



CASO 10

The Home Depot, Inc.:

Desarrollo del mercado profesional

*Moustafa H. Abdelsamad, Hitesh (John) P. Adhia,
David B. Croll, William P. May, Laurence C. Pettit Jr.,
John F. Talbot y Thomas L. Wheelen*

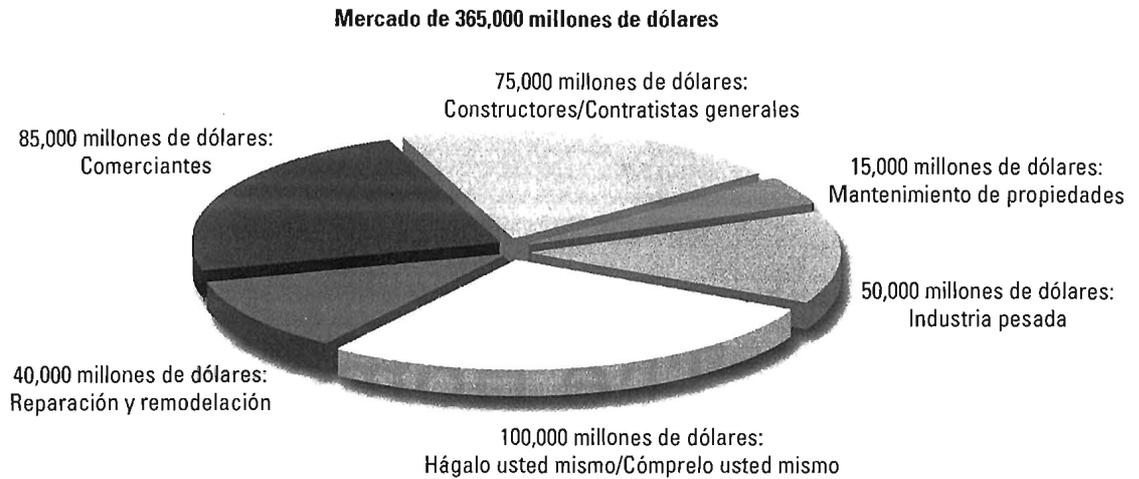
EL 23 DE ABRIL DE 1988, ARTHUR M. BLANK, PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL (CEO, POR SUS siglas en inglés, *Chief Executive Officer*), presidía una sesión de planificación estratégica para diseñar nuevas estrategias para cada una de las seis divisiones regionales de Home Depot (vea “Estructura organizacional”) para el mercado de contratistas profesionales. La administración de Home Depot calculaba que este mercado era de 215,000 millones de dólares en 1997. Home Depot se ha concentrado en el sector del mercado “Hágalo usted mismo/Cómprelo usted mismo”, que su administración calculó en 100,000 millones de dólares en 1997. A su vez, en ese año, sus ventas eran de 24,100 millones de dólares. El **cuadro 1** muestra las ventas combinadas del sector “Hágalo usted mismo/Cómprelo usted mismo” y el sector profesional, equivalentes a 365,000 millones de dólares. El sector de la industria pesada se manejaba como un sector independiente del mercado. En 1998, Home Depot tenía menos de 4% de los 215,000 millones de dólares del sector profesional.

A principios de abril de 1998, la administración de la empresa anunció un nuevo formato de tienda. En ese año la empresa planeaba construir cuatro nuevas tiendas pequeñas de un tamaño correspondiente a 25% del tamaño de las tiendas existentes (2000 metros cuadrados). Estas tiendas serían similares a las ferreterías locales o a las tiendas Ace Hardware.

El profesor Thomas L. Wheelen de la Universidad del Sur de Florida y Hitesh (John) P. Adhia, CPT, prepararon este caso. Celebró la 10ª edición con verdaderos amigos de toda la vida desde el 1er. grado (1941) hasta ahora. Dos de ellos han fallecido y se les extraña mucho, Thomas F. Flanagan y John J. Tarpey. Copyright © 2002 y 2005 por Thomas L. Wheelen. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Thomas L. Wheelen. Este caso se editó para la 9ª y 10ª ediciones de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. El titular del copyright, Thomas L. Wheelen, 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 Thomas L. Wheelen haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

Cuadro 1

Mercado total del sector "Hágalo usted mismo/ Cómprelo usted mismo", el sector profesional y el sector de la industria pesada



Nota: Home Improvement Research Institute, cálculos de ventas de productos en 1997; cálculos de ventas de productos de la Oficina del Censo de Estados Unidos.

Fuente: *The Home Depot, Inc., Informe anual 1997, p. 3.*

The Home Depot, Inc.

Fundada en 1978 en Atlanta, Georgia, Home Depot era la tienda para el mejoramiento del hogar más grande del mundo y estaba clasificada entre las diez tiendas más grandes de Estados Unidos. Al cierre del año fiscal 1997, la empresa operaba 624 tiendas de servicio completo, estilo bodega: 555 tiendas en 44 estados y cinco tiendas EXPO Design Center en Estados Unidos, más 32 tiendas en cuatro provincias canadienses (vea el **cuadro 2**).

La tienda promedio Home Depot tenía aproximadamente 10,000 metros cuadrados de espacio de ventas interior y de 1500 a 2500 metros cuadrados de un centro de jardinería exterior, que incluía anexos de plantas de interior. Las tiendas tenían en existencias aproximadamente de 40,000 a 50,000 tipos diferentes de materiales de construcción, productos para el mejoramiento del hogar y artículos de jardinería. Además, ofrecían servicios de instalación de muchos productos. La empresa empleaba aproximadamente 125,000 socios, de los cuales alrededor de 7900 eran asalariados y el resto recibía un salario por hora.

Los analistas de la industria de ventas al detalle reconocían a Home Depot como un innovador líder en ventas minoristas, que combinaba las economías de tiendas con formato de bodega con un servicio al cliente de alto nivel. La empresa ampliaba ese concepto con una cultura corporativa que valoraba la administración descentralizada y la toma de decisiones, la innovación empresarial y la toma de riesgos, así como un gran compromiso y entusiasmo de parte de los empleados.

Las tiendas daban servicio principalmente a clientes "Hágalo usted mismo" (DIY, por sus siglas en inglés, *Do-It-Yourself*) que deseaban hacer reparaciones por su cuenta, aunque los contratistas de mejoramiento del hogar, profesionales de mantenimiento de edificios, diseñadores de interiores y otros profesionales se han convertido en clientes cada vez más importantes.

Home Depot también tenía dos subsidiarias de propiedad total, Maintenance Warehouse y National Blind & Wallpaper Factory. La empresa también era propietaria de Load 'N Go™, un servicio exclusivo de renta de camiones para clientes.

Historia¹

El presidente de Home Depot, Bernard Marcus, comenzó su carrera en la industria de las ventas al detalle en una pequeña farmacia de Millburn, Nueva Jersey. Más tarde ingresó a la cadena de descuento

Ese fin de semana nació Home Depot, cuando tres hombres, Bernard Marcus, Arthur Blank y Kenneth G. Langone establecieron planes para la concretar la cadena “Hágalo usted mismo”. Empresas de inversión, que incluían a Inverned, de Nueva York, e inversionistas privados, proporcionaron el capital de riesgo. Dos inversionistas clave fueron Joseph Flom, un abogado dedicado a las tomas de control, y Frank Borman, entonces presidente de Eastern Airlines.

Cuando las primeras tiendas abrieron en Atlanta en 1979, la empresa rentó el espacio de tres antiguas tiendas Treasury Discount Stores con 5500 metros cuadrados cada una. Las tres estaban en ubicaciones suburbanas en la parte norte de la ciudad. Los expertos de la industria apostaron 10 a 1 que Home Depot fracasaría.

En 1980 se inauguró una cuarta tienda en Atlanta y la empresa tenía ventas anuales de 22.3 millones de dólares. Al año siguiente, Home Depot se aventuró más allá de Atlanta para abrir cuatro tiendas al sur de Florida y además tuvo su primera oferta pública en 12 dólares por acción. Para principios de la década de los noventa, sus acciones habían aumentado 7019% y se dividieron ocho veces. En mayo de 1995, una acción original valía 26,300 dólares.

A principios de la década de los ochenta, la inflación aumentó más de 13% y el desempleo llegó a 9.5%. Éstos eran tiempos difíciles para la mayoría de las empresas incipientes, pero Home Depot prosperó ya que los compradores en apuros económicos buscaban realizar la mejor compra. En 1982 la empresa fue elegida como la Tienda minorista del año en la industria de los centros para el hogar y realizó sus primeras divisiones de acciones.

En 1983 Marcus era un líder reconocido a nivel nacional en la industria de “Hágalo usted mismo”. Nueva Orleans era un mercado fuerte con muchos propietarios de casas y gente joven, así que Home Depot estableció tres tiendas en esa ciudad. Otras aperturas se realizaron en Arizona y Florida. Se inauguraron dos tiendas en Orlando, en el patio trasero de Scotty’s, con sede en Winter Haven, y se abrió una enorme en el sur de Florida. El fuerte poder de atracción de Home Depot era evidente, ya que los clientes esperaban pasivamente formados en largas filas en las cajas registradoras.

En 1984, las acciones comunes de Home Depot se registraron en la Bolsa de Valores de Nueva York. Se negociaban bajo el símbolo “Home Depot” y estaban incluidas en el Índice Standard & Poor’s 500. Marcus creía que la única limitación que la empresa enfrentaba ese año era su capacidad para reclutar y capacitar nuevo personal lo suficientemente rápido. Sin embargo, Home Depot enfrentaría pronto otros problemas. En diciembre, la situación se volvió difícil en poco tiempo cuando la empresa adquirió la cadena Bowater Warehouse de nueve pisos con tiendas en Texas, Louisiana y Alabama. Bowater tenía una pésima reputación. Su mercancía no se comparaba con la de Home Depot y casi todos sus empleados tuvieron que ser despedidos porque no encajaban en la fuerte orientación de servicio al cliente de la empresa.

De las 22 tiendas que se abrieron en 1985, la mayoría estaba en ocho mercados nuevos. Ingresar a Houston y Detroit constituyó una incursión a terrenos menos hospitalarios. La empresa perdió dinero con precios de promoción y costos de publicidad. La rápida expansión a territorios desconocidos captó la atención de la administración, desviándola de otras tiendas. Los medios notaron rápidamente que Home Depot tenía problemas y sugirieron que éstos podrían estar relacionados con la rápida expansión al negocio de los centros para el hogar que ya estaba abarrotado. Las ganancias de Home Depot cayeron 40% en 1985.

Marcus tuvo que reagrupar la empresa en 1986. Redujo el crecimiento de Home Depot a diez tiendas en los mercados existentes, lo cual incluía la primera tienda de gran tamaño de 13,000 metros cuadrados. La empresa se retiró del mercado de Detroit, donde tuvo que vender cinco de sus nuevas tiendas. En 1987 se habían inaugurado seis tiendas en California y dos en Tennessee y la empresa tenía ventas por 1000 millones de dólares. En ese mismo año, introdujo un sistema avanzado de administración de inventarios; como consecuencia, el inventario rotaba 5.4 veces al año en vez de la rotación de 4.5 veces de 1986. La empresa también pagó su primer dividendo trimestral.

En 1988 se abrieron 21 tiendas, y se le concedió mayor importancia a California. Por segunda ocasión, Home Depot fue elegida como la Tienda minorista del año en la industria de los centros para el hogar.

La empresa expandió su mercado más allá de la franja del sur de Estados Unidos a principios de 1989, cuando abrió dos tiendas en el noreste, en East Hanover, Nueva Jersey, y New Haven, Connecticut. Hacia finales del año había cinco tiendas en el noreste de Estados Unidos.

Ese año fue clave para los desarrollos tecnológicos. Todas las tiendas comenzaron a usar sistemas de detección del Código Universal de Productos (UPC, por sus siglas en inglés, Universal Product Code).

La instalación de redes de comunicación de datos satelitales de la empresa mejoró la comunicación y capacitación de la administración. Las ventas del año sumaron un total de 2760 millones de dólares y se elaboraron planes para ampliar su contribución inicial de 6 millones de dólares al Plan de Propiedad de Acciones para Empleados (ESOP, por sus siglas en inglés, *Employee Stock Ownership Plan*). En su décimo aniversario, Home Depot abrió su tienda número 100, en Atlanta, y a fin de año se había convertido en la cadena de centros para el hogar más grande de Estados Unidos.

Treinta tiendas abrieron en 1990, con lo cual sumaban 147, con ventas de 3800 millones de dólares. La tienda más grande, de 13,000 metros cuadrados, estaba en San Diego. Para manejar más volumen por tienda, la empresa desarrolló y probó un nuevo programa de mejoramiento de la productividad de tiendas (SPI, por sus siglas en inglés, *store productivity improvement*) diseñado para usar de manera más eficaz el espacio de las tiendas nuevas y existentes y permitir un reabastecimiento más rápido de las mercancías en el piso de ventas. El programa SPI implicaba la renovación de algunas partes de ciertas tiendas existentes y un mejor diseño para las nuevas con el objetivo de mejorar el acceso de los clientes, reducir el tiempo de compras y simplificar el aprovisionamiento y la entrega de mercancías. Como parte del SPI, la empresa también experimentó con modificar la distribución de las tiendas, técnicas de manejo de materiales y operaciones.

Home Depot continuó su expansión: en 1991 abrió 29 tiendas adicionales para aumentar su número a un total de 174 unidades, lo que generó ventas totales por 5100 millones de dólares. Además, el programa SPI demostró ser exitoso y se implementó en casi todas las tiendas nuevas y en algunas ya existentes. También continuó con la introducción o definición de varios programas de mercaderías durante el año fiscal 1991. Entre estos programas se destacaba la apertura de centros de decoración de interiores de servicio completo dentro de las tiendas, dotados de diseñadores y un surtido extenso en su departamento de iluminación. En 1991 la administración creó una nueva división, EXPO Design Centers. La primera tienda se abrió en San Diego. El nicho de los EXPO Design Centers se localizaba en el uso exhaustivo de tecnología de diseño asistido por computadora que usaba la coordinación creativa de la empresa. Estaba dirigida a propietarios de casas lujosas. Estas características eran útiles para clientes que deseaban remodelar sus baños y cocinas. Para apoyar esta estrategia aún más, Home Depot ofrecía una selección de grandes aparatos electrodomésticos para la cocina. La línea de productos que vendía era de primerísima calidad, lo cual le permitía seguir siendo una empresa de vanguardia.

De 1991 a 1995, muchas de las nuevas técnicas de mercadería que se desarrollaron para los centros Home Depot EXPO se transfirieron a toda la cadena. En 1994, se inauguró la segunda tienda EXPO en Atlanta, que se dedicaba principalmente a ofrecer servicios de diseño. Las tiendas de Atlanta y San Diego tenía, estas tiendas se expandieron a California, Nueva York y Texas. Se esperaba que esta división creciera hasta tener de 200 a 400 tiendas.

Para finales del año fiscal 1992, Home Depot había aumentado su número total de tiendas a 214, con ventas anuales de 7100 millones de dólares. Un poco antes, en ese mismo año, la empresa había iniciado la introducción en todos sus locales del prototipo del centro de jardinería ampliado que se había probado con éxito en 1991. Estos centros de 2500 metros cuadrados, contaban con invernaderos de 550 a 750 metros cuadrados o áreas de ventas techadas, lo cual proporcionaba oportunidades de venta durante todo el año y un surtido bastante amplio de productos. También durante 1992 el "programa de ventas instaladas" de la empresa, que se empezaron a probar en tres mercados seleccionados en 1990, estuvo disponible en 122 tiendas de diez mercados. Este programa estaba dirigido al cliente "Hágalo usted mismo" que estaba dispuesto a comprar un artículo, pero que no tenía el deseo o la habilidad para instalarlo. Finalmente, la empresa anunció su patrocinio nacional de los equipos estadounidenses de 1994 y 1996 que participarían en los Juegos Olímpicos de Invierno y Verano.

Durante 1993, Home Depot introdujo Depot Diners a modo de prueba en Atlanta, Seattle y diversos sitios del sur de Florida. Estos centros eran una extensión del compromiso de la empresa con la satisfacción total del cliente y estaban diseñados para proporcionar a los clientes y empleados un lugar conveniente para comer. La empresa siguió desarrollando innovadores programas de mercadería que ayudaron a la empresa a crecer todavía más. El programa de ventas estuvo disponible en 251 tiendas de 26 mercados, con aproximadamente 2370 proveedores de ventas instaladas que, como contratistas in-

dependientes bajo licencia, estaban autorizados para proporcionar servicio a los clientes. Para finales del año fiscal 1993, Home Depot había abierto 50 tiendas adicionales y las ventas eran de 9200 millones de dólares, 30% más que en 1992.

Desde finales del año fiscal 1989 hasta fines del año fiscal 1994, la empresa aumentó su número de tiendas a un promedio de 24% anual (de 118 a 340) e incrementó la superficie total de las tiendas a un ritmo de 28% al año (de 10,424,000 a 33,133,000 metros cuadrados). Home Depot ingresó al mercado canadiense el 28 de febrero de 1994. La empresa estableció una asociación con Aikenhead's Home Improvement Warehouse que le permitió comprar 75% de esta empresa. Seis años después de la compra tenía la opción de adquirir el 25% restante de la empresa canadiense, o el otro socio tenía el derecho de presionar a la empresa para que comprara. Home Depot Canada inició sus operaciones con siete tiendas operadas anteriormente por Aikenhead. Se construyeron cinco tiendas adicionales durante el año fiscal 1994, con lo que sumaban un total de 12 tiendas a fines del año fiscal. Se planificaron alrededor de nueve nuevas tiendas canadienses adicionales, para llegar a un total de 21 a fines del año fiscal de 1995.

La empresa también hizo su entrada inicial en el medio oeste, donde abrió 11 tiendas en los dos mercados más grandes de la región: Chicago, Illinois, y Detroit, Michigan. Se programaron alrededor de 16 nuevas tiendas para 1995 y, para finales de 1998, la empresa esperaba la apertura de aproximadamente 112 tiendas.

Durante el año fiscal 1994, Home Depot comenzó a desarrollar planes para abrir tiendas en México. La apertura de la primera de ellas se programó para 1998. Aunque la empresa había comenzado a establecer relaciones con proveedores clave en México, la entrada en el mercado debía ser cautelosa y lenta, pues debía darle especial atención a la volátil economía de México. Sin embargo, a largo plazo, pronosticaba que el éxito en México podía conducir a más oportunidades a través de América Central y del Sur. Home Depot planeaba expandir el total de sus tiendas nacionales a un promedio de 25% anual en el futuro previsible. Las aperturas internacionales estarían por arriba de esta cifra. La administración consideraba que su crecimiento era óptimo dados sus recursos financieros y administrativos.

En 1995, la empresa ofreció más productos de marcas privadas. Además, usaba el personaje "Homer" en todos sus productos privados y anuncios. La primera tienda abierta las 24 horas se inauguró en Flushing, Nueva York. Ben Sharon, de *Value Line*, comentó: "la capacidad de Home Depot para adoptar diferentes características entre regiones y mercados le permitirá mantenerse a la cabeza de la industria en los años por venir".² Para finales de 1995, la empresa tenía un total de 423 tiendas, de las cuales 400 eran Home Depot, 19 eran tiendas canadienses ubicadas en tres provincias y cuatro eran tiendas EXPO.

En marzo de 1995, *Fortune* anunció que Home Depot formaba parte de su lista de Corporaciones más admiradas de Estados Unidos, donde ostentaba una calificación de 8.24, esto es, el quinto lugar en la competencia. En 1996 ocupó el segundo lugar. Además, se posesionó del primer lugar en tasa de rendimiento (39%) durante los últimos diez años. Las cuatro empresas más importantes eran Rubbermaid (8.65), Microsoft (8.42), Coca-cola (8.39) y Motorola (8.38). *Fortune* declaró: "los ganadores diseñan un curso de renovación y trabajo constante para mantener una cultura que genere los mejores productos y personal".³ Se encuestó a más de 1000 altos directivos, directores externos y analistas financieros. Cada corporación fue calificada en diez áreas diferentes.

Home Depot encontró oposición local para ubicar a una de sus tiendas en la pequeña comunidad de Pequannock Township, Nueva Jersey. Un grupo denominado "Ciudadanos preocupados por la conservación de la comunidad" se movilizó para evitar que Home Depot abriera un local en el pueblo. Los miembros del grupo entregaron volantes y colocaron letreros en toda el área. Estos volantes documentaban el supuesto "legado de crimen, tráfico y violaciones a la seguridad" de Home Depot. Los volantes afirmaban que "nuestros hijos pasarán por esta trampa mortal", refiriéndose al estacionamiento propuesto por Home Depot. Otro volante preguntaba: "¿cómo seremos protegidos?"⁴

En julio de 1995, Home Depot presentó una demanda contra Rickel Home Centers, un competidor estrechamente controlado con sede en South Plainfield, Nueva Jersey, bajo el argumento de que su rival "había recurrido a tácticas de difamación en un esfuerzo concertado para impedir que Home Depot abriera tiendas en Pequannock y Bloomfield, aproximadamente 40 kilómetros al sur".⁵ La demanda afirmaba que Rickel había publicado falsas declaraciones que "ponían en duda el nombre, la reputación,

los productos y servicios de Home Depot”. La demanda señalaba a Rickel y grupos de ciudadanos de Bloomfield como la parte acusada.

Ésta no era la primera vez que grupos de ciudadanos habían tratado de detener el desarrollo o la apertura de una nueva empresa. Wal-Mart enfrentó un fuerte reto cuando trataba de instalarse en Bennington, Vermont. En 1997, la empresa abrió su primera tienda en Williston, Vermont.

El 20 de julio de 1995, Dennis Ryan, presidente de CrossRoads, anunció la apertura de la primera tienda de la nueva cadena rural de Home Depot, CrossRoads, en Quince, Illinois. Se planeaba la apertura de un segundo local en Columbus, Missouri, en enero o febrero de 1996. El mercado meta de esta cadena eran granjeros y rancheros que compraban en pequeños pueblos rurales de Estados Unidos. En ese momento, existían alrededor de 100 empresas minoristas rurales y para el hogar, con cerca de 850 locales y ventas anuales de 6000 millones de dólares. Una tienda típica CrossRoads tenía alrededor de 11,000 metros cuadrados de espacio de ventas interior más un depósito de madera de 9000 metros cuadrados. En contraste, el tamaño promedio de una tienda Tractor Supply Company tenía la décima parte de este tamaño, y sin depósito de madera. Dennis Ryan comentó: “ésta es realmente una tienda Home Depot adaptada a esta comunidad (Quincy)”.⁶

La tienda ofrecía los productos típicos de Home Depot, además de , artículos para mascotas, llantas y partes para camiones y tractores, ropa de trabajo, medicamentos para animales de granja, alimento y tanques de almacenamiento, alambre de púas, libros (como *La crianza de ovejas a la manera moderna*) y otros artículos. Los empleados instalaban motores y llantas e iban a las granjas a arreglar llantas de tractores.⁷ Rápidamente la empresa puso fin a esta estrategia porque las tiendas no generaban las ventas y utilidades que Home Depot esperaba. Por lo tanto, las tiendas CrossRoads existentes recibieron el nombre de tiendas Home Depot.

Para finales de 1996, la empresa adquirió Maintenance Warehouse/America Corporation, la comercializadora líder por correo directo de productos de mantenimiento, reparación y operativos para el mercado de administración de edificios e instalaciones de Estados Unidos. Las ventas de la empresa en 1996 fueron aproximadamente de 130 millones de dólares en un mercado estimado de 10,000 millones de dólares. La administración de Home Depot consideraba que éste era “un paso importante hacia el fortalecimiento de nuestra posición con clientes empresariales profesionales”.⁸ La meta a largo plazo de la empresa era capturar 10% de este mercado.

A finales de 1996 la empresa tenía 512 tiendas, entre ellas 483 Home Depot y 5 EXPO Design Centers en 38 estados y 24 en Canadá.

En 1997 la empresa agregó 112 tiendas, con lo cual sumó un total de 624 tiendas en 41 estados. Las de Estados Unidos incluían 587 Home Depot y cinco EXPO Design Centers más 32 tiendas en cuatro provincias canadienses. Esta cantidad representaba un incremento de 22% de las tiendas con respecto a las que había en 1996. Dos terceras partes de los nuevos locales en el año fiscal 1997 estaban en mercados existentes. La empresa “sigue abriendo tiendas incluso en sus mercados más maduros para penetrar aún más y aumentar su presencia en el mercado”.⁹

La empresa planeaba agregar nuevas tiendas a una tasa de crecimiento anual de 21 a 22%, que aumentaría el número de 624 a finales de 1997 a 1300 a fines del año fiscal 2001. Esta proyección significaba que la empresa debía aumentar su número de socios de aproximadamente 125,000 a finales de 1997 a 315,000 en cuatro años (2001).

Home Depot planeaba abrir alrededor de 137 nuevas tiendas en 1998, lo que sería un incremento de 22% del número de tiendas. La empresa tenía planes de entrar a nuevos mercados: Anchorage, Alaska; Cincinnati y Columbus, Ohio; Milwaukee, Wisconsin; Norfolk y Richmond, Virginia; San Juan de Puerto Rico; Regina, Saskatchewan y Kingston, Ontario, en Canadá, y Santiago de Chile. La empresa tenía la intención de abrir dos tiendas en Santiago durante el año fiscal 1998. Para facilitar su entrada en Chile, Home Depot estableció un acuerdo de empresa conjunta, en el año fiscal 1997, con SACI. Falabella, la tienda departamental más grande de ese país. Home Depot pensaba que la empresa conjunta “era beneficiosa para acelerar su puesta en marcha en las áreas de sistemas, logística, bienes raíces y programas de crédito”.¹⁰

Esta expansión global concordaba con la visión aceptada de que la empresa sería una de las tiendas minoristas más exitosas del siguiente milenio. De acuerdo con la administración, “las tiendas minoristas más exitosas... serán aquellas que, entre otras cosas, puedan extender de manera rentable y

eficaz su alcance a mercados globales”.¹¹ La administración de Home Depot “planea usar una estrategia regional enfocada, estableciendo plataformas de mercado para crecer en otros mercados”.¹²

Cultura corporativa

La cultura de Home Depot se caracterizaba por la frase “Adivina lo que me pasó en Home Depot”, que demostraba los lazos de Home Depot con sus clientes y las comunidades donde tenía tiendas, además de ser un reconocimiento del excelente servicio. Home Depot llamaba a esta percepción su “cultura de sangre naranja”.

La cultura de sangre naranja destacaba la individualidad, informalidad, inconformismo, crecimiento y orgullo. Estos rasgos reflejaban a los de los fundadores de la empresa, quienes a pocas horas de ser despedidos de Handy Dan estaban ocupados en la planificación de las tiendas Home Depot para competir con la empresa de la que fueron cesados repentinamente. La cultura era “realmente un reflejo de Bernie y yo”, afirmó Blank. “No somos tipos formales ni convencionales. Somos bastante relajados. Tenemos mucha gente joven y deseamos que se sienta bien”.¹³

La importancia del individuo para el éxito de toda la empresa se destacaba constantemente en Home Depot. Las afirmaciones de Marcus implicaban lo siguiente: “sabemos que una persona puede hacer la diferencia, y eso es lo que es tan singular en Home Depot. No importa dónde trabajen nuestros socios en nuestra empresa, todos pueden hacer la diferencia”.¹⁴ Al mismo tiempo que destacaba las oportunidades de desarrollo en Home Depot, Marcus censuraba el tipo de empleo “de la cuna a la tumba” que acostumbraba a ser el ideal en Estados Unidos y es la norma en Japón. Para él, este patrón era “un tipo de servidumbre”.¹⁵ Home Depot trataba de proveer excelentes salarios y prestaciones, así como capacitación superior y oportunidades de desarrollo, destacando al mismo tiempo el pensamiento independiente y la iniciativa.

La informalidad siempre estaba a la orden del día en Home Depot (bolitas de papel masticado volaban en las reuniones de la mesa directiva) y siempre había alguien asegurándose de que las corbatas estuvieran bien arregladas. Cuando los directivos visitaban las tiendas, iban solos, no con una comitiva. Al principio la mayoría había trabajado en los pisos y conocían el negocio desde cero. Se les podía abordar y los empleados se acercaban frecuentemente con ideas y sugerencias.

El inconformismo era evidente en diversas áreas de la empresa, desde el concepto inicial de bodega, el tamaño y la variedad de la mercancía hasta las prácticas de recursos humanos. Tanto Marcus como Blank “pasaban por alto las reglas corporativas convencionales que obstaculizaban la innovación”. La capacitación de los empleados de todos los niveles era uno de los medios más poderosos de transmitir la cultura corporativa y Home Depot la usaba ampliamente. Un analista observó que la empresa (en sentido contrario a la secuencia de capacitación de “arriba hacia abajo” de la mayoría de las organizaciones) capacitaba primero al personal que ayudaba a sacar la mercancía de la tienda: “La lógica era que la persona que ayuda a llevar la mercancía hasta el automóvil es el último empleado con el que uno establece contacto, y la administración desea que ese contacto sea positivo”.¹⁶

La percepción que tiene la empresa de lo que el cliente encuentra en una visita a las tiendas Home Depot es que éstas son “agradables”. Además, define una tienda agradable como “un lugar donde el cliente se *siente bien* al entrar por la puerta, se *siente bien* al consultar a nuestros socios conocedores, se *siente bien* cuando paga un precio bajo y se siente bien al regresar una y otra vez”.¹⁷

Home Depot se construyó sobre una serie de valores que estimulaban las relaciones sólidas con sus usuarios clave. La administración adoptó los valores de cuidar a su personal, fomentar un espíritu emprendedor, tratarse unos a otros con respeto y comprometerse con los estándares más altos. Para los clientes, la administración consideraba que un excelente servicio era la clave para el éxito de la empresa y que retribuir a las comunidades a las que servía era parte de su compromiso con ellos. Sobre todo, la administración creía que si todos los empleados vivían todos estos valores, también crearían valor para los accionistas.

La planificación del crecimiento a largo plazo de Home Depot se llevaba a cabo con el reconocimiento total de la importancia de la cultura de la empresa para su éxito futuro. Su meta era que cada socio no sólo fuera capaz de explicar la cultura de respeto, confianza, pertenencia y espíritu emprendedor de la empresa, sino principalmente, crearla y vivirla.

A Home Depot se le ha preguntado con frecuencia cómo la empresa ha logrado crecer tan rápido, durante tanto tiempo y seguir siendo exitosa, tanto financieramente como con sus clientes. Respondió que el crecimiento agresivo requería adaptarse al cambio, pero el éxito continuo exigía aferrarse fuertemente a la cultura y los valores de la empresa a medida que ésta crece.¹⁸

Además, reconoció su papel en la comunidad y se esforzó por ser reconocida como una buena “ciudadana corporativa”. En una comunidad, una mujer perdió su casa no asegurada y a su hijo adolescente en un incendio. La administración de Home Depot respondió, junto con otros residentes, proporcionando miles de dólares en materiales y suministros gratuitos para ayudar en las actividades de reconstrucción. En otro incidente, una organización comunitaria patrocinó una limpieza de graffiti y la tienda Home Depot de la zona donó pintura y suministros para apoyar el proyecto. Éstas fueron sólo algunas de las historias que las comunidades contaron sobre Home Depot, que también participaba en Hábitat para la humanidad y Navidad en abril y había proporcionado más de diez millones de dólares para ayudar a financiar muchos proyectos comunitarios en Estados Unidos y Canadá. La empresa también participaba en actividades ambientales y fomentaba prácticas ambientalmente saludables de construcción y mejoramiento del hogar.

Sobre la cultura de Home Depot, Merrill Lynch afirmó que su “cultura emprendedora y gran dedicación de servicio al cliente, junto con su enorme selección de mercancías, dio por resultado una tienda que encabeza su industria en casi todas las medidas de rendimiento”.¹⁹

Gobierno corporativo

Junta directiva

La junta directiva de Home Depot estaba integrada de la manera siguiente:²⁰

***Bernard Marcus** (68 años) fue cofundador, Presidente y Director general desde el origen de la empresa en 1978 hasta 1997, cuando transfirió el puesto de Director general a Arthur M. Blank, pero permaneció como Presidente. Ha servido en muchas otras juntas directivas. Poseía 21,842,890 acciones de la empresa (2.98%).*

***Arthur M. Blank** (55 años) fue cofundador, Presidente, Director de operaciones y Director desde la fundación de la empresa y recibió el puesto de Director general en 1997. Ha servido en muchas otras juntas directivas. Poseía 12,182,614 acciones (1.66%).*

***Ronald M. Brill** (54 años) ha sido Vicepresidente ejecutivo y Director de finanzas desde marzo de 1993. Se unió a la empresa en 1978 y fue elegido tesorero en 1980. Poseía 872,382 acciones de la empresa.*

***Frank Borman** (70 años) ha sido Director desde 1983. Fue astronauta de la NASA y es coronel retirado de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. Era exPresidente y Director de operaciones de Eastern Airlines y en ese momento servía como Presidente de Patlex Corporation. Era uno de los principales inversionistas en 1983 y poseía 265,782 acciones de la empresa.*

***Barry R. Cox** (44 años) ha sido Director desde 1978. Durante los últimos 20 años trabajó como inversionista privado. Poseía 1,650,243 acciones.*

***Milledge A. Hart, III** (64 años) ha sido Director desde 1978. Sirvió como Presidente de Hart Group, Presidente de Rmax Inc. y Presidente de Axon, Inc. Sirvió en muchas otras juntas directivas. Poseía 1,733,185 acciones de la empresa.*

***Donald R. Keough** (71) ha sido Director desde abril de 1993. Fue Presidente, Director de operaciones y Director de Coca-Cola Company hasta su jubilación en abril de 1993. Poseía 20,304 acciones de la empresa. Sirvió en muchas otras juntas directivas.*

***John I. Clendenin** (63 años) ha sido Director desde 1996. Fue Presidente y Director general de BellSouth Corporation durante los últimos cinco años hasta su jubilación en 1996 y permaneció como Presidente hasta 1997. Poseía 5477 acciones de la empresa.*

Johnnetta B. Cole *Johnnetta B. Cole* (61 años) ha sido Directora desde 1995. La doctora Cole sirvió como Presidenta del Colegio Spelman, de Atlanta, Georgia, desde 1987 hasta julio de 1997. Sirvió en muchas otras juntas directivas y fundaciones. Poseía 4803 acciones de la empresa.

Kenneth G. Langone (62 años) ha sido cofundador y Director desde la fundación de la empresa. Sirvió como Presidente, Director general y Director administrativo de Invened Associates, Inc., una empresa de banca de inversión y corretaje. Sirvió en muchas otras juntas directivas. Poseía 6,850,243 acciones de la empresa.

M. Faye Wilson (60 años) ha sido Directora desde 1992. Fue Vicepresidenta ejecutiva de Bank of America NT&SA desde 1992. Poseía 16,743 acciones de la empresa.

Cada uno de los directores recibía una remuneración de 40,000 dólares anuales, de los cuales 10,000 se entregaban en forma de acciones comunes restringidas, y un honorario adicional de 1000 dólares por cada reunión. El Comité ejecutivo incluía a Marcus, Blank y Langone. El Comité de auditoría estaba conformado por Borman, Cox, Hart y Keough. El Comité de compensación incluía a Borman, Clendenin, Cox y Keough. El Comité de recursos humanos estaba constituido por Cole, Langone y Wilson.

FRM (Fidelity) Corporation poseía 55,991,937 acciones de la empresa (7.65%).

Alta dirección

Los altos directivos de Home Depot, además de Bernard Marcus, Arthur M. Blank y Ronald M. Brill, que servían en la junta directiva, eran los siguientes:²¹

Mark R. Baker (40 años) ha sido Presidente de la División del Medio Oeste desde diciembre de 1997. El señor Baker se unió por primera vez a la empresa en 1996 como Vicepresidente de mercaderías para la División del Medio Oeste. Antes de formar parte de Home Depot, de 1992 a 1996, el señor Baker era Vicepresidente ejecutivo de HomeBase en Fullerton, California.

Bruce W. Berg (49 años) ha sido Presidente de la División del sureste desde 1991. El señor Berg se unió a la empresa en 1984 como Vicepresidente de mercaderías (Costa Este) y fue promovido a Vicepresidente Senior (Costa Este) en 1988.

Marshall L. Day (54 años) ha sido Vicepresidente Senior y Director de finanzas desde 1995. Anteriormente, el señor Day trabajó como Vicepresidente Senior de finanzas desde 1993 hasta su promoción a su puesto actual.

Bill Hamlin (45 años) fue nombrado recientemente Presidente de Grupo, pero continúa como Vicepresidente ejecutivo de mercaderías. Antes de ser nombrado para este puesto, el señor Hamlin sirvió como Presidente de la División Oeste de 1990 a 1994.

Vernon Joslyn (46 años) ha sido Presidente de la División noreste desde 1996. Anteriormente, el señor Joslyn ocupó el puesto de Vicepresidente de operaciones de la División noreste desde 1993 hasta su promoción a su puesto actual.

W. Andrew McKenna (52 años) fue nombrado Vicepresidente Senior de Desarrollo de negocios estratégicos en diciembre de 1997. El señor McKenna se unió a Home Depot como Vicepresidente Senior de Sistemas de información corporativos en 1990. En 1994 fue nombrado Presidente de la División del Medio Oeste y ocupó este puesto hasta que asumió las responsabilidades de su puesto actual.

Lynn Martineau (41 años) ha sido Presidente de la División oeste desde 1996. El señor Martineau trabajó como Vicepresidente de mercaderías para la División sureste de la empresa desde 1989 hasta su promoción a su puesto actual.

Larry M. Mercer (51 años) fue nombrado recientemente Presidente de Grupo y ha sido Vicepresidente ejecutivo de operaciones desde 1996. Anteriormente, el señor Mercer sirvió como Presidente de la División noreste desde 1991 hasta su promoción a su puesto actual.

Barry L. Silverman (39 años) ha sido Presidente de la División suroeste desde julio de 1997. El señor Silverman trabajó anteriormente como Vicepresidente de mercaderías de la División noreste desde 1991 hasta su promoción a su puesto actual.

Bryant W. Scott (42 años) ha sido Presidente de la División EXPO Design Center desde 1995. A partir de 1980, el señor Scott ha ocupado diversos puestos, incluyendo el de Vicepresidente de mercaderías de la División sureste.

David Suliteanu (45 años) fue nombrado Presidente de Grupo de Negocios diversificados en abril de 1998. El señor Suliteanu sirvió anteriormente como Vicepresidente y Director de tiendas de la zona este de Macy's, un puesto que mantuvo desde 1993 hasta que se unió a Home Depot en abril de 1998.

Annette M. Verschuren (41 años) a ha sido Presidenta de The Home Depot Canada desde 1996. En 1992, la señora Verschuren formó Verschuren Ventures Inc. y permaneció ahí hasta unirse a Michaels of Canada Inc. en 1993, donde ocupó el puesto de Presidenta hasta unirse a la empresa.

En 1997, Bernard Marcus, quien había sido Director general desde la fundación de la empresa en 1978, transfirió el puesto a Arthur M. Blank. Blank sirve ahora como Presidente y Director general.

El **cuadro 3** muestra a todos los directivos de Home Depot.

Cuadro 3 Directivos: Home Depot, Inc.

Corporativo

Bernard Marcus

Presidente de la junta directiva

Arthur M. Blank

Presidente y Director general

Ronald M. Brill

Vicepresidente ejecutivo y Director administrativo

Bill Hamlin

Vicepresidente ejecutivo y Presidente de Grupo

Larry M. Mercer

Vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Presidente de Grupo

David Suliteanu

Presidente de Grupo de Servicios diversificados

Alan Barnaby

Vicepresidente Senior de Operaciones de tiendas

Marshall L. Day

Vicepresidente Senior y Director de finanzas

Pat Farrah

Vicepresidente Senior de Mercaderías

Bryan J. Fields

Vicepresidente Senior de Bienes raíces

Ronald B. Griffin

Vicepresidente Senior de Servicios de información

Richard A. Hammill

Vicepresidente Senior de Marketing

W. Andrew McKenna

Vicepresidente Senior de Desarrollo de negocios estratégicos

Stephen R. Messana

Vicepresidente Senior de Recursos humanos

Dennis Ryan

Vicepresidente Senior de Mercaderías

Lawrence A. Smith

Vicepresidente Senior de Jurídico y Secretaría

Terence L. Smith

Vicepresidente Senior de Importaciones y logística

Richard L. Sullivan

Vicepresidente Senior de Publicidad

Robert J. Wittman

Vicepresidente Senior de Mercaderías

Mike Anderson

Vicepresidente de Servicios de información

Ben A. Barone

Vicepresidente de Marketing de crédito

Dave Bogage

Vicepresidente de Desarrollo directivo y organizacional

Patrick Cataldo

Vicepresidente de Capacitación

Gary C. Cochran

Vicepresidente de Servicios de información

Charles D. Crowell

Vicepresidente de Servicios de distribución

Kerrie R. Flanagan

Vicepresidente de Contabilidad de mercaderías

Mike Folio

Vicepresidente de Bienes raíces

Frank Gennaccaro

Vicepresidente de Mercaderías

Paul Hoedeman

Vicepresidente de Servicios de información

Ted Kaczmarowski

Vicepresidente de Planificación de tiendas y construcción

Bill Peña

Vicepresidente y Administrador general de Desarrollo internacional

William K. Schlegal

Vicepresidente de importaciones

Kim Shreckengost

Vicepresidente de Relaciones con inversionistas

Don Singletary

Vicepresidente de Recursos humanos, Tiendas norteamericanas

(continúa)

Cuadro 3 (continuación)

Grady Stewart Vicepresidente de Operaciones	División Sureste	John Hayes Vicepresidente de mercaderías
Carol B. Tome Vicepresidenta Tesorera	Bruce Berg Presidente	Dennis Kennedy Vicepresidente de Operaciones de tiendas
DeWayne Truitt Vicepresidente de compensación y prestaciones	Tony Brown Vicepresidente de Operaciones de tiendas	División EXPO Design Center
Gregg Vickery Vicepresidente Contralor	Dennis Johnson Vicepresidente de Mercaderías	Bryant Scott Presidente
Edward A. Wolfe Vicepresidente de Prevención de pérdidas	Eric Johnson Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Christopher A. McLoughlin Vicepresidente y Contralor de División
Ken Young Vicepresidente de Auditoría internacional	H. Gregory Turner Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Steve Smith Vicepresidente de Mercaderías
División del Medio oeste	John Wicks Vicepresidente de Mercaderías	Maintenance Warehouse
Mark Baker Presidente	División Suroeste	Jonathan Neeley Presidente
H. George Collins Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Barry L. Silverman Presidente	Jim Ardell Vicepresidente de Mercaderías
Robert Gilbreth Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Jerry Edwards Vicepresidente de Mercaderías	Mike Brown Vicepresidente de Sistemas de información
Steven L. Mahurin Vicepresidente de Mercaderías	Frank Rosi Vicepresidente de Recursos humanos	Bill Luth Vicepresidente de Marketing
Michael J. Williams Vicepresidente de Recursos humanos	Tom Taylor Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Steven L. Neeley Vicepresidente de Ventas
División Noreste	División Oeste	Kevin Peters Vicepresidente de Logística
Vern Joslyn Presidente	Lynn Martineau Presidente	Ron Turk Vicepresidente y Director de finanzas
Jeff Birren Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Terry Hopper Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Jeffrey R. Wenham Vicepresidente de Recursos humanos
Carol A. Freitag Vicepresidenta de Recursos humanos	Ethan Klausner Vicepresidente de Mercaderías	National Blind & Wallpaper Factory
William G. Lennie Vicepresidente de Mercaderías	Bruce Merino Vicepresidente de Mercaderías	David Katzman Presidente
Michael McCabe Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Timothy J. Pfeiffer Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Rick Kovacs Vicepresidente Senior de Mercaderías
Pedro Mendiguren Vicepresidente de Operaciones de tiendas	Thomas "Buz" Smith Vicepresidente de Operaciones de tiendas	David Littleson Director de finanzas
	Greg Lewis Contralor de División	Steve Kaip Vicepresidente de Sistemas de información
	The Home Depot Canada	Debra Russell Vicepresidenta de Operaciones
	Annette M. Verschuren Presidenta	Bob Shepard Vicepresidente de Desarrollo de ventas e instalaciones

Estructura organizacional

La estructura organizacional inicial de Home Depot (vea el **cuadro 4**) era muy semejante a la de otras organizaciones de ventas al detalle, pero, según un vocero de recursos humanos, el ambiente era tan relajado y casual que el personal sentía que podía dar cuentas a cualquiera. Marcus y Blank encabezaban el organigrama de Home Depot y recibían el apoyo de los Vicepresidentes ejecutivos: Vicepresidente ejecutivo y Director administrativo; Vicepresidente ejecutivo de Mercaderías y Presidente de Grupo y Vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Presidente de Grupo.

Había tres Presidentes de Grupo, dos de los cuales también eran Vicepresidentes ejecutivos. El otro era el Presidente de Grupo de Negocios diversificados. Estos directivos recibían el apoyo de 13 Vicepresidentes Senior (vea el **cuadro 4**). La empresa tenía 21 Vicepresidentes a nivel corporativo.

La organización se dividía en siete divisiones:

1. División Sureste
2. División Oeste
3. División Noreste
4. División del Medio Oeste
5. División Home Depot Canadá
6. División Suroeste y
7. EXPO Design Centers

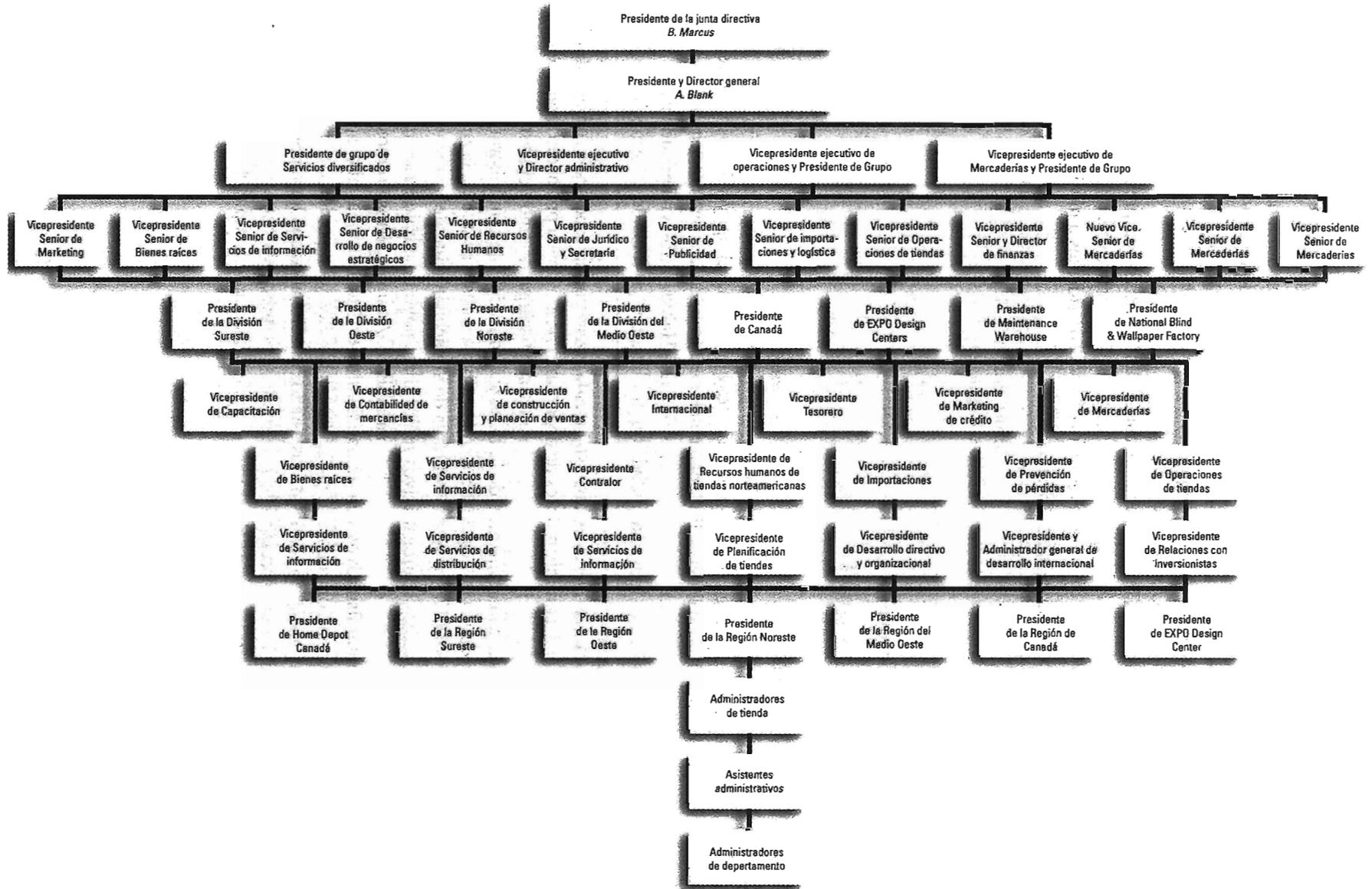
Cada división estaba dirigida por un presidente, que recibía el apoyo de los vicepresidentes de mercaderías y operaciones de tiendas. Bajo cada vicepresidente de una división estaba un grupo de administradores regionales responsables de varias tiendas. Había varios vicepresidentes a nivel de divisiones, algunas de las cuales incluían la división jurídica, de servicios de información, logística, publicidad, contraloría y recursos humanos.

A nivel de tiendas, Home Depot estaba establecida como podría esperarse: con un administrador, asistentes administrativos y administradores de departamento. La tienda promedio tenía un administrador cuya responsabilidad principal era ser el administrador delegador. Entre cuatro a seis asistentes estaban a cargo de los diez departamentos de la tienda. Cada asistente administrativo era responsable de uno a tres departamentos. Un asistente administrativo era responsable de la recepción de pedidos y de los sistemas administrativos y de control (área de almacenamiento de mercancías), además de sus departamentos. Los asistentes administrativos recibían el apoyo de administradores de departamento, cada uno de los cuales era responsable de un departamento. A su vez, estos últimos reportaban directamente a los asistentes administrativos y no tenían facultades para contratar ni despedir. Los asistentes administrativos manejaban comúnmente programas laborales y de pedidos, etc. Los administradores de departamento eran los responsables de los asuntos relacionados con los empleados y asignaciones de tareas. A través de un cambio reciente se les asignó a los directivos de recursos humanos la responsabilidad del reclutamiento, dotación de personal, relaciones con los empleados y desarrollo de directivos de cada división.²²

Home Depot Canadá (Aikenhead's)

El 28 de febrero de 1994, Home Depot adquirió una participación de 75% en la cadena de siete bodegas Home Improvements Warehouse, de Aikenhead's Canada, por aproximadamente 161,584,000 dólares. Era una empresa conjunta con Molton Companies, Ltd.; Home Depot se desempeñaba como el socio general. Stephen Bebis, un exdirectivo de Home Depot, desarrolló la cadena con base en el concepto Home Depot. Inicialmente servía como presidente de esta unidad y fue reemplazado por Annette M. Verschuren en 1995.

Cuadro 4 Organigrama: The Home Depot, Inc.



Nota: esta organigrama no incluye las subsidiarias de propiedad total de la empresa: 1) National Blind & Wallpaper Factory y 2) Maintenance Warehouse.

Fuente: registros de la empresa.

Operaciones²³

Las tiendas Home Depot y sus mercancías se establecieron de tal manera que todas fueran muy similares. Las oficinas corporativas de la empresa eran responsables de la “imagen”, pero los gerentes individuales podían cambiar más o menos la exhibición o disposición de un producto si podían justificar el cambio. Además, tomaban decisiones con relación a sus empleados, como contratarlos o despedirlos, pero recurrían a las oficinas centrales en áreas como la capacitación. Un administrador de una tienda en Georgia dijo que si no le gustaba una exhibición o promoción, tenía la libertad de cambiarla o eliminarla. Agregó que él y otros administradores de tiendas trabajaban de común acuerdo con las oficinas corporativas y que si deseaba realizar cambios “importantes” o tenía un problema serio con el personal o la tienda, él los arreglaría con las oficinas centrales.

Durante 1994, Home Depot introdujo un formato de tienda prototipo, que ofrecía alrededor de 3000 metros cuadrados más de espacio de venta y una selección más amplia y detallada de productos y servicios, así como una distribución más conveniente que las tiendas tradicionales. Estas tiendas “Tipo V” se diseñaron alrededor de un centro de diseño que agrupaba categorías de productos complementarias.

La eficiencia operativa ha sido crucial para lograr precios bajos y ofrecer, al mismo tiempo, un alto nivel de servicio al cliente. La empresa evaluaba y actualizaba su información para apoyar su crecimiento, reducir y controlar los costos y permitir una mejor toma de decisiones. Desde la instalación de sistemas computarizados de cobro en caja hasta la implementación de sistemas de comunicación satelital en la mayoría de las tiendas, la empresa ha demostrado que es y seguirá siendo innovadora en su estrategia operativa.

En el año fiscal 1994 cada tienda estaba equipada con un sistema computarizado de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés, *point-of-sale*), sistemas de lectura de códigos de barras electrónicos y una minicomputadora. Estos desarrollos proporcionaban al cliente un cobro eficaz en cajas con alrededor de 90% de productos legibles por medio de escáner, administración de inventarios en tiendas, reabastecimiento rápido de pedidos, apoyo para la planificación de la mano de obra e información sobre el movimiento de artículos. En el año fiscal 1994 se introdujeron cajas registradoras más rápidas junto con nuevos sistemas de aprobación de cheques y un nuevo formato de recibos para agilizar las transacciones con tarjeta de crédito.

La orientación de la empresa hacia la satisfacción total del cliente la ha impulsado a buscar constantemente formas para mejorar el servicio que presta. Cuando enfrentaba problemas de pasillos congestionados, filas interminables en las cajas registradoras y muy poco personal de ventas, trataba de encontrar formas creativas para mejorar el servicio al cliente. Se agregaban trabajadores al piso de ventas. El abastecimiento de los estantes y la colocación de etiquetas de precios se cambiaron al turno nocturno, cuando los pasillos estaban vacíos. Los cambios valieron la pena porque los empleados podían vender libremente durante el día. En un esfuerzo por disminuir la aglomeración de clientes, Home Depot usaba una estrategia de “conglomerado” para ubicar nuevas tiendas cerca de las tiendas existentes.

La empresa también operaba su propia red de televisión (HDTV). Este dispositivo económico permitía que los altos directivos de Home Depot obtuvieran retroalimentación instantánea de los administradores locales y que se pudieran ver programas de capacitación y comunicaciones en las tiendas. Las filosofías y políticas operativas de la administración se comunicaban con más eficacia porque la información que presentaba la alta dirección se podía dirigir a una mayor audiencia. Este recurso aumentó la motivación de los empleados y ahorraba muchos dólares al entregar la información de manera oportuna.

Home Depot estaba firmemente comprometida con la conservación de la energía e instaló reflectores para disminuir la cantidad de iluminación que se requería en una tienda. Los reflectores oscurecían el techo, pero ahorraban miles de dólares anuales en recibos de energía. Además, la empresa instaló un sistema computarizado para mantener temperaturas agradables, lo cual era un reto debido a los pisos de concreto de las tiendas, los techos expuestos y las enormes puertas abiertas para entregas con montacargas. El sistema también tenía una capacidad de retroalimentación automatizada que se podía utilizar para el mantenimiento de equipos.

La adopción de la tecnología POS mejoró la capacidad de cada tienda para identificar tendencias y adaptarse a ellas rápidamente. La información que proporcionaba esta tecnología se transfería a cen-

tros de cómputo ubicados en Atlanta y Fullerton, California, donde se seguía la pista de las tendencias de compra de los consumidores. Esta técnica le permitía a Home Depot ajustar su mezcla de mercancías y rastrear tanto las tendencias de los compradores como el inventario.

En 1987, la empresa introdujo un sistema avanzado de administración de inventarios que le permitió aumentar significativamente la rotación de inventarios, de 4.1 en 1985 a 5.7 en 1994. Este incremento le ayudó a mantener 40 millones de dólares menos de inventarios, es decir, inmovilizaba menos capital de trabajo para financiarlo. Esta eficiencia le permitía contar con una estructura de costos significativamente menor que la de la competencia.

En 1994 la empresa introdujo centros telefónicos para atender a sus clientes que llamaban para preguntar por precios y disponibilidad de mercancías. Colocar vendedores experimentados en un banco telefónico para responder llamadas de manera rápida y eficiente aumentó las ventas telefónicas semanales. En razón de que no tenía que contestar las llamadas, el personal de ventas podía concentrarse en atender a los clientes dentro de las tiendas.

La empresa logró una eficiencia todavía mayor como resultado de su programa de Intercambio Electrónico de Datos (EDI, por sus siglas en inglés, *Electronic Data Interchange*). En ese momento, más de 400 proveedores de gran volumen de la empresa participaban en el programa EDI. El programa, que no requería papel, procesaba electrónicamente los pedidos desde las tiendas hasta los proveedores, avisaba a la administración cuando las mercancías estaban por llegar y transmitía datos de facturación de proveedores.

En el año fiscal 1994, todos los locales fueron equipados con detectores de Vigilancia Electrónica Artículos (EAS, por sus siglas en inglés, *Electronic Article Surveillance*), los cuales encendían una alarma si una persona salía de la tienda con mercancía que tuviera una etiqueta EAS que no hubiera sido desactivada en la caja registradora. El sistema demostró ser un impedimento para los robos, los cuales disminuyeron de manera significativa en muchas tiendas.

Home Depot experimentaba continuamente con nuevos conceptos operativos, como CrossRoads y EXPO Design Centers. Su inversión en nueva tecnología de ventas al detalle y su disposición para agilizar las operaciones en beneficio del cliente y los empleados rindió frutos en áreas como la rotación de inventarios, la rotación de existencias, las posiciones del inventario en existencia, los problemas de consulta, la motivación de los empleados y el flujo de información de los compradores a los administradores y empleados a nivel de tiendas.

Mercadería²⁴

Si la estrategia publicitaria de Home Depot para crear conciencia de las tiendas de la empresa y animar a los clientes “Hágalo usted mismo” (DIY) a emprender más proyectos en casa atraía muchas personas, la mezcla de mercancías estaba dirigida a que éstas compraran. Según Marcus, “podríamos venderles cualquier cosa... pero no lo hacemos. No deseamos que el cliente piense que somos una tienda de descuento, una tienda de alimentos, una juguetería o cualquier otra cosa, porque eso los confundiría”.²⁵ Home Depot deseaba ser vista como la bodega DIY, nada más.

Publicidad

La empresa mantenía una campaña agresiva a través de diversos medios tanto para políticas de precios como institucionales. Los anuncios impresos, que destacaban generalmente el precio, eran diseñados por un equipo interno para controlar el contexto, la presentación, la colocación en medios y el costo. Los anuncios eran generalmente institucionales y promovían “la empresa Home Depot”, no sólo la estrategia de precios. Estos comerciales se centraban en los lemas publicitarios “Siéntase bien en casa” y “Precios bajos todos los días”, el reconocimiento del nombre y el valor del servicio al cliente de Home Depot. Aunque la empresa había crecido a través de los años, la meta de su publicidad todavía era transmitir un sabor local. La División oeste mantenía su propio departamento creativo debido a las diferencias de horario y a su mezcla única de productos. La empresa intentaba usar la información del campo en los diversos mercados y diseñar una campaña publicitaria eficaz, pero todavía dependía mucho de los medios impresos.

Home Depot patrocinó los Juegos Olímpicos de Verano que se celebraron en Atlanta en 1996. Por medio de este patrocinio, la firma esperaba aumentar sus vínculos con el cliente interesado en el mejoramiento del hogar, crear oportunidades de venta, diferenciarse aún más de sus competidores, cultivar su cultura corporativa y apoyar empresas clave de la comunidad. Por todo ello inició en 1994 presentando un programa para ayudar a adoquinar el Parque Olímpico de Atlanta con ladrillos tallados, contrató atletas para trabajar en las tiendas y oficinas mientras entrenaban para los Juegos y estableció una sociedad de colaboración con proveedores de la Familia Olímpica Home Depot. Esta asociación creció hasta incluir 29 proveedores clave en Estados Unidos y 26 en Canadá. Cada miembro de la “Familia” representaba una categoría específica de productos para el mejoramiento del hogar y podía participar en muchas de las promociones de los Juegos Olímpicos de Home Depot.

La empresa participó que el Programa Olímpico de Oportunidades Laborales en el que proporcionaba empleos de tiempo parcial a 100 atletas olímpicos prometedores, mientras entrenaban para las Olimpiadas. Veintiséis atletas estadounidenses y canadienses participaron en los Juegos Olímpicos y seis de ellos ganaron medallas. La empresa planeaba seguir patrocinando, por lo menos durante los seis años siguientes, los Juegos Olímpicos de 2000, 2002 y 2004, y patrocinó los Juegos Olímpicos de Invierno de 1998.

Mercado meta de clientes

Las tiendas Home Depot atendían principalmente a clientes “Hágalo usted mismo”, aunque los contratistas para el mejoramiento del hogar, profesionales en el mantenimiento de edificios, diseñadores de interiores y otros profesionales se habían convertido en clientes cada vez más importantes. A pesar de ello, los DIY seguían siendo el negocio clave e integraban alrededor de dos terceras partes de todo el segmento de mejoramiento del hogar, pues compraban materiales para sus casas y los instalaban personalmente.

Debido a la creciente actividad de mejoramiento del hogar, comenzaron a surgir clientes “Cómprelo usted mismo” (BIY, por sus siglas en inglés, *buy-it-yourself*). Estos clientes elegían los productos, realizaban la compra y contrataban a otras personas para completar el proyecto o instalar el mobiliario. Home Depot abastecía a este segmento a través de la expansión de su programa de ventas instaladas en toda la empresa.

Además, siguió centrándose en el cliente empresarial profesional. Estableció un programa de crédito comercial, incluyó cajas registradoras empresariales y contrató socios adicionales con experiencia en diversos campos profesionales.

El cliente DIY típico era un propietario de casa, de sexo masculino, casado, de entre 25 y 34 años de edad, con un diploma de preparatoria o carrera trunca y con un ingreso anual de 20,000 a 40,000 dólares. Las proyecciones a través de 1999 indicaban que los hogares dirigidos por personas de 25 a 35 años de edad, con ingresos superiores a 30,000 dólares, aumentarían de 34 a 38% en 1999. El grupo de edad de 45 a 54 años ganaba más de 30,000 dólares y se esperaba que creciera 40%.

Economía

La industria DIY mostraba un patrón de demanda que era en gran medida a prueba de recesión. Como sólo 15% del negocio de Home Depot dependía de contratistas, una disminución de la construcción de casas ejercía sólo un leve efecto en sus ventas. Además, los analistas señalaban que, durante tiempos difíciles, los consumidores no podían comprar casas nuevas o más grandes, sino que conservaban o remodelaban las que tenían. El gasto en mejoramiento del hogar disminuyó en una sola recesión durante los últimos 20 años. La nueva estrategia para penetrar en el mercado profesional podría afectar más las ventas de la empresa en recesiones futuras.

Estrategia de mercadería

El *Informe anual 1994* de la empresa afirmaba que la meta de Home Depot era ser una “Tienda hágalo usted mismo”. La función “mercadería” incluía todas las actividades involucradas en la compra y venta de artículos a cambio de un beneficio. Implicaba la planificación a largo plazo para garantizar que la

mercancía correcta estuviera disponible en el lugar adecuado, en el momento oportuno, en la cantidad apropiada y al precio justo. El éxito dependía de la capacidad de la empresa para actuar y reaccionar con rapidez, así como para detectar los cambios y las tendencias con antelación.

Durante 1994 Home Depot mejoró esta función para ser más eficiente y sensible a los clientes. La nueva estructura delegó responsabilidad en los administradores de división en categorías específicas de productos y especialistas en cada una de ellas se aseguraban de que las líneas de negocios se mantuvieran actualizadas. También había comerciantes de campo que trabajaban con las tiendas para garantizar la implementación adecuada de nuevos programas, así como el mantenimiento de cualquier programa en curso. Este enfoque fortalecía las líneas de productos, hacía llegar la mercancía correcta a los clientes, reducía los costos administrativos y preparaba a la empresa para expandirse hacia otras líneas de productos.

La estrategia de mercadería de Home Depot seguía un enfoque triple: 1) excelente servicio al cliente, 2) precios bajos todos los días y 3) amplia gama de productos.

Cada tienda Home Depot daba servicio a 100,000 hogares con un ingreso medio de 45,000 dólares, de los cuales 75% estaba ocupado por sus propietarios. En 1997 Home Depot respondió a los factores demográficos de ciertos mercados mediante la ampliación de sus horarios de servicio a 24 horas al día en 15 tiendas.

Simultáneamente siguió introduciendo o mejorando varios programas de mercadería durante el año fiscal 1997. Entre estos programas clave estaba el compromiso continuo de la empresa de convertirse en el proveedor preferido de diversos clientes profesionales, tales como restauradores, carpinteros, plomeros, electricistas, profesionales de mantenimiento de edificios y diseñadores. De acuerdo con la administración, la empresa reaccionó a las necesidades de este grupo a través de la mejora e incremento de las cantidades de productos clave destinados a clientes profesionales. Además, evaluaba programas de productos adicionales y servicios relacionados diseñados para aumentar las ventas a clientes profesionales, como programas de ampliación del crédito comercial, servicios de entrega y más personal dedicado.

La empresa tenía un programa de ventas instaladas disponible en todas las tiendas de la empresa, que ofrecía diversos servicios. Como parte de su estrategia, autorizó a alrededor de 3500 proveedores de ventas instaladas que, como contratistas autorizados independientes, proporcionaran servicio a los clientes. Este programa estaba dirigido al cliente BIY, que compraba un producto, pero que no deseaba o no tenía la habilidad para instalarlo.

La construcción del nuevo Centro de Distribución de Importaciones (IDC, por sus siglas en inglés, Import Distribution Center) de la empresa, con sede en Savannah, Georgia, terminó en el año fiscal 1997. Construido con la intención de dar servicio a las tiendas de la empresa ubicadas al este de las Montañas Rocallosas, el IDC inició los envíos en abril de 1997 y, para fines del año fiscal 1997, servía a todas las tiendas meta. La instalación de 130,000 metros cuadrados tenía alrededor de 600 socios. El IDC permitía a la empresa importar directamente productos que no estaban disponibles para los clientes u ofrecer productos abastecidos en ese momento por importadores que actuaban como intermediarios. Otros beneficios incluían entregas de ida y vuelta más rápidas a las tiendas, costos más bajos y mejores controles de calidad que los que se podrían obtener si los productos se adquirieran a través de terceras partes importadoras.

La empresa patrocinó la "Serie Nacional de Exposición de Casa y Jardín de 1997". Reunir 16 de las exposiciones para consumidores más exitosas del país bajo un patrocinio nacional proporcionaba la cantidad máxima de exposición y apoyo a las ferias. Por medio de este patrocinio, la empresa desempeñaba un papel clave, pues daba a conocer al público en general los productos y servicios más innovadores de jardinería, diseño de interiores y mejoramiento del hogar.

Homer TLC, Inc., una subsidiaria indirecta de propiedad total de The Home Depot, Inc., era propietaria de las marcas registradas "The Home Depot" y "EXPO", así como del símbolo publicitario "Homer" y varios nombres de marcas privadas que la empresa utilizaba. Homer TLC, Inc. otorgó a las subsidiarias operativas de la empresa el derecho de usar esta propiedad intelectual. La administración consideraba que los derechos de la empresa sobre esta propiedad intelectual eran un activo importante.

Home Depot era la única tienda minorista con grandes volúmenes de ventas que ofrecía otros productos exclusivos de excelente calidad, como pisos laminados Pergo®, pinturas Ralph Lauren® y fertilizante Vigoro®. Cada uno de estos productos distinguía a Home Depot de sus competidores y proporcionaba a sus clientes una mejor selección de productos. Los productos patentados de Home Depot

incluían las pinturas Behr Premium Plus, los ventiladores de techo y productos de iluminación Hampton Bay, las herramientas Husky y las podadoras de césped Scott's. Estos productos patentados proporcionaban a sus clientes un producto de calidad a un precio económico y con frecuencia satisfacían una necesidad ausente en las ofertas de productos.

Después del éxito de librería de Home Depot, *Home Improvement 1-2-3™*, la empresa publicó recientemente *Outdoor Projects 1-2-3™*, el libro sobre consejos prácticos más reciente de la empresa de venta en las tiendas Home Depot y librerías. Durante los últimos tres años, Home Depot ha patrocinado *HouseSmart with Lynette Jennings™*, uno de los programas más populares del Discovery Channel®. La empresa planeaba alcanzar a los futuros propietarios de casas en 1998 por medio de *Homer's Workshop™*, el primer programa de televisión infantil orientado a proyectos y consejos prácticos.

Estrategia de conglomerado

La estrategia de conglomerado se ha usado para facilitar el agresivo programa de expansión de Home Depot. La empresa ha canibalizado intencionalmente las ventas de sus tiendas existentes, pues abrió otras dos tiendas en la misma área de mercado. El efecto a corto plazo era la disminución de las ventas, pero se creaba una ventaja estratégica debido a que se levantaba una barrera de entrada para los competidores. Reducía la aglomeración en las tiendas existentes y también permitía a la empresa dividir sus costos de publicidad y distribución entre una mayor base de tiendas, lo cual reducía los costos de ventas, generales y administrativos. La utilidad bruta de la empresa en 1997 fue de 28.1%.

Servicio al cliente

La disponibilidad del personal de ventas para atender las necesidades de los clientes era uno de los objetivos claros de la estrategia de servicio al cliente de Home Depot.

El servicio al cliente distinguía a la empresa de sus competidores. La plantilla de empleados altamente calificados y serviciales, los cursos profesionales y las exhibiciones dentro de las tiendas han desarrollado un enfoque de servicio al cliente que se conoce como "cultivo de clientes". Este enfoque daba al cliente DIY el apoyo y la confianza de que ningún proyecto era superior a sus capacidades si tenía al personal de Home Depot a su disposición.

Los empleados iban más allá de simplemente recomendar los productos, herramientas y materiales apropiados. El personal de ventas cultivaba al cliente mediante la demostración de métodos y técnicas para llevar a cabo el trabajo de manera segura y eficiente. Este aspecto único del servicio de la empresa también servía como un mecanismo de retroalimentación, ya que los empleados ayudaban al siguiente cliente a aprender de los éxitos y errores del anterior.

Todas las tiendas ofrecían talleres prácticos sobre proyectos, como remodelación de cocinas, plomería básica, instalación de azulejos y otras actividades en las que habían mostrado interés los clientes de una localidad en particular. Los talleres, impartidos principalmente durante los fines de semana, variaban en duración, la cual dependía de su complejidad. Sólo los miembros del personal más experimentados, muchos de los cuales fueron anteriormente hábiles artesanos, daban clases en estos talleres. La promoción de los talleres se hacía dentro de las tiendas y a través de publicidad por correo directo.

En muchas tiendas los clientes podían rentar camiones por hora usando el servicio exclusivo de renta de camiones de Home Depot, Load 'N Go™. La empresa también amplió un servicio de renta de herramientas a más tiendas durante el año fiscal de 1998. Además, las capacidades de pedidos especiales de la empresa mejoraron debido en parte a la adquisición en noviembre de 1997 de las tiendas National Blind & Wallpaper Factory y Habitat Wallpaper & Blinds, que se convirtieron en subsidiarias de propiedad total de Home Depot. Cuando se integraron a las tiendas a principios del año fiscal de 1998, los sistemas innovadores de pedidos de estas empresas dieron a Home Depot la capacidad de manejar pedidos especiales de papel tapiz y persianas de manera más conveniente, eficiente y rentable para los clientes.

Estrategia de precios

Home Depot destacaba su compromiso con los “Precios bajos todos los días”. Este concepto significaba precios bajos en general y menos ventas de rebaja. Para garantizar este enfoque, Home Depot contrató compradores profesionales para verificar regularmente los precios de los competidores.

Una de las razones principales por las que Home Depot podía vender hasta 25% más barato que la competencia era la relación de dependencia con sus proveedores. La empresa hacía negocios con aproximadamente 5700 de ellos, la mayoría de los cuales eran fabricantes. Una encuesta confidencial que Shapiro and Associates llevó a cabo entre fabricantes descubrió que Home Depot “superaba al cliente más exigente”. Sobre todo la empresa exigía respetar las fechas de envío. Los fabricantes coincidían en que el incremento del volumen de ventas compensaba las concesiones que hacían a Home Depot.

Productos

Una tienda típica Home Depot mantenía en existencias entre 40,000 y 50,000 productos, e incluía variaciones en color y tamaño. Entre los productos había diferentes tipos de materiales para la construcción, productos de mejoramiento del hogar y artículos de jardinería. Además, las tiendas ofrecían servicios de instalación de muchos productos. Cada una de ellas manejaba una amplia selección de mercancías de marca registrada de excelente calidad, anunciadas a nivel nacional. La contribución de cada grupo de productos era la siguiente:²⁶

Grupo de productos	Porcentaje de ventas		
	Fin de año, 1 de febrero de 1998	Fin de año, 2 de febrero de 1997	Fin de año, 28 de enero de 1996
Artículos de plomería, calefacción, iluminación y electricidad	27.1	27.4	27.7
Materiales para la construcción, madera, pisos y coberturas de pared	34.2	34.0	33.9
Equipo y herramientas	13.5	13.4	13.2
Artículos de temporada y especialidad	14.8	14.7	14.8
Pintura y otros	<u>10.4</u>	<u>10.5</u>	<u>10.4</u>
	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>

La empresa se abastecía de mercancías a través de 5700 proveedores a nivel mundial, ninguno de los cuales suministraba más del 5% del total de las compras.

Perfil de la tienda promedio

Según Bob Evans, de la División de Planificación de tiendas de Home Depot, todas ellas eran propiedad de la empresa, no eran franquiciadas y la mayoría eran independientes, construidas de acuerdo con los estándares de Home Depot.

En 1997 Home Depot era propietaria de 74% de sus edificios y rentaba el resto. Marcus planeó incrementar el porcentaje de propiedad de la empresa. En 1989, ésta poseía sólo alrededor de 40% de sus instalaciones. Aunque la empresa prefería ubicaciones rodeadas de centros comerciales, Marcus insistía en que no estaba interesada en formar parte de un centro comercial. Las tiendas se ubicaban en áreas suburbanas pobladas por miembros del mercado meta de Home Depot. La propiedad de las instalaciones le proporcionaba mayor control operativo y flexibilidad, una pérdida de ocupación generalmente más baja y algunas otras ventajas económicas. El tiempo de construcción dependía de las condiciones del sitio, requerimientos locales especiales y factores relacionados. De acuerdo con Evans, construir una tienda puede requerir hasta un año, lo cual depende de que sea necesario “mover una montaña, rellenar un cañón, nivelar un bosque o de la cantidad de tortugas de tierra que debemos reubicar”.

Los estándares de construcción en ese momento eran de 10,000 metros cuadrados por cada tienda y de 1500 a 2500 metros cuadrados de espacio de venta exterior para el departamento de jardinería. Sin embargo, las tiendas varían porque la empresa “hará que la tienda se adapte al terreno” y muchas de las instalaciones originales se ubicaban en un espacio arrendado en centros comerciales dispuestos en franja. Home Depot aumentó el tamaño de su tienda promedio de 9000 a 10,000 metros cuadrados, con un espacio de venta exterior (jardín) de 1800 a 2600 metros cuadrados. Las ventas promedio ponderadas por pie cuadrado fueron de 406, 398, 390, 404 y 398 dólares en 1997, 1996, 1995, 1994 y 1993, respectivamente. Las ventas semanales promedio ponderadas por tienda operativa fueron de 829,000, 803,000, 787,000 y 802,000 y 764,000 dólares en 1997, 1996, 1995, 1994 y 1993, respectivamente. Aunque a Marcus le hubiera gustado que las tiendas tuvieran en promedio 11,000 metros cuadrados, Evans comentó que “lo que más construimos son instalaciones con un área de 9000 metros cuadrados”. Algunas tiendas tenían miles de clientes por semana y “se abarrotaban demasiado”, según Evans. Marcus calculaba que “en algunos casos, tenemos entre 25,000 y 30,000 personas caminando por una tienda por semana”.

Debido al gran número de clientes, las tiendas más antiguas se han remodelado gradualmente o reemplazado por otras nuevas con el propósito de agregar espacio para las nuevas mercancías, aumentar el espacio de ventas de las mercancías existentes y, en ocasiones, añadir más pasillos interiores y más espacio de estacionamiento.

Debido a que las actividades de mercadería e inventario se organizaban centralmente, la mezcla de productos variaba de manera ligera de una tienda a otra. Sin embargo, cada una presentaba el estilo Home Depot: estantes para bodega, amplios pasillos con piso de concreto, exhibiciones para promover artículos en venta y los letreros naranja, siempre presentes, que indicaban los respectivos departamentos. La mayoría de las tiendas tenía letreros en cada pasillo para ayudar a los clientes a ubicar lo que buscaban. Existían departamentos de compras regionales para mantener las tiendas bien abastecidas, prefiriéndolos en vez de un departamento corporativo central “ya que los materiales para el mejoramiento del hogar que se requerían en el suroeste diferían algo de los que se necesitaban en el noreste”.

Sistemas de información

Cada tienda estaba equipada con un sistema computarizado de punto de venta, un sistema electrónico de detección de código de barras y un servidor UNIX. La administración consideraba que estos sistemas proporcionaban al cliente un cobro eficiente en cajas (con una tasa aproximada de 90% de productos legibles por medio de escáner), administración de inventarios en tiendas, reabastecimiento rápido de pedidos, apoyo para la planificación de la mano de obra e información sobre el movimiento de artículos. Cajas registradoras más rápidas, así como un nuevo sistema de aprobación de cheques y un nuevo formato de recibos agilizaron las transacciones. Para dar un mejor servicio al número cada vez mayor de clientes que solicitaban crédito, el tiempo del proceso de aprobación del cobro con tarjeta de crédito se redujo a menos de 30 segundos. La información sobre las tiendas se transmitía a las computadoras del Centro de Apoyo a Tiendas a través de una red de retransmisión de tramas con base terrestre. Estas computadoras proporcionaban apoyo a las funciones corporativas, financieras, de mercaderías y otras de gestión interna.

La empresa evaluaba y actualizaba continuamente sus sistemas de información para apoyar su crecimiento, reducir y controlar sus costos y permitir una mejor toma de decisiones. Además, logró una eficiencia todavía mayor como resultado de su programa de Intercambio Electrónico de Datos (EDI). La mayoría de los proveedores de gran volumen de la empresa participaban en el programa EDI. Este programa, que no requería papel, procesaba electrónicamente los pedidos desde las oficinas de compras hasta los proveedores, avisaba a las tiendas cuando las mercancías estaban por llegar y transmitía datos de facturación de los proveedores y vehículos de transporte al Centro de Apoyo a Tiendas. Además, durante el año fiscal 1997, la empresa siguió desarrollando nuevos sistemas informáticos para facilitar y mejorar el reabastecimiento de pedidos de productos en sus tiendas.²⁷

El problema del año 2000

En ese momento, la empresa enfrentaba una situación universal conocida comúnmente como “el problema del año 2000”. Este problema se refería a la incapacidad de ciertos programas de software infor-

mático para reconocer y procesar adecuadamente información de fechas a partir del año 2000 en adelante. Durante el año fiscal 1997, la empresa desarrolló un plan para dedicar los recursos necesarios para identificar y modificar sistemas afectados por el problema del año 2000 o implementar, de manera oportuna, nuevos sistemas que fueran compatibles con el año. No se esperaba que el costo de ejecución de este plan produjera un efecto material en los resultados de las operaciones o en la condición financiera de la empresa. Además, la empresa contactó a sus principales proveedores para tener la seguridad de que estaban conscientes del problema que se avecinaba. Si la empresa y sus proveedores no tenían capacidad para resolver los problemas relacionados con el año 2000 de manera oportuna, se podía ocasionar un grave riesgo financiero.²⁸

Recursos humanos²⁹

Home Depot era reconocida por sus políticas progresistas de recursos humanos, que destacaban la importancia del individuo para el éxito de las operaciones de la empresa.

Reclutamiento y selección

A través de todo el proceso de reclutamiento, Home Depot buscaba personal que tuviera un compromiso con la excelencia. Además, la administración reconocía que era decisivo tener la cantidad adecuada de personal, en los empleos correctos, en el momento oportuno. La población de empleados variaba grandemente entre tiendas, variación que dependía del tamaño de la tienda, el volumen de ventas y la temporada del año. En invierno, una tienda podía tener menos de 75 empleados y en la primavera agregar otros 25 a 40. Algunas de las tiendas más grandes del noreste tenían hasta 280 empleados, 90% de los cuales eran de tiempo completo.

Cuando se inauguraba una tienda, atraía solicitudes a través de anuncios publicados en periódicos locales y revistas comerciales como *Home Center News*. Una nueva tienda recibía generalmente varios miles de solicitudes. Cuando se necesitaban trabajadores de temporada y suplentes, se colocaban letreros en la entrada de los locales para solicitar empleados. Otra fuente eran los candidatos que llegaban por sí solos: para ellos había solicitudes disponibles en el mostrador de servicio al cliente en todo momento. No existía ningún programa formal para alentar a los empleados a referir a sus amigos en busca de empleo. A nivel directivo, la empresa prefería contratar empleados en el nivel de asistente administrativo, a los cuales se capacitaba para ascender a administrador de tienda y a puestos más altos. Históricamente, la empresa contrataba con frecuencia talento externo para puestos de alta dirección. Ahora que la empresa había crecido, creía que, siempre que fuera posible, los directivos debían ascender a través de la jerarquía, aunque ocasionalmente se contrataban directivos externos. Para apoyar su infraestructura creciente, Steven Messana servía como Vicepresidente Senior de Recursos humanos.

Se programaba una entrevista al día por semana; sin embargo, si alguien con experiencia comercial presentaba una solicitud, se podía realizar una entrevista en ese momento. La experiencia “comercial” incluía ventas al detalle, construcción, hágalo usted mismo o herramientas. La empresa tendía a buscar personas mayores que aportaran al puesto un alto nivel de conocimiento y madurez. Además de la experiencia, Home Depot trataba de reclutar empleados con una historia laboral estable, que tuvieran una actitud positiva, que fueran entusiastas, extrovertidos y muy trabajadores.

El proceso de selección incluía pruebas previas al empleo (honestidad, matemáticas y drogas). Las tiendas exhibían letreros en las ventanas que decían que no solicitara empleo ninguna persona que usara drogas. Las entrevistas las llevaban a cabo tres o cuatro personas: un entrevistador inicial, el asistente de dirección en operaciones, un asistente administrativo y otro del administrador de tienda. Se realizaban verificaciones de las referencias antes de ofrecer el empleo. Se realizaban verificaciones más profundas de los antecedentes (financieros, criminales) de candidatos a puestos directivos.

Para tener la seguridad de que seleccionaba al personal mejor calificado, durante el año fiscal 1997, la empresa diseñó un sistema automatizado patentado para identificar a los mejores candidatos a los puestos de socios de ventas en tiendas. Este sistema, que fue sometido a una prueba de validación exhaustiva, seleccionaba candidatos que tuvieran las competencias y características inherentes a los

mejores socios de ventas de Home Depot. La empresa planeaba usar este sistema para evaluar otros puestos en el futuro.

Retención de empleados

La rotación de empleados variaba de una tienda a otra. En el primer año de operaciones, la rotación era de 60 a 70%, pero disminuiría por debajo de 30% en años futuros. La meta de la empresa era reducir la rotación a menos de 20%. Las principales causas de rotación eran estudiantes que regresaban a clases, empleados despedidos por un mal desempeño y comerciantes que consideraban a Home Depot como un trabajo temporal (con frecuencia regresaban a su oficio para conseguir un puesto en el que pudieran ganar hasta 50,000 dólares anuales). Muy pocas personas dejaban la organización buscando “pastos más verdes” en la industria de las ventas al detalle.

El desarrollo de carreras se abordaba formalmente durante revisiones de desempeño semestrales, en las que los empleados y administradores establecían de manera conjunta las metas y los planes de desarrollo. La empresa estaba comprometida con las promociones internas y tenía un programa formal de publicación de los puestos disponibles en la empresa. Las listas de puestos vacantes se preparaban a nivel regional y se distribuían a las tiendas. Los administradores de éstas eran promovidos desde dentro. Se usaban planes de acción afirmativa para aumentar la representación de mujeres y minorías.

Compensación

Los empleados recibían un salario directo. Bernard Marcus decía que “cuando caiga muerto con una manzana en la boca será el día en que pagaremos comisiones. Si usted paga comisiones significa que el pequeño cliente no vale nada”. La mayoría de los empleados de nivel directivo eran candidatos para recibir bonos con base en factores como el rendimiento sobre los activos de una tienda y ventas contra presupuesto. Los asistentes administrativos podían recibir hasta 25% de su salario base en bonos y los administradores de tiendas podían ganar hasta 50% más si el rendimiento de sus tiendas lo justificaba. Los administradores de tiendas ganaban entre 50,000 y 120,000 dólares. El empleado típico ganaba de 10 a 14 dólares por hora.

Durante el año fiscal 1988, la empresa estableció un Plan de Propiedad de Acciones para Empleados (ESOP) apalancado, que cubría a casi todo su personal de tiempo completo. En 1989, la empresa hizo su contribución inicial de 6 millones de dólares al ESOP, lo que representaba alrededor de 0.05 dólares por acción. Financiado completamente por la empresa, el ESOP se estableció para proporcionar seguridad adicional para el retiro de empleados y reducir, al mismo tiempo, el ingreso gravable y desalentar los intentos hostiles de toma de control. El 1 de febrero de 1998, el ESOP tenía un total de 10,161,272 acciones comunes de la empresa en un fondo para los participantes del plan. Además, la administración hacía contribuciones anuales al ESOP a discreción de la junta directiva. Todos los empleados que eran candidatos al ESOP tenían derecho a recibir una porción considerable de su salario anual en participación de las utilidades. Tim Sparks, de 31 años, que empezó como acomodador de los automóviles de los clientes en el estacionamiento a la edad de 19 años y administraba una tienda en Jacksonville, Florida, comentó: “mi padre cultivaba cacahuates en Alabama. Era extremadamente pobre. ¿Dónde más podría un hijo pasar de eso a ser millonario?”.

Los programas de reconocimiento destacaban el excelente servicio al cliente, el aumento de las ventas, la seguridad, los ahorros en costos y la duración del servicio. Medallas, premios en efectivo y otros premios se entregaban en las reuniones mensuales de grupo.

La comunicación era la clave por medio de la cual Home Depot perpetuaba su cultura y retenía a su personal. Esa cultura incluía un ambiente en el que los empleados se sentían felices, productivos y seguros. La empresa los convencía de contribuir al éxito de Home Depot, pues le proporcionaban un rendimiento sobre sus activos. El ambiente evitaba la burocracia, era informal e intenso y fomentaba la honestidad y la toma de riesgos. Cada tienda tenía una fuerte política de puertas abiertas y un administrador dedicaba de dos a tres horas a analizar un problema con un empleado.

La administración era igualmente accesible a los empleados por medio de visitas frecuentes a las tiendas. Trimestralmente se transmitía un programa de televisión interno, “Desayunando con Bernie y Arthur”. Los empleados hacían preguntas improvisadas. Los administradores de departamento se reu-

nían semanalmente con los empleados para proporcionar información nueva y solicitar retroalimentación. Las opiniones de los trabajadores también eran importantes para la alta dirección. Cuando la empresa planeaba abrir el día de Año Nuevo, los empleados votaban para cerrar y se imponían. Cuando la empresa elaboró un manual de capacitación para cobrar en caja, un cajero de la tienda de Jacksonville ayudó a escribirlo. Las gráficas de ventas internas se colocaban en una pizarra de anuncios de tal manera que los empleados pudieran comparar su tienda con las demás de la región.

Capacitación

Home Depot creía que los vendedores expertos eran una de las claves del éxito de la empresa y dedicaba mucho tiempo capacitándolos hasta “sudar naranja”. Los que llamaban a las oficinas centrales descubrían que los directivos corporativos dedicaban la mayor parte de su tiempo a capacitar empleados en las tiendas. “Enseñamos de arriba abajo y los que no pueden enseñar no se convierten en ejecutivos”, afirmó uno de los altos directivos. Los costos de capacitación para abrir una nueva tienda oscilaban entre 400,000 y 500,000 dólares.

Los empleados regulares recibían una capacitación tanto formal como en el trabajo. Se impartían clases sobre conocimiento de productos (se proporcionaba al empleado un “conocimiento total de los productos... que incluía todas las destrezas que un comerciante debería tener”); conceptos de mercadería y ventas (de tal manera que pudieran estar seguros de que un cliente tendría y compraría todo lo necesario para completar un proyecto); administración del tiempo; asuntos de personal; seguridad y protección y cómo interpretar los diversos informes de la empresa generados internamente.

Cada empleado debía recibir una orientación rigurosa durante una semana, que introducía a los de primer ingreso a la cultura de Home Depot. Para tener la seguridad de que los empleados estaban convencidos del compromiso de la empresa, Bernard Marcus, Arthur Blank y Ron Brill condujeron muchas de las sesiones de capacitación de la administración. Posteriormente, los nuevos empleados acompañaban a un socio experimentado en las tiendas para obtener conocimiento de primera mano sobre el servicio al cliente y las operaciones generales de la tienda. Se capacitaban durante cuatro semanas en promedio antes de trabajar por su propia cuenta. Aun entonces, cuando no había otros clientes en el departamento, los empleados de primer ingreso observaban al personal más experimentado interactuar con clientes para aprender más sobre productos, ventas y servicio al cliente. Además, eran capacitados en varias tareas para trabajar en distintos departamentos e incluso los cajeros aprendían a trabajar en el piso de ventas.

La Red de Televisión de Home Depot permitía a la empresa transmitir políticas y filosofías, mejoramientos de productos, etc. Con capacidad para dirigirse a audiencias especiales o masivas, las posibilidades de capacitación eran interminables. El hecho de que los programas se transmitieran en vivo y que se permitiese la entrada de llamadas telefónicas, aumentaba su efecto y hacía posible la interacción.

Según la administración, los programas de capacitación de Home Depot eran decisivos para proporcionar a los socios los conocimientos que requerían para servir a los clientes. Durante el año fiscal 1997, la empresa realizó varios cambios a sus programas de recursos humanos y capacitación con el fin de preparar y apoyar sus planes de crecimiento futuros. Para satisfacer las necesidades específicas de crecimiento de sus divisiones, los nuevos directores de recursos humanos eran responsables de áreas como reclutamiento, dotación de personal, relaciones con los empleados y desarrollo directivo en sus divisiones. Además, debían implementar programas de capacitación en tiendas que pudieran tomar los socios de ventas de primer ingreso desde el nivel básico hasta convertirse en expertos de proyectos y, finalmente, en maestros de sus respectivos departamentos.

Empleados

Hasta fines de enero de 1998, la empresa tenía alrededor de 125,000 empleados, de los cuales aproximadamente 7900 eran asalariados y el resto trabajaba por hora. Cerca de 76% de los empleados de la empresa estaban contratados de tiempo completo. No había sindicatos. La empresa nunca ha sufrido una huelga laboral.

Industria y competidores

Industria de ventas al detalle de suministros para la construcción

La industria de ventas al detalle de suministros para la construcción dejaba de ser una industria caracterizada por establecimientos pequeños operados de manera independiente para convertirse en una industria dominada por cadenas regionales y nacionales con amplias supertiendas. Home Depot desarrolló el concepto de una supertienda de descuento de mejoramiento del hogar estilo bodega, diseñada para ser de todo para todas las personas. El principal rival de Home Depot era Lowe's, que había reemplazado sus tiendas más antiguas y pequeñas con nuevas supertiendas. Otras empresas de la industria enfrentaban el reto remodelando sus tiendas y centrándose en segmentos de nicho, aunque algunas se vieron obligadas a cerrar tiendas en vista de la creciente competencia.

En 1997, la industria de ventas al detalle de suministros para la construcción mostró resultados mezclados. Las empresas más fuertes (Home Depot y Lowe's) se fortalecieron aún más y las débiles batallaron. Las dos operaciones más grandes, Lowe's y Home Depot, extendieron su dominio, especialmente en el segmento del mercado "Hágalo usted mismo" (DIY) (vea el **cuadro 5**). Las pequeñas tiendas regionales, como Grossman en el noreste, fueron liquidadas.

El 1997, Leonard Green & Partners adquirieron tanto Hechinger como Builders Square, que anteriormente pertenecían y habían sido fundadas por Kmart, en un esfuerzo por transformar las dos cadenas en dificultades en una cadena rentable.³⁰

La industria de ventas al detalle de suministros para la construcción prestaba servicio a dos clientes distintos: al contratista profesional de la construcción y al propietario de casas DIY. El cliente DIY había adquirido importancia durante los últimos años. Los principales competidores de Home Depot eran:

- **Hechinger** se ubicaba en los estados del Atlántico Medio y en ese tiempo fue adquirida por Leonard Green & Partners. La empresa tuvo problemas financieros durante varios años antes de su adquisición.
- **Lowe's** tenía 442 tiendas en 22 estados y en esa época se estableció en grandes áreas metropolitanas: Dallas y Atlanta. La empresa desarrolló centros de distribución regionales para dar un mejor servicio a sus mercados en crecimiento. Las ventas de Lowe's en 1997 se estimaron en 10,190,000,000 de dólares, esto es, ocupó el segundo lugar por debajo de Home Depot, que, en ese año, tuvo ventas por 24,156,000,000 de dólares (vea el **cuadro 5**).
- **BMC** recibió el nuevo nombre de Building Materials Holding Corporation. La empresa tenía más de 50 tiendas en diez estados del oeste de Estados Unidos y se centraba en el segmento de mercado de contratistas profesionales.
- **Hughes Supply** contaba con 310 tiendas, principalmente en Florida, Georgia y otros estados del sureste de Estados Unidos. Las ventas de 1997 se estimaron en 1,810,000,000 de dólares. La empresa realizó 13 adquisiciones en 1996, las cuales agregaron alrededor de 340 millones de dólares a su base de ventas. Después de estas adquisiciones, Hughes se encontraba en nuevos territorios: norte del estado de Nueva York y California. La empresa se centraba en el segmento de mercado de contratistas profesionales (vea el **cuadro 5**).
- **Wolohan Lumber** tenía 58 tiendas situadas en Illinois, Indiana, Kentucky, Ohio y Wisconsin. La estrategia de la empresa era centrarse en el segmento de mercado de contratistas profesionales. Las ventas de 1997 se estimaron en 425,000,000 millones de dólares (vea el **cuadro 5**).

El **cuadro 5** proporciona un resumen de información clave sobre estas empresas.

La industria no tenía barreras de entrada en forma de patentes o tecnología especial. Sin embargo, existía una importante curva de aprendizaje relacionada con la administración eficiente de una tienda de 9000 metros cuadrados. Las bodegas supertiendas trataban de dar servicio a todos los segmentos de mercado, pero se habían orientado cada vez más hacia el cliente. Debido a esta tendencia, los competidores más pequeños centraban sus estrategias en el segmento de mercado de constructores profesionales.³¹

Eagle Hardware & Garden de Seattle, Washington, operaba 24 tiendas de mejoramiento del hogar. Su fundador, David Heerensperger, vio la entrada de Home Depot a Seattle como una "guerra". Él

Cuadro 5 Industria de ventas al detalle de suministros para la construcción

A. Competidores

Empresa	Número de tiendas		Ventas en millones (\$)			
	2000-2002	1997	2000-2002	1998	1997	1996
Homebase, Inc.	105	84	\$ 1,900.0	\$ 1,500.0	\$ 1,465.0	\$ 1,448.8
Home Depot	1,050	624	54,000.0	30,100.0	24,600.0	19,535.0
Hughes Supply	362	310	2,500.0	1,960.0	1,810.0	1,516.1
Lowe's Companies	620	442	17,500.0	11,900.0	10,190.0	8,600.2
Woloham Lumber	75	58	620.0	410.0	425.0	430.4
Totales y promedios de la industria			\$66,000.0	\$42,000.0	\$38,050.0	\$33,287.0

Empresa	Utilidad neta en millones (\$)				Márgenes de utilidad neta %			
	2000-2002	1998	1997	1996	2000-2002	1998	1997	1996
Homebase, Inc.	\$ 38.0	\$ 24.0	\$ 21.0	\$ 21.4	2.0%	1.6%	1.4%	1.5%
Home Depot	2,790.0	1,455.0	1,160.0	937.7	5.2	4.8	4.7	4.8
Hughes Supply	70.0	50.0	40.0	32.5	—	2.6	2.2	2.1
Lowe's Companies	645.0	405.0	345.0	292.2	3.7	3.4	3.4	3.4
Woloham Lumber	12.5	6.0	5.0	6.7	—	1.5	1.2	1.6
Totales y promedios de la industria	\$2,310.0	\$1,510.0	\$1,330.0	\$1,287.2	3.6%	3.6%	3.5%	3.5%

B. Indicadores de la industria

	2000-2002	1998	1997	1996
Ventas en millones (\$)	\$66,000.0	\$38,050.0	\$33,287.0	\$27,152.0
Número de tiendas	2,350	1,980	1,860	1,922
Utilidades netas en millones (\$)	\$ 2,310.0	\$ 1,510.0	\$ 1,330.0	\$ 1,287.0
Margen de utilidad neta (%)	3.6%	3.6%	3.5%	3.6%

Nota: las cifras de 1998-2002 son proyecciones.

Fuente: Value Line (16 de enero de 1998), pp. 884, 888-892.

comentó: “nos tienen en la mira, pero somos como una espina clavada. Eagle es el primer centro para el hogar que no han aplastado por completo”.³²

Las tiendas Eagle tenían en promedio 12,000 metros cuadrados, en comparación con los 9500 de Home Depot. Eagle ofrecía otros servicios, principalmente, una sección de diseño personalizado, una estación gratuita de corte de cadenas, vallas y un centro de ideas donde los clientes podían ver cintas de video y demostraciones en vivo de técnicas de mejoramiento del hogar. Heerensperger comenzó a prepararse para la respuesta agresiva de Home Depot hace seis años. Surgió con un diseño de nuevas tiendas más iluminadas y elegantes que las de Home Depot. Tomó en cuenta a sus clientes mediante la reducción de las exhibiciones tipo estante.³³ Eagle construía las tiendas más grandes de la industria en los mercados de la Costa Oeste y Noroeste. Además, planeaba mantener una estrategia de crecimiento dirigido.

Según Ronald Pastore, un experto en bienes raíces, “entre 1992 y 1994, se construyeron tiendas minoristas con grandes volúmenes de ventas (como Wal-Mart y Home Depot) en 55% de todo el nuevo espacio de ventas”.³⁴ En 1994, estas tiendas representaban 80% de todas las tiendas nuevas.

La construcción de nuevos espacios de ventas durante los últimos 20 años ha mostrado un ritmo desenfrenado. La provisión de espacio de ventas a nivel nacional era de 1.7 metros cuadrados por per-

sona, lo cual era más del doble del nivel de hace 20 años y excedía con mucho al crecimiento de la población durante el mismo periodo. Christopher Niehaus, banquero inversionista en bienes raíces, comentó: “Esa cifra es demasiado alta y debe disminuir”.³⁵ Él pronostica que el sector de descuento se dirige hacia la “mayor conmoción” de las ventas al detalle debido a la construcción excesiva”.³⁶ Según Don McCrory, experto en bienes raíces, “nuestra pregunta es que si los arrendatarios con grandes volúmenes de ventas salen del negocio, ¿qué harán con las enormes construcciones?”³⁷

El segmento profesional³⁸

A principios del año fiscal 1997, Home Depot inició un estudio formal del mercado de clientes profesionales. Los hallazgos de este estudio indicaban claramente que había muchas oportunidades para aumentar su presencia en el mercado profesional que se acoplaba con el negocio principal de la empresa. El estudio también indicaba que muchas de estas oportunidades se podían captar dentro de sus tiendas.

En Estados Unidos, las ventas estimadas a clientes profesionales a través de todos los canales sumaban alrededor de 265,000 millones de dólares en 1997, una cifra considerablemente mayor que los 100,000 millones de dólares del mercado “Hágalo usted mismo”. Excluyendo al sector industrial pesado, la mayor parte del cual estaba fuera del negocio principal de Home Depot, para la empresa, las oportunidades del mercado profesional sumaban un total aproximado de 215,000 millones de dólares. En 1998, la participación de Home Depot en este mercado era menor de 4%.

El enfoque inicial para el crecimiento de las ventas en el mercado profesional apuntaba hacia el cliente profesional que ya compraba en las tiendas Home Depot, aunque también realizaba compras en otros establecimientos minoristas y mayoristas. Al escuchar y responder a sus necesidades, la empresa intentaba convertir a Home Depot en el proveedor elegido por este cliente.

A finales del año fiscal 1997, Home Depot comenzó una evaluación en las tiendas del mercado de Austin, Texas, diseñada para incrementar las ventas a clientes profesionales y al mismo tiempo seguir atendiendo al fuerte mercado en crecimiento de clientes “Hágalo usted mismo”.

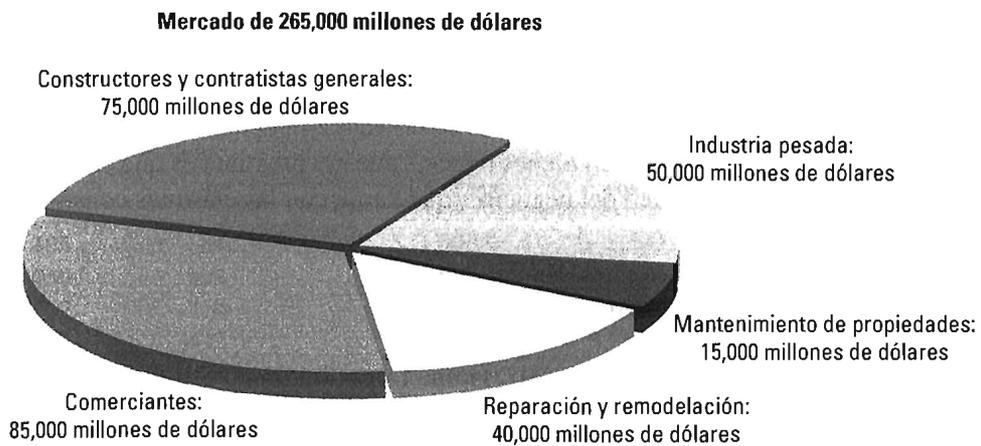
La evaluación en Austin incluyó más socios responsables principalmente de servir y fomentar las relaciones con el cliente profesional. Los clientes profesionales de estas tiendas fueron atendidos en un Mostrador de Servicio Profesional para satisfacer más rápidamente sus necesidades de productos y servicios. Además, para el cliente profesional estaban disponibles varios servicios personalizados, como mejores programas de pedidos y crédito y un menú de opciones de entrega de productos. La evaluación, que se ampliaría a otras tiendas en el año fiscal 1998, ayudó a la empresa a desarrollar y definir exitosamente su fórmula para servir al cliente profesional dentro de sus tiendas.

Había otras formas de alcanzar a estos clientes. Durante el año fiscal 1997, Home Depot distribuía su catálogo de suministros y equipo profesional ProBook™ para clientes profesionales a través de Norteamérica. El catálogo ProBook contenía más de 15,000 productos de sus tiendas, elegidos especialmente para administradores de mantenimiento de instalaciones y oficios de la construcción. Además, las iniciativas de crecimiento de mayor plazo incluían explorar oportunidades para dar servicio a clientes profesionales con necesidades más especializadas, a través de canales de distribución externos a las tiendas Home Depot.

El mercado total de clientes profesionales se estimaba en 265,000 millones de dólares en 1997 (vea el **cuadro 6**). El mercado de la industria pesada, con ventas estimadas de 50,000 millones de dólares, era tratado como un sector independiente. El mercado de clientes profesionales (215,000 millones de dólares) estaba integrado por cuatro subsectores: 1) comerciantes (85,000 millones de dólares), 2) constructores y contratistas generales (75,000 millones), 3) reparación y remodelación (40,000 millones) y 4) mantenimiento de propiedades (15,000 millones).

En 1996, el mercado meta de clientes profesionales estimado en 215,000 millones de dólares se podía dividir aún más por volumen de gastos. El cliente profesional típico de Home Depot era un profesional dedicado a las reparaciones y remodelaciones que compraba hasta 200,000 dólares de productos anualmente, pero que adquiriría menos de 10% de este monto en la empresa. Home Depot planeaba captar más de las ventas a estos clientes mediante respuestas precisas a las necesidades distintivas de producto y servicio de este profesional (vea el **cuadro 7**).

Cuadro 6
Mercado de
clientes
profesionales



Fuente: *The Home Depot Inc.*, Informe anual 1997, p. 4.

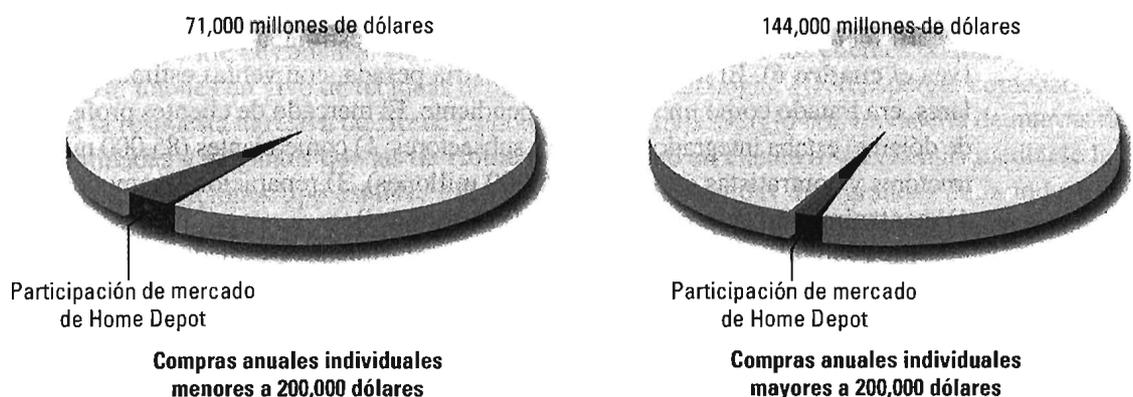
La empresa adquirió Maintenance Warehouse como parte de esta estrategia para penetrar en el mercado profesional.

Industria “Hágalo usted mismo” (DIY)

Home Depot ocupaba la posición número uno en la industria DIY, con ventas de 24,100 millones de dólares, más del doble de las ventas de su competidor más cercano, Lowe’s Companies. Home Depot tenía aproximadamente 24% de participación de mercado. Claramente, la industria de 100,000 millones de dólares estaba extremadamente fragmentada. El sector seguía dominado por tiendas pequeñas y medianas, pues sólo participaba un puñado de las principales tiendas minoristas de 9000 metros cuadrados de superficie. Sin embargo, la tendencia se movía claramente en dirección de las tiendas más grandes, ya que empresas como Lowe’s y Home Depot tenían éxito con este tipo de formato. A medida que estas empresas seguían introduciendo sus tiendas a gran velocidad, los analistas de la industria esperaban que ésta se consolidara con el paso del tiempo, con grandes tiendas minoristas que seguirían ganando participación a expensas de las cadenas DIY más pequeñas y menos eficientes.

Home Depot era considerada como la principal operadora de la industria DIY. La siguiente lista muestra los seis competidores principales en 1996. Sin embargo, con base en los planes de expansión anunciados por los competidores, Home Depot consideraba que el nivel de competencia directa aumentaría hasta 22%, de su base total de tiendas. El competidor más grande y formidable que Home Depot enfrentaba era la cadena de Carolina del Norte, Lowe’s. Desde 1995, esta empresa había competi-

Cuadro 7
Perfil del mercado
meta total
estadounidense
de clientes
profesionales
(215,000 millones
de dólares)



Source: *The Home Depot, Inc.*, Informe anual 1997, p. 7.

do de manera más directa con Home Depot en más ciudades, a medida que ambas empresas se expandían. Como Home Depot añadía más tiendas en el mercado de Lowe's, los analistas creían que ésta podía enfrentar una mayor presión en su margen de utilidades, que se había mantenido en 3.4% desde 1996. Debido a que Home Depot estaba geográficamente más dispersa que Lowe's y tenía una cartera de tiendas más equilibrada, podía ser más competitiva en precios en estos mercados. Las seis empresas más importantes de ventas al detalle de suministros para la construcción en 1996 eran las siguientes:

1. Home Depot
2. Lowe's Companies
3. Payless Cashways
4. Builders Square
5. Menard's
6. Hechinger

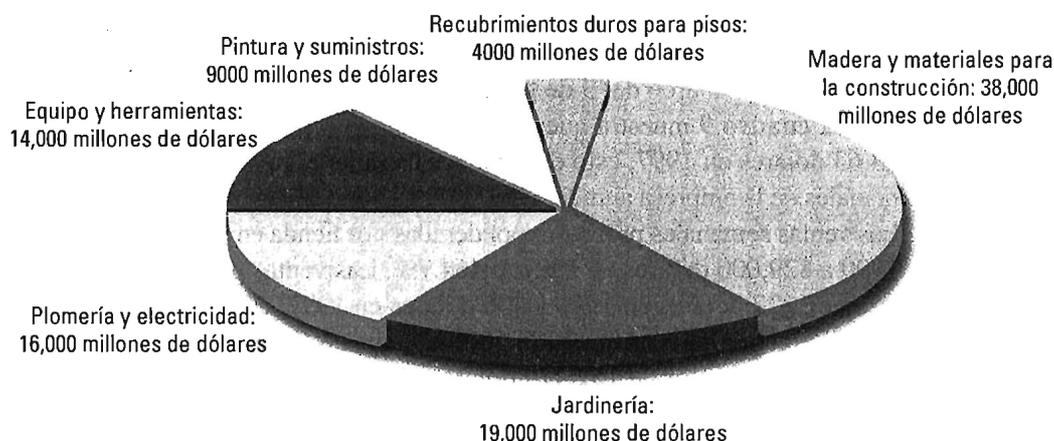
Otros competidores eran Sutherland Lumber, Wickes Lumber y Scotty's.

Los clientes "Hágalo usted mismo" gastaron aproximadamente 100,000 millones de dólares en productos de mejoramiento del hogar en 1997, 6% más que el año anterior. Este importantísimo grupo de clientes crecía en número y adquiría más confianza y capacidad para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del hogar cada año. Además, ocurrían cambios demográficos en este grupo de clientes que tenían importantes implicaciones para el futuro de la industria de mejoramiento del hogar. Home Depot se posicionaba para seguir aumentando su participación en este segmento de la industria a medida que ocurrían estos cambios.

La tasa de propiedad de casas en Estados Unidos seguía creciendo, ya que los compradores primerizos entraban al mercado de la vivienda a gran velocidad y los *baby boomers* se mudaban a casas más costosas y segundas casas. Durante 1997, las ventas de casas independientes existentes alcanzaron su nivel máximo registrado, mientras que las de casas independientes nuevas mostraron fuertes incrementos con relación a las ventas del año anterior. Además, algunos estudios mostraron que la edad promedio de las casas existentes seguía en aumento y que las personas pasaban más años de su vida en sus casas. Todas estas tendencias mejoraban las oportunidades de Home Depot de agregar nuevas tiendas a través de Norteamérica y, además, incrementar las ventas de sus tiendas existentes.³⁹

El mercado DIY de 100,000 millones de dólares se divide en seis segmentos de mercado: 1) madera y materiales para la construcción, 2) jardinería, 3) plomería y electricidad, 4) equipo y herramientas, 5) pintura y suministros y 6) recubrimientos duros para pisos. El **cuadro 8** muestra las participaciones de estos segmentos de mercado.

Cuadro 8
Mercado "Hágalo usted mismo":
100,000 millones de dólares



HomeBase, anteriormente HomeClub, fue adquirida en 1986 por Zayre Corporation, una cadena de tiendas minoristas de descuento. Fue consolidada con BJ's Wholesale Club bajo el nombre de Waban, Inc. Zayre vendió la empresa a accionistas el 14 de junio de 1989. En julio de 1997, Waban vendió la empresa a accionistas y ésta recibió el nombre de HomeBase. En 1997 la empresa tuvo que suscribir 27 millones de dólares para cubrir los cierres de tiendas. La empresa estaba cambiando su estrategia de una postura defensiva a una más agresiva, como acelerar un programa de remodelación de tiendas. Algunos analistas opinaron que “ésta es una industria extremadamente competitiva y los márgenes de utilidades son pequeños, así que sólo las empresas bien administradas prosperan y sobreviven”. Y concluyeron: “vean a Kmart; la empresa no pudo administrar eficazmente a Builders Square y tuvo que venderla”.⁴⁰

Finanzas

El rendimiento de Home Depot durante diez años, según algunos indicadores financieros de crecimiento clave es el siguiente:

Indicador financiero	Tasa de crecimiento compuesta	
	Anual de cinco años	Anual de diez años
Ventas netas	27.6%	32.5%
Ganancias antes de impuestos	28.3	35.6
Ganancias netas	27.5	36.6
Total de activos	23.4	35.8
Capital de trabajo	19.9	33.6
Inventario de mercancías	30.8	32.8
Propiedad y equipo netos	32.3	38.8
Deuda a largo plazo	9.1	37.9
Patrimonio de los accionistas	25.2	36.3
Gastos de capital	28.4	32.8
Número de tiendas	23.9	23.6
Promedio del total de ventas semanales de la empresa	27.6	32.5
Número de transacciones de clientes	23.8	27.6
Venta promedio por transacción	\$3.00	\$3.70
Ventas promedio ponderadas por pie cuadrado	\$1.00	\$4.40

Estas tasas de crecimiento compuestas proporcionaron a los accionistas de Home Depot 48 trimestres consecutivos de crecimiento de ventas y ganancias. El año fiscal (FY, por sus siglas en inglés, *fiscal year*) de 1997 abarcó del 3 de febrero de 1997 al 1 de febrero de 1998.

El **cuadro 9** muestra que la venta promedio por transacción aumentó de 33.92 dólares en 1990 a 43.63 dólares en 1997, esto es, 28.7%. Durante el mismo periodo, el promedio del total de ventas semanales de la empresa aumentó de 72,000 a 465,000 dólares, es decir, 545.8% por tienda en operaciones. Las ventas semanales promedio ponderadas por tienda en operaciones aumentaron de 566,000 dólares en 1990 a 829,000 dólares en 1997, o 464.7%. Las ventas promedio ponderadas por pie cuadrado aumentaron de 322 dólares en 1990 a 406 dólares en 1997, es decir, 26.1%.

Si alguien hubiera invertido 1000 dólares en Home Depot el 30 de junio de 1982, la inversión habría tenido un valor de 152,479 dólares el 28 de junio de 1997. Sólo dos acciones superaban el rendimiento de Home Depot: Keane (321,022 dólares) y Mark IV Industries (269,265 dólares).

Los **cuadros 9, 10 y 11** presentan los detalles de los ingresos financieros y operativos seleccionados de diez años, el estado consolidado de ganancias y el estado financiero de la empresa.

**Cuadro 9 Detalles de los ingresos financieros y operativos seleccionados de diez años
(montos en miles de dólares, excepto cuando se indique)**

	Tasa de crecimiento anual compuesta de cinco años	Tasa de crecimiento anual compuesta de diez años	Años fiscales ³									
			1997	1996 ¹	1995	1994	1993	1992	1991	1990 ¹	1989	1988
Datos del estado de ganancias												
Ventas netas	27.6%	32.5%	\$24,156	\$19,535	\$15,470	\$12,477	\$9,239	\$7,148	\$5,137	\$3,815	\$2,759	\$2,000
Incremento de las ventas netas: %	—	—	23.7	26.3	24.0	35.0	29.2	39.2	34.6	38.3	38.0	37.6
Ganancias antes de impuestos ²	28.3	35.6	2,002	1,535	1,195	980	737	576	396	260	182	126
Ganancias netas ²	27.5	38.6	1,224	938	732	605	457	363	249	163	112	77
Incremento de las ganancias netas: % ²	—	—	30.5	28.2	21.0	32.2	26.1	45.6	52.5	46.0	45.9	41.9
Ganancias diluidas por acción (\$) ²⁻⁵	24.4	31.0	1.64	1.29	1.02	0.88	0.67	0.55	0.39	0.30	0.21	0.15
Incremento de las ganancias diluidas por acción: % ²	—	—	27.1	26.5	15.9	31.3	21.8	41.0	30.0	42.9	40.0	36.4
Número promedio ponderado de acciones comunes en circulación asumiendo la dilución ^{3,4}	1.7	4.6	762	732	717	714	711	699	662	608	574	519
Margen de utilidad bruta: porcentaje de ventas	—	—	28.1	27.8	27.7	27.9	27.7	27.6	28.1	27.9	27.8	27.0
Gastos operativos y de ventas de tiendas: porcentaje de ventas	—	—	17.8	18.0	18.0	17.8	17.6	17.4	18.1	18.2	18.3	17.8
Gastos previos a la apertura: porcentaje de ventas	—	—	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4
Gasto general y administrativo: porcentaje de ventas	—	—	1.7	1.7	1.7	1.8	2.0	2.1	2.3	2.4	2.5	2.4
Ingresos netos por intereses (gasto): porcentaje de ventas	—	—	—	0.1	0.1	(0.1)	0.3	0.4	0.3	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Ganancias antes de impuestos: porcentaje de ventas ²	—	—	8.3	7.9	7.7	7.8	8.0	8.1	7.7	6.8	6.6	6.3
Ganancias netas: porcentaje de ventas ²	—	—	5.1	4.8	4.7	4.8	5.0	5.1	4.8	4.3	4.1	3.8
Datos del estado financiero e índices financieros												
Total de activos	23.4%	35.8%	\$11,229	\$9,342	\$7,354	\$5,778	\$4,701	\$3,932	\$2,510	\$1,640	\$1,118	\$699
Capital de trabajo	19.9	33.6	2,004	1,867	1,255	919	994	807	624	301	274	143
Inventarios de mercancías	30.8	32.8	3,602	2,708	2,180	1,749	1,293	940	662	509	381	294
Propiedad y equipo netos	32.3	38.8	6,509	5,437	4,461	3,397	2,371	1,608	1,255	879	514	332
Deuda a largo plazo	9.1	37.9	1,303	1,247	720	983	874	844	271	531	303	108
Patrimonio de los accionistas	25.2	36.3	7,098	5,955	4,988	3,442	2,814	2,304	1,691	683	512	383
Valor en libros por acción (\$) ³	22.9	31.2	9.70	8.26	6.97	5.06	4.17	3.46	2.67	1.29	0.99	0.75
Deuda de largo plazo a capital: %	—	—	18.4	20.9	14.4	28.6	31.1	36.6	16.0	77.7	59.1	28.1
Índice de solvencia	—	—	1.82:1	2.01:1	1.89:1	1.76:1	2.02:1	2.07:1	2.17:1	1.73:1	1.94:1	1.74:1

Cuadro 9 (continúa)

	Tasa de crecimiento anual compuesta de cinco años	Tasa de crecimiento anual compuesta de diez años	Años fiscales ³									
			1997	1996 ¹	1995	1994	1993	1992	1991	1990 ¹	1989	1988
Rotación de inventarios	—	—	5.4x	5.6x	5.5x	5.7x	5.9x	6.3x	6.1x	6.0x	5.9x	5.8x
Retorno sobre el capital: %	—	—	19.5	18.8	21.3	21.5	19.9	21.5	36.5	31.9	29.2	23.9
Datos del estado de flujos de efectivo												
Depreciación y amortización	32.4%	38.8%	\$283	\$232	\$181	\$130	\$90	\$70	\$52	\$34	\$21	\$15
Gastos de capital	28.4	32.8	1,525	1,248	1,308	1,220	900	437	432	400	205	105
Dividendos en efectivo por acción (\$) ³	28.6	43.5	0.19	0.15	0.13	0.10	0.07	0.05	0.04	0.02	0.02	0.01
Datos de las tiendas⁶												
Número de tiendas	23.9%	23.6%	624	512	423	340	264	214	174	145	118	96
Número de estados	16.6	17.8	41	38	31	28	23	19	15	12	12	10
Número de provincias canadienses	—	—	4	3	3	3	—	—	—	—	—	—
Superficie útil al final del año (%)	26.0	26.8	66	54	44	35	26	21	16	13	10	8
Incremento de la superficie útil (%)	—	—	23.1	21.6	26.3	33.2	26.3	26.8	24.1	27.4	26.9	33.4
Superficie útil promedio por tienda (en miles)	1.6	2.6	106	105	105	103	100	98	95	92	88	86
Ventas de las tiendas y otros datos⁶												
Incremento de las ventas de tiendas comparables: % ⁷	—	—	7	7	3	8	7	15	11	10	13	13
Promedio total de las ventas semanales de la empresa	27.6%	32.5%	\$465	\$369	\$298	\$240	\$178	\$137	\$99	\$72	\$53	\$38
Promedio ponderado de las ventas semanales por tienda en operaciones (en miles)	2.7	7.1	829	803	787	802	764	724	633	566	515	464
Promedio ponderado de las ventas por pie cuadrado (\$) ⁷	1.0	4.4	406	398	390	404	398	387	348	322	303	282
Número de transacciones de clientes	23.8	27.6	550	464	370	302	236	189	146	112	84	64
Venta promedio por transacción (\$)	3.0	3.7	43.63	42.09	41.78	41.29	39.13	37.72	35.13	33.92	32.65	31.13
Número de socios al final del año (real)	26.2	29.9	124,400	98,100	80,800	67,300	50,600	38,900	28,000	21,500	17,500	13,000

Notas:

1. Los años fiscales 1996 y 1990 constaban de 53 semanas; todos los demás años reportados constaban de 52 semanas.
2. Excluye el efecto del cargo no recurrente de 104 millones de dólares del año fiscal 1997.
3. Todos los datos de acciones y por acción se han ajustado debido a una división de acciones de tres por dos realizada el 3 de julio de 1997.
4. Los datos de acciones y por acción se han reformulado debido a la adopción de la norma SFAS 128 "Earnings per Share" (Ganancias por acción).
5. Las ganancias diluidas por acción del año fiscal 1997, incluyendo el cargo no recurrente de 104 millones de dólares, fueron de 1.55 dólares.
6. Excluye a Maintenance Warehouse y National Blind and Wallpaper Factory.
7. Ajustadas para reflejar las primeras 52 semanas de los años fiscales con 53 semanas de 1996 y 1990.

Cuadro 10
Estado consolidado
de ganancias:
Home Depot,
Inc.^{1,2} (montos
en millones de
dólares, excepto los
datos por acción)

Fin del año fiscal	1 de febrero de 1998	2 de febrero de 1997	28 de enero de 1996
Ventas netas	\$24,156	\$19,535	\$15,470
Costo de las mercancías vendidas	<u>17,375</u>	<u>14,101</u>	<u>11,184</u>
Utilidad bruta	6,781	5,434	4,286
Gastos operativos			
Gastos operativos y de ventas de tiendas	4,287	3,521	2,784
Gastos previos a la apertura	65	55	52
Gastos generales y administrativos	413	324	270
Cargos no recurrentes	<u>104</u>	<u>—</u>	<u>—</u>
Total de gastos operativos	<u>4,869</u>	<u>3,900</u>	<u>3,106</u>
Ingresos operativos	<u>1,912</u>	<u>1,534</u>	<u>1,180</u>
Intereses a favor (gasto)			
Ingreso por intereses e inversión	44	25	19
Intereses a cargo	<u>(42)</u>	<u>(16)</u>	<u>(4)</u>
Intereses, netos	2	9	15
Interés minoritario	<u>(16)</u>	<u>(8)</u>	<u>—</u>
Ganancias antes de impuestos	1,898	1,535	1,195
Impuesto sobre la renta	<u>738</u>	<u>597</u>	<u>463</u>
Ganancias netas	<u>\$1,160</u>	<u>\$938</u>	<u>\$732</u>
Ganancias básicas por acción	\$1.59	\$1.30	\$1.03
Número promedio ponderado de acciones comunes en circulación	729	719	709
Ganancias diluidas por acción	\$1.55	\$1.29	\$1.02
Número promedio ponderado de acciones comunes en circulación considerando la dilución	762	732	717

Notas:

1. El año fiscal (FY) de 1997 abarcó del 3 de febrero de 1997 al 1 de febrero de 1998.
2. Las notas se eliminaron.

Fuente: *The Home Depot, Inc.*, Informe anual 1997, p. 21.

Cuadro 11

Estado financiero consolidado: Home Depot, Inc.^{1,2}
(monto en millones de dólares, excepto los datos por acción)

Fin del año fiscal	1 de febrero de 1998	2 de febrero 1997
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$172	\$146
Inversiones a corto plazo, incluyendo los vencimientos corrientes de inversiones a largo plazo	2	413
Cuentas por cobrar, netas	556	388
Inventarios de mercancías	3,602	2,708
Otros activos circulantes	128	54
Total de activos circulantes	<u>4,460</u>	<u>3,709</u>
Propiedad y equipo, al costo		
Terreno	2,194	1,855
Edificios	3,041	2,470
Muebles, accesorios y equipo	1,370	1,084
Mejoramientos de propiedades arrendadas	383	340
Construcciones en progreso	336	284
Arrendamientos de capital	163	117
	<u>7,487</u>	<u>6,150</u>
Menos depreciación y amortización acumuladas	978	713
Propiedad y equipo netos	6,509	5,437
Inversiones a largo plazo	15	8
Pagarés por cobrar	27	40
Costo en exceso del valor justo de los activos netos adquiridos, neto de amortización de 18 dólares al 1 de febrero de 1998 y 15 dólares al 2 de febrero de 1997	140	87
Otros	<u>78</u>	<u>61</u>
Total de activos	<u>\$11,229</u>	<u>\$9,342</u>
Pasivos y patrimonio de los accionistas		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar	\$1,358	\$1,090
Salarios acumulados y gastos relacionados	312	249
Impuestos sobre ventas por pagar	143	129
Otros gastos acumulados	530	323
Impuestos sobre la renta por pagar	105	49
Plazos actuales de deuda a largo plazo	8	2
Total de pasivos circulantes	<u>2,456</u>	<u>1,842</u>
Deuda a largo plazo, excluyendo los plazos actuales	1,303	1,247
Otros pasivos a largo plazo	178	134
Impuesto sobre la renta diferido	78	66
Interés minoritario	116	98
Patrimonio de los accionistas		
Acciones comunes, valor a la par de 0.05 dólares. Autorizadas: 1,000,000,000 de acciones; emitidas y circulantes: 732,108,000 acciones el 1 de febrero de 1998 y 720,773,000 acciones el 2 de febrero de 1997	37	36
Capital pagado	2,662	2,511
Ganancias retenidas	4,430	3,407
Ajustes de traducción acumulados	(28)	2
Patrimonio total de los accionistas	<u>7,101</u>	<u>5,956</u>
Menos: acciones adquiridas para planes de compensación	3	1
	<u>7,098</u>	<u>5,955</u>
Pasivos totales y patrimonio de los accionistas	<u>\$11,229</u>	<u>\$9,342</u>

Notas:

1. El año fiscal (FY), de 1997 abarcó del 3 de febrero de 1997 al 1 de febrero de 1998.
2. El estado financiero consolidado de la empresa mostraba **Compromisos y contingencias** en vez de **Pasivos totales y patrimonio de los accionistas**.

Notas bibliográficas

1. Esta sección está basada en el caso de P. M. Swiercz "The Home Depot, Inc.", como aparece en *Casos de dirección estratégica*, 4ª edición, Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993), pp. 367-397. Cualquier información posterior a 1989 es nueva para este caso.
2. B. Sharav, "Home Depot", en *Value Line* (21 de julio de 1995), p. 888.
3. R. Jacob, "Corporate Reputation", en *Fortune* (6 de marzo de 1995), pp. 54-55.
4. E. Lesser y A. Sharpe, "Home Depot Charles a Rival Drummed Up Opposition to Stores", en *The Wall Street Journal* (18 de agosto de 1995), p. A-1.
5. *Ibid.*
6. C. Roush, "Home Depot Reaches a Cross Roads", en *The Atlanta Journal* (16 de julio de 1996), p. P6.
7. *Ibid.*
8. The Home Depot, Inc., *1996 Annual Report*, p. 5.
9. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 16.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *St. Petersburg Times* (24 de diciembre de 1990), p. 11.
14. *Business Atlanta* (11 de noviembre de 1988).
15. *Ibid.*
16. *Chain Store Executive* (abril de 1983), pp. 9-11.
17. The Home Depot, Inc., *1995 Annual Report*, p. 3.
18. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 13. Citado directamente, con algunos pequeños cambios.
19. *Ibid.*, p. 5.
20. The Home Depot, Inc., *Form 10-K* (1 de febrero de 1998), pp. 8-9. El material fue tomado de *1997 Annual Meeting of Shareholders Notice* de Home Depot, Inc., pp. 3-6.
21. The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, pp. 8-9.
22. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 35.
23. P. M. Swiercz, "The Home Depot, Inc.", en *Cases in Strategic Management*, 4ª edición (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993), pp. 367-397.
24. *Ibid.*, The Home Depot, Inc., *1996 Annual Report*, p. 13 y The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, pp. 4, 10-11. Algunos párrafos de esta sección están citados directamente con algunos cambios menores.
25. S. Caminiti, "The New Champs of Retailing", en *Fortune* (septiembre de 1990), p. 2.
26. The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, p. 3. La tabla se citó directamente.
27. *Ibid.*, The Home Depot, Inc., *1997 Form 10-K*, pp. 6-7. Esta sección se citó directamente, con algunos pequeños cambios.
28. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, p. 20. Esta sección se citó directamente, con algunos pequeños cambios.
29. P. M. Swiercz, "The Home Depot, Inc.", en *Cases in Strategic Management*, 4a. edición (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1993), pp. 367-397; The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, pp. 12-13.
30. B. Sharav, "Retail Building Supply Industry", en *Value Line* (16 de enero de 1998), p. 884.
31. B. Sharav, "Home Depot", en *Value Line* (21 de julio de 1995), p. 884.
32. R. LaFranco, "Comeuppance", en *Forbes* (4 de diciembre de 1995), p. 74.
33. *Ibid.*, pp. 74-75.
34. M. Pacelle, "Retail Bulding Surge Despite Store Glut", en *The Wall Street Journal* (17 de enero de 1996), p. A-2.
35. *Ibid.*
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*
38. The Home Depot, Inc., *1997 Annual Report*, pp. 6-7. Los primeros cinco párrafos se citaron directamente, con algunos cambios menores.
39. *Ibid.*, p. 80.
40. R. Berne y W. M. Bulkeley, "Kmart and Waban Consider Combining Home Improvement Chains in New Firm", en *The Wall Street Journal* (4 de febrero de 1997), p. A-3.

