

Libro El efecto Wal-Mart

Cómo funciona realmente la empresa más poderosa del mundo, y cómo está transformando la economía estadounidense

Charles Fishman
Penguin Press, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

La mayoría de las personas generalmente está a favor de una sociedad justa y de precios bajos. Entonces, ¿cuál debe ser su postura ante Wal-Mart Stores, Inc.? ¿Es la cadena minorista más avariciosa del mundo o el lugar perfecto para encontrar gangas? ¿Controla a sus proveedores y los obliga a abrir fábricas en el extranjero que explotan a los trabajadores para poder competir, o simplemente promueve productos más económicos? ¿Paga sueldos de hambre y es implacable para generar utilidades, ventas, controlar el mercado y bienes baratos, o bien proporciona un alivio poco usual al consumidor? Para muchos compradores, estos contrastes resultan incómodos. Y piensen lo que piensen de Wal-Mart, no pueden dejar de verlos. Wal-Mart tiene enormes tiendas en todo EE.UU. y en el mundo, y según Charles Fishman, no es sólo “la empresa más poderosa del mundo”, sino un “ecosistema económico”. Luchar contra ella es como tratar de detener un tsunami con el puño. Wal-Mart es casi inmune al impacto externo, pero Fishman lo demuestra aún más. En vista de los debates que genera, del impacto de sus políticas y de las guerras de precios que libra, *BooksInShort* agradece esta mirada más allá de los estantes.

Ideas fundamentales

- Wal-Mart es el minorista más grande, influyente y poderoso del mundo.
- Nueve de cada 10 estadounidenses viven a menos de 15 millas de una tienda.
- En EE.UU., se gastan US\$840 millones en Wal-Mart diariamente.
- Wal-Mart es el principal empleador en 37 de los 50 estados de EE.UU.
- La cadena de tiendas está reestructurando radicalmente la economía de EE.UU., tanto a nivel local como nacional.
- Su fundador, el señor Sam Walton, creó la consigna de Wal-Mart de “comprar barato y vender barato”.
- El sueldo promedio de los “asociados” de Wal-Mart es alrededor de US\$10 por hora, de modo que muchos ganan mucho menos de US\$1.280 netos al mes.
- Wal-Mart puede determinar directamente las operaciones internas y mezclas de productos de sus proveedores, mucho más que cualquier otro minorista.
- Wal-Mart es líder en precios bajos en EE.UU.; le ahorra a los consumidores decenas de miles de millones de dólares cada año. Es como si Wal-Mart enviara a cada familia estadounidense un reembolso anual de US\$270.
- Un estudio dice que, cuando Wal-Mart abre una tienda, trae más que sólo el ahorro a las comunidades locales; también trae pobreza.

Resumen

Una compañía única en su tipo

En EE.UU., Wal-Mart está en todas partes. Alrededor del 90% de la población vive a menos de 15 millas de una tienda Wal-Mart. En promedio, se gastan la cuantiosa suma de US\$35 millones cada hora, todos los días, en esa tienda. Dada la notable amplitud de sus operaciones, Wal-Mart está reestructurando radicalmente el sector minorista en EE.UU. Tiene gran influencia sobre los fabricantes de bienes de consumo no sólo en EE.UU., sino alrededor del mundo. Wal-Mart puede poner prácticamente las condiciones que desee a miles de proveedores en todo el planeta y puede aplastar a las compañías que no se ajusten a sus parámetros. Puesto que es el empleador más importante en 37 estados de la Unión Americana, sus políticas sobre pagos y prestaciones (sin sindicato, al que la empresa se opone rigurosamente) han sentado las bases para otros empleadores. Tiene un efecto similar en los salarios de trabajadores en todo el mundo, quienes trabajan arduamente muchas horas a cambio de un sueldo bajo y condiciones brutales para los fabricantes de productos a quienes Wal-Mart exprime para sacar hasta el último centavo.

“En alimentos, como en otras áreas del menudeo, Wal-Mart no sólo ocupa el primer lugar, sino que no tiene rivales”.

Wal-Mart es fiel a su promesa de ofrecer los precios diarios más bajos a sus clientes. Un análisis reciente indica que Wal-Mart ahorró US\$30 mil millones a los consumidores de EE.UU. en un solo año y que sus ventas promedio anuales son de US\$2.060,36 por familia. Wal-Mart ofrece una notable variedad de productos, incluyendo alimentos, aunque es relativamente nueva en el área de supermercados. Entró al negocio décadas después que empresas conocidas en el ramo, como Kroger, Albertsons y Safeway. Sin embargo, Wal-Mart es ahora el principal minorista de alimentos en EE.UU. (con una participación de mercado del 16% a nivel nacional, y de 25% a 30% en algunas ciudades) y el más importante del mundo. De hecho, durante su rápido ascenso, 31 cadenas de supermercados se declararon en quiebra. Estas cifras, y muchas más, forman el “efecto Wal-Mart”: El memorable impacto que tiene este gigantesco minorista en la economía de EE.UU. y en la vida financiera de sus ciudades y pueblos, donde la compañía tiene casi 4.000 tiendas (más de una por cada condado del país). El efecto también influye en la implacable reducción de sueldos y costos al consumidor, la tendencia a comprar en los suburbios, la creciente presión sobre las cadenas tradicionales de alimentos, la obligada reducción de gastos de operación de los proveedores y, por supuesto, en el asombroso crecimiento de Wal-Mart.

La “economía Wal-Mart”

Inexorablemente, el efecto Wal-Mart conduce a la “economía Wal-Mart”, un panorama comercial desalentador caracterizado por míseros salarios, terribles prestaciones y horribles condiciones laborales. Esta funesta economía no ofrece a los trabajadores promesas ni grandes esperanzas. Algunos de ellos afirman que la compañía es una fuerza casi diabólica. De hecho, 1,6 millones de trabajadoras han entablado demandas judiciales en contra de la empresa por flagrante discriminación sexual en sueldos y ascensos, “la mayor demanda laboral colectiva en la historia”. Para el 2005, empleados descontentos habían entablado 40 demandas distintas contra Wal-Mart, en las que acusaban a la empresa de haberlos obligado a trabajar horas adicionales sin pago. En el 2003, el gobierno de EE.UU. hizo redadas en 60 tiendas y arrestó a cientos de indocumentados que aseaban las instalaciones después del horario de atención al público. Wal-Mart ha encerrado bajo llave a algunos empleados nocturnos en las tiendas hasta la mañana siguiente, aduciendo razones de seguridad.

“Wal-Mart no sólo controla la economía de consumo, sino toda la economía en su conjunto, como ninguna otra empresa; nadie siquiera se le acerca”.

Las tiendas Wal-Mart son centros minoristas inmensos. Cada una vende un promedio de 60.000 artículos distintos (120.000 en los típicos “supercentros”). Con sus 1,6 millones de empleados, a quienes llama “asociados”, es el “mayor empleador privado” del mundo. Sus operaciones minoristas dominan a sus rivales en EE.UU., Canadá y México y es la segunda tienda de alimentos más grande de Inglaterra.

Sam Walton y su creación

En 1962, Sam Walton abrió su primera tienda Wal-Mart en Bentonville, Arkansas. Desde el inicio, Walton demostró ser excelente para motivar a la gente que trabajaba para él. Miles de sus primeros empleados se sentían como en casa y terminaron por ser millonarios gracias al notable crecimiento y dominio de la compañía (si usted hubiera comprado 100 acciones de Wal-Mart entre 1970 y 1981, la utilidad actual sería de US\$1,7 millones). La doctrina comercial de Walton era sencilla: “Comprar barato y vender barato”. Exigía que los empleados trabajaran duro, fueran leales y se esforzaran por ser mejores cada día. Esta filosofía “Ben Franklinesca” está muy arraigada en Wal-Mart. Los ejecutivos en las oficinas corporativas empiezan a trabajar a las 6:00 a.m. Los empleados de mandos medios llegan a la oficina a las 6:30 a.m. Todos trabajan por lo menos hasta las 5:00 p.m.; muchos, más que eso. La consigna de Wal-Mart es la frugalidad. Los proveedores de la empresa deben dar a sus contactos en Wal-Mart números para llamadas sin costo o aceptar llamadas por cobrar. La mayor parte del personal corporativo compra su propia papelería. A pesar de estas penurias, los ejecutivos y gerentes de Wal-Mart actúan como si estuvieran en una misión para ofrecer los precios más bajos al consumidor, lo que efectivamente hacen cada día.

Órdenes a los proveedores

Antes de la década de 1990, los desodorantes de todo tipo – sólidos, de bolita, sin aroma, y los frescos como el talco – se empacaban en cajas de cartón. La gente compraba el desodorante y tiraba la caja. Wal-Mart decidió que las cajas de cartón ocupaban demasiado espacio en los estantes, aumentaban el costo y no tenían utilidad alguna, y pidió a los proveedores de desodorantes que eliminaran las cajas (un “pedir” como el de un rey paranoico de la antigüedad que “pedía” a un pobre esclavo que probara primero la comida). Las cajas añadían alrededor de cinco centavos de dólar por artículo a los costos generales de los proveedores y Wal-Mart aceptó dividir esa diferencia con ellos. Las compañías se ahorran unos cuantos centavos por caja, igual que los consumidores. Como era de esperarse, los proveedores aceptaron gustosos. El resultado es que ya no existen desodorantes en cajas. Con mover su varita mágica, Wal-Mart cambió para siempre la forma en que la industria empaca sus bienes. Así negocia Wal-Mart con todos sus proveedores. En el proceso, desestabilizó a los fabricantes de cajas de cartón en todo el mundo. Sin embargo, y para bien, ahorró millones de dólares a las empresas de desodorantes y a los consumidores, conservó los árboles en los bosques e impidió que “mil millones de cajas de desodorante” fueran a los vertederos de basura.

Los problemas de los proveedores de pepinillos

Durante varios años, se podía comprar un galón de pepinillos enteros Vlasic, suficiente para un año, a sólo US\$2,97 en Wal-Mart. No siempre fue así. A fines de la década de 1990, Vlasic no quería que conocieran a la empresa por su gigantesco galón, pues ganaba mucho más con los frascos más pequeños de rodajas para hamburguesas y en trozos, de modo que ofrecía el galón de forma limitada. Pero un comprador de pepinillos de Wal-Mart, quien tiene un “capitán de categoría” para cada tipo de mercancía, se enteró del galón y le gustó, lo que pronto cambió totalmente a Vlasic. Wal-Mart pidió el tamaño de galón, surtió todas sus tiendas y lo puso a la vista. Los clientes de Wal-Mart enloquecieron de inmediato y llegaron a comprar un promedio de 80 galones de pepinillos Vlasic por semana en cada tienda Wal-Mart, equivalente a 200.000 galones de pepinillos enteros por semana.

“El efecto Wal-Mart repercute en las vidas de – literalmente – todos los habitantes de EE.UU. diariamente”.

Fue un “éxito devastador” para Vlasic. “Pronto, empezó a canibalizar nuestros negocios fuera de Wal-Mart”, comentó Steve Young, vicepresidente de Vlasic. De hecho, Vlasic sólo ganaba alrededor de un centavo por galón, y el auge acabó con el margen de utilidades que Vlasic tenía con Wal-Mart. Young pidió que Wal-Mart reconsiderara su venta de pepinillos. El gigantesco minorista se negó. Young preguntó entonces a Wal-Mart si podía subir el precio a US\$3,49. Wal-Mart se negó y, además, le advirtió que dejaría de comprar otros productos de Vlasic si trataba de subir el precio. “Fue una clara amenaza”, dijo Young. Vlasic no podía arriesgar el negocio completo con Wal-Mart, y cedió. El gigantesco minorista siguió vendiendo el frasco de pepinillos de Vlasic durante otros 30 meses. En ese periodo, las utilidades de los pepinillos se redujeron en un 50%. Como casi siempre sucede, Wal-Mart se salió con la suya y causó grandes problemas a Vlasic.

¿Qué significan realmente los precios bajos?

En 1996, la estrella de televisión estadounidense Kathie Lee Gifford se vio forzada a comparecer ante el Congreso para hablar de su línea de ropa, pues el fabricante hondureño tenía una fábrica que empleaba niños; sólo un minorista vendía su línea de ropa: Wal-Mart. Esta publicidad negativa fue muy vergonzosa tanto para Gifford como para Wal-Mart. Sin embargo, la compañía compra muchos productos a fabricantes extranjeros e insiste en tener los costos más bajos posibles, igual que con sus proveedores en EE.UU. Para cumplir ese requisito, los fabricantes – estadounidenses y extranjeros – deben reducir costos. Obviamente, esta presión no los induce a dar a los trabajadores salarios justos, condiciones laborales adecuadas, equipo seguro, intervalos de descanso y demás, sino todo lo contrario. Éste es un gran problema en países con leyes laborales. “Cuando quien habla es quien tiene el dinero, los productores escuchan”, dice un experto de la industria; otro lo dice en otras

palabras: “A fin de cuentas, las fábricas harán lo que reduzca su costo”.

“El aislamiento relativo de Wal-Mart en Bentonville y su inmunidad (o mejor dicho, su indiferencia) a la opinión externa tienen mucho que ver en la explicación de la brecha que hay entre lo que ve el público y la forma en la que se ve la empresa a sí misma”.

Wal-Mart, por su parte, dice ser líder mundial en la supervisión de condiciones laborales en el extranjero. En el 2004, dejó de operar con 108 fábricas extranjeras que infringían los estándares internacionales de trabajo. Aun así, hay grupos de trabajadores en todo el mundo que siguen entablando demandas judiciales contra Wal-Mart. “La [empresa] misma es la razón de las condiciones inhumanas”, dice una demanda. Ésta es una prueba de que Wal-Mart no es una empresa seria en cuanto a imponer mejores condiciones laborales y sueldos justos a los obreros de países tercermundistas: De las 12.500 inspecciones a fábricas que realizó Wal-Mart, sólo el 8% fue sin aviso. Es claro que aun los peores operadores de fábricas en los países más opresores pueden ocultar sus prácticas de explotación si tan sólo se les avisa el día y hora exactas en que llegarán los inspectores de Wal-Mart.

El pago a los asociados de Wal-Mart

Tres de cada cuatro asociados de Wal-Mart son empleados de tiempo completo que trabajan 35 horas semanales como mínimo. Su salario promedio es de unos US\$10 por hora o, como dice Wal-Mart, “casi el doble del salario mínimo federal”. Alguien que trabaja 40 horas a la semana gana US\$1,280 netos al mes y anualmente sólo US\$15.360. Pero éste es el promedio: cientos de miles de empleados de Wal-Mart ganan menos. Stephan Goetz, profesor de Penn State University, hizo un estudio perturbador sobre pobreza. Su estudio sobre cómo cambian las tasas de pobreza con el tiempo analizaba factores como la educación, la edad, el empleo y la estructura familiar. Cuando analizó el impacto de Wal-Mart, concluyó que, durante la década de 1990, las tasas de pobreza fueron ligeramente mayores en los condados que tenían nuevas tiendas Wal-Mart que en donde no había. Estadísticamente, esto afectó a unas 20.000 personas, lo equivalente a alrededor de siete personas por condado.

Evaluación de Wal-Mart

No es fácil formarse una opinión coherente de Wal-Mart. Del lado positivo, la empresa defiende al consumidor al ofrecer precios más bajos en una infinidad de productos. Wal-Mart no sólo es un gran competidor del libre mercado. De hecho, “controla el mercado” y los proveedores deben bailar al son que toca. Piense sólo en el poder de esta gigantesca empresa. Recientemente, Procter & Gamble (P&G) y Gillette se fusionaron para formar una megacorporación con ventas anuales de US\$68 mil millones. La fusión creó a la compañía de productos de consumo más grande del mundo. Wal-Mart es su mayor cliente, “tan grande como la suma de los siguientes nueve clientes juntos de P&G”. Esto significa que Wal-Mart es esencialmente “dueño” de las transacciones de la nueva fusión. Por lo tanto, puede controlar a la nueva P&G, como lo hace con miles de empresas más pequeñas.

“Wal-Mart obtiene todo su impacto, todo su poder, de nosotros, de nuestra disposición a abrir la billetera, sólo unos cuantos dólares a la vez”.

Wal-Mart no está sujeta a las fuerzas básicas del mercado; las crea. En vista de su gran esfuerzo por mantener todo en secreto, esto es perturbador. De hecho, este conjunto inusual de circunstancias plantea una pregunta: ¿En qué medida el destino económico de EE.UU. – y del mundo – estará determinado por un puñado de ejecutivos minoristas desconocidos en Bentonville, Arkansas?

Sobre el autor

El periodista **Charles Fishman** es jefe de redacción de *Fast Company*. En el 2005, recibió el prestigioso premio Gerald Loeb al periodismo de negocios. CNN, NPR y Fox News lo invitan con frecuencia a sus programas.
