

Caso 1-2

Wal-Mart Stores, Inc.

La primera tienda Wal-Mart, fundada por Sam Walton, abrió sus puertas en Rogers, Arkansas, en 1962. Diecisiete años después, las ventas anuales llegaron a 1 000 millones de dólares. A finales de enero de 2005, Wal-Mart Stores Inc. (Wal-Mart) era el detallista más grande, con ventas por 288 000 millones de dólares (véanse en la ilustración 1 datos financieros comparativos). En 1995 Wal-Mart no vendía abarrotos; en 2005 la compañía era el líder de los supermercados en Estados Unidos. Wal-Mart es el patrón privado más grande del mundo. La tecnología de información con que funcionan la cadena de suministro y la logística de Wal-Mart es la más poderosa, apenas detrás de la capacidad de cómputo del Pentágono. La compañía es dueña de más de 20 aviones que usan los gerentes para viajar a tiendas en lugares alejados. El número de kilómetros de vuelo de los gerentes de Wal-Mart en las naves de la compañía la colocaría a la par de una aerolínea comercial mediana. Wal-Mart tiene la mayor red privada de comunicación satelital de Estados Unidos y transmite más televisión que cualquier cadena televisiva.¹

La estrategia ganadora de Wal-Mart en Estados Unidos se basa en vender productos de marca a precios bajos. Cada semana, alrededor de 138 millones de clientes van a una tienda Wal-Mart en alguna parte del mundo. La compañía da trabajo a más de 1.6 millones de asociados (como llama a los empleados) de todo el mundo en más de 3 700 tiendas en Estados Unidos y más de 1 600 unidades en México, Puerto

ILUSTRACIÓN 1 Datos financieros comparativos de compañías selectas

	Promedio de cinco años: 1999-2004				
	Wal-Mart	Home Depot	Kroger	Costco	Target
Rendimiento sobre el capital (porcentaje)	21.2	19.7	20.1	13.4	17.3
Incremento de las ventas (porcentaje)	11.6	13.7	4.5	11.9	6.8
Aumento de los ingresos operativos (porcentaje)	11.1	15.9	(13.8)	10.0	13.3
Datos de 2004					
Ventas (miles de millones de dólares)	288.2	73.1	56.4	48.1	46.8
Como porcentaje de las ventas:					
Costo de ventas	76.3	66.6	74.7	87.5	68.7
Margen bruto	22.7	33.4	25.3	12.5	31.3
Ventas y administración	17.8	22.6	20.0	9.6	20.9
Ingresos operativos	5.9	10.8	1.5	2.9	7.7
Ingresos netos	3.6	6.8	(0.2)	1.8	6.8
Rotación del inventario	7.5	4.8	9.8	11.3	5.9
Rendimiento sobre el capital (porcentaje)	23.2	22.1	(2.5)	12.8	15.6

Este caso fue escrito por el profesor Vijay Govindarajan y Julie B. Lang (T '93) de la Escuela de Negocios Tuck de Dartmouth. © Trustees of Dartmouth College.

Fuentes: *The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*, por Vijay Govindarajan y Anil K. Gupta © 2001 por John Wiley and Sons, Inc., capítulo 4. *What Management Is: How it works and why it's everybody business*, por Joan Magretta, © 2002 The Free Press. *Sam Walton, Made in America: My Story*, por Sam Walton, © 1922 Doubleday, <http://www.walmart.com>.

¹ "Wal Around the World", en *The Economist*, 6 de diciembre de 2001, y "Can Wal-Mart Conquer Markets Outside the US", en *Financial Times*, 7 de enero de 2003.

Rico, Canadá, Argentina, Brasil, China, Corea, Alemania e Inglaterra (la primera tienda internacional se abrió en México en 1991). Wal-Mart también obtuvo una participación de 38%, y con ello el control de la cadena japonesa de tiendas Seiyu, para captar una parte del segundo mercado más grande del mundo, valuado en 1.3 billones de dólares.

En 2002 Wal-Mart recibió la presea Ron Brown de liderazgo corporativo, un premio presidencial que reconoce a las compañías por sus logros sobresalientes en las relaciones con los empleados y su comunidad. En 2004 la revista *Fortune* situó a Wal-Mart en el primer lugar de su lista de “Las compañías más admiradas” por segundo año consecutivo.

En 2005, Wal-Mart tenía una participación de 8.9% en el mercado de tiendas en Estados Unidos. Dicho en términos llanos, de cada 100 dólares que los estadounidenses gastaron en tiendas, 8.9 dólares los gastaron en Wal-Mart. Procter and Gamble, Clorox y Johnson y Johnson se cuentan entre sus casi 3 000 proveedores. Aunque Wal-Mart es quizá el primer cliente de los fabricantes de mercancías de consumo, se esfuerza deliberadamente por no depender mucho de un solo proveedor, de modo que ninguno concentra más de 4% de su volumen general de compras. Para fomentar las eficiencias en la cadena de abasto, Wal-Mart anunció a sus proveedores que instalaría redes electrónicas en sus tiendas y los convenció de adoptar las más novedosas tecnologías de cadena de abasto, como las etiquetas de identificación por radiofrecuencia (EIRF), con lo que aumentaría la supervisión y la administración de inventarios.

Wal-Mart aplica una estrategia de “saturación” para expandir sus tiendas. El criterio es poder llegar por carretera de un centro de distribución a la tienda el mismo día. Un centro de distribución se coloca estratégicamente, de forma que atienda hasta 150 o 200 tiendas Wal-Mart en un día. Se construyen tiendas a mayor distancia, pero siempre a un día de trayecto del distribuidor, de esta manera el área entre la tienda y el distribuidor queda cubierta o “saturada”. Cada centro opera 24 horas con bandas transportadoras guiadas con rayo láser y técnicas de carga y descarga simultáneas para recibir la mercancía en un lado y al mismo tiempo despachar pedidos en otro. El sistema de distribución de Wal-Mart es tan eficiente que los costos de distribución equivalen a sólo 1.3% de las ventas, en comparación con 3.5% del competidor más cercano.

La compañía tiene en Estados Unidos una flota de más de 6 100 camiones y más de 7 600 choferes, lo cual la hace una de las mayores compañías camioneras de ese país (la mayoría de los competidores subcontrata el transporte). Wal-Mart tendió una red de comunicaciones satelitales para compartir información entre tiendas, centros de distribución y proveedores. El sistema consolida los pedidos para que la compañía compre volúmenes grandes sin incurrir en costos de inventario.

En sus primeros años, la estrategia de Wal-Mart era construir grandes tiendas de descuento en pequeños poblados rurales. En cambio, competidores como Kmart se centran en localidades grandes con más de 50 000 habitantes. La estrategia de marketing de Wal-Mart consiste en garantizar “precios bajos siempre” para atraer a los clientes. Las tiendas de descuento tradicional recurren a la publicidad de “ofertas”.

Sistemas administrativos

Cada tienda constituye un centro de inversión y es evaluada por sus utilidades en comparación con sus inversiones en existencias. Los datos de más de 5 300 tiendas sobre rubros como ventas, gastos, utilidades y pérdidas se reúnen, analizan y transmiten electrónicamente en tiempo real, lo que revela enseguida el desempeño de una región, distrito, tienda, departamento o artículo en un departamento. Esta

información sirve para disminuir la probabilidad de que se agoten los productos y la necesidad de aplicar rebajas a la mercancía lenta, y para maximizar la rotación de inventarios. Los datos de las 5 300 tiendas “más destacadas” se usan para mejorar las operaciones de las tiendas “problemáticas”.

Uno de los costos importantes de las tiendas es el hurto o robo hormiga. Wal-Mart abordó el problema instituyendo una política de compartir entre los empleados 50% de los ahorros por la reducción de robos en una tienda (en comparación con el promedio de la industria) a través de planes de incentivos.

En las primeras épocas de la historia de Wal-Mart, Sam Walton estableció para los gerentes de tiendas el requisito de llenar libros de “Lo mejor de ayer”. En estas formas relativamente simples se comparaba el comportamiento diario de las ventas con las cifras del año anterior. Walton recordaba: “Tratábamos de ser los mejores operadores, los gerentes más profesionales [...] Siempre he tenido alma de operador, de alguien que quiere que las cosas marchen bien, luego mejor y después lo mejor posible.”² Su organización es en realidad “una tienda dentro de una tienda”, pues se alienta a los gerentes de los departamentos a asumir la responsabilidad y se les dan incentivos por ser creativos. Los experimentos fructíferos se aceptan y se aplican en otras tiendas. Un ejemplo es el “saludador de gente”, un asociado que da la bienvenida a los clientes en la entrada. Estos saludadores dan un servicio personal, además de que su presencia reduce los hurtos. La “actitud de los tres metros” es otro método de atención que fomentaba Walton. Cuando el fundador visitaba las tiendas, pedía a los asociados que hicieran una promesa: “Quiero que me prometa que siempre que esté a tres metros de un cliente lo mirará a los ojos, lo saludará y le preguntará en qué puede ayudarlo.”³

A cambio de la lealtad y dedicación de los trabajadores, Walton comenzó a ofrecer reparto de utilidades en 1971. “Todo asociado que haya trabajado aquí por lo menos un año y que haya trabajado por lo menos 1 000 horas en el año tiene ese derecho —explicaba—. Mediante una fórmula basada en el crecimiento de las utilidades, aportamos al plan de retiro de cada asociado con derecho a ello un porcentaje de su salario que podrá llevarse cuando deje la empresa, ya sea en efectivo o en acciones de Wal-Mart.”⁴ En el año fiscal 2005, la aportación anual de Wal-Mart sumó 756 millones de dólares.

Wal-Mart también instituyó otras políticas y programas para sus asociados: bonos de incentivo, planes de compra de acciones con descuento, ascensos, aumentos salariales por desempeño y no por antigüedad y una política de puertas abiertas.

Sam Walton, fundador de Wal-Mart, creía en la frugalidad. Manejaba un viejo camión golpeado y volaba en clase turista, pese a ser multimillonario. Infundió la frugalidad como parte del ADN de Wal-Mart.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es la estrategia de Wal-Mart? ¿En qué basa Wal-Mart su ventaja competitiva?
2. ¿Cómo contribuyen los sistemas de control de Wal-Mart a ejecutar la estrategia de la compañía?

² Joan Magretta, *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*, The Free Press, 2002, p. 189.

³ <http://www.walmart.com>

⁴ Sam Walton, *Sam Walton, Made in America: My Story*, Doubleday, 1992, p. 132.