

# 1. Wal Mart como empresa:

Definición y planteamientos

---



## 1. Wal Mart como empresa: Definición y planteamientos

### 1.1. Historia y hechos destacados

#### C) Historia



El primer paso para el conocimiento de la organización que pretendemos estudiar y que nos permitirá entender el origen de sus ritos, es conocer su historia. Por ello, a continuación examinaremos algunos de los momentos más relevantes de la misma. Es evidente una selección que pretende destacar aquellos hechos que han contribuido a configurar a Wal Mart como organización.

Sam Walton, presidente y fundador de la compañía hasta su muerte en 1992, se graduó en Economía en la Universidad de Missouri y comenzó su carrera en el comercio con “J.C. Penny Company”, una compañía americana de venta de ropa.

A mediados de los años 40 el y su hermano Bud Walton abrieron varias tiendas en franquicia de la cadena Ben Franklin. Sam y su esposa Helen en Newport, Arkansas, mientras Bud abrió en Versailles, Missouri.

En 1950 los Walton perdieron su contrato de alquiler en la tienda de Newport y mientras buscaban otro local adecuado, encontraron una tienda en la plaza de Bentonville, Arkansas. Restauraron el edificio y lo llamaron

“Walton’s 5 & 10”. Durante la década de 1950 el número de franquicias Ben Franklin se incrementaron, llegando a nueve.



La siguiente década estuvo marcada por un gran crecimiento para los Walton. En los comienzos de la década de los años 60, para los hermanos Walton era evidente un cambio en los hábitos de compra de los norteamericanos y se convencieron de que el sistema de descuentos funcionaría también en las comunidades pequeñas y no solo en mercados metropolitanos, como solía pensarse en aquel entonces, sino. Fue entonces cuando los Walton viajaron a Chicago para reunirse con los ejecutivos de Ben Franklin y proponerles la posibilidad de abrir una tienda de descuentos prototipo en un mercado pequeño, pero los ejecutivos de Ben Franklin se mostraron escépticos a la idea y no les brindaron su apoyo. Así, cuando Sam Walton abrió su primera tienda Wal Mart de manera independiente en 1962, comenzó el éxito que ya había intuido. Su primera tienda de descuentos fue llamada “Wal Mart Discount City” fue fundada en Rogers, Arkansas. La

segunda tienda se inauguró en Harrison, Arkansas en 1964 y fue así como dio comienzo del fenómeno Wal Mart. Sam Walton tenía razón al creer que los consumidores de entonces buscaban tiendas de descuento con mercancía variada y un buen servicio por parte de sus empleados.

En 1970 Wal Mart inauguró su primer centro de distribución y la sede de sus oficinas generales en Bentonville, Arkansas. En octubre de ese año las acciones de Wal Mart se hicieron de posesión pública y durante 1972 Wal Mart empieza a cotizarse en la Bolsa de Valores de New York. El crecimiento de la cadena siguió año tras año y hacia finales de la década de los setentas contaban ya con más de 270 tiendas Wal Mart en 11 estados de la Unión Americana. Igualmente las ventas de la empresa sufrieron un incremento; de 44 millones de dólares en 1970 a 1,248 millones en 1979. En esta década Wal Mart ingresó a la lista anual de la revista "Forbes" como una de las empresas más prósperas de Estados Unidos.

Durante esta década Wal Mart aumento sus tiendas de 276 a 1,402. Fue un tiempo excelente para la experimentación de nuevos formatos de tiendas, así surgen los clubes de compras en los cuales es necesario ser socio para adquirir los productos. En 1983 se abrieron las primeras tres tiendas Sam's Club y siete años más tarde ya había 123 de estos establecimientos.

En 1987 Wal Mart inició un nuevo concepto en ventas al detalle con los Hypermart USA, tiendas que combinan alimentos con mercancías generales. Un año después comenzaron a operar con el nombre de Wal Mart Supercenters, una de las divisiones que conocería mayor crecimiento.

Wal Mart Stores, Inc. es una cadena de tiendas de descuento de grandes superficies, que ofrece una extensa variedad de mercancías generales al consumidor. En los cincuenta estados de la Unión Americana existen más de 40 categorías de ventas de mercancías generales, incluyendo un departamento de accesorios, un centro de jardinería, un departamento de salud y belleza y un

departamento de electrónica. Muchas de las tiendas cuentan también con farmacia, zapatería, joyería fina y servicio de neumáticos y aceites.



El crecimiento demandó a Wal Mart tomar la decisión de crear un departamento de abarrotes<sup>24</sup> en muchas de sus tiendas. Ofrecen un departamento de abarrotes y 36 departamentos de mercancías generales tales como los ya mencionados Departamentos de Accesorios, Departamentos de Joyería Fina, Departamentos de Jardinería, Departamentos de Salud y Belleza, Departamentos de Electrónica y Farmacia, contando además con Departamentos de Abarrotes, Panadería, Delicatessen, Secciones de Comida congelada, Carnes, Pescados y Mariscos y Frutas y Verduras, algunos incluyen también Ropa para Señoras, Caballeros y Niños, Departamento de Fotografía, Juguetes, Optica, etc. Todos ellos con importantes descuentos.

---

<sup>24</sup> Son los alimentos que se incluyen en la cesta de la compra, considerados como básicos.

### 1.1.2. Formatos de Tienda

Actualmente, el grupo Wal Mart a nivel Internacional se divide en tres tipos distintos de tiendas, que podemos clasificar en:

#### B) Supercenters.



Ofrecen 36 tipos de mercancías generales, distribuidos en un espacio de entre 100,00 y 210,000 pies cuadrados, dependiendo de las necesidades de los consumidores, empleando entre unos 200 y 500 empleados dedicados a brindar un excelente servicio.

Los Supercenters fueron diseñados para ahorrar a los consumidores tiempo y dinero, ofreciendo cada día precios bajos y alta calidad, a través de un eficiente sistema de operaciones y un gran volumen de ventas. Además fueron creados con la idea de proveer al cliente de una agradable experiencia en la compra de mercancías en tiendas de auto servicio. El objetivo fundamental de los Supercenters es proveer a las familias de una compra conveniente, con una tienda donde se pueda encontrar todo, ya que combina una amplia gama de mercancías generales bajo un solo techo. La primera tienda Wal Mart Supercenter se abrió en Washington, en marzo de 1988.

## **B) SAM'S Clubs.**

Es una tienda de *membresía*<sup>25</sup>, donde solo pueden adquirir mercancías los miembros afiliados. Las mercancías se expenden en venta al por mayor, y los precios de venta se encuentran muy por debajo de los precios oficiales de las tiendas de Autoservicio.

SAM'S Club depende de la venta de grandes cantidades de mercancía para compensar los bajos márgenes de ganancia. Limita su mercancía a 3.500 ítems, es decir, se venden los productos de más uso tales como líneas completas de alimentos, así como comida congelada, productos de aseo, neumáticos, baterías, equipos de oficina, ordenadores, televisores, videos, artículos para el hogar, relojes y joyería, y ropa de casa. La forma más común de venta son los llamados paquetes de tamaño *institucional*, es decir, grandes cantidades de un mismo producto.

## **C) Bud's Discount City.**

Fundada en 1990, es especialista en mercancías de marca blanca, y usualmente opera como tienda de descuentos. Bud's ofrece aproximadamente un 75% de ítems de venta nuevos, pero también toma ventaja de los *overstocks* de algunos productores, cambios de modelo, cambios de empaque y mercancía dañada para ofrecer al consumidor grandes ahorros.

Cada Bud's Discount City cuenta con aproximadamente 35 departamentos distribuidos en 50.000 pies cuadrados de espacio. Entre algunos de los productos que se ofrecen a la venta podemos encontrar comida, tabaco, ropa, electrodomésticos, productos de belleza y salud, muebles, electrónicos, productos deportivos, accesorios para autos, pintura, juguetes, libros, tarjetas de felicitación entre otros.

---

<sup>25</sup> Cooperativa de consumo

### 1.1.3. Filosofía de la empresa



Sam Walton creía que la clave de la popularidad de las tiendas Wal Mart radica en la identidad local que se crea en cada tienda. Los compradores son personalmente bienvenidos en cada tienda por los llamados *People Greeters*, que son personas contratadas exclusivamente para estar en la entrada de cada tienda y dar la bienvenida a todos y cada uno de los clientes que entra en la misma.

En su interior, Wal Mart es un lugar donde los precios son bajos y el servicio es bueno, ya que posee un eficiente y sofisticado sistema de distribución y una cultura de empresa que refuerza constantemente, gracias a un sistema de formación y a manifestaciones rituales bien establecidas.

En los Estados Unidos, Wal Mart se ha convertido en una de las más importantes cadenas de ventas de autoservicio de grandes superficies con grandes oportunidades de crecimiento que se traduce en más empleos. En

1995 la compañía creó 85.000 nuevos empleos, actualmente más de 600.000 americanos trabajan en sus tiendas.

Wal Mart se presenta como un lugar donde los precios son bajos y el servicio se ha hecho una costumbre de cada día. Los consumidores no tienen que esperar las rebajas pues Wal Mart controla cuidadosamente los productos que vende para mantener una estructura de precios bajos.

Además del beneficio económico, Sam Walton deseaba que cada tienda Wal Mart reflejara sus valores a los consumidores y también que brindara apoyo a la comunidad. Como resultado se crearon programas conjuntos con las localidades en las que se encontraban sus tiendas, que crecieron de acuerdo a las necesidades de cada región y se extendieron a todo lo largo de los Estados Unidos.

En los Estados Unidos podemos encontrar algunos de los siguientes elementos de apoyo a la comunidad por parte de Wal Mart:

- \* Becas de apoyo para estudiantes graduados de la preparatoria.
- \* Ayudas para hospitales infantiles a través de *Children's Miracle Network Telethon* del cual Wal Mart ha sido un importante sponsor.
- \* Apoyos económicos y mano de obra para crear fondos de beneficencia para escuelas, iglesias, *Boy's & Girl's Scouts*, proyectos para creación de parques, obras caritativas, etc.
- \* Educación a la comunidad sobre el reciclaje de basura y otros temas medioambientales con la ayuda de *Green Coordinator*, una asociación que coordina esfuerzos para hacer una tienda mediambientalmente responsable.
- \* Desarrollo de Tiendas de Demostración Medioambiental en Lawrence, Kans; Moore, Okla; ayudando en la

construcción de materiales *amigos* del medio ambiente y métodos experimentales para la conservación del agua y la energía.

- \* Ayuda al desarrollo industrial de pueblos y ciudades que se encuentran con una base económica inestable.
- \* Patrocinio de la *American Hometown Leadership Award* con la cual los gobiernos de pequeñas ciudades pueden hacer estrategias de apoyo a largo plazo para sus comunidades.

## 1.2. Características de la empresa

### 1.2.1. Wal Mart como Sociedad Anónima

Actualmente, el grupo Wal Mart está conformado por empresas de sociedad anónima, que es, según Vicente del Valle y José I. Gómez de Agüero: "[...] una sociedad mercantil constituida por un mínimo de tres socios, que en conjunto aportan un capital no inferior a diez millones de pesetas dividido en acciones, los cuales no responden personalmente a las deudas sociales"<sup>26</sup>.

La legislación mexicana nos permite extender esta definición y poder situar la empresa estudiada en el entorno que le corresponde, aunque no omitimos las referencias españolas por ser en este país donde se presenta este trabajo de investigación. Esto permitirá al lector tomar ambos referentes para una mejor comprensión de este apartado.

La definición Legal de Sociedad Anónima citada en el artículo 87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles dice que es la que existe bajo

---

<sup>26</sup> Del Valle, Vicente, Gómez de Agüero, José L., *"Economía y Organización de Empresas. Una aproximación económica, jurídica y organizativa"* Mc Graw-Hill, Madrid, 1994, pág. 43

una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

En esta definición están implícitas tres notas:

- a) El empleo de una denominación social
- b) La limitación de responsabilidad de todos los socios
- c) La incorporación de los derechos de los socios en documentos, las acciones, fácilmente negociables.

Tal Denominación Social se forma de manera libre, pero debe ser distinta de cualquier otra sociedad y al emplearse debe ir siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A.<sup>27</sup>.

Los requisitos que impone la Ley General de Sociedades Mercantiles Mexicana para la Constitución de una Sociedad Anónima conforme a su artículo 89, posee como elementos constitutivos los siguientes<sup>28</sup>:

- A) La existencia de dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- B) Que el capital social no sea menor de cincuenta mil nuevos pesos<sup>29</sup> y que esté íntegramente suscrito.
- C) Que se exhiba en dinero en efectivo como mínimo el veinte por ciento del valor de cada acción.
- D) Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, todo o en parte.

---

<sup>27</sup> Tomado de: <http://www.universidadabierta.edu.mx>

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Cifra correspondiente a aproximadamente 1.068.157 pesetas.

Igualmente y conforme a lo establecido en el Artículo 6o. De la Ley General de Sociedades Mercantiles, la escritura constitutiva de una sociedad debe contener los siguientes puntos<sup>30</sup>:

1. Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas y morales que constituirán la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o Denominación.
4. Su dirección.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aportará en dinero o en otros bienes, así como el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valoración.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La forma en que se administrará la sociedad y las facultades de los administradores.
9. La forma en que se distribuirán las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
10. El importe del fondo de reserva.
11. Los casos en que la sociedad se disolverá anticipadamente.
12. Las bases para la práctica de la liquidación de la sociedad y el modo en que se elegirán los liquidadores cuando éstos no hayan sido escogidos anticipadamente.

Los puntos anteriores así como las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre su organización y el funcionamiento de la misma constituirán los estatutos de la sociedad.

Es decir, que Wal Mart se compone de un capital dividido en acciones que otorgan a sus socios un porcentaje del patrimonio empresarial<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Tomado de: <http://www.universidadabierta.edu.mx>

<sup>31</sup> Alegre, Luis, Berné, Carmen y Galve, Carmen. *"Fundamentos de economía de empresa: perspectiva funcional"* Ed. Ariel, S.A. Barcelona, pág. 26

Esto les permite participar del reparto de beneficios, les da derecho preferente a suscripciones en las ampliaciones de capital<sup>32</sup>, a votar en las juntas generales de accionistas y a participar en la administración social. Por ser una sociedad anónima de gran dimensión es llamada corporación.

Como empresa corporativa, y para permitir una mejor gestión de recursos, sus accionistas delegan responsabilidades en directivos pero se reservan el derecho de tomar decisiones importantes y de nombramientos.

Esta división entre accionistas y directivos permite a la empresa el aprovechamiento de la especialización en tareas directivas lo que fomenta la eficiencia en la producción y en la toma de decisiones. Además, el riesgo del negocio se reparte en un gran número de socios por lo que el riesgo asumido es pequeño<sup>33</sup>. Aunque, por otro lado, se pueden originar conflictos de intereses entre directivos y accionistas, puesto que los directivos toman decisiones sobre los bienes de los accionistas, y dado que ninguno posee un control mayoritario y ni unos ni otros dominan la dirección de forma totalitaria.

Para evitar este tipo de problemas, en administración existen los llamados mecanismos de control<sup>34</sup>, y entre ellos podemos mencionar:

### **A)El consejo de administración<sup>35</sup>.**

Es elegido por los accionistas y se encarga de la toma de todas las decisiones más trascendentes para la organización, así como del control y evaluación de sus directivos, y en su caso de la retribución a los mismos.

---

<sup>32</sup> Del Valle, Vicente, Gómez de Agüero, José L., *"Economía y Organización de Empresas. Una aproximación económica, jurídica y organizativa"* Mc Graw-Hill, Madrid, 1994, pág. 47

<sup>33</sup> Alegre, Luis, Berné, Carmen y Galve, Carmen. op. cit. Pág. 27

<sup>34</sup> Alegre, Luis, Berné, Carmen y Galve, Carmen. op. cit. Pág. 28

<sup>35</sup> *ibidem*.

### **B) Mercado de productos<sup>36</sup>.**

Esto significa que la empresa debe contar con la obtención de beneficios positivos, dado que el objetivo último de este tipo de asociaciones es lucrativo, por lo que el beneficio económico es necesario.

### **C) Regulación<sup>37</sup>.**

La supervisión activa de las autoridades suple parcialmente a la llevada a cabo por los accionistas. Esto, implica no solo una regulación interna, llevada a cabo por el consejo administrativo, sino que los gobiernos y legislaciones de los países sede de las organizaciones, poseen sus propios sistemas de regulación a las organizaciones.

### **D) Mercado de Valores<sup>38</sup>.**

La libertad para vender acciones permite a los accionistas inconformes salir de la empresa, además de que la cotización de dichas acciones sirve como agente de control, ya que resume el valor de la empresa.

### **E) Mercado de personal directivo<sup>39</sup>.**

Los gerentes eficaces en la mejora de los beneficios bursátiles tendrán una alta cotización en el mercado de servicios gerenciales y por ende, sus salarios estarán condicionados por estos resultados.

### **F) Mercado de control societario<sup>40</sup>.**

Los directivos actuales pueden ser sustituidos si los resultados que muestran no son los esperados, por lo que se convierte en un mecanismo de control disciplinario para el grupo directivo.

---

<sup>36</sup> Alegre, Luis, Berné, Carmen y Galve, Carmen. op. cit. Pág. 29

<sup>37</sup> ibídem.

<sup>38</sup> ibídem.

<sup>39</sup> ibídem.

<sup>40</sup> ibídem.

### **G)Fundadores.**

Estos pueden reservarse derechos económicos especiales que, *"podrán incorporarse a títulos nominativos distintos de las acciones, cuya transmisibilidad podrá restringirse en los estatutos sociales"*.<sup>41</sup> Los fundadores, además, deberán responder frente a la sociedad, los accionistas y terceros de la correcta inversión de los fondos destinados a la constitución, y del total de la información que se incluirá en el acta de fundación de la sociedad<sup>42</sup>.

### **1.2.2. Wal Mart como Multinacional**

Wal Mart empezó su expansión en el mercado internacional cuando en 1991 abrió su primera tienda SAM'S Club en Polanco, un barrio de la ciudad de México. Para su establecimiento en el territorio mexicano, la legislación mexicana cuenta con mecanismos de control, en el caso de Wal Mart, la empresa fue constituida en México a través la constitución de una sociedad mexicana en la que la inversión extranjera participa de hasta un 100% en su capital social. Como lo hemos visto, la legislación mercantil mexicana reconoce la sociedad anónima, la cual puede constituirse como sociedad de capital variable; existe bajo una denominación, se compone exclusivamente de socios y la obligación de éstos se limita al pago de sus acciones.

La División Internacional Wal Mart fue oficialmente formada en 1994 para permitir a la compañía un crecimiento internacional, que incluían tiendas en Puerto Rico, México, Canadá, Brasil, Argentina, China e Indonesia. Wal Mart, al realizar inversiones directas en el exterior, se convierte en multinacional, como ya lo mencionan Brooke y Remmers: *"Multinacional es cualquier firma que realiza operaciones, produce o ofrece un servicio en más*

---

<sup>41</sup> Arroyo Martínez, Ignacio, *"Ley de las Sociedades Anónimas"* Biblioteca de textos legales, Ed. tecnos, Barcelona, 1990, pág. 19

<sup>42</sup> Arroyo Martínez, Ignacio, op. cit. pág. 21

de dos países."<sup>43</sup> Y aunque la casa matriz de Wal Mart se encuentra en Estados Unidos, y a pesar de tener a su alcance el vasto mercado estadounidense, ahora debe organizarse como una firma de gravitación mundial.

Ser multinacional implica poseer los siguientes conceptos que Brooke y Remmers definen así:

**País anfitrión (Host country<sup>44</sup>):**

Cualquier país que recibe directamente inversión extranjera.

**País sede (Home country<sup>45</sup>):**

El país donde tuvo origen la compañía.

**Oficina central (Head Office<sup>46</sup>):**

La organización central, es el centro administrativo de la compañía.

**Subsidiarias extranjeras (Foreign Subsidiary<sup>47</sup>):**

La compañía que representa la inversión directa en el extranjero, esta puede ser una subsidiaria local.

**División internacional (International division<sup>48</sup>):**

La parte de la oficina sede que tiene bajo su responsabilidad las divisiones extranjeras.

**Dirección Internacional (International Management<sup>49</sup>):**

Son los directivos que operan en un país que no es su país de origen.

---

<sup>43</sup> Brooke, Michael Z. Y Remmers, H. Lee, "The Strategy of Multinational Enterprise. Organization and Finance". Pitman Publishing Limited, London, 1978. pág. 6. Trad. del A.

<sup>44</sup> Brooke, Michael Z. Y Remmers, H. Lee, op. cit. pág.6 Trad. del A.

<sup>45</sup> ibídem.

<sup>46</sup> ibídem.

<sup>47</sup> ibídem.

<sup>48</sup> Brooke, Michael Z. Y Remmers, H. Lee, op. cit. pág.7 Trad. del A.

<sup>49</sup> ibídem.

A partir de las inversiones en el extranjero, Wal Mart debe administrar bienes y esfuerzos a un nivel internacional, siempre dependiendo de las oportunidades que le brinde el mercado del país anfitrión. Lo que le obliga a hacer frente a consecuencias totalmente nuevas en su nuevo entorno.

Se ve en la obligación de adquirir tierras, de contratar personal local y de negociar con los gobiernos de los países en los que decide desarrollarse. Lo que no la excluye de llegar a ser rechazada por representar un fuerte competencia con empresas locales y con otras multinacionales del ramo radicadas en el mismo entorno.

Para permitir al lector una visión global de la capacidad y amplitud de la compañía, a continuación mostramos datos generales de los países donde Wal Mart tiene actualmente algunas de sus tiendas<sup>50</sup>:

*México:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Septiembre de 1993
Inicio de Actividades Sam's Club:	Diciembre de 1991
Número total de tiendas Wal Mart:	27
Número total de Sam's Clubs:	28
Número total de empleados:	9.732
Tipo de cambio del país:	Peso
Lengua oficial del país:	Español
Población total del país:	92.200.000

*Puerto Rico:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Agosto de 1992
Inicio de actividades Sam's Club:	Enero de 1994
Número total de tiendas Wal Mart:	9
Número total de Sam's Clubs:	5

---

<sup>50</sup> <http://www.walmartstores.com>

Número total de empleados:	4.300
Tipo de cambio del país:	Dólar americano
Lenguas oficiales del país:	Inglés y Español
Población total del país:	3.801.977

*Canadá:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Noviembre de 1994
Número total de tiendas Wal Mart:	144
Número total de empleados:	32.500
Tipo de cambio del país:	Dólar canadiense
Lenguas oficiales del país:	Inglés y Francés
Población total del país:	28.619.400

*Brasil:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Noviembre de 1995
Inicio de actividades Sam's Club:	Mayo de 1995
Número total de tiendas Wal Mart:	5
Número total de Sam's Clubs:	3
Número total de empleados:	2.421
Tipo de cambio del país:	Real
Lenguas oficiales del país:	Portugués
Población total del país:	155.000.000

*Argentina:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Noviembre de 1995
Inicio de actividades Sam's Club:	Agosto de 1995
Número total de tiendas Wal Mart:	8
Número total de Sam's Clubs:	3
Número total de empleados:	4.300
Tipo de cambio del país:	Peso
Lengua oficial del país:	Español
Población total del país:	33.000.000

*China:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Agosto de 1996
Inicio de actividades Sam's Club:	Agosto de 1996
Número total de tiendas Wal Mart:	2
Número total de Sam's Clubs:	1
Número total de empleados:	1.800
Tipo de cambio del país:	Renminbi
Lenguas oficiales del país:	Putonghua (Mandarín) y otros dialectos chinos
Población total del país:	1.2 billones

*Alemania:*

Inicio de actividades Wal Mart:	Enero de 1998
Número total de tiendas Wal Mart:	21
Número total de empleados:	4.900
Tipo de cambio del país:	Marco alemán
Lengua oficial del país:	Alemán
Población total del país:	83.500.000

Con los datos anteriores podemos observar la gran presencia a nivel internacional con la que cuenta actualmente la cadena, aunque como es lógico, la mayor representación se encuentra en los Estados Unidos.

### **1.3. Wal Mart y su competencia en los Estados Unidos**

Para completar la descripción que estamos realizando sobre Wal Mart, y trazar una adecuada contextualización, mencionaremos nombres y datos generales de su competencia. En primer lugar, hemos de situarnos en el entorno americano, donde tiene origen la compañía, para después, ubicarnos

específicamente en el mercado mexicano, donde se encuentra la tienda que ha servido de referencia para esta investigación.

Wal Mart Stores, Inc. actualmente más grande que Sears, Kmart y J.C.Penny juntas, es la empresa número uno en su especie en los Estados Unidos, con alrededor de 4000 tiendas, incluyendo tiendas de descuento (Wal Mart), combinación de tiendas de descuentos y abarrotes (Wal Mart Supercenters y ASDA en el Reino Unido) y tiendas de membresía (Sam's Club). La mayoría de estas tiendas se encuentran en los Estados Unidos, pero Wal Mart tiene una expansión internacional; es la cadena más grande de tiendas de venta al detalle en Canadá y México, contando con operaciones en Sudamérica, Asia y Europa.

Cuenta con subsidiarias como ASDA Group Limited, McLane Company, Inc., Sams Club y Wal Mart de México, S.A. de C.V., y a finales del año fiscal (en enero de 1999) contó con ventas que ascienden a los 165.013.000 de dólares, representando esto, un crecimiento del 19.9% anual. Cuenta actualmente con 1.140.000 empleados, con un crecimiento anual a nivel de empleo del 25.3%.

Entre los hombres clave de la compañía podemos encontrar a su Director, Robson Walton, al Presidente del Comité Ejecutivo, David D. Glass a su Presidente, H. Lee Scott Jr., al Presidente de la División Sams Club, Thomas R. Grimm y al Presidente de Wal Mart Internacional, John B. Menzer.

Sus principales competidores en el entorno americano son Costco Wholesale y Kmart.

#### *a) Costco Wholesale Corporation*

Esta compañía opera más de 300 grandes almacenes de membresía, sirviendo a más de 30 millones de miembros al este y oeste de los

Estados Unidos, Canadá, Japón, México, Corea del Sur, Taiwan y Reino Unido, básicamente bajo el nombre de Costco Wholesale. Sus tiendas ofrecen descuentos en 4.000 productos, que abarcan un rango desde bebidas alcohólicas y productos farmacéuticos, hasta neumáticos. Algunos de sus clubs de membresía ofrecen servicios tales como la aseguranza de vehículos y casas, e incluso algunas de sus tiendas ofrecen venta de pescado fresco.

Esta compañía contó, a su cierre fiscal (en agosto de 1999) con ventas menores que Wal Mart, ascendiendo, éstas a los 27.450.000 de dólares. Con un crecimiento anual del 13.1%. Cuenta con 70.000 empleados, y a tenido un crecimiento de empleo del 11.1%, menos de la mitad del crecimiento que mostró Wal Mart en el mismo año.

Sus hombres clave son, su Director, Jeffry H. Brotman, su presidente, James D. Sinegal, el encargado de Ventas, Distribución, Construcción y Marketing, Richard D. DiCerchio y el encargado de e-commerce, Publicidad y Servicio a la Comunidad, Robert E. Craves

### *b) Kmart*

Es la segunda cadena de grandes superficies de descuento en los Estados Unidos después de Wal Mart. La compañía vende productos de marca blanca y mercancías generales y cuenta con alrededor de 2.170 tiendas de descuento (incluyendo más de 100 Super Kmart Centers). Se encuentra en todos los Estados de la Unión Americana, en Puerto Rico, Islas Vírgenes y Guam.

Cerró su año fiscal (en enero de 1999) con ventas que ascienden a los 35.920.000 de dólares, demostrando un crecimiento del 6.7%, muy por

debajo de lo mostrado por Wal Mart. Tiene 27.000 empleados y su crecimiento en este campo a sido tan solo del 2.7%.

Sus hombres clave son su Director, Charles Conaway, su Presidente Andrew Giancamilli, su Vicepresidente, Michel Bozic y su encargado de Recursos Humanos y Administración, David P. Rots.

#### 1.4. Wal Mart México



En 1991 Wal Mart empieza su expansión en México, se firma un convenio de Asociación con el grupo CIFRA, una de las cadenas de supermercados más fuerte en el territorio mexicano, para la apertura de SAM'S Club en México, iniciando operaciones en diciembre del mismo año. A la asociación se incorporan nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama, así como los de Wal Mart Supercenter's con lo que CIFRA suspende su crecimiento independiente en estos conceptos. De dicha asociación se crean dos compañías: Cifra-Wal Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal Mart del 50%.

Es en 1993 cuando inicia operaciones Wal-Mart Supercenter en México, al año siguiente se incorporan las nuevas unidades de Suburbia y de

Vip's. En 1997 las compañías de la Asociación se fusionan en Cifra, y es entonces cuando Wal Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la empresa. Cifra permanece como empresa pública que opera todos los negocios en México (Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's club, Suburbia, Superama, Vip's y Wal-Mart Supercenter), hasta que en el 2000 se aprueba en Asamblea de Accionistas el cambio de nombre, de Cifra S.A. de C.V. a Wal Mart de México S.A. de C.V.

Wal Mart de México es una empresa del Sector Comercio, cuyas acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977. Wal Mart de México es la cadena comercial de tiendas de autoservicio más importante del país, y cuenta con 474 unidades comerciales, distribuidas en 45 ciudades a nivel nacional, incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas departamentales y restaurantes.

#### **1.4.1. Formatos de Negocios**

Wal Mart, al aliarse al grupo CIFRA, presenta una diversidad en formatos con la que no contaba en los Estados Unidos, ya que posee Tiendas de autoservicio, Tiendas de venta de Ropa y Restaurantes.

##### **A) Wal Mart Supercenter**



Grandes hipermercados operando bajo el mismo concepto con el que Wal Mart se ha expandido en los Estados Unidos. Se cuenta con 27 unidades al 31 de julio de 2000.

*Datos importantes*<sup>51</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$9.893
Empleados	10.925
Piso de ventas promedio (m2)	12.000
Clientes (millones)	64

Distribución de tiendas:

**Zona Metropolitana:** 7

**Centro:**

Guadalajara	1
Querétaro	1
Toluca	1
Aguascalientes	1
Morelia	1
San Luis Potosí	1

**Norte:**

Chihuahua	1
Saltillo	1
Ciudad Juárez	1
Torreón	1

**Noroeste:**

Culiacán	1
Hermosillo	1
Ciudad Obregón	1
Mexicali	1

**Noreste:**

Monterrey	2
Tampico	1

**Sudeste:**

Veracruz	1
Cancún	1

---

<sup>51</sup> Datos al cierre de 1999, tomados de la siguiente página web:

**Sudoeste:**

Acapulco 1

**b) Sam's Club**

Tiendas de mayoreo con membresía, enfocadas a negocios y a socios individuales. Al 31 de Julio de 2000 se cuenta con 36 unidades.

*Datos importantes*<sup>52</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$15.913
Empleados	8.416
Piso de Ventas promedio (m2)	9.300
Clientes (millones)	32

Distribución de tiendas:

**Zona Metropolitana: 5**

**Centro:**

Guadalajara	3
Puerto Vallarta	1
Puebla	2
Querétaro	1
Toluca	1
Cuernavaca	1
León	1
Aguascalientes	1
Pachuca	1

**Noreste:**

Monterrey	3
Tampico	1

**Norte:**

Chihuahua	1
Ciudad Juárez	1
Torreón	1
Durango	1

**Sudeste:**

Veracruz	1
----------	---

<b>Noroeste:</b>		Coahuila	1
		Coahuila	1
	1	Villahermosa	1
	1	Cancún	1
	1	Mérida	1
	1		

**Sudoeste:**

Acapulco	1
Tuxtla Gutiérrez	1

**c) Aurrerá**

Cadena de hipermercados de tamaño mediano, que ofrecen desde abarrotes y perecederos, hasta mercancías generales y ropa. Se cuenta con 36 unidades al 31 de julio de 2000.

*Datos importantes*<sup>53</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$9.275
Empleados	10.501
Piso de ventas promedio (m2)	6.900
Clientes (millones)	69

Distribución de tiendas:

**Zona Metropolitana: 20**

**Sudeste:**

<b>Centro:</b>		Villahermosa	1
		Xalapa	1
	5		
	4		
	1		
	1		

---

<sup>53</sup> Datos al cierre de 1999, tomados de la siguiente página web:  
www.walmartmexico.com.mx

León	1
Morelia	1
Colima	1

#### **d) Bodega Aurrerá**

Tiendas austeras tipo bodega<sup>54</sup>, de 5.100 m<sup>2</sup> de piso de ventas, que ofrecen productos básicos a poblaciones de bajo ingreso o a mercados pequeños o medianos. A julio de 2000 cuenta con 71 unidades.

#### *Datos importantes*<sup>55</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$14.013
Empleados	13.952
Piso de ventas promedio (m <sup>2</sup> )	5.100
Clientes (millones)	110

Distribución de tiendas:

**Zona metropolitana: 48**

#### **Centro:**

Guadalajara	3
Puebla	5
San Juan del Río	1
Toluca	1
Cuatla	1
León	1
Irapuato	1
Aguascalientes	2
La Piedad	1

#### **Noreste:**

Monterrey 2

#### **Sudoeste:**

Acapulco 2

#### **Norte:**

Saltillo 1

---

<sup>54</sup> El concepto de bodega en México es distinto que en España, una bodega en México es un gran almacén de austera decoración.

<sup>55</sup> Datos al cierre de 1999, tomados de la siguiente página web:  
[www.walmartmexico.com.mx](http://www.walmartmexico.com.mx)

Pachuca	1
Lázaro Cárdenas	1

### e) Superama

Supermercados localizados fundamentalmente en las zonas residenciales de la Ciudad de México con un gran énfasis en calidad y servicio. Al 31 de julio de 2000 se cuenta con 39 unidades.

#### *Datos importantes*<sup>56</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$4.615
Empleados	5.411
Piso de ventas promedio (m2)	1.600
Clientes (millones)	47

Distribución de tiendas:

**Zona Metropolitana: 37**

**Centro:**

Cuernavaca 2

### f) Suburbia

Opera tiendas de ropa para familias de ingreso medio y medio bajo, con gran énfasis en la juventud y una gran participación de productos de marca propia.

Adicionalmente, Suburbia opera 9 tiendas de descuento llamadas Liquidaciones, enfocadas a clientes de bajo ingreso, con costos de operación

---

<sup>56</sup> Datos al cierre de 1999, tomados de la siguiente página web:  
[www.walmartmexico.com.mx](http://www.walmartmexico.com.mx)

bajos e instalaciones austeras. Al 31 de julio de 2000, se cuenta con 53 unidades.

*Datos importantes*<sup>57</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$4.525
Empleados	7.355
Piso de ventas promedio (m2)	
-Suburbia	5.400
-Liquidaciones	1.900
Clientes (millones)	13.4

Distribución de tiendas:

**Zona Metropolitana: 33**

**Centro:**

Guadalajara	4
Puebla	4
Querétaro	1
Toluca	3
Aguascalientes	1
Morelia	1

**Noreste:**

Monterrey 3

**Norte:**

Chihuahua 1

**Sudeste:**

Veracruz 1  
Villahermosa 1

**g) VIP'S**

Cadena de restaurantes familiares de cocina internacional. Dirigidos a todos los niveles de ingreso. Al 31 de julio de cuenta con 212 restaurantes.

---

<sup>57</sup> Datos al cierre de 1999, tomados de la siguiente página web:  
[www.walmartmexico.com.mx](http://www.walmartmexico.com.mx)

*Datos importantes*<sup>58</sup>:

Ventas (millones de pesos)	\$ 2.542
Empleados	14.140
Asientos promedio	220
Clientes (millones)	66

Distribución de restaurantes:

**Zona Metropolitana: 128**

<b>Centro:</b>		<b>Noreste:</b>	
Guadalajara	7	Monterrey	8
Puebla	10	Tampico	1
Querétaro	4	Reynosa	1
Toluca	4	<b>Norte:</b>	
Cuernavaca	3	Chihuahua	1
Irapuato	1	Ciudad Juárez	1
Aguascalientes	2	Saltillo	1
Morelia	3	Torreón	1
Pachuca	2	Zacatecas	1
Colima	1	<b>Noroeste:</b>	
San Luis Potosí	1	Culiacán	1
<b>Sudeste:</b>		Mazatlán	1
Villahermosa	2	Hermosillo	1
Cancún	2	Ciudad Obregón	1
Mérida	1	Tijuana	1

---

<sup>58</sup> Datos al cierre de 1999, tomados de la siguiente página web:  
www.walmartmexico.com.mx

**Sudoeste:**

Acapulco

5

**1.4.2. Wal Mart y su competencia en México<sup>59</sup>**

Wal Mart de México es la cadena número uno de ventas al detalle en México, con alrededor de 400 tiendas y restaurantes, incluyendo las ya mencionadas Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama como supermercados e hipermercados, Liquidaciones y Suburbia como tiendas de venta de ropa y los restaurantes VIP'S, además cuenta con más de 60 Wal Mart Supercenters y las tiendas de membresía Sam's Club. La mayoría de sus tiendas se concentran en la ciudad de México, y son sobre todo Bodega Aurrerá y Sam's Club las que generan casi la mitad de las ventas.

Su cierre fiscal es en diciembre, y a finales de 1999 tuvo 6.406.000 de dólares en ventas, mostrando un crecimiento anual de un 6.6%. Actualmente cuenta con alrededor de 70.000 empleados, lo que ha representado un crecimiento en su tasa de empleo de un 15.6%, muy cerca de su homónima americana y muy por encima de sus competidores americanos.

En México, los hombres claves de la compañía son su Presidente, Cesáreo Fernández, su Vice Presidente, Héctor M. De Uriarte, el Director de Aurrerá, Alejandro Bustos, el Director de Suburbia, Sergio Amescua y el Director de Bodega Aurrerá, Antonio Echabarrena.

Su competencia más reñida la encuentra en Controladora Comercial Mexicana, S.A. de C.V. y Grupo Gigante, S.A. de C.V.

*a) Controladora Mexicana, S.A. de C.V.*

Es la cadena número dos de venta de mercancías al detalle (después de Wal Mart de México) y opera alrededor de 160 tiendas y 40 restaurantes a través de todo el país, sobre todo en la región central. La compañía cuenta con aproximadamente 80 tiendas Comercial Mexicana, especializadas en la venta de comida y mercancías generales que aportan más del 50% de las ventas del grupo. Cuenta con varios tipos de tiendas de venta al detalle como pueden ser sus Mega hipermercados, sus Bodegas de venta de mercancías generales con descuento y supermercados como Sumesa que se encuentran en etapa de crecimiento. Posee también más de 15 tiendas-club de mercancías en afiliación con US-based Cotsco Companies y sus farmacias dentro de dichas cadenas ofrecen cerca de 120 medicinas genéricas a precio de descuento.

Al igual que Wal Mart, su cierre fiscal es durante el mes de diciembre, y en 1999 cerró con ventas que ascendían a los 2.871.300 de dólares, con un crecimiento en ventas muy superior a Wal Mart, demostrando un 20.8%. Cuenta con 32.000 empleados y tuvo un crecimiento en tasa de empleo muy por debajo de Wal Mart de México, con tan solo un 1.9%.

Sus hombres fuertes son su Presidente, Guillermo González Nova, su Vice Presidente. Carlos González Zabaleg, el Director General de Comercial Mexicana, Javier Cantú Charles, el Director General de los Restaurantes California, Luis Felipe González Solana y el Director General de Cotsco en México, Jaime González Solana.

*b) Grupo Gigante, S.A. de C.V.*

Conocida por sus supertiendas que expenden comida y mercancías generales, es la cadena número tres de venta de mercancías al

---

<sup>59</sup> Los datos económicos sobre Wal Mart y su competencia en los en México han sido tomadas

detalle opera alrededor de 200 tiendas alrededor del territorio mexicano. Entre sus tiendas podemos encontrar Gigante, Bodega Gigante y Super. Su alianza con RadioShack le permite operar alrededor de 40 tiendas RadioShack y, al igual que Wal Mart de México, el Grupo Gigante también cuenta con cadenas de restaurantes, contando en su haber 40 unidades.

Su cierre fiscal es durante el mes de diciembre, y en 1999 cerró con ventas que ascendían a los 2.420.600 de dólares, con un crecimiento en ventas de tan solo 7%. Cuenta con 22.930 empleados y tuvo un crecimiento en tasa de empleo mayor que el de Comercial Mexicana: 8.2%.

Sus hombres clave son su Presidente e hijo del fundador , Angel Losada Gomez, su Vice Presidente Angel Losada Moreno y el Director de la región norte Gonzalo Barrutieta.

Una vez especificados aspecto generales de la empres, y dado que el objetivo del presente trabajo de investigación es el comprobar que la cultura corporativa puede ser numéricamente representada, destacamos los puntos centrales de este apartado: centramos nuestra investigación en una compañía transnacional, que cuenta con alrededor de 4000 tiendas a nivel mundial con amplia expansión en el mercado mexicano.

La empresa en cuestión es Wal Mart de México, S.A. de C.V., ubicada en el estado de Aguascalientes, México, de donde partimos para la investigación que se presenta más adelante.