hemos copiado a Wal-Mart»<sup>83</sup> (por ejemplo, la política de precios bajos todos los días, llamar «colegas» a los empleados, etc.). Wal-Mart esperaba obtener de ASDA los conocimientos necesarios sobre la venta de alimentos y de productos de marca privada, y facilitarles simultáneamente algunos de sus sistemas de tecnología de la información y otros conocimientos técnicos.

Coincidiendo con la adquisición de ASDA, el presidente del departamento internacional de Wal-Mart dimitió y fue sustituido por el director financiero, John Menzer. Menzer pronto introdujo grandes cambios. El personal de la sede central de Bentonville dedicado a las actividades internacionales se redujo en un 50%, y se les atribuyó mayor poder de decisión a los directores de Wal-Mart en cada país, especialmente en lo referente a las operaciones y comercialización<sup>84</sup>. Con anterioridad, la gestión en cada país debía contar con el visto bueno de Bentonville para casi todos los aspectos de su operación. Con ese cambio, Menzer estableció «bandas de responsabilidades» que definían qué decisiones se podían tomar desde cada país y cuáles requerían la aprobación de Bentonville. Menzer también empezó a poner en práctica nuevas estructuras y sistemas de gestión, incluyendo la creación de una división de finanzas mayor. Menzer esperaba que los equipos financieros de los países operasen con ciertas normas y reportaran sobre sus progresos en los distintos mercados. Se mantendría un equipo financiero en Bentonville para ayudar, reportar y consolidar resultados de toda la división internacional.

Wal-Mart pretendía abrir de 120 a 130 tiendas en el extranjero en 2003, aumentando el número de tiendas en todos los mercados en que tenía presencia, excepto en Argentina, cuyo mercado se había contraído en términos monetarios como resultado de la devaluación del peso y donde la demanda continuaba bajo mínimos. Lee Scott había retado a Menzer a que la tercera parte de las futuras ventas y del crecimiento de los beneficios de la compañía proviniesen de fuera de Estados Unidos.



## Anexo 12 Expansión internacional de Wal-Mart

Año	Implantación en países	Sistema de implantación	Número inicial de unidades	Número de unidades en 2002-2003	Número de empleados en 2002	Ventas en 2002 (en millones de dólares)*	Ingresos operativos en 2002 (en millones de dólares)*	Renta nacional en 2002** (en dólares per cápita)	PIB del país en 2002** (en miles de millones de dólares)
1991	México	Sociedad conjunta	1	595	92.708	10.980	656	5.910	900
1992	Puerto Rico	Expansión interna	1	55	7.500	2.000	104	10.950	46
1994	Canadá	Adquisición	122	213	52.000	5.643	485	22.300	923
1995	Brasil	Expansión interna	5	22	6.000	421	-3	2.850	1.340
	Argentina	Expansión interna	3	11	4.000	100	-3	4.060	391
1996	China	Sociedad conjunta	2	26	15.000	517	-8	940	5.700
	Indonesia	Sociedad conjunta	n.d.*	0	0	n.d.	n.d.	710	663
1997-1998	Alemania	Adquisiciones	95	94	15.500	2.408	-108	22.670	2.184
1998	Corea del Sur	Adquisición	4	15	3.000	741	-18	9.930	931
1999	Reino Unido	Adquisición	229	259	125.000	17.430	941	25.250	1.520
2002	Japón	Adquisición (34%)	400***	400	30.000			33.550	3.550

\*Estimaciones MVI.

\*\*Como comparación, la renta per cápita en Estados Unidos fue de 35.060 dólares en 2002, y el PIB 10,4 billones de dólares.

\*\*\*Abandonó ese mercado en 1997.

Fuente: informes de la compañía Wal-Mart, estimaciones de MVI, Banco Mundial (ingresos per cápita y PIB de Estados Unidos), [www.cia.gov](http://www.cia.gov), *The World Factbook*, 1 de agosto de 2003 (PIB).

## Notas

---

<sup>1</sup> Bianco Anthony y Wendy Zellner, «Is Wal-Mart too Powerful?», *Business Week*, 6 de octubre de 2003, pág. 102.

<sup>2</sup> Moin, David y Kristin Young, «Scott Grades Wal-Mart: Only A Six Out Of Ten», *WWD*, 22 de mayo de 2002.

<sup>3</sup> Informes de la compañía, «Lee Scott & Financial Times Interview», cuestiones sobre la empresa Wal-Mart, 17 de enero de 2003.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> Este apartado se basa en gran medida en el artículo publicado en tres partes en *DSN Retailing Today* en agosto de 2002.

<sup>6</sup> Boyd, David W., «From 'Mom and Pop' to Wal-Mart: The Impact of the Consumer Goods Pricing Act of 1975 on the Retail Sector in the United States», *Journal of Economic Issues*, 31, n° 1, 1997, págs. 223-232.

<sup>7</sup> Oficina del Censo de Estados Unidos, Departamento de Comercio de Estados Unidos.

<sup>8</sup> Wrigley, Neil, «Transforming the Corporate Landscape of US Food Retailing: Market Power, Financial Re-Engineering and Regulation», *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 93, n° 1, 2002, págs. 62-82.

<sup>9</sup> Walton, Sam y John Huey, «Sam Walton, Made in America: My Story», Doubleday, Nueva York, 1992.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> Informes de la compañía, obra cit.

<sup>13</sup> Ghemawat, Pankaj, Stephen P. Bradley y Sharon Foley, «Wal-Mart Stores, Inc.», caso N° 9-794-024 de la Harvard Business School, Boston, 1994.

<sup>14</sup> Management Ventures.

<sup>15</sup> *Chain Store Age*, «Food Focus Grows Format Exponentially», agosto de 2002.

<sup>16</sup> *Chain Drug Review*, «Wal-Mart Accelerates Expansion», 22 de octubre de 2001.

<sup>17</sup> «The Juggernaut Advances; Wal-Mart is gearing up for deeper penetration into food retailing country. Can conventional supermarkets survive what appears to be an indomitable force?», *Supermarket News*, 2 de diciembre de 2002.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Management Ventures.

<sup>20</sup> Walton, Sam y John Huey, obra cit.

<sup>21</sup> Saporito, Bill, et. al., «Can Wal-Mart Get Any Bigger?», *Time Magazine*, 13 de enero de 2003.

<sup>22</sup> Useem, Jerry, «America's Most Admired Companies», *Fortune*, 18 de febrero de 2003.

<sup>23</sup> Arnold, Stephen J. y John Fernie, «Wal-Mart in Europe: Prospects for the UK», *International Marketing Review*, 17, n° 4-5, 2000, págs. 416-432.

<sup>24</sup> A diferencia de una subasta típica en la que se puja hasta que aparece un comprador, las subastas inversas, también conocidas como adjudicaciones a la baja, empiezan con un precio elevado que se va reduciendo hasta que aparece una primera oferta (ganadora).

<sup>25</sup> Marco Iansiti & Levien, «The Operational Dynamics of Business Ecosystems», 13 de noviembre de 2002.

<sup>26</sup> Augustine, Christine K., et al., «Retailing/Department Stores & Broadlines», Bear Stearns Equity Research, 6 de noviembre de 2002.

- 
- <sup>27</sup> Friend, Scott C. y Patricia H. Walker, «Welcome to the New World of Merchandising», *Harvard Business Review*, noviembre de 2001.
- <sup>28</sup> Marco Iansiti & Levien, obra cit.
- <sup>29</sup> Bloom, Paul N. y Vanessa G. Perry, «Retailer Power and Supplier Welfare: The Case of Wal-Mart», *Journal of Retailing*, 77, nº 3, 2001, págs. 379-396.
- <sup>30</sup> «Wal-Mart's China Goods Fuel U.S. Suppliers' Anger», *International Herald Tribune*, 8 de julio de 2003, pág. 14.
- <sup>31</sup> Wal-Mart official, enero de 2004.
- <sup>32</sup> Drbul, Robert S., et al., Lehman Brothers, 8 de noviembre de 2002.
- <sup>33</sup> *Ibidem*.
- <sup>34</sup> *Ibidem*.
- <sup>35</sup> Página Web de la compañía.
- <sup>36</sup> *Forbes*, 16 de agosto de 1982, pág. 43.
- <sup>37</sup> *Business Week*, 5 de noviembre de 1979, pág. 146.
- <sup>38</sup> Daniels, Alex, «Retailing 'all about distribution', Wal-Mart to add warehouses to keep shelves filled at stores», *Arkansas Democrat-Gazette*, 13 de octubre de 2002.
- <sup>39</sup> Ghemawat, Pankaj, Stephen P. Bradley y Sharon Foley, obra cit.
- <sup>40</sup> Management Ventures.
- <sup>41</sup> *Ibidem*.
- <sup>42</sup> *Ibidem*.
- <sup>43</sup> Augustine, Christine K., et al., obra cit.
- <sup>44</sup> *Ibidem*.
- <sup>45</sup> Bruce, Anne, «Chain being galvanized by cheap tags», *The Grocer*, 7 de diciembre de 2002.
- <sup>46</sup> Revista sobre marcas blancas, tal como se la cita en Management Ventures.
- <sup>47</sup> Management Ventures.
- <sup>48</sup> *Ibidem*.
- <sup>49</sup> Troy, Mike, «Wal-Mart Maintains Expansion Strategy», *Discount store News*, 18 de junio de 2001.
- <sup>50</sup> Ghemawat, Pankaj, Stephen P. Bradley y Sharon Foley, obra cit.
- <sup>51</sup> Strachan, George y Nicholas Jones, «Wal-Mart Stores, Inc.», *Goldman Sachs Global Equity Research*, 25 de septiembre de 2002.
- <sup>52</sup> Useem, Jerry, obra cit.
- <sup>53</sup> Management Ventures.
- <sup>54</sup> Khanna, Naveen y Sheri Tice, «The Bright Side of Internal Capital Markets», *Journal of Finance*, 56, nº 4, 2001, págs. 1489-1528.
- <sup>55</sup> *Ibidem*.
- <sup>56</sup> Dicker, John, «Union Blues at Wal-Mart: Attempts To Organize Are Squelched By A Flying Column of Union busters», *The Nation*, 8 de julio de 2002.
- <sup>57</sup> Hughes, Greg, James Manyika, Lenny Mendonca y Mike Nevens, «U.S. Productivity Growth, 1995-2000», McKinsey Global Institute, octubre de 2001.
-

- 
- <sup>58</sup> BBCNews, «Union Declares War on Wal-Mart».
- <sup>59</sup> Bianco, Anthony y Wendy Zellner, obra cit., pág. 102.
- <sup>60</sup> Olsson, Karen, «Up against Wal-Mart», *Mother Jones*, 1 de marzo de 2003.
- <sup>61</sup> Wal-Mart official, enero de 2004.
- <sup>62</sup> Wysocki, Bernard Jr. y Ann Zimmerman, «Wal-Mart Cost-Cutting Finds a Big Target in Health Benefits», y *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2003, pág. 1.
- <sup>63</sup> Bianco, Anthony y Wendy Zellner, 2003, pág. 112.
- <sup>64</sup> Dicker, John, obra cit.
- <sup>65</sup> «Wal-Mart Stores; Illegal Workers Seized In Raid », *Augusta Chronicle*, 24 de octubre de 2003.
- <sup>66</sup> Walton, Sam y John Huey, obra cit.
- <sup>67</sup> Bianco, Anthony y Wendy Zellner, obra cit., pág. 110.
- <sup>68</sup> Bendick, Marc, Junior, «The representation of women in store management at Wal-Mart Stores, Inc.», Bendick and Egan Economic Consultants, Inc., enero de 2003.
- <sup>69</sup> Slater, Robert, «The Wal-Mart Decade: How a Generation of Leaders Turned Sam Walton's Legacy into the World's Number One Company», Portfolio, Nueva York, 2003, pág. 105.
- <sup>70</sup> Ghemawat, Pankaj, Stephen P. Bradley y Sharon Foley, obra cit.
- <sup>71</sup> Slater, Robert, obra cit., pág. 119.
- <sup>72</sup> Schneider, Mary Jo, «The Wal-Mart Annual Meeting: From Small-Town America to a Global Corporate Culture», *Human Organization*, volumen 57, nº 3, 1998.
- <sup>73</sup> Hays, Constance L., «Wal-Mart, Aware Its Image Suffers, Studies Repairs», *The New York Times*, 14 de agosto de 2003, C1.
- <sup>74</sup> Slater, Robert, obra cit., pág. 69.
- <sup>75</sup> Ibídem, capítulo 7.
- <sup>76</sup> Catoni, Luciano, Nora F. Larssen, James Naylor y Andrea Zocchi, «Travel Tips for Retailers», *The McKinsey Quarterly*, nº 3, 2002.
- <sup>77</sup> Bianco, Anthony y Wendy Zellner, obra cit., págs. 102 y 108.
- <sup>78</sup> Saporito, Bill, obra cit.
- <sup>79</sup> Useem, Jerry, obra cit.
- <sup>80</sup> Ostrowski, Jeff, «Wal-Mart To Offer Financial Services», *The Palm Beach Post*, 10 de enero de 2003.
- <sup>81</sup> Buckley, Neil, «Wal-Mart to Move Into Financial Services», *Financial Times*, 8 de enero de 2003.
- <sup>82</sup> Eagle, Jevin S., et al., «From Products To Ecosystems: Retail 2010», *The McKinsey Quarterly*, 2000, nº 4.
- <sup>83</sup> «Wal-Mart Takes over British Grocery Chain», *Amarillo Business Journal*, 5 de agosto de 1999.
- <sup>84</sup> «The Division That Defines The Future (Wal-Mart International)», *Discount Store News*, 1 de junio de 2001.