



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales

*“El Poder de las Multinacionales: Análisis del efecto Wal-Mart
en América Latina”*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en
Estudios Internacionales con mención en Comercio Exterior

Autor: Ana Marcela Pesantez

Director: Eco. Andrés Ugalde

Cuenca – Ecuador

2012

Dedicatoria:

A mis padres por brindarme la mejor educación.

Agradecimientos:

A Ana Lucia, Patricio, Jesenia y Lucien,

Por el apoyo incondicional brindado durante la elaboración de este trabajo.

Índice de Contenidos

<i>DEDICATORIA</i>	<i>II</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>III</i>
<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i>	<i>IV</i>
<i>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</i>	<i>VI</i>
<i>RESUMEN.</i>	<i>VII</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>VIII</i>
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO 1 : EL PODER DE LA MULTINACIONAL MÁS GRANDE DEL MUNDO	3
1.1 EL MODELO DE NEGOCIO DE WAL-MART STORES, INC.	3
1.1.1 <i>El Nacimiento y Desarrollo De Wal-Mart Stores, Inc.</i>	5
1.1.2 <i>Cifras Que Describen La Magnitud De Wal-Mart</i>	7
1.2 VENTAJAS COMPETITIVAS COMO FACTORES DE ÉXITO.....	12
1.2.1 <i>Cadena de Suministros</i>	12
1.2.1.1 Mercadería.....	13
1.2.1.2 Tecnología.....	15
1.2.1.3 Logística.....	17
1.2.2 <i>Precios Bajos</i>	20
1.2.2.1 Poder de Negociación	21
1.2.3 <i>Cultura Organizacional</i>	25
1.2.3.1 Estrategias Que Mantienen Viva La Cultura Organizacional	28
1.2.3.2 Recursos Humanos.....	29
1.2.3.3 Los 10 Principios De Sam Walton.....	32
1.3 ANÁLISIS Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL MODELO WAL-MART	33

CAPÍTULO 2 : EL EFECTO WAL-MART EN AMERICA LATINA.....	37
2.1 LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL: CAUSAS	37
2.2 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL	38
2.2.1 <i>Estrategia de Entrada en México</i>	41
2.2.2 <i>Estrategia de Entrada en Brasil</i>	43
2.2.3 <i>Estrategia de Entrada en Argentina</i>	46
2.3 EL EFECTO WAL-MART	48
2.3.1 <i>Efecto Wal-Mart en México</i>	55
2.3.2 <i>Efecto Wal-Mart en Brasil</i>	60
2.3.3 <i>Efecto Wal-Mart en Argentina</i>	63
2.4 SINOPSIS DEL EFECTO WAL-MART	68
2.4.1 <i>Efectos Nocivos</i>	69
2.4.2 <i>Efectos Favorables</i>	70
CAPÍTULO 3 : EVALUACIÓN A LA GESTIÓN WAL-MART EN	
LATINOAMÉRICA	73
3.1 SONDEO DE OPINIONES	73
3.1.1 <i>Detalle Metodológico</i>	73
3.1.2 <i>Análisis De Resultados</i>	74
3.2 LA CORPORACIÓN NACIÓN	77
3.3 ¿SE ESTÁ APODERANDO WAL-MART DE AMÉRICA LATINA?.....	79
3.3.1 <i>Visión A Largo Plazo De La Gestión Wal-Mart En América Latina</i>	82
3.4 ¿ES WAL-MART BUENO PARA AMÉRICA LATINA?.....	85
3.4.1 <i>Alternativas</i>	87
CONCLUSIONES.....	91
GENERALES	91
ACADÉMICAS	92
METODOLÓGICAS	93
REFERENCIAS.....	95
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	101

Índice de Ilustraciones

CUADRO 1: VENTAS DE LAS CORPORACIONES MÁS GRANDES DEL MUNDO 2011.....	8
CUADRO 2: VENTAS DE WAL-MART EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS.....	8
CUADRO 3: TABLA COMPARATIVA DEL CRECIMIENTO DE WAL-MART POR DÉCADA ..	9
CUADRO 4: VENTAS WAL-MART POR SEGMENTO EN EL 2010.	11
CUADRO 5: <i>RANKING</i> DE LAS 10 MINORISTAS MÁS GRANDES DEL MUNDO.....	12
CUADRO 6: FASES DE LA EVOLUCIÓN LOGÍSTICA DE WAL-MART	17
CUADRO 7: PROCESO DE LA CADENA DE SUMINISTRO WAL-MART	20
CUADRO 8: NÚMERO DE UNIDADES WAL-MART EN MÉXICO.	43
CUADRO 9: NÚMERO DE UNIDADES WAL-MART EN BRASIL.....	46
CUADRO 10: NÚMERO DE UNIDADES WAL-MART EN ARGENTINA.	48
CUADRO 11: INCREMENTO DE UNIDADES WAL-MART EN MÉXICO, BRASIL Y ARGENTINA EN EL PERÍODO DE 1 AÑO.	80

Resumen.

La siguiente investigación es un estudio del modelo de negocio de Wal-Mart Stores Inc., y del impacto que genera la corporación en tres países latinoamericanos: México, Brasil y Argentina; con el objetivo de demostrar, mediante el análisis de hechos reales, que las multinacionales como Wal-Mart se están apoderando de las naciones llegando a dictar la economía mundial y el comportamiento de las sociedades. A lo largo de esta tesis se explorarán las raíces de la empresa, los factores que la llevaron a ser la multinacional más grande del mundo, su estrategia de expansión internacional, los efectos positivos y efectos negativos de la empresa, para de esta manera poder evaluar su poder mundial y generar un criterio validado sobre si la expansión de Wal-Mart hacia Latinoamérica es favorable o nociva.

Abstract.

The following is a study of the business model of Wal-Mart Stores Inc., and the impact generated by the corporation in three Latin American countries: Mexico, Brazil and Argentina, with the aim to demonstrate, by analyzing facts that multinationals like Wal-Mart are taking over the nations by leading the world economy and the behavior of societies. Throughout this thesis, we will explore the roots of the company, the factors that made it to be the world's largest multinational company, its international expansion strategy, the positive and negative effects that the company carries within, to consequently evaluate its global power and generate a valid criteria as to whether the expansion of Wal-Mart to Latin America is favorable or harmful.

Introducción.

“Nada es mejor que Wal-Mart”. “!Wal-Mart tiene los precios más bajos!”. “En Wal-Mart se encuentra todo”. “!Wal-Mart es una maravilla!”. “¿Nunca visitaste una tienda Wal-Mart?”. Escuchar frecuentemente frases como estas, llevaron a preguntarme ¿qué es Wal-Mart? y ¿por qué es tan sensacional? Buscar estas respuestas y conocer cuál es su rol en la comunidad, motivó esta investigación que consecuentemente dio paso a descubrir la historia, los éxitos, las críticas, los efectos, el poder y la cara que generalmente se desconoce de esta multinacional.

Por ello, esta investigación se enfoca en analizar el otro lado de Wal-Mart: los efectos que sus precios bajos generan. Existe una variedad de libros sobre el efecto Wal-Mart en su natal Estados Unidos, sin embargo, se encuentra una limitación de información sobre lo que sucede en Latinoamérica. Este trabajo proporciona esa brecha de conocimiento faltante, tomando como muestra lo que está sucediendo en México, Brasil y Argentina, países hacia donde se ha extendido. Además, se analiza la forma en que su poder está afectando o beneficiando a éstas naciones, con el objetivo de conocer si las multinacionales como Wal-Mart, están o no influyendo en el desarrollo de las naciones, y si están o no convirtiéndose en los nuevos gobernantes que dictan la economía mundial y el comportamiento de las sociedades.

Mediante un método de investigación documental y bibliográfica, de observación y levantamiento de información de campo, se presenta el estudio del efecto que ejerce la compañía norteamericana “Wal-Mart Stores Inc.” en América Latina como paradigma del poder que poseen las multinacionales hoy en día. El Capítulo 1, representa una introducción al modelo de negocio Wal-Mart, proporcionando información de la empresa; desde su creación, sus logros financieros, hasta su posicionamiento mundial. En el Capítulo 2, se explora su estrategia de expansión internacional y principalmente los efectos generados en su localización en México, Brasil y Argentina. Finalmente, el Capítulo 3 revela si la instalación de Wal-Mart es favorable o desfavorable para los países Latinoamericanos. Por lo tanto, a lo largo de este estudio se desarrollarán conocimientos que esclarecerán una realidad no percibida por muchos consumidores.

CAPITULO 1:

Wal-Mart, El Poder De La Multinacional Más Grande Del Mundo.

Capítulo 1 : EL PODER DE LA MULTINACIONAL MÁS GRANDE DEL MUNDO

1.1 El Modelo De Negocio De Wal-Mart Stores, Inc.

En 1962, Samuel Moore Walton creó Wal-Mart bajo un modelo de negocio basado en una gran tienda de autoservicio que vendería todos los productos que una persona pueda imaginar a un precio más bajo que los de su competidor y en más alto volumen. Gracias al éxito de esta forma de hacer negocios, la empresa se ha convertido en la mayor compañía minorista del mundo. Fundada en Bentonville, Arkansas como un negocio basado en trabajo duro, integridad, enfoque en el cliente, pasión por la excelencia y diversión; esta multinacional de origen estadounidense trabaja con la misión de ahorrar dinero a la gente para ayudarles a vivir mejor, movidos por la visión de ser los mejores en la industria minorista. Su lema: “Precios bajos todos los días”, resume claramente la estrategia empresarial que maneja con su público objetivo: los consumidores de clase trabajadora en busca de gangas¹.

Para encajar con las necesidades del consumidor final *Wal-Mart Stores Inc.*, posee 5 formatos de tienda. Las “Tiendas de Descuento” son consideradas las tiendas regulares de la empresa por ser las primeras. Tienen un tamaño aproximado de 108 mil pies cuadrados y emplean a 225 empleados. Ofrecen desde artículos para el hogar hasta juguetes. Los “Supercentros”, creados en 1988, son hipermercados de 185 mil pies cuadrados, abiertos las 24 horas. Emplean cerca de 350 asociados y ofrecen desde alimentos hasta farmacéuticos, en adición a la mercancía general. Los “Wal-Mart *Markets*”, son tiendas de menor tamaño; 42 mil pies cuadrados, abiertas por primera vez en 1998. Emplean cerca de 95 asociados y ofrecen variedad en alimentos. En adición a estos formatos se encuentran “Wal-Mart Express” y “*Marketside*”, tiendas de menor tamaño creadas para pequeñas localidades y barrios. En el 2000, Wal-Mart lanzó la opción de compras por internet ofreciendo 1 millón de productos y servicios online. “Sam’s Club” también pertenece a la empresa; vende al

¹ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 2-3

por mayor y se maneja bajo un sistema de membrecías. Su tamaño aproximado es de 132 mil pies cuadrados y emplea alrededor de 175 empleados².

En total, la cadena cuenta hoy en día con 9,029 tiendas de descuento a nivel mundial, 80% están ubicadas en los Estados Unidos y el otro 20% en 14 países, incluyendo a México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Argentina, Chile, Brasil, India, Reino Unido, Canadá, Japón y China. Más del 75% de las tiendas internacionales operan bajo una bandera diferente a la de Wal-Mart pero con la supervisión de la división internacional en Estados Unidos³. Sin embargo, en donde sea que Wal-Mart se ubique y cualquiera que sea su formato, todas las tiendas comparten el objetivo de ahorrar dinero a la gente. Warren Buffet, un legendario inversionista americano y director ejecutivo de Berkshire Hathaway, estima que Wal-Mart ahorra a sus consumidores \$10 billones de dólares anualmente a través de sus precios bajos todos los días. El indica: “Wal-Mart ha contribuido al bienestar de los americanos más que cualquier otra institución que yo pueda pensar” (Bet09)

Sin duda, el modelo de negocio de Wal-Mart ha marcado un estándar en la historia del capitalismo. En cada época, una compañía grande y exitosa encarna un nuevo e innovado conjunto de avances tecnológicos, estructuras organizacionales o relaciones sociales que la convierten en el modelo económico de la era. A finales del siglo XIX, la compañía de ferrocarril Pennsylvania *Railroad* se declaró “el estándar del mundo”. La compañía de acero *U.S Steel* definió el poder corporativo y la eficiencia, después de que *J.P Morgan* creara la primera compañía de \$1 billón de dólares en 1901. En la mitad del siglo XXI, *General Motors* simbolizó la gestión burocrática, la producción en masa, la emancipación social y política de la clase obrera, además de la modernidad corporativa en todos sus aspectos. Y, en años más recientes *Microsoft* sentó el modelo para una economía de información que transformó la difusión y producción del conocimiento en el mundo. Hoy en día, Wal-Mart es el nuevo modelo de negocio para el mundo capitalista, ya que toma las innovaciones tecnológicas y logísticas más potentes del siglo XXI para influenciar en los costos organizacionales de Estados Unidos, China e Indonesia, transformar a sus proveedores en servidores y cambiar el sistema productivo global mientras logra su éxito competitivo. Wal-Mart

² <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>, 2.06. 11.

³ <http://www.walmartstores.com/AboutUs/246.aspx>, 3.06. 11.

es un ícono de la industria minorista y es el generador de un nuevo modelo para el orden económico mundial⁴.

1.1.1 El Nacimiento y Desarrollo De Wal-Mart Stores, Inc⁵.

Incorporada legalmente el 31 de Octubre de 1969, el imperio capitalista de Wal-Mart surgió irónicamente de un aislado pueblo estadounidense antimonopolista. Su fundador Sam Walton (1918-1992) y su esposa Helen Robson Walton (1919-2007), originarios de Oklahoma, invirtieron sus ahorros y un préstamo de \$20.000 dólares en su primer negocio familiar: una tienda de variedades y descuentos de la franquicia “Ben Franklin” propiedad de los “Hermanos Butler”. En ella se vendían productos baratos como ollas, sábanas, herramientas y demás, que a menudo tenían un mismo precio e iban directamente al consumidor final. Walton, quien contaba ya con un título universitario en economía y con experiencia laboral adquirida años antes en la tienda por departamentos J.C. Penney, administró el negocio.

Cuando el contrato de arrendamiento en Newport-Arkansas no fue renovado, los Walton se reubicaron en Bentonville-Arkansas. Ahí, su franquicia comenzó a tener gran éxito ya que Walton constantemente mejoraba sus métodos de negocio hablando con sus empleados, clientes y competidores. Cuando sus clientes pedían más variedad, él trabajaba obstinadamente para cumplir sus demandas, enfocado en la idea de que al tratarlos de manera especial y al venderles lo que quieren comprar ellos regresarían. En base a esta creencia, Walton se planteó el objetivo de satisfacer al cliente así tenga que cambiar la estantería, la mercadería, los letreros o el horario de las tiendas, idea que aumentó sus ventas y expandió su negocio a 15 tiendas, convirtiéndolo en la franquicia más grande de Ben Franklin.

Walton no estaba contento con su considerable logro y viajó por el país para analizar a su competencia, la misma que estaba construyendo largas tiendas. Con este análisis

⁴ Moreton, Bethany. *To Serve God and Wal-Mart*. Estados Unidos. Harvard University Press. 2009. 30-31

⁵ Walton, Sam y Huey, John. *Sam Walton, Made in America*. Estados Unidos. Doubleday. 1992. 35-70.

llegó a pensar que las suyas eran demasiado pequeñas para almacenar toda la mercancía que sus clientes pedían y que sus precios no eran lo suficientemente bajos como en las grandes ciudades. Fue entonces, cuando Walton encontró el concepto de negocio que buscaba; largas tiendas de variedades que ofrecerían descuentos al por menor. Con este modelo de negocio en mente, acudió a los Hermanos Butler en busca de ayuda, pero fue severamente rechazado. Ellos se rehusaban a venderle mercadería a un menor precio porque creían que su experimento en descuentos y en tiendas largas en pequeños pueblos nunca funcionaría, ya que permitir que una cadena de tiendas minoristas recorte del precio de un mayorista alteraría el razonamiento de las tiendas en general. No obstante, Walton se mantenía firme en su idea de recortar precios y en su sospecha de que pueblos con alrededor de 5.000 habitantes podían mantener una tienda de descuento. Entonces, utilizó las tierras de la familia de su esposa y un préstamo del banco de Texas para abrir su primer Wal-Mart *Discount City* en Rogers, Arkansas.

Con su primera tienda Wal-Mart, Walton -de 44 años- comenzó a experimentar con las innovaciones en las ventas al por menor; instaurando en sus tiendas el sistema de auto-servicio, reorganización que removería a los vendedores de los mostradores y centralizaría los puntos de pago en la salida de las tiendas, y abriendo nuevas tiendas en las pequeñas ciudades de los estados de Arkansas, Louisiana, Missouri y Oklahoma en donde era invariablemente el mayor comerciante de la ciudad. Sin embargo, el horizonte de los Walton estaba limitado por uno de los grandes problemas de la región: la falta de inversión y la falta de préstamos. En búsqueda de inversores, Sam ofreció a sus primeros gerentes la oportunidad de convertirse en socios limitados de la empresa, a cambio de que invirtieran su dinero en las tiendas que administraban y en las que estaban por construirse. De esta manera, cada tienda se incorporaba como una sociedad separada entre Sam Walton y su hermano, su padre, sus suegros y sus gerentes. El resultado de este modelo -que mezclaba el independiente negocio familiar con un estilo voluntario de cooperación- lo llevó a tener en 1970, 32 tiendas. Cuando este sistema financiero se tornó frustrante, porque mezclaba la posesión de acciones con el verdadero trabajo de las tiendas, Walton emitió acciones a la venta pública. En su lucha por expandir mucho más su negocio busco financiamiento en Nueva York; solicitando préstamos en bancos y poniendo

acciones a la venta en el *New York Stock Exchange*. Con este financiamiento logró abrir 276 tiendas en 11 estados.

Posteriormente, la visión de Walton creció e implementó los Supercentros, ahora el formato dominante de la compañía. Imitó el concepto de un club mayorista llamado *The Price Club* para abrir en 1983 su primer Sam's Club, perfeccionando dicho concepto de negocio y operándolo bajo la sombrilla de Wal-Mart. Finalmente, internacionalizó a la compañía en 1991 al abrir el primer Sam's Club en México. En 1992 Sam Walton falleció coronado en 1985 como el hombre más rico en los Estados Unidos y hoy sus herederos, quienes son dueños del 39% de la compañía, son el doble de ricos que la familia de Bill Gates. La compañía está actualmente bajo la dirección ejecutiva de Michael Duke.

1.1.2 Cifras Que Describen La Magnitud De Wal-Mart

Según la popular revista estadounidense de negocios y finanzas *Fortune*, Wal-Mart es por segundo año consecutivo la corporación más grande en el mundo en cuanto a ingresos, derrotando a multinacionales como Shell y Exxon Mobil. Ha llegado a liderar por octava vez en esta década, el *ranking* anual de las corporaciones más grandes de Estados Unidos. En el 2003, la revista *Fortune* la nombró como la compañía más admirada de la nación de acuerdo a ocho atributos de reputación incluyendo innovación, gestión de personal, calidad de productos y solidez financiera⁶. La revista *Forbes* la ubica en el puesto número 14 de las 2,000 compañías más poderosas del mundo⁷.

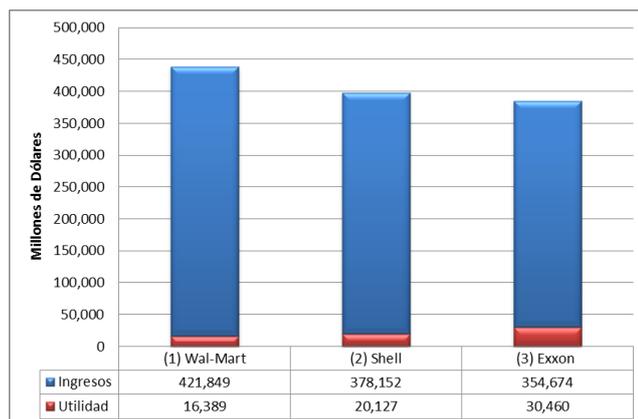
En el cuadro 1, se puede observar que sus ventas al 2011 de \$421 billones de dólares -mayores a las de toda Suiza-, superan a los \$378 billones de Shell y a los \$354 de Exxon Mobil por más de \$43 y \$67 billones de dólares respectivamente. No obstante, sus utilidades son menores debido a que su margen de utilidad promedio es de

⁶ "Fortune 500". *Fortune Magazine*. 23 de Mayo 2011. Disponible en http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/index.html. 5.06.11.

⁷ "The Global 2000". *Forbes Magazine*. 21 de Abril 2010. Disponible en http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html. 5.06.11.

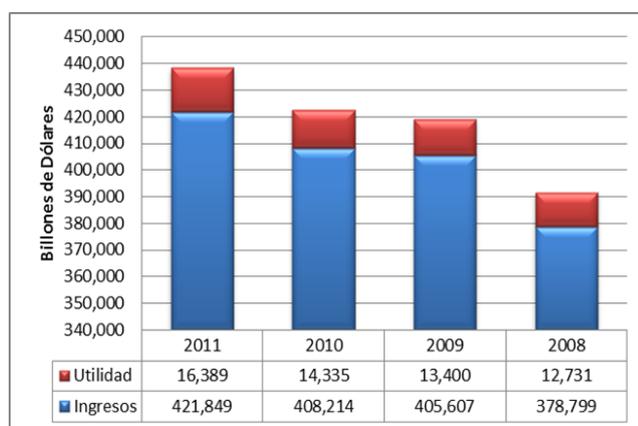
3.44%, porcentaje que representa la cantidad de utilidad que la compañía recibe por cada dólar de ingreso⁸. En Estados Unidos, sus ventas equivalen a \$2,060.36 dólares gastados por cada hogar en el 2006, lo que indica que su utilidad en esos \$2,060.36 fue de \$75 dólares. Dicho de otra manera, para recuperar \$1 dólar gastado, Wal-Mart debe vender \$35 dólares en mercadería⁹.

Cuadro 1: Ventas de las Corporaciones Más Grandes del Mundo 2011.



Fuente: *Elaborado por Autor.*

Cuadro 2: Ventas de Wal-Mart en los Últimos 4 Años.



Fuente: *Elaborado por Autor.*

En el cuadro 2, se puede distinguir el incremento en ventas y en utilidades de Wal-Mart en los últimos 4 años. Su rendimiento al año fiscal 2011 incrementó en un 3.4% desde el año anterior. Se estima que sus ventas probablemente lleguen a \$1 trillón de dólares por año en la siguiente década¹⁰.

⁸ “Fortune 500”. *Fortune Magazine*. 23 de Mayo 2011. Disponible en http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/index.html. 9.06.11.

⁹ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 8

¹⁰ <http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/> 9.06.11.

Éste continuo incremento en ventas se debe a su estrategia de crecimiento, la cual se basa en aumentar las ventas, las tiendas y los clubs cada año, reubicarse, expandirse y remodelar las tiendas, adquirir a los competidores en Estados Unidos, adquirir cadenas internacionales y desarrollar nuevos conceptos en la venta al detalle. Wal-Mart crece desde adentro hacia fuera y toma como base la última tienda abierta para luego llenar los espacios que hay entre ellas con más tiendas y centros de distribución. Su estrategia inicial, fue saturar los pequeños pueblos de cada estado con tiendas, generando economías de densidad; es decir, generar ahorros en logística y facilidades en el manejo de las mismas¹¹.

Existe más de una tienda en cada condado de Estados Unidos; más de la mitad de sus habitantes vive dentro de 8 kilómetros de una tienda Wal-Mart, y alrededor del 90% de estadounidenses vive dentro de 24 kilómetros. En la década de los 70, Wal-Mart abría 30 tiendas al año, desde entonces abre más de 100 por año¹². El cuadro 3, indica el crecimiento de Wal-Mart por décadas en cuanto a sus ingresos, tiendas y número de empleados.

Cuadro 3: Tabla Comparativa del Crecimiento de Wal-Mart por Década

Década	Ingresos Totales	# de tiendas	# de asociados
1970	\$ 30,8 millones	32	900
1980	\$ 1,2 billones	276	21,000
1990	\$ 25.8 billones	1,528	275,000
2000	\$ 165 billones	3,985	1,140,000
2010	\$ 405 billones	8,416	1,500,000
2011	\$ 421 billones	9,029	2,100,000

Fuente: *Elaborado por Autor.*

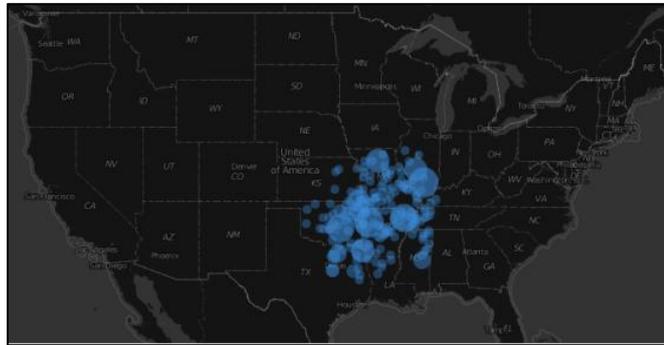
Las siguientes ilustraciones muestran la difusión de Wal-Mart en Estados Unidos. Para expandirse por el país, comienzan por ver el área general en un mapa e identifican el potencial de cada pueblo. Un asociado especializado en bienes raíces, visita todos los sitios y recomienda las posibilidades de apertura que identificó¹³. La figura 1, refleja la densidad de tiendas en el país en 1980 y la figura 2 la densidad en el 2010. La mayoría de tiendas se ubican en toda la costa este del país.

¹¹ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 29-30

¹² Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 22

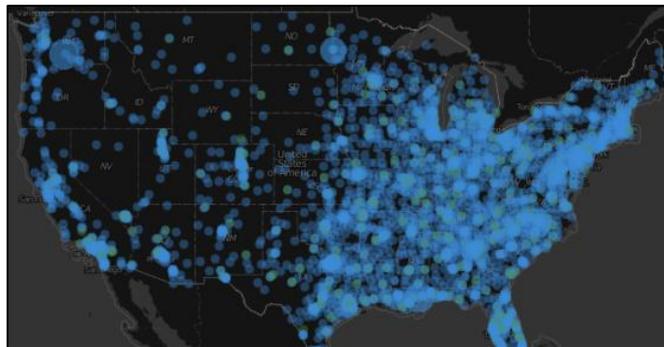
¹³ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 83

Figura 1: Densidad de Tiendas Wal-Mart en 1980.



Fuente: <http://projects.flowingdata.com/walmart/>.
Consulta: 10 de Junio de 2011.

Figura 2: Densidad de Tiendas Wal-Mart en 2010.



Fuente: <http://projects.flowingdata.com/walmart/>.
Consulta: 10 de Junio de 2011

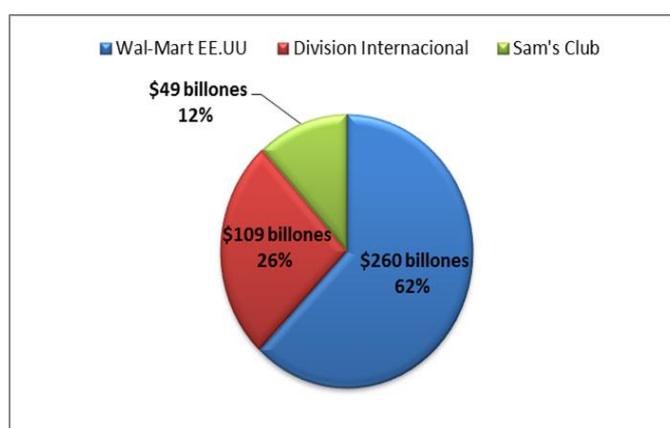
En cuanto a las ventas por segmento, en el 2010 las 3,804 tiendas en sus diferentes formatos en Estados Unidos, incluyendo sus ventas online, generaron \$260 billones en ingresos, es decir el 62% de las ventas netas de la compañía, seguido por los \$109 billones de dólares generados por las 4,557 tiendas Wal-Mart a nivel internacional y por las ventas de las 609 tiendas Sam's Club, división que genera los menores ingresos a la corporación con solo \$49 billones de dólares, 12% de las ventas¹⁴.

Wal-Mart no posee rival alguno. Realiza más ventas que Target, Home Depot, Sears, K-mart, Safeway y Kroger juntas. Target que es considerado su más cercano rival y su más astuto competidor, es pequeño en comparación. Cada año WMT vende más en el día de San Patricio que lo que vende Target en todo un año. Sears y K-mart

¹⁴ http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/Walmart_2011AnnualReport.pdf
12.06.11.

combinados tienen el tamaño que WMT tenía en 1993, un quinto del tamaño actual de WMT. Exxon Mobil, la tercera compañía más grande en el mundo, emplea cerca de 90,000 personas en todo el mundo; mientras que WMT emplea a 2.1 millones de personas. Exxon Mobil está creciendo al alzar los precios del petróleo, mientras que WMT crece al bajar los precios. Desde 1998 WMT vende más juguetes que Toys R' Us. Procter & Gamble tiene ventas de \$68 billones al año de las cuales \$10 billones son de WMT –su cliente principal-, es decir 15 % de su negocio está dedicado a WMT¹⁵.

Cuadro 4: Ventas Wal-Mart por Segmento en el 2010.



Fuente: *Elaborado por Autor.*

La empresa no es solo el minorista más grande de la nación y la más larga en el mundo, es también la más grande en la historia. En México y Canadá WMT es el más grande minorista y el segundo más grande en alimentos en Inglaterra. A nivel mundial mucha gente realiza sus compras en WMT; este año 7.2 billones de personas irán a una tienda WMT. Si la población mundial es de 7 billones de personas, significa que cada persona del planeta visitaría un tienda, con 2 millones de sobra¹⁶.

En el cuadro 5, se puede observar la lista de las 10 empresas de la industria minorista más importantes a nivel mundial, en donde Wal-Mart es el líder, seguido por Carrefour de Francia y Metro de Alemania, minoristas que tienen operaciones en el doble de países que Wal-Mart.

¹⁵ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 15-17

¹⁶ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 22-27

Cuadro 5: Ranking de las 10 Minoristas Más Grandes del Mundo

Posición	Empresa	País de Origen	# Países en los que Operan	Ingresos 2009 (\$ billones)
1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU	15	\$ 404.00
2	Carrefour	Francia	36	\$ 122.00
3	Metro AG	Alemania	33	\$ 91.00
4	Tesco	Inglaterra	13	\$ 90.43
5	Schwarz Unternehmens	Alemania	25	\$ 77.22
6	The Kroger Co.	EE.UU	1	\$ 76.73
7	Costco Wholesale Corp.	EE.UU	9	\$ 71.42
8	Aldi Einkauf GmbH & Co.	Alemania	18	\$ 67.70
9	Home Depot	EE.UU	5	\$ 66.17
10	Target	EE.UU	1	\$ 65.35

Fuente: *Elaborado por Autor.*

1.2 Ventajas Competitivas Como Factores De Éxito

¿Qué ha hecho a Wal-Mart tan grande, tan poderosa y tan exitosa? A continuación se analizarán las estrategias de la compañía, incluyendo el uso de tecnología sofisticada en su cadena de suministro, el indudable poder de negociación que ejerce sobre sus proveedores y su poderosa cultura organizacional; factores que definitivamente le han diferenciado de su competencia y le han proporcionado el éxito de hoy.

1.2.1 Cadena de Suministros

No solo ofrecer una extensa variedad de mercadería es suficiente para mantener la lealtad de los clientes; mantener la mercadería correcta, al precio correcto, en la tienda correcta y en el tiempo indicado, es lo primordial para Wal-Mart. Ya que cada 7 días, más de 100 millones de norteamericanos compran en Wal-Mart y cada año el 93% de los hogares realiza por lo menos una compra en la tienda¹⁷, la compañía puso

¹⁷ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 28

énfasis en el desarrollo de tecnologías de información y una gestión logística que les permitiera, mantener sus productos siempre en stock y a sus clientes siempre satisfechos, mientras recortan de manera efectiva sus costos operacionales. Mercadería, tecnología y la logística son recursos que van de la mano y han tenido un impacto positivo en el rendimiento y desempeño de la empresa.

1.2.1.1 Mercadería¹⁸

Su estrategia de comercio o *Marketing Strategy* se enfoca en proveer a sus clientes la mercadería que solicitan y no proveerles la mercadería que se les desea vender, al mismo tiempo reducir los costos operacionales y mantener los precios más bajos posibles. Los compradores de Wal-Mart deciden diariamente de entre 400.000 ítems lo que comprarán para sus clientes. Para tomar su decisión de compra, consideran primero el hecho de que sus clientes van a las tiendas en busca de mercadería en rebaja, y segundo, que WMT es el tipo de tienda que desea proveer mercadería que cualquier miembro de una familia puede necesitar todos los días pese a su nivel socioeconómico. Por ello, este gigante minorista se mantiene lejos de poseer productos de alta gama. La otra estrategia de comercio se basa en ofrecer una amplia variedad de mercadería; en cada tienda regular existen alrededor de 60.000 productos y más de 120.000 en un supercentro, ofreciendo aproximadamente 30% más productos que sus competidores.

Conjuntamente, Wal-Mart maneja una estrategia comercial que ha revolucionado al mercado minorista; vender productos bajo su propia marca a más de las marcas nacionales e internacionales. A inicios de los 80 cuando los precios de los productos nacionales aumentaron, WMT se vio en la necesidad de buscar alternativas para seguir ofreciendo a sus clientes productos de marca a un precio relativamente bajo. Como resultado, se embarcó en el desarrollo de productos que llevarían la marca de casa o productos con marcas blancas; denominados así, cada vez que una compañía fabrica para otra un producto sin poner su propia marca, sino la marca de su cliente.

¹⁸ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 139-155

Estos productos tienen la calidad de los productos de marca nacional pero se venden a un precio menor, debido a los gastos mínimos en publicidad y promoción que requieren, en comparación con los gastos que implica el promocionar marcas nacionales¹⁹.

El estándar de productos de marca blanca es generalmente un menor precio debido a una calidad baja en un empaque nada atractivo. Wal-Mart por su parte superó ese estándar proporcionando un alto nivel en calidad, orientado a superar al producto original, y empaques atractivos que reflejan un producto de igual o mayor calidad. Las marcas blancas más importantes de la compañía son: *Sam's Choice* lanzada en 1991 y creada por *Cott Beverages*; la cual contiene un portafolio que va desde comestibles, hasta gaseosas o café, y *Great Value* lanzada en 1993, creada por corporaciones de comida como *ConAgra Foods*; su portafolio es de alrededor 80 productos entre huevos, galletas, cereales, detergentes y toallas. En un inicio el número de productos de marca blanca y marca de casa solo representaban una pequeña porción de las ventas, pero al ganar aceptación y confianza, estas aumentaron y dichos productos se convirtieron en nombres de marcas. Ol'Roy por ejemplo, marca de casa que está entre las 5 mejores marcas de comida para perro y una de las más vendidas dentro de los Estados Unidos.

Todos estos productos comestibles junto con los de otras marcas, ocupan cerca del 40% de cada una de las 3,804 tiendas Wal-Mart en Estados Unidos, incluyendo 10 en Alaska y 9 en Hawaii; tiendas que no pasan desapercibidas debido a que son tan largas y grandes en su interior, construidas de grandes planicies de concreto, paredes y techos que llaman la atención por su magnitud y sus vastos parqueaderos. La empresa tiene cerca del 16% del mercado de alimentos a nivel nacional y en la mayoría de ciudades cerca del 25% a 30%; una de cuatro familias norteamericanas realiza sus compras de comida en Wal-Mart. Tan solo con ofrecer 60.000 diferentes productos en un local, se puede llenar un carro de compras con 50 diferentes artículos cada día por 3 años.

¹⁹ Baena, Veronica y Moreno, Maria de Fatima. *Instrumentos de Marketing*. Barcelona. Editorial UOC. 2010. 35

1.2.1.2 Tecnología²⁰

WMT ha estado siempre en primer plano en cuanto al uso de innovaciones tecnológicas en la industria minorista. Fue uno de los primeros minoristas en usar efectivamente escáneres electrónicos en los puntos de pago (PDP) para capturar el movimiento de cada ítem en las cajas registradoras. Fueron los líderes en el desarrollo y uso del código de barras y su colocación en todos los artículos; método que revolucionó el procesamiento de pedidos, el escaneo de las compras en las registradoras, la recolección de datos y la reposición de mercadería.

Wal-Mart fue también el primer minorista en usar el *Electronic Data Interchange (EDI)* o el intercambio electrónico de datos, para la transmitir órdenes de compra directamente a sus fabricantes y luego recibir de ellos su confirmación y facturas electrónicamente. La compañía nunca ha evitado utilizar avances tecnológicos, que reduzcan tiempo, errores y costos considerables, siempre que estos contribuyan a cumplir su visión. Johnson C. Bradford menciona en un artículo en la revista de negocios *McKinsey Quarterly*:

“La compañía [Wal-Mart] invirtió en muchas formas de Tecnologías de Información (TI) mucho más pronto y más agresivamente que sus competidores; estaba entre los primeros minoristas en usar computadores para rastrear su inventario (1969), así como fue uno de los primeros en adoptar códigos de barra (1980), intercambiar datos electrónicos para una mejor coordinación con sus proveedores (1985), y las pistolas lectoras de códigos de barras (finales de 1980). Estas inversiones, las cuales permitieron a Wal-Mart reducir su inventario significativamente y obtener ahorros, impulsaron su productividad de capital y la productividad del trabajo. El secreto de Wal-Mart era enfocar su inversión en Tecnologías de Información, en aplicaciones que directamente mejorarían su propuesta de precios bajos. Sus inversiones...—como el programa de *Retail Link*, el cual capturaba los datos de ventas y daba a los proveedores información sobre el stock... apuntaban a

²⁰ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 137-150

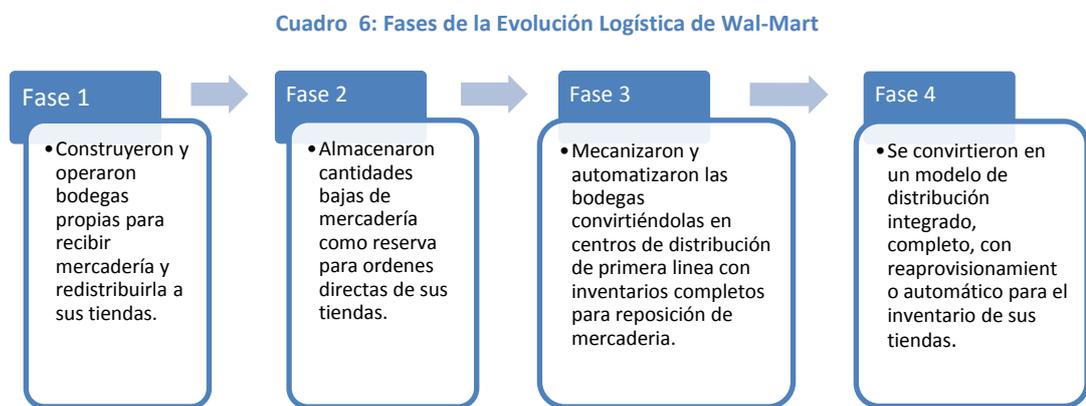
incrementar las ventas mediante una micro comercialización que cortaba la incidencia del agotamiento de stock” (Johnson 5).

En 1987, WMT desarrolló una red de comunicación vía satélite que se extendía a cada tienda, club y centro de distribución en el país. Utilizan esa red para transmitir las órdenes de mercadería de las tiendas, directamente a la computadora principal en Bentonville para su procesamiento. Todas las tiendas en el mundo son comercializadas mediante esta “base de datos gerencial” en Bentonville, la cual es la más grande y privada en el mundo ya que acumula una increíble cantidad de información sobre WMT. Uno de los usos de esta extensa base de datos, es el capturar 104 semanas de historial en ventas de cada artículo en cada tienda en el mundo. Con esta información, automáticamente se determinan tendencias en ventas, estacionalidad de productos y se pronostican las ventas de cada artículo para consecuentemente realizar demandas anticipadas.

Con estos datos, la computadora elabora un perfil de necesidades de los clientes de cada tienda, utilizado para la elaboración del plan comercial. Basado en este perfil local y regional, la computadora puede automáticamente reponer la mercadería de primera necesidad en cada tienda creando una orden y transmitiéndola al centro de distribución correspondiente para su despacho inmediato. Por otra parte, el departamento de informática de WMT desarrolló el *Radio Frequency Identificacion (RFID)*, una herramienta utilizada para identificar y controlar mejor el flujo de carga entre toda la cadena de suministro. Éste permite conocer la locación exacta de cada uno de los cartones de carga y su contenido en cualquier momento en el tiempo. Adicionalmente, hace posible realizar un inventario de toda una tienda electrónicamente de manera precisa, sin tener que contar artículo por artículo. Los costos de coordinar relaciones entre las personas involucradas en la cadena de suministro de WMT se redujeron gracias a la revolución de tecnologías de información; hoy, esenciales en cualquier industria. La alta tecnología utilizada por WMT reduce continuamente los costos mientras le facilita una eficiente programación del flujo de mercancías dentro de su cadena de suministro.

1.2.1.3 Logística²¹

Logística es un término utilizado por los militares, el cual hace referencia a la adquisición y movimiento de materiales para las tropas. Este término ha sido utilizado en la industria minorista para representar el flujo de mercadería desde el productor hasta el consumidor final; básicamente mover mercaderías desde un punto A hasta un punto B²². La logística representa un gasto que años antes ninguna minorista atacaba. Wal-Mart en su objetivo por reducir y controlar costos para poder ofrecer precios bajos todos los días, enfrentó este gasto mejorando sus procesos internos y externos gradualmente:



Fuente: *Elaborado por Autor.*

Wal-Mart comenzó abriendo pequeñas bodegas y terminó reinventando todo el concepto de la cadena de suministros de la industria minorista. Varios años antes, los gerentes de las tiendas WMT solo podían ordenar cantidades limitadas de miles de artículos. Los proveedores se enfrentaban a problemas por el envío frecuente de pequeñas órdenes, ya que les era casi imposible mantener un flujo continuo de mercadería. Transportar mercancía a las tiendas mediante grandes compañías de transporte también les representaba un problema debido a que éstas, al no tener carga suficiente para enviar a las tiendas, enviaban la mercadería a consolidadores de carga quienes la mantenían en bodegas hasta que tuviesen carga suficiente para que la entrega fuese económica. En adición a los costos que este sistema generaba, estaban

²¹ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 151-164

²² Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/>. 23.06.11.

los costos por grandes retrasos y desabastecimiento frecuentemente; todo lo que era contrario al deseo de Walton de satisfacer eficientemente al cliente.

Para lidiar con este problema, Walton rentó su propia bodega y se convirtió en su propio consolidador de carga. Consecuentemente, almacenó cierta mercadería en la bodega y permitió a sus asociados ordenar los artículos directamente de esta, en vez de ordenarlas del proveedor. Mientras se agregaban más tiendas a la compañía, se construían y operaban más bodegas en áreas cercanas para un envío más conveniente de la creciente mercadería almacenada. Eventualmente, el 80% de la mercadería que se vende en Wal-Mart es enviada directamente de sus bodegas, lo que reduce significativamente los gastos en inventarios, perfecciona la posición de “siempre en stock” de las tiendas y otorga un control del flujo de casi toda la mercadería.

Wal-Mart construye cada nueva bodega con mayores mejoras que las anteriores; cada una más eficiente que la otra y con más capacidad de almacenaje. En un principio, equiparon las bodegas con equipos usuales para el manejo de mercadería pero, con el tiempo construyeron equipos mucho más adecuados. Mecanizaron y automatizaron las bodegas transformándolas en “centros de distribución” de primera línea y de 1 millón de pies cuadrados. Wal-Mart fue el pionero de equipos de manipulación de mercadería que mejoran la productividad en la industria.

Por otra parte, para controlar la entrega a las tiendas de manera oportuna y no seguir dependiendo de transportistas externos, Wal-Mart desarrolló su propia operación de camiones. Contrataron camioneros y compraron sus propios camiones de carga, los cuales dependen de computadores para su despacho eficiente hacia las tiendas. Como una manera de ahorrar costos en la entrega de carga, los camiones a su retorno recogen mercadería de las plantas productoras; transportan más del 50% de la mercadería entrante en los centros de distribución. Wal-Mart también desarrolló el método llamado “*Cross-docking*”, el cual se refiere al proceso de mover mercadería en los centros de distribución únicamente entre camiones, sin manipulación adicional²¹. Las varias puertas de entrada de los centros de distribución por donde los camiones descargan, son utilizadas para a la vez para cargar esa descarga a otro camión por otra puerta y luego ser llevada a otro centro de distribución.

Ya que Wal-Mart puede ordenar su inventario de acuerdo a la demanda, la multinacional está en mejor posición para satisfacer al cliente. Cosas que están de moda hoy, son parte del inventario obsoleto de mañana. La tecnología de la cadena de suministro de la empresa le permite no tener un exceso de oferta de artículos que están de moda. Hace 20 años JC Penny ordenaba artículos 90 días antes de la llegada, adivinando si dicho artículo todavía estaría de moda en el tiempo que llegue y alcance los estantes. Compañías como T.J Max emergieron al comprar inventarios obsoletos de compañías que ordenaban por demás y las vendían a un precio de descuento. Este programa operacional resultó en ahorros de millones de dólares e incontables horas en el movimiento de mercadería. La innovación logística, gracias al sistema computarizado que incluye a los proveedores, ha aumentado la productividad de Wal-Mart, ha reducido el tiempo de procesamiento y el costo de llevar mercadería a los clientes.

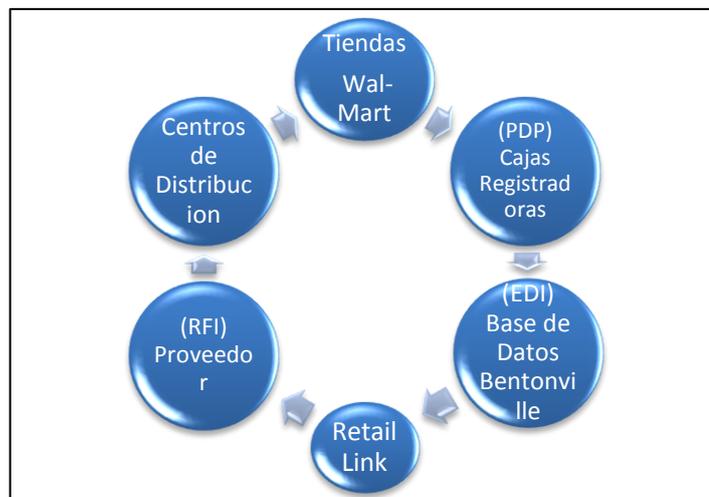
La logística de Wal-Mart impactó la forma en que un negocio conduce su cadena de suministro. Hoy en día, la minorista tiene más de 130 centros de distribución en Estados Unidos con un total de 120 millones de pies cuadrados en espacio, para servir a todas su tiendas, supercentros o Sam's club en sus necesidades individuales. Así como su tecnología ha impactado la forma en que la compañía opera, igualmente su logística ha impactado la forma en que el negocio es conducido en la cadena de suministro. Rolling Ford, vicepresidente de logística de Wal-Mart, menciona:

“Reinventar la cadena de suministro ha sido mucho más que centros de distribución, camiones y remolques, el equipo de manejo de material. Las innovaciones que han realzado nuestro sistema y eficiencia han sido notables, pero el verdadero impacto es que ha permitido a Wal-Mart mantenerse verdadero a su visión de crear una experiencia increíble para las familias promedio al reducir los precios al por menor y aumentar la calidad de mercadería de calidad para nuestros clientes” (Soderquist 121)

Para ejemplificar su cadena de suministro, asumamos que se compra una linterna en Wal-Mart. La caja registradora lee el código de barras y en tan solo 14 segundos, la base de datos central de WMT es notificada que la tienda de descuento en donde se realizó la compra necesita una nueva que remplace a la vendida y llene el estante.

Adicionalmente, el productor de linternas -mediante el sistema *Retail Link*- es notificado que el centro de distribución necesita una nueva linterna. Hasta los productores de materia prima son notificados que el fabricante necesita más materia prima. Posteriormente, las nuevas linternas son traídas a los centros de distribución por los camiones de WMT. Ahí se redistribuyen el número de linternas vendidas a las tiendas WMT del área y el proceso comienza nuevamente eliminando costos escondidos e innecesarios en el manejo de mercadería.

Cuadro 7: Proceso de la Cadena de Suministro Wal-Mart



Fuente: *Elaborado por Autor*

1.2.2 Precios Bajos

Wal-Mart no podría ofrecer precios bajos todos los días sin tener costos bajos todos los días. Sus precios bajos son principalmente el resultado de una tecnología de punta que elimina costos escondidos e innecesarios en la cadena de suministro -como ya se mencionó- complementado con gastos mínimos en publicidad y salarios bajos. Sin embargo, el principal factor de su estrategia de precios bajos todos los días, es el poder de negociación que Wal-Mart ejerce sobre sus proveedores para un recorte al máximo de los costos de la mercadería, ahorros que son pasados a sus clientes y que dan paso a un aumento del volumen de compra y de venta.

1.2.2.1 Poder de Negociación

Wal-Mart, por lo que la prensa afirma, tiene el poder de “exprimir” a sus proveedores, reduciendo su margen de utilidad, imponiendo medidas de reducción de costos y forzando su externalización. Este poder se debe a su gran participación en el mercado; es decir, al porcentaje de la industria o de las ventas totales de un mercado que son generadas por Wal-Mart²³. Según Craig Johnson, presidente de la firma consultora *Customer Growth Partners*, la participación de mercado de Wal-Mart en el 2009 de los \$3 trillones de dólares del mercado minorista de los Estados Unidos, es de 11.3% comparado con el 2.3% de Target durante el mismo periodo. Los volúmenes de compra de Wal-Mart van entre el 15% y 30% de proveedores como Procter & Gamble, Clorox, Revlon o Nabisco, creando una dependencia significativa de la demanda de este gigante minorista²⁴. Esta dependencia, por su puesto es más alta en el caso de firmas más pequeñas.

Mientras que el poder de mercado de la empresa es innegable y para muchos fabricantes inevitable, convertirse en un proveedor es un premio muy buscado, ya que el tamaño del minorista genera la oportunidad de llegar a un número tan grande de consumidores globales. Las tiendas Wal-Mart hoy en día son sin duda, el canal de mayor comercialización de productos de consumo en el mundo; los 20 millones de clientes promedio que compran en ahí en un día, representan un mercado más grande que el que podría ser alcanzado con los medios de comunicación tradicional. No obstante, llegar a ser proveedor de Wal-Mart no garantiza una relación de negocio de larga duración ya que el famoso "*Plus One*", principio que indica que el proveedor debe reducir el precio o mejorar la calidad cada año, pone una intensa presión sobre sus proveedores. La compañía prefiere construir relaciones estratégicas con proveedores que ven los desafíos como una oportunidad para mejorar sus negocios, reducir los costos y proveer ahorros en dinero para ofrecer mejor vida para sus

²³ <http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html>. 26.06.11.

²⁴ "Market Watch". *The Wall Street Journal*. 13 de Mayo 2011. Disponible en: http://articles.marketwatch.com/2011-05-13/industries/30790952_1_home-improvement-sector-wal-mart-stores-demand-for-seasonal-merchandise. 28.06.11.

clientes. Wal-Mart se aleja de proveedores que ofrecen excusas en vez de innovación²⁵.

Entonces, asociarse con Wal-Mart mantiene la promesa de llegar a los grandes mercados mundiales con gastos mínimos de publicidad, con el peligro de adaptar el modelo de negocio del proveedor a las exigencias estrictas del minorista. Exigencias que reducen los márgenes de ganancia y demandan eficiencia que quizás muchos proveedores no pueden lograr. Desde la perspectiva del minorista, el proceso de selección de los proveedores está basado en dos características principales: la habilidad del vendedor para ofrecer un precio bajo por su producto todos los días y, su compatibilidad operacional y tecnológica con el proceso de negocio de Wal-Mart.

Los "precios más bajos todos los días", significa que los compradores de Wal-Mart no son cazadores de gangas presionando por un descuento, tratando de localizar y cerrar un acuerdo extraordinario con algún proveedor. Por el contrario, basan su estimación del precio de un producto, en las estructuras de costo y eficiencia operativa de sus proveedores. Por ello, a menudo requiere que los proveedores abran sus libros y se sometan a un riguroso análisis de costos. Una vez establecida la estructura de costos, Wal-Mart requiere que sus proveedores acepten la estrategia del minorista: bajos márgenes de ganancia, rápida rotación y alto volumen de ventas. A diferencia de otros minoristas, Wal-Mart demanda a sus proveedores no elaborar promociones comerciales para obtener espacio en los estantes de las tiendas. Por el contrario, exigen que el costo de las promociones comerciales y campañas de marketing se deduzcan del precio al por mayor para pasar estos ahorros al consumidor. Por ejemplo, John Fitzgerald, vicepresidente de Nabisco, recuerda la reacción de Wal-Mart para con el plan de su compañía de ofrecer un cupón de 25 centavos por una bolsa grande de mentas antes de Halloween. La empresa le dijo a Nabisco que sumara lo que gastaría en la promoción y que luego solo retire la cantidad del precio. Asociarse con Wal-Mart como proveedor, supone la pérdida de control sobre el precio de los productos y aceptar la estructura de un mercado altamente racionalizado con poco espacio para maniobras estratégicas. En los cientos de "salas de negociación" de Wal-Mart por todo el mundo, en donde entran 3 o 4

²⁵ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 165

ejecutivos de Wal-Mart y sus proveedores, se llevan a cabo lo que se conoce como una "subasta inversa" en la que los proveedores compiten para ofrecer el menor precio a partir de un precio *target* fijado por Wal-Mart. Escogen a su proveedor que así sea por un centavo de diferencia²⁶.

Wal-Mart también ha desarrollado iniciativas que ayuden a sus proveedores a entregar un producto de calidad, a precio bajo y a tiempo. Su "Manual de Información para Proveedores" contiene las instrucciones de contratación, especifica los requerimientos y provee un esquema de la forma correcta de enviar y entregar los productos a Wal-Mart. En combinación con el mencionado *Retail Link*, esta infraestructura para el manejo de mercadería, disponible totalmente para sus 20,000 proveedores, es usado para reducir los costos administrativos de proveedores, mejorar su eficiencia operativa y probar potenciales nuevos productos de forma precisa y menos costosa que las herramientas de marketing de hoy. La demanda de un producto puede ser probada en Wal-Mart en 4 semanas, cuando tradicionalmente con campañas de marketing toma 6 meses o más.

Esta idea de mantener precios bajos todos los días, llevó a Wal-Mart a preguntar a sus proveedores en cada negociación, si podían bajar el precio de sus productos y a analizar cada forma de bajar el precio, así sea ahorrando centavos en diseños, empaques, mano de obra, material, transporte y hasta en la forma de abastecerse, creando una nueva cultura de negociación, preguntas y presión. Esa es la forma de hacer negocios de Wal-Mart. Para ejemplificar; a inicios de los años 90 se dio un cambio en la línea de productos desodorantes. Hasta entonces casi todas las marcas de desodorante venían en cajas que al final se desechaban a la basura. Wal-Mart entre otros minoristas creían que las cajas eran un gasto ya que no añadían nada a la experiencia de compra de un consumidor. Solo la caja costaba dinero para su diseño y producción, costaba dinero el hecho de poner el desodorante en la caja, solo para que el consumidor lo saque de todas maneras. Pero con la silenciosa presión que WMT puede ejercer en sus proveedores, pidió a los productores de desodorante que eliminaran la caja. La caja tenía un costo de 5 centavos por cada contenedor de desodorante. WMT típicamente se repartía los ahorros, dejando que los productores

²⁶ Lichtenstein, Nelson. *Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism*. Nueva York. New Press. 2006. 201-210

se queden con un poco de centavos. Si hoy se camina por los pasillos de WMT existen 8 estantes de desodorante y 60 contenedores al otro lado. En un supercentro WMT existen cerca de 500 contenedores de desodorante. Ninguno con caja. Los centavos que se ahorra pueden parecer triviales, pero si se hacen los cálculos; existen 200 millones de adultos en los Estados Unidos, si solo se cuentan los 5 centavos por contenedor de desodorantes, esto lleva a un ahorro de \$10 millones de dólares de los cuales \$5 millones se ahorra a los consumidores. Se están ahorrando \$5 millones en 5 centavos 5 o 6 veces al año, según la cantidad de contenedores que se necesiten. El país se ahorra cientos de millones de dólares desde que la caja de desodorante desapareció. Consecuentemente todas las compañías empezaron a eliminar las cajas para poder igual el precio de WMT²⁷.

Otro factor elemental de los precios bajos de este gigante minorista, es su particular relación con China. Cuando los proveedores americanos no pudieron satisfacer las demandas de precio de WMT, estos proveedores se vieron forzados a trasladar sus operaciones a un lugar que les permitiera una producción a bajo costo, un lugar como China que les permita cumplir con la línea de fondo en precios. La relación con Asia se intensificó a finales de los 90 con el acuerdo firmado entre China y Estados Unidos para abrir los mercados alimenticios y tecnológicos. China emergió entonces como un gran mercado de exportaciones e importaciones que permitía a las compañías lucrar tremendamente. Esta migración corporativa hizo que de los 21,000 proveedores de WMT a nivel mundial, 80% estén en China, trabajando bajo las especificaciones de la compañía para producir artículos de calidad en un tiempo de entrega determinado. Al WMT mantener un inventario bajo y una entrega rápida, obliga a los fabricantes Chinos a acelerar su producción para ponerse al día con la demanda del mercado internacional²⁸.

Hoy, Wal-Mart mantiene una relación muy cercana con China. Este país es el más grande exportador de los Estados Unidos en todas las categorías de bienes de consumo y WMT es el minorista más grande en todas las categorías de bienes de consumo en los Estados Unidos. Las importaciones de WMT se estiman son de \$15

²⁷ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 19-27

²⁸ *Is Wal-Mart Good for America?_*. Dir. Rick Young. Fontoline WGBH Boston. 2004. Disponible en: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/view/>. 7.07.11.

billones de dólares por año en productos chinos con posibilidad de aumento, lo que representa cerca del 10% de todas las importaciones de Estados Unidos de China. WMT importa más artículos de China que el Reino Unido o Rusia. TLC el más grande productor de televisores en el mundo, tiene el 99% de sus clientes en Estados Unidos y Europa, siendo WMT el único comprador para estos mercados; casi todas sus ventas en los EE.UU son a través de WMT. Todo este proceso de externalización está basado en el objetivo único de comprar a precios más bajos que los que sus proveedores en Estados Unidos pueden ofrecer²⁹.

Los precios bajos de WMT son el resultado de la fusión entre la alta tecnología utilizada en la cadena de suministro, el poder de negociación sobre sus proveedores, su economía de escala, y su gran volumen de importaciones desde China. Los gastos mínimos en publicidad y los salarios bajos también son componentes relevantes del precio.

1.2.3 Cultura Organizacional³⁰

Wal-Mart ha creado y sostenido una singular cultura corporativa basada esencialmente en valores y creencias de respeto por el cliente, empleados y proveedores, movidas por el deseo de servir al cliente y proveer una mejor experiencia de compra a la gente de pequeños pueblos. Walton en su autobiografía dice:

“...si te pones en el punto de vista del cliente él lo quiere todo; un amplio surtido de mercancía de buena calidad, los precios más bajos posibles, satisfacción garantizada, un servicio amigable, horarios convenientes, estacionamiento gratuito y una experiencia de compra agradable. Te encanta cuando visitas una tienda que excede tus expectativas y odias cuando una tienda te hace pasar un mal rato o te trata como si fueras invisible...” (S. y. Walton 73).

²⁹ *Is Wal-Mart Good for America?*. Dir. Rick Young. Frontline WGBH Boston. 2004. Disponible en: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/view/>. 7.07.11.

³⁰ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 25-103

Según John Gardner, autor de numerosos libros de liderazgo, una cultura exitosa es aquella en donde la gente comparte valores, visión, expectativas y propósitos, bajo la dirección de un líder que moldea las acciones y pone a todos a trabajar en una misma página. Sus palabras reflejan exactamente lo que Walton como líder hizo; compartir su creencia con sus empleados y asentar las bases de la organización, tomando valores de integridad, respeto, trabajo en grupo, comunicación, excelencia, responsabilidad y confianza, como guía. La corporación resume sus creencias en tres ideas básicas memorizadas por cada miembro:

1. Tratar a cada persona con respeto y dignidad. Razón por la cual llaman a sus trabajadores “asociados” más no “empleados”, y los consideran fuente de nuevas ideas.
2. Satisfacer al cliente. Esta es la creencia que les lleva a mantener sus precios bajos siempre.
3. Esforzarse por lograr la excelencia en lo que hacen. Motivo por el cual, nunca están satisfechos y hablan constantemente de lo que pueden hacer mejor, en mira de lograr la perfección y resultados extraordinarios.

Exitosos experimentos se aplicaron en todas las tiendas. Uno de ellos, fue el contratar a un asociado para dar la bienvenida a los clientes cuando entran en la tienda. Este, conocido como “*People Greeter*”, no solo provee un servicio personal, su presencia sirve también como reductor de robos. Otras reglas:

- “**Ten Foot Rule**” o regla de los diez pies, en donde cualquier asociado que se encuentre a diez pies de distancia de un cliente, debe mirarlo a los ojos y preguntarle inmediatamente si necesita ayuda.
- “**Sundown Rule**” o regla del atardecer; básicamente se refiere a no dejar para mañana lo que se puede hacer hoy. Indica a los asociados que deben hacer todo lo posible para atender los requerimientos del cliente ese mismo día.

- **“Open Door Rule”** o regla de puertas abiertas. Señala la libertad que tienen sus miembros para expresar sus opiniones, quejas o ideas ante cualquier gerente.

Todos estos valores, creencias y normas forman parte de la cultura Wal-Mart, y presiden la forma de pensar, actuar e interaccionar de su gente. Para representar a sus asociados como gente optimista y trabajadora WMT utilizó desde 1996 el símbolo publicitario de una cara feliz amarilla conocida como *“Smiley Face”*. El símbolo dejó de ser utilizado en el 2008 cuando WMT perdió los derechos de la marca en un juicio contra la compañía francesa *“Smilyworld”*³¹.

En cuanto a la cultura administrativa, cada gerente tiene propiedad completa de las operaciones de la tienda que dirigen y de datos que otras compañías no compartirían ni con los gerentes intermedios. Esta confianza concedida, aumenta su sentido de pertenencia del negocio, los motiva a dar su mejor actuación y les permite motivar a su equipo para lograr los objetivos de cada tienda. El enfoque en el cliente, es la creencia que impide a los gerentes liderar desde su escritorio y les impulsa a trabajar en el piso junto con los otros asociados. Sus prácticas gerenciales están alineadas con la misión de la empresa, por ello el ahorrar dinero también depende de los gerentes. Su objetivo es manejar la tienda como propia, como si fuese su dinero el invertido, por ello controlan los gastos de cada tienda día a día; uno de esos gastos sumamente controlados son los roles de pago. Larry English, ex gerente de la tienda #18 de WMT indica: “...teníamos cifras que alcanzar. El Sr. Walton era un hombre de números. Si él te llamaba a las 8.00am en un sábado, debías saber tus ventas de la semana, día por día. También debías saber cuál sería tu rol de pagos y el porcentaje de ventas...” (Soderquist 81).

Sin embargo, lo admirable de la cultura WMT es su perdurabilidad en el tiempo. La cultura organizacional no ha cambiado con el crecimiento de la empresa, ni con la muerte de Sam Walton. Según Don Soderquist, ex director ejecutivo de Wal-Mart hasta 1999, cree que el único elemento importante en el continuo éxito de WMT es su cultura. Si analizamos las cifras, en 1992 –fecha de la muerte de Walton- la

³¹ “Wal-Mart Seeks Smiley Face Rights”. BBC News. 8 de Mayo de 2006. Disponible en: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4984138.stm>. 23.06.11.

compañía tenía 1,945 tiendas, estaba en 2 países, tenían 371,000 asociados y contaban con ingresos de \$43.8 billones. Para enero del 2004 la compañía tenía 4,906 tiendas, estaban en 11 países, tenían 1.5 millones de asociados y contaban con ingresos de \$256.3, creciendo en un 600% en 12 años.

1.2.3.1 Estrategias Que Mantienen Viva La Cultura Organizacional³²

¿Cómo puede una compañía abrir más de 100 nuevas tiendas y clubs cada año por todo el mundo, contratar de 400 a 500 nuevos empleados para cada tienda y otros 200 para cada club, establecer y abrir nuevas unidades en 5 semanas y al mismo tiempo perpetuar la cultura con todos sus nuevos asociados? Para ello manejan el proceso de apertura de una nueva tienda, de esta manera:

1. Escogen a la persona indicada para ser el gerente. WMT no contrata a gerentes de fuera. Las personas escogidas para manejar una tienda nueva son las que han permanecido con la compañía el tiempo suficiente para demostrar su capacidad y comprensión de su cultura organizacional.
2. Apoyan al gerente con un equipo experimentado de asistentes traídos de otras tiendas o promovidos a ese cargo. Adicionalmente, un grupo de 3-6 asociados experimentados, denominados *Store Planning Staff* o equipo de planificación, llegan por un lapso de 4 a 5 semanas para entrenar a los nuevos asociados y poner en marcha la tienda. Son considerados especialistas en abrir tiendas; ellos son los encargados de contratar personal, entrenarlos, ordenar la mercancía, atender todos los detalles y compartir la cultura WMT con el nuevo personal desde el día uno.
3. Contratan a la gente correcta. Ya que su cultura se caracteriza por una actitud positiva, complaciente y cooperativa, únicamente contratan a personas con esas características.

³² Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 177-184

4. Parte de la cultura WMT es la diversión, por ello durante el montaje de la tienda se realizan concursos motivacionales y se enseña el *Wal-Mart Cheer*, cántico que entonan cada mañana antes de empezar sus labores. Walton imitó esta costumbre de una empresa Coreana que fabricaba pelotas de tenis para establecerla desde entonces en su empresa.

Después de abierta una nueva tienda, mantienen viva la cultura repitiendo frecuentemente a sus empleados los valores y creencias bajo los que deben laborar. Llevan a cabo reuniones todos los viernes a las 7:00am con los empleados regulares y los sábados con las personas en cargos más altos; ahí los gerentes comparten con los asociados la información de sus operaciones diarias y toman la oportunidad para predicar la cultura WMT. A lo largo de año, existen otras reuniones en donde los gerentes interactúan y dialogan con sus asociados con el fin de compartir ideas sobre cómo mejorar la compañía. En ciertas ocasiones tienen invitados especiales; figuras públicas o celebridades que entretienen a sus asociados hablándoles de sus experiencias de superación y en otras, ciertos asociados son escogidos para preparar una presentación que refuerce la cultura organizacional. Además de estas reuniones, cada trimestre ciertos miembros de la cabeza de compañía -incluyendo al director ejecutivo- ingresan a un estudio para una transmisión televisiva emitida en los cuartos de receso de todas sus tiendas en el mundo. Lo hacen con la intención de compartir con los asociados el estado financiero de la compañía. La transmisión, según Don Soderquist, “espontanea, humorística e informal, es una forma divertida para sumergirlos en la actitud y cultura de la compañía” (Soderquist 179).

1.2.3.2 Recursos Humanos³³

La estrategia de recursos humanos en las tiendas WMT tiene tres componentes: contratar a los mejores, proporcionar la mejor formación, y ser el mejor lugar para trabajar. Con 2.1 millones de empleados, WMT es el mayor empleador privado del

³³ Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way*. Nashville, TN. Thomas Nelson, Inc. 2005. 103-117.

mundo siendo únicamente superada por el gobierno federal de los EE.UU. Desde sus inicios, Wal-Mart ha considerado a sus asociados como el tangible más importante para el funcionamiento de sus tiendas y para el desarrollo de su cultura organizacional. ¿Cómo crear entonces un sentido de pertenencia que permita al personal involucrarse con el mejoramiento de la compañía, estar siempre motivados, entusiasmados y comprometidos con la tienda? La clave fue la creación de una estrategia de posesión.

El primer paso de esta estrategia, fue hacer que sus asociados se sientan como socios de la compañía al tratarlos como tal, sin olvidar que es la responsabilidad del líder el hacer que su gente se comprometa con la empresa. Esto conlleva a un trato sociable bajo normas de respeto y dignidad, e interés por el individuo mediante una comunicación directa, lo cual no exime el recordar a sus asociados que sus ideas para reducir costos innecesarios o satisfacer a los clientes de mejor manera, son importantes para el éxito de la organización. Pero, para Walton esa no era la única forma de comprometer a sus empleados. Consecuentemente, quiso demostrarles que la compañía aprecia sus logros compartiendo las utilidades de la misma. En 1971 inicio el plan de participación de utilidades denominado *Profit-Sharing Plan*, el cual consiste en dar a sus asociados -con más de un año de trabajo-, un porcentaje de las utilidades de la compañía poniendo los valores resultantes en una cuenta de participación de utilidades creado para ellos. Sin embargo, el PSP fue reemplazado en febrero del 2011 por un plan de jubilación con contribuciones de hasta el 6% de su salario, con la intención de ayudar a sus asociados a ahorrar dinero para su retiro.

La última estrategia creada, fue el permitir a sus asociados comprar acciones de la empresa. El programa consiste en venderles acciones a un menor precio con la facilidad de pagarlo mediante reducciones en el rol de pagos. A lo largo de los años miles de asociados tomaron ventaja de este plan; por ejemplo, Terry English, un empleado que compró 100 acciones del stock de WMT en 1970 -el primer año que estuvieron disponibles-, tuvo para el año 2000, 204,800 acciones valoradas en \$11.25 millones de dólares. Pero al crecer el número de empleados, los montos cambiaron; si

un empleado hubiese comprado 100 acciones después de 1990, el máximo valor de las acciones sería \$20,000 dólares³⁴.

Por otra parte, debido al veloz crecimiento de sus tiendas, WMT se vio en la necesidad de crear continuamente líderes para que las manejasen. Así que para preparar, enseñar y entrenar a personas con aspiraciones a cargos gerenciales, la empresa creó en 1983 el Instituto Wal-Mart. La educación que se otorga en este instituto es guiada e impartida por gerentes de las tiendas, gerentes distritales, regiones, vicepresidentes y demás. No obstante, WMT continuamente promueve a sus asociados a los cargos gerenciales; en el 2005 fueron promovidos más de 9.000 asociados, sin requerir títulos universitarios. Como resultado, el 76% del equipo gerencial de WMT comenzó trabajando alguna vez como asociado. La oportunidad de ascender de un asociado regular a una posición de gerente, ha fomentado entre los empleados un mejor rendimiento laboral y un sentido de compromiso y participación leal con la compañía. Se reciben alrededor de 15.000 aplicaciones para cada nueva tienda, en donde solo existirían 400 puestos disponibles.

Un estudio estadístico realizado en el 2001 por Richard Drogin y basado en el *People Soft Data* de WMT, indica que aproximadamente 38% de los empleados trabajan en las tiendas regulares de WMT, 52% en los supercentros, 10% en Sam's Club y 1% en las tiendas de barrio e indica que la fuerza laboral de WMT está liderada por mujeres. La causa se remonta a los inicios de la compañía, en donde Walton apreciaba como la cristiandad podía ser usada para el control de las sociedades; por ello, convencía a las mujeres que su trabajo de ayudar a otras mujeres a comprar productos para el hogar era parte de un servicio cristiano. Al adoptar esta creencia, más mujeres comenzaron a trabajar para WMT y los salarios bajos por su trabajo y el poder gerencial de los hombres, fue aceptado. De hecho, esta idea generó un mayor cooperativismo laboral, un más cálido servicio al cliente y menos rotación del personal. Según el mismo estudio, el número de años promedio que una mujer trabaja en WMT desde el día en que es contratada es de 4.47 años, mientras que el promedio correspondiente para un hombre es de 3.13 años³⁵.

³⁴ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 50

³⁵ Moreton, Bethany. *To Serve God and Wal-Mart*. Estados Unidos. Harvard University Press. 2009. 302-305

1.2.3.3 Los 10 Principios De Sam Walton³⁶

Sam Walton explicó su éxito empresarial con las 10 siguientes reglas que cumplió a lo largo de los años. Estos principios -citados en varios libros de economía, marketing y administración- condensan de la mejor manera la cultura gerencial de Wal-Mart y proveen el marco para comprender las estrategias de la compañía, su visión y valores:

1. **Comprométete con tu negocio** y cree en el más que nadie.
2. **Comparte tus ganancias con todos tus asociados y trátalos como colegas.** Walton se dio cuenta que al tratar a sus empleados como socios y compartir con ellos sus ganancias crearía una fuerza de trabajo leal que en retorno le proveería a la compañía con ingresos más altos.
3. **Motiva a tus empleados.** La idea principal detrás de esto es hacer del lugar de trabajo un ambiente excitante. Tres maneras eficientes de motivarlos:
 - a. Incentivos monetarios.
 - b. Desafía a tus socios para estimular la competencia interna.
 - c. No te conviertas una persona predecible.
4. **Comunica todo lo que sea posible a tus empleados.** Sam Walton decía: "...cuanto más sepan, más comprenderán. Cuanto más comprendan, más se esmerarán. Cuando más se esmeren nada les frenara" (S. y. Walton 98)
5. **Aprecia todo lo que los empleados hagan por el negocio,** no solo monetariamente sino con unas pocas, bien escogidas, oportunas y sinceras palabras de elogio.
6. **Celebra los éxitos.** Walton enfatizaba en celebrar los triunfos de la compañía.
7. **Escucha a todos en tu empresa.** La comunicación abierta, especialmente entre los gerentes y los diferentes niveles de la compañía es esencial para generar de ideas y responsabilidades.

³⁶ Bergdahl, Michael y Walton, Rob. *The Ten Rules of Sam Walton*. Hoboken: New Jersey. John Wiley & Sons. 2007. 9-197

8. **Excede las expectativas de tus consumidores.** El servicio a los clientes es lo que diferencia a WMT de competidores como Kmart, Woolco, Target y otras tiendas de descuento.
9. **Controla tus gastos mejor que tus competidores.** Walton explicaba que hasta la persona más brillante puede quebrar un negocio si no controla los gastos.
10. **Nada contra la corriente.** Esta es probablemente la regla más importante de Walton. El éxito de Wal-Mart descansa en probar nuevas cosas, en hacer las cosas diferentes.

Estas reglas pueden parecer obvias para los gerentes de hoy en día, pero en la época del nacimiento de Wal-Mart éstas eran consideradas revolucionarias, ya que contenían una visión moderna de la administración.

1.3 Análisis y Contextualización del Modelo Wal-Mart

Como se ha visto, Wal-Mart empezó como una idea de negocio familiar y en poco tiempo evolucionó en la minorista más grande del mundo, meca de precios bajos todos los días. Esto la convierte en un modelo motivacional a seguir dentro de cualquier industria, ya que demuestra que la visión y el esfuerzo de un hombre por lograr un objetivo –satisfacer al cliente- puede desencadenar un imperio comercial en continua expansión.

Sus fortalezas institucionales la han mantenido como una potencia en su área; desde tener todos los productos que una persona pueda imaginar al precio más bajo del mercado, hasta poseer la tecnología más sofisticada para el manejo efectivo y ‘siempre a tiempo’ de los productos en su cadena de suministro. Wal-Mart indudablemente, representa un modelo de negocio admirable. Tener control sobre el flujo de casi toda su mercadería la fortalece frente a otras empresas que aún no han logrado controlarla, disminuyendo así su productividad en la industria y poniendo en ventaja a *Wal-Mart Stores*. La empresa ha utilizado las tecnologías de información para simplificar el trabajo y hacerlo más eficaz, no simplemente para automatizar los

procesos ya existentes. Sin embargo, la fortaleza característica del gigante minorista y la que la distingue de su competencia es el poder de negociación, utilizado para imponer a sus proveedores reducciones continuas en los precios. Su participación en el mercado y los volúmenes de facturación han puesto en dependencia y en competencia a sus proveedores. Su poder de negociación sin duda, ha marcado una nueva tendencia en el mercado, modificando productos y empresas a su conveniencia y moviendo silenciosamente los hilos de la economía mundial.

No se puede dejar de mencionar, Wal-Mart que posee una singular cultura organizacional, que ha elevado su productividad. Comprometidos con el negocio mediante su estrategia de posesión, los asociados trabajan con el fin aumentar las ventas y aportar con la reducción de costos operativos. Además, la creencia básica de servir al cliente, es lo que les lleva a buscar la reducción de precios constantemente. Durante 50 años, el lema de Wal-Mart, “todos los días precios bajos”, le ha permitido liderar el sector de distribución en los Estados Unidos.

A pesar de ser nombrada la multinacional más grande de la industria minorista a nivel mundial, Wal-Mart como toda empresa, tiene aspectos débiles que afectan su imagen. En su objetivo por reducir los precios, Wal-Mart ha creado una cultura de negociación en donde, mediante preguntas y presión, los proveedores se ven obligados a permitir que Wal-Mart examine sus finanzas para aprovecharse y exigirles reducciones de precios. Exigencias como ésta, la catalogan como un comprador agresivo.

Por otra parte, la oportunidad que tuvo Wal-Mart para que su modelo de negocio sea exitoso en los Estados Unidos, fue única. La industria minorista se había desarrollado desde el siglo XVIII con tiendas de especialidades solamente ubicadas en lugares donde la población excedía a los 5,000 habitantes. El sur del país –región de donde proviene Wal-Mart- contaba con pocas y pequeñas tiendas al detalle; las cadenas de tiendas apenas existían y todas mantenían el sistema antiguo de ventas tras el mostrador y pequeñas bodegas de almacenaje. Por ello, el panorama fue perfecto para el desarrollo exitoso del nuevo concepto de negocio de Sam Walton. Las tiendas Wal-Mart cambiaron a la industria estadounidense rompiendo los esquemas y marcando dos tendencias. Primero, el nacimiento de las tiendas minoristas de

descuento; y después, el aumento de grandes cadenas de tiendas en pequeños pueblos. El establecimiento de las cadenas de tiendas, le permitieron alcanzar economías de escala al combinar las ventas al por mayor y al por menor dentro de una misma unidad de negocio. Su economía de densidad, le generó más ahorros al tener a una tienda cerca de la otra. Además, el hecho de tener poca competencia, favoreció a Wal-Mart permitiéndole mantener su fuerte ritmo de expansión. En la actualidad, la industria minorista es un boom en todo el mundo. Las cadenas de tiendas dominan el sector minorista tanto como otros sectores.

Su desarrollo es agresivo la lleva a buscar constantemente nuevas áreas comerciales para establecer sus tiendas. Sin embargo, ¿puede resultar favorable la expansión de Wal-Mart hacia Latinoamérica? y, ¿puede resultar favorable para Latinoamérica la expansión de Wal-Mart? Si reconsideramos las fortalezas de la empresa identificadas, y el hecho de que la industria minorista Latinoamericana está en desarrollo, las probabilidades de éxito son favorables. No obstante, extenderse hacia países con grandes diferencias culturales y con grandes corporaciones minoristas nacionales o corporaciones internacionales, que están adaptadas totalmente a la sociedad, puede resultar un tanto amenazante para la multinacional. En un sentido inverso, también es probable que el modelo de negocio Wal-Mart resulte amenazante para los países en mira.

De cualquier modo, el modelo Wal-Mart, ha representado una contribución para el desarrollo y perfeccionamiento de la industria minorista. La empresa asombró al mundo con su crecimiento y hoy, el modelo de Wal-Mart es la expresión más avanzada del comercio moderno. Wal-Mart tiene todas las técnicas, tecnologías, mercadeo, estructura administrativa que se pueda imaginar, y continúan buscando métodos que los lleve a una excelencia de negocios. No hay duda que el legado de Sam Walton ha sido capaz de mantener esta compañía en un continuo proceso de expansión.

CAPITULO 2:

El Efecto Wal-Mart en América Latina.

Capítulo 2 : EL EFECTO WAL-MART EN AMERICA LATINA

2.1 La Expansión Internacional: Causas

Indudablemente, en este contexto globalizado la estrategia más relevante entre las empresas es la internacionalización. Es decir la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original³⁷, la cual debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial. A comienzos de 1990, los ejecutivos de Wal-Mart se dieron cuenta que la internacionalización era la necesidad del momento. Para continuar con su crecimiento, era imperativo estudiar los mercados más allá de los Estados Unidos.

“¿Si el modelo funcionó tan bien en Estados Unidos, porque no probarlo en otro país?” indica, Scott Lee, director ejecutivo de Wal-Mart hasta el 2009. La expansión de Wal-Mart se debió a tres razones principales. En primer lugar, los esfuerzos por internacionalizarse fueron motivados por el deseo de incrementar su rentabilidad. La internacionalización en el sector minorista hace una contribución pequeña pero positiva a las ventas de la compañía. En 1998 la división internacional tenía ventas de \$ 75 billones y suponía solamente el 7% de las ventas del grupo. Para el año fiscal 2011, creció en un 12% en relación al año pasado, con ventas netas de \$109 billones de dólares. De hecho, ésta es la división que ha aportado un mayor crecimiento en ventas durante el último año, superando por más del doble a las ventas de Sam's Club. En segundo lugar, la compañía buscaba aumentar y diversificar su clientela. Al calcular que la población de los EE.UU constituía la cuarta parte de la población mundial, la compañía noto que solo se estaba limitando a esta pequeña parte que estaba ya saturada. El actual presidente ejecutivo de Wal-Mart *Stores* Mike Duke, ha señalado la expansión internacional como factor clave para el crecimiento de Wal-Mart, porque según su criterio, el crecimiento en su mercado local -Estados Unidos- se ha estancado. Como dos últimos factores en consideración, esta el hecho de que; los mercados emergentes tienen un mayor potencial para el comercio minorista y la

³⁷ <http://www.wordreference.com/definicion/internacionalizaci%C3%B3n>. 4.08.11.

experiencia internacional ofrece una valiosa plataforma de aprendizaje, lo que podría contribuir al éxito de posteriores iniciativas internacionales³⁸.

Siendo necesaria la expansión del mercado para el crecimiento y supervivencia de la compañía, WMT comenzó su proceso de transformación de una empresa nacional a una multinacional al abrir su primer Sam's Club en México D.F en 1991. Una empresa multinacional es vista como aquella empresa cuyo origen, dirección y propiedad corresponde a un país y realiza actividades productivas a escala internacional. Dos años después, se creó la división Internacional de Wal-Mart operada desde Bentonville con el fin de controlar, dirigir y supervisar a las filiales en el extranjero³⁹.

2.2 Estrategia De Expansión Internacional

Según Mike Duke, la alternativa para que la compañía se mantuviese sólida y prosiga con su crecimiento en un contexto de consumo familiar debilitado, era buscar mercados que compensen la caída de las ventas en el mercado estadounidense. Pero, ¿dónde encontrar mercados en expansión en un mundo que sufre episodios recurrentes de crisis?

La respuesta para Duke estaba en los mercados emergentes que se perfilan como los nuevos impulsores del crecimiento económico global. Tomando proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), pudo observar que la economía brasileña esperaba un crecimiento del 5,5% en 2010, crecimiento que además implicaría una mejora en el nivel socioeconómico de la población, una población con más de 200 millones de habitantes. Otras economías latinoamericanas como Chile, México y Perú esperaban un crecimiento promedio para el 2010 y 2011 superior al 4%. Y para las economías asiáticas, las perspectivas de crecimiento eran aún mejores; China esperaba crecer a una tasa de dos dígitos e India por encima del 8%. La expansión de Wal-Mart fue muy bien planeada y ejecutada. En los primeros años, la empresa se

³⁸ Brunn, Stanley. *Wal-Mart World*. California. Routledge. 2006. 103-121.

³⁹ <http://www.walmartstores.com/AboutUs/246.aspx>. 5.08.11.

concentró en establecer una presencia en el continente americano; México, Canadá, Puerto Rico, Brasil y Argentina, fueron testigos de la primera etapa de internacionalización. Luego vino el traslado a Indonesia en 1996, aunque la permanencia en Yakarta solo duro 2 años debido a la crisis financiera de Asia. En el mismo año, WMT se trasladó a China. Los mercados europeos como Alemania y el Reino Unido, y los asiáticos como Corea del Sur y Japón fueron intervenidos posteriormente⁴⁰.

Wal-Mart como cualquier otra firma multinacional, podía expandirse internacionalmente mediante varios métodos de entrada, como las franquicias por ejemplo. No obstante, para su entrada en Latinoamérica, Wal-Mart utilizó la estrategia de fusión corporativa o *joint venture* y, adquisición o apropiación. Al incorporarse a un nuevo mercado, la empresa nunca se abre directamente al público. En su lugar, compra una compañía que esté operando perfectamente y toma lentamente su control. Primero, elimina a un gran competidor, luego gana real estatus mientras que sus empleados crean una presencia masiva en el ámbito publicitario local. “Lo hecho en México les fue muy instructivo; el país fue un campo de experimentación para el método de operación. Adquirieron básicamente almacenes ya existentes, se movieron a través de todo México y ésa se convirtió en la práctica aplicada en otros países como el Reino Unido, Alemania y Japón. Compran operaciones ya existentes, como para salir sin un rasguño” afirma Lionel Buster de la cadena televisiva CBS en su programa 60 minutos⁴¹.

La adquisición y fusión de empresas constituyen una de las maneras más recurrentes en la actualidad para ganar dimensión y competitividad. Generalmente, este tipo de operaciones empresariales están provocadas por la identificación de una amenaza o de una oportunidad en el mercado. Las Fusiones y Adquisiciones de empresas, conocidas en inglés como “*Merges & Acquisitions*” (*M&A*), se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como de otros activos. Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva

⁴⁰ Gandolfi, Franco. *Retail Internationalization*. Estados Unidos. Vol. 10. 1ra Edición. 2009. Disponible en: http://www.rmci.ase.ro/no10vol1/Vol10_No1_Article17.pdf 9.08.11.

⁴¹ “Wal-Mart Internationalization”. CBS Money Watch. 24 de Julio de 2008. Disponible en: <http://markets.cbsnews.com/cbsnews/quote?Symbol=310:998313>. 13.08.11.

sociedad. Si una de las sociedades que se fusiona, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción. Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica, del paquete accionario de otra sociedad sin realizar la fusión de sus patrimonios. La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económico. Consiste específicamente en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, a la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Las fusiones o adquisiciones de Wal-Mart la definen como comprador estratégico, ya que están motivadas por el objetivo de desarrollar sus actividades en la industria, tratar de permanecer en ella y consolidarse en el mercado, más no de adquirir una empresa con el objetivo de incrementar su valor y luego venderla a un precio superior como lo hacen los compradores financieros. Estos diferentes objetivos, tienen en común la necesidad de agregarle valor a la empresa adquirida. Las fusiones y adquisiciones son una buena idea cuando el valor en el mercado de la empresa combinada, es mayor que el valor de las dos sociedades independientes. Cuando el resultado es superior a la suma de las partes, se dice que se ha producido un efecto sinérgico. De la misma forma, todas las fusiones y combinaciones de empresas tienen un potencial para eliminar la competencia entre ellas, creando así monopolios como en el caso de Wal-Mart⁴².

La forma que Wal-Mart encuentra para agregar valor a la empresa adquirida es mediante la integración horizontal. Se entiende como tal, a la fusión o compra de una empresa que compite en su mismo sector industrial. El objetivo básico de este tipo de integración, consiste en la búsqueda de economías de escala que permitan reducir el costo unitario y obtener mayor poder de mercado. Es decir, incrementar la capacidad de fijar un precio que capture una mayor porción de consumidores, al reducir el número de competidores existentes en una industria. Dicha estrategia también se utiliza para adquirir los recursos necesarios para ingresar nuevas líneas de negocios o a nuevos mercados. Aquí, el término "recursos" incluye: marcas, competencias gerenciales, acceso a "know how", etc. Y, además está la oportunidad de la diversificación geográfica y eliminación de ineficiencias. En este tipo de operación, lo que se busca es llegar a un mercado geográfico donde la compañía adquiriente no

⁴² Sherman, Andrew. *Merges and Acquisitions from A to Z*. Estados Unidos. AMACOM. 2010. 47-58

posee operaciones. De esta forma, se cubre un sector del mercado que, si la empresa decidiera cubrirlo llegando por sí misma, demandaría un proceso más costoso y más prolongado en tiempo. En cuanto a las ineficiencias, se busca la adquisición de una empresa que se supone no está generando todo el valor que su potencial le permite por ineficiencias en su personal directivo, convirtiéndose en el blanco de otras que mantienen una mejor gerencia como Wal-Mart.

Sin embargo, también se pueden dar fracasos en las adquisiciones como fue el caso de WMT en Alemania y Corea del Sur, en donde tuvieron que retirarse por no lograr adaptarse a los gustos de estos mercados; o en Latinoamérica, en donde sus ventas fueron decepcionantes en un inicio, ya que WMT había diseñado los establecimientos de la misma forma que en Estados Unidos: pasillos estrechos llenos de mercancía, con espacios enormes de estacionamiento y letreros rojos, blancos y azules para anunciar los productos; cuando los compradores latinos esperaban pasillos más anchos para poder ir con la familia, muchos no tenían automóviles y las banderas rojas, blancas y azules eran entendidas como un símbolo de imperialismo yanqui⁴³.

2.2.1 Estrategia de Entrada en México⁴⁴

Para su entrada en México, WMT desarrolló una relación laboral con el Grupo CIFRA de Jerónimo Arango, la hasta ese entonces cadena minorista más importante de México y propietaria desde 1958 de las tiendas minoristas “Aurrerá”. En 1991, CIFRA y Wal-Mart se fusionan para llevar a más lugares su programa común de “Precios Bajos Todos los Días”, mediante un convenio de asociación. Como resultado, nace en ese año el primer Sam’s Club en México. Dos años después, inicia operaciones *Wal-Mart Supercenters* que paulatinamente absorbería a todos los almacenes Aurrerá, a las líneas Superama *Supermarkets*, a las tiendas por departamentos Suburbia y a los restaurantes Vip’s Suburbia, todos propiedad de

⁴³ Lichtenstein, Nelson. *Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism*. Nueva York. New Press. 2006. 184-198

⁴⁴ Kotabe, Masaaki y Leal, Ricardo. *Market Revolution in Latin America*. The Netherlands. Emerald Group Publishing. 2001. 250-273

CIFRA. En 1997 Wal-Mart compra la mayoría de acciones y adquiere el control total de CIFRA. Posteriormente, en el 2000 CIFRA S.A cambia su nombre y se convierte en Wal-Mart de México. En el 2001 los almacenes Aurrerá se convierten en Wal-Mart *Supercenters* y desde el año 2007, Wal-Mart comienza a homologar su imagen con la de Estados Unidos, al mismo tiempo que se crea el concepto de Bodega Aurrerá Express. Todos sus tipos de sucursales han estilizado y modernizado sus logotipos anteriores manejándose con colores verde, rojo y amarillo.

Paulatinamente, inician operaciones las primeras sucursales del Banco Wal-Mart en México. En el año 2009, se inicia el proceso de fusión y adquisición de Wal-Mart de México -conocido como “Walmex”- y Wal-Mart Centroamérica. Con la estrategia de adquisiciones, Walmex adquirió el 100% de las acciones de Wal-Mart Centroamérica, la cual era propiedad de *Wal-Mart Stores* en un 51% y de inversores minoritarios regionales en un 49%. De esta adquisición nace “Wal-Mart de México y Centroamérica”. Desde ahí se manejan en la actualidad, las operaciones de 6 países: México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Como se observa en el siguiente cuadro, Wal-Mart de México emplea a cerca de 176 mil empleados en sus 1,887 unidades convirtiéndose en el más grande empleador de México⁴⁵.

El impresionantemente crecimiento de Walmex desde 1991, estuvo basado en un conjunto específico de circunstancias. Primero, compraron CIFRA cuando este ya era el líder. Segundo, la dramática devaluación del peso en 1994 ofreció a WMT la oportunidad única de comprar gran parte de las acciones a un precio extremadamente bajo. Y tercero, WMT tuvo la ventaja de llegar a un país en el que no había competencia; los pocos minoristas existentes todavía utilizaban la estrategia de precios altos y precios bajos solo en periodos de descuento y, éstos todavía dependían de sus proveedores para todas sus entregas sin demandar casi nunca descuentos.

⁴⁵ <http://www.walmartstores.com/AboutUs/277.aspx?p=246>. 22.08.11.

Cuadro 8: Número de Unidades Wal-Mart en México.

Total de Unidades en México el 2011	1,887
Bodega Aurrera	363
Bodega Aurrera Express	470
Mi Bodega Aurrera	204
Restaurantes VIPS	364
Sam's Club	119
Suburbia	90
Superama	79
Wal-Mart Supercenter	198
Número de Asociados	176,000

Fuente: *Elaborado por Autor.*

Pese a las dificultades que enfrentó WMT en la adaptación y comprensión de la cultura mexicana y sus hábitos de consumo, logró el éxito debido a su superioridad en técnicas gerenciales y avances tecnológicos. Artículos de prensa locales han enfatizado que la estrategia de precios bajos de WMT, su red de distribución y su intensa presión sobre los consumidores por descuentos –básicamente la misma fórmula utilizada en los Estados Unidos- son los factores que la han llevado a ser la principal y más importante minorista en México, con \$20,669 millones de dólares en ventas, además de ocupar el puesto número 4 en el *ranking* de las mayores empresas en México⁴⁶.

2.2.2 Estrategia de Entrada en Brasil⁴⁷

“Lojas Americanas” (LASA) era la compañía minorista más grande en Brasil propiedad del Grupo Garantía. La relación entre LASA y Wal-Mart se desarrolló por

⁴⁶ “Las Mayores Empresas de México”. *América Economía*. 15 de Junio de 2011. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/mexico.php>. 26.08.11.

⁴⁷ Kotabe, Masaaki y Leal, Ricardo. *Market Revolution in Latin America*. The Netherlands. Emerald Group Publishing. 2001. 87-99

primera vez cuando los ejecutivos de Lojas Americanas comenzaron a viajar frecuentemente a la sede en Bentonville para aprender sobre su exitosa fórmula minorista y transferir los conocimientos a Brasil. Aplicando estos conceptos modernos y técnicas de la industria, en el mercado brasileño, así como haciendo hincapié en la gestión del flujo de caja en un ambiente altamente inflacionario, LASA pronto se convirtió en el minorista líder del país operando con el formato de tienda de descuento. En 1994, se dio un cambio substancial en las tasas de inflación del país. Los minoristas estaban acostumbrados a operar bajo altas tasas de inflación, una situación en donde la habilidad para jugar con el efectivo y las condiciones de crédito con los proveedores podían hacer una diferencia entre pérdidas y ganancias. Para hacer frente a la situación “Lojas Americanas” se asoció mediante una alianza estratégica con Wal-Mart, quien sería dueño del 40% de las acciones.

Wal-Mart Brasil comenzó sus operaciones en 1995, con 2 Supercentros y 3 Sam’s Club en Sao Paulo. Brasil fue el cuarto país en el proceso de expansión de Wal-Mart. El *joint-venture* con el gigante norteamericano tenía un número de ventajas: primero, incrementó el poder de rebaja con sus proveedores; segundo, facilitó a la compañía a tener productos importados; tercero, facilitó a la compañía a tener acceso a tecnologías sofisticadas de la industria; y cuarto, incrementó su valor en el mercado. Para Wal-Mart, este *joint-venture* tenía el potencial para facilitar su entrada, debido a la experiencia de LASA y al conocimiento de las barreras sociales y culturales, diferencias operacionales y otras especificaciones del entorno Brasileño. En 1998 WMT adquirió la totalidad de acciones de LASA cuando esta no pudo sobrevivir a la crisis financiera a la que se enfrentó en sus primeros años de operación.

Dos adquisiciones propulsaron a WMT en Brasil; la adquisición 118 tiendas “Bompreco” y 140 tiendas “Sonae”. Con estas adquisiciones, WMT Brasil creció de una compañía de 2 marcas de tiendas, a 9 con múltiples formatos. Sin embargo, la competencia desde un inicio fue difícil ya que se tenía que enfrentar a grupos comerciales ya consolidados con el mismo sistema de descuentos, como el grupo “Pao de Açúcar” y la cadena francesa “Carrefour”. Esta última había entrado en Brasil en 1974 y desde entonces es responsable por la operación de 39 tiendas en todo el país. Al estar completamente adaptada a la cultura brasileña y a sus hábitos de consumo, *Carrefour* no es percibida por los brasileños como una compañía

extranjera, por el contrario, es percibida como propia y conocida como el minorista con los precios más bajos del mercado. Esta percepción y el hecho de tener que enfrentarse al sistema económico de un gobierno que mantenía topes de precios sobre los bienes de consumo, dificultó el rápido éxito de Wal-Mart en el Brasil. Al finalizar su primer año de operación, WMT Brasil tuvo pérdidas de \$16.5 millones de dólares.

Hubo una creciente evidencia de problemas en sus operaciones; muchos de ellos fueron causados por una simple transferencia de prácticas en las ventas minoristas, sin un intento de adaptarse a un nuevo entorno primero. La falta de centros de distribución, como los que la compañía tenía en EE.UU, combinada con una pequeña área de almacenaje en las tiendas y la dificultad para implementar métodos de 'justo a tiempo', causó serios problemas de escasez en el inventario. Errores fundamentales se desarrollaron en la mezcla de productos, debido a las diferencias en las estaciones entre los dos países y hasta en diferencias culturales.

Sin embargo, los competidores brasileños tenían buenas razones para preocuparse cuando Wal-Mart -conocido como el gigante norteamericano que provoca una revolución en el mercado del país en donde decide entrar- hizo el anuncio explosivo de su decisión de invertir \$120 millones de dólares para construir e iniciar las operaciones de 5 tiendas en un tiempo récord en Sao Paulo. La intención de WMT era alcanzar la posición número uno como minorista en el mercado brasileño en un periodo corto de tiempo. Para lograr este ambicioso objetivo, los ejecutivos de WMT Internacional planearon una infraestructura de logística y comunicación capaz de soportar no menos de 80 tiendas en el mercado brasileño. La estrategia de ubicación de las tiendas fue desarrollada poniendo como blanco las aéreas más pobladas con alto poder adquisitivo. Sao Paulo tenía esas cualidades, es por ello que su sede se ubica en esa ciudad.

En 17 años, Wal-Mart Brasil se ha convertido en la 3^{ra} compañía más grande de la industria minorista en Brasil -luego de *Pao de Açúcar* y *Carrefour*-, y ocupa el puesto número 18 en el *ranking* de las mayores empresas en Brasil con ventas de

\$11,336 millones de dólares, según informa la revista “América Economía”⁴⁸. La facturación de Wal-Mart Brasil es la segunda mayor operación de la empresa en América Latina⁴⁹. En los dos últimos años, ha crecido construyendo nuevas tiendas por todos los 18 estados brasileños, teniendo un total de 490 tiendas y 87,000 mil empleados como indica el siguiente cuadro⁵⁰.

Cuadro 9: Número de Unidades Wal-Mart en Brasil

Total de Unidades en Brasil al 2011	490
Supercenter	49
Sam's Club	25
TodoDía	137
Hipermarket Bompreco	36
Supermarket Bompreco	63
Magazine Bompreco	1
Mercadorama Sonae	21
Big Sonae	35
Maxxi Atacado Sonae	54
Nacional Sonae	69
Número de Asociados	87,000

Fuente: Elaborado por Autor.

2.2.3 Estrategia de Entrada en Argentina⁵¹

Wal-Mart a primera vista tenía buenas perspectivas para entrar en el mercado Argentino. En primer lugar, Argentina era uno de los países más prósperos de Sur América con un ingreso medio per cápita de \$15,137 dólares en ese entonces, con el

⁴⁸ “Las Mayores Empresas de México”. *América Economía*. 15 de Junio de 2011. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/brasil.php>. 4.09.11.

⁴⁹ “Latin 500: Wal-Mart, Latin American Success”. *Revista Latin Trade*. 2 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://latintrade.com/2011/08/latin-500-walmart-latin-american-success>. 4.09.11.

⁵⁰ <http://www.walmartstores.com/AboutUs/259.aspx?p=246>. 6.09.11.

⁵¹ Kotabe, Masaaki y Leal, Ricardo. *Market Revolution in Latin America*. The Netherlands. Emerald Group Publishing. 2001. 267-288

número de personas de clase media en aumento. En segundo lugar, Argentina tenía sólo un par de cadenas extranjeras y solo una híper cadena *Carrefour*. Las personas, en su mayoría realizaban sus compras en tiendas pequeñas. Y, finalmente el mercado minorista argentino estaba subdesarrollado; tenían baja distribución y capacidad tecnológica. Por lo tanto, WMT consideró que podría dar una alternativa a los consumidores ofreciendo diferentes sistemas de compra, a precios bajos y con tremendos descuentos. La entrada en Argentina fue muy diferente a las estrategias utilizadas anteriormente. Wal-Mart entró en el mercado argentino de manera directa y solitaria en 1995, con 2 Supercentros y 2 Sam's Club en Buenos Aires -la región con el número más grande de potenciales compradores-, ciudad donde se ubica su sede. Argentina fue el 5^{to} país en el proceso de expansión después de Brasil y el primer país en donde entró sin ningún socio.

A su llegada, los competidores en Argentina reaccionaron inmediatamente interponiéndose en el camino, abriendo nuevas tiendas, rechazando descuentos y neutralizando las campañas publicitarias. Su más fuerte competidor también era la francesa *Carrefour*. Para cuando WMT entró en Argentina, ésta tenía cerca de 15 años de operación, 14 tiendas en Buenos Aires y sus suburbios, y tenía ya relaciones establecidas con los proveedores. *Carrefour* intentó convencer a los proveedores para que se nieguen a trabajar con WMT. Como resultado de esta maniobra, del rechazo de la población y de la estrategia de entrada utilizada en este país, WMT Argentina tuvo 2 años consecutivos de pérdidas, superados lentamente mediante una ardua lucha.

Para su entrada en Argentina, Wal-Mart no consideró las diferencias culturales entre el mercado estadounidense y argentino, lo cual resultó en efectos negativos en su operación. Los consumidores argentinos gastan cerca de 1/3 de sus ingresos en artículos de comida y WMT en sus inicios destinó solamente el 2.5% de sus estantes al mercado alimenticio. Fue un punto débil para la compañía, ya que solo había una pequeña posibilidad de que los consumidores salgan a hacer sus compras de comida en WMT. No obstante, para finales de 1996, el gigante minorista reportó que tenía 35 centros comerciales en el país y ventas de \$3.8 millones de dólares. Después de tomar seriamente las diferencias culturales, en el 2007 WMT abrió varias tiendas bajo el nombre *ChangoMás*. Actualmente, se encuentran en todo el territorio

argentino compitiendo contra las grandes cadenas de supermercados como Jumbo, Coto, Disco y Carrefour.

Actualmente, la cadena está procurando expandirse a través de adquisiciones, algo que en Argentina no hizo desde que se instaló. En el 2007 adquirió tres tiendas “Auchan” convirtiéndolas en supercentros. Sin embargo, en Argentina su suerte es diferente; Wal-Mart no se encuentra dentro del *ranking* de las 20 mayores empresas del país, ni de su industria. La francesa Carrefour tiene el 29% de participación del mercado, la chilena Cencosud el 21% y la argentina Coto el 18%, siendo éstas las principales minoristas de la nación⁵². A pesar de esto es considerada como una de las mayores empresas generadoras de empleo. Según una publicación del diario argentino “Clarín”, Wal-Mart es uno de los mejores lugares para trabajar, generando más de diez mil trabajos en sus 66 tiendas⁵³.

Cuadro 10: Número de Unidades Wal-Mart en Argentina.

Total de Unidades en Argentina al 2011	66
Supercenter	27
ChangoMás	27
ChangoMás Express	7
Mi ChangoMás	5
Número de Asociados	10,682

Fuente: Elaborado por Autor.

2.3 El Efecto Wal-Mart⁵⁴

Por su gran escala, el efecto Wal-Mart no es solo llevar siempre precios bajos. Es también cómo WMT consigue esos precios bajos y que impacto tienen esos precios más allá de los estantes y más allá de las billeteras: es el costo de los precios bajos

⁵² “Las Mayores Empresas de Argentina”. *América Economía*. 15 de Junio de 2011. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/argentina.php>. 23.09.11.

⁵³ López, Andrés. “Lista de las 50 Empresas con el Mejor Ambiente Laboral del País”. *Clarín*. 8 de Noviembre de 2009. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/empresas/ambiente-empresas-laboral-mejor-lista_0_149385061.html. 20.09.11.

⁵⁴ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 37-235

para las compañías que proveen a WMT y para las personas que trabajan para esas compañías. WMT no solo cambia las vidas y los hábitos de consumo de los compradores. Ha cambiado el ecosistema y el ritmo de negocio de los supermercados, a menudo con consecuencias devastadoras para aquellos que no han podido ajustarse. En la misma década en la que WMT llegó a dominar el mercado de alimentos de Estados Unidos, 31 cadenas de supermercados buscaron protección contra la bancarrota; 27 citaron a Wal-Mart como factor. Se puede decir que la empresa ya no es solo una tienda o una compañía gigante o un fenómeno, sino es quien determina donde se debe comprar, los productos que se deben comprar y los precios que se deben pagar –aún para aquellos que no compran ahí-.

WMT alcanza profundamente a las operaciones de las compañías que la proveen y cambia no solamente lo que venden, sino cómo esos productos son empaquetados y presentados, cambia las vidas de los trabajadores de la factoría que hacen los productos, en algunos casos cambia los países donde están ubicadas esas factorías. Su efecto tiene alcance global, moldeando el trabajo y la vida de las personas que fabrican juguetes en China o crían salmón en Chile o cosen camisetas en Bangladesh, aun sabiendo que probablemente nunca visitaran una tienda Wal-Mart en sus vidas. La empresa ha cambiado hasta la forma que las personas piensan de si mismos como compradores y consumidores.

WMT ha cambiado el sentido de calidad y de lo que una buena oferta representa. Los precios bajos habitualmente moldean la expectativa sobre cuanto deben costar las cosas; desde ropa, muebles, o pescado. En otras palabras, WMT ha cambiado el lente mediante el cual se ve al mundo. El efecto Wal-Mart toca la vida de literalmente cada persona cada día, moldea la vida económica de los pueblos y ciudades donde abre sus tiendas; también remodela la vida económica de los países en donde se ubica.

¿Quién creería que comprar sería algo sumamente importante? El “poder del comprador” hacer referencia a las compañías que son tan grandes, no como vendedores de productos sino como compradores, constituyendo una amenaza en el libre mercado. El término utilizado para referirse a los proveedores que son tan grandes para controlar los precios y el mercado es: “monopolio”. Pero también existe

un término económico paralelo para una compañía que es un gran comprador y que mantiene un poder de control sobre los precios. El término es “monopsonio”. El diccionario de finanzas define a monopsonio como “un monopolio de demanda”. Es decir, situación en la que el demandante, siendo único, puede fijar el precio del mercado⁵⁵. Sam Walton en uno de sus discursos sobre la teoría de monopsonio dijo: “la relación con nuestros proveedores es especial. Nosotros no nos consideramos clientes de nuestros proveedores, sino socios” para concluir su discurso dijo: “Nosotros necesitamos proveedores saludables, por lo menos de la misma forma en que ellos nos necesitan, sino es más”. Sin embargo, cuando Vlastic –uno de sus antiguos proveedores- quebró, el comportamiento de WMT durante su lucha financiera no fue el de un socio.

El efecto que ejerce sobre sus proveedores va más allá de hacer negocios. Wal-Mart ha impuesto una barrera de silencio alrededor de sus operaciones, sus relaciones con sus proveedores e incluso sobre las operaciones de sus proveedores. El silencio es una política de WMT respaldada bajo la amenaza de perder negocios con la empresa. Es por ello que muchas de las compañías que hacen negocios con este gigante están aterrorizados de hablar sobre la compañía, sus negocios, e incluso dar su opinión. WMT también aceleró la tendencia de fabricar productos en Asia y eliminó miles de pequeñas tiendas minoristas líderes en la venta de su rama. Es por ello que el desempeño de Wal-Mart es considerado como un indicador vital de tendencias en la economía global.

A Wal-Mart le gusta presentarse como una entidad amigable y alegre. Sus comerciales presentan a la tienda como un lugar divertido, en donde comprar es toda una gran experiencia y encontrar mercadería a precios bajos, sorprendente. Pero, no hay nada genial acerca del proceso mediante el cual WMT hace que sus proveedores provean todo desde llantas a lentes de contacto, a un precio bajo todos los días. Para ello, WMT tiene que forzar a sus proveedores a hacer todo desde rediseñar el paquete, hasta rediseñar sus sistemas de computación si quieren vender a la multinacional. La compañía empuña su poder con un solo propósito: llevar los precios más bajos posibles a sus consumidores. Para productos de consumo básico,

⁵⁵ Parkin, Michael. *Economía*. México. Pearson Educación. 2006. 340-341

Wal-Mart es conocido por insistir para que el precio baje 5% cada año. Gib Carey socio de la compañía “*Bain & Co.*” dice: “Año tras año, para cualquier producto que es igual que el que se vendía el año anterior, Wal-Mart va a decir: aquí está el precio que me diste el año anterior. Aquí está el precio que puedo conseguir de un competidor, aquí está el precio por el que puedo conseguir una versión de marca blanca. Quiero ver un mejor valor para poder ofrecer a mis consumidores este año o de lo contrario voy a utilizar ese espacio en el estante de otra manera”.

WMT tiene el poder de exprimir concesiones que terminarán por eliminar las ganancias de los proveedores. Sin embargo, muchos de ellos están dispuestos a hacer cualquier cosa para mantener al minorista feliz, en parte porque WMT ahora domina el mercado del consumidor tan profundamente, que no tienen más opción. Los resultados pueden ser dramáticos o sutiles, inmediatos o insidiosamente corrosivos. Es por ello que las decisiones hechas en Bentonville, rutinariamente cierran factorías de la misma manera en que las abren. La forma de hacer negocios de WMT puede hundir a las compañías gradualmente, transformándolas en importadores. La presión sobre los precios puede dejar tan poca utilidad, que hay muy poco para la innovación. El efecto WMT es implacable; inclusive las demandas para un mejor rendimiento -que en un inicio pueden ayudar a cualquier compañía a tomar forma- pueden dejar a la misma compañía demacrada y herida⁵⁶.

John Mariotti pasó 9 años como presidente de la división de bicicletas de la Corporación “*Huffy*”. Una de sus primeras relaciones empresariales con Wal-Mart fue con Bill Durflinger, comprador de bicicletas para la tienda. Mariotti indica: “Él me dijo algo que siempre recordare. ‘Tenemos una filosofía muy simple en Wal-Mart. Nosotros compramos. Ustedes envían. Ustedes no envían. Nosotros no compramos. Ahora se sienten bien porque tienen una buena oportunidad con nosotros. Pero también están asumiendo una gran responsabilidad con nosotros y con nuestros consumidores: tener la mercadería que acordamos, donde la necesitemos, cuando la necesitemos.’” “Y ciertamente” indica Mariotti “ellos demandan que hagas lo que les dijiste que vas a hacer.” “*Huffy*” vendió una gama de bicicletas a WMT, 20 o más modelos a una variedad de precios. Hoy en día WMT vende más bicicletas

⁵⁶ Dicker, John. *The United States of Wal-Mart*. Estados Unidos. Jeremy P. Tarcher/Penguin. 2005. 209-213.

que cualquier otro minorista. “En tan solo 1 año nuestro producto se vendía como pan caliente” dice Mariotti. “Me levanté el 1^{ro} de Mayo”, recuerda –la época de mayor demanda de bicicletas por el verano- “y WMT necesitaba 900,000 bicicletas. Mis factorías solo podían producir 450,000.” Mariotti se había comprometido a proveer a WMT con las bicicletas que necesitasen a precios bajos con una delgada línea de utilidad. Para conseguir ese número de bicicletas baratas, Mariotti hizo algo asombroso: entregó cuatro de sus diseños SKUs a sus competidores y les animó y consintió a hacerlas para poder proveer a Wal-Mart. En otras palabras, concedió su negocio a sus competidores porque no tenía capacidad de producción suficiente. Mariotti, por su puesto sabía las consecuencias de no cumplir con su compromiso con WMT. “Wal-Mart no me dijo lo que debía hacer”, él indica “Ellos no tenían que decírmelo.”

Esto es como imaginar que Kodak entregue a Cannon sus diseños de la cámara digital o viceversa; o que Apple entregue sus diseños del i-Pod a Sony. Y, no solo darles los diseños sino una gran parte de las ventas y beneficios del negocio. En el caso de “Huffy”, el efecto Wal-Mart se apoderó, sin siquiera una conversación que se esperaría cuando las circunstancias del mercado toman un giro inesperado. Mariotti dice, “Wal-Mart es duro como las uñas. Pero te dan una oportunidad para competir. Si no puedes competir, ese es tú problema.” Como resultado, la legendaria empresa productora de bicicletas en Estados Unidos no pudo competir. La compañía hizo su última bicicleta en los Estados Unidos en 1999, y se convirtió en una importadora de Asia desde entonces. En el 2004 fue deslistada de la bolsa de valores de Nueva York y solicitó protección contra la bancarrota. Hoy en día, el 95% de bicicletas vendidas en los Estados Unidos son importadas de China, demostrando entre tantos otros ejemplos que Wal-Mart no permite que el tiempo de relaciones comerciales o algún sentimiento, impidan en sus decisiones comerciales⁵⁷.

Citando otro ejemplo, Steve Dobbins es el presidente de “*Carolina Mills*”, una compañía de 75 años que provee hilo y acabados para textiles a los productores de ropa, quienes la mitad de ellos proveen a Wal-Mart. La compañía creció firmemente hasta el 2000. En los últimos 5 años, mientras sus clientes se mudaban al extranjero o

⁵⁷ Spotts, Greg. *Wal-Mart: The High Cost of Low Price*. Nueva York. The Disinformation Company. 2005. 133-164.

quebraban, encogió sus 17 factorías a 5 y sus 2,600 empleados a 800. Los clientes de Dobbins se estaban enfrentando a ropa importada tan barata que las compañías no podían competir, así no pagasen nada a sus empleados. Para sobrevivir a las demandas de WMT, algunas compañías -como ésta- han tenido que despedir a su personal, o como “*Huffy*”, cerrar plantas para producir en el extranjero.

No es ningún misterio que las compañías estadounidenses y latinoamericanas se han estado moviendo al exterior por décadas, mucho antes de que Wal-Mart adquiriera su poder. Pero no hay duda alguna que la cadena está acelerando la pérdida de trabajos en América, llevándolas hacia los países donde hay mano de obra barata como China. Lo que sucedió con ésta y otras compañías, es sencillamente la otra cara del efecto Wal-Mart. Eventualmente, no hay más mejoras por hacer en la cadena de suministro; no hay más centavos para ahorrar en empaques, ni plásticos más baratos que utilizar. La única forma para reducir más los costos, es manufacturar los productos fuera, en países con costos laborales bajos, pocas regulaciones y menos gastos. ¿Cuál es el siguiente paso para obtener precios aún más baratos?

¿Cómo puede ser perjudicial que ingresen a un país artículos mucho más baratos? ¿Cómo puede ser malo tener gangas en Wal-Mart, si esto ha mantenido la inflación baja y ha aumentado el poder de adquisición de la gente? Tener gangas es bueno hasta cierto punto, pero ¿cómo se puede comprar algo si no se está empleado? Y por otra parte, las mercancías que ingresan al país tan barato son elaboradas en factorías bajo condiciones que no serían toleradas y posiblemente ni siquiera legales. Se quiere respirar aire limpio, agua no contaminada, buenas condiciones de vida y sin embargo no se está dispuesto a pagar por nada elaborado bajo esas restricciones.

Wal-Mart ha defendido agresivamente su negocio resaltando en varias ocasiones el número de empleos que crea. En el 2005, Scott Lee indicó que la compañía esperaba crear 100,000 nuevos empleos en los Estados Unidos ese año, a más de los 83,000 creados en el 2004. Pero, como en muchos otros ejemplos, la creación de trabajo de WMT carece de un contexto, ya que la apertura de una nueva tienda no incrementa el número de trabajos en el país, solo incrementa el número de trabajos en Wal-Mart. Mientras el país entero añadía 670,000 trabajos en el área minorista, WMT añadía 480,000 trabajos en los EE.UU. Más del 70% de todos los nuevos trabajos minoristas

creados en los últimos 7 años en los Estados Unidos, vinieron sólo del crecimiento de Wal-Mart. Los 190,000 trabajos sobrantes, se esparcían en toda la nación por más de 7 años, 540 nuevos puestos de trabajo minoristas para cada uno de los 52 estados cada año. Mientras que el número de trabajos en WMT crecía en un 67%, el número de trabajos minoristas en el resto de los Estados Unidos crecía en un 1.3%. Resulta entonces que WMT crea nuevos trabajos para sí mismo, mientras que su escala y eficiencia absorbían el oxígeno de los posibles trabajos en el resto del sector.

La conexión con la eliminación de trabajos manufactureros es menos directa, pero igual de sorprendente. Mientras WMT añadía 480,000 trabajos entre 1997 y 2004, los trabajos manufactureros en los EE.UU durante esos años descendían por 3.1 millones de trabajos. Una pérdida promedio de 37,000 trabajos de factoría al mes por 84 meses seguidos. Notablemente, en el 2003, el número de americanos trabajando en el sector minorista (14.9 millones) fue mayor que el número de americanos trabajando en las factorías (14.5 millones). Lo que quiere decir que hay más gente trabajando en las tiendas que las que hacen la mercadería para ponerlas ahí⁵⁸.

Los gobiernos, a todos los niveles, también pierden cuando llega Wal-Mart, ya que reduce sueldos y salarios, elimina puestos de trabajo y lleva a las familias a la pobreza. Como resultado, el gobierno termina pagando por el seguro médico que WMT se niega a dar. En muchos casos, los empleados de Wal-Mart son los que encabezan la lista de beneficiarios de los seguros médicos.

Por lo tanto, se podría decir que efecto Wal-Mart permanece oculto ante los ojos del público. El negocio descansa sobre su hambre sin cesar de reducir precios, con unos centavos menos y sobre su habilidad para transmitir su hambre a los proveedores, así sea con eficiencias en la distribución o un diseño barato de productos, o mano de obra barata. WMT se beneficia de la impresión de que la globalización es una especie de clima o sistema económico inmanejable, fuera del control de todos que afecta a todos los jugadores con indiferencia y beneficia a esos que estaban apropiadamente preparados.

⁵⁸ Bianco, Anthony. *The Bully of Bentonville*. Estados Unidos. Currency/Doubleday. 2006. 275-283.

2.3.1 Efecto Wal-Mart en México

A pesar de su notorio éxito en ventas en México, el gigante minorista ha sido calificado como el “Goliat” que invadió, derrotó locales y transformó el mercado mexicano, amenazando su soberanía⁵⁹. En México, controla al menos el 54% del mercado total. Sin embargo, para el gobierno estatal y para la mayoría del pueblo, esto es símbolo de desarrollo pero basta repasar el papel que la transnacional más grande del mundo ha jugado en la economía estadounidense para darse una idea del impacto que generará en los pueblos y comunidades globales.

La empresa estadounidense ha sido por mucho la experiencia más exitosa de participación extranjera en el sector. Adicionalmente, es indiscutible la aportación que ésta empresa estadounidense ha realizado a favor de la modernización del negocio del supermercado en México. Antes de la llegada de Wal-Mart, las tiendas Aurrerá ya eran consideradas líderes en el sector en términos de organización. La asociación con Wal-Mart reforzó y aumentó su liderazgo introduciendo importantes cambios en el uso de nuevas tecnologías en el sector de autoservicios en México. Gracias a las facilidades otorgadas por la política comercial mexicana, la empresa estableció la operación de importantes centros de distribución en los que se centralizaban las funciones de abastecimiento de las tiendas. Esto fue un cambio fundamental, pues anteriormente cada unidad de Cifra operaba con relativa independencia y tanto los tiempos como los volúmenes de abastecimiento se determinaban al interior de cada unidad⁶⁰.

Sin embargo, la entrada de WMT en México no es puramente beneficiosa para el país. Críticos acusan a Wal-Mart de llevar a la quiebra a algunos negocios, debilitando a las fábricas en el proceso, e inundando el país con importaciones baratas que socavan aún más la producción nacional y amenazan la soberanía mexicana por realzar el dominio estadounidense. ¿Qué pasa con el efecto de la persecución de precios bajos de Wal-Mart? El economista francés Cedric Durand, ha vinculado a Walmex con el

⁵⁹ Lichtenstein, Nelson. *Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism*. Nueva York. New Press. 2006. 84.

⁶⁰ Lichtenstein, Nelson. *Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism*. Nueva York. New Press. 2006. 89-94

aumento dramático de las mercancías importadas en México. En un artículo publicado en el *Cambridge Journal* de Economía indica: "Después de 1997, se observa un aumento más rápido de las importaciones de Wal-Mart en términos reales en comparación con sus competidores. Si nos fijamos en la proporción de las importaciones, vemos que todas las empresas han aumentado significativamente la proporción de sus importaciones, pero Wal-Mart ha mostrado una evolución mucho más dramática: de un 20% en 1997 a más del 55% en 2002 y 2003" (Business Report). La búsqueda de Wal-Mart por precios bajos ha afectado significativamente los niveles totales de las importaciones en México⁶¹.

En este sentido, los resultados de la investigación de Durand hacen eco de las mismas conclusiones de Instituto de Políticas Económicas (IPE) que analizó los efectos de Wal-Mart en las importaciones y en el empleo en los EE.UU. El estudio concluyó que las importaciones de Wal-Mart sólo eran responsables de la destrucción de 200,000 puestos de trabajo -incluyendo 130,000 empleos en la manufactura- entre 2001 y 2006. La destrucción de empleos en la manufactura es significativa, ya que una industria manufacturera fuerte es un factor clave de desarrollo de un país. El poder de negociación masivo de Wal-Mart y sus prácticas de importación, conducen a una mayor pérdida de empleos confirmado por la evidencia en México. El profesor de la Universidad de California y experto en Wal-Mart, Nelson Lichtenstein, ha dicho: "Walmex ha tenido un impacto devastador en la industria manufacturera mexicana. Aunque Wal-Mart afirmó inicialmente que empresas locales mexicanas se incorporarían en su cadena de suministro, la famosa presión sobre los precios y la clase obrera, nunca cesó" (Lichtenstein, *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*). El citó las palabras de un ejecutivo de una pequeña manufacturera mexicana de ropa diciendo: "Wal-Mart ha llevado a muchos proveedores a la quiebra...Wal-Mart mantiene sus márgenes de ganancia...ellos nunca reducen su margen. Claro que pasan ahorro en los precios, pero a expensas del fabricante. Por ejemplo, ellos te pueden decir, 'vamos a vender camisetas con un 40% de descuento' y tú, el manufactor tienes que cortar tu precio en un 40%". El describe al proceso de negociación como un

⁶¹ "Wal-Mart Effect on Mexico Shows the True Price of Bargains". *Business Report*. 2 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://www.iol.co.za/business/business-news/walmart-effect-on-mexico-shows-the-true-price-of-bargains-1.1109992>. 20.10.11.

“contrato leonino” indicando: “primero te piden un descuento. Luego, sobre aquello te dicen ‘queremos un descuento por el volumen de compra’. Después te piden un descuento confidencial -llamado así porque no queda escrito-. Si tú no provees promotores, otro descuento más, y si envías cantidades equivocadas, te multan. En algunos casos, estas multas borran todo tu margen de utilidad”. En otras palabras, los beneficios para el consumidor, están llevando a la quiebra a los fabricantes que ofrecen puestos de trabajo. Así que, aun cuando Walmex compre productos localmente, al presionar a los fabricantes para que reduzcan continuamente su precio, les está obligando a importar por no poder fabricar a precios tan bajos de manera legal dentro del país⁶².

La posibilidad de precios bajos de Walmex resulta atractivo, pero ¿a que costo? Walmex está desarrollando un papel distintivamente negativo, más allá de eso representa también para México todos los problemas y efectos que caracterizan al sector minorista. Las empresas competidoras a nivel nacional están imitando con éxito las estrategias de Walmex; similarmente presionando a los proveedores y convirtiendo a esta práctica en algo común entre los grandes minoristas mexicanos. Competidores como Soriana, Gigante, y Comercial Mexicana, también han aumentado su poder de mercado mediante la formación de una alianza de compras llamada Sinergia, la cual representa un paso hacia una cooperación contra Wal-Mart. Compañías como éstas también han comenzado a adoptar la estrategia de distribución centralizada y automatizada, instalando sistemas de seguimiento y la creación de manuales de procedimiento detallados. Es más, Gigante y Comercial Mexicana -el mayor rival de Walmex han creado múltiples formatos de tiendas a través de adquisiciones. El resultado neto de la emulación de las cadenas mexicanas ha sido una participación de mercado estable durante los dos últimos años⁶³.

Por otra parte, según el Frente Nacional contra Wal-Mart, la trasnacional no paga horas extras a sus trabajadores; los salarios son de miseria; no otorga cobertura social para sus empleados y no tiene sindicato dentro de su empresa. El Frente Nacional contra Wal-Mart A.C., es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, preocupada por el crecimiento monopólico de Wal-Mart. Su misión es frenar el

⁶² Lichtenstein, Nelson. *The Retail Revolution*. California. Picador. 2010. 267-270.

⁶³ Lichtenstein, Nelson. *The Retail Revolution*. California. Picador. 2010. 333-340.

crecimiento ilegal del monopolio de Wal-Mart en el país. *Uni-Commerce*, el sindicato global de los trabajadores del comercio, caracterizó a Wal-Mart como “una compañía obsesivamente anti-sindicatos, en el país y en el extranjero”⁶⁴.

El Frente contra Wal-Mart, asegura que el Estado Mexicano, mediante leyes fiscales, autoriza regímenes especiales que propician que las empresas como Wal-Mart, a través de sus asesores fiscales, contadores y administradores, se acojan a una “legalidad” maquillada para que no paguen los impuestos que corresponderían a su actividad. Su fundador y coordinar, Dr. Enrique Bonilla Rodríguez, indica que el Fisco es quien otorga las facilidades para que, mediante procedimientos rebuscados y a través de asesores de alto nivel, se establezcan estrategias fiscales para no causar la carga tributaria que deberían. Además, asegura que el beneficio de Walmex es el contar con personal calificado para evadir, eludir, disimular y maquillar el pago de impuestos justos. En ejercicio fiscal del 2010, se detecta una evasión fiscal de por lo menos 30 mil millones de pesos, dinero que se pudo destinar para el desarrollo del país. Otras varias violaciones fiscales señalan a México como el paraíso fiscal de Wal-Mart. En el 2009, el Secretario de Finanzas del Gobierno del D.F. mencionó que la empresa tiene un adeudo moroso del impuesto predial por \$ 2.4 millones de pesos. Sam’s Club durante 5 años acumuló una evasión fiscal por \$400 millones de pesos. En 2003 se detectó una evasión fiscal por \$166 millones de pesos, al simular ventas al extranjero y evitar el pago del IVA. Del 2001 al 2005 pagó el 1.8% en promedio, del Impuesto Sobre la Renta, mientras PEMEX (Petrolera Mexicana) pagó el 40%⁶⁵.

Las violaciones de Wal-Mart rebasan el ámbito laboral y fiscal. En México intentó violar el uso del suelo en lugares residenciales y agrícolas con la tala excesiva de árboles centenarios. Además, es acusado de deteriorar los centros históricos como el área arqueológica de Teotihuacán, donde se encuentra la pirámide del sol –la más grande de México-, sitio declarado patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO (1987). De acuerdo con los integrantes del Frente, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), encargado de preservar las zonas arqueológicas, violó varias leyes al autorizar la edificación de la tienda comercial a más de dos millas de la pirámide del Sol. A la vez, culpan al gobierno del Estado de México y

⁶⁴ <http://www.rel-uita.org/companias/wal-mart/inequidad.htm>. 27.10.11.

⁶⁵ www.oocities.org/frentenacionalac/. 30.10.11.

del municipio de San Juan Teotihuacán de no oponer resistencia ante la cadena comercial⁶⁶.

Para los ecologistas esto no termina ahí. Según algunos estudios, una tienda Wal-Mart común y corriente atrae 3,315 carros al día. Pero, un supercentro de 250,000 pies cuadrados con un estacionamiento de 16 acres, genera 413,000 galones de escurrimiento por cada pulgada de lluvia, lo que implica que anualmente ese estacionamiento genere 240 libras de nitrógeno, 32 libras de fósforo y 5 libras de zinc para los arroyos locales, además de generar “islas calientes”. Para otros opositores de Wal-Mart, la crítica se centra en la contaminación estética de sus tiendas cuando pretende instalarse en ciudades coloniales e indígenas. Consideran que este concepto de centro comercial americanizado pretende arrasar con toda cultura que se ponga enfrente⁶⁷.

El padre de la economía moderna, Adam Smith, asegura que el enemigo mortal de la libre competencia es el monopolio⁶⁸. James Heckman, premio Nobel de Economía (2000) ejemplifica esta teoría indicando que la economía mexicana está perdiendo su filo competitivo por el enorme impacto de los monopolios⁶⁹. Wal-Mart creció del 2007 al 2009 en más del 100% en número de tiendas; mientras que el Producto Interno Bruto decreció en un 2.6% en el mismo lapso⁷⁰. Por ello, el monopolio de Wal-Mart cuenta con el poder de definir el sistema comercial e influenciar en el bancario. Si a esto se suma la violación leyes y reglamentos laborales, fiscales, ecológicos y de desarrollo urbano, se podría decir que a Wal-Mart se le permite obtener control en casi todos los ámbitos de la nación.

⁶⁶ Montagut, Xavier. *Supermercados, No Gracias*. Barcelona. Icaria Editorial. 2007. 163-164.

⁶⁷ “Wal-Mart gana batalla en Teotihuacán”. Univisión Noticias. 12 de Noviembre de 2004. Disponible en: <http://noticias.univision.com/america-latina/article/2004-11-12/wal-mart-gana-batalla-en?page=2#axzz1tq7U6PXW>. 12.11.11.

⁶⁸ Roll, Eric. *Historia de las Doctrinas Económicas*. México D.F. Fondo de Cultura Económica. 1984. 266.

⁶⁹ “Nobel Critica Lenta Economía y Baja Competitividad en México”. *El Universal*. 19 de Octubre de 2009. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/634282.html>. 15.11.11.

⁷⁰ “Wal-Mart Effect on Mexico Shows the True Price of Bargains”. *Business Report*. 2 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://www.iol.co.za/business/business-news/walmart-effect-on-mexico-shows-the-true-price-of-bargains-1.1109992>. 20.10.11.

2.3.2 Efecto Wal-Mart en Brasil

"Dado que en México y América Central ya no tiene mucho espacio para seguir creciendo, los próximos movimientos de Wal-Mart están enfocados en el sur y lo que está obligando al resto de las cadenas a hacerse fuertes en el mercado para trabar el avance de la cadena estadounidense", indica Frédéric Gautier, titular del Instituto Latinoamericano de Canales de Distribución (LLACAD)⁷¹.

En su primer año de operaciones, Wal-Mart Brasil causó un tumulto en el mercado debido a sus métodos operacionales. WMT fue responsable por la rápida modernización de la industria minorista brasileña, acelerando la adopción de la automatización en las grandes y medianas compañías y contribuyendo para que las empresas existentes sean más eficientes. La introducción de nuevas tecnologías y el incremento de la competencia, provocó que el mercado interno se realce, promoviendo que las firmas locales como *Pao de Açúcar*, eleven su productividad y optimicen la calidad de sus productos, para poder competir con la firma extranjera. Tal impacto solo era visto antes en la historia del sector minorista cuando Carrefour revolucionó las prácticas de comercialización y mercadeo en los años 70's. Mayores conflictos ocurrieron a nivel de los proveedores. Los fabricantes brasileños, acostumbrados a operar en el mercado de proveedores en condiciones de oligopolio, no estaban preparados para el tipo de presión que WMT impuso, especialmente cuando la compañía solo estaba operando 5 tiendas en el país. Los precios menores a los de la competencia causaron un incremento en la rivalidad en el mercado local. Aún las compañías multinacionales que proveían a la compañía en los Estados Unidos, no parecían estar muy a gusto con las políticas de precios de WMT. Este fue el caso de Nestlé de Brasil. Su presidente la criticó fuertemente por vender productos Nestlé con un 40% de descuento. Consecuentemente, grandes minoristas comenzaron a presionar a los fabricantes para que les vendieran los productos a un precio similar al que proveían a WMT o a no vender del todo a la compañía norteamericana⁷².

⁷¹ "Al Ritmo de Wal-Mart". *Ten Magazine*. Edición 02. 2008. Disponible en: <http://www.bnamericas.com/ten/articulo.jsp?idioma=E&documento=11>. 3.11.11.

⁷² Kotabe, Masaaki y Leal, Ricardo. *Market Revolution in Latin America*. The Netherlands. Emerald Group Publishing. 2001. 87-90

Algunos observadores de la industria, consideraron que la disputa con los proveedores y la publicidad que WMT ganó, tuvo como resultado asociarlo con una imagen de precios bajos. Para los ejecutivos de otros grandes minoristas, esta fue una estrategia para penetrar en el mercado brasileño que no era sostenible a largo plazo.

Wal-Mart ha sido denunciado por muchos en Brasil por contribuir con la pérdida de la soberanía económica y cultural. Parece claro que las compañías multinacionales y los productos y servicios que proveen, se expandirán mucho más en las próximas décadas, aumentando la convergencia económica y cultural, mientras los productos y servicios transforman el comportamiento de los ciudadanos. A medida que los hábitos de trabajo y los procesos de negocio de las empresas multinacionales son integrados en las economías nacionales, los rasgos culturales se desvanecen junto con las empresas locales que enfrentan dificultades para competir.

También existen cambios en el comportamiento del consumidor asociados a una mayor sensibilidad al precio y al salario. Cada vez que la compañía ingresa a una nueva ciudad se da un cambio en la percepción del salario promedio, ocasionando que éste disminuya. Además, a su ingreso se pierden casi tantos empleos como los que se generan. Entonces se demuestra que las decisiones que se toman a nivel corporativo tienen incidencia, tanto en los mismos empleados que trabajan por un salario mínimo en condiciones desfavorables, así como en los empleos de empresas aledañas. Wal-Mart marca la pauta y sirve de ejemplo para otras empresas que ven el éxito de sus estrategias y tratan de imitarlas, especialmente en regiones donde no hay una buena regulación por parte del Estado o donde este es un aliado más de la compañía.

Sin embargo, WMT ha aportado de manera positiva con la economía brasileña al contribuir con el mantenimiento bajo de los niveles de inflación, sobretodo considerando los niveles alarmantes que mantenía Brasil antes de la llegada de Wal-Mart. La elevación notable del nivel de precios en bienes y servicios, con efectos desfavorables para la economía de un país se denomina inflación, lo que significa que muchas personas deben sufrir y vivir en un estándar de vida más bajo⁷³. Y Wal-

⁷³ Cuartas Mejía, Vicente. *Diccionario Económico Financiero*. Medellín. Universidad de Medellín. 2006. 265.

Mart con sus precios bajos ha encontrado la manera para detener el aumento de precios y mantener el costo de vida bajo control. En algunos casos, ha ocasionado que los precios sean más bajos que los anteriores. La inflación es un problema económico que cada gobierno trata de resolver. En Brasil, después de 3 décadas de hiperinflación –inflación excesiva-, se implementó el "Plan Real", en marzo de 1994. Este programa de estabilización económica fue diseñado como un programa de cambios profundos de la economía y la sociedad brasileñas que efectivamente comenzó a reducir la inflación a niveles razonables. En febrero de 1994, la tasa de inflación anual fue del 40%, mientras que en septiembre de ese mismo año, fue relativamente bajo siendo el 3%. Una menor tasa de inflación fue vista como un paso viable en la mejora del poder adquisitivo del pueblo brasileño, especialmente en el segmento socioeconómico más bajo de la población⁷⁴.

Después de la llegada de WMT a Brasil, se puede notar casualmente una estabilización en las tasas inflacionarias del país; desde un 8,9% en 1999, a un 7,6% en el 2005, a un 4,9% en el 2011. Por ello, se puede afirmar que la contribución de Wal-Mart a la reducción de la inflación es clave, gracias al enorme volumen de productos que ofrece a precios bajos. “No hay dudas de que en América Latina (...) hemos tenido un (...) impacto (...) en la reducción y el control de la inflación”, dice a la revista *Latin Trade* Eduardo Solórzano, presidente ejecutivo de Wal-Mart en América Latina. “Nuestros precios suben a una tasa menor que la del mercado”. “El impacto de Wal-Mart en la reducción de la pobreza en Brasil y en América Latina es mayor por su habilidad para ofrecer grandes ahorros que por los salarios que paga”, sostiene John Price, director ejecutivo de *Americas Market Intelligence* y columnista de *Latin Trade*. Price estima que Wal-Mart genera \$60,000 dólares de ahorros para sus clientes por cada \$10,000 dólares que paga a sus empleados. “Otros minoristas globales, como Carrefour, han tenido resultados menos consistentes en América Latina y no han mantenido la trayectoria trazada como lo ha hecho Wal-Mart...esto también explica la predominancia de Wal-Mart” indica Price⁷⁵.

⁷⁴ Kotabe, Masaaki y Leal, Ricardo. *Market Revolution in Latin America*. The Netherlands. Emerald Group Publishing. 2001. 90-95

⁷⁵ “Latin 500: Wal-Mart, Latin American Success”. Revista Latin Trade. 2 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://latintrade.com/2011/08/latin-500-walmart-latin-american-success>. 18.11.11.

No se acredita totalmente la estabilidad económica a WMT, pero si se lo indica como factor importante debido a sus políticas de precios. Políticas que a la vez han forzado a sus competidores a disminuir o tratar de igualar sus precios para poder sobrevivir en la industria, lo que consecuentemente ha ocasionado que todo el sector minorista brasileño se enfoque en bajar su precio, y que como sector comercial mantenga la tasa de inflación baja y estable en comparación con la de 1994.

2.3.3 Efecto Wal-Mart en Argentina

En los albores de la Revolución Industrial se formaron las primeras asociaciones obreras. Puesto que fue en Inglaterra donde se inició la Revolución Industrial, fue también en este país donde se iniciaron los primeros sindicatos obreros y los partidos obreristas realmente eficaces. “Sindicato” es definido como la asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros⁷⁶. Consecuentemente, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) en su declaración de Filadelfia reconoce como derecho la libertad de asociación sindical de los trabajadores (1944). Sin embargo, en Mayo del 2007, la Organización de Derechos Humanos (HRW) dedicada a defender y proteger los derechos de las personas en el mundo, denuncia en su informe que Wal-Mart ha diseñado amplias prácticas corporativas destinadas a frustrar la organización de actividad sindical⁷⁷.

Wal-Mart a donde quiere que vaya, persigue su programa antisindical sin descanso, a menudo desde el día que un nuevo trabajador es contratado. La compañía emplea a miles de tácticas, incluyendo algunas consideradas ilegales y discriminatorias. La política antisindical de la empresa en Argentina es similar a la que practican habitualmente en Estados Unidos y en casi todos los países donde se ha instalado. Cada vez que los trabajadores intentan organizarse de manera autónoma, en

⁷⁶ Mankiw, Gregory y Rabasco, Ester. *Principios de Economía*. España. Editorial Paraninfo. Cuarta Edición. 2007. 433.

⁷⁷ “Wal-Mart's Violation of U.S. Workers' Right to Freedom of Association”. *Human Rights Watch*. Mayo de 2007. Disponible en: <http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0507webwcover.pdf>. 13.12.11.

organizaciones que no estén bajo control de la empresa, son despedidos. A menudo Wal-Mart comienza creando un ambiente hostil para la organización laboral. La compañía usa sesiones de entrenamiento, videos y otros medios para doctrinar a sus empleados con la idea de que los sindicatos son negativos. Instruye a sus gerentes sobre cómo prevenir la formación de sindicatos y clasifica discriminatoriamente a sus asociados de acuerdo a ésta tipología: asociado ineficiente, asociado independiente, rebelde, asociado “peor es nada”, asociado crónicamente insatisfecho, asociado inclinado a tener “causas” y asociado sobre calificado. A estos 7 tipos de asociados, cuyo pasado, personalidad y comportamientos los convierten en potenciales miembros de sindicato, se los debe detectar inmediatamente para evitar su ingreso a la empresa o para lograr su rápida expulsión. Paradójicamente, la cultura antisindical de WTM se ve bendecida y potenciada por la contratación para su nivel gerencial de mano de obra de Alfredo Oscar Saint Jean, militar que se desempeñó durante la última dictadura argentina, considerando entre otros como jefe de la represión⁷⁸.

El efecto acumulativo de estas tácticas, crea un clima de miedo e intimidación en las tiendas de Wal-Mart. El reporte encontró que muchos empleados tienen miedo a las represalias; a ser despedidos por expresar o escuchar los puntos de vista pre sindicales o por participar en votos para una representación sindical. El informe de la Organización de Derechos Humanos, afirma que Wal-Mart viola el derecho de libre asociación de los trabajadores, reconocido por la ley internacional; y describe detalladamente la manera como los enérgicos esfuerzos para mantener alejados a los sindicatos, han violado leyes federales e infringido en los derechos laborales. Trabajar sin el amparo de un sindicato conlleva aceptar las condiciones laborales otorgadas por Wal-Mart, callar injusticias y discriminaciones, e ignorar los derechos como trabajador. No estar representado por una organización que vele por salarios y jornadas justas, que defienda los intereses en asuntos relacionados con el trabajo, justicia social, la razón y la ley, significa estar desprotegido en escenarios hostiles, en donde ronda la inestabilidad laboral. Tanto sindicatos como trabajadores, han abierto 292 casos en contra de Wal-Mart por violación de derechos laborales en Argentina⁷⁹.

⁷⁸ Montagut, Xavier. *Supermercados, No Gracias*. Barcelona. Icaria Editorial. 2007. 38-49.

⁷⁹ <http://walmartwatch.org/>. 12.12.11.

De acuerdo al activista sindical Falcón, de la Federación de Empleados de Comercio y Servicio (FAECYS), Wal-Mart cuenta con una buena imagen ante los ojos de sus compradores, pero tiene una mala reputación respecto del trato que da a sus trabajadores. En octubre de 2007, trabajadores y activistas laborales protestaron afuera de una tienda Wal-Mart en un intento de crear conciencia acerca de las condiciones laborales a las que la cadena de tiendas sujeta a sus trabajadores en Argentina. Durante una obra teatral, actores escenificaron las humillaciones a las que se enfrentan los empleados de Wal-Mart y parodió el sistema de botones de la mega tienda, describiéndola como una manera de premiar a los trabajadores por aguantarse las ganas de ir al baño y trabajar tiempo extra sin el pago correspondiente⁸⁰.

En adición a la política antisindical, un reportaje publicado en el diario argentino “El País” (2007), revela que la mayoría de los empleados argentinos son jóvenes y muchos de ellos son contratados a través de agencias tercerizadoras⁸¹. Wal-Mart Argentina realiza una intensa utilización de esta modalidad de contratación. Al transitar por las cajas y los pasillos de Wal-Mart en Argentina, se puede constatar que los empleados temporales son los que tienen una inscripción de gran tamaño en el costado izquierdo de los chalecos que dice *Manpower*, empresa líder mundial en soluciones de recursos humanos, como indica su página web. La empresa afirma que: “la tercerización de recursos humanos a través de *Manpower* permite la optimización de los recursos económicos, reducir costos operacionales, no distraer recursos en áreas no estratégicas, ganar flexibilidad y traspasar las complejidades de la administración de personal a terceros”⁸².

La tercerización puede ser entendida como la transferencia o la contratación “externa” de cualquier tipo de actividad o servicio, es decir actividades que pasan a ser realizadas por “terceros”⁶¹. En relación con los aspectos sociales y económicos, es necesario destacar que la tercerización aparece como una nueva forma de organizar la producción, junto con el surgimiento de nuevas formas de empleo dentro del fenómeno de eventualización. Al tercerizar, Wal-Mart realiza un menor número de procesos, lo que le permite un mejor control de costos y mejor desempeño,

⁸⁰ http://www.revolutionvideo.org/agoratv/secciones/luchas_obreras/wal_wart.html. 7.01.12.

⁸¹ “Wal-Mart, la Empresa que Odia los Gremios”. Diario el País. 27 de Mayo de 2007. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-85594-2007-05-27.html>. 7.01.12.

⁸² <http://www.manpower.com.ar/>. 9.01.12.

facilitando la gestión de la producción y de la fuerza de trabajo. Al recurrir a la contratación de trabajo temporario, consiguen ahorros de costos administrativos (salarios, beneficios sociales, indemnización por despido, etc.) y además, se libera de las complicaciones administrativas que implica la gestión de la fuerza de trabajo. Sustituyen una relación laboral -con sus complejidades, contradicciones y conflictos- por una relación comercial, transfiriéndole los problemas de la relación laboral a la empresa de servicios temporarios. Es por ello que la tercerización de servicios le permite a WMT ser más flexible para enfrentar el incierto ambiente económico argentino, les posibilita eliminar o minimizar obstáculos para sus planes, -como los que pueden surgir de la existencia de una organización sindical fuerte- les permite abaratar costos y concentrarse en las actividades que son fundamentales para la empresa, donde ésta posee sus mayores ventajas competitivas, obteniendo escalas más altas de producción⁸³.

Pero ¿cuáles son los efectos de esta modalidad en los trabajadores? Vista desde esa perspectiva, la tercerización supone una segmentación del colectivo y consecuentemente su debilitamiento y el empeoramiento de las condiciones de trabajo. Estos efectos laborales negativos de la tercerización -no necesariamente en todos los casos- terminan afectando la organización sindical. La presencia de trabajadores eventuales en WMT posibilita disminuir la cantidad de delegados sindicales en cada una de sus sucursales, ya que la legislación nacional Argentina establece su cantidad de acuerdo con el plantel de personal del establecimiento y no incluye a los que no son contratados por la firma. En la relación de trabajo típica, expresada en el contrato de trabajo, el trabajador recibe como única retribución su salario, mientras que el empleador retiene todo el lucro o excedente; el trabajador no participa en los riesgos de la empresa. Si hay ganancias son todas para el empleador; pero si hay pérdidas, éstas las asume íntegramente el empleador. El trabajador no participa en los riesgos del emprendimiento; percibe su salario, independientemente del provecho que el empleador obtenga de su trabajo. Esta seguridad garantizada al trabajador es lo que justifica que el trabajador se contente con el salario. No obstante, cuando el empleador recurre a la tercerización, en realidad está transfiriendo los riesgos al trabajador, quebrando así la estructura del contrato de trabajo y sobre todo

⁸³ “Wal-Mart, la Empresa que Odia los Gremios”. Diario el País. 27 de Mayo de 2007. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-85594-2007-05-27.html>. 7.01.12.

violando su fundamento ético. Críticos claman que la tercerización esta poniendo los intereses de la compañía y de sus socios sobre la seguridad de trabajo de los empleados que a larga tendrá efectos perjudiciales en la economía local⁸⁴.

Wal-Mart está marcando una tendencia negativa de trabajo dentro de la industria minorista, vista a nivel corporativo como una movida estratégica de negocios con altas utilidades y mejoras en la competitividad. Según datos de Bumeran Argentina, desde el segundo semestre del 2006, fueron 61 empresas las que implementaron el servicio de tercerización con una amplia base de currículums⁸⁵. El periódico argentino “La Nación” agrega que son 600 mil el número de trabajadores tercerizados en la Argentina. Esta tendencia, promovida por el gigante minorista, facilita la explotación de la mano de obra; elimina los derechos laborales de los trabajadores; y permite la inobservancia de los derechos humanos. Además, la tercerización y el trabajo por horas -parte del proceso denominado ‘flexibilización laboral’- atacan principalmente la estabilidad e impiden la sindicalización, a más de recortar principios y derechos constitucionales y legales, ya que los empleados tercerizados no reciben los mismos beneficios ni están sujetos a incorporación a nómina. La tercerización se aprovecha del desempleo y precariza la actividad laboral; se desentiende y desconoce de los convenios internacionales de trabajo⁸⁶.

En adición a los efectos de las políticas antisindicales y tercerizadoras, también existen efectos devastadores para los sectores campesinos. La pérdida de la venta de una sola cosecha, puede ser fatal para su existencia como campesinos. Las grandes cadenas de supermercados están afectando la vulnerabilidad de los pequeños productores. Según un estudio de Reardon, Berdegue y Farrington, de la Universidad del Estado de Michigan (2002), desde 1990 se ha cuadruplicado el porcentaje de los supermercados en las ventas directas al consumidor en América Latina, alcanzando actualmente 50% a 60% del total. Al principio las ventas eran mayoritariamente de productos no frescos, pero éste último sector esta creciendo notablemente, con fuertes repercusiones en la producción agrícola interna de los países, incluyendo

⁸⁴ “The Future of Outsourcing”. Global Change. 28 de Septiembre de 2010. Disponible en: <http://www.globalchange.com/outsourcing.htm>. 16.01.12.

⁸⁵ “Las Empresas Prefieren el Outsourcing”. Portinos. 18 de Junio de 2007. Disponible en: <http://www.portinos.com/1308/las-empresas-prefieren-el-outsourcing-de-bases-de-datos>. 17.01.12.

⁸⁶ “La Tercerización No Soluciona Todo”. Diario La Nación. 11 de Septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1405179-la-tercerizacion-no-soluciona-todo>. 22.01.12.

sectores que tradicionalmente estaban en manos de campesinos y pequeños productores como frutas, hortalizas y lácteos. Wal-Mart y Carrefour combinados, tienen entre el 50% y el 80% de los mercados en Argentina, Brasil, y México. En Argentina tienen el 50% del mercado de ventas de alimentos, en Brasil el 80%. Básicamente se debe a que hay una tradición de compras diarias de frutas y hortalizas y los consumidores están prefiriendo ir a los supermercados. Para los productores agrícolas, vender al supermercado es una posibilidad tentadora por los volúmenes que significa. Pero, plantea muchas dificultades ya que además de volumen, tienen exigencias en plazos, regularidad, homogeneidad de los productos, rutinas de empaque y otras -como se vio en el capítulo 1- estando muchas veces fuera del alcance de la producción campesina⁸⁷.

2.4 Sinopsis del Efecto Wal-Mart

Es un hecho que los efectos de la compañía son tan impactantes que todas las regiones y naciones se preocupan, se oponen o entran en un intenso debate, cuando Wal-Mart intenta ubicar una nueva tienda en el lugar. Estados Unidos fue el primer país en gozar de los beneficios de la cadena Wal-Mart, pero también fue el primer país en sufrir los efectos del alto costo de los precios bajos. Esto, sin embargo, no afectó los esfuerzos de Wal-Mart por expandirse hacia América Latina y el mundo, utilizando estrategias de entrada como las fusiones o adquisiciones. Es innegable que al mismo tiempo que extendió su cadena de supermercados a México, Brasil y Argentina, propagó sus efectos.

Durante éste capítulo, se analizó el conjunto de impactos con los cuales los críticos atacan o defienden a la compañía. No obstante, a continuación se resume los efectos nocivos y favorables, con el fin ponerlos en una balanza para poder responder las siguientes interrogantes: Primero, ¿está la multinacional Wal-Mart influyendo en el desarrollo de las naciones? Después, ¿está convirtiéndose o no, en el nuevo

⁸⁷ Roberts, Bryan y Berg, Natalie. *Wal-Mart: Key Insights and Practical Lessons from the World Largest Retailer*. India. Kogan Page Publishers. 2012. 193-200

gobernante que dicta la economía mundial y el comportamiento de las sociedades? Y finalmente, ¿es Wal-Mart bueno para América Latina?

2.4.1 Efectos Nocivos

Socialmente, la corporación determina los hábitos de consumo de las personas, su percepción de los precios y de lo que una buena oferta representa, además de cambiar el sentido de la calidad de los artículos. Con su llegada, las empresas nacionales tratan de imitar sus estrategias de éxito causando rivalidad y disputas entre éstas. La corporación Wal-Mart define quién, dónde y cómo se debe producir; define la calidad, el costo de los productos y la forma de promocionarlos. A donde llega, desplaza a los pequeños y grandes negocios y define indirectamente las prácticas laborales de sus proveedores y de su competencia. Propicia la explotación de trabajadores tanto para los que trabajan en sus tiendas como para los que trabajan en las fábricas en algún lugar del mundo. Con sus prácticas antisindicales, genera un clima de intimidación entre sus trabajadores y acelera la pérdida de empleos, además de transferir los riesgos al trabajador con su política tercerizadora.

Su llegada representa para muchos la pérdida de la soberanía cultural, ya que su arribo es visto como predominancia estadounidense. Por otra parte, se acusa a la multinacional de arruinar ecosistemas con la creación de cientos de hipermercados y de contaminar estéticamente el ambiente. Adicionalmente, Wal-Mart viola el uso de suelo abriendo tiendas en zonas arqueológicas.

Afecta la economía, mandando a la quiebra a otros negocios, lo que genera pérdida de trabajos y consecuentemente más pobreza. Con esto, la cadena acelera la pérdida de trabajos y fuerza a las empresas a exteriorizar su producción hacia lugares donde exista mano de obra barata. Consecuentemente, llena al país de importaciones baratas reduciendo la producción nacional, eliminando los trabajos manufactureros y quitándoles su valor. Al ser Wal-Mart un monopolio, éste no da paso a la libre competencia. Por ello, genera pérdidas hasta en el sector agricultor, cuando las cosechas no pueden ser vendidas.

Al moldear la vida económica de los países donde se ubica, los gobiernos ingresan directa o indirectamente en el escenario, ya sea tomando medidas de protección contra los negocios afectados o creando medidas para combatir la pobreza y el desempleo. Muchos de los gobiernos, incluso tienen que mantener a las personas desempleadas y otorgarles seguros de salud que la empresa no les proporcionaba en primer lugar. Wal-Mart afecta a los gobiernos con la evasión del pago de impuestos, impuestos que pueden ser utilizados para el desarrollo de los países. Una sola compañía firme, silenciosa y objetivamente mueve las economías más grandes de la historia, convirtiéndose en la más poderosa y más influyente en el mundo.

2.4.2 Efectos Favorables

La expansión de la multinacional Wal-Mart, se ve atraída por dos factores económicos positivos que genera a nivel local, regional, nacional o internacional. Primero, la existencia de Wal-Mart y sus precios bajos al consumidor resultan en ahorros anuales de cientos de dólares por persona o millones de dólares por nación. Y segundo, los precios bajos han mantenido la inflación baja o estable de los países donde se ubica, consecuentemente aumentando el poder de adquisitivo de la gente. Para muchas personas puede existir un tercer factor: el hecho de que genera fuentes de trabajo. Sin embargo, como se explicó anteriormente Wal-Mart genera tantos trabajos como los que quita.

Por otra parte, su llegada representa un símbolo de desarrollo, ya que cambia el ritmo del negocio de los supermercados, forzándolos a modernizarse y a automatizarse. Además, al llenar de importaciones sus tiendas permite al consumidor adquirir artículos modernos, que solo se podían adquirir en tiendas en el exterior.

En conclusión, los efectos positivos en ahorros son extendidos delgadamente sobre toda la población, mientras que los impactos negativos están altamente concentrados entre grupos que hablan en su contra con una voz unificada. El dilema que plantea Wal-Mart está en los efectos contradictorios que provoca; por un lado al beneficiar a

los consumidores con menores precios y, por el otro, con las repercusiones adversas antes mencionadas.

CAPITULO 3:

Evaluación a la Gestión Wal-Mart en América Latina.

Capítulo 3 : EVALUACIÓN A LA GESTIÓN WAL-MART EN LATINOAMÉRICA

3.1 Sondeo de Opiniones

Además de recolectar información mediante el método de investigación documental y bibliográfica, se ha realizado un levantamiento de información de campo, mediante la realización de entrevistas individuales, delimitadas geográficamente de acuerdo a los tres países objeto de este estudio. Las entrevistas fueron realizadas a 10 mexicanos, 10 argentinos y 5 brasileños, con el objetivo de aportar diferentes criterios a esta investigación en cuanto a la percepción que tienen los entrevistados sobre Wal-Mart en sus países. En la sección de anexos, se encontrará transcrito los fragmentos más importantes de las entrevistas, organizados por país y por persona.

3.1.1 Detalle Metodológico

El levantamiento de información de campo se realizó en base a un método cualitativo. Se llevaron a cabo entrevistas de profundidad, semi-estructuradas e individuales. El universo se delimitó geográfica y sustancialmente; la población objetivo fueron los empresarios, comerciantes, proveedores o académicos con conocimientos sobre Wal-Mart. El tipo y método de muestreo fue no probabilístico, no aleatorio y discrecional. Originalmente las entrevistas debían realizarse a 45 hombres o mujeres entre 25 y 40 años de edad; 15 individuos de cada país. Sin embargo, debido a la disponibilidad de tiempo y a la voluntad de colaborar con esta investigación por parte de los entrevistados, se alcanzó a realizar únicamente 10 entrevistas a mexicanos y 10 entrevistas a argentinos. En Brasil se realizaron solamente 5 entrevistas ya que a más de estos 2 inconvenientes, estuvo el problema del idioma. Muchos de los posibles entrevistados no hablaban inglés, dificultando las

entrevistas en este país. Por ello, se recurrió a empresas consultoras internacionales que con quien hubo facilidad de comunicación. En total se realizaron 25 entrevistas.

Debido al alcance de las mismas, las entrevistas se realizaron mediante llamadas telefónicas e internet. Para ubicar los contactos, se utilizaron varias bases de datos que circulan por la web y ofrecen toda la información de contacto de las empresas y universidades. Para México se utilizó por ejemplo, el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM): <http://www.siem.gob.mx/siem/>. Para Brasil y Argentina se utilizó: *List of Companies.org*: <http://es.list-of-companies.org>, entre otras detalladas en la sección bibliográfica. Las preguntas de las entrevistas, fueron enviadas vía e-mail y sus respuestas se obtuvieron de la misma manera.

Por la disponibilidad de tiempo de los individuos consultados y al método de la entrevista, el cuestionario se redujo únicamente a 4 preguntas. Las preguntas se limitarían a indagar sobre la idea o palabras con las que se asocia a Wal-Mart; sobre los efectos más relevantes en su país; sobre si se considera beneficioso o perjudicial al modelo; y finalmente, sobre el apoderamiento de la empresa en Latinoamérica. Básicamente, la primera pregunta hace referencia al modelo de negocio, contribuyendo con la investigación del Capítulo 1. La tercera pregunta tuvo el objetivo de contribuir con información sobre los efectos de la multinacional en cada país, aportando con el Capítulo 2. Y, la segunda y cuarta pregunta se basó en este último capítulo, con la finalidad de cooperar con las conclusiones que aquí se darán. De esta manera también quedarían cubiertos con criterios personales, los aspectos más importantes de este trabajo investigativo.

3.1.2 Análisis De Resultados

El desarrollo de estas entrevistas fue un proceso complejo, sin embargo fue muy interesante y enriquecedor conocer el criterio de distintas personas, de países distintos, con realidades diferentes. La pregunta 1 dice así: ¿En qué piensa cuando escucha la palabra Wal-Mart? En Argentina, 6 de 10 de entrevistados, relaciona a la empresa con precios bajos y variedad de productos. En Brasil, 3 de 5 entrevistados la

relacionan con una cadena internacional importante. En México, 7 de 10 personas la relacionan nuevamente con precios bajos, economía, y variedad. Por lo tanto, se puede observar que la mayoría de entrevistados asocian a la compañía con precios bajos y variedad, lo que indica que Wal-Mart esta posicionada en la mente del consumidor latinoamericano por su política de precios.

La pregunta 2, dice así: ¿Cree usted que el modelo Wal-Mart es beneficioso o perjudicial para su país, porqué? En Argentina, 6 entrevistados respondieron que es perjudicial en su mayoría por temas relacionados con la fuerza de trabajo, los sindicatos y los salarios. En Brasil, por el contrario, 3 de ellos creen que el modelo es beneficioso para el país, porque los precios bajos ayudan a la economía, y porque ven Wal-Mart como una nueva alternativa de compra. En México, por otro lado 5 entrevistados concuerdan que el modelo es beneficioso, ya que representa progreso, conveniencia, fuentes de trabajo y desarrollo. Los otros 5 indican que es perjudicial porque desvalorizan la producción nacional con los productos hechos en China, porque facilita la desigualdad, el abuso financiero y la devaluación de la moneda. Por lo tanto, 13 de los 25 entrevistados consideran que el modelo Wal-Mart es perjudicial. Se puede notar que en México donde Wal-Mart es el minorista número 1 y en Brasil, donde esta entre los 3 minoristas más importantes, sus operaciones son vistas como beneficiosas, lo que indica que la percepción de los ciudadanos tiene mucho que ver con el progreso de la empresa en dichos países.

La pregunta 3, dice así: ¿Cuál considera que es principal efecto que Wal-Mart causa en su país? En Argentina, 7 entrevistados mencionaron efectos negativos como el desempleo, el cierre de pequeños negocios, la persecución sindical o la desprotección laboral, mientras las otras 3 consideran que Wal-Mart genera puestos de trabajo. En Brasil, 4 entrevistados mencionaron efectos negativos, de la misma manera refiriéndose al desempleo por el cierre de pequeños negocios, irrespeto de las legislaciones laborales y discriminación. Como único impacto positivo se mencionó el desarrollo económico y el impulso hacia una industria automatizada. En México, de igual manera se encontraron más efectos negativos que positivos. Los 8 entrevistados mencionaron nuevamente efectos como el cierre de negocios, la reducción de ganancias de los proveedores, conflictos entre empresas por ganar posicionamiento, la evasión fiscal y la desprotección laboral. En conjunto, se puede

notar que los ciudadanos parecen estar al tanto de los cierres de pequeños negocios con la llegada de Wal-Mart. Notoriamente, existen muchos más efectos negativos que positivos.

Finalmente, la pregunta 4 dice así: ¿Cree usted que Wal-Mart se apoderara de América Latina como lo hizo con los Estados Unidos, porqué? En Argentina, 7 entrevistados consideran que Wal-Mart no se apoderara de América Latina por razones nacionalistas y por el posicionamiento que ya tienen otras grandes cadenas de supermercados en el país. Las personas que respondieron de manera afirmativa, lo creen así por su *status* de monopolio y por millonarios anuncios de inversión. En Brasil, 3 entrevistados afirman el apoderamiento argumentando que como megamercado tiene un gran poder y que por su posicionamiento lentamente influenciara en todas las áreas de interés. Sin embargo, un entrevistado cree que se apoderara de Brasil, porque cada vez tiene mas influencia en el país antes que de Latinoamérica, porque es un continente subdesarrollado. En México, 6 entrevistados opinan que no habrá apoderamiento, ya que las circunstancias, la cultura y la demografía de Latinoamérica es diferente a las de Estados Unidos. Nuevamente se menciono al subdesarrollo como factor. Los que dieron una respuesta afirmativa, creen que la empresa lo esta haciendo con el lento cierre de negocios y con la inmersión de productos extranjeros. De las 25 entrevistas, solamente 10 individuos creen que Wal-Mart se apoderara de América Latina, demostrando que pocas son las personas que creen que la expansión de Wal-Mart será trascendental para el continente.

Se puede decir entonces, que no se encuentra una diferencia de opiniones marcada entre el grupo de entrevistados. Se han encontrado similitudes en las respuestas entre estas personas de diferente nacionalidad. Sin embargo, la mayoría no están al tanto de lo que sucede más allá de lo que conocen o han escuchado, ni cuanta influencia realmente tiene la empresa. Los entrevistados coinciden en empleo, precios bajos, variedad en productos, pero ninguno conoce lo que realmente esta detrás de los precios bajos.

3.2 La Corporación Nación

La magnitud de Wal-Mart, lleva a encasillar a la multinacional dentro de un nuevo modelo capitalista: la “Corporación-Nación”. A partir del Siglo XXI se empieza a cohesionar más este modelo, fruto de la libertad empresarial. Modelo en donde la tendencia de adquisición y fusión de las grandes transnacionales entre empresas del mismo sector se amplía a fusiones entre sectores económicos, y en donde los grandes monopolios se van conformando y empiezan a imponer las reglas mundiales del comercio⁸⁸.

Estas mega-corporaciones arrasan con todo a su paso. Cuentan con sus propias políticas laborales, salariales y de salud, que pueden funcionar de igual manera en cualquier parte del mundo y por encima de los gobiernos nacionales. Mantienen sus relaciones diplomáticas con diversos gobiernos. Desarrollan sus propios valores, su propia identidad y cultura. Los trabajadores se identifican con su uniforme y tienen sus propios himnos para reproducir los valores e identidad de la compañía. Las corporaciones-nación pueden mover sus capitales y técnicos o especialistas por cualquier frontera. Elaboran las reglas comerciales en los tratados de libre comercio y conforman sus propios tribunales internacionales para defender sus intereses por encima de los intereses de los países. Han plagiado el lenguaje de los derechos humanos para incorporarlos en la defensa de sus intereses. Además, cuentan con más presupuesto que cualquier otra nación del mundo. Tienen su propia seguridad, su propia infraestructura y territorio controlado⁸⁹.

El modelo corporación-nación antes descrito, representa el clímax de la acumulación de la riqueza y la concentración del poder en manos de pocas empresas. Éstas son las que se están adueñando de los recursos naturales de los países como el petróleo, agua, gas, biodiversidad, aire, mar y tierra. En este modelo, las multinacionales están por encima de los gobiernos nacionales y sus políticas no deben contradecir sus

⁸⁸ “Proyecto Corporación-Nación”. Economía Crítica. 23 de Abril de 2010. Disponible en: http://economycritica.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=39. 23.02.12.

⁸⁹ United Nations. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. United Nations Publications. 2010. 78-85

intereses. Para ello, pretenden que los gobiernos nacionales modifiquen sus constituciones y leyes internas para que se ajusten a la estructura de la economía mundial diseñada por ellas. Los gobiernos deben velar por los intereses del movimiento libre y ágil de capital sin ninguna restricción, sin ningún compromiso con los derechos humanos o el medio ambiente, más solo con el compromiso de enriquecer a las grandes multinacionales⁹⁰.

Estadísticamente, de las 100 principales economías existentes en el mundo, 51 son corporaciones y 49 corresponden a países, dando la impresión de que las grandes corporaciones son más grandes que un estado-nación promedio. Se estima que las 500 más grandes corporaciones transnacionales controlan el 70% del comercio mundial, y que cerca de la mitad del valor de transacciones se realiza entre empresas filiales. Wal-Mart es una de ellas. Si Wal-Mart fuese un país independiente, sería el octavo socio comercial de China. La multinacional ocupa el lugar 19 de las 100 mayores economías del planeta según la revista Fortune, superando a Suecia, Noruega y Arabia Saudita. Es la mayor compañía de ventas directas al consumidor en Estados Unidos, Canadá y México. Su número de trabajadores supera a la población total de Qatar⁹¹. En otras palabras, Wal-Mart Stores Inc. se ha convertido en una corporación-nación y representa todo lo que aquello conlleva. ¿Qué significa esto entonces?

El tamaño total de ésta y otras grandes empresas globales, significa que su influencia e impacto en la forma de vivir y trabajar, es enorme. Sus contribuciones económicas y de empleo sostienen naciones, regiones y comunidades locales, y en muchos casos exceden a la influencia de las naciones que la acogen, lo que les permite influir en las naciones y acciones, tanto económica como políticamente. Entonces, surge una cuestión interesante: ¿quién tiene más poder: las naciones o las corporaciones-nación? En términos puramente económicos, las naciones más grandes probablemente todavía mantienen la ventaja, pero si tuviéramos que comparar los ingresos y presupuestos del gobierno -en lugar del Producto Interno Bruto (PIB)- con

⁹⁰ Kotabe, Masaaki y Leal, Ricardo. *Market Revolution in Latin America*. The Netherlands. Emerald Group Publishing. 2001. 211

⁹¹ United Nations. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. United Nations Publications. 2010. 90-101

los ingresos y presupuestos de las empresas, el poder económico relativo entre las naciones y las empresas cambiaría totalmente a favor de las corporaciones⁹².

Se puede decir entonces que los Estados, quienes dieron paso al surgimiento del sistema capitalista, perdieron el control del sistema con el fenómeno de la globalización y ahora son las naciones, las controladas por el capitalismo o por las empresas que la representan; como Wal-Mart por ejemplo, el mejor representante del capitalismo de este siglo.

3.3 ¿Se Está Apoderando Wal-Mart De América Latina?

Es un hecho que el mundo entero esta viviendo la imposición del modelo económico de las corporaciones-nación, en donde el poder de una empresa puede llegar a superar en muchas ocasiones al poder de los Estados. Pero, ¿qué hay de las corporaciones-nación que buscan apoderarse de los estados-nación? Como un imperio en expansión, Wal-Mart pretende “colonizar” territorios más allá de su país de origen estableciendo filiales y sometiendo a la población de su país objetivo, para continuar con su crecimiento económico. Este proceso de expansión y conquista de mercados y economías del mundo por parte de la multinacional americana, es conocido como el fenómeno de “walmartización”.

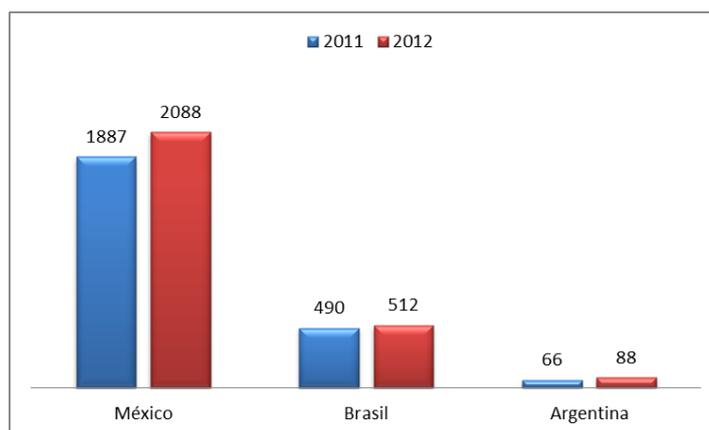
Como se ha visto en el capítulo 2, la expansión de WMT hacia América Latina ha sido rápida y voraz. Primero, fusionándose con otros supermercados para luego adquirirlos en su totalidad y finalmente multiplicar sus hipermercados por todo el país. Wal-Mart está saltando por todo el mundo y toda Latinoamérica, inaugurando enormes súper-centros, así como nuevos establecimientos de barrio, en su proceso continuo de expansión. A pesar de sus logros, la empresa planea una expansión aún más agresiva en el extranjero. El objetivo es crear otros 4,5 millones de metros

⁹² “Corporate Clout: The Influence of the World’s Largest 100 Economic Entities”. Global Trends. 22 de Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.globaltrends.com/knowledge-center/features/shapers-and-influencers/66-corporate-clout-the-influence-of-the-worlds-largest-100-economic-entities>. 15.03.12.

cuadrados de superficies comerciales este año, lo cual incrementaría en un 8% el tamaño de Wal-Mart⁹³. Sin embargo, hasta la fecha el proceso de walmartización ha logrado abrir un total de 3,626 tiendas en toda América Latina desde hace 21 años.

Lo que significa que aproximadamente cada 2 días Wal-Mart abre un nuevo supermercado en algún lugar de este continente. De los 18 países latinoamericanos – sin contar los países del caribe- Wal-Mart tiene unidades en 10 de ellos. Es decir, la empresa ha walmartizado a más de la mitad de Latinoamérica. En Argentina tiene (88) unidades, Brasil (512), Chile (316), Costa Rica (200), El Salvador (79), Guatemala (200), Honduras (70), México (2,088) y Nicaragua (73)⁹⁴. El siguiente, es un cuadro comparativo del crecimiento de Wal-Mart por unidades en México, Brasil y Argentina desde que se inició este trabajo investigativo, hasta prácticamente su finalización.

Cuadro 11: Incremento de Unidades Wal-Mart en México, Brasil y Argentina en el Período de 1 Año.



Fuente: *Elaborado por Autor.*

Mientras se elaboraba esta tesis, Wal-Mart ha abierto 201 tiendas en México, 22 en Brasil y 22 en Argentina, demostrando que en ningún momento su misión expansionista ha cesado. América Latina está frente a una invasión de supermercados y tiendas de descuentos; adiós al comercio local, al pequeño comercio, porque América Latina es el nuevo objetivo estratégico de Wal-Mart y lo seguirá siendo mientras no se sature el continente de supermercados e importaciones baratas. La estrategia expansionista de Wal-Mart con sus procesos de fusión o alianzas empresariales, adquisiciones y apertura de nuevas tiendas, le ha permitido

⁹³ Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 126

⁹⁴ <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>. 23.03.12.

alcanzar un creciente poder e influencia en la economía de la región. El poder de Wal-Mart es resultado de su poder de mercado, en correlación con su tamaño, y el efecto Wal-Mart es el resultado de este poder. Por lo tanto, al recontar sus efectos – analizados en el capítulo 2- y al observar el devorador proceso expansionista de su imperio, se puede afirmar que Wal-Mart se está apoderando rápida y silenciosamente de América Latina.

Con su descontrolada expansión, su poder en el continente se ha incrementado, lo que significa que las multinacionales como Wal-Mart, están influyendo en el desarrollo de las naciones, convirtiéndose en los nuevos gobernantes que dictan la economía mundial y el comportamiento de las sociedades. Influye en el desarrollo, ya que acelera los avances en la industria minorista y porque permite a más personas aumentar su poder adquisitivo. Sin embargo, también clausura los pequeños comercios impidiendo el desarrollo de otros sectores, la libre competencia y el empleo digno. Se ha convertido en el nuevo gobernante del país donde se ubica, ya que ha su llegada se convierte en el nuevo regulador de precios. Influye en la oferta y demanda debido a que indica a la población que debe consumir y cuánto debe pagar por un artículo. Marca salarios. Influye en la producción, en las importaciones, en las medidas económicas y barreras comerciales, moviendo así los hilos económicos y políticos de los países a su favor. Además, reordena ciudades y se impone ante los proveedores y su producción. Al comprar en Wal-Mart, es probable que haya alguien en China ganando 15 centavos por hora, porque Wal-Mart decidió reducir sus precios. Esta es la irracionalidad el su slogan “ahorrar dinero, para vivir mejor”.

Por lo tanto, esta investigación estaría esclareciendo una realidad no percibida por muchos consumidores: la multinacional Wal-Mart está sometiendo a países, mercados, economías y gobiernos, limitando así los poderes del mismo estado y amenazando la integridad política, social, económica y cultural de todos los países del mundo. Las inequidades de Wal-Mart, se aplican fundamentalmente en el resto de mega corporaciones como Exxon Mobil, McDonald's, entre otras, que dominan la economía y sociedad global. Sin embargo, las huellas de Wal-Mart se pueden encontrar en casi todos los países alrededor del mundo.

3.3.1 Visión A Largo Plazo De La Gestión Wal-Mart En América Latina

Los resultados financieros de Wal-Mart en Latinoamérica en el 2011 –especialmente en Brasil y México- fueron muy positivos comparado con sus operaciones en el resto del mundo por ello, se puede apostar que la compañía profundizará su presencia en la región. Sin embargo, David J. Rebstan, profesor de marketing en la Universidad de Buenos Aires opina que aun Wal-Mart siendo reconocido por garantizar el precio más bajo del mercado, enfrentará un ambiente competitivo en los países de América Latina porque en cada uno de ellos tendrá que crear la suficiente demanda para justificar sus altos volúmenes y la rotación de sus productos⁹⁵.

En una entrevista para la revista Expansión de CNN, Eduardo Solórzano presidente y director de Wal-Mart México y América Latina, indica que las oportunidades que ve en América Latina son enormes, y cree que el negocio puede crecer de manera significativa. Además, señala que la multinacional está ansiosa por entrar en Perú, Colombia y Panamá. Solórzano sin embargo, prefiere permanecer en silencio respecto al progreso de los planes de la compañía para entrar en esos mercados⁹⁶.

El programa de expansión de Wal-Mart de México y Centroamérica le ha generado a la compañía una tasa de crecimiento promedio de 12% en su piso de ventas en los últimos 10 años, pero la compañía todavía advierte oportunidades para aumentar su presencia. Wal-Mart tiene 1,000 proyectos en la mira, que se traducirán en unidades a inaugurar en los siguientes años. Solo para México y Centroamérica, la administración de la empresa anunció que en el 2012 abrirá de 410 a 436 tiendas, lo que le permitiría expandir en un 12% su piso de ventas en comparación con el 2011. Del monto total de la inversión, aproximadamente 62% se enfocará en la apertura de nuevas unidades y el restante 38% en remodelaciones de las que actualmente ya están en operación⁹⁷.

⁹⁵ Montagut, Xavier. *Supermercados, No Gracias*. Barcelona. Icaria Editorial. 2007. 224.

⁹⁶ “Walmex, Estrella de Wal-Mart Stores”. CNN Expansión. 7 de Diciembre de 2009. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/12/07/adquisicion-da-buen-panorama-a-walmex>. 27.03.12.

⁹⁷ “Wal-Mart tiene 1000 Proyectos en la Mira”. CNN Expansión. 22 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/22/walmart-con-1000-proyectos-en-la-mira>. 2.04.12.

Wal-Mart planea seguir creciendo. “Vemos un universo de oportunidades de crecimiento en los países en los que operamos”, afirma Scott Rank, director ejecutivo de Walmex para la revista *Latin Trade*. “La demografía de estos países hará que la demanda de bienes en los que nosotros tenemos una posición incomparable crezca. Además, el acceso a bienes a precios bajos, sigue limitada a unos pocos y aún hay cientos de lugares donde podríamos construir tiendas”. Walmex planea invertir bastante más que el resto del mercado para abrir nuevas tiendas, mejorar su red logística y remodelar las tiendas existentes, dice Rank. Mientras tanto, la división planea aumentar las ventas a una tasa mayor a la del mercado gracias a su menor estructura de costos y a sus precios consistentemente bajos⁹⁸.

El presidente de la compañía estadounidense señaló en la Cumbre de las Américas (2012), que México es un ejemplo para el resto de la firma a nivel global. Walmex es la estrella de *Wal-Mart Stores*⁹⁹. Sin embargo, la minorista se enfocará en adquisiciones en América del Sur, donde su presencia es menor y donde existen competidores locales mucho más significativos.

El Director Ejecutivo de Wal-Mart Brasil, Marcos Samaha indica que Wal-Mart ha crecido hasta convertirse en un jugador importante. “Nuestra presencia geográfica está bien balanceada entre las tres regiones más importantes del país” indica. Wal-Mart tiene la intención de lanzar 300 nuevos productos de marca propia este año para apoyar su política de “precios bajos todos los días”. El año pasado lanzó 50 productos. “Brasil se ha convertido definitivamente en uno de los mercados más importantes para Wal-Mart en términos de su crecimiento global”, dice Samaha. Wal-Mart espera seguir creciendo saludablemente en América Latina. Eduardo Solórzano estima que el crecimiento futuro vendrá de Brasil, México y Argentina. Para el 2012, Wal-Mart planea invertir sólo en Brasil y México más de 2,000 millones de dólares¹⁰⁰.

⁹⁸ “Latin 500: Wal-Mart, Latin American Success”. Revista Latin Trade. 2 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://latintrade.com/2011/08/latin-500-walmart-latin-american-success>. 2.04.12.

⁹⁹ “Seis Grandes Negocios que Dejo la Cumbre Empresarial”. La Republica. 16 de Abril de 2012. Disponible en: <http://www.larepublica.com.co/node/7639>. 18.04.12.

¹⁰⁰ “Latin 500: Wal-Mart, Latin American Success”. Revista Latin Trade. 2 de Agosto de 2011. Disponible en: <http://latintrade.com/2011/08/latin-500-walmart-latin-american-success>. 2.04.12.

En Argentina por otra parte, Wal-Mart invertirá en el 2012 \$ 110 millones de dólares en la apertura de nuevas tiendas y reinvertirá el 30% de sus utilidades. El presidente y director ejecutivo de Wal-Mart Argentina, Ezequiel Gómez Berard anunció que la empresa invirtió en el 2011 una cantidad similar para abrir 30 tiendas y destinó otros \$ 26 millones para ampliar y modernizar su centro de distribución. Agregó: "Wal-Mart tiene un fuerte compromiso con la Argentina, por lo que planeamos continuar creciendo, invirtiendo y generando empleo formal para los argentinos"¹⁸. Su compromiso se puede ver reflejado en el 2011, año en el que la empresa exportó \$150 millones de dólares en productos argentinos a sus tiendas en todo el mundo, basándose en el programa "Wal-Mart 360: Acompañando una Argentina en Crecimiento". El programa está basado en tres ejes. Primero, promover la exportación de bienes producidos en la Argentina al resto de los mercados en los que opera Wal-Mart. Segundo, incorporar productos regionales a la oferta de las tiendas. Y finalmente, promover el desarrollo de las Pymes locales a través de un nuevo canal para sus productos¹⁰¹.

"Nuestro plan de crecimiento tiene el claro propósito de incrementar el valor a los accionistas", dijo Tom Schoewe, vicepresidente ejecutivo y director de finanzas de Wal-Mart Stores¹⁰². Esta declaración lleva a creer que Wal-Mart está incrementando sus operaciones internacionales para aprovechar el crecimiento de las economías y las oportunidades que los mercados emergentes como Brasil -la sexta economía del planeta- pueden representar para el enriquecimiento personal de sus accionistas.

Todas las declaraciones anteriores, indican que América Latina está en el mismo camino en el que estuvo Estados Unidos. La inversión de millones de dólares para la apertura de nuevas tiendas por todo el país y la reinversión de capital para abrir nuevas tiendas y centros de distribución en los territorios vacíos entre una unidad y otra, llevaron al mercado estadounidense a la saturación en un periodo de 29 años. Wal-Mart tiene en la mira a Latinoamérica y no descansará hasta llegar a ser el líder

¹⁰¹ "Wal-Mart Argentina Exportara Productos Nacionales". El Profesional. 02 de Abril de 2010. Disponible en: <http://comex.iprofesional.com/notas/115577-Walmart-Argentina-exportar-en-2011-us150-millones-de-productos-nacionales.Consulta>; 5.04.12.

¹⁰² "Wal-Mart Actualiza Planes de Crecimiento". Hispanic Wire. 23 de Octubre de 2009. Disponible en: <http://www.hispanicprwire.com/News/es/15762/18/walmart-actualiza-planes-de-crecimiento/>. 2.04.12.

en cada uno de los países de la región y para ello, primero necesita saturar el país con tiendas de descuento.

Para la multinacional, su visión en la región puede ser sumamente positiva, ya que la industria está en crecimiento y las economías emergentes representan fuentes atractivas de ingreso para la empresa. Sin embargo, la visión a largo plazo de América Latina con la continua y desenfrenada expansión Wal-Mart, resulta negativa. Primero, porque desde ya se prevé la inversión de millones de dólares para la apertura de nuevos locales, lo que significa el cierre de miles de pequeños negocios pertenecientes a diferentes industrias, ya sea porque fueron desplazados o porque fueron adquiridos por Wal-Mart. Consecuentemente, se generará desempleo y se forzarán a los desempleados –expropietarios y exempleados- a trabajar en Wal-Mart, comprar en Wal-Mart y producir para Wal-Mart. Y segundo, la proliferación de sus unidades, como se ha mencionado anteriormente, otorga poder a la multinacional; y, su poder significa la capacidad para influir en cada una de las áreas económicas, políticas y sociales de un país, llevando finalmente a la walmartización del país y del continente.

3.4 ¿Es Wal-Mart Bueno Para América Latina?

Las corporaciones transnacionales son una fuerza importante en las prácticas empresariales, en el conocimiento, la tecnología e innovación ayudando rápidamente al desarrollo de economías para converger más ágilmente sus productos, normas y prácticas con la de los países desarrollados. Por lo tanto, existe una interdependencia mutua entre nación, empresa y sociedad. Una no puede existir sin la otra. Los gobiernos latinoamericanos están desesperados por el desarrollo económico. Algunos compiten por inversión extranjera cediendo sus regulaciones ambientales, sus compromisos con la salud y con los derechos humanos, aceptando las consecuencias como el precio que se debe pagar por el progreso. Por lo tanto, no se puede frenar el ingreso de empresas como Wal-Mart en Latinoamérica, porque las corporaciones multinacionales han jugado y juegan aún, un papel importante en el desarrollo

saludable de la economía de los países. Considerando únicamente el aporte económico que trae consigo Wal-Mart, se podría decir que su presencia es totalmente favorable para América Latina. Las filiales de la multinacional mantendrían tasas de inflación bajas, aumentarían el poder adquisitivo de la población y con ello mejorarían los estándares de vida. Contribuirían con la modernización de la industria minorista y el resto de industrias ligadas con el sector. Permitiría la accesibilidad a productos extranjeros, incrementarían la productividad, en fin, contribuiría al desarrollo económico de una nación.

Sin embargo, la historia ha dejado claro que a pesar de que las transnacionales han contribuido a un desarrollo sostenible, algunas han establecido sus propias normas de conducta ética, dando paso a incidentes de fracaso empresarial como *Shell* en Nigeria o *Texaco* en Ecuador. Lo mismo o quizás peor, podría suceder con Wal-Mart en la región. Wal-Mart en Estados Unidos es una lección de todo lo que puede suceder en América Latina. La empresa devora al mercado. Como monopolio, reduce la industria minorista a sus manos para aprovecharla con exclusividad. De acuerdo con un análisis realizado por CNNexpansion.com, “Comercial Mexicana” y “Soriana” perdieron 0.6 y 0.2 puntos porcentuales de participación del mercado en el 2010, mientras Walmex incrementó en 1.2 puntos porcentuales, comparado con un año antes¹⁰³. Charles Fishman no se equivoca entonces, cuando describe a la multinacional en su libro el Efecto Wal-Mart, como una gigante boa que exprime la vida del capitalismo a través de la dominación del mercado¹⁰⁴. Su establecimiento en América Latina, significa eso y la llegada de todos los efectos negativos que Wal-Mart crea. Su impacto económico, político y social afecta a la región en corto o largo plazo. El establecimiento de Wal-Mart no permite la libre competencia; ocasiona que muchos proveedores externalicen su producción hacia países con mano de obra barata, generando una alza en la tasa de desempleo y salarios de miseria para las personas que trabajan en las fabricas. Wal-Mart controla lo que se produce y cuanto se produce. Su modelo de negocio, su política antisindical y los bajos salarios que concede a sus empleados, irritan a las comunidades donde la firma abre las puertas de uno de sus centros comerciales. Si agregamos a esto, todos los efectos

¹⁰³ “Wal-Mart Se Come al Mercado”. CNN Expansión. 28 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/25/walmart-ganador-de-autoservicios-en-2010>. 10.04.12.

¹⁰⁴Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect*. Estados Unidos. Penguin Press. 2006. 78.

mencionados en el capítulo 2, se llegaría a la conclusión de que indudablemente Wal-Mart no es bueno para la región.

No obstante, aquí es donde surge nuevamente otro de los tantos debates sobre si Wal-Mart es bueno o malo para América Latina ya que su llegada es tanto beneficiosa, como nociva. Al poner en una balanza los efectos positivos y los negativos, y la visión de la región analizada con anterioridad, se llega a la conclusión de que su impacto es mayoritariamente negativo, lo que significa que la multinacional no es totalmente beneficiosa para América Latina. Permitir la fácil entrada y rápida expansión de una corporación que se conoce, llegaría ingeniosamente a quitar la soberanía a los estados de la región, no sería velar por el bienestar de Latinoamérica, sino por el enriquecimiento de una corporación. Sin embargo, no se puede olvidar que las multinacionales son un mal necesario para el progreso de los países del Sur, los mayoritariamente “subdesarrollados” o en “vías de desarrollo”. Innegablemente, la intrusión de multinacionales como Wal-Mart, es la repercusión número uno de la globalización, siendo las principales beneficiarias las empresas transnacionales. América Latina es una buena opción para Wal-Mart, por las condiciones del mercado, siempre y cuando la multinacional reconozca las diferencias entre los consumidores de cada país y deje de pensar que la cultura Latinoamericana es una sola entidad.

3.4.1 Alternativas

Es obligación de cada Estado asegurar que dentro de su territorio soberano, todas las regulaciones en cuanto a empresas multinacionales, se cumplan. En el derecho internacional, las multinacionales no existen como sujetos de la misma manera que los estados naciones y las personas lo hacen. Ellos son reconocidos sólo como "objetos" con ninguna cantidad de responsabilidades a pesar de su enorme poder¹⁰⁵. Sin embargo, las multinacionales no tendrían tanta influencia si el mundo no hubiera cambiado para posibilitar su crecimiento. Si los sindicatos hubieran sido más fuertes

¹⁰⁵ <http://bloomfieldmichael.wordpress.com/>. 18.04.12.

y más dedicados a organizar el creciente sector de los servicios, es posible que Wal-Mart no se hubiera convertido en un obstáculo semejante en el sector laboral. Si se hubiera limitado o controlado los monopolios, Wal-Mart jamás habría crecido al tamaño que tiene. No habría semejantes mega mercados si se respetara los principios del comercio justo. La fabricación de productos de consumo en China no fuera tan grande, si no se hubiese firmado tratados de libre comercio con este país. Si el mundo cambió a favor de las corporaciones; los derechos y necesidades fundamentales de los seres humanos, del medio ambiente y de las culturas no deben depender de la voluntad corporativa. Por lo tanto, se necesita establecer grandes exigencias a las empresas para que adopten prácticas éticas en los países donde se establecen en los más altos estándares posibles.

En términos prácticos, significa que se debe cambiar la forma de abordar los desafíos del día a día. La autorregulación ha creado muchos de los problemas corporativos que se enfrentan hoy, y sería absurdo esperar la autorregulación para resolverlos. Se debe crear y hacer cumplir las normas internacionales de ética en los negocios y asegurarse de que se creen Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que tengan el poder de cambiar el comportamiento de las multinacionales, castigar y premiar según corresponda.

Las corporaciones multinacionales tienen responsabilidades sociales y ambientales con las poblaciones y entornos de los cuales se benefician. Por lo tanto, también es la obligación de cada ciudadano hacer que estas responsabilidades sean respetadas. No sólo está en manos de los gobiernos detener por todas las vías legales y políticas el proceso de “walmartización”. También es responsabilidad de los consumidores tener la conciencia política y social necesaria para consumir con responsabilidad. Comprar barato hoy en Wal-Mart puede significar perder el trabajo propio o de alguien de la familia o comunidad más adelante. A partir de actos tan cotidianos como el consumo se pueden llevar a cabo iniciativas más transformadoras de lo que pueda parecer. Se debe ser consciente del poder que se tiene como consumidor, ya que en el consumo de las personas se sustenta el actual sistema económico. De hecho, es la dependencia hacia los productos y servicios de las grandes multinacionales lo que las hace más poderosas. Por ello, una opción sería que se

decidiera cuáles son las necesidades de consumo real y no las construidas por la publicidad.

Se puede intentar consumir productos que cumplan una serie de criterios como: a) que sean ecológicos o tengan el mínimo impacto medioambiental; b) que estén fabricados localmente; c) que los trabajadores cobren dignamente por su elaboración. Respecto a este último criterio, una posibilidad es el asegurarnos de que la producción provenga de una organización cooperativa donde los trabajadores gocen de buenas condiciones laborales y salarios dignos, y donde el precio que se paga a los productores les permita condiciones de vida dignas. Esto es lo que también se conoce como comercio justo; un sistema de comercio que además de comprometerse con la dignidad laboral, reduce a mínimos el número de intermediarios entre productor y consumidor¹⁰⁶.

Para reducir el impacto de la multinacional, tanto gobiernos como ciudadanos deben velar por un comercio justo. Los principios de esta alternativa de comercio deben ser defendidos y respetados, estableciendo estándares de conducta o mecanismos que regulen el comportamiento de las multinacionales. Aunque la ONU haya elaborado Normas de Derechos Humanos Para las Empresas, es la obligación de los gobiernos utilizarlas como punto de referencia para comprobar que su legislación vigente sea adecuada. Por ello, los gobiernos deben establecer el marco legal y administrativo necesario para garantizar que las empresas transnacionales acaten las normas de la ONU para las Empresas¹⁰⁷. La creación de una corte internacional para las multinacionales, no estaría demás para frenar o reducir los abusos cometidos por las corporaciones.

Por otra parte, los sindicatos deben fortalecerse con la ayuda de los gobiernos para que no sean ignorados por las grandes corporaciones. Y finalmente, la apertura de unidades debe ser sumamente controlada y justificada, para permitir la libre competencia, evitar los monopolios y el cierre de negocios locales. Si se aplicasen las alternativas antes mencionadas, seguramente los efectos de la multinacional se

¹⁰⁶ Coscione, Marco. *Comercio Justo*. Madrid. Los Libros de la Catarata. 2008. 32.

¹⁰⁷ Amnesty International Publications. *Normas de Derechos Humanos de la ONU para las Empresas*. Londres: Reino Unido. Peter Benenson House. 2004.

reducirían y la soberanía de los estados latinoamericanos no sería arrebatada por las multinacionales para pasar a formar parte del imperio Wal-Mart.

Conclusiones.

GENERALES

Wal-Mart mantiene el control sobre los precios y sobre el consumidor; tiene a la oferta y a la demanda en sus manos. Wal-Mart es la única empresa fenómeno que determina que se debe comprar, que se debe producir y cuanto se debe pagar por un artículo. Es un monopolio y el mejor ejemplo de un monopsonio. Sin duda, el poder que posee Wal-Mart ha revolucionado la forma de hacer negocios.

Su agresivo interés por mantener los precios más bajos del mercado, aumenta el poder adquisitivo de los consumidores pero a la vez modifica productos, desplaza empresas hacia países con mano de obra barata, propicia la explotación, elimina trabajos y reduce salarios. Su estrategia expansionista multiplica tiendas por todo el mundo en cuestión de días, y abre y cierra negocios en cuestión de horas. Su rápida expansión, esta eliminando pequeños comercios, y sus políticas laborales cada vez limitan más al trabajador. Sus efectos crecen tanto como crece su número de tiendas. El análisis del efecto Wal-Mart concluye entonces que el precio bajo que se paga por un producto de sus estantes, tiene un costo de producción sumamente alto, que afecta incluso a las personas que no se encuentran dentro de su cadena de suministro.

Wal-Mart se está apoderando lentamente de Latinoamérica, debido al continuo crecimiento de su mercado y debido a su creciente influencia en los asuntos económicos, políticos, sociales, ecológicos o laborales, lo que significa que su instalación no es del todo beneficiosa para el continente. La corporación está influyendo en el desarrollo de las naciones, convirtiéndose en el nuevo gobernante que dicta la economía mundial y el comportamiento de las sociedades.

Silenciosamente, Wal-Mart mueve los hilos de la economía mundial, cambia los hábitos de consumo de los compradores e interviene en los intereses políticos de los Estados. Sin duda, Wal-Mart tiene un gran impacto en el comportamiento de los estados donde está ubicada; en su economía, en su política y en su sociedad.

ACADÉMICAS

Definitivamente, el modelo de negocio Wal-Mart, representa una contribución para el desarrollo y perfeccionamiento de la industria minorista, marcando una nueva tendencia tanto en la administración de empresas, como en el manejo de los recursos humanos. Wal-Mart tiene todas las técnicas, estrategias, tecnologías, mercadeo y estructura administrativa que una compañía pueda imaginar. Ser la minorista más grande del mundo y encabezar las listas de empresas con mayores ventas, otorgan a Wal-Mart un estatus de superioridad y un poder.

Multinacionales como Wal-Mart, no permiten la libre competencia al controlar totalmente el mercado, al ser monopolios. Sin embargo, es un hecho que las multinacionales son una fuerza impulsadora de desarrollo económico, tecnológico, y social para los países –sobre todo los que están en vías de desarrollo-. Por ello, es necesario permitir el ingreso de multinacionales, pero imprescindible adoptar medidas de control que disminuyan los efectos negativos, como medidas antimonopólicas; medidas que refuercen los principios del comercio justo o medidas de concientización sobre los impactos detrás de los precios bajos de Wal-Mart.

Es indispensable destacar que la concentración del capital mundial en estos grupos de empresas llamadas multinacionales, implica modificaciones de todo tipo, en la economía, en la sociedad, en la vida política, en la cultura, etc., siendo esto el aspecto más definitorio de la globalización.

Por otra parte, esta investigación representa un gran aporte para el mundo académico y para la carrera de Estudios Internacionales, ya que generará un impacto en la forma en que estudiamos y percibimos el poder de las multinacionales. Al contar con evidencias científicas, esta tesis sirve como material de apoyo para el estudiante que desee ampliar sus conocimientos sobre Wal-Mart y el poder que ejerce. Con este trabajo se estaría esclareciendo una realidad no percibida por muchos consumidores: el poder de Wal-Mart está sometiendo a países, mercados, economías y gobiernos, limitando los poderes del ciudadano y de los gobiernos.

METODOLÓGICAS

Este trabajo investigativo ha cumplido con el objetivo de estudio planteado. Es decir, se ha creado un instrumento que cubre la brecha de conocimiento que hay con respecto al poder que ejerce la multinacional Wal-Mart en América Latina, lo que representaba el problema origen de esta investigación. A lo largo de este estudio se han desarrollado conocimientos sobre las funciones, organización, estrategias, datos financieros de la empresa, entre otros, además de crear conocimientos sobre sus funciones en México, Argentina y Brasil. Con estos conocimientos se han generado criterios validados como que “la multinacional Wal-Mart tiene un gran impacto en el comportamiento de los estados donde se ubica; en su economía, política y sociedad”. Se ha demostrado mediante el análisis del efecto Wal-Mart que las multinacionales se están apoderando de las naciones, convirtiéndose en los nuevos gobernantes que dictan la economía mundial y el comportamiento de las sociedades.

En el Capítulo 1, se ha proporcionado información de la multinacional en todos sus aspectos; desde su creación, su concepto de negocio, su cultura organizacional, sus logros financieros y su posicionamiento mundial. Con estos datos preliminares se ha facilitado la comprensión de sus actividades e impacto en Latinoamérica.

En el Capítulo 2, se han explorado y analizado los efectos que ha generado la instalación de Wal-Mart en México, Argentina y Brasil, además de los ocasionados en su país de origen, y de cómo esta controlando su economía, política y sociedad. También se analizaron las causas que llevaron a la empresa a expandirse hacia América Latina y las estrategias de inmersión utilizadas.

En el Capítulo 3, se ha realizado una evaluación ética a la gestión de Wal-Mart en Latinoamérica. Se ha emitido un criterio sobre su funcionamiento, su poder y sobre su futuro en el continente. Adicionalmente, se proporcionaron alternativas que puedan contrarrestar el impacto de la multinacional en estos tres países y en el continente en general.

Con el desarrollo de este trabajo se ha cumplido entonces con la hipótesis H₀₁ planteada inicialmente en el diseño de tesis: las multinacionales como Wal-Mart, están influyendo en el desarrollo de las naciones, convirtiéndose en los nuevos gobernantes que dictan la economía mundial y el comportamiento de las sociedades.

Referencias.

BIBLIOGRAFÍA

- América Economía. *Las Mayores Empresas de Argentina*. 15 Junio 2011. 23 Septiembre 2011. <<http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/argentina.php>>.
- . *Las Mayores Empresas de México*. 15 Junio 2011. 26 Agosto 2011. <<http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/mexico.php>>.
- BBC News. *Wal-Mart Seeks Smiley Face Rights*. 8 Mayo 2006. 23 Julio 2011. <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4984138.stm>>.
- Bianco, Anthony. *The Bully of Bentonville: How the High Cost of Wal-Mart's asEveryday Low Prices Is Hurting America*. Estados Unidos: Currency/Doubleday, 2006.
- Brunn, Stanley D. *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*. California: Routledge, 2006.
- Business Dictionary. n.d. 26 Junio 2011. <<http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html>>.
- Business Report. *Independent Newspapers*. 2 Agosto 2011. 20 Octubre 2011. <<http://www.iol.co.za/business/business-news/walmart-effect-on-mexico-shows-the-true-price-of-bargains-1.1109992>>.
- . *Wal-Mart Effect on Mexico Shows the True Price of Bargains*. 2 Agosto 2011. 20 Octubre 2011. <<http://www.iol.co.za/business/business-news/walmart-effect-on-mexico-shows-the-true-price-of-bargains-1.1109992>>.
- CBS Money Watch. *Wal-Mart Internationalization*. 24 Julio 2008. 13 Agosto 2011. <<http://markets.cbsnews.com/cbsnews/quote?Symbol=310:998313>>.

- CNN Expansión. *Wal-Mart Se Come al Mercado*. 28 Marzo 2011. 10 Abril 2012. <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/25/walmart-ganador-de-autoservicios-en-2010>>.
- . *Wal-Mart Tiene 1000 Proyectos en la Mira*. 22 Febrero 2012. 2 Abril 2012. <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/22/walmart-con-1000-proyectos-en-la-mira>>.
- . *Walmex, Estrella de Wal-Mart Stores*. 7 Diciembre 2009. 27 Marzo 2012. <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/12/07/adquisicion-da-buen-panorama-a-walmex>>.
- Coburn, Jim. *Walmar: A View From Within*. Estados Unidos: Createspace, 2011.
- Coscione, Marco. *El Comercio Justo: Una Alianza Estratégica para el Desarrollo de América Latina*. Madrid: Los Libros de la Catarata, 2008.
- Diario El País. *Wal-Mart, La Empresa que Odia los Gremios*. 27 Mayo 2007. 7 Enero 2012. <<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-85594-2007-05-27.html>>.
- Diario La Nación. *La Tercerización No Soluciona Todo*. 11 Septiembre 2011. 22 Enero 2012. <<http://www.lanacion.com.ar/1405179-la-tercerizacion-no-soluciona-todo>>.
- Diccionario de la Real Academia Española. n.d. 23 Junio 2011. <<http://buscon.rae.es/draeI/>>.
- Dicker, John. *The United States of Wal-Mart*. Estados Unidos: Jeremy P. Tarcher/Penguin, 2005.
- Economía Crítica. *Proyecto Corporación-Nación*. 23 Abril 2010. 23 Febrero 2012. <http://economicscritica.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=39>.
- El Profesional. *Wal-Mart Argentina Exportará Productos Nacionales*. 2 Abril 2010. 5 Abril 2012. <<http://comex.iprofesional.com/notas/115577-Walmart-Argentina-exportar-en-2011-us150-millones-de-productos-nacionales.Consulta>>.

- El Universal. *Nobel Critica Lenta Economía y Baja Competitividad en México*. 19 Octubre 2009. 15 Noviembre 2011. <<http://www.eluniversal.com.mx/notas/634282.html>>.
- Fishman, Charles. *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works and how It's Transforming the American Economy*. Estados Unidos: Penguin Press, 2006.
- Flowing Data. *Watch the Growth of Walmart and Sam's Club*. 7 Abril 2010. 10 Junio 2011.
- Forbes Magazine. *The Global 2000*. 21 Abril 2010. 2011 Junio 2011. <http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html>.
- Fortune Magazine. *Fortune 500*. 23 Mayo 2011. 5 Junio 2011. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/index.html>.
- Gandolfi, Franco. *Retail Internationalization*. Primera Edición. Vol. 10. Archivo PDF. Disponible en: http://www.rmci.ase.ro/no10vol1/Vol10_No1_Article17.pdf. 2009.
- Global Change. *The Future of Outsourcing*. 28 Septiembre 2010. 16 Enero 2012. <<http://www.globalchange.com/outsourcing.htm>>.
- Global Trends. *Corporate Clout: The Influence of the World's Largest 100 Economic Entities*. 22 Mayo 2011. 15 Marzo 2012.
- Hispanic Wire. *Wal-Mart Actualiza Planes de Crecimiento*. 23 Octubre 2009. 2 Abril 2012. <<http://www.hispanicprwire.com/News/es/15762/18/walmart-actualiza-planes-de-crecimiento/>>.
- Human Rights Watch. *Wal-Mart Violation of U.S Workers' Right to Freedom of Association*. Mayo 2007. 13 Diciembre 2011. <<http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0507webwcover.pdf>>.
- Is Wal-Mart Good for America?* By Hedrick Smith & Rick Young. Dir. Rick Young. Perf. Hedrick Smith. 2004.

- Johnson, Bradford C. "Retail: The Wal-Mart Effect." *The Mckinsey Quarterly* (2002): 5.
- La República. *Seis Grandes Negocios que Dejó la Cumbre Empresarial*. 16 Abril 2012. 18 Abril 2012. <<http://www.larepublica.com.co/node/7639>>.
- Latin Trade Magazine. *Latin 500: Wal-Mart Latin America Succes*. 2 Agosto 2011. 4 Septiembre 2011. <<http://latintrade.com/2011/08/latin-500-walmart-latin-american-success>>.
- Leal, Masaaki and Kotabe Ricardo. *Market Revolution in Latin America: Beyond México*. The Netherlands: Emerald Group Publishing, 2001.
- Lichtenstein, Nelson. *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*. California: Picador, 2010.
- . *Wal-Mart : The Face of Twenty-first Century Capitalism*. Nueva York: New Press, 2006.
- López, Andrés. "Lista de las 50 Empresas con el Mejor Ambiente Laboral del País." *Clarín* 8 Noviembre 2009: http://www.ieco.clarin.com/empresas/ambiente-empresas-laboral-mejor-lista_0_149385061.html.
- Mejía, Vicente Cuartas. *Diccionario Económico Financiero*. Medellín: Universidad De Medellín, 2006.
- Montagut, Xavier. *Supermercados, No Gracias: Grandes Cadenas de Distribución: Impactos y Alternativas*. Barcelona: Icaria Editorial, 2007.
- Moreton, Bethany. *To Serve God and Wal-Mart: The Making of Christian Free Enterprise*. Estados Unidos: Harvard University Press, 2009.
- Ortega, Bob. *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and Wal-Mart, The World's Most Powerful Retailer*. Arkansas: Times Business, 2000.
- Parkin, Michael. *Michael Parkin*. Sexta Edición. Mexico: Pearson Educación, 2006.
- Portinos. *Las Empresas Prefieren el Outsourcing*. 18 Junio 2007. 17 Enero 2012. <<http://www.portinos.com/1308/las-empresas-prefieren-el-outsourcing-de-bases-de-datos>>.

- Rabasco, Gregor y Mankiw, Esther. *Principios de Economía*. Cuarta Edición. España: Editorial Paraninfo, 2007.
- Roberts, Bryan y Berg, Natalie. *Wal-Mart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*. India: Kogan Page Publishers, 2012.
- Sánchez, Verónica y Baena Graciá, María de Fátima. *Instrumentos de Marketing. Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Barcelona: Editorial UOC, 2010.
- Sherman, Andrew J. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. Estados Unidos: AMACOM Div American Mgmt Assn, 2010.
- Soderquist, Don. *The Wal-Mart Way: The Inside Story Of The Success Of The World's Largest Company*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Inc., 2005.
- Spotts, Greg. *Wal-Mart: The High Cost of Low Price*. Nueva York: The Disinformation Company, 2005.
- Ten Magazine. *Al Ritmo de Wal-Mart*. 2008. 3 Noviembre 2011. <<http://www.bnamericas.com/ten/articulo.jsp?idioma=E&documento=11>>.
- The Wall Street Journal. *Market Watch*. 13 Mayo 2011. 28 Junio 2011. <http://articles.marketwatch.com/2011-05-13/industries/30790952_1_home-improvement-sector-wal-mart-stores-demand-for-seasonal-merchandise. >.
- United Nations. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: United Nations Publications, 2010.
- Univisión Noticias. *Wal-Mart Gana Batalla en Teotihuacan*. 12 Noviembre 2004. 12 Noviembre 2011. <<http://noticias.univision.com/america-latina/article/2004-11-12/wal-mart-gana-batalla-en?page=2#axzz1tq7U6PXW>. >.
- Wal-Mart Stores. *Annual Report 2011*. n.d. 9 Junio 2011. <<http://www.walmartstores.com/sites/annualreport/2011/>>.
- Walmart Watch. *Making Change at Walmart*. n.d. 12 Diciembre 2011. <<http://makingchangeatwalmart.org/>>.

Walton, Michae y Bergdahl, Rob. *The 10 Rules of Sam Walton:Success Secrets for Remarkable Results*. Hoboken: New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

Walton, Sam y Huey, John. *Sam Walton, Made in America: My Story*. Estados Unidos: Doubleday, 1992.

Word Reference. n.d. 4 Agosto 2011.

<<http://www.wordreference.com/definicion/internacionalizaci%C3%B3n>>.

ANEXOS

<i>País:</i>	A R G E N T I N A		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
NO.	DATOS DEL ENTREVISTADO	SECTOR	¿En qué piensa cuando escucha la palabra Wal-Mart?	¿Cree usted que el modelo Wal-Mart es beneficioso o perjudicial para Argentina? ¿Por qué?	¿Cuál considera que es el principal efecto que Wal-Mart causa en su país?	¿Cree usted que Wal-Mart se apoderara de América Latina como lo hizo con los Estados Unidos? ¿Por qué?
1.	Jesús Roldan AGROEMPRESA COLON S.R.L n.e jroldan@agroempresac.com.ar Buenos Aires	Agricultor.	Precios que se pueden pagar.	Perjudicial, porque las empresas pequeñas empiezan a tener miedo de perder a sus clientes.	Crea empleos pero a la vez termina con otros.	No, ya que permitir la expansión de Wal-Mart sería permitir la expansión yanqui y eso por lo menos en la Argentina no se permitirá.
2.	Clemente Rivero GRUPO SEDAMIL Buenos Aires n.e clementerivero22@yahoo.com Córdoba	Textil.	Imperialismo Yanqui.	Perjudicial, ya que la Argentina se ve invadida de una cadena estadounidense que piensa terminar con nuestras costumbres o hábitos de compra.	Que existan menos alternativas de compra, menos lugares donde comprar, con modelos administrativos avanzados pero perjudiciales.	Probablemente lo haga ya que la llegada de Wal-Mart causó un boom que poco a poco cambia la manera de comprar, a comparación con la manera en que se acostumbraba acá.
3.	Hernán Miranda LATIN MERGE Consultor consult@latinmerge1.com.ar Buenos Aires	Consultoría, integral en administración.	Oportunidades de compra.	Creo que es totalmente beneficioso ya que Wal-Mart reduce el desempleo significativamente, tomando en cuenta que una sola tienda Wal-Mart puede emplear hasta 200 personas.	Disminuye la pobreza porque da oportunidades de trabajo a gente de pocos recursos económicos y más variedad en productos.	No, pero América Latina podría ser más exitosa. Un supermercado Wal-Mart que abre las 24 horas por ejemplo, en lugares en donde cierran a las 8, sería un ejemplo de satisfacción al cliente.
4.	Andrea Soria CREACIONES	Fragancias. Desarrollo y	Variedad de productos.	Beneficiosa, porque es una empresa en donde	El empleo. Permite a más personas tener	Si se lo permite si, porque se estaría

	AROMATICAS Ventas aassoria1@hotmail.com San Martin	Ventas		se aprende mucho aunque se gane poco dinero, en cierta forma es como una escuela de ventas que te condiciona todo.	trabajo a medio tiempo, a la vez forma parte de una cultura organizacional diferente a las que se esta acostumbrada.	permitiendo el posicionamiento de un monopolio. Eso seria dejar que Latinoamérica sea manipulada por las empresas americanas.
5.	Tomas Olivera PROMISUR Supervisor de Ventas tomaso@promisur.com.ar Buenos Aires.	Producción de Artículos de Limpieza.	Una empresa prototipo del capitalismo actual.	No porque, generan una sobre explotación del trabajador-esclavo, bajo una terapia ilusionista de ‘ganar-ganar’,	Conduce a una deshumanización del trabajador, que es visto como una pieza más de la gran maquina de hacer dinero, en la formula de úsese y deséchese.	No, porque hay muchas otras cadenas de supermercados que tienen mayor posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, que Wal-Mart.
6.	Carolina Franco B Y B MARROQUINERIA Gerente Administrativo gerenciafranco@bbmarro.com.ar Buenos Aires	Producción de Artículos para bolsos.	Productos importados.	Es una fuente de empleo si, lo que la hace beneficiosa para el país pero las condiciones de trabajo no son consideradas buenas, ofrecen salarios bajos.	Que el negocio de bienes raíces disminuya, ya que menos gente compra lugares para montar un negocio porque los grandes supermercados arrasan con cualquier tipo de negocio.	Lo dudo, ya que por ahora Wal-Mart está enfocado en combatir la competencia, aumentar sus ventas, más no en apoderarse de cada región de la Argentina.
7.	Leonardo Leguizamón PINCIRILO HNOS. Asistente de Producción leoleguizamon@hotmail.com Buenos Aires	Producción de Broches para Ropa	Hipermercado estadounidense.	Es beneficioso porque permite a la población tener acceso total a una variedad de productos que antes solo se conseguía viajando al exterior.	Migración hacia lugares donde no esta Wal-Mart u otra cadena grande de supermercado para poder montar su propio negocio.	No lo creo, ya que la cadena no es bien aceptada en nuestro país, quizás por el hecho de representar a Estados Unidos y su modelo económico.
8.	Daniel Gatti	Ferretería	Cadena de	No, porque es una	Desempleo, cada vez	No. Considero que no

	<p>MANSO S.A n.e gattid@yahoo.com Buenos Aires.</p>		<p>supermercados en donde se expenden productos a menor precio.</p>	<p>empresa que no permite los sindicatos, el derecho principal de los trabajadores, aprovechándose de la necesidad de trabajo de muchos.</p>	<p>que los asociados intentan organizarse de manera autónoma son despedidos.</p>	<p>somos un mercado para invertir abruptamente. Tenemos ya grandes cadenas de supermercados acá, con precios competitivos, y que ofrecen mejores condiciones de trabajo para los trabajadores.</p>
9.	<p>Matías González UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES Estudiante de Ciencias Económicas matias27_33@hotmail.com Buenos Aires</p>	<p>Estudiante.</p>	<p>Lugar donde ahorras dinero para vivir mejor.</p>	<p>Es perjudicial ya que no beneficia al país tener oportunidades de trabajo en una cadena que paga pésimos salarios, ofrece precarias condiciones de trabajo y pretende cambiar la cultura laboral argentina por la de Estados Unidos.</p>	<p>Preocupación por la situación de desprotección laboral y por las prácticas de persecución sindical que implementan.</p>	<p>En unos años más lo harán, ya que han anunciado millonarias inversiones para expandir su base comercial en el país y en otros países latinoamericanos donde se ubica.</p>
10.	<p>Ana María Mass UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA Profesora en la Facultad de Administración y Negocios fada@uade.edu.ar Buenos Aires.</p>	<p>Académico.</p>	<p>Una multinacional que aporta con la productividad nacional.</p>	<p>Beneficial ya que permite que se comercialicen y exporten a sus otras unidades productos nacionales. Ayuda a los comerciantes a distribuir sus productos, lo que antes era mucho más difícil.</p>	<p>La creación de pueblos fantasmas y la mayor oferta de empleados tercerizados.</p>	<p>Definitivamente no. Lo que sucedió en Estados Unidos se debió a otras circunstancias. Actualmente vivimos en un mundo globalizado, donde un número mayor de compañías compiten por ganar territorio, por lo tanto el mercado siempre estará dividido, no será de un solo competidor.</p>

<i>País:</i>	B R A S I L		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
NO.	DATOS DEL ENTREVISTADO	SECTOR	¿En qué piensa cuando escucha la palabra Wal-Mart?	¿Cree usted que el modelo Wal-Mart es beneficioso o perjudicial para Brasil? ¿Porqué?	¿Cuál considera que es el principal efecto que Wal-Mart causa en su país?	¿Cree usted que Wal-Mart se apoderara de América Latina como lo hizo con los Estados Unidos? ¿Porqué?
1.	Silvia Riveiro MDA. BUSINESS CORP. n.e mda.businesscorp@gmail.com Rio de Janeiro	Empresa Consultora de negocios.	Cadena Internacional	Establece un modelo antisindical a seguir por otras cadenas. En muchos casos los representantes sindicales no tiene libre acceso a los hipermercados para entrar en contacto con los trabajadores.	Irrespeto de las legislaciones laborales. Por ejemplo el incumplimiento de contratos colectivos en cuanto a horarios de trabajo	Depende de que área se apodere. En el área laboral por ejemplo se podría decir que se esta apoderando porque establece sus propios reglamentos y prohibiciones que le permiten incumplir con la legislación laboral y hacer su voluntad.
2.	Ana Paula Arosio SRK CONSULTING BRAZIL. Asesora. aaosio@srkconsulting.com Sao Paulo.	Empresa Consultora.	Variedad de productos nacionales y extranjeros a precios bajos	Perjudicial ya que la walmartizacion de la fuerza laboral amenaza con empujar a miles de brasileños a la pobreza.	Desempleo ya que muchos negocios o pequeñas tiendas cierran sus puertas por falta de clientes, clientes que compran el Wal-Mart o Bompeco. A aquellos empleados no les queda más que trabajar en las grandes cadenas.	Es factible ya que el poder de los megamercados como Wal-Mart es enorme, luego de una etapa inicial de bajar precios para competir, comienzan a manipular a su gusto a consumidores y proveedores.
3.	Tais Araujo POSTNET BRAZIL	Impresión de tarjetas de	Artículos a precio	Beneficial, si consideramos que es una	Discriminación de género. Hay una	Se apoderaría si influencias en todas las

	Ventas. Taisaraujo22@gmail.com Sao Paulo.	presentación	económico.	nueva opción de compra que esta en lugares convenientes y tiene todo tipo de artículos.	marcada segmentación en cuanto a cargos gerenciales. Existen muy pocas mujeres que ascienden en la escala jerárquica.	áreas económicas y políticas de todos los países latinoamericanos. Sin embargo es muy difícil ya que no todos los países cuentan un una tienda Wal-Mart.
4.	Reynaldo Gianecchi UNIVERSIDAD ESTATAL DE ALAGOAS Reygian29_o@yahoo.com Ex-alumno	Estudiante	La compañía más grande del mundo	Beneficial, ya que los precios bajos ayudan a la economía brasileña a seguir creciendo.	Frena el crecimiento de otras cadenas de supermercados y acelera el cierre de pequeño negocios.	De Latinoamérica no, debido a su subdesarrollo, pero de Brasil es probable ya que Wal-Mart cada vez tiene más influencia dentro del país.
5.	José María Mateos NUEVA RUMASA Area de Marketing reyes.cisnal@nuevarumasa.com Rio de Janeiro.	Alimentos. Distribuidor de helados Royne	El competidor de Carrefour. Minorista más importante del mundo.	Beneficial, ya que permite consolidar productos nacionales, dentro del país como a nivel internacional, permitiendo nuevas líneas de negocio en el extranjero.	Impulsa la economía del país, y el desarrollo automatizado de la industria minorista.	Ganara posicionamiento, abrirá mayor cantidad de unidades y beneficiara a Latinoamérica. Influenciara en la economía de manera positiva, aportara al desarrollo, probablemente ese reconocimiento le de poder de mercado.

<i>País:</i>	MEXICO		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
NO.	DATOS DEL ENTREVISTADO	SECTOR	¿En qué piensa cuando escucha la palabra Wal-Mart?	¿Cree usted que el modelo Wal-Mart es beneficioso o perjudicial para México? ¿Porqué?	¿Cuál considera que es el principal efecto que Wal-Mart causa en su país?	¿Cree usted que Wal-Mart se apoderara de América Latina como lo hizo con los Estados Unidos? ¿Porqué?
1.	Gustavo Madero AB CENTRAL PAPELERIA S.A N.E ventas@abcentralpapelera.com Distrito Federal	Comercio. Materiales de papelería al por mayor	Competencia.	Puede ser beneficioso para el progreso del país, pero perjudicial para las pequeñas comunidades y pequeñas empresas.	Desempleo.	No, porque la cultura latinoamericana es diferente a la americana.
2.	Guillermo Prieto AGRAIN S.A Asistente de Gerencia canacolm@infosel.net.mx Sinaloa	Comercio. Productos Agrícolas al por mayor	Barato, productos económicos.	Si, porque crearía más fuentes de trabajo en el área de supermercados.	Los conflictos entre empresas similares por ganar posicionamiento, por competir entre empresas.	No, porque somos diferentes consumidores y compradores. Hoy en día hay muy pocas empresas de ese tipo que se estén apoderado de Latinoamérica. Es probable que los productos que vendan sean mucho más caros que los de la producción nacional, lo que frenaría su éxito y poder.
3.	Juan Lagos ALIMENTOS BALANCEADOS PROAN Ventas jlajosventas@proan.com	Comercio. Distribuidora de huevos en cajas.	Variedad a menor precio.	Beneficioso, porque todos los mexicanos tenemos acceso a una variedad de productos a precios que podemos pagar.	Reduce las ganancias de los distribuidores, para poder vender a menor precio.	No tan fácilmente, ya que al ser una compañía americana tendrán fuertes obstáculos, en cuanto a la compra de

	Jalisco					terrenos para sus tiendas o permisos.
4.	Tomas Vargas ABARROTERA EL DUERO S.A Ventas tvargas@merza.com Michoacán	Comercio. Ventas al por mayor arroz y azúcar	Facilidad. Por en un solo lugar puedes encontrar todo.	Si porque es un modelo conveniente, ya que encuentras todo, y no tienes que ir a otros lugares por otras cosas.	Deja fuera del negocio, a comerciantes pequeños, las pequeñas tiendas especializadas dejan de existir	No porque la mayoría de países latinoamericanos son Subdesarrollados, por lo tanto no van a poder mantener muchas tiendas Wal-Mart.
5.	Guadalupe Villagrán AMERICA CONTINENTAL S.A Supervisor de Ventas gvillsuper@americacon.mx Distrito Federal	Textil. Proveedor	Barato.	Es beneficioso, porque permite a las personas de todas las clases sociales adquirir todos los productos desde comida hasta ropa. Pero también perjudicial porque disminuye las ventas de los fabricantes que proveen a Wal- Mart.	Efecto positivo. Permite más poder adquisitivo a la población. Sin embargo también reduce la producción de las fábricas no asociadas con la compañía.	No, ya que los latinoamericanos somos gente diferente a los americanos. La ética de trabajo es distinta, somos menos unidos. Cuando Wal-Mart se apodero de EE.UU era otra tiempo, personas con distinta visión lo que facilito el progreso de Wal-Mart.
6.	Leticia Juárez UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Profesora de C. Administrativas letirend@dgapa.unam.mx Distrito Federal	Académico.	Economía, ahorros, facilidad.	Perjudicial. Porque están desvalorizando la producción nacional, ya que la mayoría de productos son hechos en china y son productos que no cumplen con las regulaciones ambientales, ni laborales.	Cierre de negocios pequeños, y consecuentemente desempleo.	Total y definitivamente, porque la gente que esta acostumbrados a ver los productos americanos o las marcas americanas como grandiosas lo que influencia en sus decisiones de compra y en las ventas de la empresa.
7.	Elena Orozco	Revista	Ventas al por	Si, porque representa	Descontento en las	Probablemente lo esté

	REVISTA RETAIL CHANNEL Gerente eorozco@retailchannel.com.mx Distrito Federal		menor.	modernidad en la industria, y desarrollo al país.	otras cadenas de supermercados, ya que muchas veces estas no pueden competir.	haciendo lentamente, cada vez que derrota competidores y fuerza el cierre de otros negocios.
8.	Dr. Enrique Bonilla FRENTE NACIONAL CONTRA WALMART Presidente frentenacionalac@yahoo.com Distrito Federal	Organización Independiente	Imperio. Comerciante abusivo.	No, de ninguna manera, porque facilita la desigualdad, la devaluación de la moneda, el abuso financiero.	La evasión fiscal. Wal-Mart se otorga privilegios fiscales que deben desaparecer. Pagan los impuestos más bajos incluyendo a las personas de la clase media.	Si. Porque es un monopolio en expansión que explota a sus trabajadores, y pronto terminara por manejar a América Latina como más lo convenga. Hay que hacer algo al respecto.
9.	Gil Armando Sánchez UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MEXICO Profesor en Administración de Negocios Internacionales gil.sanchez@uia.mx Distrito Federal	Académico	Dependiendo el nivel económico puedes asociar con productos buenos y baratos o de menor calidad por ser muy baratos.	Beneficial para agricultores o manufactores, porque están expandiendo su productos y el alcance en cadenas más grandes. No es beneficioso porque cerraría muchos pequeños negocios.	Crea nuevas fuentes de trabajo y nuevas opciones de compra, pero para la gente que tiene negocios en sus alrededores tendría efectos negativos porque cerrarías pequeños negocios.	Puede que si pero a muy largo plazo ya que Latinoamérica es distinta a EE.UU, es más grande, más compleja, cada país tiene su moneda, diferente demografía, factores que no facilitarían su apoderamiento.
10.	Mariana Garate UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA Estudiante mariana_13gte@hotmail.com	Estudiante en Administración de Negocios Internacionales	Se viene a mi mente una corporación enorme en la que la mayoría de cosas que se	No, porque el modelo Wal-Mart enriquece a la propia corporación y a países en los cuales se fabrican sus productos. Este modelo no es	Quizás que los empleados que laboran ahí, ganan muy poco y no cuentan con casi ningún beneficio, lo que facilita sus precios	Diría que no porque a la mayoría de países Latinoamericanos les falta desarrollo económico que pueda soportar una cadena de

	Guadalajara		venden son hechas en la China.	beneficioso para el desarrollo del país, porque evita la producción nacional en su afán de reducir precios.	competitivos.	tal magnitud.
--	-------------	--	--------------------------------	---	---------------	---------------

