



CASO 9

Wal-Mart Stores, Inc.: convirtiéndose en la empresa más grande del mundo (2002)

James W. Camerius

REFLEXIONANDO SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS DE 2001, LEE SCOTT, PRESIDENTE Y DIRECTOR general de Wal-Mart Stores, Inc., estaba sorprendido no sólo por lo desalentador que había sido el año, sino también por la manera tan positiva en que respondió la empresa a uno de los momentos más desafiantes de su historia. El año comenzó después de una de las peores temporadas vacacionales (fines de 2000) que pudieran recordarse. El gasto de consumo reducido, el creciente desempleo, la crisis energética y los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre de 2001 convergieron para hacer del año una de las temporadas más difíciles para las ventas al detalle.

Scott era sólo el tercer director general en toda la historia de Wal-Mart cuando fue elegido para el puesto en 2000. Su primer director general, Sam Walton, construyó la empresa desde cero. Durante los 12 años que David Glass, el anterior director general, mantuvo el puesto, las ventas crecieron de 16,000 a 165,000 millones de dólares. Scott fue reclutado personalmente por Glass 21 años antes, de una empresa de transporte con sede en Springdale, Arkansas, para que trabajara en Wal-Mart como administrador de la flotilla de camiones. Durante sus años en la empresa, Glass se estableció como líder, innovador y trabajador en equipo. Trabajó como director de operaciones (COO, por sus siglas en inglés, *Chief Operations Officer*) y vicepresidente de la empresa. Estaba consciente de que había grandes oportunidades de dar servicio a nuevos mercados con las tiendas de la empresa. Su cometido en la dirección era conducir a la empresa a un nuevo nivel de éxito en mercados nacionales e internacionales. Glass siguió activo en la empresa como presidente de su comité ejecutivo.

Wal-Mart: una organización en etapa de madurez

En 2002, Wal-Mart Stores, Inc., de Bentonville, Arkansas, operaba tiendas de comercio masivo bajo diversos nombres y formatos de ventas, que incluían tiendas departamentales de descuento Wal-Mart;

El profesor James W. Camerius, de la Universidad del Norte de Michigan, preparó este caso. Copyright © 2002 y 2005 por James W. Camerius. Este caso se editó para la 9ª y 10ª ediciones de *Administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. El titular del copyright, James W. Camerius, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que James W. Camerius haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

Sam's Wholesale Clubs, bodegas de membresía de venta mayorista y minorista; Mercados de vecindario, formatos de pequeñas tiendas de abarrotes con farmacia y Supercentros Wal-Mart, es decir, grandes tiendas que combinaban la venta de abarrotes y mercancía general en los 50 estados de la Unión Americana. Su División Internacional contaba con sus propios establecimientos en Canadá, México, Argentina, Brasil, Alemania, Corea del Sur, Reino Unido y Puerto Rico, además de tiendas en China operadas por medio de empresas conjuntas. No era sólo la cadena de tiendas departamentales de descuento más grande del país, sino que también había superado la división minorista de Sears, Roebuck,

Cuadro 1 Estados de resultados consolidados: Wal-Mart Stores, Inc.¹
(montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

Años fiscales que terminan el 31 de enero ¹	2002	2001	2000
Ingresos			
Ventas netas	\$217,799	\$191,329	\$165,013
Otros ingresos, netos	2,013	1,966	1,796
Total de ingresos	219,812	193,295	166,809
Costos y gastos			
Costo de ventas	171,562	150,255	129,664
Gastos operativos, de ventas, generales y administrativos	36,173	31,550	27,040
Costos de intereses			
Deuda	1,052	1,095	756
Arrendamientos de capital	274	279	266
	<u>209,061</u>	<u>183,179</u>	<u>157,726</u>
Ingresos antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo del cambio contable	10,751	10,116	9,083
Provisión para impuesto sobre la renta			
Corriente	3,712	3,350	3,476
Diferido	185	342	(138)
	<u>3,897</u>	<u>3,692</u>	<u>3,338</u>
Ingresos antes de intereses minoritarios y efecto acumulativo del cambio contable	6,854	6,424	5,745
Intereses minoritarios	<u>(183)</u>	<u>(129)</u>	<u>(170)</u>
Ingresos antes del efecto acumulativo del cambio contable	6,671	6,295	5,575
Efecto acumulativo del cambio contable, beneficio fiscal neto de 119 dólares	—	—	(198)
Ingreso neto	\$ 6,671	\$ 6,295	\$ 5,377
Ingreso neto por acción común			
Ingreso neto básico por acción común			
Ingresos antes del efecto acumulativo del cambio contable	\$ 1.49	\$ 1.41	\$ 1.25
Efecto acumulativo del cambio contable, neto de impuestos	—	—	(0.04)
Ingreso neto por acción común	\$ 1.49	\$ 1.41	\$ 1.21
Número promedio de acciones comunes	<u>4,465</u>	<u>4,465</u>	<u>4,451</u>
Ingreso neto diluido por acción común			
Ingresos antes de efecto acumulativo del cambio contable	\$ 1.49	\$ 1.40	\$ 1.25
Efecto acumulativo del cambio contable, neto de impuestos	—	—	(0.04)
Ingreso neto por acción común	\$ 1.49	\$ 1.40	\$ 1.20
Número promedio de acciones comunes (millones)	4,481	4,484	4,474

Nota:

1. El año fiscal de la empresa comprende de febrero a enero.

and Co. en volumen de ventas como la empresa detallista con más ventas en Estados Unidos. También era considerada la tienda minorista más grande del mundo, con ventas de 217,800 millones de dólares en 2001. McLane Company, Inc., una subsidiaria de Wal-Mart, vendía una amplia variedad de abarrotes, otros productos y servicios de alimentos institucionales a diversas tiendas, entre ellas Wal-Mart, Sam's Clubs y Supercentros selectos. En 1999, *Discount Store News* honró a Wal-Mart como la "Tienda minorista del siglo". En 2001, la revista *Fortune* la señaló como uno de los "100 Mejores lugares para trabajar". En 2001 fue clasificada en el tercer lugar en la lista anual de *Fortune* de las "Empresas más admiradas de América" y en el quinto lugar en la lista de *Fortune* de las "Empresas globales más admiradas". Las ventas del año que termina el 31 de enero de 2002 fueron de aproximadamente 218,000 millones de dólares, lo que la convirtió en la empresa más grande del mundo, de acuerdo con sus ingresos anuales.

En los cuadros 1 y 2 se muestran resúmenes financieros de Wal-Mart Stores, Inc., para los años fiscales que terminaron el 31 de enero de 2002 y el 31 de enero de 2001. El cuadro 3 muestra un resumen financiero de 11 años para los años fiscales que terminaron el 31 de enero de 1992 y hasta 2002.

El espíritu de Sam Walton

Gran parte del éxito de Wal-Mart se atribuía al espíritu emprendedor de su fundador y presidente de la junta directiva, Samuel Moore Walton (1918-1992). Muchos lo consideraban uno de los vendedores más influyentes del siglo.

Sam Walton o "Mr. Sam", como algunos le decían, atribuía su modo de ser práctico, anticuado, sencillo y evangélico a su crecimiento en la zona rural de Oklahoma, Missouri y Arkansas. Aunque parecía ser muy indiferente a sus raíces, algunos sugerían que era su simple creencia en el trabajo duro y su ambición lo que había "abierto incontables puertas y derramado sobre él, sus clientes y sus empleados... los frutos de... años de trabajo para construir [esta] empresa altamente exitosa".

"Nuestra meta ha sido siempre que nuestra empresa sea la mejor", dijo Sam Walton en una entrevista, "y, junto con eso, creemos que para lograrlo, debes establecer buenas condiciones y colocar en primer lugar los intereses de tus socios. Si realmente hacemos eso de manera constante, ellos, a su vez, harán... que nuestra empresa sea exitosa, que es lo que hemos expresado, apoyado y practicado". "La razón de nuestro éxito", comentó, "es nuestro personal, el trato que recibe y su manera de ver a su empresa". Muchos han sugerido que fue esta filosofía de "primero el personal" la que guió a la empresa a través de los retos y adversidades de sus primeros años y le permitió mantener su récord constante de crecimiento y expansión en años posteriores.

Sam Walton, un individuo peculiar, entusiasta y positivo, era "sólo un multimillonario sencillo", como sugirió alguna vez un columnista. "Mr. Sam es un habitante de toda la vida de un pueblo pequeño que no cambió mucho cuando se volvió más rico que sus vecinos", observó. Walton tenía una energía tremenda, disfrutaba cazar pájaros con sus perros y volaba un avión corporativo. Cuando la empresa era mucho más pequeña, podía presumir que visitaba personalmente cada tienda Wal-Mart por lo menos una vez al año. La visita a una tienda incluía usualmente porras a Wal-Mart dirigidas por Walton que decían: "dame una W, dame una A...". Para muchos empleados, tenía los aires de un apasionado predicador bautista. Paul R. Carter, un vicepresidente ejecutivo de Wal-Mart, fue citado diciendo: "Mr. Walton tiene un llamado". Se convirtió en el hombre más rico de Estados Unidos y, para 1991, había creado una fortuna personal para su familia superior a 21,000 millones de dólares. En 1999, a pesar de una división de la fortuna, cinco miembros de su familia todavía estaban clasificados entre los individuos más ricos de Estados Unidos.

A fines de 1989, a Sam Walton se le diagnosticó mieloma múltiple o cáncer de la médula ósea. Permaneció activo en la empresa como presidente de la junta directiva hasta su muerte en 1992. Uno de sus hijos, S. Robson Walton, tomó el puesto de presidente de la junta directiva en 2002.

Cuadro 2

Estados financieros consolidados:
Wal-Mart Stores, Inc. (montos en millones de dólares)

Año fiscal que termina el 31 de enero ¹	2002	2001
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$2,161	\$2,054
Cuentas por cobrar	2,000	1,768
Inventarios		
A costo de reemplazo	22,749	21,644
Menos la reserva LIFO	135	202
Inventarios sujetos al costo LIFO	22,614	21,442
Gastos prepagados y otros	1,471	1,291
Total de activos circulantes	28,246	26,555
Propiedad, planta y equipo, al costo		
Terreno	10,241	9,433
Edificio y mejoras	28,527	24,537
Artefactos y equipo	14,135	12,964
Equipo de transporte	1,089	879
	53,992	47,813
Menos depreciación acumulada	11,436	10,196
Propiedad, planta y equipo netos	42,556	37,617
Propiedad bajo arrendamiento de capital		
Menos amortización acumulada	4,626	4,620
Propiedad neta bajo arrendamientos de capital	1,432	1,303
Otros activos y cargos diferidos	3,194	3,317
Fondo de comercio neto y otros activos intangibles adquiridos		
Otros activos y cargos diferidos	8,595	9,059
Total de activos	860	1,582
Pasivos y patrimonio de los accionistas	\$83,451	\$78,130
Pasivos circulantes		
Papel comercial	\$743	\$2,286
Cuentas por pagar	15,617	15,092
Pasivos acumulados	7,174	6,355
Impuesto sobre la renta acumulado	1,343	841
Deuda a largo plazo pagadera en un año	2,257	4,234
Obligaciones bajo arrendamientos de capital pagaderas en un año	148	141
Total de pasivos circulantes	27,282	28,949
Deuda a largo plazo	15,687	12,501
Obligaciones a largo plazo bajo arrendamientos de capital	3,045	3,154
Impuesto sobre la renta diferido y otros	1,128	1,043
Intereses minoritarios	1,207	1,140
Patrimonio de los accionistas		
Acciones preferentes (valor a la par de 0.10 dólares; 100 acciones autorizadas, ninguna emitida)		
Acciones comunes (valor a la par de 0.10 dólares; 11,000 acciones autorizadas, 4453 y 4470 acciones emitidas y circulantes en 2002 y 2003, respectivamente)	445	447
Capital en exceso del valor a la par	1,484	1,411
Ganancias retenidas	34,441	30,169
Otros ingresos totales acumulados	(1,268)	(684)
Patrimonio total de los accionistas	35,102	31,343
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	\$83,451	\$78,130

Nota:

1. El año fiscal de la empresa comprende de febrero a enero.

Fuente: Wal-Mart Stores, Inc., Informe anual 2002.

Cuadro 3 Resumen financiero: Wal-Mart Stores, Inc.¹ (montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)**Resumen financiero de 11 años**

Año fiscal que termina el 31 de enero	2002	2001	2000
Ventas netas	\$217,799	\$191,329	\$165,013
<i>Incremento de ventas netas</i>	14%	16%	20%
<i>Incremento nacional comparativo de las ventas en tiendas</i>	6%	5%	8%
Otros ingresos, netos	2,013	1,966	1,796
Costo de ventas	171,562	150,255	129,664
Gastos operativos, de ventas, generales y administrativos	36,173	31,550	27,040
Costos de intereses			
Deuda	1,052	1,095	756
Arrendamientos de capital	274	279	266
Provisión para impuesto sobre la renta	3,897	3,692	3,338
Intereses minoritarios y capital en subsidiarias no consolidadas	(183)	(129)	(170)
Efecto acumulativo del cambio contable, neto de impuestos	—	—	(198)
Ingreso neto	<u>6,671</u>	<u>6,295</u>	<u>5,377</u>
Por acción común			
Ingreso neto básico	1.49	1.41	1.21
Ingreso neto diluido	1.49	1.40	1.20
Dividendos	0.28	0.24	0.20
Posición financiera			
Activos circulantes	\$ 28,246	\$ 26,555	\$ 24,356
Inventarios a costo de reemplazo	22,749	21,644	20,171
Menos la reserva LIFO	135	202	378
Inventarios sujetos al costo LIFO	22,614	21,442	19,793
Propiedad, planta, equipo y arrendamientos de capital netos	45,750	40,934	35,969
Total de activos	83,451	78,130	70,349
Pasivos circulantes	27,282	28,949	25,803
Deuda a largo plazo	15,687	12,501	13,672
Obligaciones a largo plazo bajo arrendamientos de capital	3,045	3,154	3,002
Patrimonio de los accionistas	<u>35,102</u>	<u>31,343</u>	<u>25,834</u>
Índices financieros			
Razón circulante	1.0	0.9	0.9
Inventarios/capital de trabajo	23.5	(9.0)	(13.7)
Rendimiento sobre los activos	8.5%	8.7%	9.5%
Rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas	<u>20.1%</u>	<u>22.0%</u>	<u>22.9%</u>
Otros datos al final del año			
Número de tiendas Wal-Mart en Estados Unidos	1,647	1,736	1,801
Número de Supercentros en Estados Unidos	1,066	888	721
Número de Sam's Clubs en Estados Unidos	500	475	463
Número de Mercados de vecindario en Estados Unidos	31	19	7
Unidades internacionales	1,170	1,071	1,004
Número de socios	1,383,000	1,244,000	1,140,000
Número de accionistas registrados (hasta el 31 de marzo)	324,000	317,000	307,000

(continúa)

Cuadro 3 (continuación)

1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
\$137,634	\$117,958	\$104,859	\$93,627	\$82,494	\$67,344	\$55,484	\$43,887
17%	12%	12%	13%	22%	21%	26%	35%
9%	6%	5%	4%	7%	6%	11%	10%
1,574	1,341	1,319	1,146	914	645	497	404
108,725	93,438	83,510	74,505	65,586	53,444	44,175	34,786
22,363	19,358	16,946	15,021	12,858	10,333	8,321	6,684
529	555	629	692	520	331	143	113
268	229	216	196	186	186	180	153
2,740	2,115	1,794	1,606	1,581	1,358	1,171	945
(153)	(78)	(27)	(13)	4	(4)	4	(1)
4,430	3,526	3,056	2,740	2,681	2,333	1,995	1,609
0.99	0.78	0.67	0.60	0.59	0.51	0.44	0.35
0.99	0.78	0.67	0.60	0.59	0.51	0.44	0.35
0.16	0.14	0.11	0.10	0.09	0.07	0.05	0.04
\$ 21,132	\$ 19,352	\$ 17,993	\$17,331	\$15,338	\$12,114	\$10,198	\$ 8,575
17,549	16,845	16,193	16,300	14,415	11,483	9,780	7,857
473	348	296	311	351	469	512	473
17,076	16,497	15,897	15,989	14,064	11,014	9,268	7,384
25,973	23,606	20,324	18,894	15,874	13,176	9,793	6,434
49,996	45,384	39,604	37,541	32,819	26,441	20,565	15,443
16,762	14,460	10,957	11,454	9,973	7,406	6,754	5,004
6,908	7,191	7,709	8,508	7,871	6,156	3,073	1,722
2,699	2,483	2,307	2,092	1,838	1,804	1,772	1,556
21,112	18,503	17,143	14,756	12,726	10,753	8,759	6,990
1.3	1.3	1.6	1.5	1.5	1.6	1.5	1.7
3.9	3.4	2.3	2.7	2.6	2.3	2.7	2.1
9.6%	8.5%	7.9%	7.8%	9.0%	9.9%	11.1%	12.0%
22.4%	19.8%	19.2%	19.9%	22.8%	23.9%	25.3%	26.0%
1,869	1,921	1,960	1,995	1,985	1,950	1,848	1,714
564	441	344	239	147	72	34	10
451	443	436	433	426	417	256	208
4	—	—	—	—	—	—	—
715	601	314	276	226	24	10	—
901,000	825,000	728,000	675,000	622,000	528,000	434,000	371,000
261,000	246,000	257,000	244,000	259,000	258,000	181,000	150,000

Nota:

1. Las notas se eliminaron.

Fuente: informes anuales de Wal-Mart.

Gobierno corporativo

El cuadro 4 presenta a los 16 miembros de la junta directiva de Wal-Mart. Cuatro son miembros internos: 1) S. Robson Walton, presidente, 2) David D. Glass, presidente del comité ejecutivo de la junta directiva, 3) Thomas M. Coughlin, vicepresidente ejecutivo y presidente y director general de la División de tiendas Wal-Mart y 4) H. Lee Scott, presidente y director general.

Cuadro 4
Junta directiva
y directores
ejecutivos:
Wal-Mart Stores,
Inc., 31 de enero
de 2002

James W. Breyer, Socio administrativo
 Accel Partners
 Director desde 2001

John T. Chambers, Director general
 Cisco Systems
 Director desde 2000

Thomas M. Coughlin, Director general
 Wal-Mart Stores, Inc.
 Director desde 2001

Stephen Friedman, Expresidente
 Goldman Sachs & Company
 Director desde 1996

Stanley C. Gault, Exdirector general
 Goodyear Tire & Rubber Co.
 Director desde 1996

David D. Glass, Exdirector general
 Wal-Mart Stores, Inc.
 Director desde 1977

Roland Hernandez, Exdirector general
 Telemundo Group, Inc.
 Director desde 1998

Dawn G. Lepore, Vicepresidente
 Charles Schwab Corporation
 Directora desde 2001

Directores

J. Paul Reason, Director general
 Metro Machine Corporation
 Director desde 2001

Elizabeth A. Sanders, Exvicepresidente
 Nordstrom, Inc.
 Directora desde 1992

H. Lee Scott, Presidente y
Director de operaciones
 Wal-Mart Stores, Inc.
 Director desde 1999

Jack C. Shewmaker, Exejecutivo
 Wal-Mart Stores, Inc.
 Director desde 1977

Donald G. Soderquist, Exdirector de
operaciones
 Wal-Mart Stores, Inc.
 Director desde 1980

Jose Villarreal, Socio abogado
 Akin, Gump, Struass, Hauer and Fled
 Director desde 1998

John T. Walton, Presidente¹
 True North Partners
 Director desde 1992

S. Robson Walton, Presidente¹
 Wal-Mart Stores, Inc.
 Director desde 1978

Ejecutivos

S. Robson Walton
 Presidente de la junta directiva

H. Lee Scott
 Presidente y Director general

David D. Glass
 Presidente del comité ejecutivo
 de la junta directiva

Thomas M. Coughlin
 Vicepresidente ejecutivo;
 Presidente y Director general
 de la División de tiendas Wal-Mart

Michael Duke
 Vicepresidente ejecutivo de Administración

Thomas Grimm
 Vicepresidente ejecutivo;
 Presidente y Director general
 de la División SAM'S Club

Thomas Hyde
 Vicepresidente ejecutivo de
 Asuntos legales y corporativos

John B. Menzer
 Vicepresidente ejecutivo;
 Presidente y Director general
 de la División internacional

Coleman Peterson
 Vicepresidente ejecutivo
 de la División de personal

Thomas M. Schoewe
 Vicepresidente ejecutivo y Director de finanzas

Nota:

1. Hijos del fundador, Sam Walton.

Fuente: Wal-Mart Stores, Inc., Informe anual 2002 (31 de enero de 2002).

El concepto de marketing

Origen de una idea

Sam Walton inició su carrera en ventas minoristas en 1940 como ejecutivo en formación en JCPenney Co. en Des Moines, Iowa. Estaba impresionado con el método Penney de hacer negocios y más tarde creó la cadena Wal-Mart sobre “La idea Penney”, que se presenta el **cuadro 5**. JCPenney Company encontró una fortaleza al llamar a los empleados “socios” en vez de empleados. JCPenney, fundada en Kemerer, Wyoming, en 1902, ubicaba sus tiendas en las calles principales de pequeños pueblos y ciudades de Estados Unidos.

Después de servir en el ejército de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, Sam Walton adquirió la franquicia del popular almacén Ben Franklin en Newport, Arkansas. Operaba esta tienda exitosamente con su hermano, James L. “Bud” Walton (1921-1995), hasta que perdió el contrato de arrendamiento en 1950.

Las primeras tiendas minoristas que tuvo Sam Walton en Newport y Bentonville, Arkansas, y posteriormente en otros pueblos pequeños de estados sureños adyacentes, realizaban operaciones de almacenes populares. Eran establecimientos relativamente pequeños de 550 metros cuadrados, estaban ubicados en “calles principales” y exhibían la mercancía en simples tablas de madera y mostradores. Operadas bajo el nombre Ben Franklin y abastecidas por Butler Brothers de Chicago y San Luis, se caracterizaban por ofrecer una línea de precios limitada, márgenes de utilidades escasos, alta rotación de mercancías y concentración en el rendimiento sobre la inversión. La empresa, que operaba bajo el nombre Walton 5 & 10 con 15 tiendas, era, en 1962, la franquicia Ben Franklin más grande del país. Para 1976 los almacenes populares se eliminaron progresivamente para permitir a la empresa concentrarse en el crecimiento de las tiendas departamentales de descuento Wal-Mart.

Fundamentos del crecimiento

El concepto de descuento Wal-Mart original no era una idea exclusiva. En la década de los cincuenta, Sam Walton se convenció de que los descuentos transformarían las ventas al detalle. Viajó mucho por Nueva Inglaterra, la cuna de las ofertas de precios. Después de haber visitado casi todas las tiendas de este tipo de Estados Unidos, trató de interesar a los ejecutivos de Butler Brothers en el concepto. El primer Kmart, como una “unidad de compras de una sola parada, ubicada convenientemente, donde los clientes pudieran comprar una amplia variedad de mercancías de calidad a precios de descuento” se había inaugurado recientemente en Garden City, Michigan. La teoría de Walton era operar una tienda de descuento similar en una pequeña comunidad y, en ese entorno, ofrecer mercancías de marca registrada a precios bajos y un servicio amigable. Los ejecutivos de Butler Brothers rechazaron la idea. Sin inmutarse, Walton abrió la primera “Wal-Mart Discount City” a fines de 1962 en Rogers, Arkansas.

Cuadro 5

La idea Penney (1913)

1. Servir al público, de la manera más cercana posible, hasta lograr su completa satisfacción.
2. Esperar una remuneración justa por el servicio que proporcionamos y no toda la utilidad que el negocio producirá.
3. Hacer todo lo que esté de nuestra parte para proporcionar al cliente todo el valor, la calidad y la satisfacción que debe recibir por su dinero.
4. Seguir capacitándonos y capacitar a nuestros socios de tal manera que demos un mejor servicio, de manera más inteligente.
5. Mejorar constantemente el factor humano de nuestra empresa.
6. Recompensar a los hombres y mujeres de nuestra organización a través de la participación en lo que la empresa produce.
7. Probar cada política, método y acción del modo siguiente: “¿se adapta a lo que es correcto y justo?”

Las tiendas Wal-Mart vendían mercancías de marcas reconocidas y anunciadas a nivel nacional, a precios bajos en ambientes austeros. Como política corporativa, Wal-Mart otorgaba en forma entusiasta reembolsos, créditos y vales. La administración concebía a la empresa como una “cadena de tiendas departamentales de descuento que ofrecía una amplia variedad de mercancía general al cliente”. Desde el principio se le otorgó prioridad a las compras de oportunidad de mercancías provenientes de cualquier fuente disponible. Entre la línea de productos se le dio mucha importancia a los artículos auxiliares para la salud y belleza y se los “acomodó a gran altura”, presentándolos como mercancía. Para fines de 1979, había 276 tiendas Wal-Mart ubicadas en 11 estados.

La empresa desarrolló una estrategia de expansión agresiva. Las nuevas tiendas se ubicaron principalmente en comunidades de 5000 a 25,000 habitantes. El tamaño de las tiendas variaba de 2800 a 5500 metros cuadrados, pero el promedio era de 4000 metros cuadrados. La empresa también se expandió mediante tiendas en áreas geográficas contiguas. Cuando sus operaciones de descuento dominaban un área de mercado, se desplazaban a un área cercana. En tanto que otros negocios minoristas construían bodegas para servir a sus tiendas existentes, Wal-Mart primero levantaba el centro de distribución y después tiendas dispersas alrededor de él, lo que le permitía compartir los gastos generales de publicidad y distribución. La mayoría de las tiendas estaban a menos de seis horas de camino de una de las bodegas de la empresa. El primer gran centro de distribución, una instalación de 36,000 metros cuadrados, se inauguró en Searcy, Arkansas, en las afueras de Bentonville, en 1978.

Cómo se convirtió en una empresa nacional

A inicios de 1991, la empresa tenía 1573 tiendas Wal-Mart en 35 estados, y un programa de expansión planificada que consideraba los estados contiguos. Wal-Mart se había convertido en la tienda minorista más grande y la mayor tienda de departamental de descuento en Estados Unidos.

Como una cadena nacional de tiendas departamentales de descuento, Wal-Mart Stores, Inc. ofrecía una amplia variedad de mercancía general al cliente. Las instalaciones estaban diseñadas para ofrecer compras de una sola vez, pues contaban con 40 departamentos que incluían ropa para la familia, artículos auxiliares para la salud y belleza, artículos para el hogar, aparatos electrónicos, juguetes, telas y manualidades, suministros para automóviles, artículos de jardinería, joyería y zapatos. En ciertos locales operaba una farmacia, un centro de servicio y suministro para automóviles, un centro de jardinería o una cafetería. La empresa operaba sus tiendas con “precios bajos siempre” en contraposición a la estrategia de destacar las promociones especiales que requerían muchos anuncios en periódicos. Se esperaba que las tiendas “proporcionaran al cliente una experiencia de compras limpia, agradable y amistosa”.

Aunque Wal-Mart vendía casi las mismas mercancías, ofrecía precios similares y operaba tiendas muy parecidas a las de la competencia, había muchas diferencias. En la tienda Wal-Mart típica, los empleados usaban chalecos azules para distinguirse, los pasillos eran amplios, los departamentos de ropa estaban alfombrados en colores cálidos, los empleados seguían a los clientes hasta sus automóviles para recoger los carros de compras y el cliente era bienvenido en la puerta por un “anfitrión” que le daba indicaciones y entablaba conversación con ellos. En algunos casos, la mercancía se colocaba en bolsas de papel café en vez de bolsas de plástico porque los clientes parecían preferirlas. El nombre “Wal-Mart” y el lema publicitario “Precios siempre bajos” colocados en la fachada de la tienda servían para distinguir a la empresa. Se usaban caritas sonrientes amarillas en los exhibidores de las tiendas junto con el lema “Busque precios a la baja”. En diversos estudios de consumidores se determinó que la cadena era particularmente experta en encontrar el equilibrio necesario para convencer a los clientes que sus precios eran bajos sin hacerlos sentir que sus tiendas eran demasiado baratas. En muchas formas, competidores como Kmart trataron de imitar a Wal-Mart mediante la introducción de anfitriones que daban la bienvenida, modernización de los interiores, desarrollo de nuevos logotipos y letreros e inclusión de nuevos sistemas de respuesta de inventario.

Se estableció una política de cambio y reembolso de “satisfacción garantizada” para que los clientes se sintieran confiados con las mercancías y la calidad de Wal-Mart. Los adelantos tecnológicos, como cajas registradoras con escáner, computadoras de mano para ordenar pedidos de mercancías y enlaces por computadora entre las tiendas y las oficinas generales y los centros de distribución mejoraron la comunicación y el reabastecimiento de mercancías. A cada tienda se le animaba a iniciar programas

que la volvieran parte integral de la comunidad en la que operaba. A los socios se les motivaba a “mantener los estándares más altos de honestidad, moral y ética empresarial” al tratar con el público.

El ambiente externo

En 2002, la administración de Wal-Mart estaba consciente de que sus operaciones comerciales a nivel nacional e internacional estaban sujetas a varios factores fuera de su control. Cualquiera de estos factores o una combinación de ellos podían afectar materialmente el rendimiento financiero de la empresa. Estos factores incluían los costos de artículos, el precio de la electricidad y otros requerimientos de energía, las presiones competitivas, la inflación, los niveles de deuda de los consumidores, los niveles de las tasas de interés y los índices de desempleo. También incluían las fluctuaciones de la tasa de cambio, las restricciones comerciales, los cambios en las tarifas arancelarias y de transporte y otras condiciones económicas y del mercado de capital.

Los analistas de la industria denominaron a las décadas de los ochenta y noventa como épocas de incertidumbre económica para las tiendas minoristas. Aunque Estados Unidos experimentó durante estas décadas uno de los periodos de expansión económica más largos en toda su historia, el aumento de las presiones competitivas, el gasto de consumo reducido, la crisis energética, la falta de crecimiento económico mundial y los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre de 2001 convergieron para generar un ambiente desafiante para todas las tiendas minoristas a inicios del nuevo siglo.

Muchas de estas empresas confrontaron la fuerte presión competitiva mediante la reestructuración. Sears fue un ejemplo de ello. Sears, Roebuck and Company, con sede en Chicago, se convirtió en una tienda minorista más enfocada al desinvertir Allstate Insurance Company y sus subsidiarias de bienes raíces. En 1993, la empresa anunció que cerraría 118 tiendas improductivas y discontinuaría su catálogo poco rentable de mercancía general. Despidió 50,000 empleados e inició un plan de remodelación a cinco años de 4000 millones de dólares para mejorar sus tiendas departamentales restantes multilínea. Después de experimentar exitosamente con una estrategia de “precios siempre bajos”, la administración decidió reorganizar su estrategia de mercancías para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado medio, que son principalmente mujeres, y centró sus líneas de productos en ropa, artículos domésticos y suministros para automóviles. El nuevo enfoque en la ropa fue apoyado con la campaña publicitaria “El lado suave de Sears”. Una campaña posterior a través de la empresa amplió el lema publicitario: “Los diversos lados de Sears concuerdan con los diversos aspectos de tu vida”. Sears completó su regreso a sus raíces de ventas minoristas mediante la venta de su propiedad en Dean Witter Financial Services, Discover Card, Coldwell Banker Real Estate y sus operaciones de banca hipotecaria. En 1999, la empresa reorganizó su estrategia de marketing con un nuevo programa diseñado para comunicar un mensaje más fuerte para *toda casa y evento*. Una nueva campaña publicitaria introdujo el lema “La buena vida a un gran precio. Garantizado”. En 2000, lanzó otro formato de tienda que se concentraba en cinco áreas principales: aparatos electrodomésticos, moda para el hogar, herramientas, niños y electrónica. Otros departamentos, entre ellos los de ropa para dama y caballero, cumplían una función de apoyo en estas tiendas. En 2001 Sears desarrolló otro plan para reposicionar y reestructurar su negocio principal: las tiendas de línea completa. Alan J. Lacy, presidente y director general, anunció que esta estrategia posicionaría a Sears en el mercado de las ventas minoristas “no como una tienda departamental ni una tienda de descuento, sino como un negocio minorista de línea amplia con capacidades superiores de crédito y servicio”.

Para fines de 1990, la industria de las tiendas departamentales de descuento había cambiado de diversas maneras y muchos analistas consideraban que había alcanzado la madurez. Varias empresas anteriormente exitosas, como E.J. Korvette, W. T. Grant, Atlantic Mills, Arlans, Federals, Zayre, Heck's y Ames se declararon en quiebra y como resultado se liquidaron o se reorganizaron. Venture anunció su liquidación a principios de 1998. Empresas como Target y Shopko comenzaron a vender mercancía más novedosa en instalaciones más atractivas y cambió su enfoque hacia mercados más locales. Tiendas de especialidades, como Toys 'R' Us, Pier 1 Imports y Oshman's habían madurado y ya no hacían grandes incursiones en juguetes, muebles para el hogar ni artículos deportivos. Las “supertiendas” de cadenas de medicamentos y alimentos descartaban rápidamente las cantidades crecientes de mercancía general. Algunas empresas como May Department Stores Company, con Caldor y Venture, y Wool-

worth Corporation, con Woolco, se habían retirado del negocio, ya sea mediante la venta de sus divisiones de descuento o cerrándolas por completo. Las 122 tiendas Woolco restantes que Woolworth mantenía en Canadá se vendieron a Wal-Mart en 1994. Todas las demás tiendas de variedades de Woolworth en Estados Unidos se cerraron en 1997.

Varios nuevos formatos de almacenes minoristas surgieron en el mercado para desafiar al formato tradicional de tienda departamental de descuento. La supertienda, una operación de 10,000 a 30,000 metros cuadrados, combinaba un gran supermercado con una tienda de descuento de mercancía general. Estas tiendas, originalmente un concepto europeo de tienda minorista, eran conocidas como “centros comerciales sin paredes”. Las tiendas Super Kmart de Kmart, SuperTarget de Target y los Supercentros de Wal-Mart eran ejemplos de esta tendencia hacia las grandes operaciones. Las ventas de bodega, que implicaban cierta combinación de bodegas y salas de exhibición, se basaban en los principios de las bodegas para reducir los gastos operativos y ofrecer así precios de descuento como el atractivo principal para los clientes. Home Depot combinaba la ferretería tradicional y el almacén de maderas con un centro de mejoramiento del hogar de autoservicio para deseaba convertirse en el operador más grande de centros para el hogar en Estados Unidos.

Algunas tiendas minoristas respondieron a los cambios del mercado mediante la venta de productos a niveles de precios entre 20 y 60% por debajo de los precios minoristas regulares. Estas operaciones de rebajas de precios eran de dos tipos generales: 1) tiendas de fábricas, como Burlington Coat Factory Warehouse, Bass Shoes y Manhattan’s Brand Name Fashion Outlet y 2) tiendas independientes, como Loehmann’s, T.J. Maxx, Marshall’s y Clothestime, que compraban artículos de segunda, excedentes, liquidaciones y saldos de fabricantes y de otras tiendas minoristas. Otros almacenes al detalle eligieron dominar una clasificación de productos. Algunos súper especialistas, como Sock Appeal, Little Piggie, Ltd. y Sock Market ofrecían una sola clasificación limitada de mercancía con un extenso surtido de marcas, colores y tamaños. Otros, como especialistas de nicho, como Kids Foot Locker y Champs Sports, una división de Foot Locker, Inc. (anteriormente Woolworth Corporation), se centraban en un mercado identificado con mercancía cuidadosamente seleccionada y tiendas adecuadamente diseñadas.

Algunos almacenes minoristas, como Silk Greenhouse (plantas y flores de seda), Office Club (artículos y equipo para oficina) y Toys ‘R’ Us (juguetes) se denominaban “asesinos de categorías” porque habían logrado el dominio comercial en sus respectivas categorías de productos. Tiendas como The Limited, Limited Express, Victoria’s Secret y Banana Republic se convirtieron en especialistas minidepartamentales al exhibir nuevas líneas y accesorios junto con líneas de mercancías tradicionales.

Kohl’s Corporation, una empresa relativamente nueva con sede en Menominee Falls, Wisconsin, operaba 420 tiendas departamentales, enfocadas en la familia y orientadas hacia el valor, en 32 estados de la Unión Americana hasta abril de 2002. Los almacenes de la empresa ofrecían productos para el hogar, ropa, zapatos y accesorios, de marcas nacionales y precios moderados, dirigidos a consumidores de ingresos medios que residían en vecindarios acomodados. Durante el periodo de 1992-2001, la operación de Kohl’s creció de 76 a 382 tiendas; sus ventas netas aumentaron casi siete veces, de 1100 millones de dólares en 1992 a 7500 millones en 2001.

En 1990, Kmart Corporation, con oficinas centrales en Troy, Michigan, era la tercera tienda minorista más grande de la industria y la segunda cadena de almacenes departamentales de descuento más grande de Estados Unidos. En 2001 Kmart operaba 2114 tiendas y tenía ventas de 36,151 millones de dólares, pero había caído al cuarto lugar en la industria como tienda minorista y al tercero como tienda de descuento (vea el **cuadro 6**). Muchos analistas de la industria y consumidores la percibieron en varios estudios independientes como una empresa rezagada. En estos mismos estudios, Wal-Mart era percibida como el líder de la industria, aunque de acuerdo con el *Wall Street Journal* “venden casi las mismas mercancías, ofrecen precios con centavos de diferencia y operan tiendas casi idénticas”. “Incluso sus nombres son similares”, observó el periódico. El concepto Kmart original de una “unidad de compras de una sola vez, ubicada convenientemente, donde los clientes pudieran comprar una amplia variedad de mercancías de calidad a precios de descuento” había perdido su ventaja competitiva en un mercado cambiante. Como un analista observó en un boletín informativo de la industria: “Les ha ido muy bien en los últimos 20 años sin poner atención a los cambios del mercado, aunque ahora tendrán que hacerlo”. Kmart contrató a un nuevo presidente y director general en 2000. Sin embargo, solicitó la protección del Capítulo 11 de las leyes federales de quiebra el 22 de enero de 2002, pero siguió operando como una empresa en marcha mientras se reorganizaba.

Cuadro 6
Análisis comparativo de la industria, 2001
 (montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

	Wal-Mart	Sears	Kmart	Target	Kohl's
Ventas	\$217,799	\$41,078	\$36,151	\$39,888	\$7,489
Ingreso neto	\$ 6,671	\$ 735	\$(2,418)	\$ 1,368	\$ 496
Ventas/pie cuadrado	\$ 455	\$ 319	\$ (235)	\$ 247	\$ 262
Margen de utilidades	3.1%	1.78%	N/A	3.4%	6.6%
Cambio porcentual de ventas	14.0%	.99%	(0.1)%	8.0%	22.0%
Número de tiendas:					
Wal-Mart en Estados Unidos					
Tiendas de descuento-1647					
Sam's Clubs-500					
Supercentros-1066					
Mercados de vecindario-31					
Wal-Mart internacional					
Tiendas de descuento-648					
Sam's Clubs-64					
Supercentros-455					
Mercados de vecindario-3					
Sears, Roebuck and Company (todas las divisiones)					
Grupo de mercancías de Sears					
Tiendas departamentales de línea completa-867					
Ferreterías-248					
Tiendas para comerciantes de Sears-793					
Tiendas de artículos para el hogar-13					
Tiendas NTB (National Tire & Battery)-223					
Locales comerciales-35					
Kmart Corporation					
Tiendas de descuento Kmart-2114					
Supercentros Kmart-105					
Target Corporation					
Target-1,053					
Mervyn's-264					
Tiendas departamentales de Marshall Field's-64					
Kohl's Corporation					
Tiendas departamentales de Kohl's-382					

Fuente: informes anuales corporativos.

Las ventas de Wal-Mart y Kmart durante el periodo 1990-2001 se revisan en el **cuadro 7**.

Algunas tiendas minoristas, como Kmart, se habían centrado inicialmente en atraer a consumidores profesionales de clase media que vivían en zonas suburbanas y eran sensibles a los precios. Otras, como Target, que habían adoptado el concepto de descuento anteriormente, intentaban atraer por lo general a un consumidor opulento. Algunas más, como Fleet Farm y Pamida, daban servicio al consumidor rural, en tanto que empresas como Value City y Ames Department Stores decidieron atender al consumidor urbano.

En comunidades rurales, el éxito de Wal-Mart ocurría con frecuencia a expensas de comerciantes locales establecidos y unidades de cadenas regionales de tiendas de descuento. Ferreterías, tiendas departamentales familiares, depósitos de materiales para la construcción y tiendas que exhibían telas, artículos deportivos y zapatos eran las primeras en cerrar o reubicarse en otro lado. Las tiendas de descuento regionales situadas en los estados de la franja sur de Estados Unidos, como Roses, Howard's,

Cuadro 7

Ventas competitivas y comparación de tiendas, 1990-2001 (montos en miles de dólares)

Año fiscal ¹	Kmart			Wal-Mart		
	Ventas	Ingreso neto ²	Tiendas ³	Ventas	Ingreso neto	Tiendas ⁴
2001	\$36,151,000	(\$2,418,000)	2,114	\$217,799,000	\$,6,671,000	4,414
2000	37,028,000	(244,000)	2,105	191,329,000	6,295,000	4,189
1999	35,925,000	403,000	2,171	165,013,000	5,377,000	3,996
1998	33,674,000	518,000	2,161	137,634,000	4,430,000	3,999
1997	32,183,000	249,000	2,136	117,958,000	3,526,000	3,406
1996	31,437,000	(220,000)	2,261	104,859,000	3,056,000	3,054
1995	31,713,000	(521,000)	2,161	93,627,000	2,740,000	2,943
1994	34,025,000	296,000	2,481	82,494,000	2,681,000	2,684
1993	34,156,000	(974,000)	2,486	67,344,000	2,333,000	2,400
1992	37,724,000	941,000	2,435	55,484,000	1,995,000	2,136
1991	34,580,000	859,000	2,391	43,886,900	1,608,000	1,928
1990	32,070,000	756,000	2,350	32,601,594	1,291,000	1,721

Notas:

1. El año fiscal comprende de febrero a enero.
2. Ingreso neto de operaciones descontinuadas.
3. Número de tiendas de mercancía general (excluye a los supercentros).
4. Total de Tiendas Wal-Mart.

Fuente: informes anuales corporativos.

T.G.& Y y Duckwall-ALCO, que alguna vez disfrutaron ventas y ganancias sólidas, se vieron obligadas a reposicionarse y remodelar sus tiendas, abriendo unidades más grandes y modernas y volviendo a comercializar. En muchos casos, tiendas como Coast-to-Coast y Ben Franklin cerraron después de que Wal-Mart anunciaba que tenía planes de establecerse en una comunidad específica. “Sólo el anuncio de la llegada de Wal-Mart hacía que algunos negocios cerraran”, señaló el editor de un periódico local. Ames Department Stores, Inc., que solicitó la protección las leyes de quiebra en 2001, anunció en el verano de 2002 que cerraría sus 237 tiendas y liquidaría el inventario.

Estrategias y programas corporativos nacionales

Las estrategias corporativas y de marketing que surgieron en Wal-Mart se basaban en dos metas principales que guiaron a la empresa durante sus años de crecimiento. La primera meta se relacionaba con el cliente: “Los clientes recibirán lo que deseen, cuando lo deseen, todo por el valor de su dinero”. En el segundo objetivo se destacaba el espíritu de equipo: “Tratarnos unos a otros como esperamos ser tratados, reconociendo nuestra dependencia total en nuestros socios para mantener nuestro éxito”. El enfoque incluía planes agresivos para la apertura de nuevas tiendas; la expansión a otros estados; la actualización, reubicación, readaptación y remodelación de las tiendas existentes; y la apertura de nuevos centros de distribución. Para la administración de Wal-Mart, la década de los noventa fue considerada una época en la que la empresa creció para convertirse en una verdadera tienda minorista a nivel nacional que operaba en los 50 estados de su país de origen. A principios de 2000, la administración de Wal-Mart pronosticó que, en los cinco años siguientes, de 60 a 70% del crecimiento de las ventas y ganancias provendría del mercado interno por medio de tiendas y Supercentros Wal-Mart y otro 10 a 15% de Sam’s Club y McLane. El resto del crecimiento (20%) provendría del crecimiento planeado en mercados internacionales. Como Glass expresó en una ocasión, “estaremos bien siempre que no perdamos nuestra sensibilidad hacia el cliente”.

Durante la década de los ochenta, Wal-Mart desarrolló varios formatos nuevos de tiendas minoristas. El primer Sam's Club se inauguró en Oklahoma City, Oklahoma, en 1983. El club mayorista era una idea que desarrollaron otras empresas anteriormente, pero que alcanzó su mayor éxito y crecimiento en aceptabilidad en Wal-Mart. Sam's Club destacaba una amplia gama de categorías de productos con una selección limitada de marcas y modelos; un negocio de pagar y llevar con horas limitadas; grandes instalaciones (10,000 metros cuadrados) rudimentarias; precios mayoristas excesivamente bajos y promociones mínimas. El plan de membresía limitada aceptaba miembros mayoristas que adquirirían la membresía y otros que por lo general pagaban un porcentaje por arriba del precio de etiqueta de la mercancía. Una revisión de la estrategia de mercaderías dio como resultado menos artículos en la mezcla de inventario, con mayor énfasis en precios más bajos. Una adquisición posterior de 100 clubes de bodegas PACE, que se convirtieron en Sam's Club, aumentaron las unidades de esa división en más de un tercio. A principios de 2002, existían 500 Sam's Club en operación en Estados Unidos y 64 en otros países. Se introdujo un nuevo formato de Sam's Club con la apertura de una tienda de 14,000 metros cuadrados en 2001 en East Plano, Texas. La tienda destacaba una línea de productos más amplia en la cual se le daba prioridad a los alimentos frescos, un diseño abierto, un café y un quiosco de internet donde a los clientes se les invitaba a comprar en el sitio www.sams.com. Un nuevo lema de Sam's Club, "¡Es un gran negocio!" se refería al tamaño de la instalación y a las características de la tienda prototipo.

Los Supercentros Wal-Mart eran grandes tiendas combinadas. Se abrieron por primera vez en 1988 como Hypermarket*USA, una supertienda de 20,000 metros cuadrados que combinaba una tienda de descuento de mercancía general completa con un gran supermercado de abarrotes de línea total, un patio de restaurantes y otras empresas de servicio, como bancos o tiendas de renta de videos. Una versión reducida del Hypermarket*USA que recibió el nombre de Supercentro Wal-Mart y era similar en ofertas de mercancías, pero con 16,000 a 18,000 metros cuadrados de espacio. La empresa avanzó lentamente con los planes de los hipermercados y después suspendió su construcción en favor del concepto de Supercentros. A inicios de 2002, la empresa operaba 1066 Supercentros.

Wal-Mart también probó un nuevo concepto llamado Mercado de vecindario en varios sitios de Arkansas. Considerados por la empresa como "pequeños mercados", estas tiendas, de color verde y blanco, se abastecían de frutas y vegetales frescos, una farmacia con servicio desde el automóvil, un local de fotografía de 24 horas y una selección de productos duros clásicos de Wal-Mart. La administración decidió moverse lentamente en este concepto, pues sus planes contemplaban abrir no más de diez al año. La meta era rodear a las Supertiendas con estos pequeños negocios para atraer a los clientes que tenían prisa y deseaban sólo algunos artículos. A fines de 2001, la empresa operaba 31 mercados de vecindario.

En 1991 Wal-Mart adquirió a McLane Company, Inc., un proveedor de servicios de distribución de abarrotes y artículos al detalle para tiendas minoristas. Éste no era considerado un segmento importante del total de la operación de Wal-Mart.

Se lanzaron varios programas en las tiendas Wal-Mart para destacar causas sociales populares. Wal-Mart inició el programa "Compre productos estadounidenses" en 1985. El lema era "Tráelo a casa a Estados Unidos" y su propósito era comunicar el apoyo de Wal-Mart a la manufactura de ese país. En el programa, la empresa ejercía una enorme influencia en los fabricantes animándolos a producir bienes en Estados Unidos en vez de importarlos de otros países. Los proveedores fueron atraídos al programa, ya que se alentó a los fabricantes a iniciar el proceso contactando a la empresa directamente con propuestas para vender productos fabricados allí. Los compradores también identificaban artículos de importación específicos en sus surtidos, estado por estado, para estimular la fabricación nacional. Según Haim Dabah, presidente de Gitano Group, Inc., un fabricante de ropa de descuento de moda que importaba 95% de sus mercancías y ahora fabrica alrededor de 20% de sus productos en Estados Unidos: "Wal-Mart hacía saber claramente que si uno deseaba crecer con ellos, lo mejor es que tuviese algunos productos fabricados en Estados Unidos". Farris Fashion, Inc. (camisas de franela), Roadmaster Corporation (bicicletas para ejercicio), Flanders Industries, Inc. (sillas para jardín) y Magic Chef (hornos de microondas) eran ejemplos de proveedores que decidieron participar en el programa.

Desde el punto de vista de Wal-Mart, el programa "Compre productos estadounidenses" se centraba en el valor, es decir, producir y vender mercancía de calidad a un precio competitivo. La promoción incluía anuncios por televisión que presentaban a trabajadores de fábricas, un águila americana que surcaba los cielos y el lema "Nosotros compramos productos estadounidenses siempre que podemos,

así que tú también puedes”. También se incluían letreros y circulares prominentes dentro de las tiendas. Un cartel de una tienda decía: “Historias de éxito: estos artículos, que se importaban anteriormente, Wal-Mart los compra ahora en Estados Unidos”.

Wal-Mart fue una de las primeras tiendas minoristas en abrazar el concepto de marketing “verde”. El programa ofrecía a los compradores la opción de adquirir productos que fueran mejores para el ambiente en tres aspectos: manufactura, uso y eliminación. Se introdujo a través de anuncios de una plana en el *Wall Street Journal* y *USA Today*. Letreros dentro de la tienda identificaban a los productos que eran ambientalmente seguros. Según opinaban los ejecutivos de Wal-Mart, “los clientes se preocupan por la calidad de la tierra, el aire y el agua y les gustaría tener la oportunidad de hacer algo positivo”. Para iniciar el programa, a 7000 proveedores se les notificó que la empresa tenía interés corporativo en el ambiente y se les pidió su apoyo de diversas maneras. Los anuncios por televisión presentaban niños en columpios, campos de trigo mecidos por el viento, y rosas. Letreros dentro de las tiendas de color verde y blanco, impresos en papel reciclado, señalaban los productos o empaques que se habían desarrollado o rediseñado para ser más sanos para el ambiente.

El programa de marcas privadas de Wal-Mart comenzó con la marca “Ol’ Roy”, el alimento para perros de marca privada llamado así por la compañía de caza favorita de Sam Walton. Introducida en las tiendas Wal-Mart en 1982 como una alternativa de precio bajo a las marcas nacionales, Ol’ Roy se convirtió en la marca de alimentos para perro más vendida en Estados Unidos. “En primer lugar, somos una empresa orientada hacia las marcas [nacionales]”, observó Bob Connolly, vicepresidente ejecutivo de mercaderías de Wal-Mart. “Aunque también usamos la marca privada para llenar vacíos de valor que, por alguna razón, las marcas no llenaron”. El programa de marcas privadas de Wal-Mart incluía miles de productos que tenían nombres de marcas, como Sam’s Choice, Great Value, Equate y Spring Valley.

Con casi 40,000 millones de dólares en ventas de “productos suaves” en 2001, Wal-Mart era el mayor vendedor de ropa del mundo. Aunque la mayor parte de las ventas de este negocio de ropa correspondía a prendas básicas como calcetines, ropa interior, playeras y pantalones de mezclilla, la empresa creó un equipo de desarrollo de 100 miembros para comenzar a centrar sus líneas de ropa en moda y estilo, en todas las tallas. Se contrató a Claire Watts, de Limited, Inc., para que fuese la primera Directora de desarrollo de productos. La empresa también realizó una inversión significativa en tecnología para que todos los factores del proceso de desarrollo, desde el diseño hasta la producción, se coordinaran en línea entre Wal-Mart, sus proveedores y las fábricas. En vez de esperar que los proveedores llevaran sus productos a Wal-Mart, equipos de compradores viajaban a Europa cuatro veces al año para acudir a boutiques y desfiles de moda y regresar con cantidades de ropa para evaluarla en las oficinas corporativas con base en la calidad, moda y estilo. En 2002 Wal-Mart introdujo a nivel nacional una marca contemporánea denominada George. Esta marca, una línea estilizada de ropa para dama y caballero, se vendió en forma exclusiva durante diez años en los supermercados ASDA de Inglaterra, que Wal-Mart adquirió en 1999.

En 2000, de acuerdo con DSR Marketing Systems, Wal-Mart se convirtió en la tienda minorista de abarrotes más grande de Estados Unidos, superando a las tiendas tradicionales como Kroger, con sede en Cincinnati, Ohio; Albertsons, ubicada en Boise, Idaho, y Safeway, de Pleasanton, California. Las ventas de abarrotes en las tiendas de descuento Wal-Mart en 2001, que incluían dulces, servilletas de papel, alimento para perro y tabaco, se calcularon en 30,600 millones de dólares, equivalentes a 22% de las ventas de las tiendas en general. En 2001, las ventas de alimentos en Sam’s Club ascendieron a 8800 millones de dólares, esto es, 30% de las ventas.

Wal-Mart se convirtió en el principal canal de distribución de muchos artículos de marca registrada. Como la tienda minorista más grande de Estados Unidos y el distribuidor dominante en muchas áreas geográficas, ejerció mucha influencia en las negociaciones por mejores precios, plazos de entrega, descuentos de promoción y continuidad del suministro. Muchos de estos beneficios se transferían a los consumidores en forma de artículos de calidad de marca registrada disponibles a precios más bajos que los de la competencia. Como una política corporativa, con frecuencia la administración insistía en negociar sólo con los ejecutivos de ventas de alto nivel de los productores en vez de hacerlo a través del representante de un fabricante. Wal-Mart ha sido acusada de amenazar con comprar a otros productores si las empresas se negaban a venderle directamente. En la lucha de poder resultante, los ejecutivos de Wal-Mart se negaban a hablar de esta controvertida política o a admitir su existencia. Como sugirió el representante de una asociación industrial integrada por un grupo de representantes de agencias de

ventas, “en el suroeste, Wal-Mart es el único espectáculo del pueblo”. Un analista de la industria agregó: “son excesivamente agresivos. Su enfoque ha sido siempre proporcionar al cliente el beneficio de un ahorro corporativo. Eso fomenta la lealtad del cliente y genera participación de mercado”.

Otro factor clave de la mezcla era el sistema de control de inventarios que fue reconocido como el más sofisticado en el sector de las ventas al detalle. Un sistema informático de alta velocidad enlazaba a casi todas las tiendas con las oficinas centrales y los centros de distribución de la empresa. Registraba electrónicamente cada artículo vendido en la caja registradora, informaba automáticamente a las bodegas de las mercancías que se ordenarían y dirigía el flujo de artículos a las tiendas e incluso a los estantes adecuados. Lo más importante para la administración es que ayudaba a detectar las tendencias de ventas rápidamente y aceleraba en forma considerable el tiempo de reacción de mercado. Según Connolly, vicepresidente ejecutivo de mercaderías, “Wal-Mart utiliza los datos reunidos por medio de la tecnología para que tener más inventario disponible de los artículos clave que los consumidores prefieren, reduciendo al mismo tiempo los inventarios en general”.

A principios de 2002, Wal-Mart estableció una empresa independiente para su sitio web, con planes de salir a la bolsa. Wal-Mart.com, Inc., con sede en Palo Alto, California, era una propiedad conjunta de Wal-Mart y Accel Partners, una firma de capital de riesgo del Valle del Silicón. El sitio incluía una amplia gama de productos y servicios que variaban desde champú, ropa y podadoras hasta reservaciones en líneas aéreas, hoteles y automóviles en renta. Después de lanzar y posteriormente cerrar un sitio web de Sam’s Club, Wal-Mart reabrió el sitio a mediados de junio de 2000. En él se destacaban artículos de lujo, como joyería, artículos para el hogar, aparatos electrónicos y líneas de productos completas para propietarios de pequeñas empresas. Wal-Mart operaba SamsClub.com desde las oficinas centrales de la empresa ubicadas en Bentonville, Arkansas.

Estrategias corporativas internacionales

En 1994, Wal-Mart ingresó al mercado canadiense a través de la compra de 122 tiendas de descuento Woolco a Woolworth Corporation. Cuando fueron adquiridas, estos almacenes perdían millones de dólares anualmente, pero las operaciones lograron ser rentables en un periodo de tres años. A finales de 2001, la empresa tenía 196 tiendas de descuento Wal-Mart en Canadá. Las operaciones de la empresa en este país eran consideradas como un modelo para su expansión a otros mercados internacionales. Con 35% del mercado canadiense de tiendas de descuento y departamentales, Wal-Mart era el negocio minorista más grande en ese país.

Mediante una oferta pública de acciones y fusiones de empresas conjuntas en México, la empresa adquirió en 1997 una participación mayoritaria en Cifra, la tienda minorista más grande de México. Cifra, denominada posteriormente Wal-Mart de México, operaba tiendas con diversos conceptos en todas las regiones mexicanas, que variaban desde la cadena más grande de restaurantes del país hasta una tienda departamental que ofrece una línea de productos blandos. Los analistas de ventas al detalle observaron que la empresa inicial cometió muchos errores costosos. Una y otra vez vendía los productos equivocados, entre ellos pelotas de tenis que no rebotaban debido a la gran altitud de la ciudad de México. En algunas tiendas, los grandes estacionamientos dificultaban el acceso, ya que muchas personas llegaban en autobús. En 2002, Wal-Mart operaba 443 tiendas de descuento, 62 Supercentros y 46 Sam’s Clubs en México. Las instalaciones de Cifra en México incluían 106 Bodegas, 51 Suburbias, 44 Superamas y 242 VIPS.

Cuando Wal-Mart ingresó a Argentina en 1995, también enfrentó retos desde el principio para adaptar su mezcla de ventas minoristas de estilo estadounidense y la distribución de sus tiendas a la cultura local. Aunque la globalización y las influencias culturales estadounidenses se habían extendido través del país a principios de la década de los años noventa, el mercado argentino no aceptaba los cortes de carne americanos, los cosméticos de colores brillantes ni la joyería con esmeraldas, zafiros y diamantes prominentes, porque la mayoría de las mujeres argentinas preferían usar joyería de oro y plata. Las primeras tiendas tenían incluso departamentos de ferretería llenos de herramientas diseñadas para funcionar con corriente eléctrica de 110 volts; el estándar en toda Argentina era de 220. Para complicar los retos, la distribución de las tiendas presentaba pasillos angostos; las tiendas parecían abarrotadas y sucias. En 2002, Wal-Mart operaba 11 Supercentros en Argentina.

La administración de Wal-Mart Brasil ofrecía grandes oportunidades porque tenían la quinta población más grande del mundo y sus habitantes acostumbraban seguir las señales culturales estadounidenses. Aunque los datos financieros no se analizaron en las operaciones sudamericanas, los analistas de ventas al detalle cuestionaron las cuentas del socio brasileño de Wal-Mart, Lojas Americanas SA, sugiriendo que Wal-Mart perdió 100 millones de dólares en costos iniciales en las primeras 16 tiendas. La aceptación de las tiendas Wal-Mart de parte de los clientes era confusa. En Canadá y México, muchos clientes estaban familiarizados con la empresa debido a los viajes de compra a través de la frontera. Por su parte, muchos consumidores brasileños no conocían el nombre de Wal-Mart. Además, los mercados locales ya estaban dominados por competidores nacionales y extranjeros conocidos, como Grupo Pao de Açucar SA, de Brasil, y Carrefour SA, de Francia. La insistencia de Wal-Mart de hacer las cosas “al estilo Wal-Mart” alejó inicialmente a muchos proveedores y empleados locales. Los problemas económicos continuos del país también representaban un reto. En 2002, Wal-Mart operaba 12 Supercentros y ocho Sam’s Clubs en Brasil y planeaba expandir su presencia en ese país.

Wal-Mart entró al mercado europeo por medio de la adquisición de tres cadenas de ventas al detalle. Debido a las intransigentes regulaciones locales, la administración consideró que le sería más fácil adquirir tiendas existentes en Europa que construir tiendas nuevas. Wal-Mart ingresó a Alemania a fines de 1997 mediante la adquisición de 21 tiendas del operador de hipermercados Wertkauf. Además, como parte de sus actividades de expansión en Alemania, Wal-Mart adquirió 74 tiendas que formaban parte de la cadena Interspar. Poco tiempo después de la toma de control, Wal-Mart ocupó rápidamente los puestos de la alta dirección con expatriados estadounidenses. Varias semanas después de la compra, los administradores alemanes abandonaron la empresa. La administración también descubrió que estas tiendas eran muy pequeñas, poco atractivas o estaban mal ubicadas y necesitaban una remodelación completa.

Todas estas tiendas alemanas recibieron el nombre de Wal-Mart y se reabastecieron con una selección nueva y actualizada de mercancías. En respuesta a las leyes locales que obligaban a cerrar los negocios temprano y prohibían las ventas en domingo, la empresa simplemente abrió las tiendas más temprano para que las compras comenzaran a las 7 A.M. En enero de 2000, Wal-Mart lanzó su primera gran “reducción de precios”, recortando los de varios cientos de artículos hasta 23%. Alemania tenía muchas tiendas de descuento, como Aldi y Lidl, que operaban supermercados baratos y funcionales. Estos almacenes respondieron ferozmente al reto y redujeron sus precios hasta 25%. Como consecuencia, las reducciones de precios no produjeron un fuerte efecto en las ventas. Una disminución del ingreso operativo del segmento internacional como un porcentaje de las ventas en 2001 se debió principalmente al impacto negativo continuo del costo de remodelación de tiendas, los costos relacionados con la puesta en marcha de un nuevo sistema de distribución para dar servicio a las tiendas, exceso de inventario y gastos relacionados de las unidades alemanas de la empresa. A pesar del escaso rendimiento de Wal-Mart en Alemania, la empresa mantuvo una actitud positiva y su compromiso de servir a este mercado.

Wal-Mart adquirió ASDA, el tercer grupo de supermercados más importante de Gran Bretaña, por 10,800 millones de dólares en julio de 1999. Con sus propias rebajas de precios, anfitriones que dan la bienvenida, “precios permanentemente bajos” e incluso caritas “sonrientes”, ASDA ha imitado la cultura de las tiendas Wal-Mart durante muchos años. Ubicada en Leeds, Inglaterra, la empresa contaba con 232 puntos de venta en Inglaterra, Escocia y Gales. Aunque la cultura y las estrategias de precios de las dos empresas eran casi idénticas, había diferencias principalmente en tamaño y mezcla de productos que vendían. El Supercentro Wal-Mart promedio tenía 16,000 metros cuadrados y alrededor de 30% de sus ventas era de abarrotes. En contraste, la tienda ASDA promedio tenía una superficie de sólo 6000 metros cuadrados y 60% de sus ventas era de abarrotes.

La respuesta de los competidores europeos fue inmediata y drástica. Las empresas lucharon por igualar los precios bajos, los horarios prolongados y el servicio amigable de Wal-Mart. Algunas de ellas se unieron para fortalecer sus operaciones. Por ejemplo, la cadena de hipermercados Carrefour, SA, de Francia, unió fuerzas con el competidor Promodes en un acuerdo que implicó 16,500 millones de dólares. En 2002, Carrefour dominaba el mercado europeo con tres formatos principales: hipermercado, supermercado y maxidescuento (pequeñas tiendas de alimentos con precios bajos). Era también una de los negocios minoristas más grandes del mundo con más de 9200 tiendas no sólo en Europa, sino también en América Latina y Asia. Se especulaba mucho que Wal-Mart podría eventualmente tener en la mira a otras tiendas minoristas europeas, como Metro, de Alemania, Jernimo Martins, de Portu-

Cuadro 8

**División
internacional de
Wal-Mart, 2002**

País	Tiendas
México	551
Reino Unido	250
Canadá	196
Alemania	95
Brasil	22
Puerto Rico	17
Argentina	11
China	19
Corea del Sur	9

Fuente: Wal-Mart Stores, Inc., Informe anual 2002.

gal, Casico o Auchan, de Francia, y Safeway, del Reino Unido, con el propósito de adquirirlas. La decisión de Wal-Mart de expandirse a Europa ha sido considerada ampliamente como un catalizador de la fusión defensiva entre Carrefour y Prömodes.

El esfuerzo inicial de Wal-Mart para ingresar a China se derrumbó en 1996, cuando dio por terminada una empresa conjunta de 18 meses de duración que había constituido con Charoen Pokphand Group de Tailandia debido a diferencias en la administración. Wal-Mart decidió consolidar sus operaciones con cinco tiendas en la ciudad fronteriza Shenzhen, en Hong Kong, una en Dalian y otra en Kumming. Los analistas concluyeron que la empresa había tomado un enfoque de perfil bajo debido a la posible respuesta competitiva y a las restricciones gubernamentales. Pekín restringía las operaciones de las tiendas minoristas extranjeras en China exigiéndoles, por ejemplo, tener socios respaldados por el gobierno. En Shenzhen, el gobierno limitó el número de tiendas que Wal-Mart podía abrir. La expansión planificada en el mercado chino ocurrió a medida que China se preparaba para ingresar a la Organización Mundial de Comercio y su economía mostraba signos de aceleración. A principios de 2002, la empresa operaba 15 Supercentros, tres Sam's Clubs y un Mercado de vecindario en este país. También operaba nueve Supercentros en Corea del Sur.

La expansión internacional aceleró los planes de la administración para el desarrollo de Wal-Mart como una marca global junto con las líneas de Coca-Cola, Disney y McDonald's. "Somos un nombre de marca global", dijo Bobby Martin, un antiguo presidente de la División internacional de la empresa. "Para los clientes de todo el mundo significa costo bajo, mejor valor, mayor selección de mercancías de calidad y estándares más altos de servicio al cliente", señaló. Era necesario realizar algunos cambios en las operaciones internacionales para satisfacer los gustos locales y enfrentar las intensas condiciones competitivas. "Estamos construyendo empresas ahí", comentó Martin. "Eso es como crear a Wal-Mart de nuevo en Sudamérica, Indonesia o China". Aunque las tiendas de diferentes mercados internacionales coordinarían las compras para obtener ventajas con los proveedores, el desarrollo de nueva tecnología y la planificación de la estrategia general se llevaría a cabo desde las oficinas centrales de Wal-Mart, ubicadas en Bentonville, Arkansas. A principios de 2002, la División internacional operaba 648 tiendas de descuento, 455 Supercentros, 64 Sam's Clubs y tres Mercados de vecindario.

La unidad internacional generó 35,500 millones de dólares en ventas en 2001. El **cuadro 8** muestra los países donde operaban las tiendas y el número de unidades en cada país a principios de 2002.

Toma de decisiones en una empresa orientada hacia el mercado

Un principio que distinguía a Wal-Mart era la profundidad poco usual de participación de los empleados en los asuntos de la empresa. Las estrategias corporativas destacaban la administración de recursos humanos. Sus empleados se convertían en "socios", un nombre prestado de la antigua asociación de Sam Walton con JCPenney Co.

La participación se alentaba en las juntas de la tienda y a nivel corporativo. La empresa contrataba empleados localmente, proporcionaba programas de capacitación y, a través de un programa llamado “Carta al presidente”, los motivaba a plantear preguntas y hacer de las palabras “nosotros”, “nos” y “nuestro” parte del lenguaje corporativo. Varios programas de premios especiales reconocían el logro individual, departamental y de división. Se introdujeron programas de propiedad de acciones y participación en las utilidades como parte del concepto de “asociación”.

La cultura corporativa fue reconocida por los editores de la publicación comercial *Mass Market Retailers* cuando se consideró a todos los 275,000 socios como los “Vendedores del mercado masivo del año”. “El socio Wal-Mart”, observaron los editores, “ha llegado a simbolizar todo lo bueno del empleado estadounidense, particularmente en el entorno de las ventas al detalle y sobre todo en Wal-Mart”. El concepto de “una tienda dentro de una tienda”, como una política corporativa de la empresa, capacitaba a los individuos para ser comerciantes al hacerlos responsables del rendimiento de sus departamentos como si estuvieran dirigiendo sus propias empresas. Los seminarios y programas de capacitación les proporcionaban oportunidades de crecimiento en la empresa. “El desarrollo del personal no es sólo un buen ‘programa’ para cualquier empresa en crecimiento, sino necesario para asegurar nuestro futuro”, fue como Suzanne Allford, vicepresidenta de la División de personal de Wal-Mart, explicó el enfoque descentralizado de la empresa del desarrollo gerencial en ventas minoristas.

“El estilo de Wal-Mart” fue una etapa usada por la administración para resumir el enfoque poco convencional de la empresa de los negocios y el desarrollo de la cultura corporativa. Como se observó en un informe que se refería a un programa de desarrollo reciente: “Abandonamos nuestro mundo de ventas minoristas para examinar a las empresas mejor dirigidas de Estados Unidos con el propósito de determinar las razones de su éxito y *benchmark* (comparar) nuestros propios rendimientos. El nombre ‘Administración de la Calidad Total’ [TQM, por sus siglas en inglés, Total Quality Management] se usó con el fin de distinguir este medio para reproducir las mejores cosas que hacemos, incorporando al mismo tiempo las nuevas ideas del personal de la empresa que garantizarán nuestro futuro”. En 1999, *Discount Stores News* honró a Wal-Mart Stores, Inc. como *Vendedor minorista del siglo*, con un número conmemorativo de 200 páginas de la revista.

El reto del crecimiento

Lee Scott señalaba que nunca olvidaría su primera reunión con Sam Walton. “¿Cuántos años tienes?” le preguntó a Scott, quien entonces tenía 30 años y acababa de aceptar un empleo para dirigir la flotilla de camiones de Wal-Mart. “¿Crees poder desempeñar este trabajo?” preguntó Walton. Cuando Scott dijo que sí, Walton estuvo de acuerdo y dijo: “supongo que sí puedes”. Más de 20 años después, como nuevo director general de la empresa, Scott enfrentaba su reto más difícil: mantener a la tienda minorista más grande del mundo en su avance fenomenal y llevar a cabo las enormes ventas y los incrementos de las utilidades que los inversionistas llegaron a esperar de Wal-Mart con el paso del tiempo. Los analistas pronosticaron correctamente que Wal-Mart superaría a General Motors en ser clasificada como la empresa número uno en ingresos en la lista *Fortune 500* del año 2000. La combinación de crecimiento y adquisición ha generado aumentos de los ingresos cada año. En 2001, los ingresos aumentaron 14%, de 191,000 millones de dólares en 2000 a 218,000 millones de dólares. Las ganancias también aumentaron 9% en 2001, a casi 6670 millones de dólares. Los analistas de la industria observaron que este crecimiento era superior a la tasa de crecimiento anual compuesta de 18% de la década pasada.

Wal-Mart Stores, Inc. revolucionó las ventas minoristas estadounidenses con su enfoque de costos bajos, excelente servicio al cliente y precios bajos todos los días para dirigir las ventas. Aunque la empresa había sufrido algunos años de escaso rendimiento, experimentó grandes ganancias a partir de su ingreso al negocio de los abarrotes, con Supercentros de una sola vez, y a los mercados internacionales con adquisiciones y nuevas empresas. Mantener la operación y el crecimiento era un gran desafío. Como la tienda minorista y la empresa más grande del mundo, ésta y su liderazgo enfrentaban el reto de encontrar nuevas áreas para que las ventas y utilidades siguieran creciendo en el futuro. Lee Scott sabía que se requería un ambicioso programa de expansión para permitir a la empresa cumplir con estos objetivos.

El crecimiento continuo podía agravar algunos problemas que Wal-Mart enfrentaba. Por ejemplo, siempre había sufrido debido a la rotación anual de empleados que era aproximadamente de 65%. Pa-

ra solucionar este problema la administración inició un programa denominado People Asset Review (PAR; Revisión de Activos de Personal) en el que la alta dirección y los presidentes de divisiones revisaban áreas de la empresa donde se requería desarrollo, detectaban a individuos promovibles y desarrollaban planes de sucesión específicos. Además, los críticos afirmaban que Wal-Mart discriminaba a las mujeres, pagaba salarios bajos a los empleados y usaba tácticas ilegales para detener los esfuerzos de sindicalización. Alrededor de 40 demandas han sido entabladas por empleados que afirmaron haber sido obligados a trabajar tiempo extra sin recibir remuneración. La empresa también enfrentaba una demanda por discriminación sexual en California que se podría convertir en el caso más grande en la historia de Estados Unidos. Aunque más de 70% de los socios de ventas de Wal-Mart eran mujeres, menos de una tercera parte tenían puestos directivos. Los hombres mantenían 90% de ellos en las tiendas Wal-Mart y sólo una mujer estaba entre los 20 altos ejecutivos de la empresa. Incluso después de considerar la antigüedad, la ubicación de la tienda y otros factores, las mujeres ganaron de 5 a 15% menos que los hombres en cada año del periodo de 1996 a 2001. Como 1.3 millones de empleados de Wal-Mart la convirtieron en el empleador privado más grande del mundo, tanto su reputación como sus utilidades estaban en riesgo. Las demandas por tiempo extra y discriminación sexual podrían costar a la empresa millones de dólares. Este panorama se presentó en un momento en el que la empresa planeaba contratar más de un millón de empleados entre 2002 y 2007. Aunque ninguno de los empleados de Wal-Mart estaba sindicalizado en 2002, Wal-Mart era acusada en 28 demandas presentadas ante la Junta Nacional de Relaciones Laborales de Estados Unidos bajo el argumento de actividades antisindicales, como amenazas, interrogatorios o disciplina. Los críticos sostenían que la empresa actuaba rápidamente para impedir la sindicalización. Por ejemplo, cuando la mayoría de tableros de una tienda ubicada en Jacksonville, Texas, votó en favor de crear un sindicato, la empresa cerró sus departamentos de carnicería en Jacksonville y otras tiendas.

Situación financiera

En el año fiscal 1990, las ventas de Kmart fueron de 32,070,000,000 dólares y las ventas de Wal-Mart fueron de 32,601,594,000 dólares. En el año fiscal 2001, las ventas de Kmart fueron de 36,151,000,000 dólares (un incremento de 4,081,000,000 dólares o 12.73%), en tanto que las ventas de Wal-Mart aumentaron a 217,799,000,000 dólares (un incremento de 185,197,406,000 o 568.1%). El ingreso neto del año fiscal 2001 de Wal-Mart fue de 6,671,000 dólares, en comparación con la pérdida neta de Kmart de 2,418,000,000 dólares. Kmart tenía 105 Super Kmart Centres y 2114 tiendas de descuento, lo que sumaba un total de 2219 tiendas. Wal-Mart contaba con 2295 tiendas Wal-Mart, 564 Sam's Clubs, 1521 Supercentros y 34 Mercados de vecindario, lo que hacía un total de 4414 tiendas.

Notas bibliográficas

- Albright, Mark, "Changes in Store", en *The New York Times* (17 de mayo de 1999), pp. 10, 12.
- Armour, S., "Wal-Mart Takes Hits on Worker Treatment", en *USA Today* (10 de febrero de 2003), p. B1.
- Bergman, Joan, "Saga of Sam Walton", en *Stores* (enero de 1988), pp. 129-130.
- Berner, Robert y Stephanie Anderson Forest, "Wal-Mart Is Eating Everybody's Lunch", en *Business Week* (15 de abril de 2002), p. 43.
- Boudette, Neil E. "Wal-Mart Plan Major Expansion in Germany", en *The Wall Street Journal* (20 de julio de 2000), p. A21.
- Cummings, Chip, "Wal-Mart's Net Income Increases 28%, but Accounting Change Worries Investors", en *The Wall Street Journal* (10 de agosto de 2000), p. A26.
- "David Glass's Biggest Job Is Filling Sam's Shoes", en *Business Month* (diciembre de 1988), p. 42.
- Feldman, Amy, "How Big Can It Get?", en *Money* (diciembre de 1999), p. 158+.
- Friedland, Johnathan y Louise Lee, "The Wal-Mart Way Sometimes Gets Lost in Translation Overseas", en *The Wall Street Journal* (8 de octubre de 1997), pp. A1, A12.
- Gimein, Mark, "Sam Walton Made Us a Promise", en *Fortune* (18 de marzo de 2002), pp. 121-130.
- Grant, Lorrie, "Wal-Mart Bagging Success as Grocer", en *USA Today* (6 de junio de 2002), p. 3B.
- Gutske, Constance, "Smooth Operator", en *Worth* (marzo de 2000), pp. 41+.
- Helliker, Kevin, "Wal-Mart's Store of the Future Blends Discount Price, Department-Store Feel", en *The Wall Street Journal* (17 de mayo de 1991), pp. B1, B8.
- "How the Stores Did", en *The Wall Street Journal* (5 de mayo de 2000), p. B4.

- Huey, John, "America's Most Successful Merchant", en *Fortune* (23 de septiembre de 1991), pp. 46-48+.
- Johnson, Jay L., "The Supercenter Challenge", en *Discount Merchandiser* (agosto de 1989), pp. 70+.
- Kmart Corporation, *Annual Report*, Troy, Michigan, 2001.
- Kohl's Corporation, *Annual Report*, Menominee Falls, Wisconsin, 2001.
- Komarow, Steven, "Wal-Mart Takes Slow Road in Germany", en *USA Today* (5 de mayo de 2000), p. 3B.
- Krauss, Clifford, "Wal-Mart Learns a Hard Lesson", en *International Herald Tribune* (6 de diciembre de 1999), p. 15.
- Larrabee, John, "Wal-Mart End Vermont's Holdout", en *USA Today* (19 de septiembre de 1995), p. 4B.
- Lee, Louise, "Discounting Wal-Mart Is Catering to Affluent to Maintain Growth", en *The Wall Street Journal* (7 de febrero de 1996), p. A1.
- Lee, Louise y Joel Millman, "Wal-Mart to Buy Majority Stake in Cifra", en *The Wall Street Journal* (4 de junio de 1997), pp. A3+.
- Loomis, Carol J., "Sam Would Be Proud", en *Fortune* (17 de abril de 2000), pp. 131+.
- "Management Style: Sam Moore Walton", en *Business Month* (mayo de 1989), p. 38.
- Marsch, Barbara, "The Challenge: Merchants Mobilize to Battle Wal-Mart in a Small Community", en *The Wall Street Journal* (5 de junio de 1991), pp. A1, A4.
- Mason, Todd, "Sam Walton of Wal-Mart: Just Your Basic Home-pun Billionier", en *Business Week* (14 de octubre de 1998), pp. 142-143+.
- Mitchner, Brandon y David Woodruff, "French Merger of Hypermarkets Gets a Go-Ahead", en *The Wall Street Journal* (26 de enero de 2000), p. A19.
- Murphy, Cait, "Now That Wal-Mart Is America's Largest Corporation, the Service Economy Wears the Crown", en *Fortune* (15 de abril de 2002), pp. 95-98.
- Nelson, Emily, "Wal-Mart To build a Test supermarket in Bid to Boost Grocery-Industry Share", en *The Wall Street Journal* (19 de junio de 1998), p. A4.
- Nelson, Emily y Kara Swisher, "Wal-Mart Eyes Public Sale of Web Unit", en *The Wall Street Journal* (7 de enero de 2000), p. S3.
- O'Keefe, Brian, "Meet Your New Neighborhood Grocer", en *Fortune* (13 de mayo de 2002), pp. 93-96.
- "Our People Makes the Difference: The History of Wal-Mart", videocassette (Bentonville, Arkansas: Wal-Mart Video Productions, 1991).
- Peters, Tom J. y Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (Nueva York: Ramdon House), pp.266-267.
- Rawn, Cynthia Dunn, "Wal-Mart vs. Main Street", en *American Demographics* (junio de 1990), pp. 58-59.
- "Retailer Completes Purchase of Wertkauf of Germany", en *The Wall Street Journal* (31 de diciembre de 1997), p. B3.
- Rudnitsky, Howard, "How Sam Walton Does It", en *Forbes* (16 de agosto de 1982), pp. 42-44.
- "Sam Moore Walton", en *Business Month* (mayo de 1989), p. 38.
- Schwadel, Francine, "Little Touches Spur Wal-Mart's Rise", en *The Wall Street Journal* (22 de septiembre de 1989), p. B1.
- Sears, Roebuck and Co., *Annual Report* (2001).
- Sheets, Kenneth R., "How Wal-Mart Hits Main St.", en *U.S. News & World Report* (13 de marzo de 1989), pp. 53-55.
- Target Corporation, *Annual Report* (2001).
- "The Early Days: Walton Kept Adding 'a Few More' Stores", en *Discount Store News* (9 de diciembre de 1985), p. 61.
- Tomlinson, Richard, "Who's Afraid of Wal-Mart", en *Fortune* (26 de junio de 2000), p. 186.
- Trimble, Vance H., *Sam Walton: The Inside Story of America's Richest Man* (Nueva York: Dutton, 1990).
- Troy, M., "Finding Successors to the Dynasty Starts by Winning the Turnover War", en *DSN Retailing Today* (5 de junio de 2000).
- Voyle, Susanna, "ASDA Criticised for Price Claims", en *The Financial Times* (8 de diciembre de 1999), p. 3.
- "Wal-Mart Spoken Here", en *Business Week* (23 de junio de 1997), pp. 138+.
- Wal-Mart Stores, Inc., *Annual Report* (2000).
- Wal-Mart Stores, Inc., *Annual Report* (2001).
- Wal-Mart Stores, Inc., *Annual Report* (2002).
- Wal-Mart's ASDA Says CEO to Head Europe Expansion", en *The Wall Street Journal Europe* (3 de diciembre de 1999), p. 6.
- "Wal-Mart Takes a Stand", en *The Economist* (22 de mayo de 1999), p. 31.
- "Wal-Mart: The Model Discounter", en *Dun's Business Month* (diciembre de 1982), pp. 60-61.
- "Wal-Mart Wins Again", en *The Economist* (2 de octubre de 1999), p. 33.
- Walton, Sam, con John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nueva York: Doubleday Publishing Company), 1992.
- Wonacott, Peter, "Wal-Mart Finds Market Footing in China", en *The Wall Street Journal* (17 de julio de 2000), p. A31.
- "Work Ambition-Sam Walton", comunicado de prensa, Asuntos corporativos y públicos, Wal-Mart Stores, Inc.
- Zellner, W., "No Way to Treat a Lady", en *Business Week* (3 de marzo de 2003), pp. 63-66.
- Zellner, Wendy, "Someday, Lee, This May All Be Yours", en *Business Week* (15 de noviembre de 1999), pp. 84+.
- Zimmerman, Ann y Teri Agins, "Pinstripes and Motor Oil: Wal-Mart Attempts Chic Although Still on the Cheap, with Fresh, Hipper Apparel", en *The Wall Street Journal* (3 de septiembre de 2002), p. B1.
- Zimmerman, Ann, "Wal-Mart to Open Reworked Web Site for Sams-Club.com", en (6 de junio de 2000), p. B8.