



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

## “ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA Y MERCADOTECNIA. EL CASO DE WAL-MART EN MÉXICO”

### TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

PRESENTA:

**TANYA PÉREZ NÁJERA**

ASESOR:

DRA. GENOVEVA ROLDÁN DÁVILA



MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción

## **Capítulo 1. Wal-Mart. Surgimiento y evolución en Estados Unidos**

1.1 La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial.....	3
1.2 Estados Unidos, la nueva sociedad norteamericana.....	6
1.3 Inicios de Wal-Mart.....	8
1.4 Cultura corporativa.....	9
1.5 Wal-Mart y su administración.....	11
1.6 Importancia de la selección de mercancías.....	12
1.7 Innovaciones tecnológicas. Primera etapa.....	13
1.8 Relación Wal-Mart/proveedores.....	14
1.9 Wal-Mart y su expansión geográfica en Estados Unidos.....	16
1.10 Relación Wal-Mart/trabajadores.....	19
1.11 Nuevos formatos y marcas.....	22
1.12 Innovaciones tecnológicas. Segunda etapa.....	23
1.13 Mejoras logísticas en Wal-Mart.....	29
1.14 Wal-Mart hoy.....	32
1.15 Wal-Mart y la crisis económica actual.....	36

## **Capítulo 2. Internacionalización de Wal-Mart**

2.1 Presencia de Wal-Mart en el continente americano.....	40
2.1.1 México.....	42
2.1.2 Puerto Rico.....	43
2.1.3 Brasil.....	44
2.1.4 Argentina.....	47
2.1.5 Centroamérica.....	49
2.1.6 Wal-Mart en Sudamérica.....	52
2.1.7 Canadá.....	53
2.2 Wal-Mart en Asia.....	54
2.2.1 China.....	54
2.2.2 Japón.....	56
2.2.3 Corea del Sur.....	58
2.2.4 India.....	58
2.3 Wal-Mart en Europa.....	59
2.3.1 Alemania.....	59
2.3.2 Gran Bretaña.....	60
2.4 Wal-Mart en el mundo.....	62

## **Capítulo 3. Análisis de las estrategias de venta y mercadotecnia. El caso de Wal-Mart en México**

3.1 Nacimiento y evolución del Grupo Cifra.....	72
3.1.1 La economía mexicana y Aurrerá, antecedente inmediato de Cifra.....	72

3.1.2 Restaurantes Vips.....	75
3.1.3 Superama.....	76
3.1.4 Suburbia.....	77
3.1.5 Bodega Aurrerá.....	77
3.1.6 Crecimiento de la cadena de restaurantes.....	79
3.1.7 Aurrerá va “Adelante”.....	80
3.1.8 Grupo Cifra.....	82
3.2 Wal-Mart en México, llegada y evolución.....	83
3.2.1 Wal-Mart. La globalización y la crisis económica.....	86
3.2.2 Política de “Precios bajos todos los días”.....	88
3.3 Surgimiento de Wal-Mart de México (Walmex).....	89
3.3.1 Nuevos formatos.....	91
3.3.2 Walmex hoy.....	95
3.3.3 Competidores en México.....	102
3.3.4 Relación Wal-Mart de México/proveedores.....	109
3.3.5 Estrategias de venta y mercadotecnia de Wal-Mart en México.....	112
3.3.6 Wal-Mart de México y la recesión económica.....	117
<b>Conclusiones.....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>128</b>

## AGRADECIMIENTOS

### *A mis padres:*

#### *Mamá*

*Gracias por llenar de luz mi vida, por darme las bases para ser una persona íntegra, gracias por brindarme la fortaleza necesaria para seguir adelante y enfrentar los retos más importantes, gracias por ser mi hombro para llorar y mi mano para levantarme, gracias por ser la mejor madre que pude haber tenido, gracias por entenderme, apoyarme y amarme, pero sobre todo gracias por existir en mi vida...*

*Te amo*

#### *Papí*

*Me llena de orgullo saber que tuve la oportunidad de contar con un padre tan maravilloso y especial como tú... siempre te llevaré en mi corazón y en mis pensamientos, gracias por llenarme de tanto amor, comprensión y sabiduría que me han hecho una mejor persona, gracias por enseñarme a creer y amar la vida, pero sobre todo gracias por haber sido mi padre, el mejor...*

*Te amo*

### *A mi hermano*

*Gracias por escucharme y darme buenos consejos, por quererme como soy, por estar orgulloso de mí, por ser el mejor hermano...*

*Te amo*

### *A mi futuro esposo y amor de mi vida*

*Gracias por estar presente en mi vida, por compartir mis alegrías y tristezas, por estar ahí siempre que te necesito, por apoyarme en todos mis sueños, por ser mi hombro para llorar y mi alegría para reír, gracias por demostrarme lo importante que soy para tí, por iluminar mis días, por llenarme de amor, por escucharme, por comprenderme, pero sobre todo gracias por ser tan único y especial...*

*Te amo*

### *A mi tía Regina*

*Gracias por preocuparte siempre por mí, por quererme como a una hija, pero sobre todo gracias por haber estado presente cuando más te necesité.*

*Te quiero*

### *A Carmelita*

*Gracias por brindarme todo tu cariño, apoyo y comprensión.*

*Te quiero*

### *A mi tutora Genoveva*

*Gracias por llenarme de fuerza y optimismo, por escucharme, por guiarme, por ser tan profesional y a la vez tan humana, gracias por tu cariño y apoyo incondicional.*

*Te quiero*

### *A mi Universidad*

*Gracias por brindarme una formación integral, de alto nivel competitivo y con fuertes valores humanos.*

## Introducción

La gran presencia e importancia de Wal-Mart (W-M) es indiscutible: hoy en día, se ha convertido en el minorista más poderoso del mundo y se ha transformado en una de las empresas transnacionales más importantes. Su presencia mundial se encuentra respaldada por su rápido e incesante crecimiento, así como por sus incuestionables innovaciones tecnológicas y mejoras logísticas, que han modernizado al sector minorista. Actualmente, W-M es considerada la empresa privada que más empleos genera a nivel global, convirtiéndose en uno de los corporativos con mayor influencia económica.

Sin embargo, en la otra cara de la moneda se encuentra el lado oscuro de W-M, donde sus bajos salarios, largas jornadas laborales, falta de prestaciones, seguro médico inexistente, condiciones laborales degradantes, además de su arraigada cultura corporativa discriminatoria y su postura antisindicalista, han coartado los derechos de sus trabajadores, violando sistemáticamente las leyes laborales que los amparan.

La débil legislación laboral de la mayoría de los países donde W-M se ha instalado, la permisible evasión fiscal y la falta de regulación del mercado, entre muchos otros factores, han ayudado a W-M a expandirse a una velocidad sin precedentes. La implantación de sus propias políticas sociales, económicas y laborales han afectado fuertemente a muchos sectores de la economía, principalmente al comercio, así como a la producción industrial y agrícola. Sus agresivas prácticas empresariales, han dañado a lo largo del mundo a empresas locales, llevando a la monopolización del mercado minorista, al absorber y desaparecer a muchos de sus competidores potenciales, e



inclusive a pequeños y medianos negocios, menoscabando la economía local de muchos países.

El afán de basar su estrategia de negocio principalmente en ofrecer los precios más bajos del mercado, ha perjudicado fuertemente a sus proveedores, lo que ha generado una desarticulación del proceso de acumulación de capital, en el cual el sector comercio termina imponiendo sus propias reglas de negociación, apropiándose de la mayor parte de las ganancias que se obtienen con las ventas de las mercancías. A pesar de ello, los proveedores han tenido que aceptar las imposiciones del *retail* estadounidense, la razón principal: volumen de ventas. Actualmente W-M es quien compra mayores volúmenes de mercancías y servicios en todo el mundo, sus compras llegan a representar aproximadamente el 30% de las ventas totales de sus proveedores. Sin duda alguna, ser el minorista con el mayor número de ventas anuales en el mundo, le ha permitido controlar la cadena de suministro en su totalidad e inclusive eliminar intermediarios, presionando a los proveedores a presentarle los precios más bajos del mercado, con lo cual logra incrementar su competitividad.

Asimismo, su inagotable interés de expansión, su capacidad de generar economías de escala con la finalidad de disminuir sus costos operativos, además de la débil legislación gubernamental de muchos países, son factores que le han permitido controlar el mercado casi en su totalidad. Hoy en día, esta empresa estadounidense utiliza la alianza estratégica y la apropiación corporativa como sus principales herramientas para penetrar nuevos mercados. La adquisición de competidores locales ya establecidos, ha facilitado su posicionamiento en el mercado. Muchas cadenas locales no han logrado hacer frente a las devastadoras estrategias de precios bajos

implementadas por W-M, algunas de ellas han optado por retirarse del mercado dándole una mayor libertad de acción al minorista. Sin embargo, este panorama no es el mismo en todos los países, ya que otros competidores como Carrefour (considerado el segundo *retail* más poderoso a nivel mundial), han luchado contra sus devastadoras estrategias de precios e inclusive le han dado batalla en países como Brasil y Argentina en América Latina, mientras que en Europa, W-M no logró competir contra las empresas alemanas.

El proceso de globalización ha sido otro de los factores que ha incentivado la expansión de W-M por el mundo. La puesta en marcha de tratados de libre comercio como el TLCAN (firmado entre Estados Unidos, México y Canadá) y el CAFTA (firmado entre Estados Unidos y Centroamérica), han procesado una integración económica entre los países eliminando muchas barreras comerciales, lo cual ha facilitado el tránsito de mercancías que se ha traducido en ventajas operativas y logísticas para W-M.

Otro fenómeno de gran impacto es la relación comercial de W-M con China, ya que le ha permitido incrementar notablemente su competitividad en el mundo. La excesiva mano de obra barata, ha hecho que W-M prefiera maquilar sus productos en ese país e inclusive que obligue a muchos de sus proveedores a llevar su producción a China, con la finalidad de reducir sus costos. Esta migración de la producción ha beneficiado al país asiático, ya que sus exportaciones y productividad se han incrementado en los últimos años, haciéndola una economía más fuerte. Sin embargo, en el caso de Estados Unidos (EE.UU) esta relación comercial se ha salido de control perjudicando al país, ya que las importaciones chinas han superado por mucho a las exportaciones norteamericanas, creando un notable déficit comercial. Esto ha evidenciado la falsa

cultura nacionalista de W-M al dañar la economía de su país a costa de su éxito corporativo.

Actualmente, W-M se encuentra presente en 15 países y es considerada la empresa privada con mayores ganancias, además de ser la mayor empleadora a nivel mundial ya que, si bien es cierto que gran parte de sus tiendas se encuentran localizadas en EE.UU, México es el segundo país con el mayor número de unidades operativas y mejores registros de ventas. Por ello, el objetivo central de este trabajo, será analizar las estrategias de venta y mercadotecnia implementadas por W-M en los mercados internacionales, enfatizando el caso de México por su importancia, ya que éstas le han permitido un alto nivel de penetración, logrando una transición del comercio tradicional al comercio moderno exitosamente. Esto nos ayudará a entender porqué W-M se ha convertido en una de las empresas más competitivas, poderosas e influyentes en México y en el mundo.

La perspectiva histórica ha sido fundamental en esta investigación, ya que los objetivos particulares de esta tesina serán analizar la evolución de W-M a nivel internacional a partir de sus orígenes en EE.UU, además de identificar su presencia en el mercado global, sus competidores más cercanos, sus aciertos y fracasos corporativos, su relación con proveedores y trabajadores, así como su exitosa actuación en México.

Por ello, inicialmente este trabajo se basaba en un periodo de estudio que abarcaba de 1962 hasta finales de 2008. Sin embargo, los acontecimientos económicos de los últimos meses de 2008 me obligaron, pese a la insuficiente información, a incorporar

algunos señalamientos sobre el impacto de la crisis económica estadounidense e internacional en Wal-Mart Stores y particularmente en Wal-Mart de México (Walmex).

Esta tesina está integrada por la introducción general, tres capítulos y sus conclusiones. En el primer capítulo se estudiarán los orígenes, evolución y desarrollo de W-M en EE.UU, así como sus principales estrategias de crecimiento, avances tecnológicos y logísticos que modernizaron y transformaron al sector minorista en el país. Por otro lado, haremos un análisis acerca del importante papel que ha jugado la cultura corporativa de W-M dentro de la sociedad norteamericana, así como también se hará mención de los problemas que ha enfrentado esta empresa con proveedores y trabajadores a lo largo de su crecimiento en EE.UU. Dentro de este apartado se intentará llevar un orden cronológico de los distintos acontecimientos para entender mejor el proceso de transformación del *retail* estadounidense.

El segundo capítulo está enfocado a la internacionalización de W-M, asimismo se propone una explicación concreta de su proceso expansionista a lo largo de América, Europa y Asia, por lo cual se buscó dividir este apartado por continentes para arrojar una idea más clara de la presencia de W-M en estos diferentes mercados. Por otro lado, se conocerán los principales factores que lo llevaron a tener éxito en muchos países. Sin embargo, también trataremos de explicar las diferencias culturales y comerciales que lo llevaron a fracasar en otros mercados. De igual forma, se destacará el impacto económico y social del minorista estadounidense en cada uno de estos mercados, así como sus futuros planes de expansión.

En el último capítulo, se estudiará el caso específico de la llegada de W-M a México, comenzaremos analizando el proceso de crecimiento del Grupo Cifra, ya que la exitosa incursión de W-M dentro del mercado mexicano se debió en gran parte a la alianza estratégica y a la posterior adquisición de esta compañía. Sin duda alguna la apropiación de una cadena fuertemente consolidada y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, le abrieron las puertas al coloso estadounidense en México. Más adelante, nos adentraremos en lo que fue el proceso de adaptabilidad y crecimiento de W-M una vez que se convirtió en Walmex, y seremos testigos de su impacto económico y social en el país. Por otro lado se examinará su parte operativa, incluyendo la integración de nuevos formatos al mercado mexicano, y la relación que guarda con proveedores y trabajadores locales. También se profundizará acerca del posicionamiento de Walmex en el mercado mexicano hoy en día, conoceremos su estructura actual y su distribución geográfica, además de hacer una breve mención de sus competidores potenciales en el país.

Un aspecto central es el objetivo de explicar las estrategias de venta y mercadotecnia que W-M ha utilizado conjuntamente con sus proveedores dentro del canal de distribución, con la finalidad de crear planes de acción que le permitan incrementar sus ventas y ganancias. Este vínculo de estrategias en las cuales interactúan el minorista y el proveedor (conocido actualmente como *Trade Marketing*<sup>1</sup> o *Marketing* del canal de

---

<sup>1</sup> Es el *Marketing* para el Canal de Distribución. Es el proceso de gestión entre los participantes del canal de distribución comercial para desarrollar e implementar planes que permitan alcanzar los objetivos de mercado, marca y volumen fijados en beneficio del fabricante, el *retail* (distribuidor) y el consumidor. La finalidad del Trade Marketing, es desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción, presentación del producto en el punto de venta (POP, por sus siglas en ingles), etc., con el claro objetivo de incentivar la demanda final en beneficio del proveedor y distribuidor, lo cual se traduce en incremento en ventas.

distribución), ha sido una de las herramientas más utilizadas por W-M no sólo en México sino en el mundo.

Por último, abordaremos tanto los futuros planes de expansión de W-M en México, como su postura ante la recesión económica internacional. Esto nos permitirá conocer si es que sus operaciones en el país han comenzado a afectarse, lo cual nos ayudará a hacer señalamientos iniciales sobre cuál puede ser el impacto de la crisis en México. Este importante tema, también se abordará de manera muy general para el caso de EE.UU.

Es importante recalcar que una parte sustancial del trabajo fue tomada principalmente de los libros: Krauze, Enrique *“Wal-Mart de México. Una historia de valor y compromiso”*, Editorial Clío, México, 2008; Lichtenstein, Nelson *“Wal-Mart. El rostro del capitalismo del siglo XXI”*, Editorial Popular, Madrid, 2006; Soderquist, Don *“El estilo Wal-Mart”* Publicaciones Thomas Nelson, E.U.A., 2005 y Walton, Sam and Huey John *“Sam Walton Made in America, my story”*, Doubleday, New York, 1992. Sin embargo para facilitar la lectura de esta tesina se ha procurado omitir la repetición de citas.

---

Wal-Mart fue pionero junto con P&G en la creación de este vínculo de comercio. (Diplomado en Gestión Estratégica del Trade Marketing, ITESM, 2006).

## **Capítulo 1. Wal-Mart. Surgimiento y evolución en Estados Unidos**

Importantes acontecimientos, principalmente la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial (SGM), marcaron cambios económicos, políticos y sociales, que dieron origen a una nueva sociedad norteamericana, más próspera y cada vez más exigente en cuanto a la calidad, precios, diversidad y presentación de los productos del comercio al por menor. Junto con la evolución del comercio y del consumidor, se dio el surgimiento de Wal-Mart (W-M), quien actualmente es el minorista más grande del mundo.

En este capítulo nos daremos a la tarea de analizar y precisar, los diferentes escenarios que dieron lugar a la creación y evolución de W-M. De la misma forma conoceremos cómo es que su expansión geográfica, la creación de sus marcas propias, la implementación de su política de “Precios bajos todos los días”, la diversificación de su mercado, sus fuertes campañas publicitarias, sus innovaciones tecnológicas y logísticas, etc., han establecido nuevos parámetros competitivos en el comercio minorista. Conjuntamente, se explicará el importante papel que ha jugado la cultura corporativa de W-M, la cual ha tratado de ocultar las prácticas de explotación, discriminación y postura antisindicalista de la empresa, tras la supuesta justificación de pretender contribuir a la mejora del nivel de vida de la población. Asimismo se tratará de explicar cómo fue el proceso en el que W-M, pasó de ser el pequeño minorista que pedía crédito a los grandes proveedores, al enorme minorista que dicta las nuevas reglas de negociación en la industria.

En este análisis es fundamental distinguir cuál ha sido y es la postura del gobierno estadounidense, así como las políticas económicas que han permitido la

monopolización del mercado minorista por parte de W-M, disminuyendo la competitividad e inclusive eliminando a pequeños y medianos negocios, fuente de ingresos de muchas familias. Ejemplo de ello, han sido los subsidios del gobierno, que han solventado las prácticas violatorias de los derechos laborales de W-M, lo que ha generado inconformidad por parte de los contribuyentes.

Otra parte importante del éxito de W-M, ha sido el manejo de grandes volúmenes de ventas, lo cual le ha permitido ofrecer precios altamente competitivos en el mercado. En este capítulo hablaremos de cuál es la situación actual de W-M en Estados Unidos (EE.UU.) y cuáles son sus planes de crecimiento a futuro.

Finalmente, presentaré un breve análisis sobre el impacto de la actual crisis económica en Wal-Mart Stores Inc. Originalmente, el periodo de investigación de esta tesina abarcaba hasta 2008, sin embargo en virtud del alcance de los últimos acontecimientos, se incluirán reflexiones iniciales sobre este proceso que presenta expresiones de gran trascendencia económica, en los últimos meses de 2008 y los transcurridos en el presente año.



## **1.1 La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial**

Dos acontecimientos marcaron el desenvolvimiento de la economía y sociedad estadounidense en la segunda mitad del siglo XX: La gran Depresión y Segunda Guerra Mundial.

Hasta hace algunos meses, La Gran Depresión (1929), era considerada como la crisis económica más importante en la historia de EE.UU. y el resto del mundo, ya que tuvo terribles repercusiones económicas, políticas y sociales. Durante esta crisis, los indicadores de cotizaciones de la Bolsa de Valores de Nueva York, se desplomaron dramáticamente creando pánico en el mundo de las finanzas, el desplome del precio de las acciones de grandes empresas como General Electric y Woolworth cayeron súbitamente, esto provocó que un gran número de inversionistas presenciaran cómo su dinero se volatilizaba en cuestión de días, pues en la mayoría de los casos, fue tomado a crédito.

El “crash bursátil” provocó una reacción en cadena en el sistema financiero, todos los bancos comenzaron a enfrentar problemas de solvencia y liquidez. El pánico a perderlo todo, provocó que mucha gente pusiera en duda la capacidad de los bancos para garantizar los depósitos, estas especulaciones crearon una reacción en cadena de retiro de efectivo, por lo que muchos de los bancos comenzaron a quebrar, al no contar con liquidez suficiente para devolverle a la gente sus depósitos. Este colapso se extendió rápidamente a todo el proceso productivo y al resto del mundo.

Por otro lado, EE.UU. no estaba en condiciones crediticias para solventar préstamos a los países de Europa que aún se encontraban devastados por la Primera Guerra

Mundial (1914-1919), por el contrario, los bancos estadounidenses comenzaron a exigir el pago de préstamos que se les había concedido a algunos países.

El gobierno intentó aminorar los efectos de la crisis por medio del establecimiento de reformas sociales y económicas. Sin embargo muchas de estas medidas agravaron notoriamente el problema e impidieron la recuperación económica. El gobierno de Herbert C. Hoover (1929-1933) y poco tiempo después de Franklin D. Roosevelt (1933-1945) no permitieron que los salarios, los precios y la inversión cayeran para restaurar el equilibrio en el mercado, por el contrario, la constante intervención del gobierno con la finalidad de corregir la crisis a través de un control de precios empeoró las cosas, el aumento de aranceles ocasionó indudablemente el declive del comercio internacional, arrojando como resultado una reducción de las importaciones de 4.400 millones de dólares en 1929 a 1.500 en 1932 y un descenso de las exportaciones de 5.400 millones de dólares en 1929 a 2.100 en 1932, esto ocasionó que el Producto Interno Bruto (suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país en un periodo determinado) de EE.UU. tuviera una caída de 68% aproximadamente entre 1929 y 1934.

El mantenimiento de altos precios en los productos, la disminución de la demanda, la reducción del beneficio empresarial, la falta de atención a la economía agrícola, llevó a la quiebra a muchos pequeños y grandes negocios. Durante esta crisis se registró una tasa de desempleo de casi 25%, la cual deterioró el nivel de vida de la sociedad norteamericana sumiendo a millones de personas en la miseria. Tras estos hechos, se hacía evidente que ni el gobierno de Hoover, ni el de Roosevelt, fueron capaces de erradicar la crisis, ya que la prosperidad sólo regresó a EE.UU. una vez finalizada la

SGM, con la que se logró una trascendente destrucción de fuerzas productivas, incluyendo el exterminio del 2% de la población mundial de la época (más de 60 millones de personas).

Durante el gobierno de Roosevelt gran parte del capital del país se canalizó hacia la industria bélica, haciendo a un lado la producción de bienes de consumo. Esto se debió a la alta demanda de productos norteamericanos bélicos durante la SGM. Una vez que EE.UU. entró de lleno a la guerra, la industria de la defensa alcanzó metas de producción asombrosas.

Para el año de 1945, habían sido movilizados más de 12.000.000 miembros de las fuerzas armadas lo cual implicó transportar, alimentar y equipar a los hombres de guerra con gasto público. La actividad industrial se incrementó más de un 30% durante la guerra, comenzaron a incorporarse al mercado laboral las mujeres, los jóvenes e incluso personas mayores, pues era necesario aminorar la ausencia de los hombres en el mercado laboral, sin duda alguna, los bienes de consumo en EE.UU. eran escasos y tenían que ser racionados, gracias a que la mayoría de los recursos estaban destinados a la industria bélica.

Tan sólo en EE.UU. murieron 500,000 militares como consecuencia de la guerra, sin embargo a diferencia de otros países participantes, éste no registró ninguna baja civil. Al finalizar la guerra en 1945 la economía norteamericana permaneció activa, muchos de los veteranos de guerra que regresaban tras la victoria, comenzaron a reincorporarse al mercado laboral.

El final de la SGM marcó el principio de una nueva era para la sociedad norteamericana, que más adelante se representaría a través de grandes cambios sociales, económicos, políticos y culturales.

## **1.2 Estados Unidos, la nueva sociedad norteamericana**

Tras finalizar la SGM, EE.UU. se había librado de la devastación. Los estadounidenses estaban plenamente confiados en que vendrían tiempos de prosperidad y tranquilidad para su nación. Después de la SGM, EE.UU. se consolidó como la nación más rica del mundo, logrando un crecimiento económico asombroso, dejando atrás las secuelas de la crisis. El Producto Nacional Bruto (PNB), es decir el total de bienes y servicios producidos por nacionales en el país, aumentó de 200,000 millones de dólares aproximadamente en 1940 a 300,000 millones de dólares en 1950 y a más de 500,000 millones de dólares para los años sesenta. Era indiscutible que el nivel de vida de la mayoría de los norteamericanos había mejorado considerablemente.

Después de la SGM la productividad en la industria crecía constantemente, tan sólo en la industria automotriz, el número de automóviles fabricados al año se cuadruplicó entre 1946 y 1955. Por otro lado, la industria de la construcción también fue beneficiada, ya que el número de viviendas construidas se incrementó notablemente, gracias a las facilidades otorgadas a los ex combatientes para la obtención de créditos hipotecarios.

Los mayores corporativos en EE.UU. crecían día con día. A partir de 1945 las operaciones a base de franquicias, como los restaurantes de comida rápida McDonald's y Burger King, permitieron que las personas que contaban con capital y deseaban

formar parte integral de estas empresas, tuvieran la oportunidad de invertir en el negocio.

Poco tiempo después comenzaron a surgir las tiendas de conveniencia 7-Eleven. Al mismo tiempo, otros grandes corporativos del país abrieron plantas en el extranjero donde podían maquilar a un menor costo, gracias a la excesiva mano de obra barata en otros países. De ésta manera EE.UU., logró ampliar su mercado y reducir costos. Esto trajo como consecuencia que el número de trabajadores dentro del sector servicios (empleados de bancos, vendedores de seguros, comerciantes, etc.) se incrementara, gracias a la migración de las fábricas a los escritorios.

En el campo, las cosas eran diferentes, la riqueza en el país y los cambios que se estaban suscitando en la sociedad norteamericana, lograron que la agricultura se convirtiera en una empresa atractiva para los grandes inversionistas, esto ocasionó que muchas familias de agricultores a pequeña escala, fueran presionadas a abandonar sus tierras o venderlas. Muchos agricultores e hijos de excombatientes se mudaron a las ciudades y grandes poblados, en busca de nuevas y mejores oportunidades de crecimiento. Este fenómeno migratorio derivó en un rápido crecimiento de muchas de las regiones del oeste y suroeste del país.

En conjunto, con el crecimiento de las ciudades y la industria, los hábitos de compra de la sociedad norteamericana también cambiaron. En las ciudades y grandes poblados, fueron sustituidas las pequeñas tiendas, por tiendas más grandes y con mayor surtido, conocidas como “tiendas de autoservicio”, un concepto que había surgido en EE.UU. desde 1917.

La creación de centros comerciales a finales de la SGM conformados por una gran variedad de tiendas, cómodos estacionamientos y horarios vespertinos accesibles, eran necesarios debido a la incorporación de la mujer al mercado laboral, una novedad en las grandes ciudades. Los nuevos hábitos de consumo de la sociedad norteamericana, hicieron que para el año 1960 el número de centros comerciales se incrementara a 3,840. Los adelantos tecnológicos se hacían cada vez más evidentes, uno de los más sobresalientes fue la televisión, la cual tuvo un gran impacto en la sociedad y la economía del país. Para el año de 1960, tres cuartas partes de las familias norteamericanas ya contaban con un televisor. A mediados de la década de los sesenta, la familia promedio dedicaba de cuatro a cinco horas al día a ver la televisión. Muchas de las compañías más importantes del país, comenzaron a utilizar este medio para bombardear a los televidentes con infinidad de anuncios publicitarios. Por supuesto más adelante, W-M también se valdría de este medio para lanzar sus agresivas campañas publicitarias.

### **1.3 Inicios de Wal-Mart**

Las transformaciones en el consumo de la sociedad norteamericana, la mejora económica del país y el comienzo de una nueva industria del descuento que tiene su arranque en 1958 y que alcanza su máximo desarrollo en la década de los setenta, son los fenómenos que enmarcaron el nacimiento, en el año de 1962 de la primera tienda de descuento “Wal-Mart”. Fundada por Sam Walton y su hermano Bud, en Rogers, Arkansas, un pequeño poblado rural en Estados Unidos. La industria del descuento estaba en su apogeo, por lo que existían un gran número de cadenas de ese tipo, principalmente: Kmart, Target Stores, Fed-Mart, Gibson’s, además de las tiendas Mill

Stores y Ann & Hope que fueron pioneras en ese formato. Poco a poco estas tiendas se dieron a la tarea de desplazar a las antiguas *variety stores*: Woolworth y McCrory's.

La tienda de descuento W-M, en un principio basó sus estrategias de venta en los precios bajos de sus mercancías y la localización estratégica de sus tiendas, principalmente en zonas rurales y pequeños poblados de Estados Unidos, donde la competencia aún era escasa. Ciertamente W-M se manejaba de manera independiente, siendo una desventaja considerable frente a las enormes cadenas contra las que competía. Además las tiendas W-M en un principio carecían de buena infraestructura y los estándares de calidad de sus productos no eran competitivos. Otra de las dificultades que enfrentaban estas tiendas, era su limitada variedad de productos, ya que se dedicaban a vender sólo artículos domésticos, ropa, accesorios, etc. Al poco tiempo las tiendas W-M tuvieron que basar su permanencia dentro del sector comercio, no sólo en los precios bajos de sus mercancías, sino también en la diversificación de sus productos, en la inversión en tecnología e infraestructura y sobre todo en el manejo de una cultura corporativa más sólida, que le permitiera integrarse mejor a la sociedad norteamericana.

#### **1.4 Cultura corporativa**

La cultura corporativa de W-M ha jugado un papel primordial a lo largo de su crecimiento, el tema de la familia, la comunidad y el igualitarismo corporativo, han prevalecido en el manejo de la compañía por años. El nombrar “asociados” a todos sus empleados, con la finalidad de incrementar su espíritu de pertenencia a la compañía, ha sido una de sus mejores estrategias motivacionales. Esta ideología ha tenido el objetivo

de dar a conocer a W-M, como una empresa populista y sencilla, que se preocupa por el bienestar de la población, además se le atribuye una contribución al ahorro de las familias norteamericanas a través de sus precios bajos, lo cual supuestamente impacta en los niveles de inflación en EE.UU.

La “cultura” W-M, de fe nacional y éxito empresarial, se ha visto reflejada en campañas publicitarias como la que impulsó a finales de los años ochenta, que promovía lo “hecho en EE.UU”. Sin embargo, todo este falso nacionalismo norteamericano, se puso en evidencia cuando se difundieron sus políticas de maquilar en países de mano de obra barata como China con la finalidad de reducir sus costos operativos, dejando sin empleo a muchas maquiladoras norteamericanas.

Por otro lado, la inmersión de W-M en una cultura cristiana pudo haber suavizado algunas de sus expresiones, sin embargo sus prácticas laborales indebidas, sus extensas jornadas de trabajo y sus expectativas de crecimiento no siempre prometedoras, han sido objeto de fuertes críticas las cuales ha tenido que enfrentar a lo largo de los años. El caso de no promover a las mujeres, ha hecho que se considere a W-M como una compañía con fuertes conflictos de género.

Aunado a esto, su política de precios bajos ha sido una de sus estrategias de venta y mercadotecnia más competitivas, la cual a su vez ha generado protestas por parte de sindicatos, pequeños y grandes negocios y la comunidad en general, al ser considerada una amenaza para el equilibrio económico del mercado al monopolizar el sector comercio.



## **1.5 Wal-Mart y su administración**

Para mediados de los sesenta ya existían 19 tiendas W-M, registrando ventas de 9 millones de dólares. A pesar de este crecimiento, W-M aún no tenía la misma capacidad que uno de sus competidores más importantes: Kmart, quien contaba con buenas exhibiciones de mercancía y mayor surtido. Para esos años Kmart ya tenía 250 tiendas, registrando ventas de 800 millones de dólares, siendo superior a W-M en muchos sentidos (Walton Sam and Huey John, 1992: 49). Poco tiempo después surgió también Target Stores, quien se convirtió en uno de los operadores más competitivos en EE.UU. Esto hacía imposible creer que 30 años más tarde, la mayoría de las cadenas desaparecerían y otras se verían rebasadas por W-M.

A pesar de la competencia el número de tiendas W-M aumentó, la compañía tuvo que enfocarse en las mejoras administrativas y logísticas, lo que implicaba tener un mayor control de la entrada y salida de mercancías, así como un mejor registro de las ventas, impuestos, gastos, etc., de cada una de las tiendas. Sin embargo el contar con registros contables exactos era difícil, ya que las computadoras aún no se utilizaban en el sector, los registros eran realizados de forma manual con ayuda de los gerentes de cada una de las tiendas, lo que aumentaba las probabilidades de cometer errores.

Conforme W-M crecía, los procesos administrativos y la supervisión de los mismos se volvía cada vez más esencial. El gerente de cada una de las tiendas además de supervisar su propia tienda, tenía que reportar con un gerente de distrito que al mismo tiempo inspeccionaba de 6 a 12 tiendas, esto dependiendo del tamaño y localización geográfica de cada una de ellas. Por otro lado, el gerente de distrito tenía la labor de

visitar, al menos una vez cada dos semanas, las tiendas de su zona para supervisar el desempeño de cada uno de los trabajadores y de la administración en general. Cada gerente de distrito tenía que reportarse a su vez a un vicepresidente regional que supervisaba a diez gerentes de distrito y a aproximadamente 100 tiendas. Los vicepresidentes regionales visitaban todas las tiendas en un periodo de tres meses. Durante estos viajes se estudiaban las necesidades y posibles mejoras e innovaciones de cada una de las tiendas; después de estas visitas, los vicepresidentes regionales y líderes ejecutivos se reunían para resolver todas las dudas y analizar cada una de las observaciones. Esta estrategia de organización interna, abrió la comunicación a todos los niveles y facilitó el manejo óptimo de la compañía. Tiempo más tarde el uso de las computadoras mejoraría indudablemente todos estos procesos.

### **1.6 Importancia de la selección de mercancías**

El buen manejo y supervisión de cada una de las tiendas no aseguraba el crecimiento de W-M, la selección de mercancías como una estrategia de venta jugó y continúa jugando un papel primordial dentro del éxito del corporativo, conjuntamente a sus precios bajos. La forma en que W-M realizaba esta actividad, era por medio de un grupo de personas que viajaba a diferentes zonas del país en busca de nuevos productos, este equipo de compradores contaba con un presupuesto el cual no podía excederse, cada uno de los integrantes del equipo se dirigía a un lugar distinto del país con la finalidad de encontrar buenos artículos a buen precio. Sin embargo, todos estos artículos tenían que ir acorde a las políticas de W-M, cuidando el concepto familiar de sus tiendas.

La táctica de muchos de los compradores era adquirir grandes cantidades de mercancías para obtener precios bajos, éstos a su vez eran reflejados directamente en las mercancías dentro de las tiendas W-M. Esta estrategia de venta y mercadotecnia, actualmente le permite al corporativo mover grandes cantidades de mercancía con pequeñas promociones, ya que para W-M es importante mantener sus tiendas llenas de productos que puedan ser explotados en grandes volúmenes de venta, por medio de una buena campaña promocional, mejorando la rotación de inventario, las ventas y por ende las ganancias de la compañía.

### **1.7 Innovaciones tecnológicas. Primera etapa**

A mediados de los sesenta el crecimiento de W-M era inminente, ya que el número de tiendas se incrementaba a pasos agigantados. Para el año de 1967 las tiendas se habían expandido y ya sumaban 24 unidades generando un total de 12.6 millones de dólares en ventas. Con este crecimiento, los directivos de W-M comenzaron a darse cuenta que la inversión en tecnología era prioridad para la compañía. En 1969, W-M se convierte en el primer minorista en utilizar las computadoras como herramienta tecnológica para eficientar sus procesos internos de comunicación. Esto le proporcionó a la compañía mejoras en su organización, además de un sistema de información más sofisticado, obteniendo un control de datos en tiempo real de cada una de las tiendas aún estando ubicadas en pequeños y alejados poblados. Esto sin duda alguna, disminuyó notablemente las fallas de suministro de mercancías que se venían dando en algunos de sus establecimientos.

Para el año de 1970, W-M invirtió en tecnología más que cualquiera de sus competidores, lo que le permitió crear un inventario computarizado mediante el cual ligaba las operaciones de almacenes y tiendas para evitar agotamientos, además al mismo tiempo, este sistema le permitía conocer mejor las preferencias de los consumidores en sus tiendas, ya que sabía cuáles productos se estaban vendiendo más. En ese mismo año, W-M abre su primer Centro de Distribución en Bentonville, Arkansas, mejorando su operación. Dos años más tarde, la compañía comienza a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York, contando con 38 tiendas operando, 1500 empleados laborando y un registro de ventas por 44.2 millones de dólares.

### **1.8 Relación Wal-Mart/proveedores**

W-M no siempre fue el gigante poderoso que hoy en día conocemos, en sus inicios era una tienda pequeña, la cual no tenía capacidad de negociación con los grandes proveedores ya que no contaba con facilidades de crédito. Tal es el caso de Procter & Gamble (P&G), quien en un principio solía vender grandes cantidades de mercancías a precios más altos que cualquiera, exigiendo un pago casi inmediato. Este proveedor les daba a sus clientes únicamente el 2% de descuento si pagaban dentro de los 10 primeros días, sin embargo para muchos de ellos era casi imposible contar con liquidez en tan poco tiempo. Esto hacía difícil creer que los grandes fabricantes como P&G, que en un principio estaban renuentes a negociar con W-M, años más tarde cederían ante las demandas y exigencias del poderoso *retail*.

Una vez que W-M creció a tan grandes dimensiones, no sólo P&G sino todos sus demás proveedores comenzaron a tener problemas con su forma de hacer negocios.

W-M se dedicó a castigar los precios de las mercancías, con la finalidad de incrementar sus ventas y ganancias. Esto provocó, y a la fecha sigue provocando, una reducción del margen de ganancia de sus proveedores, así como la constante explotación de la mano de obra de la industria. A pesar de ello, los proveedores han tenido que aceptar estas prácticas mezquinas, ya que W-M actualmente es el comprador número uno en el mundo y el hecho de tener problemas con él, podría significar la pérdida de su mejor cliente.

No obstante, el objetivo central de ambas partes siempre fue y sigue siendo incrementar sus ventas, por lo que W-M y sus proveedores crearon una especie de alianza para lograr mejorar sus procesos internos. Fue así como P&G y W-M fueron pioneros en acordar un tipo de sociedad, que les permitiera monitorear y compartir información de cada una de las compañías para mejorar sus ventas. De esta manera a finales de los ochenta, P&G se vio en la necesidad de trasladar su oficina de monitoreo a las oficinas centrales de W-M en Bentonville, Arkansas. La sofisticada tecnología de W-M, le permitió contar con datos claves de ventas, inventarios y precios que facilitaron el reabastecimiento de sus productos, lo que mejoró ampliamente su desempeño. Esto ayudó a que a mediados de los noventa, W-M se convirtiera en el mayor cliente de P&G, generando más de 30,000 millones de dólares en ingresos. Hoy en día, W-M se ha constituido como el comprador más grande del mundo, todos los proveedores se pelean día a día con la única finalidad de permanecer o ser parte de su catálogo. Esto le ha permitido tener el poder de conseguir precios más competitivos y plazos más largos que van de 3 a 5 años, lo cual indiscutiblemente ha afectado la liquidez de la mayoría de sus proveedores. Estos elementos manifiestan las prácticas monopólicas

que W-M ejerce sobre los pequeños, medianos y grandes fabricantes no sólo en EE.UU. sino en el resto del mundo. Estos vínculos establecidos entre W-M y sus proveedores constituyen los antecedentes de lo que actualmente se identifica como *Trade Marketing* o *Marketing* del canal de distribución.

### **1.9 Wal-Mart y su expansión geográfica en Estados Unidos**

En 1971 el Centro de Distribución de las tiendas W-M duplicó su tamaño. Un año después en Bentonville, se inauguró el segundo Centro de Distribución con un área aproximada de 14,000 metros cuadrados, con el objetivo de mejorar la logística de la compañía y estar en posibilidad de responder al constante crecimiento del número de tiendas en el país.

En 1974, W-M ya había construido una cadena de descuento regional, contando con alrededor de 100 tiendas en 8 estados del país, registrando cerca de 170 millones de dólares en ventas, con más de 6 millones de dólares en ganancias (Walton Sam and Huey John, 1992: 143).

A finales de los años setenta, el valor de la compañía en el mercado era de aproximadamente 135 millones de dólares, quince años después su valor ascendió a 50 billones de dólares (Walton Sam and Huey John, 1992: 98). Para estos años la compañía ya cotizaba en la Bolsa y ofrecía uno de los retornos de inversión más altos en EE.UU. (de 1977 a 1987 el retorno de inversión anual para sus inversionistas era de 46%).

La distribución geográfica ha sido una de las estrategias de venta y mercadotecnia más sobresalientes para W-M. La apertura de tiendas en poblados pequeños y zonas rurales

en EE.UU, mercados que habían sido ignorados por la competencia, fueron su prioridad. La mayoría de los detallistas habían plagado las grandes ciudades y los grandes poblados, ya que no consideraban redituable abrir una tienda en un poblado donde el número de habitantes fuera pequeño. Las tiendas como Kmart no estaban interesadas en llegar a zonas que tuvieran menos de 50,000 habitantes, Gibson's por otro lado, tampoco estaba interesado en poblados con menos de 10,000 habitantes, en cambio para W-M, su estrategia era dirigirse a poblados con menos de 5,000 habitantes (Sam Walton, 1992: 109), en los cuales los únicos negocios existentes eran familiares, por lo que los precios bajos y la gran variedad de sus mercancías, lo hacían más competitivo que cualquier otro pequeño negocio de la zona.

El siguiente paso de W-M fue saturar el mercado, esto permitiría generar barreras a la entrada a sus competidores, obtener ahorros en publicidad, mejorar la logística y la distribución, pero sobre todo incrementar sus ganancias. Para ello las nuevas tiendas debían ser construidas estratégicamente para facilitar la transportación de mercancías, de los Centros de Distribución hasta cada una de las tiendas.

De la misma manera, la transportación en avión jugó un papel esencial dentro de la localización de terrenos para la construcción de nuevas tiendas y la supervisión de las ya existentes. Una vez localizado el terreno, se tenían que analizar una serie de factores como eran el precio y tamaño del lugar, la afluencia de gente por la zona, cuestiones legales, etc., una vez adquirido el terreno se enviaba a un equipo W-M, capacitado para llevar a cabo el llamado *Store Opening Plan*, donde se ensamblaban todos los accesorios de la tienda, se ordenaba la mercancía, se planeaba la publicidad, se contrataban y capacitaban a los empleados, etc.

Pero no todo era prosperidad y éxito para W-M, ya que muchos de los pequeños negocios en los poblados donde abría una nueva tienda, comenzaron a quebrar, mucha gente se quedó sin trabajo. Era obvio que estos negocios nunca podrían competir contra una tienda tan grande y poderosa que ofrecía precios tan bajos. Esto provocó molestias en muchos de los habitantes y comenzaron a considerar a W-M como una amenaza para sus comunidades. El corporativo se defendió de estos ataques, argumentando que donde se abría una tienda W-M, se generaban oportunidades de empleo para los habitantes y que además sus precios bajos, le permitían a la población ahorrar sustancialmente su dinero. Este ha sido uno de los factores que ha frenado de cierta forma la apertura de más tiendas en algunos estados de la Unión Americana, en los cuales las leyes son más estrictas.

A pesar de ello, W-M siguió adelante y en 1977 adquirió Huthcheson Shoe Company en Ft. Smith Arkansas, una farmacia, estación de servicio y centros de joyería. La compañía continuó con su estrategia y en 1979, las ventas registradas de W-M fueron de 1.248 millones de dólares, el número de tiendas ascendió a 276 y el número de empleados a 21,000. Un año después se inauguró el mayor Centro de Distribución en Texas. W-M ya operaba todos los departamentos de sus tiendas, convirtiéndose en una compañía aún más fuerte y competitiva, teniendo control absoluto de todos sus procesos internos. Para 1990, W-M ya se había consolidado como el minorista más grande y poderoso de EE.UU, lo cual está representado en el siguiente cuadro.



**Cuadro 1**  
**Crecimiento de Wal-Mart en Estados Unidos a lo largo de tres décadas**

<b>Año</b>	<b>Número de tiendas</b>	<b>Ventas en dólares (\$)</b>
1960	9	1.4 millones
1970	32	31 millones
1972	51	78 millones
1974	78	168 millones
1976	125	340 millones
1978	195	678 millones
1980	276	1.2 billones
1990	1,528	26 billones

Fuente: Walton, Sam and Huey, John "Sam Walton Made in America, my story", 1992: 120.

### **1.10 Relación Wal-Mart/trabajadores**

W-M continuaba creciendo en el país, sin embargo comenzó a tener serios conflictos con sus trabajadores, ocasionados por su postura anti-sindicalista, sus bajos salarios, sus extensas jornadas laborales, el control excesivo sobre su fuerza laboral, su arraigada discriminación racial y de género, sus recortes compulsivos de costos, y sobre todo la falta de seguro médico, lo cual lo llevó a enfrentar múltiples demandas laborales.

W-M ha apoyado sus políticas de salarios bajos y pocos beneficios para sus trabajadores, con el falso argumento de emplear trabajadores que no son el principal

sostén de la familia, es decir, mujeres, adolescentes en edad escolar, retirados, personas con dos trabajos etc. Según afirmaciones del corporativo, sólo un pequeño porcentaje de sus empleados por hora mantienen a una familia con un solo sueldo, además un gran porcentaje de su fuerza laboral son mujeres, por lo que argumenta que ellas no son el pilar económico del hogar.<sup>1</sup>

La habilidad de la compañía para pagar tan bajos salarios ha sido posible gracias a los impuestos federales y estatales, los programas de asistencia social y de salud han subsidiado los estándares de vida de los empleados de W-M mucho más que los de otros trabajadores norteamericanos. Por otro lado los sueldos de W-M son en un gran porcentaje menores a los de los demás establecimientos minoristas de muchas zonas en EE.UU, esto ha obligado a decenas de miles de empleados a depender de programas de la “red de seguridad” pública, como bonos de alimentos, Medicare y alojamiento subsidiado, para que los trabajadores logren sostenerse.

Un estudio de la Universidad de California en Berkeley, llamado “*Hidden Cost of Wal-Mart jobs*”, estima que la dependencia de los trabajadores de W-M a los programas de asistencia pública en California, le cuesta a los contribuyentes cerca de 86 millones de dólares al año, gran porcentaje de esta cifra está relacionada con gastos en salud, ya que las familias de los empleados W-M utilizan esta asistencia médica un 40% más que otros grandes minoristas en el país.<sup>2</sup> En otras zonas de EE.UU. las cifras reflejan resultados muy parecidos, lo que convierte a W-M en una compañía ávida de subsidios públicos. No obstante el corporativo ha argumentado que gracias a esta discriminación

---

<sup>1</sup> Lichtenstein Nelson, “Wal-Mart. El rostro del capitalismo del siglo XXI”, 2006:148.

<sup>2</sup> Lichtenstein Nelson, “Wal-Mart. El rostro del capitalismo del siglo XXI”, 2006:150.

de precios en las mercancías, esta compañía ha contribuido a aumentar el estándar de vida de la sociedad norteamericana, ayudándolos a ahorrar por medio de la adquisición de productos más baratos. Todos estos factores han llevado a W-M a enfrentar múltiples huelgas en sus diferentes tiendas, así como demandas por parte de sus trabajadores. Estos hechos obligaron a la compañía a crear programas de beneficios para sus empleados, con el objetivo de tranquilizar y alejar a las organizaciones sindicales. En los años setenta W-M comenzó su programa de reparto de beneficios para todos los trabajadores que tuvieran como mínimo un año dentro de la compañía con un promedio de 1,000 horas trabajadas.

Otro de los programas de W-M, fue establecer la sociedad W-M/socios. Dentro de este programa se incluía la participación en las ganancias, primas de incentivos, descuentos en planes de compra, etc. Además W-M creó un programa llamado “*We Care*”, mediante el cual se les aseguraba a los trabajadores que ellos tendrían la posibilidad de dialogar con alguno de los directivos, al momento de sufrir una inconformidad de cualquier tipo. El eslogan del programa era: *“Seguro, somos una compañía que no está de acuerdo con los sindicatos, pero nosotros pensamos que somos más fuertes por ello. Y porque tú eres nuestro socio, te abrimos la puerta, te escuchamos y juntos resolvemos nuestros problemas”*.

En la actualidad los problemas legales que enfrenta W-M continúan creciendo: la explotación de los inmigrantes indocumentados, la violación de las leyes laborales, su postura antisindicalista, entre otras, han llevado a W-M a enfrentar demandas legales, que podrían traducirse en un fuerte impacto en sus costos.

### **1.11 Nuevos formatos y marcas**

La creación de nuevos formatos y marcas propias han sido otras de sus estrategias de venta, más sobresalientes, ya que una de las prioridades de esta exitosa compañía fue la innovación e investigación de nuevos mercados. En los años ochenta, la cadena de tiendas Carrefour tenía un éxito rotundo en Brasil. El concepto de esta tienda era el llamado “hipermercado”, tiendas gigantes con zona de comestibles y mercancía en general bajo el mismo techo. Este concepto también era manejado en Europa, W-M intentó copiarlo y adaptarlo, finalmente se abrieron 3 hipermercados en EE.UU, no obstante el proyecto no tuvo éxito, debido a que los norteamericanos no estaban habituados a este tipo de tiendas. Otra de sus innovaciones fue *Save Mor*, un centro de mejoras para el hogar, el cual tampoco tuvo éxito.

Sin embargo, no todas las innovaciones en formatos fueron tropiezos para W-M, claro ejemplo de ello fue la apertura del primer Sam’s Club mayorista en 1983 en Oklahoma, EE.UU, que le permitió a W-M adentrarse en mercados más grandes. Este formato fue copiado y adaptado de las tiendas Price Club conocidas como “Clubes de Precios”, que surgieron en 1976, la infraestructura de este tipo de tiendas era austera tipo bodega, la exhibición de las mercancías era sencilla, sus principales compradores eran dueños de pequeños negocios que podían adquirir mercancías a precios de mayoreo en grandes cantidades y revenderlas a sus clientes con ahorros sustanciales, además podían adquirir los insumos necesarios para su negocio. Asimismo para tener acceso a estas tiendas mayoristas y gozar de sus beneficios era básica y necesaria la adquisición de una membresía anual.

Tras la apertura del primer Sam's Club, comenzaron a abrirse otros más en EE.UU. En ese mismo año W-M incursionó en el lanzamiento de productos de marca propia, como la marca de comida para perro Ol' Roy, que comenzó a venderse únicamente dentro de las tiendas W-M teniendo una gran aceptación. Para 1987, las tiendas W-M ya sumaban 1,402 y los Sam's Club 123, el número de empleados había incrementado a 275,000.

W-M continuó su diversificación y una vez más copió y adaptó un nuevo formato conocido como "tiendas combinadas" (establecimientos que expenden mercancías en general y alimentos en un mismo lugar), que originalmente había sido creado por Fred Mejeirs. Fue así como en 1988 W-M abrió su primer Supercenter en Washington, Missouri, adentrándose en la distribución y venta de alimentos. En 1990, W-M presenta la marca de productos "Sam's American Choice", otra de sus marcas propias e inaugura el primer Bud's Warehouse Outlet en EE.UU. Es importante recalcar que a finales de 1990, W-M fue considerado el principal motor del milagro económico estadounidense, ya que el crecimiento económico del país, se debió en gran parte al incremento en la eficiencia del sector minorista, liderado por W-M.

### **1.12 Innovaciones tecnológicas. Segunda etapa**

La inversión en tecnología siempre ha jugado un papel principal dentro de la funcionalidad de la compañía, esto le ha permitido mantenerse a la vanguardia en todos los procesos de desarrollo e implementación de las funciones más vitales del negocio, convirtiéndola en una compañía sumamente competitiva. Algunas de las innovaciones que trascendieron dentro de la industria del detalle, fue la introducción del

sistema de código de barras, junto con las pistolas de escáneres, además del control de artículos con número de referencia “SKU”<sup>3</sup> (*Stock Keeping Unit*, por sus siglas en inglés) en el año de 1980. Este sistema se llevaba a cabo por medio de la utilización de escáneres electrónicos, así se lograba tener un control más preciso del registro de entrada y salida de los artículos. W-M también fue líder en el desarrollo del Código de Producto Universal<sup>4</sup> (*UPC, Universal Product Code*, por sus siglas en inglés) dentro de la industria del detalle en los años setenta y de su colocación en toda la mercancía. Este nuevo método ha revolucionado el proceso de las órdenes, el escaneo de las mercancías de los clientes en las cajas registradoras, la recolección de información y el reabastecimiento de mercancía en todo el mundo. En la actualidad casi todos los comerciantes y fabricantes utilizan el UPC como base de todos sus procesos en el manejo de mercancía.

---

<sup>3</sup> Es considerada una unidad de guardado de inventario o un identificador utilizado por los comerciantes con la finalidad de poder darle seguimiento sistemático a los productos o servicios ofrecidos a los clientes, esta clasificación depende de las variables de presentación del ítem. Los sistemas de administración de inventarios de mayor éxito asignan un SKU único para cada producto y cada una de sus variantes. Por ejemplo, diferentes colores o modelos de un producto tienen diferentes SKU. Esto permite saber, por ejemplo, si las camisetas azules se venden mejor que las verdes (Diplomado en Gestión Estratégica del *Trade Marketing*, ITESM, 2006).

<sup>4</sup> Combinación de números y una serie de líneas paralelas, conocido como código de barras que aparecen en el empaque del consumidor, es la simbología más utilizada por la industria minorista o del detalle. Este código de barras permite la captura automática de información de cada producto, estas impresiones de código de barras son leídas con un escáner (unidad de rastreo), el cual mide la luz reflejada e interpreta la clave en números y letras para luego alimentar esta información en bases de datos de otros sistemas (Diplomado en Gestión Estratégica del *Trade Marketing*, ITESM, 2006).

Para 1986 W-M había completado su red satelital, la cual le permitió ligar las operaciones financieras de todas sus tiendas con la matriz en Bentonville, controlando tanto las ventas como los inventarios de cada una de ellas. Un año más tarde, en 1987, los 16 centros de distribución ya se encontraban comunicados en línea, y el 90% de las tiendas utilizaban inmejorablemente el sistema de lectura óptica de código de barras. Esta red de comunicaciones satelitales diseñada por W-M se extendía a cada una de las tiendas, cada uno de los clubes y cada uno de los centros de distribución en el país.

Hoy en día la transmisión de órdenes de mercancía de las tiendas es enviada directamente a la computadora principal, después de procesar las órdenes éstas son enviadas a los centros específicos de distribución, donde simultáneamente la computadora ajusta y mantiene los inventarios de las tiendas y el control de cada uno de los artículos.

Esta estructuración de los procesos tecnológicos comenzó desde finales de los años ochenta, sin embargo, con el tiempo se ha ido perfeccionando hasta lograr un funcionamiento cada vez más eficiente dentro de la compañía y de cada una de las tiendas, evitando con ello una serie de errores que podrían haberle costado a W-M grandes cantidades de dinero a lo largo de su crecimiento.

Poco tiempo después, W-M también utilizó la red de satélites para agilizar la aprobación de las transacciones de las tarjetas de crédito en las tiendas y los clubes de precios. Esta red de satélites se volvió absolutamente necesaria, una vez que ya se tenían los escáneres dentro de las tiendas.

A mediados de los años ochenta, W-M logró mejorar la comunicación con sus proveedores, gracias a la creación de un sistema de Intercambio de Información Electrónica (*Information Electronic Exchange*, IEE por sus siglas en inglés). Por medio de éste los proveedores tuvieron acceso a las bases de datos del inventario W-M, además se lograba monitorear las ventas y verificar el inventario de los productos almacenados dentro de los Centros de Distribución de W-M diariamente. La finalidad de este intercambio de información era la transmisión de órdenes de compra directamente a los fabricantes, para luego recibir esta confirmación y enviar las facturas de forma electrónica, reduciendo así los tiempos de acción, los errores y por ende los costos. Este intercambio de información es conocido actualmente como el programa “Vínculo de comercio”, que ha ayudado a W-M a reinventar la cadena de suministros y a mejorar la coordinación con sus proveedores.

Este sistema permite a los proveedores el acceso a la base de datos de W-M, con el objetivo de llevar un control tanto de los artículos vendidos como no vendidos, permitiendo monitorear sus ventas con mayor facilidad, ya sea por día, por semana, por mes o por año. Esta información es actualizada ocho veces al día, por lo cual los datos se vuelven más confiables. Sin embargo, este sistema tiene protección bajo contraseña y otras herramientas de seguridad, que evitan que los proveedores tengan acceso a información confidencial. Ellos se encuentran limitados a estudiar únicamente lo que corresponda a las tendencias de sus mercancías. Este sistema de retroalimentación le ha dado la oportunidad a los proveedores de mejorar el desarrollo de sus productos y a W-M de incrementar sus ventas. Gracias a todos estos procesos de automatización y el intercambio de información electrónica con los proveedores, las tiendas W-M han



logrado controlar los agotamientos de artículos en sus tiendas, al mismo tiempo han logrado minimizar gastos de inventario significativamente, han mejorado el flujo de mercancías en la cadena de suministros, han logrado una mayor rotación de inventario y finalmente han incrementado el volumen de ventas.

Con la participación de los proveedores dentro de la logística W-M, se mejoraron los procesos internos de la compañía y con ello se creó un flujo de información casi perfecto entre proveedor/detallista. Sin embargo, con todos estos sistemas de recopilación de datos en los puntos de venta, W-M llegó a saber más acerca de las preferencias de los consumidores que sus propios proveedores.

En los años noventa, W-M creó la Identificación por medio de Radiofrecuencia (*RFID*, *Radio Frequency Identification*, por sus siglas en inglés), un chip adherido a todos sus productos, a través del cual se podía rastrear la localización de cada uno de ellos, gracias a un número de identificación único, a diferencia del código de barras que es el mismo para todos los productos iguales. Esto modernizó a la industria minorista no sólo en EE.UU. sino en el mundo, lo que puso de nuevo a W-M un paso adelante de sus competidores en cuestiones tecnológicas. Este sistema indicaba el control del flujo de la mercancía en toda la cadena de suministro, lo que beneficiaba tanto al detallista como a su proveedor. Por ello en 2006, W-M fue el único minorista que exigió a sus proveedores más importantes el uso de esta tecnología.

La compañía estadounidense a lo largo de los años, ha invertido aproximadamente 700 millones de dólares en construir su sofisticado sistema de computación satelital, el cual le ha permitido conocer exactamente cuántos artículos adquirió en cierto periodo y

cuántos de ellos se han vendido, no sólo de manera general sino también por regiones, distritos e inclusive tiendas. Esto ha hecho posible conocer el comportamiento de cada uno de sus productos, así como las preferencias de los consumidores. Esta tecnología ha conseguido que W-M pueda enviar mercancía a todo EE.UU. desde Bentonville, Arkansas, ya que su sistema de computación contiene una de las bases de datos más grandes del mundo.

Por otro lado, la computadora central además de elaborar un perfil de las preferencias de sus clientes para cada una de las tiendas, también elabora sus fluctuaciones de manera individual, por lo que el análisis se vuelve menos complicado al contar con información específica, esto hace que se tenga un mayor control de inventario. Además la computadora, con base en los perfiles regionales y locales, puede ir reabasteciendo automáticamente los artículos faltantes en cada una de sus tiendas diariamente, lo que significa que reduce las probabilidades de agotamiento de mercancías y por lo tanto de faltantes en anaqueles.

Actualmente, otra de las funciones que W-M realiza por medio de la computadora, es la anticipación de la demanda de algunos artículos por tienda. Esto es basado en el historial de ventas de dicha tienda, en el cual se verifica el inventario del artículo y crea automáticamente una orden que se transmite al Centro de Distribución más cercano, desde el cual se envía la mercancía casi inmediatamente a la tienda que la está solicitando, no obstante, aunque la computadora hace el proceso automáticamente, existen administradores que están al pendiente de los procesos, por si es necesario hacer un ajuste o actualización de la información.

### 1.13 Mejoras logísticas en Wal-Mart

La evolución del sistema de distribución de W-M fue sumamente importante a lo largo de su crecimiento. El primer paso para el corporativo fue construir y operar sus propias bodegas para de esta manera recibir mercancía y lograr redistribuirla a sus tiendas. Poco tiempo después, W-M comenzó a almacenar mercancía como reserva para sus tiendas, de esta forma le sería posible ordenar directamente a las bodegas, en lugar de ordenar a sus proveedores. Después W-M comenzó a implementar la mecanización y automatización, para que estas bodegas se convirtieran en centros de distribución con reabastecimiento de inventario y sistemas de control. Finalmente, este sistema se convirtió en un modelo de cadena de suministros verticalmente integrada<sup>5</sup>, con un reabastecimiento automático para los inventarios de las tiendas y el inventario con muchos de sus proveedores.

A la par de esta evolución, crecía la lista de artículos almacenados en sus bodegas, más del 80% de la mercancía que se vendía en las tiendas W-M era enviada desde las

---

<sup>5</sup> El sistema de distribución tradicional comprende un fabricante independiente, un mayorista y un minorista. Cada uno de ellos pertenece a una entidad de negocio separada que busca maximizar sus propios beneficios, incluso aunque ello reduzca el sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal tiene un control completo o sustancial sobre los demás miembros. Ante este problema, los miembros del canal pueden decidir integrarse para conseguir de forma más eficiente la necesaria coordinación entre los objetivos de los intermediarios que forman el canal. En este sentido, la integración vertical tiene lugar cuando la función correspondiente a dos o más miembros del canal, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes. El resultado de la integración vertical es una red de establecimientos, situados a distinto nivel del canal y dirigidos como un sistema de distribución centralizado (Santesmases, 1996: 467).

bodegas hasta cada una de sus unidades operativas, esto permitió ahorrar gastos en inventario y mejoró significativamente su reabastecimiento.

El minorista estadounidense tuvo que desarrollar su propio sistema de operación de transporte. Dentro de este sistema, W-M ya contaba con sus propias flotillas de camiones y sus propios choferes, lo que aseguraba la entrega a tiempo.

Además, la empresa decidió que la forma más eficiente en la que sus choferes trabajarían, sería recogiendo la mercancía directamente de sus proveedores, para transportarla a sus Centros de Distribución de una manera eficiente y en un periodo de tiempo más corto. Más adelante, los camiones W-M ya estaban transportando más del 50% de la mercancía que llegaba a sus centros de distribución. El siguiente paso para W-M, era lograr que sus camiones recogieran mercancía de un proveedor y la llevaran a varios centros de distribución al mismo tiempo. Esto dio lugar al desarrollo de lo que actualmente se conoce como “intercambio de carga”, en el cual el chofer retrocede el camión mientras la mercancía se carga, parte de ella es movida por un brazo mecánico del mismo Centro de Distribución a uno de los camiones, que lleva la carga a otros centros de distribución. Esta mercancía se mueve directamente sin necesidad de otra operación, por lo que se acortan los tiempos de carga y distribución.

En un principio, W-M utilizaba el mismo sistema de carga que sus fabricantes para mover la mercancía dentro de las bodegas, sin embargo las necesidades del minorista eran diferentes, por lo que tuvieron que hacerse ciertas adaptaciones al equipo. Una de ellas fue el sistema de bandas transportadoras, que contaba con equipo de lectura de código de barras para leer y separar la mercancía y así lograr moverla desde la bodega

hasta el punto específico de envío. Todo este sistema le ha permitido reducir tiempo y costos en el manejo de la mercancía. Este desarrollo y evolución en la logística W-M, tuvo como resultado que los procesos internos de reabastecimiento se hicieran menos complicados y más productivos, permitiéndole crear economías de escala. Para 1990, W-M adquirió McLane Company, Inc., una compañía proveedora de servicios de distribución minorista y de productos de almacén, esto beneficiaría aún más su red de distribución dentro de EE.UU. Un año después comenzó su internacionalización en México. Sin embargo es hasta 1994 cuando W-M Stores Inc., crea su división internacional, la cual años más tarde le permitiría implementar su modelo de negocio en otros países.

En el 2000 W-M Stores Inc., creó “walmart.com”, una página que ofrece la comodidad a los clientes de ver las mercancías disponibles en sus tiendas. “walmart.com” ofrece más de 1,000,000 de productos, en esta página los clientes pueden realizar descargas de música digital y otros servicios que, con los años, se han ampliado y mejorado. Además en este sitio, los clientes pueden revisar las ofertas en los días festivos y con el innovador programa “*Site to store*” pueden comprar artículos en “walmart.com” que después se les envían gratuitamente a su tienda local para facilitar la entrega.

## **1.14 Wal-Mart hoy**

En la actualidad tan sólo en EE.UU, W-M cuenta con un total de 110 centros de distribución; 899 Wal-Mart Discount Stores (año de lanzamiento,1962) en la cual se ofrece mercancía en general a los clientes; 2,601 Wal-Mart Supercenters (año de lanzamiento, 1988) donde se ofrece mercancía en general y alimentos bajo el mismo techo; 146 Wal-Mart Neighborhood Markets (año de lanzamiento, 1998) en la cual se ofrecen alimentos, medicinas y mercancía en general; 599 Sam's Clubs (año de lanzamiento, 1983) donde se ingresa a la tienda por medio de la adquisición de una membresía y se vende mercancía en general y alimentos en grandes volúmenes; para 2008 Wal-Mart Stores Inc., lanzó su primer Marketside, una tienda donde se ofrece una selección de alimentos especializados, orgánicos y gourmet, así como alimentos de marcas reconocidas a buenos precios, además de una importante selección de vinos.

Gran parte del éxito de W-M en EE.UU, fue el abrir muchas de sus tiendas en pequeños poblados y zonas rurales del país, como ya se mencionó anteriormente. Ello no significó el abandono de las grandes ciudades, a pesar de ser un mercado más competido. Esta estrategia de expansión geográfica le ha permitido a la fecha, estar presente prácticamente en toda la Unión Americana, como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2**  
**Distribución de unidades operativas del corporativo Wal-Mart en Estados Unidos**  
**(2008)**

Estado	Supercenters	Discount Stores	Neighborhood Markets	Sam's Clubs	Total de unidades operativas	Total de Centros de Distribución
Alabama	90	6	5	13	114	3
Alaska	4	4	0	3	11	0
Arizona	62	9	22	15	108	3
Arkansas	67	16	7	7	97	20
California	33	139	0	36	208	7
Colorado	56	9	0	16	81	2
Connecticut	5	29	0	3	37	0
Delaware	4	5	0	1	10	1
Florida	161	40	21	42	264	6
Georgia	126	8	0	22	156	6
Hawaii	0	8	0	2	10	0
Idaho	16	3	0	2	21	0
Illinois	90	57	0	29	176	5
Indiana	84	15	4	17	120	6
Iowa	47	11	0	8	66	1
Kansas	48	9	3	7	67	1
Kentucky	73	12	7	8	100	2
Louisiana	78	7	5	13	103	2
Maine	12	10	0	3	25	1
Maryland	13	31	0	12	56	1
Massachusetts	7	39	0	3	49	0
Michigan	65	19	0	26	110	1
Minnesota	42	19	0	13	74	1
Mississippi	60	5	1	6	72	2
Missouri	91	28	0	15	134	3
Montana	10	3	0	1	14	0
Nebraska	30	0	0	3	33	1
Nevada	26	4	12	7	49	1
New Hampshire	11	16	0	4	31	1
New Jersey	2	47	0	10	59	0
New Mexico	31	3	2	7	43	1
New York	52	40	0	17	109	3
North Carolina	107	23	0	22	152	3
North Dakota	10	1	0	3	14	0
Ohio	119	26	0	30	175	4
Oklahoma	71	14	16	8	109	2
Oregon	16	14	0	0	30	1
Pennsylvania	83	41	0	23	147	4
Rhode Island	2	7	0	1	10	0
South Carolina	63	8	0	9	80	2
South Dakota	12	0	0	2	14	0
Tennessee	103	5	6	16	130	2
Texas	297	41	34	72	444	16
Utah	30	2	5	8	45	3
Vermont	0	4	0	0	4	0
Virginia	71	18	0	16	105	4
Washington	28	19	0	3	50	1
West Virginia	35	2	0	5	42	0
Wisconsin	58	25	0	12	95	3
Wyoming	10	0	0	2	12	1

Elaboración propia con datos de: <http://walmartstores.com/FactsNews/StateByState/>

En este cuadro, podemos apreciar que las tiendas del corporativo se encuentran presentes en los 50 estados del país, en mayor o menor proporción. Arkansas, es el estado con el mayor número de Centros de Distribución en todo EE.UU., llegando a un total de 20, esto se debe principalmente a que es ahí donde se encuentran las oficinas centrales del corporativo, lo que indica que desde ese punto se realizan la mayor parte de sus operaciones, el estado que le sigue de cerca es Texas, con un total de 16 Centros de Distribución, sin embargo su importancia radica en el elevado número de unidades operativas con el que cuenta, llegando a un total de 444, únicamente en esa región. Por otro lado, es importante resaltar que la concentración de tiendas en cada uno de los estados, dependen en gran medida de factores como la extensión territorial, número de habitantes, posibilidades y facilidades de expansión, debilidad o fortaleza de la legislación de cada entidad, rentabilidad de la zona, los bajos o elevados costos operativos, proximidad a los Centros de Distribución y número de consumidores y competidores potenciales en la zona, como Target, su principal competidor, además de Costco Wholesale, BJ's Wholesale Club, K-Mart entre otros.

Por otra parte, como ya se mencionó previamente, la localización de los Centros de Distribución, ha sido un factor clave en el éxito de W-M, ya que le ha permitido expandirse con mayor facilidad a lo largo y ancho de EE.UU. Actualmente su sistema de distribución es considerado uno de los mejores en el sector, 20 de estos Centros de Distribución se encuentran establecidos estratégicamente en áreas comerciales alrededor de EE.UU, con dimensiones colosales, donde se abastecen más de 80,000 artículos a las tiendas W-M, estos almacenes reabastecen casi el 85% del inventario de la compañía, comparado con un 50% a 65% de la competencia, el tiempo en que estas



tiendas tardan en ser reabastecidas es de únicamente 2 días, mientras que en la competencia el tiempo de reabastecimiento llega a ser de 5 o más días. W-M no solo almacena un gran número de mercancías en sus centros de distribución, también cuenta con su propia flotilla de camiones, lo que hace más eficiente el proceso de distribución. En cuestiones de logística, W-M cuenta también con un programa llamado “entrega acelerada” designado únicamente a las tiendas que se encuentran cerca de un centro de distribución.

Por otro lado, una de sus estrategias de venta y mercadotecnia más exitosas, ha sido la creación de sus marcas propias (Great Value, Equate, Ol' Roy, etc.), éstas le han arrojado importantes beneficios en ventas y le han permitido eliminar intermediarios, por medio de la subcontratación de fabricantes, logrando tener el control total de sus tiempos de producción y entrega. También ha reducido sus costos operativos, al no gastar en publicidad, ya que estos productos son exhibidos preferencialmente en sus anaqueles. De esta manera el minorista ha empujado poco a poco a sus proveedores a mover sus fábricas hacia países de mano de obra barata, como China.

Además la producción de alimentos, ha hecho que W-M no sólo compita contra otras cadenas de supermercados, sino también con cadenas de alimentos como Burger King entre otras, gracias a su venta de comida rápida en tiendas como Sam's Club. Asimismo ha incursionado en la producción de alimentos procesados, lo que le ha permitido competir con grandes proveedores como Nestlé entre otros. W-M ha logrado colocar sus marcas propias en el gusto del consumidor, gracias a sus “altos estándares de calidad” y bajos precios.

Para darnos una idea del lugar preponderante de W-M no sólo en EE.UU, sino también en el mercado global, al ser considerado el más grande en su rubro, logra tener en gran medida la capacidad de condicionar desde quién y dónde se produce, hasta el nivel de calidad y precio de sus productos, eliminando por completo a intermediarios, transformándose en un regulador casi totalitario de la cadena de distribución.

### **1.15 Wal-Mart y la crisis económica actual**

A finales del 2008, comenzaron a observarse los efectos de una recesión económica en EE.UU, basada en tres trimestres consecutivos de desaceleración económica en el país. Mucho se ha hablado de que éste podría ser el inicio de una nueva crisis económica mundial de mayores dimensiones que la de los años veinte.

Sin duda alguna, los principales detonantes fueron el aumento en los precios de los alimentos y materias primas, principalmente el petróleo a nivel internacional, así como la crisis crediticia e hipotecaria en EE.UU, que por falta de liquidez llevó a muchas de las entidades financieras a la quiebra, dejando a más de 5,600 trabajadores del sector sin empleo. Poco a poco éste fenómeno económico se ha ido extendiendo, afectando a otras economías del mundo, principalmente las desarrolladas. Sin embargo todavía se desconoce la magnitud del impacto económico que puede suscitarse no sólo en EE.UU, sino en el resto del mundo.

La recesión económica en EE.UU. ya ha comenzado a tener efectos negativos en el país: estanflación, disminución del consumo, escasez de crédito, debilidad del mercado de la vivienda, quiebre de negocios, incremento del desempleo, etc. Pese a ello, aún no existen cifras oficiales definitivas, que nos permitan evaluar el impacto de la crisis en

EE.UU. No obstante algunas de las empresas más poderosas del país como General Motors, han comenzado a padecer los embates de la recesión económica.

El caso de W-M ante la recesión, es diferente, en febrero de 2009 al finalizar el cuarto trimestre del ejercicio fiscal, el minorista más importante del mundo, logró una ganancia neta de 3 mil 792 millones de dólares, lo que supuso un retroceso de 7.4%, con respecto al mismo periodo del año pasado. Este retroceso se debió principalmente a los gastos en los que incurrió la compañía por acuerdos salariales y a los cambios desfavorables de las divisas. Sin embargo las ventas totales de las tiendas W-M crecieron un 8.1% en EE.UU. a 20 mil 071 millones de dólares, a pesar de la caída del sector minorista en el país (Target el mayor competidor de W-M en la Unión Americana, reportó una baja del 4.1% de sus ventas en tiendas comparables).<sup>6</sup> Esto es un claro reflejo de que W-M, se ha beneficiado de la debilidad de las ventas en otras tiendas pertenecientes al mismo sector, ya que parece ser que el difícil escenario económico, ha obligado a los consumidores a enfocarse en los precios bajos de productos de primera necesidad en los que W-M es líder.

Por otro lado W-M, informó que cerró su ejercicio 2008 con un beneficio neto de 13.400 millones de dólares, lo que representa un incremento del 5.2% respecto del ejercicio anterior. La ganancia por acción se cerró el 31 de enero, en 3,39 dólares, comparada con los 3,13 dólares por acción del ejercicio anterior, en el que había obtenido un beneficio neto de 12.731 millones de dólares. Con esta información se puede apreciar,

---

<sup>6</sup> Fuentes: "CNN Expansión", Wal-Mart supera expectativas en ventas. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/05/walmart-supera-expectativas-en-ventas>; "El Economista", Wal-Mart entrega buenas cuentas, pese a la crisis. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/02/17/W-M-entrega-buenas-cuentas-pese-crisis>; "El Mañana", Wal-Mart esquiva la crisis. Disponible en: <http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=107957>

que a pesar de la recesión económica mundial, W-M ha continuado sus operaciones prácticamente normales, a pesar de haber sido afectadas sus ganancias internacionales, debido a la fortaleza del dólar frente a otras divisas, sus ventas en EE.UU, han registrado un pequeño incremento pese a la caída del sector minorista en el país. Parece ser que la crisis podría convertirse en una oportunidad de crecimiento para el minorista más grande del mundo.

## **Capítulo 2. Internacionalización de Wal-Mart**

En este capítulo, analizaremos cómo la internacionalización de Wal-Mart (W-M), ha sido un factor que le ha permitido consolidarse como el minorista más grande del mundo. Hoy en día se encuentra presente en 15 países, contando su reciente incursión dentro del mercado chileno.

Sin perder de vista que Estados Unidos (EE.UU.) es el país con el mayor número de tiendas y mayores registros de ventas de esta empresa, cabe destacar que es México, quién le abrió las puertas a su internacionalización, además de que ser el segundo país con mayor presencia del corporativo estadounidense a nivel mundial. De ahí la importancia de dedicarle una especial atención en el capítulo tres, al estudio de lo que ha significado su presencia en el mercado y economía mexicana.

Como se mencionó en un principio, este capítulo se enfocará en el papel que ha jugado W-M a nivel internacional, sin embargo para facilitar la comprensión del impacto económico y social del minorista en los diferentes países, este capítulo será dividido por continentes y subdividido por países.

De esta forma podremos ser testigos de las entradas triunfales de W-M, así como de los fracasos que lo llevaron a abandonar sus operaciones en Alemania y Corea del Sur. Además se mencionará cuáles son las dificultades que ha enfrentado principalmente en Argentina, Brasil y Japón, debido a factores como la alta competitividad en el mercado, diferencias culturales y la fuerte regulación comercial y laboral, lo cual no le ha permitido implantar sus propias políticas económicas, como lo ha hecho en otros países. De igual forma, podremos darnos cuenta de cómo los Tratados de Libre

Comercio, las alianzas estratégicas, las adquisiciones, la débil legislación comercial y laboral, entre otros factores, han facilitado la penetración y operación de W-M en muchos países.

Igualmente, examinaremos la importancia de la relación comercial entre W-M y China, como factor clave de la deslocalización de su producción, la reducción de sus costos operativos, lo cual ha afectado fuertemente a sus proveedores y a la economía norteamericana en general, pero que sin duda ha representado una fuerte ventaja competitiva para Wal-Mart.

Finalmente analizaremos el estatus actual de W-M en el mundo, su posicionamiento en el mercado, el número de unidades por país, y sus próximos planes de expansión.

## **2.1 Presencia de Wal-Mart en el Continente americano**

La necesidad de W-M de buscar nuevos mercados, más consumidores y más productos lo llevaron a adentrarse al mercado Latinoamericano, siendo México en 1991, quien le abrió paso a su internacionalización, consolidándose al poco tiempo como su unidad internacional más productiva. Un año más tarde W-M llegó a Puerto Rico, su expansión fue voraz desde un principio, poniendo en práctica su mejor estrategia: las adquisiciones, esto le permitió consolidarse al poco tiempo, como el minorista líder dentro de ese mercado.

Es importante resaltar que el éxito del gigante estadounidense tanto en México como en Puerto Rico, no hubiera sido posible, de no existir una débil legislación laboral y falta de regulación comercial. Estos factores han debilitado la cadena de abastecimiento, perjudicando a productores y agricultores de ambos países.

Un caso similar es el de Centroamérica, donde W-M por medio de la adquisición de una cadena de supermercados que ya operaba en la región, logró posicionarse al poco tiempo como uno de los mejores.

Sin embargo W-M no ha tenido la misma suerte en Brasil y Argentina, ya que las barreras culturales, la oposición a sus políticas anti-sindicales y a sus precios bajos, así como la fuerte competitividad en el mercado, encabezada por Carrefour, no le han permitido obtener el mismo éxito que en otros países latinoamericanos.

En la actualidad parece ser que W-M no quita el dedo del renglón, dado que México y Centroamérica ya cuentan con una fuerte presencia del corporativo, W-M hoy en día apunta a Sudamérica: una vez que en enero de 2009, entró al mercado chileno por medio de la adquisición de D&S (la cadena minorista más grande de Chile), Perú y Colombia son sus próximos proyectos, pese a ello, aún no se han concretado estas negociaciones. Sin embargo estos rumores están obligando a muchas de las cadenas locales a fortalecerse, para generar barreras que le impidan al coloso estadounidense penetrar su mercado.

Por otro lado, el caso de Canadá es muy similar al de México, ya que al poco tiempo de su llegada, W-M se consolidó como el minorista líder en ese país, posiblemente por la similitud cultural. Hoy en día, Canadá es una de sus unidades internacionales más exitosas.

### 2.1.1 México

En 1991 W-M llega a México, convirtiéndose en una compañía trasnacional, una vez en el país, la compañía estadounidense se alió con el Grupo Cifra (conocido como Aurrera hasta 1986), quien era el minorista más importante de México. Esta compañía tenía un buen conocimiento del consumidor mexicano, lo que representó una gran ventaja competitiva para W-M en el país. Esta alianza estratégica se estableció mediante un convenio de participación de (50%-50%) de las acciones en la apertura del primer Sam's Club en la Ciudad de México. Un año más tarde se incorporaron a la asociación Cifra-W-M, las unidades de negocio (Aurrera, Bodega Aurrera y Superama), por lo que Cifra dejó de tener el control total de sus acciones. Para finales de los noventa y principios del 2000, W-M adquirió el 62% de las acciones de esta empresa, convirtiéndose en el accionista mayoritario, siendo hasta entonces cuando la denominación Cifra desaparece y surge Wal-Mart de México (Walmex). La correcta aplicación de estrategias de venta, mercadotecnia y desarrollo, la frágil legislación laboral y comercial en el país, la existencia del TLCAN<sup>1</sup>, la falta de competitividad en el mercado minorista, entre otros factores, marcaron la exitosa actuación de W-M en México, llegando a ser su unidad internacional más rentable.

Debido al importante papel que juega México dentro de la historia del corporativo estadounidense, será en el capítulo tres donde se retóme puntualmente su desempeño en el país, siendo éste el tema central de la tesina.

---

<sup>1</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte.



### **2.1.2 Puerto Rico**

Después de llegar a México, W-M creó una división internacional para continuar su expansión territorial. En 1992, la compañía abrió su primera tienda en Puerto Rico, en el municipio de Fajardo, localizado en la costa noreste de la Isla, con una población aproximada de 37,036 habitantes, su economía gira alrededor del comercio y el turismo, factores que se convirtieron en razones suficientes para que W-M instalara su primera tienda en esa zona, como una estrategia de localización. Ese mismo año Sam Walton fundador de W-M fallece. Este acontecimiento provocó que muchos de los analistas económicos más sobresalientes, predijeran que W-M se vendría abajo durante la transición a una nueva generación de liderazgo, sin embargo según palabras de los nuevos líderes de la compañía, el éxito de W-M pudo mantenerse gracias a la sustentabilidad de la llamada “cultura Wal-Mart”.

A pesar de este acontecimiento, W-M continuó su expansión en Puerto Rico, en 1994 a un año de la muerte de Sam Walton, W-M abre su primer Sam’s Club, tiempo más tarde se inaugura el primer Wal-Mart Supercenter. Para el 2003 la compañía ya había adquirido los supermercados Amigo (una cadena de supermercados local con 31 tiendas en la Isla), siendo una de sus principales estrategias de desarrollo. Esta adquisición provocó la consternación de muchos agricultores, minoristas, productores y asociaciones sindicales de aquel país, por lo que muchos de ellos trataron de impedir la intrusión monopólica del coloso estadounidense, sin embargo todo fue inútil, W-M no sólo penetró el mercado puertorriqueño, sino que también continuó la apertura de tiendas arrasando con los competidores locales. En el 2006 supermercados Amigo finalmente adoptó la filosofía de “Precios bajos todos los días”. Con la adquisición de

esta cadena de supermercados, W-M logró convertirse en el minorista más grande e importante de Puerto Rico.

Actualmente W-M cuenta con 56 unidades en Puerto Rico, 7 tiendas Wal-Mart, 8 Wal-Mart Supercenters, 9 Sam's Club, 31 Supermercados Amigo, 1 Super Ahorros y 3 Centros de Distribución. W-M es la empresa privada que más empleos genera en Puerto Rico, su plantilla asciende a más de 14,000 puertorriqueños, además genera más de 3,500 empleos indirectos en transporte, mantenimiento y seguridad, entre otros.<sup>2</sup> Posiblemente el puente cultural que existe entre Puerto Rico y EE.UU. le abrió las puertas a W-M, facilitándole su llegada al país.

### **2.1.3 Brasil**

En 1995 W-M incursionó en el mercado brasileño, abriendo cinco unidades operativas: 2 Supercenters y 3 Sam's Club. Tiempo después se abrieron más unidades operativas incluyendo las tiendas Todo Día (un concepto derivado del formato mexicano Bodega Aurrerá), más enfocadas a las necesidades del consumidor brasileño, sin embargo al no realizar adquisiciones desde un principio, se sumó el hecho de la existencia de un sistema económico brasileño muy riguroso, el cual no permitió a W-M manipular los precios de sus mercancías a su antojo, esto complicó su llegada a Brasil, ya que sus competidores reforzaron su presencia en el mercado.

En el 2003 W-M finalmente expandió su presencia en el país, por medio de la adquisición de 149 tiendas y 3 Centros de Distribución de la cadena Brasileña Bompreco, que hasta entonces eran propiedad del Grupo Royal Ahold. Estas tiendas

---

<sup>2</sup> Fuente: <http://walmartstores.com>, cifras correspondientes a diciembre de 2008.

adquiridas incluían Supermercados, Hipermercados y comercios especializados, localizados en 9 estados del Nordeste Brasileño.

En el 2005 W-M hizo una nueva adquisición, 140 tiendas Modelo Continente del Grupo portugués Sonae, uno de los detallistas más importantes de Brasil, con presencia en el Sur del país. W-M estaba tratando de mejorar su posicionamiento dentro del mercado brasileño, por medio de su estrategia de desarrollo más utilizada (las adquisiciones).

La incursión de W-M en el mercado Brasileño no fue fácil, desde un principio estuvo llena de contratiempos y malos resultados. Antes de adquirir las tiendas Bompreco y Sonae, W-M contaba con únicamente 25 tiendas en Río de Janeiro, Minas Gerais, Paraná y Sao Paulo, con aproximadamente 6500 empleados. W-M ocupaba el puesto número 6 dentro del *ranking* minorista en el país, un lugar no muy alentador.

Según analistas económicos, uno de los principales errores que cometió W-M, fue la importación de la cultura estadounidense. El corporativo llevó directivos a Brasil que no hablaban portugués ni español, además abrió unidades operativas con el mismo formato de las tiendas norteamericanas, lo que ocasionó molestias e inconformidades en los consumidores brasileños. Un claro ejemplo, fue que la sección de alimentos dentro de las tiendas era muy pequeña y limitada, algo a lo que no estaban acostumbrados los consumidores brasileños.

Otro de los problemas de W-M fue y sigue siendo la inflexibilidad con sus proveedores, tanto en la organización interna de las tiendas, como en el control de inventarios y la preclasificación de productos, sin dejar de lado el excesivo control de precios sobre las mercancías.

Es importante resaltar que además de estas fallas, W-M subestimó la presencia de la cadena Carrefour en el mercado Brasileño, un minorista francés que llegó a Brasil desde 1975 y quien es considerado hoy en día su competidor más cercano en el mundo.

La entrada de W-M al mercado brasileño, marcó el comienzo de una guerra de precios entre ambos detallistas. Carrefour por su parte, optó por abrir hipermercados cerca de las tiendas W-M, como una estrategia de ataque.

Actualmente, W-M se encuentra presente en 18 estados del país, cuenta con aproximadamente 73,101 empleados distribuidos en sus 349 unidades, las cuales a su vez se dividen en: 34 Wal-Mart Supercenter, 1 Hyper Magazine (Bompreco), 22 Sam's Club, 39 BIG Hypermarkets, 39 Todo Día, 70 Nacional Supermarkets, 32 Bompreco Hypermarket, 24 Mercadorama Supermarkets, 65 Bompreco Supermarket, 23 Maxxi Atacado Wholesale Clubs.<sup>3</sup>

A pesar de estas cifras, el crecimiento de W-M en Brasil ha sido lento y modesto, sus ventas no han reflejado lo esperado. Sin embargo, las adquisiciones, el lanzamiento de las tiendas Todo Día y las adaptaciones y modificaciones en algunas otras tiendas, han ido enderezando poco a poco el camino de W-M en Brasil, posicionándolo hasta ahora en el tercer lugar en ventas dentro del país.

Hoy en día, el futuro de W-M en Brasil aún es incierto, a pesar de existir ciertas mejoras operativas y un modesto crecimiento, aún sería precipitado aseverar el éxito o fracaso

---

<sup>3</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a diciembre de 2008.

del minorista estadounidense. Sin duda alguna, el haber entrado a un mercado fuertemente regulado y competido, además de cometer el error de no adaptar sus estrategias de venta y mercadotecnia al consumidor brasileño, han dificultado su posicionamiento dentro del sector minorista en el país.

#### **2.1.4 Argentina**

El caso de Argentina ha sido muy similar al de Brasil. En 1995, W-M entró al mercado argentino, sin tomar parte de alguna sociedad, por lo que su llegada al país fue de manera independiente por medio de la apertura de una tienda Sam's Club. Tiempo más tarde, abrió su primer Supercenter en Buenos Aires, la capital del país.

En 2007 W-M introdujo las tiendas "Changomas" (un concepto derivado del formato mexicano Bodega Aurrerá), esta nueva propuesta apuntó a ofrecer calidad, variedad, pero sobre todo precios bajos en ciudades medianas del país, que aún no contaban con la presencia de las grandes cadenas de supermercados. En ese mismo año, W-M adquirió tres sucursales de la cadena Auchan, convirtiéndolas en Wal-Mart Supercenters.

Desde entonces W-M ha tratado de adaptarse al mercado argentino, estableciendo sus tiendas en las proximidades de Buenos Aires, sin embargo, ninguna de estas estrategias le han arrojado los resultados esperados, ya que ha tenido serios problemas con la infraestructura de sus tiendas, la selección de mercancías y la falta de conocimiento del consumidor local. Tal pareciera, que nuevamente la importación de la cultura estadounidense, está teniendo efectos negativos en la rentabilidad de sus tiendas, ya que es un hecho que su presencia dentro del mercado argentino aún es

muy pequeña, en comparación con Carrefour, Supermercados Disco-Jumbo y supermercados Coto, sus principales competidores.

Carrefour, al igual que en Brasil, lleva muchos años en el mercado argentino, por lo que la adaptabilidad de sus tiendas al consumidor sudamericano se ha ido perfeccionando. Un claro ejemplo es que en el 2007, W-M controlaba sólo el 6% del mercado minorista en el país, ocupando el décimo lugar, muy por debajo de Carrefour, la cadena líder.

El desconocimiento del mercado argentino, la aplicación de estrategias operativas incorrectas, las estrictas regulaciones comerciales y laborales, el alto nivel de competitividad en el sector, las repercusiones de la crisis económica en el país (1998 recesión, 2002 depresión) y la dificultad para crear lealtad en los proveedores locales, son elementos significativos que se han traducido en la desastrosa llegada de W-M a Argentina.

A pesar de ser considerada esta incursión, como una de las peores en su historia internacional, hoy en día el corporativo estadounidense niega tal afirmación y por el contrario, continúa con sus planes de crecimiento en el país, por lo que tiene programado realizar una fuerte inversión en los próximos años, para ampliar su participación en el mercado argentino que aún es muy limitada, además de mejorar la infraestructura de sus unidades operativas ya existentes.

Según cifras registradas en la página principal del Corporativo, hoy en día, W-M Argentina cuenta con aproximadamente 8,809 empleados y un total de 28 unidades

operativas, divididas en: 22 Wal-Mart Supercenters, 5 tiendas Changomas y 1 Changomas Express.<sup>4</sup>

Sin duda alguna, W-M esta apostando al mercado argentino. Aunque las cifras de sus ventas aún no son alentadoras, los directivos del corporativo, están conscientes, que el consumo en ese país está creciendo. En la actualidad, W-M está presente en las principales ciudades de Argentina y planea continuar su expansión, pese a los pronósticos desalentadores.

Tanto en Brasil como en Argentina los efectos de W-M no han sido pretenciosos, esto se debe en gran parte a la inexistencia de un tratado comercial con EE.UU, lo cual le brindaría mayor libertad de acción al minorista. Estos dos países están inmersos en el Mercosur y aunque se ha hablado de posibles negociaciones de un acuerdo comercial con EE.UU., nada está escrito aún.

### **2.1.5 Centroamérica**

En el 2005 W-M adquirió más del 33% de las acciones de Centroamérica Retail Holding Company (CARHCO, el operador detallista holandés Royal Ahold NV), operador de supermercados Paiz, La Despensa de Don Juan, Despensa Familiar, Palí, entre otros; el cual se encontraba en los mercados de: Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador y Costa Rica.

En marzo del 2006, W-M se convirtió en dueño del 51% de los activos de los principales grupos de la región. Siendo W-M el accionista mayoritario, se cambió el nombre de la

---

<sup>4</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a diciembre de 2008.

compañía a Wal-Mart Centroamérica. A pesar de ello el corporativo respetó los formatos de las tiendas, ya que estos estaban adaptados al consumidor de la región, por lo que un cambio en ellos le hubiera significado el fracaso en dicho mercado.

Actualmente el número de unidades en cada país es<sup>5</sup>:

- Nicaragua, 51 unidades: 44 Pali y 7 La Unión, su número de empleados es de aproximadamente 1,780.
- Honduras, 50 unidades: 36 Despensa Familiar, 7 Supertiendas Paiz, 6 Maxi Bodega, 1 Hiper Paiz, su número de empleados asciende a 2,699.
- Guatemala, 160 unidades: 109 Despensa Familiar, 29 Supertiendas Paiz, 6 Hiper Paiz, 14 Maxi Bodega, 2 ClubCo, su número de empleados asciende a 10,010.
- El Salvador, 77 unidades: 45 Despensa Familiar, 30 Despensa de Don Juan, 2 Hiper Paiz, su número de empleados asciende a 4,551.
- Costa Rica, 164 unidades: 122 Pali, 11 Maxi Bodega, 25 Más X Menos, 6 Hiper Más, su número de empleados asciende a 9,246.

W-M considera a Centroamérica un mercado potencial, ya que sus ventas en la región han ido en ascenso, de tal manera que la compañía busca repetir el éxito que ha tenido en México. Por ello, sus planes de crecimiento son un hecho, en los próximos años se construirán más tiendas y se mejorarán las instalaciones de algunas otras, todo con la finalidad de continuar su expansión por Centroamérica e incrementar sus ventas. Tal

---

<sup>5</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a finales del 2008.



parece que sus estrategias de venta y mercadotecnia, han sido las correctas hasta ahora.

No obstante las metas de W-M tendrán que enfrentar las acciones emprendidas por 16 cadenas de supermercados que operan en Centroamérica, con capacidad instalada de aproximadamente 278 tiendas en 6 países de la región, las cuales firmaron un acuerdo para unir fuerzas contra el detallista estadounidense, éste acuerdo, según los propietarios, les permitirá ser más competitivos en el mercado.

Los Supermercados Rey, Super 99, El machetazo, Perimercados, Super Compro, Jumbo, Auto Mercado, entre otros, forman parte de esta iniciativa, el objetivo de este acuerdo firmado en el Salvador, es crear una organización regional denominada Supermercados de Centroamérica y Panamá (SUCAP). El propósito es competir contra W-M y buscar el liderazgo dentro de la industria del detalle en la zona. En este proyecto se propone incentivar el ahorro en costos operativos debido a la sinergia de los minoristas involucrados, lo que podría significar la pérdida de mercado para W-M.

Es un hecho que el tratado de libre comercio firmado entre Centroamérica y EE.UU. (CAFTA, por sus siglas en inglés) concretado en el 2004, le ha facilitado las cosas al corporativo estadounidense, sin embargo esta alianza puede perjudicar seriamente su desempeño en la región.

### **2.1.6 Wal-Mart en Sudamérica**

W-M no cesa sus planes de expansión por el mundo, ya que su próxima estrategia de crecimiento es penetrar algunos mercados sudamericanos. Después de extensas negociaciones establecidas entre W-M Stores y D&S (Distribución y Servicio, una compañía chilena considerada la mayor operadora de supermercados en su país y una de las 10 mejores de Latinoamérica) y sin importar la turbulencia en los mercados internacionales, finalmente en enero de 2009, W-M adquirió el 58.2% de las acciones de la cadena minorista chilena. Con esta adquisición el corporativo estadounidense ya suma 15 países en su división internacional. Sin duda alguna, la llegada de W-M al mercado chileno, será favorecida por el Tratado de Libre Comercio firmado entre EE.UU. y Chile en el 2004, lo que se traducirá en una ventaja competitiva para el corporativo, al facilitar su operación en el país. Hoy en día W-M Stores, ya cuenta con el 74.5% de las acciones de D&S.

Por medio del mercado chileno, W-M pretende llegar a Perú y Colombia. Ya que la compañía D&S cuenta con 40 terrenos en Perú, dentro de los cuales fácilmente podrían ubicarse unidades operativas del minorista estadounidense. El caso de Perú es muy similar al de Chile, ya que en el 2006 firmó un tratado comercial con EE.UU. y aunque entrará en vigor hasta el 2009, esto podría significar menos restricciones comerciales para W-M. Sin embargo las cosas son muy diferentes en Colombia, ya que aún no se ha llegado a un acuerdo para la implementación de un TLC entre ambos países, por lo que la inexistencia de éste, podría significar una desventaja competitiva para W-M, como lo ha sido en Brasil y Argentina. No obstante se ha especulado que los

Almacenes Colombianos Olímpica están interesados en asociarse con el minorista estadounidense.

### **2.1.7 Canadá**

W-M llegó a Canadá en 1994, tras adquirir 122 tiendas de la cadena canadiense Woolco Stores. Los resultados fueron sorprendentes, al poco tiempo el corporativo estadounidense ya era considerado una de las mayores fuerzas minoristas en Canadá.

En la actualidad W-M cuenta con: 310 unidades en el país, las cuales se dividen en 261 Wal-Mart Stores, 43 Supercenters y 6 Sam's Club, su número de empleados asciende a 78,343.<sup>6</sup>

Es un hecho que hoy en día W-M tiene gran fuerza en Canadá y que junto con México, son los países que más ganancias le generan a nivel internacional. Gracias a factores como el TLCAN, además de las semejanzas culturales y el parecido nivel de vida del consumidor norteamericano y canadiense, el minorista ha tenido una exitosa actuación en este país.

---

<sup>6</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a finales del 2008.

## 2.2 Wal-Mart en Asia

### 2.2.1 China

En 1996 las ventas de W-M ya ascendían a 118.100 millones de dólares, contaba con 2359 tiendas, 437 Supercentros, 443 Sam's Clubs y 423 locales en el extranjero, con un total aproximado de 720.000 empleados en los EE.UU. y 105.000 en el resto del mundo.

Tras este importante y rápido crecimiento, W-M incursionó en el mercado chino en Agosto de 1996, abriendo su primer Supercenter, Sam's Club y poco tiempo después Neighborhood Markets en la ciudad China de Shenzhen.

En el 2007 W-M adquirió el 35% de la cadena de Hipermercados Trust-Mart en China, fundada en 1997 por el magnate taiwanés Winston Wang, constituida por 100 hipermercados distribuidos en 20 provincias chinas, entre ellas Shangay y Beijing. Con esta adquisición W-M se convirtió en la mayor red de distribución del país asiático, dejando atrás a Carrefour y Tesco.

En la actualidad, W-M ya cuenta con 225 unidades en China, divididas en, 2 Neighborhood Market, 3 Sam's Club, 115 Wal-Mart Supercenters, 102 Trust-Mart Hypermarkets y 3 Smart Choice. Además cuenta con 52,770 empleados en W-M y 35,219 en Trust-Mart. Sus tiendas ya se encuentran presentes en 61 ciudades del país.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a finales del 2008.

Sin embargo la relación más importante entre W-M y China, ha sido la comercial, ya que se ha convertido en una de sus estrategias más contundentes. En el año 2000 EE.UU. y China firmaron un acuerdo comercial, que le permitió a W-M un crecimiento desenfrenado por el mundo. Este acuerdo fue firmado con la finalidad de incentivar el comercio de productos norteamericanos dentro del mercado asiático. No obstante el resultado ha sido inverso, esta relación ha provocado un aumento de las importaciones chinas en EE.UU., creando un enorme déficit comercial.

El minorista estadounidense desde un principio vio la oportunidad de enviar tanto su producción, como la de muchos de sus proveedores a China. Sin duda alguna, la pobre legislación laboral que ampara a los trabajadores chinos, le permitió aprovechar la mano de obra excesivamente barata.

Actualmente, W-M es considerado el mayor socio comercial de China, lo cual ha impulsado la explotación de miles de trabajadores en la región Industrial de Shenzhen, considerada el epicentro de las exportaciones chinas. La percepción de sueldos miserables y las condiciones laborales deplorables de estos trabajadores, son algunas de las consecuencias de este acuerdo comercial. Sin embargo los resultados para W-M han sido positivos, ya que el maquilar sus productos en China le ha permitido reducir sus costos de producción, brindándole la capacidad de ofrecer productos más baratos en el mercado internacional.

No obstante el acuerdo comercial entre los dos países no sólo ha ido en detrimento de las condiciones laborales de los trabajadores chinos, sino que también ha afectado la posición comercial de EE.UU. frente a China. El aumento del déficit comercial de

EE.UU. con respecto al país asiático, es irrefutable. La disminución de las exportaciones norteamericanas y el aumento de las importaciones chinas, ha dañado parte importante del sector manufacturero en EE.UU., plagando su mercado de productos asiáticos, ya que el 80% de las 6 mil fábricas que proveen a W-M se encuentran en China<sup>8</sup>.

La migración de fábricas a mercados más baratos en el exterior, especialmente a China, han propiciado la pérdida de empleos en el sector manufacturero en los últimos años en EE.UU., llevando a los trabajadores a buscar empleos mal pagados en el sector servicios.

Claramente, la simbiosis existente entre W-M y China influye en las condiciones laborales y de consumo en todo el mundo.

### **2.2.2 Japón**

Japón ha sido considerado un mercado impenetrable para los minoristas extranjeros, sin embargo, en el 2002, W-M logró ingresar al mercado japonés por medio de la adquisición de SEIYU, una cadena de tiendas departamentales que se encontraba en crisis. La entrada de W-M al mercado japonés ha significado grandes pérdidas para la compañía, tan sólo en el 2004, W-M reportó una pérdida de 117 millones de dólares.

La compañía no ha podido implementar su estrategia de precios bajos, ya que no ha logrado reducir sus costos operativos. Ciertamente el mercado japonés es mucho más quisquilloso y exigente, ya que los japoneses por el contrario de los norteamericanos,

---

<sup>8</sup> ETC Group, *Communiqué* 91, Nov/Dec 2005, Oligopoly, Inc. 2005. Disponible en: [www.etcgroup.org](http://www.etcgroup.org)

relacionan los precios bajos con productos de mala calidad, nuevamente la falta de conocimiento del mercado y la mala aplicación de estrategias de venta y mercadotecnia, se convierten en un problema para W-M.

En el 2007 W-M aumentó su participación accionaria en la cadena Seiyu a 95.1%, en un esfuerzo por sobrevivir en el mercado japonés. Sin embargo las tiendas SEIYU han sido poco rentables, por lo que W-M ha tenido que centrar sus esfuerzos en incrementar las ventas de estas tiendas, para evitar un nuevo fracaso internacional.

Hoy en día W-M cuenta con 387 unidades en Japón divididas en, 271 Seiyu Supermarkets, 113 Seiyu GMS (comida y mercancía en general) y 3 Seiyu GM (sólo mercancía en general), además cuenta con aproximadamente 30,475 empleados.<sup>9</sup>

W-M ha invertido más de 1000 millones de dólares en Seiyu desde el 2002, sin embargo sus ventas sólo han registrado pequeñas alzas. La permanencia de W-M en el mercado japonés pelagra, debido a la existencia de fuertes competidores como Aeon, el minorista más rentable del país.

### **2.2.3 Corea del Sur**

---

<sup>9</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a finales del 2008.

W-M llegó a Corea del Sur en el año de 1998, por medio de la adquisición de 4 tiendas del Grupo Korea Makro. Para el 2004, W-M ya contaba con 16 tiendas en el país, mismas que en el 2006 vendería para retirarse de ese mercado. Los principales factores que aceleraron el fracaso de W-M en el país fueron: la estricta legislación de Corea del Sur, el desconocimiento del consumidor nativo y de la cadena de suministro, la aplicación de estrategias operativas incorrectas y la fuerte competitividad en el mercado.

#### **2.2.4 India**

En Agosto de 2007 W-M firmó un acuerdo con el Retail Bharti Enterprises de la India para establecer un *joint venture* (sociedad conjunta) llamado Bharti-W-M Private Limited, en el que ambas partes son dueñas de un 50% de las acciones. Bharti-W-M tiene programado abrir entre 10 y 15 autoservicios minoristas para el 2015, empleando alrededor de 5000 personas en dicho país. La primera de sus tiendas se abrirá en el 2009 en el norte de la India y venderá sus productos principalmente a pequeños negocios. Además W-M le brindará apoyo técnico y mercancías, eventualmente, a la cadena de tiendas minoristas Bharti Retail, es decir W-M se encargará de la cadena de suministro y logística. La india se convierte en una de las apuestas internacionales más prometedoras para W-M, aunque parece ser un país fuertemente regulado, será cuestión de tiempo para saber si W-M logra manipular ese mercado, como lo ha hecho en otros países.



## 2.3 Wal-Mart en Europa

### 2.3.1 Alemania

La expansión de W-M fuera de EE.UU. no ha sido fácil, su fuerte y arraigada cultura corporativa, en algunos casos ha funcionado como una barrera debido a las diferencias culturales con otros países, sin embargo el mayor obstáculo de la compañía ha sido enfrentar el régimen de empleo y comercial de cada país en el que pretende abrir una nueva tienda.

Uno de los objetivos de W-M en cuanto a su internacionalización ha sido lograr penetrar el mercado europeo, ya que su poder adquisitivo es mayor que cualquier otra región fuera de Norteamérica.<sup>10</sup> Esto ha llevado a W-M a entablar negociaciones con firmas minoristas y vendedoras de alimentos de algunos países de Europa, como Francia, Holanda, Irlanda etc. Sin embargo el mayor reto para W-M fue Alemania. En 1998 su entrada a este mercado fue todo un hecho, la compañía estadounidense adquirió las tiendas Wertkauf, una cadena alemana de Hipermercados que disponía de 21 tiendas. Un año más tarde, adquirió otras 75 unidades de la cadena alemana Interspar Hypermarket. Sin embargo el intento de W-M de importar el estilo norteamericano de ventas al por menor, le provocó muchos problemas, ya que los alemanes casi inmediatamente rechazaron la artificial y entusiasta cultura corporativa de W-M. Desde su llegada al mercado alemán, la administración de W-M fue calificada como inepta y soberbia, el choque existente entre ambas culturas se hizo evidente desde un comienzo. Errores, como el envío de ejecutivos norteamericanos, que desconocían la cultura y la lengua de aquel país, así como la sucesiva contratación de administradores

---

<sup>10</sup> Nelson Lichtenstein, Wal-Mart. "El rostro del capitalismo del siglo XXI", 2006

nativos, que no estaban de acuerdo con la cultura estadounidense y los fuertes problemas con los sindicatos de trabajadores, lo llevaron en pocos años al fracaso.

Por otro lado, W-M no analizó la fortaleza del entorno regulador del mercado alemán. Las fuertes regulaciones en las zonas urbanas le impidieron construir tiendas a su antojo. Las estrictas regulaciones laborales y comerciales antimonopolio, restringieron el horario de ventas de sus tiendas, evitando la explotación de sus trabajadores y le impidieron disminuir los precios de sus mercancías, evitando la competencia desleal y la explotación de proveedores y campesinos alemanes.

La sólida legislación laboral y comercial, la existencia de fuertes uniones sindicales de trabajadores, la inaceptable cultura corporativa, la falta de conocimiento del consumidor alemán y la insuficiente presencia de W-M en ese mercado, fueron factores que no le permitieron hacerle frente a la competencia local, como los supermercados de descuento Lidl y Aldi, esto provocó que tras 8 años de pérdidas de casi 1000 millones de dólares, finalmente en el 2006 W-M vendiera sus tiendas a “Metro”, la cadena alemana de supermercados más grande de Alemania y una de las más importantes del mundo. Esta decisión significó una de las retiradas internacionales más importantes para W-M.

### **2.3.2 Gran Bretaña**

En 1999 W-M compró ASDA, la segunda mayor cadena de supermercados de Gran Bretaña, adquiriendo un total de 232 supermercados. ASDA tuvo poca dificultad en adoptar las prácticas operativas de W-M, esto se debió a las enormes semejanzas entre ambas compañías. Sin embargo con el paso del tiempo y el crecimiento de la

subsidiaria, comenzaron los problemas con los permisos de construcción de nuevas tiendas en zonas protegidas, surgieron conflictos con sindicatos pertenecientes al sector minorista, los cuales estaban exigiendo se respetaran los derechos laborales de sus trabajadores, además las inconformidades de campesinos y productores locales que estaban siendo fuertemente afectados por la presión de ASDA, se hicieron presentes.

A pesar de todos estos esfuerzos, ASDA continuó adelante. Sin embargo, la competencia en ese mercado ha sido fuerte, principalmente por Tesco (la mayor cadena británica de supermercados, líder de la alimentación en Gran Bretaña), Sainsbury y Morrison.

Cifras de enero de 2008 revelan que Tesco es considerada la cadena de supermercados líder en el país, contando con el 31.5% del mercado, mientras que ASDA, subsidiaria del minorista estadounidense, W-M Stores Inc., cuenta con el 16.8% del mercado colocándose en el segundo lugar dentro del ranking, dejando atrás a Sainsbury con el 15.9% y aún más atrás a Morrison con tan sólo el 11.4% del mercado. Es evidente que a pesar del crecimiento de ASDA en el país, la competencia de Tesco no le ha permitido colocarse en el principal peldaño del ranking.

Hoy en día W-M cuenta con 358 unidades en Gran Bretaña: 30 ASDA/Wal-Mart Supercenter, 264 ASDA Superstore, 21 ASDA Living, 43 ASDA Small Town y su número de empleados asciende a 163,000.<sup>11</sup> A pesar de ser ASDA, una de sus

---

<sup>11</sup> Esta información fue tomada de la pág. <http://walmartstores.com>, las cifras corresponden a finales del 2008.

unidades internacionales más exitosas, W-M tendrá que esforzarse por ganarle posicionamiento en el mercado británico a Tesco.

## **2.4 Wal-Mart en el mundo**

En la actualidad W-M posee más de 7400 unidades operativas y emplea a más de 2 millones de personas en todo el mundo. Sus unidades internacionales suman 3416, lo que representa más del 46% del total de sus tiendas, empleando a 620,000 personas fuera de EE.UU., cerca de 138 millones de clientes en el mundo compran en W-M cada semana. Hoy en día el minorista estadounidense está presente en 15 países, sumando sus más recientes incursiones en la India y Chile.

El total de sus ventas internacionales en el 2008 fue de 90.6 billones de dólares, es decir un 17.5% de incremento comparado con el año anterior, así mismo sus ganancias fueron de 4.76 billones de dólares, registrando un incremento de 11.8% comparado con el año anterior. Todos estos datos revelan que W-M es el minorista líder en el mundo, sus millonarios registros de ventas, su impresionante capacidad operativa y su masiva generación de empleos, son un claro reflejo de ello.

La siguiente tabla muestra el total de unidades operativas de W-M, así como el número de formatos de tiendas y fecha de entrada en cada país:

**Cuadro 3**  
**Número de unidades Wal-Mart en el mundo**

<b>País</b>	<b>Entrada de Wal-Mart al país</b>	<b>Total de unidades (2006)</b>	<b>Tipos de formato (2006)</b>	<b>Total de unidades (2008)</b>	<b>Tipos de formato (2008)</b>
México	1991	1170	152 Supercenters 90 Sam's Club 408 Bodega Aurrera 67 Superamas 84 Tiendas Suburbia 369 Vips 18 Centros de Distribución	1204	153 Supercenters 91 Sam's Club 442 Bodega Aurrera 67 Superamas 84 Tiendas Suburbia 367 Vips 18 Centros de Distribución
Canadá	1994	309	267 Wal-Mart 36 Supercenter 6 Sam's Club 4 Centros de Distribución	310	261 Wal-Mart 43 Supercenters 6 Sam's Club
Centroamérica		Centroamérica 463		Centroamérica 502	
El salvador		El Salvador 74	El Salvador 3 formatos	El Salvador 77	El Salvador  45 Despensa Familiar, 30 Despensa de Don Juan, 2 Hiper Paiz,
Guatemala		Guatemala 117	Guatemala 5 formatos	Guatemala 160	Guatemala  109 Despensa Familiar 29 Supertiendas Paiz 6 Hiper Paiz 14 Maxi Bodega 2 ClubCo
Honduras	2005	Honduras 47	Honduras 4 formatos	Honduras 50	Honduras 36 Despensa Familiar 7 Supertiendas Paiz 6 Maxi Bodega 1 Hiper Paiz
Nicaragua		Nicaragua 46	Nicaragua 2 formatos	Nicaragua 51	Nicaragua 44 Pali 7 La Unión
Costa Rica		Costa Rica 152	Costa Rica 4 formatos	Costa Rica 164	Costa Rica  122 Pali 11 Maxi Bodega 25 Más X Menos 6 Hiper Más

País	Entrada de Wal-Mart al país	Total de unidades (2006)	Tipos de formato (2006)	Total de unidades (2008)	Tipos de formato (2008)
Argentina	1995	24	21 Supercenters 3 ChangoMás 1 Centro de Distribución	28	22 Supercenters 5 tiendas Changomas 1 Changomas Express
Brasil	1995	318	30 Supercenters 21 Sam's Clubs 24 Todo Dia 98 Bompreco 24 Mercadorama SuperMarkets 39 Big (Sonae) 13 Maxxi Atacado Wholesale 69 Nacional (Sonae) 4 Centros de distribución	349	34 Supercenters 1 Hyper Magazine (Bompreco) 22 Sam's Club 39 BIG Hypermarkets 39 Todo Dia 70 Nacional Supermarkets 32 Bompreco Hypermarket 24 Mercadorama Supermarkets 65 Bompreco Supermarket 23 Maxxi Atacado Wholesale Clubs
Puerto Rico	1992	55	8 Wal-Mart 6 Supercenters 9 Sam's Club 31 Amigos 3 Centros de Distribución	56	7 Wal-Mart 8 Supercenters 9 Sam's Club 31 Amigos 1 Super Ahorros 3 Centros de Distribución
China	1996	206	100 Supercenters 3 Sam's Club 2 Neighborhoods 101 Trust-Mart Hypermarkets 1 Centro de Distribución	225	2 Neighborhood Market 3 Sam's Club 115 W-M Supercenters 102 Trust-Mart Hypermarkets 3 Smart Choice
Japón	2002	392	275 Seiyú Supermarkets 113 Seiyú GMS (food & apparel) 4 Seiyú GM	387	271 Seiyu Supermarkets 113 Seiyu GMS (food and general merchandise) 3 Seiyu GM (general merchandise only)
Reino Unido	1999	346	258 Superstore 29 Supercenters 15 ASDA Living 44 ASDA Small Town 21 Centros de Distribución	358	30 ASDA/W-M Supercenter 264 ASDA Superstore 21 ASDA Living 43 ASDA Small Town

Elaboración propia con datos de: <http://walmartstores.com/>; <http://www.wal-mart.com.ar/>; <http://www.walmartmexico.com.mx/>. \*En este cuadro no se consideró a Alemania y Corea del Sur, ya que en el 2006 W-M abandonó sus operaciones en ambos países. La India y Chile tampoco se incluyeron en este cuadro, ya que será hasta principios del 2009 cuando W-M comience a operar en ambos países.

Estas cifras muestran de forma clara la expansión internacional de W-M a lo largo de estos 18 años. El número de tiendas registradas en cada uno de los países, es un indicador fehaciente de cómo ha incrementado su capacidad operativa dentro de su división internacional, sin embargo un mayor número de tiendas no siempre refleja mayores ventas, un claro ejemplo es que las unidades operativas más exitosas dentro de su división internacional son: México, Canadá y Gran Bretaña. Por otro lado Centroamérica, va por buen camino, ya que en los últimos años le ha generado grandes ganancias. El caso de México es único, ya que es el país que cuenta con el mayor número de unidades operativas y mejores registros de ventas, después de EE.UU. Sin embargo podemos mencionar el caso de Brasil y Japón, que a pesar de contar con un gran número de unidades, inclusive casi a la par de Canadá y Gran Bretaña, esto no ha significado mayores ganancias para W-M. Factores como la dimensión geográfica, la debilidad gubernamental, el nivel de competitividad y la flexibilidad del mercado, han delimitado el impacto de W-M en cada país. La estrategia de adquisiciones le ha generado barreras a la entrada a muchos de sus competidores, sin embargo en Brasil y Japón, estas adquisiciones se llevaron a cabo con la finalidad de permitirle sobrevivir ante la fuerte competencia local.

Paralelamente a su crecimiento, W-M ha sido fuertemente criticado a nivel mundial por sus devastadoras prácticas empresariales, que han repercutido fuertemente en la sociedad de cada país donde se encuentra presente una filial del coloso estadounidense. Este gigante imperialista ha basado su éxito principalmente en la venta de alimentos y mercancías a precios bajos, utilizando su poder de compra masivo como la principal arma contra sus competidores.

En la actualidad W-M es considerado el minorista más grande del mundo y el vendedor más poderoso. El ejemplo más claro, es que en el 2004, W-M ocupó el lugar número 1 dentro del *ranking* de los 10 distribuidores de alimentos más importantes del mundo, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4**  
**Los 10 distribuidores de alimentos más importantes del mundo**

Compañía	Ingresos en US millones (2004)	Porcentaje del mercado global
1. Wal-Mart (EEUU)	\$287,989	8%
2. Carrefour (Francia)	\$99,119	3%
3. Metro AG (Germany)	\$76,942	2%
4. Ahold (Países Bajos)	\$70,439	2%
5. Tesco (Gran Bretaña)	\$65,175	2%
6. Kroger (EE.UU.)	\$56,434	2%
7. Costco (EE.UU.)	\$52,935	2%
8. ITM Enterprises (Francia)	\$51,800	1%
9. Albertson's ( <i>en venta</i> ) (EEUU)	\$39,897	1%
10. Edeka Zentrale (Alemania)	\$39,100	1%

Elaborado por ETC, [www.etcgroup.org](http://www.etcgroup.org).<sup>12</sup>

En esta tabla se muestra que los 10 distribuidores de comestibles más grandes del mundo dominan el 24% de las ventas globales, siendo W-M el líder indiscutible, lo cual

<sup>12</sup> Encargado de monitorear las actividades de las corporaciones globales, fundamentalmente en aspectos como alimentación, agricultura y farmacéutica.



está llevando a una concentración total del mercado de ventas al por menor (mercado minorista), así como también a lo largo de la cadena alimentaria. La lucha por ganar espacios en los anaqueles de las tiendas W-M, está promoviendo una intensa competencia entre los proveedores de alimentos y bebidas principalmente, que luchan diariamente por ofrecer sus mejores precios al minorista estadounidense.

Además la lucha por la supervivencia dentro del mercado, ha propiciado las fusiones y adquisiciones entre proveedores principalmente de alimentos y bebidas, con la finalidad de no perder fuerza en el mercado y poder cumplir con las exigencias de W-M. Esta tendencia promueve negocios como el que hizo Procter & Gamble en el 2005, cuando adquirió la empresa Gillette. Esta adquisición se consideró una buena estrategia por parte de ambas compañías, su finalidad crear economías de escala, reducir costos y bajar los precios de sus mercancías.

A pesar de tener fuertes competidores en algunos de los países en los que se encuentra presente, W-M sigue siendo el minorista líder a nivel mundial, en gran parte gracias a su enorme presencia en EE.UU, tan sólo en ese mercado W-M realiza aproximadamente el 80% de sus ventas. Sus ventas totales son casi iguales a la suma de sus cuatro competidores más cercanos: Carrefour, Metro, Tesco y Ahold.

#### **Cuadro 5**

### **Principales competidores de Wal-Mart en el mundo**

Minorista	Mercado
Carrefour	Opera más de 11,000 tiendas (430 mil empleados en más de 30 países en Europa, América Latina y Asia). Solamente en Francia se realizan la mitad de sus ventas. A principios del 2005, Carrefour planeó abrir 70 hipermercados, incluyendo 15 en China, 7 en Brasil, 6 en Colombia, 5 en Indonesia, 4 en Tailandia y 3 en Polonia.
Tesco	Opera en 13 mercados fuera del Reino Unido, y es líder en seis de ellos, principalmente en Europa del Este y Asia.
Metro	El distribuidor más grande de Alemania, opera cerca de 2,400 tiendas en Alemania y en otros 28 países, incluyendo India, Rusia y Ucrania.
Ahold	Operador con sede en Ámsterdam, presente principalmente en Europa, en los países bajos y en menor medida en Estados Unidos.

Elaboración propia con datos de: ETC Group, *Communiqué* 91, Nov/Dec 2005.

A pesar de que muchos de sus competidores tienen mayor presencia en algunos países, W-M cuenta con el mayor número de ventas a nivel mundial, lo que le permite ser el minorista líder. Para darnos una idea, un estudio realizado por ETC Group en el 2004<sup>13</sup>, reveló que W-M ocupaba la posición número 20 dentro del *ranking*, de las empresas y países más ricos del mundo, por encima de General Motors, y Arabia Saudita. Esto es un indicador claro del estatus comercial y económico de W-M en el mundo.

Es sabido que W-M ha marcado pauta en la forma de hacer negocios internacionalmente, sus avances tecnológicos han modernizado al sector minorista a nivel mundial, sus millonarias ventas lo han consagrado como el detallista más rentable y la empresa privada que más empleos genera en el mundo, su presencia internacional es cada vez más fuerte. Todo parece indicar que sus planes de expansión continúan

<sup>13</sup> Comparación de ingresos corporativos de las empresas más importantes del mundo, contra el Ingreso Nacional Bruto (INB) de los países.

principalmente en Sudamérica y la India. Los múltiples problemas que enfrenta actualmente en su país y en otras partes del mundo, con proveedores, sindicatos, trabajadores, agricultores etc., no han logrado menoscabar el privilegiado lugar que ocupa hoy en día.

### **Capítulo 3. Análisis de las estrategias de venta y mercadotecnia. El caso de Wal-Mart en México**

En 1991 Wal-Mart (W-M) llegó a México, por medio de una poderosa ventaja al asociarse con Cifra, la cadena de tiendas de autoservicio más importante del país. Inicialmente esta asociación, se limitó únicamente al desarrollo y operación de los Clubes de precios, Sam's Club en la Ciudad de México. Poco tiempo después, en enero de 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte<sup>1</sup> (TLCAN), lo que benefició notablemente la operación y penetración de W-M en el país. Finalmente en 1997, los efectos de la crisis económica, abarataron las acciones del Grupo Cifra, ante esta oportunidad, W-M adquirió casi la totalidad de las mismas, para el año 2000 la denominación Cifra desaparece, tomando su lugar W-M de México, esto indudablemente incrementó su presencia y poderío económico en el país.

W-M llegó a México, apoyado en una empresa completamente establecida y consolidada en el país. Por esta razón, este capítulo tiene como punto de partida algunas reflexiones sobre el origen, evolución y desarrollo del exitoso grupo Cifra dentro del mercado mexicano. De esta manera podremos darnos una idea, de cómo W-M adquirió a una empresa sumamente competitiva, lo cual facilitó indiscutiblemente su incursión en México. Otro punto de arranque es observar cómo, una vez que el Grupo

---

<sup>1</sup> El TLCAN conocido también como NAFTA (North American Free Trade Agreement), fue aprobado en el año de 1993 y tenía como principales objetivos, fomentar los intercambios comerciales y los flujos de inversión entre Estados Unidos, México y Canadá, mediante la eliminación paulatina de aranceles (impuestos que pagan los productos para entrar a otro país), el establecimiento de normas y mecanismos que facilitaran el cumplimiento de los términos acordados en la relación comercial.

Cifra se transformó en W-M de México, exponenció su crecimiento extendiéndose por todo el país.

Como ya se señaló, un aspecto central en el análisis, es cómo fue que el Tratado de Libre Comercio rompió muchas barreras comerciales que ayudaron a mejorar el desempeño de W-M en el país. Otro fenómeno de gran repercusión para Walmex, ha sido la importación desde su matriz en Estados Unidos (EE.UU), de adelantos tecnológicos, mejoras logísticas y sobre todo estrategias de venta y mercadotecnia, las cuales parece se han adaptado al consumidor mexicano a la perfección. Probablemente esta tarea no ha sido tan difícil para W-M, ya que gran parte del país está sumamente familiarizado con la cultura norteamericana, lo cual podemos observar en la estructura de los centros comerciales, la comida, etc.

Otro fenómeno que ha jugado un papel importante es la diversificación y segmentación del mercado a partir de la creación de sus nuevos formatos: Banco W-M, Mi Bodega Aurrerá, y Bodega Aurrerá Express, los cuales están dirigidos a un sector de la población de bajos ingresos.

La relación que el corporativo guarda con proveedores y trabajadores locales ha tenido un impacto económico y social en México de indudable trascendencia. Todos estos factores han influido en lo que es Walmex hoy en día, de ahí la importancia de conocer su estructura a nivel nacional, su distribución geográfica, su posicionamiento dentro del mercado mexicano, sus competidores más cercanos, sus futuros planes de crecimiento, así como las estrategias de venta y mercadotecnia que en la actualidad está aplicando en el país.

Finalmente, a pesar de no ser el tema central del trabajo y no contar con información suficiente que nos indique cuál será el impacto de la recesión económica mundial en México, nos daremos a la tarea de mencionar, brevemente, si este acontecimiento ya ha comenzado a impactar a Walmex.

### **3.1 Nacimiento y evolución del Grupo Cifra**

#### **3.1.1 La economía mexicana y Aurrerá, antecedente inmediato de Cifra**

Después de la segunda posguerra, a finales de los cuarenta y principios de los cincuenta, el mundo fue dividido en tres bloques: el primer, segundo y tercer mundo. Esta nueva configuración, llevó a muchos países del llamado tercer mundo o en vías de desarrollo como México, a adoptar un nuevo esquema, el llamado Modelo de Sustitución de Importaciones o Industrialización de Sustitución de Importaciones (ISI), basado en un proteccionismo comercial exagerado, por medio de la intervención gubernamental en la economía, con la finalidad de reemplazar los bienes importados, por bienes producidos localmente, logrando así un aumento del empleo, nacimiento y fortalecimiento de sectores industriales nacionales y sobre todo una menor dependencia del exterior.

En México a primera vista funcionó satisfactoriamente, ya que la economía comenzó a crecer rápidamente, llegando a superar el 6% anual, lo que se denominó como el “milagro mexicano”. Los cambios en el país se hicieron evidentes, la población urbana había sobrepasado a la rural, el crecimiento de las grandes ciudades era cada vez más rápido, el desarrollo de la industria plagaba de fabricas los alrededores de las

metrópolis, la clase media emergente estaba ávida de nuevas formas de transporte, entretenimiento y consumo, lo cual marcó el inicio de una nueva sociedad mexicana.

Este crecimiento trajo consigo cambios significativos en muchos sectores, principalmente en el comercio. A finales de los cincuenta, los tianguis, las tiendas mixtas, los mercados tradicionales, las tiendas especializadas (tlapalerías, ferreterías, entre otras), los grandes almacenes e inclusive los primeros supermercados mexicanos, ya existían en algunas zonas del país, principalmente en los estados fronterizos, debido a la influencia norteamericana. En la capital, Sumesa, fue el primero en su tipo, este supermercado comenzó a operar en el año de 1946. Sin embargo en 1958, una nueva tienda de autoservicio conocida como “Central de Ropa”, que al poco tiempo cambió su nombre a Aurrerá (palabra que significa “Adelante” en vasco), abrió sus puertas en la calle de Bolívar, en la Ciudad de México.

Aurrerá era parte de la nueva generación de tiendas bajo el formato de autoservicio, en la cual los clientes tenían la posibilidad de escoger por ellos mismos las mercancías, compararlas unas con las otras y elegir la preferida, para finalmente pasar por una estación de pago, en la que los artículos eran facturados empacados y acomodados. Aurrerá dejó atrás el comercio tradicional y dio paso al nuevo concepto de, “todo bajo el mismo techo a precios de descuento”, por lo que indudablemente revolucionó los hábitos de compra de la sociedad mexicana.

Su gran variedad de productos, altas ventas, ubicación de sus tiendas y lo más importante el reconocimiento como una “tienda de descuento”, la colocaron rápidamente como la favorita de entre otras tiendas de autoservicio de la región.

Aurrerá transformó rápidamente no sólo los hábitos de compra, sino también los sistemas de distribución y comercialización del país, incrementando la competitividad dentro del mercado mexicano.

En 1960, Aurrerá rompió record de ventas, superando el millón de pesos en un solo día, además fue pionera en la introducción del sistema de crédito de hasta 18 meses, cobrando los intereses más bajos de México, lo que contribuyó rápidamente a su crecimiento. En ese mismo año, Aurrerá abrió su primera Supertienda, la cual contaba con mayores dimensiones y una mayor variedad de mercancías (carne, pescado, legumbres, abarrotes, juguetes, ropa, entre otros), un concepto más afinado que la tienda de la calle de Bolívar, pero conservando el formato de autoservicio y los precios de descuento.

Las ganancias de sus tiendas crecían rápidamente, brindándole la oportunidad de expandirse a más regiones del país, ya que inicialmente limitaba sus operaciones al Distrito Federal y la zona conurbada del Estado de México. Aurrerá complementó los esfuerzos que el Departamento del Distrito Federal, desarrolló para ampliar y mejorar los canales de abasto, por medio de la apertura de nuevos mercados populares (Merced, Jamaica y Sonora), cubriendo el segmento de la entonces pujante clase media.

A pesar del éxito obtenido, Aurrerá entendió que la sociedad mexicana era heterogénea, y que hacían falta distintas opciones de abasto, que le permitieran cubrir la demanda de cada segmento de la población, según sus posibilidades económicas,



gustos y necesidades. Por lo que al poco tiempo, incursionó en el desarrollo de nuevos formatos de negocio.

### **3.1.2 Restaurantes Vips**

En 1964 se inauguró el tercer supermercado Aurrerá en Lomas, con siete mil metros cuadrados de piso de venta. La empresa buscaba invitar a participar en el proyecto del centro comercial a una cadena restaurantera, con la finalidad de que los clientes tuvieran el aliciente de ir de compras y comer en el mismo lugar, ya que esta zona de la ciudad aún se consideraba lejana, lo que hacía la afluencia de clientes más escasa. Sin embargo las negociaciones con la cadena de restaurantes se tornaron complicadas, por lo que los hermanos Arango comenzaron a idear la creación de su propia cadena de restaurantes. Así fue como en 1964, se inauguró Vips Lomas, la primera cadena de restaurantes en México, ubicada en el centro comercial de Lomas de Sotelo. Curiosamente el significado del nombre se derivaba del concepto norteamericano VIP (very important person).

La apertura de este restaurante generó una mayor afluencia de clientes en la zona comercial, cumpliendo así el objetivo principal de su lanzamiento. La propuesta de estos restaurantes se orientó desde sus inicios hacia los precios atractivos, el buen servicio, la comodidad y calidad. El diseño de los restaurantes era modernista, pero la decoración se adaptaba a su entorno, como Vips Coyoacán. La expansión de estos restaurantes comenzó en los años setenta, su crecimiento fue rápido hasta llegar a muchas zonas del país. Hoy en día los restaurantes Vips, se encuentran presentes en 63 ciudades de la República Mexicana, cuentan con aproximadamente 81,022 asientos

disponibles, su contribución a las ventas totales de W-M de México es del 3%, Vips ha tomado fuerza y prestigio como una cadena independiente, además ha servido como una herramienta fundamental en la generación de tráfico (afluencia de clientes) en los centros comerciales. Su gran éxito le ha permitido desarrollar nuevas opciones para sus clientes: la tienda Vips, el servicio a domicilio y el reciente acondicionamiento de algunas unidades operativas para ofrecer café, refrescos, pasteles y bocadillos como lunch rápido.

### **3.1.3 Superama**

En 1965, tras haberse asociado con el dueño de cinco tiendas llamadas “Superdescuentos”, ubicadas en las mejores colonias de la ciudad de México, Grupo Aurrerá lanzó al mercado el primer Superama, un supermercado destinado a cubrir la demanda de la clase media-alta y alta de la sociedad mexicana, por medio de productos más exclusivos y sofisticados.

Poco tiempo después, la transformación de las demás tiendas continuó hasta extenderse a otras zonas del país, actualmente este formato se encuentra presente en más de 13 ciudades de la República Mexicana. La introducción de productos internacionales, la venta de artículos selectos de temporada y la entrega especializada a domicilio, forman parte de las estrategias que Superama utiliza hoy en día para mantener la lealtad de sus exigentes clientes. El nuevo emblema de la delicada flor que lo caracteriza, transmite la idea de una cuidadosa oferta de mercancía selecta.

### **3.1.4 Suburbia**

En 1970 el Grupo Aurrerá lanzó su primera sucursal Suburbia, una tienda dedicada a la venta de productos modernos y de buena calidad principalmente ropa, este nuevo concepto de tienda ofrecía una imagen totalmente contemporánea y original a sus clientes. En un principio Suburbia se dedicaba a vender únicamente marcas de prestigio, poco tiempo después y conforme ganaba adeptos, comenzó a desarrollar sus propias marcas como, Weekend, Non Stop, La Mode, Clásicos Suburbia, Metrópolis etc., la importante aceptación de los consumidores permitió la expansión de estas tiendas no sólo en el Distrito Federal sino en otras zonas del país. Para 1979 Suburbia ya contaba con 7 unidades en la capital y zona conurbada, además de una sucursal en Guadalajara. Suburbia fue la primera cadena en su tipo, en ofrecer facilidades de crédito con un sistema de autorización inmediata. Actualmente este formato sigue presente en gran parte del país.

### **3.1.5 Bodega Aurrerá**

En 1970 surgió Bodega Aurrerá, un nuevo formato de tienda más grande y con precios más bajos, ubicado estratégicamente en las comunidades de menor poder adquisitivo dentro del país, este formato de tienda trataba de emular el colorido ambiente y el modelo de convivencia de un mercado popular. La extrema austeridad de estas tiendas e inicialmente su ubicación en zonas de escasos asentamientos habitacionales, hicieron que fuera posible ahorrar grandes costos de operación para poder ofrecer precios más bajos a los clientes.

Es importante resaltar que la inversión para la construcción de una tienda de este tipo, es considerada la más baja en materia de supermercados, ya que las tiendas Bodega Aurrerá carecen de lujo alguno, la mercancía es exhibida desde su origen en el piso de venta mediante los empaques originales del proveedor, no existe área de almacenaje o en algunos casos es mínima. La propuesta inicial de estas tiendas era hacer ventas al mayoreo y medio mayoreo, sin área de productos perecederos, farmacia ni panadería, sin embargo poco tiempo después Bodega Aurrerá se orientó más al detalle, comenzó a ofrecer productos básicos, abarrotes, ropa y mercancía en general, dirigidas principalmente a amas de casa, el resultado fue la alta rotación de las mercancías gracias a los precios bajos. Este formato fue dirigido especialmente a los sectores de la población con ingresos muy limitados que en los setentas pese al proceso de industrialización y ciertas políticas proteccionistas del salario, representaban una gran parte de la población del país.

Bodega Aurrerá con el transcurso de los años experimentó una evolución importante que la llevó a incluir el concepto de “descuento” como parte importante de su identidad, este formato se convirtió en el más exitoso de W-M de México, registrando la mayor participación en las ventas de la compañía. Gracias a su elevada productividad, el modelo de Bodega Aurrerá ha cruzado las fronteras mexicanas, buscando obtener el mismo éxito en otros países. En Brasil fue utilizado como base para la creación de las tiendas Todo Día, pertenecientes a W-M. Asimismo en el 2007 este formato también fue utilizado en Argentina para crear las tiendas ChangoMás.

### 3.1.6 Crecimiento de la cadena de restaurantes

Por otro lado, la compañía continuaba su crecimiento, los restaurantes Vips ya eran todo un éxito, por ello los directivos de Aurrerá apostaron a la creación de un nuevo restaurante que acaparara la atención de un mayor sector de la sociedad mexicana. Fue así como surgió la idea de crear los restaurantes El Portón, una derivación del formato de negocio Vips. El primer Portón se inauguró en 1978, como una combinación de los restaurantes de comida mexicana y las populares taquerías, en un ambiente rústico y cordial, sin dejar de lado los precios accesibles. Desde un principio El Portón resultó atractivo para el público, pero no arrojó los resultados financieros esperados, ya que la venta de tacos no reportaba los recursos suficientes para el buen funcionamiento del negocio. Para poder contrarrestar esos efectos se tuvieron que hacer modificaciones a la carta hasta lograr una similitud con Vips, pero conservando la inclinación hacia la comida mexicana, así mismo se ampliaron y remodelaron los locales, para brindar mayor espacio a los comensales, estas medidas resultaron positivas para la cadena. El Portón es parte del formato de negocio Vips, en el que también se incluyen otros restaurantes especializados pertenecientes a W-M de México: Ragazzi (platos de la gastronomía italiana), La Finca (comida mexicana de gran nivel) y El Melocotón (con una carta basada en pescados y mariscos). A ellos se suma el concepto de cafeterías San Remo con su amplia variedad de cafés y postres para llevar o consumir ahí. En conjunto los restaurantes del Grupo han tenido un crecimiento sumamente importante, actualmente esta cadena de restaurantes cuenta con aproximadamente 355 unidades<sup>2</sup>: 266 Vips, 59 El Portón, 11 especializados y 19

---

<sup>2</sup> Cifras extraídas del libro: "Wal-Mart de México. Una Historia de valor y compromiso", 2008

cafeterías San Remo. A corto plazo algunos de estos restaurantes planean convertirse en proveedores de un segmento de los autoservicios del Grupo: la comida para llevar y comida congelada preparada con anticipación.

### **3.1.7 Aurrerá va “Adelante”**

La necesidad de cubrir la demanda de una población mexicana heterogénea, llevaron a Aurrera a diversificar su mercado, a través de la creación de nuevos formatos de negocio. Sin embargo una de las principales estrategias que Aurrerá utilizó para dar a conocer a los consumidores sus nuevos formatos de negocio, ventas de temporada, artículos rebajados, entre otros, fue la publicidad masiva, hecha por radio, televisión y periódicos, sin embargo esta publicidad se utilizaba para llevar clientes a los establecimientos, una vez adentro, la publicidad en el punto de venta era esencial para lograr incentivar a los clientes a recorrer la tienda y conocer las diferentes ofertas. Esta publicidad al interior de la tienda se llevó a cabo por medio de cartulinas de llamativos colores, elaboradas de forma artesanal, ya que las computadoras aún no eran utilizadas para ese tipo de procesos, estas cartulinas fueron colocadas en lugares estratégicos para llamar la atención de los clientes. No obstante, el crecimiento de la compañía no hubiera sido posible, de no haber existido una eficiente administración, buena inversión en tecnología y un buen sistema de mercadotecnia, que lograra lanzar importantes campañas publicitarias, para dar a conocer las propuestas del Grupo Aurrerá a lo largo de los años.

En 1976 se transformó la Bodega de Frutas y Verduras (perteneciente al Grupo), en el primer Centro de Distribución en México (CEDIS), que permitió un cambio radical en la

forma de abastecer sus tiendas, contribuyendo a mejorar la distribución y logística de la compañía. Los CEDIS ayudaron a reducir tiempos y costos de comercialización, además se logró tener un mejor registro de las mercancías, en términos de fechas de entrega y un mayor control de calidad en los productos perecederos. El desarrollo del comercio detallista sería poco tiempo después parte esencial del motor del desarrollo tecnológico en el mundo.

En el año de 1977, la controladora Aurrerá comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, muchos de sus empleados y ejecutivos tuvieron la oportunidad de adquirir acciones, por lo que Aurrerá contó con una mayor inversión que le permitió crecer aún más, siendo un paso importante para la compañía. En ese mismo año, es decir en 1977, la empresa se dio a la tarea de transformar sus tiendas Aurrerá, en tiendas de descuento, como una estrategia publicitaria, para lograr posicionarse en la mente de los consumidores como una verdadera tienda de descuento, los anuncios fueron transmitidos por televisión, radio, entre otros medios. Ésta fue una de las compañías publicitarias más arduas, para retomar el concepto que había dado origen a Aurrerá, ya que esta tienda fue pionera en bajar los precios de sus mercancías, con la finalidad de contrarrestar el fenómeno inflacionario por el que la economía mexicana estaba atravesando.

En 1978, Aurrerá fue pionera en el lanzamiento de las marcas propias de una gran variedad de abarrotes, bajo el eslogan “Usted ahorrará porque nosotros ahorramos”. Estas marcas se vendieron tanto en las tiendas de descuento Aurrerá como en Superama. La creación de las marcas propias se debió principalmente a que algunos de sus proveedores se negaban a venderle, ya que no estaban de acuerdo con su

política de descuento sobre las mercancías, el resultado de la creación de la marca Aurrerá fue positivo y obligó a muchos de los proveedores a reconsiderar su decisión. Estos productos representaron grandes ahorros para la tienda y sus clientes. Esta estrategia de mercadeo, impulsó el aprovechamiento de capacidades instaladas, lo que permitió la reducción significativa de costos, sobre todo porque no eran necesarios esfuerzos publicitarios, ya que la marca Aurrerá, era sinónimo de calidad y buen precio.

Para 1980, Aurrerá ya se había ubicado en el primer lugar dentro de las 25 empresas privadas nacionales más importantes en México. Este acontecimiento fue el reflejo de la importancia que el comercio al por menor, comenzaba a tener dentro de la actividad económica del país. Es importante hacer mención que en esos años, Aurrerá sólo era superada dentro del ramo del comercio al detalle, por la paraestatal: Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo).

### **3.1.8 Grupo Cifra**

Después de muchos años de ser conocido como Grupo Aurrerá, finalmente en el año de 1986 esta cadena de tiendas de autoservicio cambió su denominación a Grupo Cifra S.A. de C.V., con la intención de organizar e integrar en una misma razón social, todas sus áreas operativas. Después de esta transformación en 1990 las tiendas Aurrerá introdujeron el Código de Barras en México para hacer más eficientes sus procesos de cobro e inventario de mercancías, esto parecía una novedad para el comercio al por menor en México, sin embargo esta innovación tecnológica había surgido en EE.UU desde 1973, esta adaptación le permitió a Aurrerá mejorar el control de inventarios y el ordenamiento de productos, así como la facturación de los mismos, esto mejoró sin



duda los procesos administrativos y de distribución en México, poco tiempo después el Grupo Cifra introdujo esta tecnología en todos sus formatos.

Por otro lado, una de las herramientas más importantes que utilizó Aurrerá para dar a conocer todas sus promociones, lanzamientos etc., fue la publicidad masiva, ésta hacía hincapié en los productos novedosos, la apertura de nuevas tiendas, el lanzamiento de nuevos formatos de negocio y las promociones de atractivas rebajas de precios en las mercancías. Sus incansables estrategias publicitarias y de precios, el manejo de grandes volúmenes de ventas y sobre todo sus eficientes procesos de distribución y comercialización, revolucionaron las prácticas del comercio, producción y consumo en México.

### **3.2 Wal-Mart en México, llegada y evolución**

Grupo Cifra se encontraba fuertemente posicionado dentro del mercado mexicano, ya que era considerado el minorista número uno del país. La apertura comercial de México en 1986 mediante el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), representó una importante transformación para la economía mexicana, además facilitó la llegada de W-M Stores (el vendedor al por menor número uno en EE.UU) a México en 1991, concretando su alianza estratégica con el Grupo Cifra, mediante un convenio de participación (50%-50%), para la apertura de Sam's Club en la ciudad de México (conocido inicialmente como "Club Aurrerá"), el primer Club de precios del país. Este formato, surgió en EE.UU en 1983, el concepto de negocio, es el de una enorme tienda tipo almacén, los artículos que se ofrecen son exhibidos en tarimas, lo que permite ahorrar costos de operación, la venta de las mercancías es en grandes volúmenes, ya

que el *target* (mercado meta) son los pequeños negocios. El acceso a la tienda sólo es posible mediante la adquisición de una membresía anual, sin duda alguna la austeridad de las instalaciones en este tipo de tiendas es clave para ofrecer precios más competitivos.

Sam's Club fue el primer resultado de la unión y la posterior fusión del Grupo Cifra S.A. de C.V., con W-M Stores Inc. Sin duda alguna, este concepto innovó el comercio en México, ya que ninguna tienda había manejado ese formato en el país. A pesar de ello, no fue tan fácil que los clientes aceptaran pagar por entrar a la tienda, sin embargo con el tiempo, el concepto de la membresía fue aceptado debido a su relación producto-precio, la cual ha jugado el rol principal en este formato.

Hoy en día Sam's Club ha buscado adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores, dependiendo de la región en la que se encuentre situada cada unidad. El valor adicional que ofrece este formato a sus clientes, es la satisfacción 100% garantizada en todos sus productos y servicios, lo que significa que si algún cliente no está satisfecho con su membresía se le devuelve el importe que pagó por ella. Si se trata de productos frescos (frutas, verduras, carnes, entre otros), esta satisfacción se eleva al 200%, es decir se reemplaza el producto y, además, se le regresa el importe que pagó por él (garantía que también comparte Wal-Mart Supercenter).

Gracias a su aceptación en México, Sam's Club fue ubicado en el 2007, como el tercer formato más importante del corporativo, aportando el 27% de sus ventas. Para diciembre del 2008, el total de unidades era de 91, reportando aproximadamente 21,159 empleados en su plantilla e ingresos por \$ 60,995 millones de pesos.

En 1992, una vez operando Sam's Club en México, se incorporaron a la asociación Cifra-W-M, las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama. Para ello se crean dos compañías: WMHC, en la que W-M controlaba la parte correspondiente a la mitad de 18 unidades Wal-Mart Supercenter y 28 Sam's Club; y Cifra/W-M, en la que W-M controlaba la mitad de 25 unidades Bodega Aurrerá, 4 tiendas de Descuento Aurrerá, 3 unidades de Superama, 7 unidades Suburbia y 57 restaurantes. Cifra por su parte, operaba de manera independiente 228 tiendas y restaurantes.

Wal-Mart Supercenter fue otro de los frutos de la asociación Cifra S.A. de C.V. con el *retail* estadounidense en 1991, esta línea de hipermercados se ha caracterizado por las grandes extensiones de sus establecimientos y su gran variedad de productos, con una propuesta de valor basada en el precio y surtido de las mercancías. Este formato opera también como “tiendas ancla” al congrega otros negocios como: joyerías, tintorerías, restaurantes, zapaterías, estéticas, etc., ya que estos establecimientos se benefician de la constante afluencia de clientes que asisten a las tiendas W-M. En 1993 a dos años de la llegada del corporativo estadounidense a tierras mexicanas, se inició la transformación de las tiendas Aurrerá a W-M Supercenter, fue así como este nuevo formato de tiendas comenzó a operar en México. Hoy en día W-M Supercenter se ha convertido en el segundo formato más exitoso de W-M de México, únicamente por detrás de Bodega Aurrerá, con una participación del 28% en las ventas totales del corporativo, su número de establecimientos suma aproximadamente 153 dentro del territorio nacional, con una plantilla de 44,815 empleados.

### **3.2.1 Wal-Mart. La globalización y la crisis económica**

Con la entrada en vigor del TLCAN en 1994, el mercado mexicano se transformó, permitiéndole la entrada a muchas firmas extranjeras como Auchan, Carrefour, y Wal-Mart Stores, la cual destaca por su importancia. En el caso del corporativo estadounidense, el TLCAN jugó un papel esencial en su desarrollo, ya que a pesar de ser México, uno de los países que cuenta con mayores Tratados Comerciales, EE.UU., es considerado su socio más importante. Este factor permitió la eliminación de muchas restricciones, como los aranceles, la burocracia gubernamental y los problemas de transporte, permitiéndole a W-M operar con mayor libertad en el país.

Esta globalización desencadenó un frenesí importador en la población, que comenzó a afectar a la industria nacional. Sin duda alguna la globalización mejoró de cierta forma la competitividad en el país, ya que se convirtió en un reto muy fuerte para las empresas nacionales y en una buena oportunidad de crecimiento y expansión para las extranjeras.

Las empresas mexicanas, que se venían desarrollando bajo un entorno completamente protegido de la competencia en el exterior, tuvieron que hacer importantes ajustes en sus procesos productivos y operativos, lo cual desencadenó una guerra de precios que se prolongó por muchos años.

Para contrarrestar estos efectos las tiendas pertenecientes a la asociación Cifra/W-M, mantuvieron una estrategia de *high-low* (subir y bajar los precios), con la finalidad de ofrecer agresivas ofertas, que alentaran a los clientes a comprar en sus establecimientos, para así contrarrestar la guerra de precios que se estaba suscitando. Todas las demás cadenas de autoservicios en el país, se movieron bajo la misma lógica

con tal de permanecer en el mercado. Sin embargo el hecho de que todas las tiendas implementaran la estrategia de *high-low*, ocasionó que la población perdiera credibilidad en la idea de los descuentos.

En 1994 W-M hizo el primer intento por implementar su política de "Precios bajos todos los días" (EDLP, por sus siglas en inglés), una de sus estrategias de venta y mercadotecnia más exitosas en EE.UU., sin embargo el resultado fue fallido, ya que a finales de 1994 y principios de 1995, la crisis conocida como "El error de Diciembre", desató la devaluación del peso, derivando en una vertiginosa inflación, que impactó de forma negativa el consumo, provocando la caída de la producción, el aumento del desempleo y una inestabilidad en los mercados financieros, que estimuló la fuga de capitales. Previo a este terrible episodio, México era considerado un país con un prometedor futuro económico, inclusive en el mismo año que firmó el TLC, había ingresado a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ya que se le había considerado un país de reciente industrialización. Este auge económico previo a la crisis, brindó la oportunidad a muchas firmas extranjeras de penetrar el mercado mexicano. Sin embargo al suscitarse la crisis económica las cosas se complicaron, las tiendas de autoservicios en el país, al cierre de 1995, habían reportado dramáticas caídas en sus ventas, debido a la pérdida del poder adquisitivo de los mexicanos y a la creciente inflación. Algunas cadenas comerciales decidieron retirar su capital de México, ya que habían basado su oferta, en grandes volúmenes de artículos de importación, como un mecanismo diferenciador de los comercios locales. El caso de W-M y Cifra no fue así, por el contrario, reforzaron su alianza en 1994, después de haberse dado la transformación de las tiendas Aurrerá en Wal-Mart Supercenter,

Vips y Suburbia se incorporaron a la asociación. En 1995, la alianza Cifra/W-M, basó su estrategia de venta principalmente, en el no endeudamiento en moneda extranjera, enfocándose en el fortalecimiento de su red de proveedores locales.

En el año de 1997 aún con los efectos de la crisis en México, la asociación Cifra/W-M realizó una fuerte inversión, para la creación de 198 tiendas, y restaurantes en todo el país, representando un incremento de 175% de su capacidad instalada y generando aproximadamente 26,000 empleos. Finalmente en junio de 1997, W-M Stores Inc. y Cifra S.A. de C.V, fusionaron sus compañías para formar una sola empresa, conservando los formatos de negocio ya existentes hasta la fecha: Aurrerá, Bodega Aurrerá, W-M Supercenter, Superama, Sam's Club, Suburbia y la cadena de restaurantes Vips.

### **3.2.2 Política de “Precios bajos todos los días”**

En 1999, Wal-Mart Supercenter decide nuevamente introducir en las 27 tiendas, localizadas en 22 estados de la República Mexicana en zonas urbanas, su política de “Precios bajos todos los días”. Esta estrategia de venta combativa, desde sus inicios tuvo la finalidad de reposicionar sus tiendas dentro del mercado y al mismo tiempo crear un diferenciador importante entre los demás competidores. Esta fórmula resultó muy exitosa, al poco tiempo de su implementación, se registró una mayor afluencia de clientes en las tiendas. W-M dejó atrás el viejo esquema de *high-low* y ofertas de temporada, dando paso a un innovador sistema de “Precios bajos todos los días”, nunca antes utilizado en México, como parte de sus estrategias de venta y mercadotecnia en el país. Un año después el corporativo decidió introducir esta política

de precios, tanto en Bodega Aurrerá como en Superama. Esta importante reducción de precios, implicó fuertes cambios en la cadena de producción, distribución y comercialización, afectando fuertemente a los proveedores, sin embargo al poco tiempo, este eslogan publicitario se convirtió en la principal identidad de la empresa, abriendo paso a un nuevo modelo de mercadeo en México. Desde entonces se han llevado a cabo en sus diversos departamentos (perceperos, abarrotes, ropa, electrodomésticos, frutas, verduras, etc.) promociones como los llamados “*rollback* de precios” (reducción de precios), además de obtener “Precios bajos todos los días”, el cliente recibe rebajas adicionales en muchas de las mercancías.

### **3.3 Surgimiento de Wal-Mart de México (Walmex)**

Finalmente, en el año 2000 tras un fuerte trabajo en equipo entre ambas compañías, la denominación Cifra desaparece y se crea Walmex, ya que el corporativo estadounidense había comprado la mayor parte de las acciones de Cifra. En ese mismo año como una estrategia de venta y mercadotecnia decidió lanzar sus marcas propias: Great Value (con productos básicos de abarrotes procesados, papel de consumo doméstico, lácteos, químicos, artículos de limpieza, alimentos congelados y dulces), y Equate (con productos de salud y belleza, cosméticos y artículos para el cuidado de los bebés), ambas han tenido un alto grado de aceptación por parte de los clientes de las tiendas.

En el 2001, la compañía toma la decisión de transformar los almacenes Aurrerá en Wal-Mart Supercenter y Bodega Aurrerá, como parte de su estrategia operativa, por otro lado para esa fecha, el número de tiendas y Centros de Distribución (CEDIS),

continuaban expandiéndose por toda la República Mexicana, como parte de su estrategia de desarrollo, con la finalidad de incrementar sus ventas y que éstas se reflejaran, en un aumento de sus ganancias.

Mejorar la logística y distribución siempre ha sido una de las mejores armas de W-M ante la competencia. La introducción de varias innovaciones perfeccionadas en EE.UU, como el sistema de precios, la administración de inventarios, la utilización de mano de obra barata y la mejora del sistema de suministro de mercancías, comenzó a modernizar rápidamente al sector minorista mexicano, en muchos casos los demás minoristas trataban de imitar la exitosa fórmula de W-M con tal de permanecer en el mercado.

Tras implementar su política de “Precios bajos todos los días”, W-M comenzó a exponer dentro de sus tiendas, los *tickets* de compra originales de las demás cadenas, por medio de enormes carteles, para que los clientes pudieran darse cuenta que los precios de sus tiendas eran más competitivos. Esta estrategia publicitaria revolucionó al sector minorista, sin embargo fue considerada desleal, por lo que muchos de sus competidores comenzaron a quejarse ante la ANTAD<sup>3</sup> (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales), estas diferencias ocasionaron que en el 2002, W-

---

<sup>3</sup> La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales es una organización de servicio que representa los intereses de sus Asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en una economía de mercado con responsabilidad social. Su principal objetivo es Promover la libre competencia leal y honesta.



M de México se desligara por completo de la ANTAD sin importar que años atrás, Aurrerá había contribuido a su creación. Pese a las diferencias coyunturales que habían dañado la relación con la Asociación, cinco años después, W-M de México decide reintegrarse, con la finalidad de combatir el comercio informal y fortalecer al sector comercial.

### **3.3.1 Nuevos formatos**

La constante necesidad de innovación, lo llevó en el 2004 a lanzar un nuevo formato conocido como “Mi Bodega Aurrerá”, derivado del clásico Bodega Aurrerá, como parte de su estrategia de diversificación de mercado. Este formato al igual que su predecesor se dirige a un amplio sector de la población mexicana de ingresos limitados en zonas urbanas, respondiendo a la demanda de productos básicos de “buena calidad” a los precios más bajos del mercado. Las características que la diferencian de Bodega Aurrerá es principalmente el tamaño y su localización, ya que estas tiendas cuentan con un tamaño aproximado de 1,400 a 1,600 metros cuadrados de piso de venta y un número de empleados que llega apenas a 60, son localizadas en pequeñas colonias y comunidades dispersas por todo el país para las que una tienda Bodega Aurrerá tradicional sería demasiado grande. Estas tiendas auguran un gran éxito debido al *target* que manejan, ya que muchas de las cadenas de autoservicios en México han ignorado estos mercados urbanos de menor tamaño que van de 20 mil a 50 mil habitantes, dejando las puertas abiertas a W-M de México.<sup>4</sup>

Buscando crecer a un ritmo similar a la dinámica económica y poblacional de México, este corporativo, no sólo ha delimitado su mercado a los autoservicios, tiendas de ropa

---

<sup>4</sup> “Wal-Mart de México. Una historia de valor y compromiso”, 2008: 104

y restaurantes en México, el 7 de noviembre del 2007, se inauguraron las primeras unidades del “Banco Wal-Mart de México Adelante, S.A.”, el primer Banco Wal-Mart en el mundo, bajo el eslogan publicitario: de ahora en adelante, realizar las transacciones financieras es “tan fácil como ir al súper”.

Las primeras unidades de atención al público, conocidas como MACS (Módulos de Atención a Clientes y Socios), se abrieron en el Distrito Federal y en el Estado de México. Estas unidades financieras tienen la finalidad de ser el mejor proveedor de servicios financieros para todos los clientes de las tiendas, Clubes y Restaurantes de la cadena de W-M de México. A finales del 2007, ya contaba con 16 MACS, con un total aproximado de 362 empleados. El Banco va dirigido a bancarizar los segmentos de la población nacional que cuentan con ingresos limitados, por lo que aún no gozan de los servicios financieros de ninguna institución bancaria. Posteriormente Banco Wal-Mart, busca ofrecer estos servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas, que carecen de crédito, muchas de ellas proveedores de W-M de México. De inicio el Banco lanzó tres productos financieros, además de la *Cuenta Básica*. *El Plan Ahorro*, permite a los clientes abrir una cuenta con sólo cincuenta pesos y ofrece una tarjeta de débito, que le permite disponer de los fondos en cajeros y además se puede utilizar como instrumento de pago. *El Plan Maestro*, es una cuenta de cheques para los pequeños negocios; se abre a partir de mil pesos. *El Plan de Pagos Fijos*, ofrece créditos de entre dos mil y cincuenta mil pesos, con plazos de pago de 6 a 24 meses en frecuencia quincenal o mensual, no cobra cuota de apertura, ni comisiones, se ofrece una tasa de interés competitiva, además de otros beneficios, como el sorteo “Te lo ganaste”, el cual bonifica hasta cuatro semanas de pago si se cubren puntualmente los pagos o si estos se

realizan con anticipación y el programa “Protección total” que garantiza el pago de la deuda en caso de fallecimiento, desempleo o incapacidad del titular de la cuenta.<sup>5</sup>

Poco tiempo después se lanzó al mercado el Plan de Inversión, el cual es un depósito a plazo fijo en pesos, con el que los clientes pueden obtener magníficos rendimientos sobre su dinero, solo deben elegir un plazo fijo de 7, 28, 90, 180 ó 360 días y retirar su inversión con los rendimientos. Otro de los productos es Compra Fácil, una tarjeta de crédito que le permite al cliente comprar todo lo que necesite en las tiendas y clubes del Grupo Wal-Mart (Wal-Mart Supercenter, Bodega Aurrera, Superama, Sam’s Club y Suburbia) de la República Mexicana.<sup>6</sup>

Por medio de la estrategia de diversificación de productos financieros, Banco Wal-Mart pretende posicionarse fuertemente en el país. Además tiene planeado, en el corto plazo, lanzar más productos, como créditos hipotecarios, automotrices, etc., asimismo la integración de estas unidades con las tiendas y su extensión en el país, forman parte de sus principales metas, ya que actualmente en México hay únicamente 8 sucursales bancarias por cada 100 mil habitantes. Esta cifra es pequeña en comparación con países como España, donde cuentan con 96 sucursales bancarias por cada 100 mil habitantes.<sup>7</sup>

Estos Bancos tienen un gran potencial, ya que a diferencia de la competencia, cuentan con horarios más flexibles, abiertos de 8:00 a 22:00 horas todos los días de la semana y cuentan con atención telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año. La flexibilidad de horarios y los precios más accesibles de los productos financieros a

---

<sup>5</sup> “Wal-Mart de México. Una historia de valor y compromiso”, 2008: 150,152

<sup>6</sup> Fuente: <http://www.bancowalmart.com>

<sup>7</sup> “Wal-Mart de México. Una historia de valor y compromiso”, 2008: 152

través de la reducción de sus costos de operación, podrían posicionar fuertemente al Banco Wal-Mart en el mercado financiero.

En el mismo año que el corporativo abre su primer Banco Wal-Mart (2007), lanza en México Medi-Mart, una marca propia de medicamentos de “buena calidad” y precios accesibles. Esta marca ha tenido un fuerte impacto social en México, ya que la población de recursos limitados, ha podido tener acceso a estos medicamentos. En ese mismo año se lanzó una estrategia publicitaria llamada “Mamá Lucha la campeona de los precios bajos”, haciendo hincapié en que Bodega Aurrerá es la tienda que ofrece los precios más bajos del mercado.

En el 2008 el corporativo decidió lanzar otro formato llamado, Bodega Aurrerá Express, como parte de una nueva estrategia de diversificación de mercado, la cual también está dirigida a un sector de bajos ingresos en colonias populares, este formato es muy parecido a las tiendas de conveniencia Oxxo y 7-Eleven que sustituyen a las “tienditas de la esquina”. El formato Bodega Aurrerá Express, es una “minitienda” con una superficie de 400 a 500 metros cuadrados de piso de venta, contigua a la comunidad, que brinda cercanía al hogar, pero conservando los precios bajos de Bodega Aurrerá. Estas tiendas se han instalado estratégicamente en ciertas zonas conurbadas como la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Tijuana, para cubrir el abasto de las colonias con elevados niveles de población.<sup>8</sup> W-M de México planea la apertura de muchas más tiendas Mi Bodega Aurrerá y Bodega Aurrerá Express, en distintas zonas del país, ya que los analistas económicos auguran un importante crecimiento de estos nuevos formatos. La inversión que se requiere para lanzar una unidad operativa de este

---

<sup>8</sup> “Wal-Mart de México. Una historia de valor y compromiso”, 2008: 105

tipo, es mucho más pequeña, esto permite reducir los costos operativos y por ende los precios. Con estos lanzamientos, W-M de México, busca transformar los hábitos de compra en los mercados urbanos de menores dimensiones en el país, ya que muchos de estos habitantes están acostumbrados a comprar en las centrales de abasto de la región y en las “tienditas tradicionales”. El cubrir esos nichos, le permitirá a W-M, diversificar aún más su mercado. Todo parece indicar que estas estrategias de venta y mercadotecnia en las que se fusiona lo tradicional, con lo moderno, le van a permitir crecer al ritmo de la vertiginosa dinámica económica y poblacional de México.

### **3.3.2 Walmex, hoy**

W-M de México, se resguarda actualmente tras una filosofía, en la cual su propuesta de valor es: “Ofrecer a sus clientes mercancía de calidad, surtido, buen servicio y sobre todo “Precios bajos todos los días”, para contribuir así a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas. Hoy en día W-M Stores Inc., posee aproximadamente el 67% de las acciones de Walmex, dejando el resto al público accionista. Sin duda alguna, W-M de México es considerado el detallista más grande del país, sus tiendas se encuentran presentes en gran parte de los mercados urbanos de la República Mexicana, sumando un total de 1204 unidades operativas, en diferentes formatos. Por otro lado sus 13 Centros de distribución, le han permitido hacer más eficientes sus procesos de comercialización y logística en el país. De igual forma es considerada la empresa privada que más empleos genera en México, registrando tan sólo en el 2008 más de 160,000 trabajadores en su plantilla. El siguiente cuadro nos muestra datos importantes, que arrojan una idea precisa de la dimensión de W-M en México.

**Cuadro 6**  
**Total de Unidades Operativas en México**  
**(2008)**

Unidad Operativa	Tipo de formato	Total unidades	Distribución Geográfica	Contribución a las ventas totales de la compañía	Ventas (millones de pesos)	Número de SKUS <sup>9</sup>	Número de empleados <sup>10</sup>
Sam's Club	Clubes de precios al mayoreo con membresía, enfocadas a negocios y a consumidores que compran por volumen.	91	Metropolitana 18 Centro 25 Norte 7 Noroeste 11 Noreste 8 Sureste 15 Suroeste 7	27%	\$60,995	4,100	21,159
Bodega Aurrerá	Tiendas de descuento austeras que ofrecen mercancía básica, alimentos y artículos para el hogar.	442	Metropolitana 133 Centro 166 Norte 26 Noroeste 19 Noreste 18 Sureste 48 Suroeste 32	33%	\$73,646	49,000	Más de 50,000
Wal-Mart Supercenter	Hipermercados que ofrecen el más amplio surtido de mercancía; desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y mercancías generales	153	Metropolitana 39 Centro 42 Norte 16 Noroeste 20 Noreste 16 Sureste 17 Suroeste 3	28%	\$62,633	90,000	44,815
Superama	Supermercados ubicados en zonas residenciales.	67	Metropolitana 44 Centro 19 Norte 0 Noroeste 0 Noreste 0 Sureste 4 Suroeste 0	5%	\$11,575	25,000	9,000
Suburbia	Tiendas de ropa dirigidas a	84	Metropolitana 40	4%	\$9,432		9,214

<sup>9</sup> SKU (acrónimo de Stock Keeping Unit), es un número de referencia o identificador usado en el comercio, con el objeto de dar seguimiento sistemático a los productos ofrecidos a los clientes, cada SKU se asocia a un objeto, producto, marca, servicio, etc.

<sup>10</sup> Cifras aproximadas según Wal-Mart de México. 31 Diciembre de 2008

Unidad Operativa	Tipo de formato	Total unidades	Distribución Geográfica	Contribución a las ventas totales de la compañía	Ventas (millones de pesos)	Número de SKUS <sup>9</sup>	Número de empleados <sup>10</sup>
	familias de ingreso medio, ofreciendo moda y calidad al mejor precio		Centro 23 Norte 3 Noroeste 0 Noreste 6 Sureste 9 Suroeste 3				
Vips	Cadenas de restaurantes reconocidas por su servicio, calidad, precio y ubicación. Esta división incluye los restaurantes Vips y los restaurantes de comida mexicana como El Portón y otros.	367	Metropolitana 179 Centro 80 Norte 15 Noroeste 17 Noreste 18 Sureste 43 Suroeste 15	3%	\$5,892		21,073

Elaboración propia con datos de: Wal-Mart de México, "Formatos de negocio", Disponible en: <http://www.walmartmexico.com.mx/1formatos.html>

El cuadro anterior muestra la capacidad que W-M ha tenido para integrarse a los diferentes sectores sociales en México, por medio de la diversificación de sus formatos de negocio, ampliando su mercado e incrementando sus ganancias, a diferencia de muchos de sus competidores que hoy en día intentan copiar esta estrategia.

## Mapa 1 Cobertura Geográfica Wal-Mart de México (2008)



Elaboración propia con datos de: Wal-Mart de México “Distribución Geográfica”,  
Disponible en: <http://www.walmartmexico.com.mx/1distrigeo.html>

El mapa anterior muestra claramente que la concentración de las tiendas W-M está principalmente en los mercados urbanos del Centro del país, donde un gran segmento de la población es de ingresos limitados, por el contrario en el Norte, muchas ciudades registran un ingreso promedio hasta tres veces superior al de la media nacional y aunque esto podría representar una gran oportunidad para W-M, éste no ha logrado penetrar ese mercado, en gran parte por la fuerte presencia de Soriana y la cadena texana de supermercados H-E-B (presente en México, desde 1997). Por otro lado,



parece ser que su “política de precios bajos”, no ha tenido un efecto positivo en la región, posiblemente la cercanía con EE.UU, donde W-M está dirigido principalmente a la clase media baja y baja norteamericana, ha dejado una mala impresión en los consumidores de la zona Norte de México, ya que relacionan los precios bajos con productos de mala calidad.

Sin embargo W-M sigue siendo el *retail* mas importante en México. En el 2008, continuó su crecimiento y realizó una inversión de 11,316 millones de pesos en la apertura de 182 unidades, lo que representó un incremento del 12% en su piso de venta y del 3.2% en asientos de restaurantes, además generó 12,582 nuevos empleos. Por otro lado la compañía estadounidense en México, afirmó haberle ahorrado aproximadamente 7,378 millones de pesos a sus clientes, gracias a su política de precios bajos y 1,689 millones de pesos, por medio de sus medicamentos de marca propia Medi-Mart lanzados en el 2007.

Hoy en día Medi-Mart y otros productos de marca propia son considerados indudablemente competitivos, gracias a sus “altos estándares de calidad” y sus precios considerablemente bajos, han tenido gran aceptación por parte de los consumidores, en su mayoría de bajos ingresos. Actualmente algunas de las marcas propias más representativas para W-M en México son:

- Aurrerá: alimentos que se encuentran presentes en los departamentos de Abarrotes básicos, Abarrotes procesados y Lácteos.
- Great Value: alimentos y productos para el hogar desarrollados por expertos de cada categoría, se encuentran presentes en los departamentos de Abarrotes

básicos, Abarrotes procesados, Papeles Domésticos, Lácteos, Químicos y artículos de limpieza, Alimentos congelados y Dulces.

- Medi-Mart: 220 Medicamentos tanto Genéricos como Genéricos intercambiables, para atender padecimientos como diabetes, colesterol, enfermedades cardiovasculares, entre otras; con un precio de \$39 o menos.
- Equate: productos de salud y belleza, presentes en los departamentos de Artículos de Tocador, Bebés, Farmacia, Cosméticos.
- Ol Roy: Variedad de alimento para perros.
- Super Tech: Artículos para el cuidado y mantenimiento del automóvil.
- Cozies: Pañales para bebés.
- Color Place: Pintura y otros artículos complementarios para decorar el hogar.
- Handi Works: Una gran variedad de herramientas de ferretería.

Estos productos son vendidos principalmente en: Bodega Aurrerá y Wal-Mart Supercenter y son considerados una importante herramienta de venta para W-M de México, ya que generan tráfico en sus tiendas y provocan un *switcheo* (cambio) de marca una vez dentro de ellas, además W-M coloca sus marcas propias en lugares estratégicos, para incentivar a los consumidores a comprar su producto y no el de sus proveedores, ya que sus productos son más baratos y de “calidad”. Tras los desequilibrios económicos en el país, esta empresa ha mantenido los precios bajos en más de 500 productos básicos, entre ellos productos de sus marcas propias desde

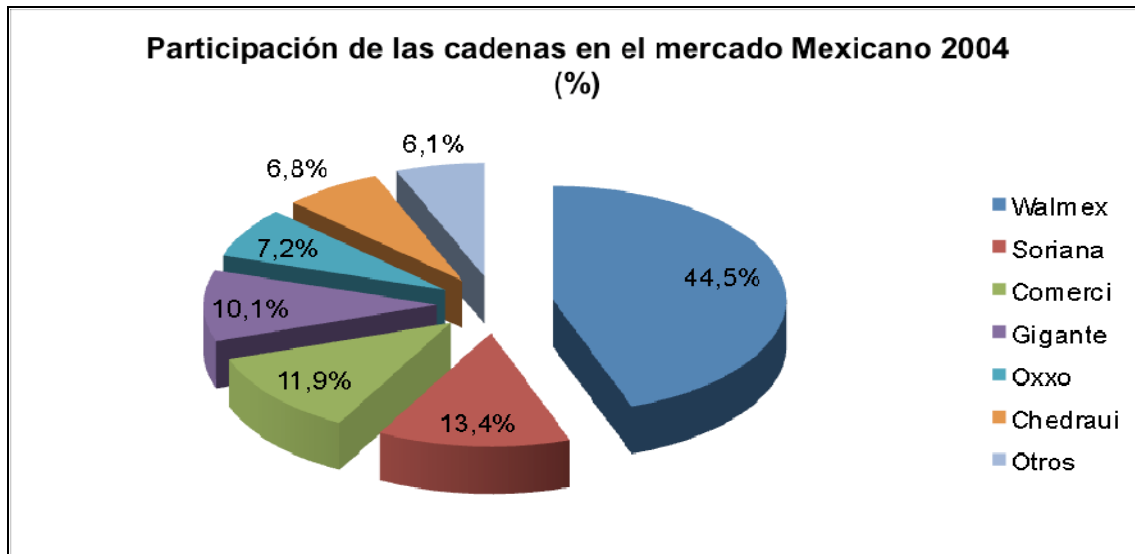
octubre de 2008, lo que ha representado un ahorro aproximado en las compras de los consumidores de un 40%, según afirmaciones del propio corporativo.

W-M de México que actualmente cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo el nombre de Walmex, ha mantenido su competitividad en el país, gracias a la expansión de sus unidades operativas en gran parte de la República Mexicana, el buen manejo de su logística, la adaptabilidad de sus tiendas a las necesidades del consumidor mexicano, la previsión de tendencias de compra, el mantenimiento del diferencial de precios, la creación de nuevos formatos, la introducción de tecnología y sus constantes campañas publicitarias enfocadas a sus precios bajos. Actualmente su publicidad insiste en que: “En Wal-Mart, ahorras dinero, vives mejor”. Todos estos factores han colocado al minorista estadounidense, como el líder dentro del sector de ventas al por menor, esto le ha permitido contar con ciertos privilegios por parte del Gobierno. Tan sólo en el 2008 la Compañía alcanzó su más alto nivel de ventas, ya que éstas ascendieron a 244,029 millones de pesos. Esta cifra representa un 11.1% de aumento sobre las ventas en 2007. En 2008 se atendieron a mil 073 millones de clientes, 12.1% superior a 2007. Hoy en día su estrategia de precios bajos, su red de distribución de alta tecnología, que lo conecta con los Centros de Distribución de EE.UU, la gran presión sobre sus proveedores para obtener los precios más bajos y la diversificación de sus formatos para llegar a diferentes tipos de consumidores, lo han convertido en el gigante que es en la actualidad en el país.

### 3.3.3 Competidores en México

Al presente, W-M de México es la cadena minorista líder, sin embargo sus competidores más cercanos (Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui) han luchado por tener una mayor participación en el mercado, que les permita ser más competitivos para así quitarle el monopolio a W-M. Según cifras del 2004, los top 5 que ocupaban el 87.1% de la facturación del supermercadismo mexicano, eran Walmex con el 44.5%, seguido por Soriana con el 13.4%, Comerc (que en el 2000 adquirió las tiendas Sumesa y Auchán), con el 11.9% , Gigante con el 10.1% y las tiendas de conveniencia OXXO con el 7.2%, dejando a Chedraui con el 6.8% y al resto de los competidores con sólo el 6.1% del mercado.<sup>11</sup>

**Gráfica 1**  
**Concentración del Comercio Moderno en México**



Fuente: ANTAD, estimaciones ILACAD, e información de cadenas-2004

\*Cifras anteriores a la adquisición de las tiendas Gigante por parte de Soriana en el 2007.

<sup>11</sup> Fuente: Antad, Estimaciones ILACAD (Instituto Latinoamericano de los Canales de Distribución) e información de cadenas, 2004

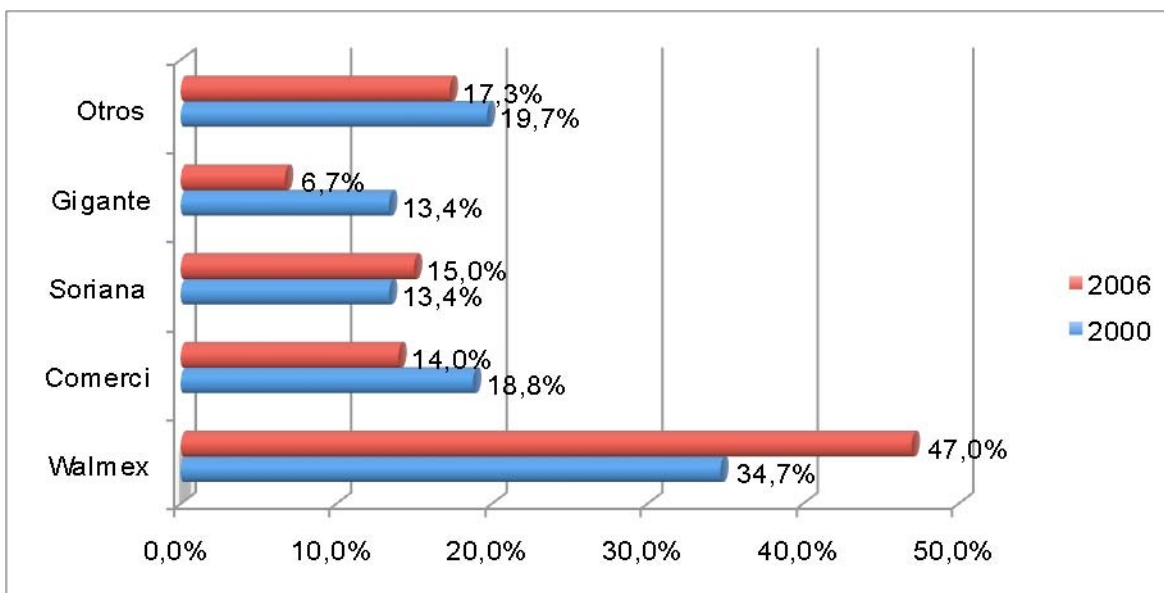
Esta gráfica nos da una idea del éxito de la estrategia comercial que ha seguido Walmex, la generación de tráfico en sus tiendas (mayor afluencia de clientes), la campaña de “precios bajos todos los días”, que ha sido complementada por los “*rollback* de precios” y la fuerte inversión en infraestructura, han sido factores fundamentales en su crecimiento, ejemplo de ello, es que durante el 2004 se estimó que Walmex, amplió 10.6% su piso de ventas de autoservicios al inaugurar 41 establecimientos (23 Bodega Aurrerá, 4 Superama, 6 Supercenter, 8 Sam’s Club), lo cual es un crecimiento favorable comparado con el entre 6% y 7% del resto del sector. Es decir se estima que la inversión de Walmex representó el 44% de la inversión total del sector de tiendas de autoservicio en México. Para el año 2006, Walmex ya había aumentado su participación dentro del mercado mexicano a 47% aproximadamente, mientras que las demás cadenas sólo habían logrado un pequeño crecimiento muy por debajo de Walmex, siendo éste un indicador fehaciente de la rápida expansión del corporativo estadounidense en el país.<sup>12</sup>

En la siguiente Gáfica podemos ver el comportamiento de las cadenas de autoservicios dentro del mercado mexicano, con respecto a su participación en años comparativos 2000 y 2006, siendo indicativo del rápido crecimiento de Walmex en el país:

---

<sup>12</sup> Fuente: Estimaciones de Infobasic, S.A de C.V.

**Gráfica 2**  
**Sector tiendas de autoservicio en México.**  
**Participación de mercado 2006 vs. 2000**



Fuente: Estimados de Infobasic, S.A. de de C.V. \* Incluye a Costco  
 \*Cifras anteriores a la adquisición de las tiendas Gigante por parte de Soriana en el 2007.

En la actualidad la composición del mercado minorista en México ha cambiado, tras la adquisición de las tiendas Gigante por parte de Soriana en el 2007 y la adquisición de casi el total de los almacenes pertenecientes a la cadena francesa Carrefour (establecida en México desde 1995), por parte de Chedraui en el 2005, esto hizo que las dos cadenas fortalecieran su participación en el sector e incrementaran su competitividad. Lamentablemente, no se encontraron cifras precisas que permitieran graficar la participación de las cadenas de autoservicio dentro del mercado mexicano a la fecha. Sin embargo, está claro que W-M sigue siendo la cadena de autoservicios con mayor presencia en el país, dejando muy por debajo a sus competidores. Este desplazamiento económico generado por el corporativo estadounidense podría

repercutir en un futuro no muy lejano, a la desaparición de empresas de autoservicios y departamentales con capital mexicano, afectando directamente a la economía del país.

Al presente, W-M es el minorista líder en México, su rival más cercano es Soriana, seguido por Comercial Mexicana y Chedraui:

- Soriana, la segunda mayor cadena minorista del país, tuvo sus inicios en 1968, cuando formalmente se abrió la primera tienda de autoservicios conocida como Soriana en la ciudad de Torreón, Coahuila. Poco tiempo después continuó su crecimiento en la Zona Norte de la República Mexicana con gran éxito, en 1987 ya cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores. Después de extenderse a diferentes estados del Norte del país, a finales del 2007 y principios del 2008, Soriana llegó al Distrito Federal, al adquirir 198 tiendas de su rival Gigante, incluyendo 7 tiendas localizadas en EE.UU. Esta adquisición incrementó notablemente su capacidad en piso de venta, logrando consolidarse como el segundo operador de supermercados en el país, haciéndose más fuerte ante su rival más cercano, W-M de México. Hoy en día Soriana cuenta con un total de 462 tiendas en operación, en 6 formatos de negocio distintos (Hipermercados Soriana, Soriana Mercado, Soriana Supermercado, Soriana Hipermercado Plus, Clubes de precio City Club y las Tiendas de Conveniencia Super City con las que planea hacerle la competencia a 7-eleven y Oxxo), además de sus 17 Centros de Distribución. Estas tiendas tienen mayor presencia en la Zona Norte del país, no obstante actualmente, Soriana ha enfocado sus esfuerzos por medio de fuertes campañas publicitarias para dar a conocer sus 70 tiendas ubicadas en el área Metropolitana de la Ciudad de México. Además ha innovado en el uso de una

tarjeta de lealtad (tarjetas de puntos), la cual acumula puntos que pueden utilizarse en compras futuras, promociones de productos tres por dos y su fuerte campaña publicitaria “Baratísimo” (los precios más baratos están en Soriana), “Soriana El Super mexicano” (nadie conoce más a los mexicanos que Soriana) y “Martes, Miércoles y Jueves de mercado” en Soriana, campaña publicitaria que incentiva la afluencia de clientes en los días de ventas más bajos de la semana. Estas estrategias y la precedente adquisición de las tiendas Gigante, han hecho que Soriana se posicione fuertemente en el mercado mexicano y que al igual que W-M tenga como objetivo seguir creciendo a pesar de la incertidumbre económica en el país, enfocándose principalmente en el sector de bajos ingresos. A pesar del gran impacto de W-M en México, el minorista estadounidense aún no ha logrado penetrar con éxito la Zona Norte y Noreste del país en donde Soriana se encuentra presente con mayor fuerza.

- Comercial Mexicana, la tercer minorista más importante del país surgió en 1962. En el año 2003, el grupo adquirió las tiendas Sumesa y Auchan. Con el tiempo se crearon nuevos formatos de negocio y se acordó un *Joint Venture* (alianza estratégica o asociación temporal entre empresas) de 50%-50% con Costco Wholesale Corporation. En 1990, poco a poco CCM (Controladora Comercial Mexicana), comenzó a tener mayor presencia en el país, sin embargo en octubre de 2008, la desaceleración del mercado, así como la devaluación del peso, afectaron al minorista, quien se declaró en quiebra tras no poder sostener una deuda de aproximadamente 2000 mdd. La controladora inmediatamente buscó renegociar sus pasivos con los acreedores en el menor tiempo posible y solicitó



un crédito a Nafinsa que le permitiera mitigar sus deudas. Hoy en día, esta tienda cuenta con 8 formatos diferentes: Comercial Mexicana, Mega Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana, Al Precio, Sumesa, City Market, Costco y los Restaurantes California. Ocupa el tercer lugar dentro del sector de ventas al menudeo en México, por detrás de W-M de México y Soriana (después de la adquisición de las tiendas Gigante), con un total de 307 unidades operativas de las cuales: 230 son tiendas de autoservicio de diferentes formatos y 77 restaurantes, todas ellas presentes en 42 ciudades del país, principalmente en la zona Centro. Sus campañas publicitarias más importantes son: Julio regalado (promoción donde colocan sus productos al 2x1 o 3x2, ofertas de temporada entre junio y agosto), miércoles de plaza (promoción donde Comercial Mexicana pone ofertas en los departamentos de frutas y verduras para captar más clientes en uno de los días de menor tráfico en sus tiendas), su monedero naranja (tarjeta en la que acumulas puntos llamados timbres que puedes cambiar por artículos promocionales, más una cantidad de dinero); su frase “¿Y tú, Vas al Súper o a la Comer?” lanzada en el 2007, creando un sentido de pertenencia y reconocimiento de sus tiendas en los consumidores y su actual eslogan “Aquí compro lo mejor, al precio más bajo”. Todas estas estrategias le han permitido estar dentro de los 5 minoristas más importantes del país. Sin embargo, aunque todos sus puntos de venta permanecen abiertos, Comercial Mexicana aún no tiene clara su situación financiera, a pesar de sus renegociaciones con algunos de sus acreedores, aún no se sabe cual será su futuro en el mercado mexicano, si ésta llegara a quebrar, los principales beneficiados serían W-M de México y Soriana, sus más cercanos competidores.

- Chedraui es la cuarta cadena más importante en el país. Sus orígenes se remontan a 1970, cuando se inauguró la primera tienda de autoservicios, "Súper Chedraui" en Xalapa, Veracruz. En 1985 se constituyó la razón social "Tiendas Chedraui, S.A. de C.V.", manejando el nombre de Grupo Chedraui, como integración de todas sus tiendas. El mejor acierto para Chedraui fue que en 2005, compró la cadena francesa Carrefour México, que contaba con 29 sucursales en el país, esta compra incrementó su presencia en el mercado, principalmente en el Distrito Federal, y estados como Querétaro, Guanajuato, Jalisco, etc., quienes no contaban aún con su presencia. Actualmente, Chedraui cuenta con 99 tiendas Chedraui, 8 tiendas El Súper y 16 tiendas Súper Che, con presencia principalmente en el sur del país, sobre todo en el sureste, donde es el líder, superando por poco a W-M de México. Este grupo también tiene presencia en el estado de California, EE.UU., con sus tiendas El Súper, a finales de mayo de 2008, realizó la compra a la Organización Soriana de las 7 tiendas Gigante que se encuentran en el estado de California, con lo cual logra fortalecer su presencia en esa región. Las principales estrategias que ha utilizado Chedraui para competir en el mercado son: "Miércoles de Chedraui", la cual intenta crear el mismo efecto que "Miércoles de plaza" de la Comercial Mexicana, es decir generar tráfico en sus tiendas, el día en que hay menor afluencia de clientes en la semana y por ende menores ventas; su campaña publicitaria más representativa "En Chedraui cuesta menos", hace referencia a sus precios competitivos. A pesar de estar dentro de las cadenas minoristas más representativas del país, aún no cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. La

adquisición de las tiendas del Grupo Gigante, por parte de Soriana cambió su posicionamiento en el mercado, colocándola en el cuarto lugar dentro del ranking, por detrás de W-M de México, Soriana y Comercial Mexicana.

### **3.3.4 Relación Wal-Mart de México/proveedores**

La cultura W-M se traduce en una voluntad pionera de aplicación de *trade marketing*. Esto significa que W-M ha trabajado conjuntamente con sus proveedores a través de la implementación de estrategias de venta y mercadotecnia, con el objetivo de focalizar su atención en el punto de venta (POP, por sus siglas en inglés), es decir, incrementar la rotación del producto, mejorar las exhibiciones, conservar los anaqueles limpios e inclusive realizar promociones especiales y degustaciones, independientemente de la labor de publicidad masiva de ambas partes. Por ello, sus proveedores, ya no se limitan únicamente a vender sus productos, sino también a trabajar en equipo con el minorista para obtener mejores resultados en ventas.

La colaboración de los proveedores, le ha generado mejoras de eficiencia permanentes a W-M, en cuanto a tecnología, logística, surtido de productos, precios, promociones y todas las actividades que estimulan la compra de la mercancía en el punto de venta.

Específicamente en México, los proveedores y los empleados de W-M han jugado un papel primordial en cuanto a la logística, ya que se han adaptado a cada cambio e innovación que se ha realizado en los diferentes formatos del Grupo. Los cambios más notables refieren a que en un inicio, los Almacenes Aurrerá tenían que recurrir al abasto directo de mercancías en el campo, con los proveedores y la Central de Abastos en el Distrito Federal, se utilizaban pequeñas flotillas de camiones para transportar las

mercancías a otras zonas de la República Mexicana, poco tiempo después surgieron los CEDIS (centros de distribución) que facilitaron el almacenaje y distribución de las mercancías, el objetivo principal de la creación de estos Centros de acopio, fue romper los eslabones tradicionales de la cadena de distribución. Con la llegada de W-M a México todo se modernizó, comenzaron a crearse más CEDIS no sólo en la Ciudad de México, sino en otras zonas del país, de esta forma mejoró el control y manejo de mercancías tanto perecederas como generales en los formatos del Grupo. Las flotillas de los enormes trailers y camiones crecieron aumentando la capacidad de traslado de mercancías, hasta llegar a lo que es hoy en día una enorme red de logística que se ha diferenciado de los sistemas que utiliza la competencia. La capacitación como una herramienta para disminuir la rotación de personal y ahorrar costos, también es una aportación al área logística, ya que de esta forma los trabajadores pueden manejar óptimamente los procesos, logrando una especialización en su área de trabajo. El objetivo principal es mantener una operación eficiente en una de las áreas cruciales para la compañía. Al mismo tiempo la constante adopción de procesos e implementaciones de EE.UU por parte de W-M de México, ha permitido modernizar muchas de las áreas de la empresa.

Por otro lado, W-M aseguró apoyar a los proveedores mexicanos por medio de su programa “Adopta una PyME”, a través del cual 104 proveedores de 25 estados de la República recibieron apoyo para impulsar sus productos. Desde el 2004 W-M ha llevado a cabo 29 ferias regionales en las cuales han participado más de 800 proveedores, con más de 3,000 artículos a la venta, de esta forma es como la compañía estadounidense dice apoyar a los proveedores mexicanos.

En la actualidad, el número de proveedores nacionales con los que trabaja W-M es de 15,437 de los cuales el 40% son PyMES. Asimismo W-M asegura que el 93% de sus mercancías, las adquiere de proveedores establecidos en México, mientras que el 96.5% de las frutas y verduras que se venden en sus tiendas, son compradas a nacionales.<sup>13</sup>

Pero la realidad es otra, los críticos plantean que W-M, está en proceso de hacer quebrar a muchos pequeños proveedores, al no poder cumplir con ciertos estándares de calidad, al no soportar la falta de liquidez a la que son sometidos por el gigante estadounidense, al no poder respaldar una nueva producción, etc. W-M ha sido acusado fuertemente de obligar a sus proveedores a venderle a precios mucho más bajos, que a cualquiera de sus competidores, amenazándolos con retener las solicitudes de compra e inclusive con retirar sus productos de los anaqueles. Además ha inundado el país de importaciones baratas provenientes de China, que amenazan la producción doméstica y la pérdida de soberanía del país. La penetración de W-M al mercado mexicano también ha hecho quebrar a muchos pequeños negocios al no poder competir contra los devastadores precios bajos del gigante estadounidense.

W-M es considerado el mayor empleador privado en México, lo cual le ha otorgado ciertos privilegios en el país, como la evasión fiscal, la competencia desleal y la explotación de proveedores y trabajadores.

W-M ha sido fuertemente criticado en el mundo principalmente por la explotación de sus trabajadores, sin embargo el caso de México es más complicado de entender, algunos

---

<sup>13</sup> Fuente: Wal-Mart de México, "Socios Comerciales". Disponible en <http://www.walmartmexico.com.mx/socios.html>

autores señalan que el coloso estadounidense paga salarios ligeramente por encima del promedio del sector minorista en México (Lichtenstein Nelson, 2006: 163). De cierta forma la poca cualificación que se requiere en la mayoría de los empleos que ofrece el sector minorista y la feminización del mismo, han contribuido a mantener los bajos niveles salariales dentro del comercio al por menor en México. Por otro lado, a diferencia de otros países, algunos trabajadores mexicanos cuentan con representación sindical en ciertas tiendas del corporativo, sin embargo esta representación no es sinónimo de mejores condiciones laborales, ya que los sindicatos tienen una orientación patronal, por lo que hacen muy poco por sus miembros.

### **3.3.5 Estrategias de venta y mercadotecnia de Wal-Mart en México**

Una de las principales herramientas de expansión para W-M, ha sido la adquisición de competidores locales que cuentan con previo conocimiento del mercado, ya que esta estrategia le ha permitido penetrar y ampliar su presencia en otros países, generando barreras a la entrada a sus competidores potenciales. Una vez establecido, W-M implementa estrategias de venta y mercadotecnia acordes al consumidor local, tratando de crear un mercado cautivo.

Es así como, el minorista estadounidense ha apostado por obtener la lealtad del consumidor local a través de un amplio surtido de productos a un bajo costo, en gran parte gracias a sus operaciones logísticas e informáticas altamente eficientes, lo cual le ha permitido generar economías de escala, reduciendo sus costos operativos y por ende los precios de sus productos. Sin embargo esto no sería posible si W-M no contara con una alianza estratégica (*partnership*, en su vocabulario) con sus

proveedores, la cual le permite compartir estrategias de venta y mercadotecnia, que facilitan y agilizan la operación, reduciendo costos e incrementando sus ventas, ya que al final del día W-M y sus proveedores comparten los mismos clientes.

La implementación en México de su estrategia de “Precios bajos todos los días” a partir de 1999, aunado a sus agresivos programas de “*rollback* de precios” aplicados en algunos productos de rubros significativos, como alimentos básicos, frutas y verduras, le han funcionado muy bien. Estos precios bajos se deben principalmente al manejo de sus altos volúmenes de ventas, los cuales se han dado a conocer a través de sus masivas campañas publicitarias en radio y televisión.

Asimismo, estas campañas se han complementado con publicidad en el punto de venta, la cual ha sido considerada una de las principales herramientas de W-M y sus proveedores para dar a conocer sus productos e incentivar la compra de los mismos, por medio del manejo de un buen *Trade Marketing*: buenas exhibiciones, degustaciones (dar a probar el producto), sampleo (regalar muestras de un producto nuevo al consumidor), promociones (en la compra de un producto te llevas 2), publicidad conjunta (incluir publicidad de un nuevo producto, en uno ya conocido), etc.

Sin embargo, W-M por su parte también utiliza otras estrategias de venta y mercadotecnia en el país, algunas de las más sobresalientes en la actualidad son:

- La creación de marcas propias, esta estrategia le ha generado grandes ganancias y ahorros a W-M de México, además por medio de ellas ha generado una lealtad a la marca de sus tiendas. Estas marcas llegan a ser inclusive un 15

o 20% más baratas que las marcas líderes en el mercado, gracias a los ahorros en publicidad, exhibiciones, promociones e inclusive demostraciones.

- La participación de Walmex en programas sociales como: por un “México sano” del Gobierno Federal, como estrategia publicitaria, le ha funcionado muy bien, ya que se ha mostrado como una empresa socialmente responsable.
- La garantía de satisfacción del 100% en artículos generales, “si el cliente no está satisfecho con la compra del producto, se le rembolsa el importe total del producto”.
- El programa de “Doble garantía de frescura”, ofrece el respaldo de la frescura de los productos perecederos tales como: Frutas, Verduras, Carnes, Pescados entre otros. “Si el cliente no está satisfecho con el producto, se le cambia y se le devuelve el dinero”.
- El programa de Precio ¡WOW!, se refiere a precios que se fijaron en ciertos productos, los cuales son tan increíbles, que no se encontrarán en ninguna otra tienda. La disponibilidad de dichos productos es limitada.
- La realización de ferias regionales, en sus diferentes unidades operativas, ponen al alcance de los consumidores cientos de productos de distintos estados de la República como: salsas, botanas, tequilas etc., estas degustaciones benefician el tráfico en sus tiendas, generando una mayor afluencia de clientes.
- El desarrollo de estrategias de distribución de mercancías por “Mundos de compra”, que plantea la oferta de productos diferenciados y acomodados para



facilitar la compra de artículos relacionados por temas, ambientando el área que ocupan para crear una atmósfera confortable a sus clientes, dependiendo de las mercancías que se vendan en cada pasillo.

- El programa llamado “Martes y Miércoles de frescura”, implementado a finales del 2008, con la finalidad de mejorar la afluencia de clientes en sus tiendas, los días de menores ventas de la semana, ofreciendo las frutas y verduras más demandadas, a precios incomparables. Éste programa fue creado inicialmente por Comercial Mexicana, conocido como “Miércoles de plaza”.
- La estrategia publicitaria de “mamá lucha la campeona de los precios bajos” implementada por Bodega Aurrerá, en el 2007, actualmente es una de sus campañas publicitarias más importantes.
- El programa de Multi-Ahorro, es un nuevo programa de Ahorro permanente a Nivel Nacional, a través del cual, cuando se compran más piezas de un mismo producto los clientes podrán alcanzar ahorros de entre un 10% y hasta un 30%.
- La creación de una tarjeta de regalo llamada “siemprecerca.com”, es otra de las estrategias del corporativo, que permite que las personas que están trabajando principalmente en EE.UU puedan enviar esta tarjeta de regalo a sus familiares en México, para que compren en cualquiera de los formatos pertenecientes al grupo, ya sean tiendas, clubes de precios o restaurantes.
- Con motivo de la recesión económica en México a finales del 2008, W-M decidió congelar los precios de más de 500 productos básicos de sus marcas propias (Aurrerá, Great Value, Equate y Ol’Roy, los cuales permanecieron sin alza hasta

el 31 de enero, representando ahorros de hasta 40% respecto a las marcas comerciales) en las 153 tiendas W-M en todo el país.

- En enero de 2009 con el objetivo de ampliar su política de precios bajos, W-M anunció que más de 1,400 productos de todas las categorías, estarían por tiempo limitado a tan sólo 10 pesos, en las 153 tiendas W-M en todo el país.
- Otra estrategia publicitaria de la compañía, en enero de 2009, fue la renovación de la imagen de su logotipo, las letras de W-M cambiaron a color azul vivo, se añadió por debajo la frase “Ahorras dinero. Vives mejor”, además de un destello amarillo que refleja los inteligentes ahorros de W-M. Esta nueva imagen es más fresca y femenina, debido a que el 70% de las personas que compran en las tiendas W-M son mujeres.
- Otra de las estrategias que podemos observar actualmente, es la reubicación de los productos al interior de las tiendas, por lo cual los clientes tienen que recorrer todos los pasillos y anaqueles en busca de su producto, obligándolos inconscientemente a conocer y comprar otros productos que tal vez no tenían contemplados en su lista.

### **3.3.6 Wal-Mart de México y la recesión económica**

El estudio relacionado al impacto de W-M en México, se analizó desde su llegada al país en 1991 hasta el año 2008, sin embargo como se mencionó en el capítulo uno, a

finales del 2008 comenzó a manifestarse una crisis económica en EE.UU, que al poco tiempo se extendió en todo el mundo. Al día de hoy, aún no se tiene claro cuál será la magnitud de la crisis a nivel nacional. Aunque de acuerdo a una encuesta realizada en Junio del 2009 por el Banco de México (Banxico), se prevé una caída de la economía mexicana de 6.31%, para el cierre del 2009, como consecuencia del deterioro económico y la expectativa de que en el corto plazo la situación no mejorará, los especialistas creen que los empleos perdidos sumarán aproximadamente 656 mil, tan sólo la industria maquiladora nacional ha anunciado la pérdida de más de 84,500 empleos de noviembre de 2008 a abril de este año.

Además de los problemas en materia laboral, se espera para el cierre de 2009, una inflación general anual promedio de 4.37% y se anticipa una baja de los ingresos petroleros, ya que se pronostica una contracción del 47% de las exportaciones petroleras, ubicándose en un precio promedio de 54.93 y 59.22 dólares por barril, lo anterior aunado a la caída de las exportaciones no petroleras de 20.6% y de las importaciones de mercancías de 25.2%, que sin duda alguna representan un deterioro del sector externo y un gran golpe para la actividad económica.

Es importante destacar que la caída de las exportaciones nacionales, ocasionada por la disminución de la dinámica económica de EE.UU, creará un déficit comercial de aproximadamente 12 mil 464 millones de dólares.

Otro de los factores que ha impactado a la economía mexicana es la disminución de las remesas, ya que en mayo de 2009, éstas cayeron 19.8%, al totalizar mil 900 millones de dólares, frente a los dos mil 371 millones de dólares del mismo mes del año 2008. El Banco de México informó que seguirá la tendencia a la baja de estos importantes recursos para la economía del país, ya que muchos de los mexicanos que laboran en

ramos como la construcción y otros en EE.UU han perdido sus empleos, debido a la crisis financiera y a los mayores controles migratorios. México es el principal receptor de remesas de Latinoamérica y el tercero a nivel mundial, después de la India y China. Por ello las remesas representan para el país, la segunda fuente de captación de divisas, después de las exportaciones petroleras.<sup>14</sup>

Sin embargo todos estos factores parecen no afectar a gran escala el desempeño de W-M de México, ya que el *retail* por el contrario, ve esta crisis como una oportunidad de crecimiento debido al *target* al que están dirigidas sus tiendas, principalmente: Bodega Aurrerá, Mi Bodega Aurrerá y Bodega Aurrerá Express, por las que está apostando hoy en día gran parte de su capital. En enero de 2009, el mayor minorista del país tuvo un alza de 2.7% en sus ventas respecto al año pasado, apoyadas por sus agresivas promociones de precios bajos. Walmex agregó, que sus ventas totales sumaron 21,677 millones de pesos (unos 1,520 millones de dólares) en enero de 2009, un 9.2% más que en el mismo mes del año pasado. W-M de México ha reforzado sus estrategias promocionales y campañas publicitarias para tratar de alentar a los consumidores mexicanos a comprar en sus tiendas para que puedan ahorrar ante la recesión.

Por otro lado W-M planea invertir en el 2009 11 mil 800 millones de pesos, para la puesta en marcha de 252 unidades operativas: 29 Bodega Aurrerá, 31 Mi Bodega Aurrerá, 165 Bodega Aurrerá Express y el resto de las unidades serán Banco Wal-Mart, tiendas Wal-Mart Supercenter, Superama, Sam's Club y Suburbia, calculando crear más de 14,500 empleos directos y 25 mil indirectos este año, lo que representaría un crecimiento de 15% comparado con el año anterior, pese al entorno recesivo en el país.

---

<sup>14</sup> Fuente: Notimex, Banxico

Las inversiones programadas para el 2009 equivalen a un 4% más de las realizadas el año anterior por W-M.<sup>15</sup> El corporativo busca enfocar su mercado principalmente al sector de menores ingresos del país, viéndolo como una oportunidad de crecimiento, ya que la prioridad de la población en este momento es ahorrar, por ello la mayor parte de su inversión está destinada a los formatos Bodega Aurrerá, Mi Bodega Aurrerá, Bodega Aurrerá Express, los cuales le han funcionado muy bien, gracias a sus enormes registros de ventas y a la poca inversión que se requiere para abrir una unidad de este tipo. En el caso de Bodega Aurrerá, es el formato que más ventas anuales le genera a W-M, por otro lado Bodega Aurrerá Express va por buen camino, hoy en día suman ya 70 unidades en el país con gran aceptación en la población. Durante las crisis económicas se ha observado que muchos de los consumidores mexicanos regresan a los establecimientos minoristas informales y a las “tienditas de la esquina”, lo que representa una buena oportunidad para las pequeñas tiendas Bodega Aurrerá Express, las cuales cuentan con un formato muy parecido al de las tiendas tradicionales en México.

En el 2009 W-M de México basará su estrategia de desarrollo en el sector menos favorecido del país, lo cual hace sentido al actual escenario de recesión económica. Por ello su objetivo principal será enfocarse en promocionar los productos perecederos de sus formatos como frutas, verduras, carnes y salchichonería, ya que estos ayudarán a generar tráfico en sus tiendas. Asimismo, el Vicepresidente de Negocios Inmobiliarios Sustentables de W-M de México, aseguró que la problemática financiera mundial no ha

---

<sup>15</sup> Fuente: Wal-Mart de México, Sala de prensa “Invertirá Wal-Mart de México \$ 11,800 millones de pesos y creará más de 14,500 empleos directos en 2009”. Disponible en:

[http://www.walmartmexico.com.mx/comunicados/febrero09/200209\\_walmartinversion.html](http://www.walmartmexico.com.mx/comunicados/febrero09/200209_walmartinversion.html)

impactado de manera considerable los proyectos de crecimiento de la empresa en el país y refirió que el tipo de cambio no les impactará en gran medida, ya que aproximadamente el 94% de los productos que se venden en las tiendas del grupo se producen en el país, dejando un mínimo porcentaje a los productos importados.<sup>16</sup>

Por otro lado la ANTAD informó que de las 252 unidades operativas que planea abrir W-M de México este año, algunas de estas serán Bancos Wal-Mart. El corporativo asegura que la apertura de más unidades, incrementará el proceso de bancarización en el país y sobre todo hará que el sistema financiero sea más eficiente, permitiendo reducir costos de operación, beneficiando a los clientes con productos más baratos. Tan sólo en el primer año de operaciones el Banco Wal-Mart, tiene registrados 152 mil clientes, con 399 módulos de atención bancaria y 38 módulos de atención a clientes y empleados. W-M considera que la creación de más unidades operativas de este tipo, le brindará la oportunidad de expandirse y diversificar aún más su mercado en México, aumentando sus posibilidades de éxito.<sup>17</sup> W-M de México se ha convertido en el modelo empresarial más utilizado, por su controladora W-M Stores en otras naciones, ya que México representa uno de sus modelos de negocio más exitoso a nivel internacional. Algunos analistas económicos han afirmado que el afán de W-M por mantener los precios bajos, ha ayudado a controlar la inflación en el país, no sólo por los precios bajos que maneja el corporativo en sus tiendas, sino porque ha creado un ambiente más competitivo en el mercado, que ha beneficiado al consumidor.

---

<sup>16</sup> Fuente: Milenio.com, "Crisis no impacta a Wal-Mart de México", 16/04/09, Disponible en: <http://www.milenio.com/node/200156>

<sup>17</sup> Fuente: El Financiero, Finanzas, p6, 20/02/2009. Disponible también en: <http://www.antad.net>

A pesar de que W-M continúa con sus planes de crecimiento pese a la crisis, la Organización de Trabajadores del Grupo W-M de México, denunció que dentro del primer y segundo trimestre del 2009, el corporativo planea despedir aproximadamente a 24 mil empleados en el país, con la finalidad de recortar sus costos operativos y hacer frente al desplome de sus ventas a consecuencia de la recesión económica, prueba de ello fue el cierre de una sucursal Suburbia. Sin embargo W-M ha negado ser presa de la recesión económica y se ha limitado a responder, que periódicamente hacen revisiones y ajustes en su plantilla, con la finalidad de responder a las exigencias del mercado y mantener el beneficio de los precios bajos a sus clientes, justificando que el sector minorista en México tiene una rotación de personal de hasta 40% y asegurando que el cierre de la sucursal Suburbia, se debió únicamente a problemas administrativos.<sup>18</sup> A pesar de estas afirmaciones por parte de la Organización, W-M asegura estar en buenas condiciones para seguir creciendo en el país, apostando principalmente al segmento de la población de bajos ingresos.

---

<sup>18</sup> Fuente: La Jornada, "Aseguran que Wal-Mart despedirá a más de 24 mil empleados en México".

Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/02/08/index.php?section=economia&article=020n1eco>

## Conclusiones

En este trabajo pudimos apreciar que hoy en día, Wal-Mart es el *retail* con mayor influencia y poderío económico en el mundo. Existen varios factores explicativos de este hecho. En esta tesina se ha intentado destacar las estrategias de venta y mercadotecnia que lo han ayudado a permanecer en el liderazgo dentro del sector minorista en México y en el mundo:

- El manejo de grandes volúmenes de ventas, le ha permitido conseguir precios más bajos que muchos de sus competidores, facilitándole así la implementación de su política de “precios bajos todos los días” en sus mercancías.
- La estrategia de *rollback* de precios, ha complementado su política de precios bajos en algunos productos de primera necesidad.
- La segmentación de su mercado le ha permitido crecer a la par de la dinámica económica y poblacional de México.
- La producción de alimentos procesados lo ha facultado para competir con grandes proveedores como Nestlé, entre otros.
- La estrategia de selección de mercancías, ha optimizado sus ventas, al contar con mercancías de alta rotación.
- La localización estratégica de sus unidades operativas, le ha ayudado a tener un mayor control de sus nichos de mercado y una mejor distribución y logística.
- Diversificación de sus formatos de negocio. Lo posibilitan para llegar no sólo a sectores de bajos ingresos (el principal mercado del minorista), sino también a



sectores más favorecidos, ampliando su mercado y capacitándolo para satisfacer la demanda de los diferentes estratos de la población.

- ⑪ La inversión en infraestructura, le ha permitido incrementar su piso de venta, ampliando su participación dentro del mercado, mejorando sus ventas.
- ⑫ El desarrollo de sus marcas propias, le ha ayudado a crear fidelidad en sus consumidores, ganándole espacio en los anaqueles a sus proveedores, permitiéndole ampliar su mercado.
- ⑬ La alianza con sus proveedores le ha permitido desarrollar estrategias de venta y mercadotecnia conjuntamente dentro del canal de suministro, lo que actualmente se conoce como *Trade Marketing* o *Marketing* del canal de distribución. Lo cual ha contribuido a mejorar las ventas del *retail* y del mismo proveedor, ya que finalmente comparten los mismos clientes.
- ⑭ Las adquisiciones de competidores ya establecidos y fuertemente consolidados dentro de los mercados locales, que cuentan con una mayor curva de aprendizaje, ha facilitado su penetración en nuevos mercados, ayudándolo a adaptarse con mayor rapidez al consumidor local, esto ha significado una de las ventajas competitivas más significativas y sin duda alguna, una buena estrategia de venta para Wal-Mart.
- ⑮ La rápida expansión de sus centros de distribución en diferentes países y las mejoras logísticas le han permitido hacer su red de distribución más grande y eficiente, creando economías de escala ahorrándole tiempo y dinero en sus operaciones, mejorando y agilizando sus procesos de comercialización.

## Otros factores claves del éxito corporativo de W-M en el mundo

- 11 La inversión en tecnología ha mejorado y agilizado sus procesos internos de comunicación además de reducir sus costos de operación, siendo pionero en muchos de los inventos más sobresalientes en el sector, como la creación del código de barras, entre otros.
- 12 La explotación de sus proveedores, ha creado una desarticulación del proceso de acumulación de capital, ya que Wal-Mart a lo largo de su crecimiento, ha impuesto sus propias reglas de negociación, apropiándose de la mayor parte de las ganancias, cosa que antes no se veía, ya que Wal-Mart solía ser una empresa pequeña, sometida por grandes proveedores como P&G. Actualmente el minorista estadounidense obliga a sus proveedores nacionales e internacionales, a venderle a precios sumamente bajos, afectando a toda la cadena de suministro, convirtiéndolo en el eslabón clave de la misma, al ser el minorista que compra mayores volúmenes de mercancías en el mundo.
- 13 Las prácticas de explotación del *retail* estadounidense han monopolizado al sector minorista, eliminando a muchos de sus competidores y destruyendo inclusive a pequeños y medianos negocios, los cuales no logran competir contra sus devastadoras estrategias de precios bajos.
- 14 La obsesión de Wal-Mart por conseguir los precios más bajos del mercado, lo han llevado a recortar sus costos operativos, explotando a sus trabajadores, al no brindarles las prestaciones de ley, al no proporcionarles seguro médico, al pagarles un salario insuficiente, al hacerlos trabajar jornadas laborales extensas sin pago adicional, aunado a una cultura discriminatoria muy arraigada, que ha

sido objeto de fuertes críticas a lo largo de su crecimiento, obligándolo a enfrentar una gran cantidad de demandas laborales en muchos países.

- Wal-Mart ha estructurado sus propias políticas económicas, sociales y laborales en la mayoría de los países en los que opera, esto le ha permitido gozar de grandes privilegios a nivel internacional, como la evasión fiscal, la proporción de atención médica a sus trabajadores por parte de programas del gobierno, con recursos de los contribuyentes, entre otras. Todos estos privilegios son producto de su gran influencia y poderío económico en el mundo. El ser la empresa privada que más empleos genera a nivel internacional, lo ha vuelto de cierta forma intocable.
- Las similitudes culturales han ayudado a Wal-Mart a incursionar exitosamente en mercados internacionales, como México, Canadá y Gran Bretaña principalmente.
- Los Tratados de Libre Comercio han facilitado la penetración de Wal-Mart en los mercados internacionales, ya que ha eliminado muchas barreras comerciales, mejorando indudablemente su operación.
- La relación comercial que guarda Estados Unidos con China, le ha permitido reducir sus costos operativos, gracias a la mano de obra excesivamente barata en el país, esto lo ha llevado a trasladar su producción y la de muchos de sus proveedores al país asiático, sin importarle dañar la economía de su país, ya que estas acciones han contribuido a la creación de un déficit comercial en Estados Unidos, al saturar al país de importaciones chinas, dejando sin empleo a muchos trabajadores del sector productivo.

## El gran éxito de Wal-Mart

11 México, fue el primer mercado internacional que penetró Wal-Mart, convirtiéndose al poco tiempo en su unidad internacional más rentable. Esta exitosa penetración tuvo lugar gracias a la globalización, siendo el primer minorista extranjero en pisar tierras mexicanas, lo cuál significó una ventaja ante sus competidores. Poco tiempo después, el Tratado de Libre Comercio firmado entre Estados Unidos, México y Canadá, le brindó la libertad comercial necesaria para mejorar sus operaciones en el país. Sin embargo la pieza clave de esta exitosa entrada a México, fue la adquisición de Cifra, la cadena de tiendas de autoservicio líder en el país, ya que Cifra contaba con un total conocimiento del consumidor mexicano, lo que representó una gran ventaja para Wal-Mart. Por otro lado, la cercanía entre México y Estados Unidos, hizo que los consumidores mexicanos adoptaran con mayor facilidad los hábitos de consumo estadounidenses, eliminando en gran medida la brecha cultural existente entre ambos países. Esto ha ocasionado que muchas de las estrategias de venta y mercadotecnia aplicadas por Wal-Mart en Estados Unidos, sean utilizadas en México, con pequeñas adaptaciones, como lo fue el caso de la implementación de su política de “precios bajos todos los días”, la cual tuvo buena aceptación en gran parte de la República Mexicana, menos en la zona Norte, dónde los consumidores relacionan esta estrategia, con la mala calidad de los productos. Wal-Mart ha tratado de exportar el exitoso modelo de negocio de México a otras partes de Latinoamérica, como el caso de Argentina, dónde las tiendas Changomas fueron copiadas del formato mexicano de Bodega Aurrerá.

## **Fracasos de Wal-Mart**

- Su arraigada cultura corporativa y sus formas de explotación, no han sido aceptadas en algunos países e inclusive lo han obligado a abandonar sus operaciones. Tal fue el caso de Alemania y Corea del Sur, donde el corporativo fracaso principalmente por diferencias culturales, altas regulaciones comerciales y laborales, además de la fuerte competitividad en ambos mercados. No obstante, parece que Wal-Mart aún no ha aprendido la lección, ya que estos factores se han estado repitiendo en Argentina, Brasil y Japón.

## **Wal-Mart hoy**

- A pesar de la desaceleración económica en el mundo, Wal-Mart no ha frenado sus planes de crecimiento, ya que a principios del 2009 llegó a Chile y por medio de esta incursión, planea llegar a Perú y Colombia, además siguen en pie sus planes de inversión en México, Argentina y Centroamérica. Por otro lado niega ser víctima de la crisis, aseverando que el recorte de nómina de algunas de sus tiendas, se ha debido a la rotación de personal habitual y que por el contrario ve la recesión económica, como una oportunidad de crecimiento, ya que los consumidores están preocupados por ahorrar ahora más que nunca, siendo los precios bajos la especialidad de la mayoría de sus formatos. Actualmente Wal-Mart se encuentra presente en 15 países, es considerado el mayor comprador de servicios y mercancías, además de ser el mayor empleador privado del mundo, sus registros de ventas son inigualables y su influencia económica internacional es cada vez más fuerte.

## Bibliografía

### Libros

- Corstjens, Judith and Marcel “Store Wars: The battle for mindspace and shelf space”, Editorial Wiley, EE.UU, 2005.
- Domenech Castillo, Joan “Trade Marketing. Un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor”, Editorial ESIC, Madrid, 2000.
- Krauze, Enrique “Wal-Mart de México. Una historia de valor y compromiso”, Editorial Clío, México, 2008.
- Lamb, Charles “Marketing”, Editores International Thomson, EE.UU, 1998.
- Lichtenstein, Nelson “Wal-Mart. El rostro del capitalismo del siglo XXI”, Editorial Popular, Madrid, 2006.
- Ries Al and Trout Jack “Posicionamiento: La batalla por su mente”, Editorial MacGraw Hill, EE.UU, 2001
- Soderquist, Don “El estilo Wal-Mart” Publicaciones Thomas Nelson, EE.UU, 2005.
- Sullivan Malcolm and Adcock Dennis, “Retail Marketing”, Editorial Cengage Learning EMEA Higher Education, EE.UU, 2002.
- Walton, Sam and Huey John “Sam Walton Made in America, my story”, Doubleday, New York, 1992.

### Publicaciones de revistas y periódicos en línea

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (Antad), Disponible en: <http://www.antad.net>
- Antad Informa, “Ofrece Comercial Mexicana 100 mdd cash y hasta 200 mdd por venta de activos”, 04.03.09, Disponible en: [http://www.antad.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1953&Itemid=208](http://www.antad.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1953&Itemid=208)

- Antad Informa, “Nacionalismo económico”, 24.02.09, Disponible en: [http://www.antad.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1881&Itemid=208](http://www.antad.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1881&Itemid=208)
- Antad Informa, “Wal-Mart de México creará 14,500 empleos”, 20.02.09, Disponible en: [http://www.antad.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1816&Itemid=208](http://www.antad.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1816&Itemid=208)
- Alonso Ramiro, “Lanza Wal-Mart su miércoles de frescura”, El Universal, 28.10.09, Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/550853.html>
- Alonso Ramiro, “La batalla se queda entre Wal-Mart y Soriana”, El Universal, 17.10.08, Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/67140.html>
- Alonso Ramiro, “Se queja Wal-Mart de que Corte no escuchó sus argumentos”, El Universal, 05.09.08, Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/535941.html>
- Alonso Ramiro, “Soriana quiere hacerle frente e Wal-Mart”, El Universal, 02.03.09, Disponible en: <http://www.el-universal.com.mx/notas/580693.html>
- Ávila Roldán, Moisés “Wal-Mart entrará a Perú con la chilena D&S” Yahoo noticias, 30.01.09, Disponible en: <http://espanol.news.yahoo.com/s/30012009/96/n-business-wal-mart-entrara-peru-chilena.html>
- Bañales Jorge, “Todo a lo grande. El tropezón de Wal-Mart”, 03.01.07, Disponible en: [http://www.rel-uita.org/companias/wal-mart/todo\\_a\\_lo\\_grande.htm](http://www.rel-uita.org/companias/wal-mart/todo_a_lo_grande.htm)
- Brown Jones, Valerie “México Market development reports, Market Snapshot: The retail Industry 2009”, 25.02.09, Disponible en: <http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200902/146327320.pdf>
- Calero José, “Wal-Mart invertirá 150 millones de dólares en Argentina” Asterisco.Tv, 27.09.07, Disponible en: <http://www.asteriscos.tv/negocios-682.html>
- Castro Gustavo y Zinn Ryan, “Wal-Mart contra campesinos y consumidores, Ecoportal.net, 05.08.05, Disponible en: <http://www.rebellion.org/noticias/2005/8/18643.pdf>
- CNN Expansión, “La crisis empaña ventas de Wal-Mart”, 04.02.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/30/walmart-reportara-alza-en-ventas>
- CNN Expansión, “Las minoristas de EU caen por la crisis”, 08.01.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/08/las-minoristas-de-eu-caen-por-la-crisis>

- CNN Expansión, “Las ventas iguales de Walmex suben 1.5%”, 04.03.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/04/las-ventas-iguales-de-walmex-suben-15>
- CNN Expansión, “Soriana da la batalla a Wal-Mart”, 17.06.08, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/06/17/soriana-da-2018batalla2019-a-wal-mart>
- CNN Expansión, “Wal-Mart congela 500 productos”, 09.01.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/09/walmart-congela-500-productos>
- CNN Expansión, “Wal-Mart eliminará 800 empleos en EU”, 10.02.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/10/walmart-eliminara-800-empleos-en-eu>
- CNN Expansión, “Wal-Mart eleva participación en Chile”, 26.03.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/26/walmart-crece-participacion-en-chile>
- CNN Expansión, “Wal-Mart México eleva sus utilidades 4%”, 11.02.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/11/walmart-mexico-eleva-sus-utilidades-4>
- CNN Expansión, “Walmex planea abrir 252 nuevas unidades” cnnexpansion.com, 19.02.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/02/19/walmex-invertira-11800-mdd-en-2009>
- CNN Expansión, “Wal-Mart se pone a 10 pesos”, 22.01.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/22/walmart-se-pone-a-10-pesos>
- CNN Expansión, “Wal-Mart supera expectativas en ventas”, 05.03.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/05/walmart-supera-expectativas-en-ventas>
- CNN Expansión, “Wal-Mart toma 58% de firma chilena”, 23.01.09, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/23/walmart-toma-58-de-firma-chilena>
- El economista, “Costco reporta en EU baja de 4% en sus ventas”, 08.01.09, Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/01/08/costco-reporta-eu-baja-4-sus-ventas>
- El economista, “Pese a crisis, buen desempeño de tiendas departamentales”, 15.12.08, Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2008/12/15/pese-tesis-buen-desempeno-tiendas-departamentales>



- El economista, “Tragedia de la Comer arrastrará a Pymes proveedoras”, 06.12.08, Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2008/12/05/tragedia-comer-arrastrara-pymes-proveedoras>
- El economista, “Wal-Mart entrega buenas cuentas, pese a crisis”, 17.02.09, Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/02/17/wal-mart-entrega-buenas-cuentas-pese-tesis>
- El economista, “Wal-Mart reduce previsiones de ganancias trimestrales”, 08.01.09, Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/01/08/wal-mart-reduce-previsiones-ganancias-trimestrales>
- El excelsior, “Wal-Mart, defensiva ante crisis”, 04.02.09, Disponible en: [http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/walmart\\_defensiva\\_ante\\_crisis/495289](http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/walmart_defensiva_ante_crisis/495289)
- El excelsior, “Wal-Mart puede salvar a Comerc”, 12.03.09, Disponible en: <http://www.exonline.com.mx/diario/columna/535984>
- El financiero, “Cae beneficio neto de Wal-Mart”, 17.02.09, Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=172663&docTipo=1&orderBy=docid&sortby=ASC>
- El Mañana, “Wal-Mart esquivada crisis”, 06.03.09, Disponible en: <http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=107957>
- El periódico de México, “Ventas de Wal-Mart México suben 2.7% en enero”, 06.02.09, Disponible en: <http://www.elperiodicodemexico.com/nota.php?sec=Nacional-Finanzas&id=223510>
- Franco Piña Fernando “Wal-Mart sigue creciendo”, El porvenir, 20.02.09, Disponible en: [http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota\\_id=287727](http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=287727)
- González Amador Roberto, “Riesgo para la soberanía en el mercado mexicano”, La jornada, 08.07.04, Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2004/07/08/022n1eco.php?origen=economia.php&fily=2>
- González, Ixel Yutzil, “Llega Crisis global a México”, El Universal, 19.10.08, Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/548205.html>
- González Ixel, “Cae industria a nivel mínimo”, El Universal, 18.02.09, Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/69241.html>
- González Susana, “Aseguran que Wal-Mart despedirá a más de 24 mil empleados en México”, La Jornada, 08.02.09, Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/02/08/index.php?section=economia&article=020n1eco>

- Hollander James, “El Mundo según Wal-Mart: El Godzilla de la Globalización capitalista” Revista Pueblos, 10.07.05, Disponible en: <http://www.revistapueblos.org/spip.php?article1059>
- Jasso Margarita, “Comercial Mexicana se declara en quiebra”, La Crónica de hoy, 10.10.08, Disponible en: [http://www.cronica.com.mx/nota.php?id\\_notas=390133](http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=390133)
- Jiménez Ricardo, “Mercados bajan por negativo escenario global”, El Universal, 18.02.09, Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/primera/32513.html>
- La Motta, Lisa “Wal-Mart opens wallets”, Forbes.com, 17.02.09, Disponible en: [http://www.forbes.com/2009/02/17/walmart-retail-discount-markets-equity-0217\\_retail\\_currency\\_32.html](http://www.forbes.com/2009/02/17/walmart-retail-discount-markets-equity-0217_retail_currency_32.html)
- La Motta, Lisa “Wal-Mart Scoffs At Recession”, Forbes.com, 05.03.09, Disponible en: [http://www.forbes.com/2009/03/05/walmart-aeropostale-abercrombie-markets-equity\\_retail.html](http://www.forbes.com/2009/03/05/walmart-aeropostale-abercrombie-markets-equity_retail.html)
- Marcus, Miriam “Chile added to Wal-Mart’s plate”, Forbes.com, 25.01.09, Disponible en: [http://www.forbes.com/2009/01/25/wal-mart-closer-markets-equity-cx\\_mlm\\_0123markets32.html](http://www.forbes.com/2009/01/25/wal-mart-closer-markets-equity-cx_mlm_0123markets32.html)
- Rowell Andy, “Los Supermercados Wal-Mart globalizan la inequidad a bajo precio”, 10.12.04, Disponible en: <http://www.rel-uita.org/companias/wal-mart/inequidad.htm>
- Van Riper, Tom “Wal-Mart has its day”, Forbes.com, 17.02.09, Disponible en: [http://www.forbes.com/2009/02/17/wal-mart-earnings-business-retail\\_0217\\_walmart.html](http://www.forbes.com/2009/02/17/wal-mart-earnings-business-retail_0217_walmart.html)
- Zacune Joe, “Wal-Mart: reducción de costes a cualquier precio”, Organic Consumers Association, 13.10.05, Disponible en: [http://www.organicconsumers.org/espanol/131005\\_walmart.htm](http://www.organicconsumers.org/espanol/131005_walmart.htm)

#### Páginas corporativas

- Banco Wal-Mart, On line, Disponible en: <http://www.bancowalmart.com>
- Bodega Aurrerá, On line, Disponible en: <https://www.bodegaurrera.com.mx/index.asp>
- Chedraui, Página del corporativo, Disponible en: [www.chedraui.com.mx](http://www.chedraui.com.mx)
- Controladora Comercial Mexicana, Página del corporativo, Disponible en: [www.comerci.com.mx](http://www.comerci.com.mx)

- Sam’s Club, Online, Disponible en: <https://www.sams.com.mx/inicio.asp?xstr=bnVtZGV0PSI2MjY0IiZhbXA7bmNsdWl9IIRvcmVvIEQuRi4i>
- Soriana, Página del corporativo, Disponible en: <http://www1.soriana.com>
- Suburbia, Online, Disponible en: <http://www.suburbia.com.mx/index.html>
- Superama, Online, Disponible en: <https://www.superama.com.mx/default.html>
- Vips, Online, Disponible en: <http://www.vips.com.mx>
- Wal-Mart Centroamérica, Página del corporativo, Disponible en: <http://walmart-centroamerica.com>
- Wal-Mart de México, Página del corporativo, Disponible en: <http://www.walmartmexico.com.mx>
- Wal-Mart, Online, Disponible en: <http://www.walmart.com.mx/default.asp>
- Wal-Mart Stores, Online, Disponible en: <http://www.walmart.com>
- Wal-Mart Stores Inc., Página del corporativo en Estados Unidos, Disponible en: <http://walmartstores.com>

#### Otros materiales de consulta

- Documental en DVD, Autor Greenwald, Robert “*Wal-Mart: The high cost of low price*” (Wal-Mart: El alto costo de los precios bajos), EE.UU, 2005.
- Diplomado en Gestión Estratégica del Trade Marketing, ITESM, Ciudad de México, 2006.