



STEPHEN P. BRADLEY  
PANKAJ GHEMAWAT  
SHARON FOLEY

## Wal-Mart Stores, Inc.

En la lista de los estadounidenses más ricos que anualmente publica la revista *Forbes*, los herederos de Sam Walton, el fundador de Wal-Mart Stores, Inc., ocuparon los puestos cinco a nueve en 1993, con 4.500 millones de dólares cada uno. Sam Walton, fallecido en abril de 1992, había transformado Wal-Mart en un éxito fenomenal, con un rendimiento medio anual del 33% y un crecimiento medio compuesto de las ventas del 35%. A finales de 1993, Wal-Mart tenía un valor de mercado de 57.500 millones de dólares, y sus ventas por pie cuadrado se acercaban a los 300 dólares, frente al promedio del sector, de 210 dólares. Muchos creían que Wal-Mart había revolucionado muchos aspectos de la venta al por menor, y era bien conocida por sus fuertes inversiones en tecnologías de la información.

David Glass y Don Soderquist afrontaban el reto de seguir los pasos de Sam Walton. Glass y Soderquist, consejero delegado y director de operaciones, respectivamente, dirigían la compañía desde febrero de 1988, momento en que Walton, manteniendo la presidencia, nombró consejero delegado a Glass. Sus resultados hablaban por sí mismos: las ventas de la compañía, 16.000 millones de dólares en 1987, pasaron a alcanzar los 67.000 millones en 1993, mientras que los beneficios casi se cuadruplicaron, pasando de 628 a 2.300 millones de dólares. A principios de 1994, la compañía explotaba 1.953 tiendas Wal-Mart (incluidos 68 supercentros), 419 clubes de mayoristas (Sam's Clubs), 81 puntos de venta en grandes almacenes (Bud's) y 4 hipermercados. Durante 1994, Wal-Mart planeaba abrir 110 nuevas tiendas Wal-Mart, entre ellas 5 supercentros y 20 Sam's Clubs, así como ampliar o reubicar aproximadamente 70 de las tiendas Wal-Mart antiguas (65 de las cuales se transformarían en supercentros) y 5 Sam's Clubs. Se preveían ventas por valor de 84.000 millones de dólares en 1994, y que las inversiones sumaran 3.200 millones de dólares. El **Anexo 1** resume los resultados financieros de Wal-Mart entre 1983 y 1993. El **Anexo 2** ofrece un mapa de distribución de la red de tiendas Wal-Mart.

La cuestión más importante que afrontaban Glass y Soderquist era la de cómo seguir manteniendo los fenomenales resultados de la compañía. Los titulares de prensa habían expresado alguna que otra duda al respecto: «El rey de la expansión, en el puesto de control», «¿Puede Wal-Mart seguir creciendo como alma que lleva el diablo?» o «El trono inseguro de Wal-Mart». En abril de 1993, la compañía confirmó en una reunión con analistas que en ese año el crecimiento de las ventas en tiendas comparables se situaría entre el 7 y el 8%; por primera vez, desde 1985, el crecimiento caía por debajo del 10%. Los vendedores se pusieron en fila tan rápidamente que la Bolsa de Nueva York tuvo que interrumpir temporalmente las transacciones bursátiles. Desde principios de marzo hasta finales de abril de 1993, el precio de las acciones cayó un 22%, hasta 26 5/8, destruyendo cerca de 17.000 millones de dólares en valor de mercado.

## Venta minorista de descuento

Los establecimientos de descuento surgieron en Estados Unidos a mediados de la década de los cincuenta en la estela de los supermercados, que vendían alimentos con márgenes bajos sin precedentes. Las tiendas de descuento ampliaron este enfoque para aplicarlo a mercancías en general, cargando unos márgenes brutos un 10 o un 15% más bajos que los de los almacenes convencionales. Para compensar, las tiendas de descuento recortaban los costes al máximo: el mobiliario era todo menos lujoso, y los servicios complementarios, como la entrega a domicilio o la compra a crédito, eran poco frecuentes.

Para su entrada en escena, las tiendas de descuento no podían haber elegido un momento mejor, ya que desde la segunda guerra mundial los consumidores estaban cada vez mejor informados. Los supermercados les habían enseñado el autoservicio, muchas categorías de mercancía general habían madurado, y la televisión había permitido a los fabricantes intensificar la publicidad. Las normativas gubernamentales también habían reforzado la autoconfianza de los consumidores, y muchos estaban dispuestos a probar tiendas más baratas, de autoservicio, excepto para productos muy caros, tecnológicamente complejos o «psicológicamente significativos».

Como resultado, la venta minorista de descuento empezó a prosperar rápidamente, y fueron muchos los actores que llegaron al sector a nivel local, regional o nacional. Las ventas crecieron a un ritmo compuesto anual del 25%, de 2.000 millones de dólares en 1960 a 19.000 millones en 1970. Durante los años setenta, el sector continuó creciendo a un ritmo anual del 9%, incrementándose el número de tiendas nuevas en un 5% anual; durante los años ochenta, creció a un ritmo del 7%, pero el número de tiendas aumentó tan sólo en un 1%; y durante los años noventa, creció un 11,2%, aumentando el número de tiendas en casi un 2%. Esta tendencia hacia un menor número de nuevas aperturas de tiendas se atribuía a una actitud más cauta hacia la expansión por parte de las cadenas de descuento, que preferían renovar las tiendas existentes. En 1993, el sector de venta minorista de descuento alcanzó ventas por valor de 124.000 millones de dólares, y los analistas vaticinaban un aumento anual del 5% de esas ventas a lo largo de los cinco años siguientes.

De las diez primeras cadenas de descuento que funcionaban en 1962 –el año en que Wal-Mart se incorporó al sector–, no quedaba ninguna en 1993. Varias grandes cadenas de descuento, como King's, Korvette's, Mammoth Mart, W.T. Grant, Two Guys, Woolco o Zayre, fallaron con los años o fueron adquiridas por supervivientes. El resultado fue una mayor concentración en el sector: si en 1986 las cinco primeras cadenas de descuento habían representado el 62% de las ventas del sector, en 1993 representaban el 71%, y las compañías que explotaban 50 o más establecimientos representaban el 82%. El **Anexo 3** muestra las primeras cadenas de descuento en 1993.

## Las tiendas de descuento Wal-Mart

### *Historia de una expansión*

Ofrecer valor formaba parte de la cultura de Wal-Mart desde los tiempos en que Sam Walton abrió su primera tienda Ben Franklin, en régimen de franquicias, en 1945. A lo largo de los años cincuenta, el número de franquicias Ben Franklin propiedad de Sam Walton aumentó hasta 15. En 1962, después de que la organización de Ben Franklin rechazara su idea de abrir tiendas en poblaciones pequeñas, Sam y su hermano Bud inauguraron el primer almacén Wal-Mart Discount City store, en el que Sam puso el 95% del dinero de su propio bolsillo<sup>1</sup>. Durante años, mientras levantaba Wal-Mart, Walton continuó llevando sus

---

<sup>1</sup> En 1962 también despegaron otras dos grandes cadenas de descuento: Kmart y Target.

tiendas Ben Franklin, deshaciéndose gradualmente de ellas hasta 1976. Cuando Wal-Mart se constituyó en sociedad anónima el 31 de octubre de 1969, había 18 tiendas Wal-Mart y 15 tiendas Ben Franklin.

Walton continuó expandiendo su cadena con constancia y dedicación, y en 1970 contaba con 30 tiendas de descuento en zonas rurales de Arkansas, Missouri y Oklahoma. Sin embargo, con el rápido crecimiento en el sur y el medio oeste rurales, el coste de las mercancías que se vendían –casi tres cuartas partes de los ingresos por descuento– empezaba a doler. Como decía Walton: «Allí estábamos en el quinto pino, así que no teníamos distribuidores pegándose unos a otros con tal de servirnos, como los que rivalizan entre sí en ciudades más grandes. La única opción que teníamos era construir nuestro propio almacén para poder comprar grandes volúmenes a precios atractivos y almacenar la mercancía»<sup>2</sup>. Dado que cada almacén costaba cinco millones de dólares o más, Walton llevó su compañía a la bolsa en 1972, reuniendo 3,3 millones de dólares.

Había dos aspectos clave en el plan que Walton tenía para hacer crecer Wal-Mart. El primero era el de abrir tiendas en zonas rurales aisladas y en pueblos pequeños de entre 5.000 y 25.000 habitantes. Él lo expresó con estas palabras: «Nuestra estrategia clave ha consistido en abrir tiendas bien surtidas en pueblecitos de poca monta que pasaban inadvertidos para los demás»<sup>3</sup>. Walton estaba convencido de que la venta con descuento podía funcionar en los pueblos pequeños: «Si ofrecíamos precios tan buenos o mejores que las tiendas de ciudades que estaban a cuatro horas en coche, la gente, para hacer sus compras, se iba a quedar en el pueblo»<sup>4</sup>. El segundo elemento del plan de Walton era el patrón que seguía en su expansión. Como explicó David Glass: «Siempre empujamos de dentro hacia fuera. Nunca saltamos si después hay que rellenar huecos»<sup>5</sup>.

A mediados de la década de los ochenta, cerca de una tercera parte de las tiendas Wal-Mart se hallaban situadas en zonas que no eran atendidas por ninguno de sus competidores. No obstante, el crecimiento geográfico de la compañía hizo que aumentara la competencia con otros grandes minoristas. En 1993, el 55% de las tiendas Wal-Mart afrontaban la competencia directa de las tiendas Kmart; y el 23%, la de Target, en tanto que el 82% de las tiendas Kmart y el 85% de las de Target sufrían la competencia de Wal-Mart<sup>6</sup>. Wal-Mart penetró en los estados de la costa oeste y del noreste, y en 1994 operaba en 47 estados, teniendo previsto abrir tiendas en Vermont, Hawai y Alaska. En el **Anexo 4** se comparan los resultados de Wal-Mart con los de sus competidores.

### *El legado de Sam*

Cuando Sam Walton murió en abril de 1992, a los 74 años, tras una larga lucha contra el cáncer, los funerales fueron retransmitidos a cada tienda a través del sistema de satélites de la compañía. Walton practicaba una filosofía que infundía energía a todo lo que tenía que ver con el negocio: creía en el valor del dólar y se obsesionaba con mantener los precios por debajo de los de cualquier otro. Cuando se trataba de desplazarse para comprar, su regla práctica era que los gastos de viaje no debían exceder el 1% de las compras, lo que significaba compartir habitaciones de hotel y caminar en lugar de tomar taxi.

Walton inculcaba a sus empleados (a los que llamaba asociados) la idea de que Wal-Mart tenía su propia manera de hacer las cosas, y hacía lo posible para que la vida en la compañía fuese impredecible,

---

<sup>2</sup> *Forbes*, 16 de agosto de 1982, pág. 43.

<sup>3</sup> Walton, Sam y John Huey, «Sam Walton, Made in America», Bantam Books, Nueva York, 1992.

<sup>4</sup> *Business Week*, 5 de noviembre de 1979, pág. 145.

<sup>5</sup> *Ibidem*, pág. 146.

<sup>6</sup> Strachan, George C., «The State of the Discount Store Industry», Goldman Sachs, 6 de abril de 1994.

interesante y divertida. Incluso llegó a bailar, ataviado con falda de hierba, el «hula-hula» en Wall Street, después de perder una apuesta con David Glass, quien había predicho que el beneficio antes de impuestos de la compañía superaría el 8% en 1983. Walton dijo que «la mayoría de la gente probablemente pensó que tan sólo teníamos un presidente algo chiflado que se estaba marcando un numerito publicitario bastante primitivo. Lo que no veían es que este tipo de cosas sucedían constantemente en Wal-Mart»<sup>7</sup>.

Walton pasaba todo su tiempo disponible en sus propias tiendas e indagando cómo funcionaba la competencia. Se le veía contando coches en los aparcamientos de Kmart y Target, o midiendo con cinta métrica el espacio de los estantes y anotando precios de venta en Ames. Walton conocía íntimamente a sus competidores y copiaba sus mejores ideas. Conoció a Sol Price, creadora de Price Club, y luego rehizo ese concepto para su Sam's Club.

Según Walton, el ingrediente más importante del éxito de Wal-Mart era la manera en que ésta trataba a sus asociados. Creía que si uno quería que el personal de las tiendas se preocupara por los clientes, tenía que asegurarse de que, a su vez, se preocupara por el personal de las tiendas. Había un aspecto de la cultura de la empresa que molestaba a Walton desde los tiempos en que la empresa conoció realmente el éxito. «Hemos tenido a muchos millonarios en nuestras filas –dijo–, lo que no puedo soportar es que hagan gala de ello. De vez en cuando, siempre tiene que aparecer alguno que haga algo especialmente espectacular, y yo entonces no dudo en echar pestes en la reunión del sábado por la mañana. No creo que las mansiones grandes o los coches ostentosos tengan nada que ver con la cultura de Wal-Mart, ésta se fundamenta en el servicio al cliente»<sup>8</sup>.

Walton describió su estilo de dirección como «dirigir caminando y volando de un lugar a otro». Otros en Wal-Mart lo describieron como «dirigir agotando a los demás» o «dirigir mirando por encima del hombro». Sobre la dirección de personal, Walton dijo: «Tienes que dar responsabilidad a la gente, tienes que confiar en ella, y luego tienes que ir a comprobar si trabaja bien». La relación de Wal-Mart con sus asociados significaba compartir los números –Walton llevaba el negocio como un libro abierto y mantenía una política de puertas abiertas. Wal-Mart se proponía despuntar otorgando poderes a sus asociados, manteniendo una superioridad tecnológica y construyendo lazos de lealtad entre asociados, clientes y proveedores.

### «Merchandising»

El género de Wal-Mart estaba concebido para adaptarse a mercados individuales y, en muchos casos, a tiendas individuales. Los sistemas de información hacían posible esto a través del «traiting», un proceso por el que se seguían los movimientos de productos en las tiendas con arreglo a más de un millar de rasgos propios de la tienda o del mercado. El jefe de tienda, usando datos de inventario y de ventas, decidía qué productos exponer basándose en las preferencias de los clientes, y asignaba espacio de estantería a una categoría de producto en función de la demanda que registraba en su tienda. La estrategia promocional de Wal-Mart, de «precios bajos cada día», significaba ofrecer a la clientela género de marca por menos dinero que los grandes almacenes y las tiendas especializadas. Wal-Mart hacía pocas promociones. Mientras que otros grandes competidores por lo general distribuían entre 50 y 100 circulares publicitarias al año para alentar el comercio, Wal-Mart ofrecía 13 grandes circulares al año. En 1993, el gasto publicitario de Wal-Mart sumaba el 1,5% de las ventas en tiendas de descuento, frente al 2,1% de los competidores directos<sup>9</sup>. Además, Wal-Mart ofrecía un trato de «satisfacción

---

<sup>7</sup> Walton, Sam y John Huey, obra cit.

<sup>8</sup> Ibídem.

<sup>9</sup> Management Ventures, Inc.

garantizada», lo que significaba que se aceptaban devoluciones de género en cualquier establecimiento Wal-Mart sin hacer preguntas.

Wal-Mart era muy competitiva en cuanto a los precios y daba a sus jefes de tienda más libertad para fijar precios que las cadenas con «fijación de precios centralizada», como Caldor o Venture. Los jefes de tienda fijaban los precios de acuerdo con las condiciones locales del mercado, siempre con el fin de maximizar el volumen de ventas y la rotación de mercancías, reduciendo los gastos al mínimo. Un estudio de mediados de la década de los años ochenta descubrió que cuando coincidían o se hallaban próximas las tiendas de Wal-Mart y Kmart, los precios de las primeras eran aproximadamente un 1% más bajos, y que cuando Wal-Mart, Kmart y Target se hallaban a distancias de entre cuatro y seis millas entre sí, los precios medios de Wal-Mart eran un 10,4 y un 7,6% más bajos, respectivamente. En lugares remotos, donde Wal-Mart no tenía competencia directa de otras grandes cadenas de descuento, sus precios eran un 6% más altos que en lugares donde se hallaba cerca de una tienda Kmart.

Los cambios para lograr mayor competitividad en la venta minorista con descuento se reflejaron en la decisión de Wal-Mart de modificar su lema de marketing, «Always the low price-Always» [Siempre el precio bajo-siempre] (que Wal-Mart había usado cuando construía su red de establecimientos, ofreciendo mejores precios que los comerciantes de las pequeñas ciudades), transformándolo en «Always low prices-Always». [Siempre precios bajos-siempre] (véase **Anexo 5** para un estudio sobre fijación de precios entre Wal-Mart, Kmart y Bradlees en la Nueva Jersey suburbana). A principios de los noventa había, por lo general, una diferencia de precios del 2-4% entre Wal-Mart y sus más fuertes competidores en la mayoría de los mercados: en siete estudios sobre fijación de precios realizados entre 1992 y 1993, los precios de Wal-Mart eran, en promedio, un 2,2% más bajos que los de Kmart, y un 3% más bajos en artículos con precio en todas las tiendas. En comparación con Target, en seis estudios, los precios de Wal-Mart eran, en promedio, un 3,7% más bajos, y un 4,1% referidos a artículos con precio en todas las tiendas. Y en comparación con Venture, el operador regional de coste más bajo, los precios de Wal-Mart eran un 3,9 y un 4,7% más bajos, respectivamente. Frente a otros competidores regionales, la ventaja de precios de Wal-Mart era mucho mayor: el 21,4% de media frente a Caldor y el 28,8% frente a Bradlees<sup>10</sup>.

Wal-Mart era conocida por su estrategia de marca a escala nacional, y la mayor parte de sus ventas la acaparaban productos de marca publicitados en el ámbito nacional. No obstante, cerca del 25% de las ventas de ropa en Wal-Mart correspondía a producto con marca de distribuidor. Poco a poco, Wal-Mart fue introduciendo en sus tiendas de descuento otras líneas de marca de distribuidor, como Equate en salud y belleza, Ol'Roy en comida para perros y Sam's American Choice en alimentación. En 1992, un año después de su lanzamiento, había cerca de 40 artículos en esta línea, con productos como refrescos de cola, chips de tortilla, galletas con chocolate y salsas. Sam's Choice, considerada la gama de calidad superior de la compañía, ofrecía una ventaja de precio del 26%, en promedio, con respecto a productos de marca comparables, siendo el alcance de esa ventaja del 9-60%<sup>11</sup>. La gama también se vendía en los Sam's Clubs (en paquetes de club, más grandes) y en los supercentros.

En un esfuerzo por reemplazar la mercancía de origen extranjero que se vendía en Wal-Mart con productos estadounidenses, Wal-Mart desarrolló su programa «Buy American», y en 1985 invitó por carta a fabricantes estadounidenses a participar en él. En 1989, la compañía calculó que había convertido o retenido más de 1.700 millones de dólares en compras minoristas que, de otra manera, se habrían colocado o producido en el extranjero, y que había creado o retenido más de 41.000 puestos de trabajo en Estados Unidos.

---

<sup>10</sup> Strachan, George C., obra cit.

<sup>11</sup> DeNitto, Emily, «In Dry Grocery, Wal-Mart Sees Selective Success», *Supermarket News*, 4 de mayo de 1992.

## Operaciones de las tiendas

Wal-Mart alquilaba aproximadamente el 70% de sus tiendas y era propietaria del resto. En 1993, el gasto de alquiler representaba el 3% de las ventas en tiendas de descuento, frente al promedio del 3,3% de los competidores directos<sup>12</sup>. Una tienda Wal-Mart normal, con una superficie de 80.000 pies cuadrados (si bien las unidades más nuevas ocupaban cerca de 100.000 pies cuadrados), tardaba aproximadamente 120 días en abrir. Los gastos de construcción ascendían a unos 20 dólares por pie cuadrado. Desde los años ochenta, Wal-Mart no construía ninguna tienda de descuento en lugares donde no fuese posible ampliarla en una fecha posterior. A principios de los noventa, el 45% de las tiendas Wal-Mart tenía una antigüedad de tres años o menos, y sólo el 15% tenía más de ocho años, frente al 10 y al 85%, respectivamente, de la cadena Kmart. Las ventas por pie cuadrado, 300 dólares, superaban las de Target (209 dólares) y Kmart (147 dólares). Una tienda Wal-Mart dedicaba el 10% de su superficie a las existencias, frente a la media del 25% del sector. Sus gastos de explotación representaban el 18,1% de las ventas en tiendas de descuento en 1993, frente a la media del sector, que era del 24,6%. El **Anexo 6** recoge los datos económicos medios del sector de la venta minorista de descuento.

La mayoría de las tiendas Wal-Mart abrían desde las nueve de la mañana hasta las nueve de la noche, seis días a la semana; y de 12:30 a 17:30 los domingos. Algunos establecimientos, entre ellos la mayoría de los supercentros, estaban abiertos las 24 horas del día. Los clientes que acudían a una tienda Wal-Mart eran recibidos por un asociado que les daba la bienvenida y les entregaba su carrito de la compra. Las ventas se realizaban principalmente por el sistema de autoservicio, del tipo «cash & carry». Los clientes también podían utilizar tarjetas Visa, MasterCard o Discover, así como un plan de reserva de artículos mediante paga y señal, disponible en cada una de las tiendas.

Por lo general, una tienda Wal-Mart estaba organizada en 36 departamentos que ofrecían un amplio surtido de mercancías: ropa, calzado, menaje, accesorios para el automóvil, equipos de jardinería, artículos deportivos, juguetes, cámaras fotográficas, productos de salud y belleza, productos farmacéuticos y joyería.

**Tabla 1** Porcentaje de las ventas por categorías de producto, 1993

Categoría	Wal-Mart	Media del sector <sup>a</sup>
Textil (moda, textil hogar, tejidos)	27	35
Ferretería, menaje, accesorios para el automóvil, pequeños electrodomésticos	26	24
Papelería y golosinas	11	9
Artículos deportivos y juguetes	9	9
Salud y belleza	8	7
Artículos de regalo, música y electrónica	8	9
Farmacia	7	2
Calzado	2	2
Joyería	2	2
Otros (artículos para animales de compañía)	0	2

Fuente: Wal-Mart 10K, *Discount Merchandiser*, junio de 1994.

<sup>a</sup>Las cifras de la columna no suman 100 debido al redondeo.

<sup>12</sup> Management Ventures, Inc. Incluye arriendo y depreciación.

El escaneo electrónico de los códigos uniformes de producto («Uniform Product Codes», UPC) en el punto de venta, introducido en las tiendas Wal-Mart en 1983, estaba instalado en casi todas las tiendas Wal-Mart en 1988, dos años antes que Kmart. Los asociados de las tiendas utilizaban lectores manuales de código de barras para marcar los precios en los artículos. Estos lectores, que utilizaban tecnología de radiofrecuencia, comunicaban con el sistema informatizado de inventario de la tienda para garantizar una fijación de precios exacta y mejorar la eficacia. Muchas tiendas usaban el etiquetaje en estanterías en lugar de colocar etiquetas de precio a cada uno de los productos. Un sistema de seguimiento de devoluciones y de comprobación de autorizaciones ayudaba a reducir las mermas –eufemismo para designar los hurtos y la ratería–, identificando los artículos sustraídos de una tienda Wal-Mart y llevados a otra para obtener el reembolso.

El escaneo electrónico y la necesidad de mejorar las comunicaciones entre las tiendas, los centros de distribución y la oficina central en Bentonville, Arkansas, llevó a la instalación de un sistema de satélite en 1983. El satélite permitía recoger y analizar diariamente los datos de ventas, con lo que los directores podían saber inmediatamente qué mercancías se movían con lentitud, evitando así los excesos de existencias y márgenes de descuento demasiado amplios. Más tarde, el sistema también se empleó para transmisiones por vídeo, autorizaciones de tarjetas de crédito y controles de existencias. En cada una de las tiendas Wal-Mart era posible comparar la información diaria, como la relativa a las ventas por tienda o por departamento, a las horas trabajadas o a las pérdidas de existencias, con los resultados correspondientes a cualquier período de tiempo, a cualquier región o a toda la nación. Entre 1987 y 1993, Wal-Mart se gastó más de 700 millones de dólares en su red de comunicaciones por satélite, en ordenadores y equipamiento relacionado.

### *Distribución*

La red de distribución de Wal-Mart, de dos fases y concebida según un modelo de «eje y radios», empezaba con un camión Wal-Mart que llevaba la mercancía a un centro de distribución, donde se clasificaba para ser transportada a una tienda Wal-Mart –generalmente en un plazo de 48 horas a partir de la solicitud original. El proceso de reposición de mercancías se originaba en el punto de venta, desde donde la información se transmitía vía satélite a la oficina central de Wal-Mart o a los centros de distribución. Cerca del 80% de las compras para tiendas Wal-Mart se enviaban desde sus propios centros de distribución –frente al 50% en el caso de Kmart. El resto lo suministraban los proveedores directamente, quienes almacenaban mercancía para las tiendas Wal-Mart y facturaban a la compañía cuando los productos abandonaban el almacén. Para transferir los productos directamente desde los vehículos de entrada a almacén a los de salida, con destino a las tiendas, se introdujo una técnica llamada «cross-docking», que permitía enviar el género a los almacenes de forma continua, reempaquetarlos y reenviarlos a las tiendas, muchas veces sin que siquiera llegaran a figurar en inventario. A principios de 1994 se transfería con esta técnica aproximadamente el 10% de las mercancías de Wal-Mart, en cuatro centros de distribución equipados para ello. En 1993, los analistas calcularon que el coste de logística interna de Wal-Mart, que formaba parte del coste de las mercancías vendidas, ascendía al 3,7% de las ventas en tiendas, frente al 4,8% que afrontaban sus competidores directos<sup>13</sup>.

Cada tienda recibía por término medio cinco cargas plenas o parciales de camión a la semana, y dado que las tiendas Wal-Mart se hallaban bien agrupadas, los camiones podían reabastecer a varias de ellas en un único viaje. La mercancía devuelta era reenviada al centro de distribución para su consolidación, y dado que muchos proveedores tenían almacenes o fábricas dentro del territorio de Wal-Mart, los camiones también recogían envíos en su viaje de regreso. Unas 2.500 personas conducían la flota de Wal-Mart, más de 2.000 camiones que circulaban llenos al 60% en sus trayectos de vuelta. Una tienda podía elegir una de cuatro opciones con respecto a la frecuencia y los horarios de los envíos, y más de la

---

<sup>13</sup> Management Ventures, Inc.

mitad se decidían por las entregas nocturnas. Para tiendas situadas no demasiado lejos de un centro de distribución, había también un plan de entregas aceleradas, que permitía que la mercancía se entregara en un plazo de 24 horas.

Un centro de distribución típico cubría una extensión de un millón de pies cuadrados y funcionaba las 24 horas del día con una plantilla de 700 asociados. Estaba altamente automatizado y concebido para atender las necesidades de distribución de aproximadamente 150 tiendas en un radio medio de 200 millas. A la hora de confeccionar los pedidos, un sistema informatizado «pick to light» guiaba a los asociados hasta las coordenadas correctas. En 1993, Wal-Mart amplió su red de distribución para atender sus cada vez más numerosas tiendas, inaugurando centros de distribución de un millón de pies cuadrados en Wisconsin, Pennsylvania, Arizona y Utah.

### *Relaciones con proveedores*

Wal-Mart era conocida como negociador duro. Cuando los proveedores visitaban las oficinas centrales de la compañía en Bentonville, no se les remitía a los despachos de compras, sino a una de las aproximadamente 40 salas de entrevistas, equipadas tan sólo con una mesa y cuatro sillas. Wal-Mart prescindió de los representantes de los fabricantes en las negociaciones con proveedores a principios de 1992, lo que le supuso un ahorro de entre el 3 y el 4% (un asunto que los representantes intentaron llevar, en vano, ante la Comisión Federal de Comercio). La compañía estableció la práctica generalizada de llamar a sus proveedores a cobro revertido, y centralizó sus compras en las oficinas centrales. En 1993, ningún proveedor individual representaba más del 2,4% de las compras de la compañía. Por otra parte, Wal-Mart sólo trabajaba con proveedores que limitaban la semana laboral a 60 horas, proporcionaban condiciones laborales seguras y no empleaban mano de obra infantil.

En los primeros tiempos de Wal-Mart, un proveedor poderoso como Procter and Gamble (P&G) decidía cuánto vendía y a qué precio. Pero con el tiempo, Wal-Mart creció, sus relaciones con algunos proveedores se fueron transformando en asociaciones, cuyo elemento clave era compartir información electrónicamente para mejorar resultados. P&G fue uno de los primeros fabricantes en conectarse con Wal-Mart por ordenador, dedicando un equipo de 70 personas en Bentonville a administrar sus productos para Wal-Mart. En 1993, Wal-Mart se había convertido en el cliente principal de P&G, generando negocios por aproximadamente 3.000 millones de dólares al año, o cerca del 10% del total de ingresos de P&G.

La instalación del intercambio electrónico de datos (EDI) hizo posible que unos 3.600 proveedores, que representaban aproximadamente el 90% del volumen en dólares de Wal-Mart, recibieran pedidos e interactuaran con Wal-Mart con esta vía electrónica. Más tarde, el programa se amplió con aplicaciones de previsión, planificación, reposición y envío de mercancías. Wal-Mart utilizaba la facturación electrónica con más del 65% de sus proveedores, y la transferencia electrónica de fondos con muchos de ellos. Hacia finales de la década de los ochenta, algunos proveedores clave, como Wrangler o GE, utilizaban sistemas de inventario gestionados por Wal-Mart para reponer existencias en sus tiendas y almacenes. Cada día, Wal-Mart transmitía los datos de ventas a Wrangler, que los utilizaba para generar pedidos sobre diferentes cantidades, tallas y colores de pantalones vaqueros, así como para planificar las entregas desde determinados almacenes a determinadas tiendas. De forma similar, Wal-Mart enviaba informes diarios sobre el estado de las existencias en sus almacenes a GE Lighting, la cual utilizaba estos informes para planificar niveles de inventario, generar pedidos y enviar exactamente lo que se necesitaba en el momento preciso. Como resultado, Wal-Mart y sus proveedores se beneficiaban de una reducción de los costes de inventario y de un aumento de las ventas. A comienzos de 1990, el «enlace minorista» de Wal-Mart hizo posible que más de 2.000 proveedores tuvieran acceso a los datos de los puntos de venta y que los aprovecharan para analizar las tendencias de venta y las posiciones de inventario de sus productos,



examinando tienda por tienda. En 1993, el gasto de los sistemas de información de Wal-Mart representaba el 1,5% de sus ventas en tiendas, frente a un 1,3% en el caso de los competidores directos<sup>14</sup>.

Cada departamento de Wal-Mart también desarrollaba unos paquetes anuales informatizados de planificación empresarial estratégica para sus proveedores, compartiendo con ellos los objetivos del departamento en cuanto a ventas, rentabilidad y existencias, las tendencias macroeconómicas y de mercado y el enfoque empresarial global de Wal-Mart. Estos paquetes también especificaban lo que Wal-Mart esperaba de ellos, y solicitaba sus recomendaciones para mejorar los resultados de Wal-Mart y los suyos propios. El paquete de planificación de un departamento abarcaba hasta 60 páginas.

Sin embargo, no todas las relaciones de Wal-Mart con los proveedores fueron un éxito. Un ejemplo al caso es el de Gitano. En 1991, Wal-Mart representaba el 26% de las ventas de Gitano, un total de 780 millones de dólares, y presionó a la compañía para que mejorara su marca del 80% en cuanto a puntualidad y ausencia de defectos en las entregas. Su fracaso en conseguirlo, a pesar del gran esfuerzo realizado, le supuso en 1992 pérdidas por valor de 90 millones de dólares en concepto de reestructuraciones y amortización de existencias, haciendo bajar su precio en bolsa de 18 dólares por acción a 3 dólares en un año<sup>15</sup>.

### *Gestión de recursos humanos*

Wal-Mart era reconocida como una de las 100 compañías de Estados Unidos donde mejor se trabajaba. Tenía 528.000 empleados –entre personal a tiempo parcial y a tiempo completo– y era el mayor empleador después del gobierno federal y General Motors. La compañía no estaba sindicalizada, y el 30% de su plantilla trabajaba a tiempo parcial. La cultura de Wal-Mart realizaba el papel clave de los asociados, a quienes se les motivaba dándoles mayor responsabilidad y reconocimiento que sus homólogos en otras cadenas de venta minorista. La información y las ideas se compartían: en cada una de las tiendas, los asociados sabían cuáles eran las ventas de la tienda, sus ganancias, las rotaciones de existencias y las rebajas. Según Glass, «no hay superestrellas en Wal-Mart. Somos una compañía de gente corriente que consigue algo más»<sup>16</sup>. Los proveedores reconocían que los asociados estaban totalmente comprometidos con su compañía: «Wal-Mart es un negocio duro llevado por gente extremadamente comprometida», dijo un ejecutivo de un importante fabricante. «Es muy estimulante estar cerca de esa gente. Viven para trabajar en aras del éxito de Wal-Mart. Esto puede sonar a tontería, pero es increíble. Nuestra gente de producción, distribución y marketing que visita Wal-Mart no puede creerlo»<sup>17</sup>.

La formación en Wal-Mart estaba descentralizada. Los seminarios para directivos se impartían en los centros de distribución en lugar de en la oficina, poniendo a los jefes de tienda en contacto con la red de distribución. Y antes de que abriera una tienda, los asociados nuevos eran formados por 10 o 12 directores adjuntos traídos de otras tiendas. Además, Wal-Mart estableció muchos programas para involucrar a los asociados en el negocio. En el programa de sugerencias «Yes We Can Sam» [Sí, podemos, Sam], los asociados proponían maneras de simplificar, mejorar o reducir el trabajo. En 1993 se pusieron en práctica más de 650 de esas propuestas, lo que resultó en un ahorro estimado de más de 85 millones de dólares. En 1986, Wal-Mart también empezó a hacer hincapié en el concepto de la «tienda dentro de una tienda» con el fin de apoyar, reconocer y recompensar a los asociados en la dirección del área de productos de la que eran responsables. Bajo este programa, los jefes de departamento se

---

<sup>14</sup> Management Ventures, Inc.

<sup>15</sup> *Business Week*, 21 de diciembre de 1992.

<sup>16</sup> Zellner, Wendy, «OK, So He's Not Sam Walton», *Business Week*, 16 de marzo de 1992.

<sup>17</sup> *Supermarket News*, 4 de mayo de 1992.

convertían en jefes de su propia «tienda dentro de una tienda», con lo que las ventas por área superaron, en muchos casos, el millón de dólares. Finalmente, el «plan incentivador antimerma» prometía a los asociados bonificaciones anuales si su tienda mantenía los niveles de merma por debajo de los objetivos de la compañía. En 1993 se calculó que el coste de la merma representaba aproximadamente el 1,7% de las ventas en tiendas Wal-Mart, frente a un promedio del 2% en el caso de los competidores directos<sup>18</sup>.

La retribución de los jefes de tienda y supervisores se desglosaba en una base salarial y en compensación mediante incentivos basada en las ganancias de la tienda. Un jefe de tienda podía ganar más de 100.000 dólares al año. Los directores adjuntos, que ganaban de 20.000 a 30.000 dólares anuales, eran asignados a otras tiendas cada 24 meses –por término medio– para atender la necesidad de crecimiento de la compañía. Por ejemplo, una persona de Oklahoma que dirigía una tienda en California había cambiado de tienda ocho veces en diez años<sup>19</sup>. Otros empleados de tienda recibían un salario por horas, con bonificaciones de incentivo que se repartían en función de la productividad y la rentabilidad de la compañía. Los asociados a tiempo parcial que trabajaban al menos 28 horas a la semana tenían derecho a prestaciones sanitarias.

La participación en los beneficios estaba al alcance de los asociados después de un año de trabajo en la compañía. En función del crecimiento de las ganancias, Wal-Mart aportaba un porcentaje del salario de cada empleado elegible a la cuenta de participación de beneficios de éste, cuyo saldo podía retirar el asociado cuando dejaba la empresa, ya fuese en efectivo, ya en acciones de Wal-Mart. Desde 1988, la compañía añadió 727 millones de dólares a los planes de participación de beneficios de los empleados, o el 8% del beneficio neto, un 80% del cual era invertido en acciones de Wal-Mart por un comité de asociados. Con la participación en los beneficios, algunos empleados obtuvieron ganancias sustanciosas. Los 8.000 dólares de un asociado de la oficina general se dispararon hasta los 228.000 dólares entre 1981 y 1991. Un asociado por horas, que ganaba el salario mínimo de 1,65 dólares por hora cuando empezó en 1968, se llevaba 200.000 dólares por participación en los beneficios cuando se retiró en 1989, ganando 8,25 dólares por hora. Un conductor de camiones de Bentonville, que se incorporó a la compañía en 1972, obtuvo 707.000 dólares de participación en los beneficios en 1992<sup>20</sup>. Wal-Mart también ofrecía un plan de adquisición de acciones para sus asociados, para la compra de sus acciones ordinarias, alcanzando el 15% de hasta 1.800 dólares en compras anuales de acciones. Cerca del 60% de los asociados de Wal-Mart participaban en el plan de adquisición de acciones.

La reciente bajada del valor de las acciones Wal-Mart era el problema más relevante que afrontaban Glass y Soderquist. «Hay mucha presión sobre la dirección para que obtenga resultados, explicaba Soderquist. Tenemos una gran responsabilidad para con nuestros asociados. Ahora mismo, pensamos que las acciones representan una gran oportunidad de compra. Todo lo que tenemos que hacer es trabajar duro, y las acciones se cuidarán de subir por sí mismas»<sup>21</sup>. Durante una transmisión por satélite a todas las dependencias de la compañía para explicar a los asociados por qué las acciones de Wal-Mart habían bajado, Soderquist señaló que la mayoría de la gente no tenía previsto vender sus acciones al día siguiente, y les aseguró que el precio de las acciones reflejaría a tiempo los resultados de la compañía.

---

<sup>18</sup> Management Ventures, Inc.

<sup>19</sup> Saporito, Bill, «A Week Aboard The Wal-Mart Express», *Fortune*, 24 de agosto de 1992.

<sup>20</sup> Walton, Sam, obra cit.

<sup>21</sup> Johnson, Jay L., «We're All Associates», *Discount Merchandiser*, agosto de 1993.

## Dirección

El equipo directivo de Wal-Mart se componía, con pocas excepciones, de ejecutivos de entre 40 y 60 años de edad que habían empezado a trabajar para la compañía después de haber finalizado sus estudios en el instituto o la universidad. David Glass, presidente y consejero delegado, era uno de los pocos que comenzaron su carrera fuera de Wal-Mart, trabajando para Consumer Markets, en Missouri, tras la universidad. Se incorporó a Wal-Mart en 1976 como vicepresidente ejecutivo financiero, y siguió hasta convertirse en su director financiero. En 1984, Walton había concebido un cambio de puestos entre Glass, entonces director financiero, y Jack Shewmaker, el presidente. Glass era conocido como un ejecutivo de orientación operacional y había hecho importantes aportaciones al sofisticado sistema de distribución de Wal-Mart. Don Soderquist, director de operaciones de Wal-Mart desde 1987, se incorporó a la compañía en 1980, tras dejar su puesto de presidente de Ben Franklin Variety Stores en Chicago.

El estilo administrativo de Glass, como el de Walton, hacía hincapié en la frugalidad. «Es uno de los hombres más rigurosos que viven sobre la faz de la Tierra», dijo un vicepresidente ejecutivo de Wal-Mart<sup>22</sup>. Glass alquilaba automóviles y compartía habitaciones de hotel con otros ejecutivos de Wal-Mart cuando viajaba. En la oficina central pagaba sus diez centavos por su taza de café como todo el mundo. Eso no significaba que no fuera un hombre rico –sus 1,5 millones de acciones Wal-Mart valían 82 millones de dólares en 1992. Sin embargo, tras sufrir un ataque al corazón en 1983, Glass trató de reducir las largas horas y las noches que pasaba en la oficina.

Glass se pasaba viajando dos o tres días a la semana visitando tiendas. Dado que resultaba imposible visitar cada tienda una vez al año, utilizaba el satélite de la compañía para hablar con los empleados a lo largo y ancho del país. Quince vicepresidentes regionales, que actuaban desde Bentonville, también se pasaban unos 200 días al año visitando tiendas. Dirigían un grupo de 11-15 directores de distrito, que tenían a su cargo de 8 a 12 tiendas. Las visitas semanales a las tiendas comenzaban el lunes por la mañana, cuando los vicepresidentes regionales, los compradores y 50-60 directivos de la compañía subían a bordo de los 15 aviones que componían la flota de la compañía. Intentaban regresar a Bentonville el miércoles o el jueves «habiendo recogido al menos una idea por la que el viaje hubiese merecido la pena». Se consideraba que el hecho de que Wal-Mart no mantuviera oficinas regionales ahorra a la compañía aproximadamente un 2% de las ventas cada año.

La reunión semanal sobre mercancías se celebraba los viernes por la mañana. Glass decía que en esas reuniones «obligaba [al grupo] a hablar sobre cómo determinados artículos se vendían en determinadas tiendas»<sup>23</sup>. Según él, «entramos allí y nos ponemos a gritar y a discutir, pero la regla es que resolvemos las cuestiones antes de marcharnos»<sup>24</sup>. A menudo asistían invitados a las reuniones, entre ellos el consejero delegado de GE, Jack Welch, quien observó: «Allí cada cual se apasiona por una idea, y cuentan las ideas de todos. La jerarquía no importa. Meten a 80 personas en una habitación y saben cómo tratarse unos a otros sin necesidad de una estructura. He estado allí tres veces. Cada vez que vas a ese sitio en Arkansas, puedes volver volando a Nueva York sin avión»<sup>25</sup>.

A la mañana siguiente, a las siete, el equipo directivo al completo de Wal-Mart y los asociados de la oficina general, junto con amigos y familiares, se encontraban en el auditorio para la reunión del sábado, que combinaba el entretenimiento informal con la sensatez de los negocios, con el propósito de intercambiar información e infundir ánimo a las tropas. Don Soderquist, vestido muchas veces con

---

<sup>22</sup> Zellner, Wendy, obra cit.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> *Fortune*, 24 de agosto de 1992.

<sup>25</sup> Saporito, Bill, «What Sam Walton Taught America», *Fortune*, 4 de mayo de 1992.

pantalones vaqueros y una radiante camisa de franela, repasaba los resultados regionales, los datos sobre cuotas de mercado y las cifras semanales y trimestrales de las divisiones, mientras que los vicepresidentes regionales informaban sobre los resultados de las tiendas nuevas. En un gran tablero se exhibían los ahorros que se decía habían conseguido los clientes por comprar en Wal-Mart desde 1962: cerca de 12.000 millones de dólares en junio de 1993. Pero no había logro insignificante, por modesto que fuera, y se alzaban las copas por las razones más diversas: aumentaban las adquisiciones de acciones entre los asociados, tres asociados celebraban su décimo aniversario o el artículo de la semana se estaba vendiendo muy bien en tiendas Wal-Mart seleccionadas. Entre los invitados figuraban el antiguo «quarterback» del NFL Fran Tarkenton, el cantante de «country» Garth Brooks y el cómico Jonathan Winters. El lunes por la mañana, las decisiones tomadas eran llevadas a la práctica en las tiendas, y el proceso volvía a comenzar.

## Diversificación

A principios de los ochenta, Wal-Mart empezó a ensayar varios formatos nuevos aparte de la tienda de venta minorista original. En 1983, Wal-Mart abrió los primeros tres Sam's Clubs y, poco después, el primer punto de venta Deep Discount Drugstore en Iowa, así como el Helen's Arts and Crafts Store en Missouri, que llevaba el nombre de la mujer de Sam Walton. Wal-Mart vendió sus tres tiendas Helen's en 1988, y sus 14 tiendas tipo punto de venta en 1990.

En 1987, Wal-Mart abrió su primer supercentro, así como dos de los cuatro Hypermart USA, importando el concepto del hipermercado desde Francia, país donde había surgido en los años sesenta. Un hipermercado era una combinación de tienda de alimentación y de mercancía en general con una superficie de más de 220.000 pies cuadrados, que llevaba de 20.000 a 30.000 artículos y tenía unos márgenes brutos del 13-14%. Tras su experimento con los hipermercados, Wal-Mart acabó desechando ese formato en favor del de supercentros, más pequeños.

En 1991, Wal-Mart adquirió Western Merchandisers, un mayorista de discos, casetes, vídeos y libros, y Phillips Companies, que explotaba 20 tiendas de alimentación en Arkansas. Wal-Mart también desarrolló una cadena de tiendas de liquidación llamada Bud's, el nombre del hermano mayor de Sam Walton. Las tiendas Bud's, que generaban ventas anuales por valor de entre seis y siete millones de dólares, se alojaban en antiguas tiendas de descuento Wal-Mart cuyos locales quedaban pequeños para su volumen de negocio. Cerca del 20% de la mercancía de Bud's eran excedentes de Wal-Mart; el resto era género de liquidación, género con taras o excedentes enviados directamente por los proveedores.

### *Sam's Clubs*

Los clubes de mayoristas, de los que fue pionera Price Club en los años setenta, comercializaban grandes volúmenes a bajo coste, reduciendo al mínimo los costes de manipulación y apoyándose en su poder de compra, pasando los ahorros a sus miembros, con márgenes brutos del 9-10%. Un número reducido de artículos propiciaba una alta rotación de existencias. Las existencias se financiaban básicamente a través de cuentas comerciales a pagar (hasta el 80-90% en algunos casos), lo que resultaba en unas mínimas necesidades de capital circulante. Las cuotas de socio comprendían alrededor de dos terceras partes del beneficio neto. El primer Sam's Club abrió sus puertas a principios de los ochenta y, en cuatro años, las ventas de Sam's habían superado las de Price Club, convirtiéndose en el mayor club de mayoristas del país. En 1993, Sam's era casi el doble de grande que Price Club.

La filosofía de los Sam's Clubs consistía en ofrecer un número limitado de artículos (aproximadamente 3.500, frente a los 30.000 de una tienda de descuento bien surtida) en cantidades paletizadas en un

establecimiento sencillo tipo almacén. A los socios (el 70% de los cuales eran empresas) se les ofrecía mercancía de marca a precios de mayorista, ya sea para que la utilizaran en sus propias operaciones, ya para que la revendieran a sus propios clientes. Los Sam's estaban dirigidos por equipos diferentes de los de las tiendas de descuento, y a menudo se situaban cerca de un Wal-Mart. Juntas, las tiendas generaban ventas anuales por valor de entre 80 y 140 millones de dólares. Si bien se aceptaba la tarjeta Discover, Sam's era, esencialmente, un servicio del tipo «cash & carry». Los socios, tanto empresas como particulares, pagaban una cuota anual de 25 dólares. Para asociarse, se exigía un permiso fiscal estatal o municipal válido o una licencia de funcionamiento. Los miembros individuales procedían de grupos como el gobierno federal, escuelas, universidades, servicios públicos, hospitales, instituciones de crédito y accionistas de Wal-Mart. Los Sam's Clubs funcionaban los siete días de la semana y, a diferencia de las tiendas Wal-Mart, aproximadamente el 70% de su mercancía la recibían por envío directo de los proveedores, y el resto desde los centros de distribución de la compañía.

En 1993, las ventas de Sam's Clubs crecieron el 19,5% (frente al 31% de 1992), más que cualquier cadena de clubes de mayoristas del país (el **Anexo 7** presenta los primeros clubes de mayoristas en función de su volumen de ventas). Los analistas del sector calcularon que, en 1993, el margen bruto de Sam's Club se situaba en un 9,4%; su ratio de gastos, en el 8,4%; y su margen neto, en el 3%, bajando del 3,2% de 1992<sup>26</sup>. Las ventas de los Sam's significaban el 39% del volumen del sector en 1993, en comparación con el 36% un año antes. Sin embargo, por primera vez, las ventas por tienda bajaron un 3% en 1993 respecto a la cifra de 1992. Estaba previsto que las ventas del sector de los clubes de mayoristas crecieran hasta alcanzar los 40.500 millones de dólares en 1994 –desde los 37.500 millones de dólares de 1993, año en que el crecimiento se había debido, sobre todo, a que los clubes se habían limitado a «rellenar» los mercados existentes, en lugar de adentrarse en regiones nuevas. Sam's optó por canibalizar sus propias ventas abriendo clubes próximos a otros en muchos mercados, antes que dar a los competidores oportunidad alguna.

La sobrecapacidad había generado una intensa competencia en el sector, y se preveía una continuación del proceso de consolidación. En 1991, Wal-Mart adquirió The Wholesale Club, que explotaba 28 puntos de venta en el Medio Oeste, y comenzó a remodelar las unidades y a incorporarlas a la red de Sam's Club. En octubre de 1993, Price Co. y Costco Wholesale Corp. se fusionaron para formar la cadena PriceCostco Inc., con un total de 206 tiendas. A finales de 1993, Sam's Club adquirió 99 de las 113 tiendas PACE propiedad de Kmart, introduciendo así a Sam's en Alaska, Arizona, Rhode Island, Utah y Washington, y ampliando su presencia en el mercado minorista de masas en California. Para Kmart, esa venta supuso un paso importante en su plan de desprenderse del negocio de las tiendas especializadas y concentrarse en sus tiendas de venta con descuento.

### *Supercentros*

Los supercentros eran una combinación de supermercado y tienda de descuento que, por término medio, ocupaban una superficie de entre 120.000 y 130.000 pies cuadrados. (El **Anexo 8** reproduce la distribución física de un supercentro.) A diferencia de los supermercados, que ofrecían un amplio surtido de productos, los supercentros, para mantener bajos los costes, ofrecían un número limitado de tamaños de envasado, así como de marcas. Además, a menudo alojaban en su interior establecimientos como panaderías, tiendas de «delicatessen», estudios de fotografía y retrato, tintorerías, ópticas o peluquerías. La plantilla de un supercentro Wal-Mart la componían 450 asociados, el 70% de los cuales trabajaban a tiempo completo. Había unas 30 cajas registradoras en el área central de salida, y abrían 24 horas, siete días a la semana. A comienzos de 1993, Wal-Mart mantenía en funcionamiento 30 supercentros, con ventas por valor de 1.000 millones de dólares; a finales de aquel año, los supercentros eran 68, y las ventas ascendían a 3.500 millones de dólares.

---

<sup>26</sup> Strachan, George C., obra cit.

La sección de alimentación de los supercentros competía en ventas de productos de alimentación con los supermercados, los establecimientos de alimentación independientes, las tiendas de descuento y los clubes de mayoristas. La venta minorista de productos alimentarios era un sector que generaba ventas por valor de 380.000 millones de dólares en 1993, un sector formado por compañías locales o regionales, más que por cadenas de alcance nacional. (El **Anexo 9** muestra las posiciones financieras de las 10 primeras cadenas de supermercados.) Veinte años antes, las tiendas independientes habían representado el 42% de las ventas en supermercados; en 1992 sólo representaban el 29%. En el sector, los márgenes netos eran extremadamente bajos –un supermercado típico era afortunado si lograba obtener un margen de beneficio del 2%– (en el **Anexo 10** se compara la rentabilidad de los supermercados con la de los supercentros). Los departamentos especializados, como panaderías, pescaderías, floristerías y secciones de «delicatessen», incrementaban la afluencia de clientes y ofrecían mejores márgenes, del 35-40%. En 1993, los minoristas de descuento y los clubes de mayoristas vendieron productos alimentarios por valor de casi 20.000 millones de dólares, frente a los 16.300 millones de dólares de 1992, y cerca del 15% de los supermercados, además de productos alimentarios, vendían mercancía general. Estos supermercados combinados, o supertiendas, cubrían superficies de entre 45.000 y 65.000 pies cuadrados, y dedicaban aproximadamente el 25% de su espacio a mercancía no alimentaria. Las compañías de supermercados empezaron a abrir un porcentaje más elevado de tiendas combinadas con respecto a las unidades convencionales. Las ventas de mercancía general (incluidos productos de salud y belleza) en los supermercados combinados casi se duplicaron entre 1985 y 1993, pasando de 6.400 a 12.200 millones de dólares, y el número de tiendas aumentó en un 42%, pasando de 2.667 a 3.786. Por otra parte, se preveía que para 1996 se duplicarían las ventas de alimentación en establecimientos que no fuesen supermercados, que en 1993 representaban el 5% del total de ventas de productos alimentarios<sup>27</sup>.

El formato supercentro había tenido un crecimiento impresionante: en 1993, las ventas se incrementaron hasta alcanzar los 14.600 millones de dólares, frente a los 11.800 millones correspondientes a 1992. Meijer y Fred Meyer continuaban encabezando el sector en cuanto a ventas y a número de tiendas, respectivamente, si bien los analistas preveían que iban a continuar siendo regionales (el **Anexo 11** ofrece una lista de las primeras cadenas de supercentros). Los productos alimentarios, que por lo general representaban el 40% de las ventas, constituían el ingrediente clave para el éxito de un negocio de descuento/alimentación debido a su fuerte tirón para generar afluencia. Los beneficios generalmente provenían de mercancía general con márgenes más amplios. A finales de 1993, Kmart tenía 19 puntos de venta combinados, conocidos como Super Kmart. Planeaba abrir otros 55 Super Kmart en 1994, y veía potencial para varios cientos más a lo largo de los años siguientes. La compañía estaba dedicando gran parte de sus inversiones a renovar sus antiguas tiendas Kmart para transformarlas en Super Kmart nuevas, cada una de las cuales generalmente acababa por desplazar, en un mercado determinado, a una o varias de las tiendas de descuento tradicionales. Kmart abastecía a sus supercentros a través de dos mayoristas, Fleming y Super Valu, y carecía de planes para construir una red de distribución de productos alimentarios. Unos meses antes, también Target había anunciado que abriría supercentros en 1995.

Wal-Mart ensayaba varios tamaños para sus supercentros: uno de 116.000 pies cuadrados, otro de 136.000, un tercero de 167.000 y un cuarto, el mayor, que combinaba una sección de alimentación de 60.000 pies cuadrados con otra de venta con descuento, de 130.000 pies cuadrados. La sección de alimentación ofrecía aproximadamente 17.000 artículos alimentarios (incluida la recién creada gama blanca «Great Value», con unos 500 artículos); y la de descuento, unos 60.000 artículos no alimentarios. Según los analistas del sector, los supercentros Wal-Mart «andaban persiguiendo una ganancia igual o superior a 50 dólares por pie cuadrado, algo a lo que no se acerca, ni de lejos, ningún líder de la venta minorista, con la excepción de Toys 'R' Us»<sup>28</sup>. Los primeros supercentros de Wal-Mart estaban situados en pequeñas ciudades de Arkansas, Missouri y Oklahoma, donde reemplazaron a las tiendas de

---

<sup>27</sup> *Discount Merchandiser*, abril de 1994

<sup>28</sup> Zellner, Wendy, «When Wal-Mart Starts a Food Fight, It's a Doozy», *Business Week*, 14 de junio de 1993.

descuento Wal-Mart más antiguas y atraían a clientes procedentes de hasta 60 millas a la redonda, aprovechando la imagen de familiaridad y de precios bajos de Wal-Mart.

En 1990, Wal-Mart adquirió McLane Company, un proveedor minorista de productos alimentarios, de Texas, para abastecer a sus supercentros y Sam's Clubs. En 1993, McLane tenía 16 centros de distribución que servían a tiendas de alimentación y no alimentación en todo el país. Sus almacenes en Arkansas y Texas, que se inauguraron en 1993, cubrían cada uno una superficie de 760.000 pies cuadrados, con capacidad para abastecer a 80 o 90 supercentros. En 1993, las ventas de McLane crecieron un 37%, alcanzando casi los 4.000 millones de dólares. Los analistas del sector estimaron que el margen bruto del distribuidor era del 9% en 1993; su ratio de gastos, del 7,5%; y su margen neto, del 1,5%<sup>29</sup>.

Continuaba la incertidumbre sobre cómo Wal-Mart lograría ganar cuota de mercado en el sector de supermercados, en comparación con la facilidad con que la había conseguido en la venta minorista de descuento. La capacidad de los supercentros para vender más barato que los supermercados de las pequeñas ciudades se veía reducida por los márgenes del 1-2% con los que ya trabajaba el sector. En un esfuerzo por combatir a los clubes de mayoristas, varias cadenas habían empezado a vender tamaños de envase más grandes, y la mayoría de ellas tenían líneas de marca privada, que brindaban márgenes más amplios, además de contar con un empaquetado más atractivo y precios más bajos que las marcas de fabricante. Por otra parte, las cadenas de alimentación establecidas también defendían su cuota de mercado: Supermarkets General planeaba ampliar hacia el noreste su cadena Pathmark de 147 supercentros. Y Kroger, con sede en Cincinnati, que tenía más de 1.270 tiendas y competía encarnizadamente con Wal-Mart en media docena de regiones, había reservado 130 millones de dólares para destinarlos a la tecnología de la información y así reducir costes de distribución y otros gastos<sup>30</sup>.

### *Expansión internacional*

Las perspectivas de crecimiento futuro de Wal-Mart eran, decididamente, de alcance mundial. Glass creía que Wal-Mart no podía pasar por alto la globalización, y en una reciente reunión regional dijo a los ejecutivos de las tiendas que si no pensaban en términos internacionales, se habían equivocado de compañía<sup>31</sup>. Sin embargo, la dirección no estaba segura de si el formato de Wal-Mart tendría éxito fuera de Estados Unidos. En 1992, Wal-Mart formó un «joint venture» con el mayor minorista de México, Cifra, S.A., a fin de poner a prueba varios formatos de venta minorista en México, su primer mercado internacional. Para finales de 1994, Wal-Mart pensaba tener 63 tiendas en áreas metropolitanas como México D.F., Monterrey o Guadalajara –entre ellas, 22 Sam's Clubs y 11 supercentros Wal-Mart–, con planes para disponer allí de más de 100 tiendas a finales de 1995. Price/Costco y Kmart también operaban en México con socios locales de venta minorista –para finales de 1994, Price/Costco planeaba tener 11 clubes de mayoristas, y algunos más en 1995, mientras que Kmart tenía previsto abrir cinco tiendas.

En marzo de 1994, Wal-Mart se expandió hacia Canadá comprando a Woolworth Corp. 122 tiendas Woolco (con ventas de 72 dólares por pie cuadrado) y adaptándolas inmediatamente a su propio formato –renovándolas y relanzándolas y conservando a cerca de 16.000 empleados de la plantilla de Woolco. Wal-Mart también ofreció a compañías canadienses la oportunidad de dar suministro a las tiendas locales bajo un programa «Buy Canada», siempre y cuando cumpliesen sus normas de servicio, de puntualidad en la entrega y de precio. Junto con los recién adquiridos Price Clubs en Estados Unidos, las tiendas Woolco hicieron aumentar las ventas en 900 millones de dólares en el primer trimestre de 1994, aunque no produjeron beneficios.

<sup>29</sup> Strachan, George C., obra cit.

<sup>30</sup> Zellner, Wendy, *Business Week*, 14 de junio de 1993.

<sup>31</sup> *Discount Store News*, 20 de junio de 1994.

Wal-Mart planeaba penetrar en Sudamérica en 1995, abriendo sus primeras tiendas en Brasil y en Argentina, los mayores mercados de consumo del continente, donde sus competidores serían los minoristas de origen europeo Carrefour y Makro. Y en cuanto a Asia –Kmart planeaba abrir dos tiendas en Singapur en 1994–, los analistas creían que Wal-Mart estaba considerando atentamente las posibilidades que le ofrecía Hong Kong como trampolín para un ulterior salto hacia los vastos y extremadamente regulados mercados chinos. En China competiría con las 280.000 empresas gubernamentales que controlaban el 40% de las ventas minoristas, que se estimaba alcanzarían los 188.000 millones de dólares en 1994. Los analistas creían sólo que el potencial de ventas internacionales de Wal-Mart ascendía a 100.000 millones de dólares<sup>32</sup>.

## Perspectivas de futuro

Glass y Soderquist reconocían que Wal-Mart era ahora una compañía diferente de la que dejó Sam Walton. Su enorme tamaño y el estancamiento de la economía de principios de los noventa presentaban retos que Walton no había conocido. Sobre Glass pesaba presión adicional por ser el sucesor del popular fundador de la compañía. «No se puede sustituir a Sam Walton, dijo Glass, pero él preparó a la compañía para que funcionase bien, estuviera él ahí o no»<sup>33</sup>. La máxima prioridad de Glass era mantener la comunicación tan fluida como fuera posible con los asociados de Wal-Mart.

A comienzos de 1994, Wal-Mart también afrontaba diversos desafíos de índole pública: grupos de oposición en pequeñas ciudades acusaban a Wal-Mart de echar a los comerciantes locales de su negocio. En Vermont, los planes para construir el primer Wal-Mart en dicho estado habían quedado paralizados en los juzgados durante dos años. Y en 1993, tres farmacias independientes demandaron con éxito a Wal-Mart por vender productos farmacéuticos a precios por debajo del coste en su supercentro de Conway, Arkansas. Al ser condenada por ello, la compañía planeó entablar apelación contra lo que ella llamaba una decisión «en contra de los intereses del consumidor». Un proceso similar seguía su curso en otra parte de Arkansas. (Wal-Mart había perdido un caso de fijación de precios en 1986 en Oklahoma y renunció a la apelación, acordando subir precios en el estado.) Por otra parte, Target arremetía en anuncios contra las comparaciones de precios de Wal-Mart, afirmando que, muchas veces, los precios de Wal-Mart eran falsos y que «esto nunca hubiera sucedido si Sam Walton estuviera vivo». Wal-Mart replicaba que todavía mantenía y seguía los principios de Sam Walton, y que Target simplemente estaba equivocada.

Glass resumía los nuevos retos que afrontaba Wal-Mart: «Durante muchos años hemos evitado cometer errores estudiando a aquellos que eran más grandes que nosotros –Sears, Penney, Kmart. Hoy no tenemos a nadie que estudiar... Cuando éramos pequeños, éramos el débil, el desafiador. Cuando eres el número uno, eres una diana. Ya has dejado de ser un héroe»<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Ibídem, 5 de septiembre de 1994.

<sup>33</sup> Zellner, Wendy, *Business Week*, 16 de marzo de 1992.

<sup>34</sup> Neuborne, Ellen, «Growth King Running into Roadblocks», *USA Today*, 27 de abril de 1993.



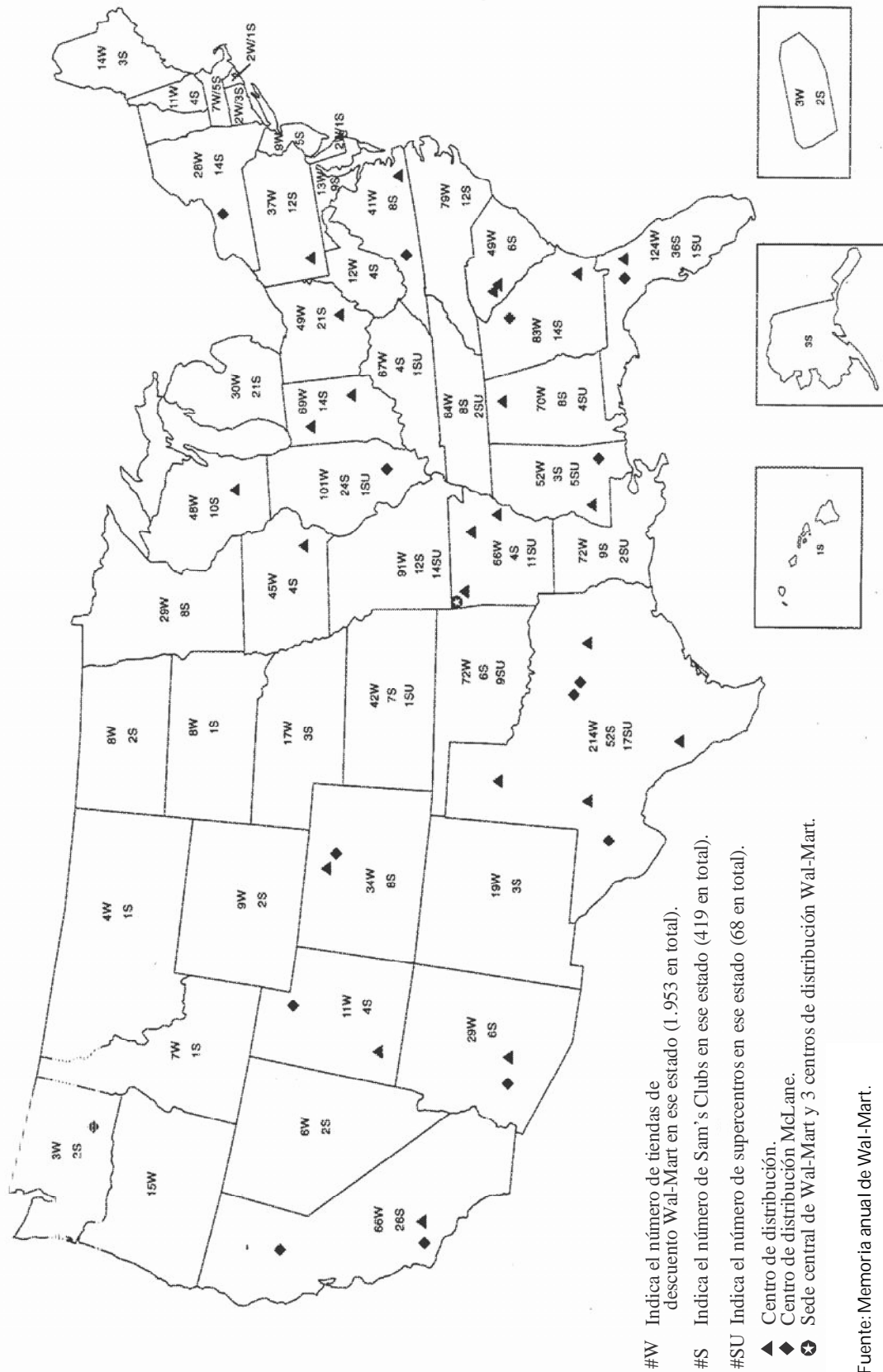
**Anexo 1** Wal-Mart Stores Inc.- Resumen financiero, 1983-1993 (en millones de dólares)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Resultados de explotación</b>											
<b>Ventas netas</b>	4.667	6,041	8,451	11,909	15,959	20,649	25,811	32,602	43,887	55,484	67,345
<b>Sam's Club</b>	37	221	776	1,678	2,711	3,829	4,841	6,579	9,430	12,339	14,749
<b>McLan</b>	-	-	-	-	-	-	-	337	2,513	2,911	3,977
<b>Cuotas de licencia y otros ingresos</b>	36	52	55	85	105	137	175	262	403	501	641
<b>Coste de Mercaderías Vendidas</b>	3.418	4.722	6.361	9.053	12.282	16.057	20.070	25.500	34.786	44.175	53.444
Gastos de exploración, de ventas. Gral y Adm	893	1.181	1.485	2.008	2.599	3.268	4.070	5.151	6.684	8.321	10.333
<b>Gastos financieros</b>	35	48	57	87	114	136	138	169	266	323	517
<b>Impuestos</b>	161	231	276	396	411	488	632	752	945	1.172	1.358
<b>Beneficio Neto<sup>a</sup></b>	196	271	327	450	628	837	1.076	1.291	1.608	1.995	2.333
<b>Situación financiera</b>											
<b>Activo circulante</b>	1.006	1.303	1.784	2.353	2.905	3.631	4.713	6.415	8.575	10.198	12.115
Inmovilizado material y arrendamiento financiero neto	628	870	1.303	1.676	2.145	2.662	3.430	4.712	6.434	9.793	13.175
<b>Exigible a corto plazo</b>	503	689	993	1.340	1.744	2.066	2.845	3.990	5.004	6.754	7.406
<b>Deuda a largo plazo</b>	41	41	181	179	186	184	185	740	1.722	3.073	6.156
Obligaciones a largo plazo bajo arrendamiento financiero	340	450	595	764	867	1.009	1.087	1.159	1.556	1.772	1.804
<b>Recursos propios</b>	738	985	1.278	1.690	2.257	3.008	3.966	5.366	6.990	8.759	10.752
<b>Información sobre acciones (en dólares)</b>											
<b>Beneficio neto por acción</b>	0,09	0,12	0,15	0,20	0,28	0,37	0,48	0,57	0,70	0,87	1,02
<b>Dividendos por acción</b>	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,04	0,06	0,07	0,09	0,11	0,13
<b>Valor contable por acción</b>	0,33	0,44	0,57	0,75	1,00	1,33	1,75	2,35	3,04	3,81	4,68
<b>Cotización al cierre del ejercicio</b>	2,25	2,38	4,00	5,88	6,50	7,88	11,25	15,12	29,50	32,00	25,00
<b>Ratios financieros<sup>b</sup> (en porcentaje)</b>											
<b>Rentabilidad del activo</b>	16,50	16,40	14,80	14,50	15,50	16,30	16,90	15,70	14,10	12,90	11,30
<b>Rentabilidad de los recursos propios</b>	40,20	36,70	33,30	35,20	37,10	37,10	35,80	32,60	30,00	28,50	26,60
<b>Número de tiendas</b>											
Tiendas de Descuento	642	745	859	980	1.114	1.259	1.399	1.568	1.714	1.850	1.953
<b>Clubes de mayoristas Sam's Clubs</b>	3	11	23	49	84	105	123	148	208	256	419
<b>Supercentros</b>	-	-	-	-	-	-	3	5	6	30	68
<b>Números de asociados (en miles)</b>	62	81	104	141	183	223	271	328	371	434	528

<sup>a</sup>Las columnas pueden no cuadrar debido al redondeo.<sup>b</sup>En los saldos al comienzo del ejercicio.

Fuente: Memorias anuales de Wal-Mart, Value Line, Bloomberg y Salomon Bros.

## Anexo 2 Distribución geográfica de tiendas y centros de distribución, enero de 1994



**Anexo 3** Las 15 primeras cadenas de descuento por ventas en 1993 (en millones de dólares)

Cadena		1993	Ventas 1992	Porcentaje cambio	Número de tiendas			Tamaño medio de tienda
					Enero de 1994	Enero de 1993	Enero de 1992	(en miles de pies cuadrados)
Wal-Mart <sup>a</sup>	AR	44.900	38.200	17,5	1.953	1.850	1.720	84
Kmart <sup>b</sup>	M	26.449	25.013	5,7	2.323	2.281	2.249	110
Target	MN	11.743	10.393	13,0	554	506	463	110
Caldor	CT	2.414	2.128	13,5	150	136	128	99
Ames <sup>c</sup>	CT	2.228	2.316	-3,8	308	309	371	50
Bradlees	MA	1.880	1.831	2,7	126	127	127	71
Venture	MO	1.863	1.718	8,4	104	93	84	100
Hills <sup>d</sup>	MA	1.766	1.750	0,9	151	154	154	67
ShopKo	WI	1.739	1.683	3,3	117	111	109	74
Family Dollar	NC	1.297	1.159	12,0	2.105	1.920	1.759	7
Rose's <sup>e</sup>	NC	1.246	1.404	-11,3	172	217	217	43
Dollar General	TN	1.133	921	23,0	1.800	1.617	1.522	6
Value City <sup>f</sup>	OH	842	798	5,5	75	73	53	60
Jamesway <sup>g</sup>	NJ	722	856	-15,6	94	108	122	59
Pamida	NE	659	625	5,4	173	178	178	27

<sup>a</sup>Ventas referidas a tiendas de descuento y Bud's, pero no a supercentros.

<sup>b</sup>Ventas referidas únicamente a tiendas Kmart en Estados Unidos.

<sup>c</sup>Adquirió Zayre en 1989, solicitó protección según el Capítulo 11 en 1990, salió del Capítulo 11 en 1992.

<sup>d</sup>Salió del Capítulo 11 en octubre de 1993.

<sup>e</sup>En el Capítulo 11.

<sup>f</sup>El ejercicio fiscal terminó el 31 de julio de 1993.

<sup>g</sup>En el Capítulo 11.

Fuente: *Discount Store News*, 4 de julio de 1994, *Value Line*.

**Anexo 4** Resumen de resultados de las principales compañías de venta con descuento, clasificados por su ROE (en porcentaje)

Cadena	Promedio de cinco años <sup>a</sup>			1993 o los últimos 12 meses		
	Rentabilidad de los recursos propios <sup>b</sup>	Crecimiento de las ventas <sup>c</sup>	Crecimiento del beneficio por acción	Rentabilidad de las ventas	Rentabilidad del capital <sup>d</sup>	Coefficiente de endeudamiento <sup>e</sup>
Wal-Mart	31,2	28,2	25,0	3,5	17,3	40,3
Venture	28,7	6,8	15,4	2,5	16,7	31,1
Family Dollar	21,5	14,4	23,6	4,9	22,5	0,0
ShopKo	18,7	9,7	12,1	2,5	9,5	45,2
Dollar General	16,1	8,7	37,3	4,1	21,9	2,6
Dayton Hudson <sup>f</sup>	15,8	10,5	12,1	1,8	8,1	56,9
Kmart	13,8	8,1	NS	1,9	8,5	39,5

NS: No significativo, es decir, la compañía perdió dinero en más de un año.

<sup>a</sup>Las tasas de crecimiento de cinco años se basan en los resultados al cierre del último ejercicio fiscal.

<sup>b</sup>BPA/Recursos propios por acción al comienzo del ejercicio fiscal. El promedio de cinco años se calcula utilizando un método modificado de suma de años que confiere mayor importancia a los resultados recientes.

<sup>c</sup>Las tasas de crecimiento de ventas y de beneficios se calculan utilizando el método de los mínimos cuadrados, que se ajusta a fluctuaciones fuertes y refleja fielmente la tasa media de crecimiento.

<sup>d</sup>*Forbes* define la capitalización total de una compañía como deuda a largo plazo, acciones ordinarias y preferentes, impuestos diferidos, bonificaciones fiscales por inversiones y participaciones minoritarias en filiales consolidadas.

<sup>e</sup>El coeficiente de endeudamiento se calcula dividiendo la deuda a largo plazo, incluyendo los arrendamientos capitalizados, entre la capitalización total.

<sup>f</sup>Casa matriz de Target Stores.

Fuente: «Annual Report on American Industry», *Forbes Magazine*, 3 de enero de 1994.

**Anexo 5** Tiendas de descuento Wal-Mart – estudio comparativo de precios, Berlin, Nueva Jersey, enero de 1993

Artículos	Tamaño	Precios			Precio medio	Variación con respecto al precio medio (en porcentaje)		
		Wal*Mart	Kmart	Bradlees		Wal*Mart	Kmart	Bradlees
Salud y belleza								
Dentrífico Crest (normal)	6,4 oz	1,24	1,24	2,29	1,59	-0,22	-0,22	0,44
Crema para la piel Noxema	10 oz	2,68	2,79	3,59	3,02	-0,11	-0,08	0,19
Tampax	24 ct	3,46	3,59	4,49	3,85	-0,10	-0,07	0,17
Preparation H	1 oz	3,59	3,68	3,99	3,75	-0,04	-0,02	0,06
Tylenol extrafuerte	60 tablets	4,64	5,20	4,99	4,94	-0,06	-0,05	0,01
Old spice After Shave	4,75 oz	4,42	4,42	5,19	4,68	-0,05	-0,05	0,11
Leche limpiadora oil Of Olay	2,5 oz	5,52	5,58	8,49	6,53	-0,15	-0,15	0,30
Pepto - Bismol	8 oz	3,58	2,64	3,99	3,40	0,05	0,22	0,17
Vaselina	3,5 oz	1,54	1,54	1,79	1,62	-0,05	-0,05	0,10
Talco Johnson & Johnson	24 oz	2,93	2,97	3,99	3,30	-0,11	-0,10	0,21
Productos químicos y consumibles para el hogar								
Desinfectante Lysol	38 oz	2,45	2,43	3,99	2,96	-0,17	-0,18	0,35
Woolite	18 oz	3,59	3,39	3,87	3,62	-0,01	-0,06	0,07
Limpiador de horno Easy - off	16 oz	2,73	2,69	3,29	2,90	-0,06	-0,07	0,13
Detergente para lavavajillas Cascade	50 oz	2,27	2,29	3,29	2,62	-0,13	-0,12	0,26
Limpiador en aerosol Fantastik	22 oz	1,97	1,87	2,29	2,04	-0,04	-0,08	0,12
Film Reynolds	75 sq. Ft.	3,79	3,89	4,59	4,09	-0,07	-0,05	0,12
Bolsa de basura Glad Trash	50 ct.	5,38	5,58	6,99	5,98	-0,10	-0,07	0,17
Hogar y menaje								
Bombillas GE	60 watt/4 pk	1,34	1,67	2,29	1,77	-0,24	-0,05	0,30
Pilas duracell	AA 2 pk	1,44	1,45	2,71	1,87	-0,23	-0,22	0,45
Película kodak Gold 2000	24 exp	2,88	3,27	4,29	3,48	-0,17	-0,06	0,23
Ensaladera Presto		22,59	22,94	34,99	26,84	-0,16	-0,15	0,30
Artículos de deporte								
Pelotas de tenis Wilson	3 pk	2,96	2,38	2,49	2,61	0,13	0,09	-0,05
Linterna Coleman		17,94	19,97	29,99	22,63	-0,21	-0,12	0,33
Automovil								
Aceite motor Valvoline 10W30	1 qt	0,84	0,91	1,49	1,08	-0,22	-0,16	0,38
Bujías Champion	4 regular	3,92	5,12	5,99	5,01	-0,22	0,02	0,20
Pinturas y ferreteria								
WD - 40	12 oz	1,74	1,97	2,99	2,23	-0,22	-0,12	0,34
Rustoleum	12 oz	2,94	2,94	3,09	2,99	-0,02	-0,02	0,03
Selladora Thompson´s	1 gal	9,47	9,98	9,99	9,81	-0,03	0,02	0,02
Cerradura Stanley 16" x 3/4		11,97	9,94	9,99	10,63	0,13	-0,07	-0,06
Taladro Black & Decker	0,5 drive	43,97	44,96	44,99	44,64	-0,02	0,01	0,01
Alimentación								
Cacahuates Planters	16 oz	2,38	2,37	3,69	2,81	-0,15	-0,16	0,31
Galletas Oreo	16 oz	1,84	1,79	1,99	1,87	-0,02	-0,04	0,06
Papelería								
Crayola 64		1,96	2,05	2,15	2,05	-0,05	0,00	0,05
Cinta autoadhesiva Scotch	22,2 yds.	0,94	0,95	1,19	1,03	-0,08	-0,07	0,16
Variación media						-9,46	-8,31	17,77
Porcentaje de artículos con precio bajo promedio						91,00	85,00	6,00

Fuente: Salomon Brothers, Inc. Enero de 1993.

**Anexo 6** Economía del sector del descuento, 1993 (porcentaje de las ventas en millones de dólares)

	Wal-Mart <sup>a</sup>	Media ponderada de los competidores directos	Kmart <sup>a</sup>	Target <sup>a</sup>	F. Meyer	Caldor	Bradlees	Venture	ShopKo
Ventas	48.620	18.730 <sup>b</sup>	28.039	11.743	2.979	2.414	1.881	1.863	1.737
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Coste de mercancías vendidas	75,1	72,8	72,4	75,3	68,7	71,7	67,6	74,7	71,9
Beneficio bruto	24,9	27,2	27,6	24,7	31,3	28,3	32,4	25,3	28,1
Gastos de explotación	18,1	24,6	25,2	20,7	27,2	24,5	30,1	21,1	24,2
Otros ingresos <sup>c</sup>	0,7	1,3	1,4	0,7	0,4	0,2	0,7	0,2	0,7
Beneficio de explotación	7,5	3,9	3,8	4,8	4,6	4,1	3,0	4,3	4,6

<sup>a</sup>Sólo tiendas de descuento y supercentros.

<sup>b</sup>Ponderado con ventas estimadas en 1993.

<sup>c</sup>Incluidas las cuotas de licencia.

Fuente: Goldman Sachs, estimaciones del autor.

**Anexo 7** Los primeros clubes de mayoristas, por ventas, en 1993 (en millones de dólares)

Cadena		Ventas			Número de tiendas			Tamaño medio de tienda (En miles de pies cuadrados)
		1993	1992	1991	1993	1992	1991	
Sam's Club	AR	14.749	12.339	9.430	419	256	208	120
Price Club <sup>a</sup>	CA	7.648	7.320	6.598	96	81	69	117
Costco	WA	7.506	6.500	5.215	122	100	82	115
Pace <sup>b</sup>	CO	4.000	4.358	3.646	100	114	87	107
BJ's Wholesale Club	MA	2.003	1.787	1.432	52	39	29	116
Smart & Final	CA	837	765	663	135	129	116	16
Mega Warehouse Foods	AZ	409	293	248	46	22	15	10
Warehouse Club	IL	215	233	250	10	10	10	100
Wholesale Depot	MA	150	200	100	11	8	4	64
Source Club <sup>c</sup>	MI	—	10	n.d.	7	3	0	100
Total		37.517	33.805	27.582	898	762	620	—

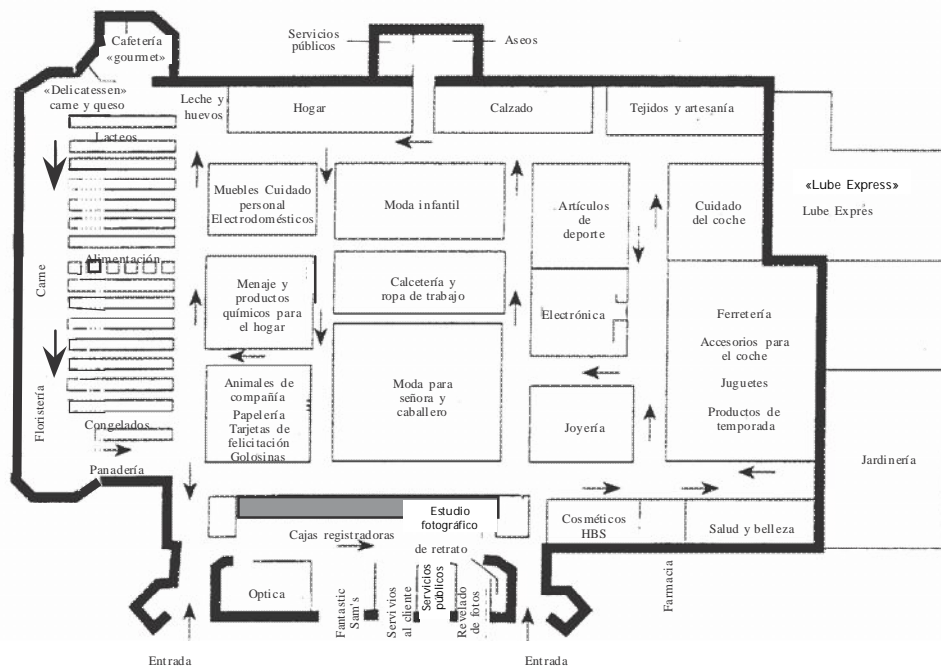
<sup>a</sup>Price Club y Costco se fusionaron en octubre de 1993. El ejercicio fiscal terminó el 29 de agosto de 1993.

<sup>b</sup>Kmart vendió 14 Pace Clubs a Wal-Mart para su división de Sam's Club en junio de 1993, y otros 91 en enero de 1994. El resto los cerró.

<sup>c</sup>Meijer anunció en diciembre de 1993 que estaba previsto cerrar sus 7 Source Clubs a fin de liberar recursos para sus supercentros.

Fuente: *Discount Store News*, 5 de julio de 1993 y 4 de julio de 1994, Memorias anuales de las compañías.

## Anexo 8 Supercentro Wal-Mart - Distribución de la tienda



Fuente: Salomon Brothers, enero de 1993.

## Anexo 9 Los 10 primeros supermercados por ventas en 1993 (en millones de dólares)

		Ventas			Promedio de 5 años <sup>a</sup>		1993	
Cadena		1993	1992	Porcentaje cambio ventas	ROE	Crecimiento de las ventas	ROS	Margen bruto
Kroger	OH	22.384	22.145	1,1	NE	4,5	0,7	23,6
Safeway Stores	CA	15.214	15.152	0,4	NE	NS	0,6	27,2
American Stores	UT	14.400	14.500	-0,7	14,2	5,3	1,3	26,4
Albertson's	ID	11.284	10.174	10,9	24,0	10,8	2,9	24,7
Winn-Dixie	FL	10.832	10.337	4,8	23,2	3,8	2,2	22,6
A&P	NJ	10.384	10.499	-1,1	4,7	2,7	déf.	30,8
Food Lion	NC	7.610	7.196	5,8	28,5	19,3	1,4	19,6
Publix <sup>b</sup>	FL	6.800	6.600	3,0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Ahold USA	NJ	6.615	6.323	4,6	22,1	6,8	n.d.	n.d.
Vons	CA	5.075	5.596	-9,3	14,4	10,9	0,8	27,2

NE: Negativo.

NS: No significativo, es decir, la compañía perdió dinero en más de un año.

n.d.: No disponible.

déf: Déficit.

<sup>a</sup>1993 o últimos cinco años.<sup>b</sup>Compañía no cotizada en bolsa.

Fuente: Stores, julio de 1994, Forbes Magazine, 3 de enero de 1994, Value Line, Memorias anuales de las compañías.

**Anexo 10** Rentabilidad de los supercentros

	Supermercado medio (40.000 pies cuadrados)	Supercentro Wal-Mart (150.000 pies cuadrados)
<b>Inversiones</b>		
Mobiliario	1.400.000	2.100.000
Fondo de maniobra	500.000	2.000.000
Gastos de preapertura	200.000	600.000
Total inversiones	2.100.000	4.700.000
<b>Previsión de datos de explotación</b>		
Ventas	20.000.000	50.000.000
Beneficios antes de impuestos	700.000	3.100.000
Margen de beneficio antes de impuestos	3,5%	6,2%
EBIT/Inversión	33,3%	66,0%

Fuente: *Supermarket News*, 4 de mayo de 1992.

**Anexo 11** Las 10 primeras cadenas de supercentros, por ventas, 3n 1993 (en millones de dólares)

		Ventas			Número de tiendas			Tamaño medio de tienda (En miles de pies cuadrados)
Cadena		1993	1992	1991	1993	1992	1991	
Meijer	MI	5.480	5.043	4.400	75	69	65	200
Wal-Mart <sup>a</sup>	AR	3.500	1.500	600	68	34	10	173
Fred Meyer	OR	2.932	2.809	2.702	97	94	94	137
Smitty's <sup>b</sup>	AZ	678	650	580	28	26	24	105
Bigg's	OH	500	449	350	7	7	6	200
Super Kmart Centers	MI	500	313	255	17	4	6	165
Big Bear Plus	OH	290	280	190	12	12	9	120
Twin Valu	MN	115	110	110	3	2	2	80
Laneco	OPA	115	110	100	16	15	14	80
Holiday Mart	HI	100	100	100	3	3	3	100

<sup>a</sup>Incluye cuatro Hypermarts USA.

<sup>b</sup>Incluye la cadena de supermercados Smitty's and Xtra.

Fuente: *Discount Store News*, 4 de julio de 1994; Memorias anuales de las compañías.