

# WAL MART: COMPROMISO SOCIAL

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**“WAL MART: COMPROMISO SOCIAL”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**ALEJANDRO ROBERTO RODRÍGUEZ HIPÓLITO**

Director de Tesis: Mtra Cristina Huerta Sobrino

Lector 1: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez.

Lector 2: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara.

# Índice

1. Portada
2. Índice
3. Fundamentación (Introducción)
4. Marco teórico
5. Descripción de hechos
6. Definición del problema
7. Establecer alternativas de solución
8. Justificación
9. Implantación / Plan de acción
10. Conclusión
11. Bibliografía y fuente de datos
12. Anexos

## Fundamentación.

El presente trabajo analiza la situación del minorista más grande del mundo, "**Wal-Mart**" que a través del tiempo ha ido creciendo, horizontal y verticalmente. Saliendo de su país de origen (Estados Unidos), hacia Canadá, México, Argentina, Brasil, Chile, China, Japón, África, India.

Destaca su eficiencia en cadena de suministro, apalancada de la tecnología en medición inventarios.

Por otro lado, las firmes creencias del fundador SAM WALTON, continúan fieles como en un principio.

Valores como .....

- Enfoque en el cliente
- Tratar a los empleados como socios
- Crear para el futuro, no solo ganancias inmediatas
- Aprender de los fracasos
- Tener una toma de decisiones conjunta en todos los niveles

...han sido claves en su desarrollo. Sin embargo se presentan una serie de denuncias, de las poblaciones las cuales argumentan ser afectadas debido a que, cuando una tienda abre, los comercios cercanos en la población cierran, existen quejas de mala paga a los empleados e inexistente cobertura médica.

Se les acusa de ventas de armas de fuego fuera de los reglamentos de la ley, además de contratar proveedores de transportes ligados al tráfico de indocumentados.

Es por esto que el desarrollo del caso es desde un enfoque ético, está muy claro que es el problema medular, en temas de productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones, no cabe duda que lo hacen bien, y que cada vez van mejorando, para demostrarlo a continuación hechos actuales (2012).

- Crecimiento exponencial, (2012) tiene 10,130 tiendas en 27 países
- El cierre en 2011 reporto \$ 419 billones de dólares, creciendo 3.4 % vs 2010
- La estrategia ganadora "Todos los días precios bajos", desarrolla confianza y lealtad en los consumidores.
- Buen surtido en tiendas y reorganizando el punto de venta para tener una experiencia.
- Apalancamiento de fuerza global para ofrecer mayores beneficios a los clientes.
- Fortaleza en la elección de fuentes de suministro locales o globales
- Centros de distribución automatizados, en procesos como bandas transportadoras, maquinas que colocan códigos de barras.
- Programa de capacitación a administradores y asociados

Generar una empresa ética ante la sociedad, es una obligación moral que lleva beneficios como:

- Se logra una producción socialmente útil (que el bien que producimos o el servicio que ofrecemos, sea encaminado al mejoramiento económico y social, en armonía con la excelencia ética de quien lo produce)
- La reputación no es un activo inagotable o inmutable una vez adquirido, tan difícil como es de ganar es fácil de perder.
- Actuar de forma legal y ética significa ahorrar miles de millones de dólares al año en demandas, convenios o robo.
- Internamente evita daño a la reputación, disminución de la productividad, creatividad, lealtad del empleado, flujo de información ineficaz a lo largo de la organización y ausentismo

Algunos ejemplos de programas éticos y socialmente responsables en las empresas.

#### **Programa defensor del pueblo (Xerox)**

Este programa ayuda a administrar los aspectos legales y morales de actividades potencialmente problemáticas en el lugar de trabajo, un medio para que se escuchen, se revisen y se resuelvan sus quejas.

Son terceros dentro de la corporación a quien pueden llevar sus quejas los empleados.

Los empleados son alentados a resolver sus problemas a través de la cadena de mando antes de buscar al defensor del pueblo. Sin embargo si ese proceso falla, el empleado puede ir con el defensor del pueblo, a quien actúa como intermediario. El defensor del pueblo, con la aprobación del empleado, puede acudir con el gerente del empleado para discutir la queja. El defensor del pueblo puede continuar a través de la cadena de mando, hasta llegar con el presidente de la corporación, si el problema no se ha resuelto de manera satisfactoria para el empleado. Los defensores no tienen el poder para resolver las disputas o anular las decisiones de los gerentes. Las quejas por lo general se centran en disputas salariales, valoraciones de desempeño en el trabajo, despidos, beneficios y movilidad en el empleo. Se manejan alrededor de 150 casos al año.

#### **Programa “Gracias mama por apoyarme siempre” (Procter & Gamble)**

Una promoción ligada a la temporada de juegos Olímpicos reconociendo el esfuerzo de las mamás en la educación y apoyo de sus hijos, en la cual los consumidores de los productos Procter & Gamble participan escribiendo una historia en donde cuentas que hiciste para alcanzar una meta y que hizo tu mamá para ayudarte a alcanzarla, se seleccionaran las historias ganadoras para ganar una beca deportiva, una casa y un año de productos P&G

### **La ruta de la insurgencia Veracruz (ADO)**

Se premia a 160 niños de escuelas públicas en el estado de Veracruz, que obtuvieron el mejor promedio en los seis años de educación primaria, con un viaje “La ruta de la insurgencia” que consta de mas de tres mil kilómetros, partiendo del puerto de Veracruz el 21 de Noviembre. El viaje comprende un recorrido por los lugares más representativos de Xalapa, México, Querétaro, San Miguel de Allende, Dolores, Guanajuato y concluye en un evento cultural en la ciudad de Córdoba, Veracruz.

ADO, considera que los niños constituyen un puente hacia lo nuevo y tienen la fuerza para ser el motor de las transformaciones que requiere el estado de Veracruz y el País, desde el seno familiar los niños son la gran esperanza para la evolución social; por eso, es el deber de apoyarlos en su crecimiento.

## **Marco Teórico**

### **Principios de Ética en el trabajo**

#### **Desarrollo Integral**

La empresa debe de buscar el desarrollo integral, es decir, un movimiento evolutivo encaminado al mejoramiento económico y social, en armonía con la excelencia individual.

Con este fin es importante coordinar el capital de trabajo y la dirección para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las posibilidades de la corporación y los requerimientos de la sociedad. Así pues, la empresa debe considerar ciertas finalidades en los ámbitos económico y social.

**1.- Económica Interna: Consiste en remunerar satisfactoriamente a todos sus integrantes, a la vez que ser una entidad, productiva es decir, generar el suficiente valor agregado que permita su crecimiento y permanencia a largo plazo.**

2. Económica externa: Estriba en producir bienes y servicios que satisfagan auténticas necesidades de la sociedad.

3. Social interna: Radica en contribuir al pleno desarrollo de sus miembros, así como de fomentar su integración en torno a los objetivos de la organización.

4. Social externa: Se refiere a la responsabilidad que asume la empresa hacia la sociedad, coadyuvando al bienestar general.

Toda compañía constituye una célula vital de la sociedad por lo que su función trasciende la mera obtención de utilidades. Su existencia en la sociedad es legítima cuando cumple con su misión de servir a los hombres, tanto los que están dentro como los que están fuera de la organización:

1. A los consumidores, suministrando bienes y servicios necesarios, con la calidad y precios adecuados

2. A los trabajadores y gerentes, integrándolos para que su trabajo no solo sirva para ganarse la vida sino que también sea oportunidad para su desarrollo personal.
3. A los accionistas, proporcionándoles una remuneración correspondiente a sus aportaciones de recursos.
4. A los proveedores, manteniendo una relación estable de mutuo beneficio.
5. A la sociedad, sosteniendo un sentido de cooperación y solidaridad a sus necesidades y evitando destruir los recursos naturales y el ambiente.
6. Al estado, cumpliendo en forma justa con la leyes fiscales y laborales.

### **La reputación corporativa.**

La reputación es, junto con su vecino cercano, la imagen, el factor intangible que más importa a las organizaciones, esta reputación depende de la percepción social y que ésta responde a leyes psicológicas y sociológicas conocidas.

Una buena imagen puede adquirirse en relativo poco tiempo mediante una estrategia de comunicación. La reputación corporativa es fruto de unos buenos resultados económicos unidos a una relación constante, honesta y comprometida con los públicos más interesados en el buen funcionamiento de la empresa: propietarios, empleados, gobiernos, clientes, consumidores, proveedores, grupos y asociaciones civiles e incluso la sociedad en general.

La historia, el proyecto actual y la cultura corporativa configuran la identidad de una organización. Esta identidad, tal como es percibida en conjunto, ha de ser positivamente valorada por los públicos relevantes para poder hablar de una buena reputación.

La reputación no es un activo inagotable o inmutable una vez adquirido, tan difícil como es de ganar es fácil de perder.

La reputación corporativa está cada vez más ligada a la responsabilidad empresarial, a sustentabilidad y a las conductas éticas. La lógica de la reputación conduce a transformaciones que, en uno u otro grado, impulsan culturas corporativas, más acordes con las demandas éticas.

### **Ciudadanía Corporativa**

Es una respuesta ante la necesidad de legitimidad global de las empresas multinacionales en un marco de ausencia de un gobierno mundial efectivo, inestabilidad económica, e incertidumbre política.

Los ejecutivos de grandes multinacionales consideran que fortalecer la ciudadanía corporativa de sus empresas es uno de los objetivos principales de su misión. La cuestión es cómo alcanzar ese objetivo y cómo medir los avances.

El problema al que se enfrentan las organizaciones es que construir una ciudadanía corporativa global es un reto enteramente nuevo. La doctrina tradicional sobre la legitimidad social de los negocios era muy elemental, las empresas tienen un papel social porque producen bienes y servicios socialmente beneficiosos, proporcionan salarios, beneficios a los inversionistas, y mediante los impuestos

contribuyen al bienestar de todos. A cambio, reciben del estado la protección de sus derechos y la defensa de la economía de mercado y de la sociedad, lealtad en forma de consumo e inversión.

Se podría decir que la única responsabilidad social de las empresas era incrementar sus beneficios mientras cumplieren las leyes.

Obsérvese la dislocación que la globalización ha introducido en aquel esquema, las multinacionales pueden pagar sus impuestos en un país, ofrecer trabajo en otro y vender sus bienes o servicios en un tercero.

También pueden, como es obvio, ofrecer únicamente trabajo basura (ilegal o semi-esclavo) en el tercer o cuarto mundo, evadir sus impuestos radicándose en paraísos fiscales y vender sus productos impunemente en todo el mundo. En ese contexto ¿Cómo averiguar si los inmensos activos sociales, intelectuales, económicos y humanos que controla una organización están sirviendo para el exclusivo beneficio de unos pocos o proporcionan también un beneficio para la sociedad?

La tendencia de consumidores e inversionistas es fijarse no solo en que compañías produzcan bienes y servicios de calidad y beneficios consistentes, sino también en como los producen. Si la “legitimidad económica y legal” se satisface cumpliendo los requisitos objetivos de qué (se produce) y del cuanto (se gana), la legitimidad social se logra cumpliendo requisitos sobre el como.

Se trata de eliminar dudas sobre las prácticas en países lejanos, sin legislación eficaz o donde la compañía tiene antecedentes de violaciones de derechos laborales o de derechos humanos. Los inversionistas quieren estar seguros de que la organización está correctamente protegida frente a los riesgos que pueden erosionar su reputación y su rentabilidad frente a la competencia.

La concepción de la empresa está basada en los beneficios económicos y no en los beneficios éticos.

### **Institucionalización de la Ética Corporativa.**

Nos referimos a los mecanismos objetivos (códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión etc.) mediante los que se tratan de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización.

### **Declaración de códigos de conducta.**

El mecanismo usado por las empresas, son los documentos formales que expresan la ética corporativa (valores, principios y normas de la organización).

### **Códigos de conducta**

Son documentos más largos y concretos, que establecen pautas o reglas de acción para casos y circunstancias determinadas y en muchas ocasiones para departamentos de trabajo específico. Su objetivo es determinar normativamente la conducta



## Ética y la teoría de los contratos sociales integrados.

1. Este se rige por una cantidad limitada de principios éticos universales que se aceptan ampliamente, que ponen límites éticos legítimos a los actos y el comportamiento en todas las situaciones.
2. Las circunstancias de las culturas, tradiciones y valores locales que prescriben.

***En resumen las normas éticas universales tienen la precedencia sobre las normas éticas locales.***

En otras palabras los principios éticos universales se aplican en todas las situaciones en que la mayoría de las sociedades tienen un acuerdo moral sobre lo que está mal y por consiguiente, fijan límites a que actos y comportamientos quedan dentro de lo que es correcto y cuales quedan fuera.

Estos acuerdos básicamente uniformes sobre lo que es moralmente correcto o incorrecto forman un contrato social, un contrato con la sociedad que es obligatorio para todos los individuos, grupos, organizaciones y empresas en cuanto a determinar lo correcto y lo incorrecto y a trazar línea entre conductas morales e inmorales.

En donde existan diferencias éticas entre países, se aplicaran las normas éticas universales, o de primer orden que superen las normas éticas locales o de segundo orden.

Esta teoría evita el caso de que una compañía no sea más elevada que las normas éticas locales en situaciones en que estas últimas toleran prácticas que, en lo general, se consideran inmorales.

Organizaciones Mundiales

### **Organización internacional del trabajo (OIT)**

La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter “tripartito” ya que representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas así como la promoción del trabajo decente para todos.

**Programa trabajo Decente:** Se logra a través de la aplicación de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT que tienen como objetivo transversal la igualdad de género:

- 1) **Crear Trabajo** – una economía que genere oportunidades de inversión, iniciativa empresarial, desarrollo de calificaciones, puestos de trabajo y modos de vida sostenibles.

- 2) **Garantizar los derechos de los trabajadores** – para lograr el reconocimiento y el respeto de los derechos de los trabajadores. De todos los trabajadores, y en particular de los trabajadores desfavorecidos o pobres que necesitan representación, participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor, y no en contra, de sus intereses.
- 3) **Extender la protección social** – para promover tanto la inclusión social como la productividad al garantizar que mujeres y hombres disfruten de condiciones de trabajo seguras, que les proporcionen tiempo libre y descanso adecuados, que tengan en cuenta los valores familiares y sociales, que contemplen una retribución adecuada en caso de pérdida o reducción de los ingresos, y que permitan el acceso a una asistencia sanitaria apropiada.
- 4) **Promover el diálogo social** – La participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores, sólidas e independientes, es fundamental para elevar la productividad, evitar los conflictos en el trabajo, así como para crear sociedades cohesionadas.

### **Salario mínimo**

"Por 'salario mínimo' puede entenderse la suma mínima que deberá pagarse al trabajador por el trabajo o servicios prestados, dentro de un lapso determinado, bajo cualquier forma que sea calculado, por hora o por rendimiento, que no puede ser disminuida, ni por acuerdo individual ni colectivo, que está garantizada por la ley y puede fijarse para cubrir las necesidades mínimas del trabajador y de su familia, teniendo en consideración las condiciones económicas y sociales de los países."

## Descripción de Hechos

Wal-Mart nace en 1960, como una tienda minorista de descuento en la ciudad de Arkansas, bajo su fundador Sam Walton, manejando el principio **“El cliente siempre tiene la verdad”**.

Los puntos centrales de la estrategia son:

- Amplio surtido de mercancía de calidad
- Precios bajos siempre
- Servicio eficiente
- Experiencia de compra

1970 abre su primer centro de distribución,

1972 cuenta con 15 tiendas, por lo que decide abrir a la bolsa de Nueva York y se expande a 276 tiendas en 11 estados

1980 Sam's Club abre su primera tienda

1988 abre el formato Supercenter

1989, cuenta con 1,402 tiendas y 123 Sam's Clubs.

2012 actual tiene 10,130 tiendas en 27 países.

### Reconocimientos

**Fortune:** “Compañías más admiradas” de América (Primer Lugar 2003, 2004 y cuarto en 2005)

**Financial times:** Compañías más respetadas del mundo

**Fortune:** “Compañías Globales más admiradas” (2002, 2003, 2004 y 2005)

**Premio Ron Brown:** Reconocimiento a una actividad sobresaliente en las relaciones con los empleados y las iniciativas comunitarias.

**American Veterans Awards:** La compañía que más contribuía a causas nobles en Estados Unidos (2005 aportó más de 20 millones de dólares a ellas)

### Formatos de tienda

#### Tiendas de Descuento

Miden entre 10,000 y 45,000 metros cuadrados

150 Empleados

8,000 artículos diferentes

Ventas entre 30 y 50 millones de dólares, dependiendo del tamaño de la tienda y la plaza

### **Super Centros**

Miden entre 40,000 y 75,000 metros cuadrados

Entre 200 y 550 Empleados

36 departamentos de mercancía general

150,000 artículos diferentes

Contaban con tiendas especializadas de óptica, centros de llantas, restaurantes, fotografía, salones de belleza y bancos

Ventas entre 80 y 100 millones de dólares.

### **Sam's Club**

Almacenes en donde solo pueden entrar socios

Tiendas miden entre 40,000 y 50,000 metros cuadrados

Artículos exhibidos en pallets o tarimas

Precios entre 10% y 15% más bajos que las tiendas de descuento.

El propósito es vender a pequeños negocios

Líneas de producto: frescos, congelados, enlatados, dulces, botanas, material de oficina, ropa CD, DVD'S,

No de empleados 125 y ventas por 67 millones de dólares anuales.

### **Neighborhood Markets**

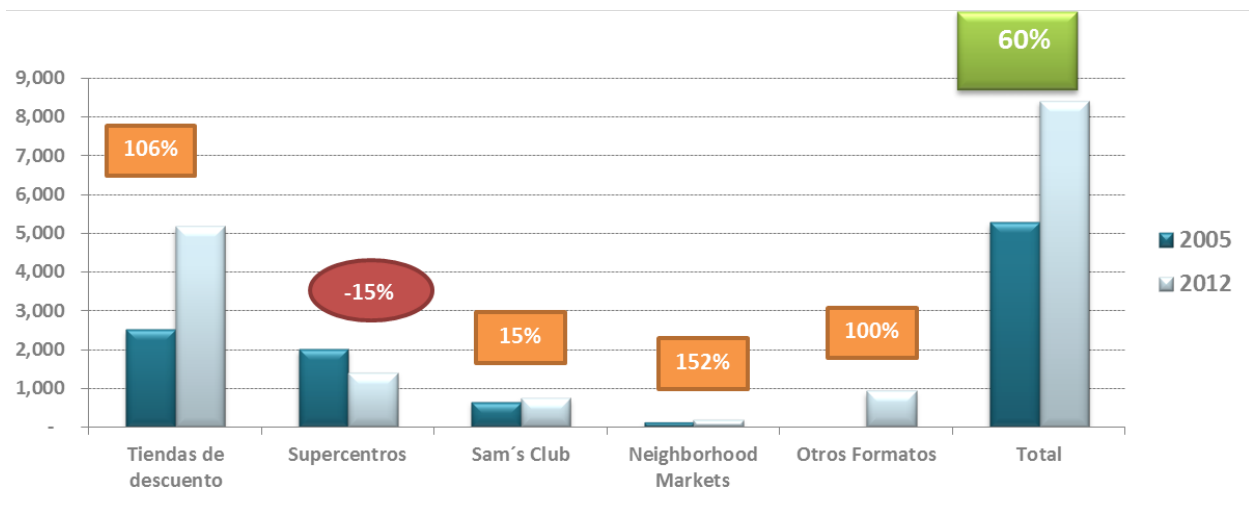
Diseñado para clientes que solo necesitaban abarrotes, productos farmacéuticos o mercancía general.

Superficie de entre 15,000 y 20,000 metros cuadrados

Tienen entre 80 y 100 empleados.

En total 2,800 artículos diferentes entre alimentos frescos, embutidos, carne fresca, lácteos, productos , revelado de fotos.

### **Crecimiento de Wal-Mart en número de tiendas x formato 2005 vs 2012**



Walmart						
No de tiendas	Tiendas de descuento	Supercentros	Sam's Club	Neighborhood Markets	Otros Formatos	Total
2005	2,510	1,998	642	121		5,271
2012	5,171	1,391	736	184	926	8,408

### Precios Bajos todos los días

Los consumidores pensaban que la compañía siempre ofrecía los precios más bajos

Tenían entre un 15% y 25% precios más bajos que el resto de los autoservicios.

Trabajan con otros servicios del mismo giro que Western Unión pero más barato en donde los clientes podían enviar remesas.

Algunos economistas pensaban que los precios bajos de Wal-Mart habían disminuido las presiones inflacionarias.

Warren Buffet decía que sumando todo lo que ellos han contribuido al bienestar financiero del público estadounidense más que cualquier otra institución.

Un estudio arrojó que logro un ahorro en las familias estadounidenses un promedio de 2,329 dólares.

### Publicidad

No había publicidad solo 1 o 2 folletos al mes, esta dependía de ir comunicando su mensaje de marketing de boca en boca.

El margen de publicidad era del 0.3% de los ingresos de las ventas.

La mayoría de los comerciales de televisión eran por canales locales, los cuales ni siquiera registraban ratings nacionales.

## **Competencia de Wal-Mart**

### Los factores de competencia entre los minoristas

- Precios
- Ubicación de la tienda
- Variantes de formato de tiendas
- Portafolio de mercancía
- Ambiente al comprar
- Imagen ante los compradores

Sus competidores más grandes K-mart y Target, además de minoristas especializados como son Best Buy y Circuit City.

La constante lucha de precios, está haciendo que todo el mercado busque bajar sus precios. Su eficiencia hacia que un super centro necesitara cada vez menos habitantes para mantenerse, esto hacia que pudieran estar separados por tan solo un Kilómetro. En el plano internacional el competidor más fuerte era Carrefour con cerca de 12,000 tiendas.

Y tiendas en Europa, Argentina, Brasil, China, Corea del Sur y Taiwán.

## **Estrategia de Wal-Mart**

Wal-Mart negocia con los proveedores los costos más bajos, una cadena de suministro que tuviera la posición ganar –ganar, operaciones internas delgadas y eficientes utilizando con eficiencia lo último en tecnología, y nutriendo una cultura de servicio al cliente, trabajo arduo, mejoras constantes y los precios más bajos.

### Relación con Proveedores

Wal-Mart, es el mayor cliente de muchos proveedores importantes, lo que le permite presionarlos en las negociaciones y obtener mejores condiciones.

Wal-Mart busca proveedores dominantes en la categoría, que pudieran crecer con la compañía, con líneas completas de producto, comprometidos con la investigación y el desarrollo a largo plazo, además de ser más eficientes en la producción y entrega de los artículos.

Sus tiendas contaban con una sección de “Tienda de la comunidad”, con productos locales además de apoyar a pequeñas y medianas empresas de Estados Unidos.

Los compradores de Wal-Mart buscaban proveedores en todo el mundo, pasaban mucho tiempo entendiendo la estructura de costos de sus proveedores, y no aceptaban invitaciones a cenar o a un bar. Siempre buscaban la mejor condición.

Los proveedores de Wal-Mart debían de tener una base de ventas estable para mantener sus instalaciones productivas con gran eficiencia de costos.

Cuando Wal-Mart estrechaba la relación con un proveedor estudiaba con detenimiento los aspectos de la operación, su forma de fabricarlos, el material con el que están hechos.

En 1994, entró en un programa en donde le exigía a los proveedores desarrollar productos y empaques que no afectaran al medio ambiente.

Alrededor de 200 proveedores habían establecido oficinas en Bentonville, para trabajar de forma estrecha y continua con Wal-Mart.

Los proveedores debían trabajar en cuales artículos de sus líneas eran los más adecuados para Wal-Mart, donde deberían ir colocados en sus tiendas, como se podían exhibir mejor, que nuevos productos se deberían de introducir y cuales deberían de ser sacados.

Normas con los proveedores.

A manera de que no se vieran involucrados e ningún problema, cuidaban que sus proveedores no tuvieran malas prácticas como son: horarios laborales excesivamente largos, trabajo de menores, discriminación por raza, sexo u otros factores, así como incumplimiento de las normas locales.

Hacían auditorías a fábricas extranjeras.

En 2004 realizo 12,500 auditorías de 7,600 plantas de proveedores.

**Centros de distribución:** Centros de distribución automatizados, en procesos como bandas transportadoras, maquinas que colocan códigos de barras.

Los transportes que recibían de los proveedores separaban la mercancía inmediatamente para asignar cantidades para cada tienda y transportados por una banda directamente a camiones de Wal-Mart.

Otras eficiencias logísticas

- ✓ Información en tiempo real de los niveles de inventario.
- ✓ Cuenta con su propia flotilla de camiones
- ✓ Sistemas de tecnología avanzada que permiten preparar la mezcla de productos en cada tienda a medida de las circunstancias y patrones de venta en el mercado.
- ✓ Sistema satelital de compras.

- ✓ Sistema que permite dar seguimiento al producto a través de toda la cadena de suministro, desde el centro de distribución hasta el anaquel de la tienda, de esta forma tener visibilidad de los inventarios.

### **Enfoque de servicio al cliente se basa en 5 reglas**

1. Piense como cliente
2. Venda lo que los clientes quieren comprar
3. Proporcione un valor autentico al cliente
4. Asegúrese de que el cliente se la pasa bien
5. Supere las expectativas del cliente

### **4 Principios fundamentales de Sam Walton**

- Tratar a los empleados como socios, compartiendo lo bueno y lo malo de modo que luchan por superarse y por recibir parte de los premios
- Crear para el futuro y no solo para ganancias inmediatas, sin dejar de estudiar nunca los conceptos cambiantes que son característicos del sector minorista.
- Reconocer que el camino al éxito incluye fracasos los cuales forman parte del proceso de aprendizaje y no son un defecto o falla personal o corporativa
- Involucrar a los asociados de todos los niveles en el proceso total de la toma de decisiones

### **Buenas Prácticas**

Constantemente permitimos que vean el lugar que ocupa su tienda y permanentemente les damos incentivos para que sientan ganas de triunfar.

Escuchamos las buenas ideas de donde quiera que vengan.

### **Tres postulados básicos de la cultura de Wal-Mart.**

1. Toda persona merece recibir un trato respetuoso y digno
2. Servicio a clientes es prioritario.
3. Debemos esforzarnos para alcanzar la excelencia.(Esto lo aplican en su cultura de precios bajos , pensando que un precio puede ser aún más bajo)

Regla del atardecer, contestar todas las peticiones que se tengan en el día a más tardar en el atardecer.

Si podemos prescindir de algo para ahorrar dinero eso hacemos, para trasladar a otros lo que ahorramos. Los ejecutivos volaban en clase turista, compartían habitaciones de hotel, y vaciaban sus propios basureros.



## Remuneración y prestaciones

2005 Salario promedio por hora

Walmart	9.68
Minimo	5.15
Mercado	12.28
Costo	16

En Estados Unidos los asociados contratados por hora recibían de entre 1 y 6 dólares por encima del salario mínimo y podían considerar un aumento dentro del primer año de labores, En las tiendas solo el gerente era asalariado los demás eran empleados por hora.

La planta de trabajadores de la compañía de Estados Unidos incluía 220 000 personas mayores de 55 años, 775 000 mujeres, 139 000 hispanos, y 208 000 afro estadounidenses.

La mayoría de los empleados eran de tiempo completo y los de medio tiempo eran empleados de ventas y personal de caja.

Los nuevos asociados de tiempo completo y de medio tiempo tenían derecho a las prestaciones de salud después de una espera de 6 meses.

Durante 2005, 620,000 de 1.3 millones de asociados habían firmado contrato de seguro de salud. Los beneficios eran muchos cubría el 100% de todos los gastos médicos mayores por encima de 1750 dólares, y la cobertura de gastos médicos era vitalicia sin límite de tiempo.

También cubrían cobertura odontológica, incapacidad temporal, plan de protección por enfermedad y seguro de accidentes durante viajes de negocios.

Sin embargo tuvo duras críticas por lo que a partir del 2006 empezó a ofrecer seguro de salud a más de 1 millón de sus 1.7 millones de asociados y a ofrecer hasta 18 planes diferentes.

Paquete de prestaciones para empleados de tiempo completo.

- Vacaciones y días económicos
- Días festivos pagados
- Permiso médico por duelo
- Permiso militar
- Permiso por Maternidad / Paternidad
- Servicio confidencial de asesoría a los empleados
- Descuentos en guarderías
- Rembolso de colegiaturas/becas para asociados y cónyuges

- Descuentos en mercancía seleccionada

### **Plan de reparto de utilidades**

Para los empleados de medio tiempo y tiempo completo, los cuales tenían acceso a el después de un año y mil horas de servicio. Los empleados podían aportar hasta 15% de sus ingresos a sus cuentas, las cuales adjudicaban una tasa del 20%, a partir del 3er año.

Desde 1972 más de 4,000 millones de dólares habían sido aportados a cuentas de reparto de utilidades.

### **Planes de compra de acciones y opción a acciones**

A los empleados elegibles vía descuento de nómina, en 1990 el máximo anual era de 1500 dólares, la compañía aportaba el 15% de la aportación de cada empleado.

Las opciones expiraban en un plazo de 10 años y podían ser ejercidas en 9 plazos anuales.

Para 2005 más de 80 millones de acciones, con un valor estimado de 3 800 millones de dólares estaban reservadas para su emisión bajo el plan de opción a acciones.

### **Capacitación a administradores**

Se contrataban personas recién egresadas de las Universidades, los aspirantes a gerentes pasaban un programa intensivo de 20 semanas, y se les daba un área de la tienda, si daban resultados eran ascendidos a ayudantes de gerente, lo cual incluía mayor capacitación y bajo la constante apertura de tiendas los participantes con desempeño arriba de la media podían ascender a gerente de tienda en un plazo de 5 años. Los gerentes de tienda contaban con un jugoso bono de 6 cifras al año.

### **Capacitación a asociados**

No había un curso, se entraba directo al trabajo y el gerente se podía apoyar de videos, los asociados decían, “Uno aprende haciendo las cosas, pero aprende haciendo el trabajo todos los días”

Existe un programa para garantizar contratar a mujeres y representantes de minorías, sino se cumple los bonos eran recortados en un 15%.

## Denuncias

Manejo de deshecho peligroso, el cual trasportaba de California a las Vegas antes de desecharlo en un basurero. Esto según la ley de conservación y recuperación de recursos, de Estados Unidos debía de ir directo al basurero.

En Canadá los acusaron de cerrar una tienda por riesgo a sindicalizarse. Un ejecutivo de alto nivel y 2 asociados fueron despedidos por cargos indebidos a cuenta de gastos, pagado indebidamente facturas de terceros y usando indebidamente tarjetas de regalo.

Se filtró un comunicado interno que decía como controlar los servicios de salud, decía que los asociados que tenían el plan familiar de servicios médicos a veces tenían que gastar entre 74% y 150% de su ingreso anual en pagos de servicios médicos antes de que el seguro cubriera los gastos restantes en caso de un problema serio de salud.

Violaron las leyes estatales de venta de armas de fuego, 6 tiendas habían entregado armas antes del periodo de espera de 10 días, que no habían verificado la identidad de sus compradores, de inmediato acepto suspender de inmediato las ventas.

En Nueva York, Wal-Mart había hecho caso omiso de la venta de armas de juguete que debían de tener , la punta color naranja al final del cañón, sino que parecían reales, ya se habían vendido 42 000 armas de juguete.

Contaba con 6,000 demandas judiciales, por diversas razones entre ellas la discriminación de empleadas y otra donde se afirmaba que la compañía obligaba a los empleados a trabajar más horas de los que correspondía a sus turnos.

En 2003, empleadas presentaron una denuncia argumentando discriminación de las mujeres en cuestión de salarios, asensos, capacitación y asignaciones laborales.

1. Dos terceras partes de las empleadas contratadas por hora de Wal-Mart eran mujeres
2. Menos del 15% ocupaba puesto de gerente de tienda
3. Diferencia de entre el 5% y 6% entre el salario de un hombre y una mujer, en niveles similares

El recurrir a demasiado a proveedores chinos y con esto sacrificar empleos para trabajadores estadounidenses.

El documental de Wal-Mart "The high cost of low price" argumenta que:

1. Wal-Mart destruía centros de ciudades que habían sido prósperos, sacar a los comerciantes locales de los negocios
2. Pagar sueldos miserables
3. Vender bienes producidos en talleres explotadores de tercer mundo

(Una compañía, que no está interesada en los seres humanos, sino en el frío dinero constante y sonante.)

### **Buenas acciones**

A finales de 2003, agentes federales aprendieron a cerca de 250 inmigrantes ilegales al terminar su turno de limpieza en 61 tiendas de la compañía en 21 estados. Los agentes se llevaron de las oficinas de Bentonville cajas con documentos relacionados desde el 2000 con contratistas de limpieza.

Sin embargo entre 2000 y 2001 Wal-Mart ayudo a las autoridades para grabar conversaciones, así se pudieron hacer aprensiones a 700 tiendas.

Activistas en contra de Wal-Mart

- Wal-Mart Watch
- Wal-Mart Wake up
- UFCW

### **¿Que hizo Wal-Mart en respuesta?**

Contrató a un equipo de 7 profesionales para mandarlos a Bentonville, y difundir el lado de la historia que tenía la compañía.

Se estaba luchando por crear relaciones con delegaciones de congresistas, gobernadores, alcaldes, líderes comunitarios y activistas en plazas claves.

Creo un sitio web ([walmartfacts.com](http://walmartfacts.com)) para aclarar los malos entendidos

Wal-Mart recibió publicidad favorable en los medios después del huracán Katrina, cuando envió alimentos, provisiones y ayuda monetaria.

## Situación actual (2012)

### Misión

Cuidamos el dinero de las personas, para que tengan una vida mejor.

Nuestros consumidores deben de confiar que nuestras marcas significan que todos los días tenemos precios bajos.

### Ventas

El cierre en 2011 reportó \$ 419 billones de dólares, creciendo 3.4 % vs 2010

La participación por negocio fue de

#### Billones de dólares

<b>Walmart Estados Unidos</b>	<b>\$</b>	<b>260</b>
<b>Walmart Internacional</b>	<b>\$</b>	<b>109</b>
<b>Sam's Club</b>	<b>\$</b>	<b>49</b>

El objetivo de crecimiento para el 2012 es de 6% a tiendas totales y de 4% a tiendas iguales.

Competencia: La industria de minoristas, en todas las regiones del mundo en donde operan, tiendas de descuento, tiendas departamentales, farmacias, tiendas especializadas, clubes de precio, cadenas de autoservicio nacionales e internacionales, además del comercio electrónico.

### Estrategias en 2011 por divisiones de negocio.

#### Wal-Mart Estados Unidos.

Actualmente con 3,800 tiendas

##### Mejorando las ventas

La estrategia "Todos los días precios bajos", desarrolla confianza y lealtad en nuestros consumidores.

Ofrecer un buen surtido y reorganizando el punto de venta.

##### Continuando con el crecimiento

- ✓ Enfocado en los formatos supercenter, los cuales ofrecen ofertas así como una experiencia de compra
- ✓ Explorando en los pequeños formatos de conveniencia como Wal-Mart Express, los cuales vendemos abarrotes, farmacia y bajo surtido de mercancía general.

##### Apalancamiento en bajos costos

Implementando una mejora continua en la productividad con iniciativas en tiendas y en la cadena de suministro.

## Wal-Mart Internacional

Actualmente con 4,500 tiendas (458 aperturas)

### Relevancia en la localidad.

Se abrieron nuevas tiendas en Canadá, y cambiaron la forma de operar en Brasil adecuando la plataforma “todos los días precios bajos”.

Los nuevos formatos permitieron la entrada en zonas rurales asegurando la relevancia en las comunidades locales.

En UK, los consumidores podían confirmar el precio más bajo, con solo un clic (internet) vs cualquier competidor.

En Japón la estrategia de precios bajos y las eficiencias operativas contribuyeron al crecimiento en los últimos 3 años.

### Oportunidad de apalancamiento

Nos apalancamos en nuestra fuerza global para ofrecer mayores beneficios a los clientes.

La oportunidad de poder elegir entre fuentes de suministro locales o globales nos provee de una ventaja competitiva.

## Sam´s Club

Ayudar a los socios con opciones inteligentes

Mejorar la experiencia de los socios a través de la innovación y la tecnología

## ¿Qué está haciendo Wal-Mart en cuestión ética?

Wal-Mart cada año presenta su reporte Global de responsabilidad.

Este se divide en 3 segmentos.

### Ambiente

**Energía:** Se busca reducir la energía usando un gas libre de emisiones, y continuar con la transición a energía renovable.

El objetivo en el futuro es que toda la energía venga de fuentes renovables, esto no solo ayuda al medio ambiente también a ahorrar dinero a nuestros clientes, y nos quita la dependencia con el petróleo

**Manejo del desperdicio:** “Cero desperdicio”, enfocados en la cultura de 3´s Recicla, Re-usa, y Reduce.

Estamos encontrando nuevas soluciones para mejorar los empaques con nuestros proveedores, desarrollando formas de convertir el desperdicio en ganancias.

**Construyendo una oferta de productos sustentables:** Continuar con nuestra filosofía “Precios bajos, siempre cuidando el ambiente y los recursos naturales”.

Examinamos el ciclo de vida de los productos, desde los materiales que usan en la producción, (las fábricas y granjas), así como el uso final del producto.

## Sociedad

**Asociados (Empleados):** Tratar a las personas con respeto nos llevará a alcanzar logros en común. La cultura de Wal-Mart incluye a los asociados con las decisiones del negocio.

Se les permite aprender y crecer en sus carreras a través de varios programas e iniciativas, teniendo interacción con la gerencia en juntas formales.

Cada año los asociados pueden opinar sobre el trabajo que realizan.

La cultura de Wal-Mart está basada en un propósito en común “Cuidamos el dinero de las personas, para que tengan una vida mejor.”

### **Integridad**

- ✓ Los consumidores confiarán en nosotros como sus abogados
- ✓ Nuestros proveedores confiarán en nosotros como un socio equitativo

Hay 3 principios básicos

- 1) Respetar en lo individual
- 2) Servicio a nuestros clientes
- 3) Esfuerzo a la excelencia

**Cadena de suministro:** Somos socios de cientos de proveedores, sus ideas, productos y energía nos ayudan como combustible del crecimiento, por 50 años ellos han sido parte de nuestro futuro. Necesitamos proveedores que puedan garantizar nuestro surtido y precios que los clientes necesitan.

Tenemos un programa que asegura integrar proveedores en donde, las mujeres son dueñas de los mismos. Esto tiene como fin desarrollar los negocios y contribuir con el bienestar económico de las comunidades que servimos.

Estamos dentro de la lista de las primeras empresas, (Top 50) de “organizaciones con Oportunidad multicultural”

## Fundación Wal-Mart

**Construyendo nuestras comunidades:** Trabajamos para proveer oportunidades que mejoren la calidad de vida de nuestras comunidades, a través de donaciones y voluntariado, poniendo foco en educación, desarrollo de fuerza de trabajo, salud, bienestar y sustentabilidad ambiental.

Algunos ejemplos

- ✓ En 2011 la fundación Wal-Mart entregó \$799 millones de USD, en donaciones, de los cuales \$732 fueron en US.
- ✓ Contribuyó con botellas de agua y unidades médicas para el terremoto de Haití
- ✓ Becas para estudiantes

- ✓ Llevó desayunos a escuelas en 5 escuelas distritales
- ✓ 34,500 maestros recibieron \$100 dólares en tarjetas de regalo, para comprar artículos de estudio y alimentos saludables , en el programa “recompensa al alumno”
- ✓ 1.3 millones de horas de voluntariado
- ✓ Compra de 90 vehículos para la organización “Hambre en América”, para ampliar la capacidad de proveer comida que necesitan.

### Foco en la educación

En 2011 entregaron más de 50 millones de dólares en fondos para programas de educación

## Desde una perspectiva ética

### Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de formatos de tienda de acuerdo a formato (Tiendas de descuento, Super centros, Sam’s Club, Neighborhood Markets)</li> <li>• Poder de Negociación Global, debido a su amplia participación en diferentes países.</li> <li>• Estrategia de Precios Bajos todos los días</li> <li>• Es el cliente numero #1 de grandes empresas como son Dial, Del Monte , Procter&amp; Gamble, Campbell, Kraft.</li> <li>• Siempre buscan las mejores condiciones de costos, de sus proveedores</li> <li>• Tecnología en sus centros de distribución y estructura de entrega propia.</li> <li>• Enfoque de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja inversión en Publicidad</li> <li>• No se conoce su plan de responsabilidad social</li> </ul> <p><b>Éticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal manejo de los sindicatos.</li> <li>• Mala reputación debido a los sueldos bajos de los trabajadores.</li> <li>• Los empleados no cuentan con seguro medico</li> <li>• Quiebran a los comercios de las poblaciones cercanas en donde tienen aperturas</li> <li>• No siguen las reglas para desperdicios tóxicos</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia (K-mart, Target, Best Buy, Circuit city, Toys R, Bed Bad &amp; Beyond, Kroger y Safeway,</li> <li>• Protestas de organizaciones sociales demandando mejor salarios, seguros médicos.</li> <li>• Incremento el número de demandas de sindicatos</li> <li>• Mala reputación de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas campañas globales de responsabilidad social del canal retailer</li> <li>• Alto número de poblaciones de escasos recursos en países en donde operan, en donde se pueden aplicar programas de responsabilidad social.</li> </ul>



## Definición del problema

**¿Qué estrategia debe tomar Wal-mart para posicionarse como una empresa ética?**

## Alternativas de Solución

### 1. Continuar como hasta hoy

Este camino llevará a la compañía a la situación actual.

Con programas de responsabilidad social que solo se enfocan en:

**Sustentabilidad del medio ambiente**, que si bien es benéfico de manera global y a largo plazo, las comunidades cercanas a las tiendas no verán un impacto directo en el corto plazo.

**Fundación Wal-Mart**, este programa ayuda en eventos aislados como organizaciones específicas y situaciones de desastre natural intermitentes como huracanes, terremotos.

**Sociedad**, Enfocada en la capacitación de sus empleados, limitada solo a nivel administrativo, no considera a personal de tiendas, y desarrollo de proveedores el cual puede interpretarse como un beneficio mutuo, y no necesariamente a la sociedad.

Las oportunidades están en un plan de beneficios para los empleados en todos niveles, en cuidar las normas éticas de los países en donde operan, y en una alta difusión de las acciones realizadas. Actualmente solo se conocen los planes a través del reporte anual, el cual es difícilmente de acceso público.

Esto los seguirá llevando a caer en temas legales , el más reciente las acusaciones de soborno por 25 millones de dólares en el año 2005 hechas en México, hacia funcionarios del gobierno , para la apertura de tiendas en zonas como Teotihuacán, el centro de Distribución de Chamapa tiendas en Villahermosa etc.

Las consecuencias son desde la caída de las acciones en la BMV, el abrir temas de las desfavorables prácticas de contratación, ***así como dejar al descubierto que su estrategia de expansión en tiendas para su crecimiento, se dará sin importar las leyes que tengan que romper.***

## 2.- Plan Ética Interna y Externa, con una fuerte difusión.

### Beneficios

- Estar posicionada como el autoservicio con las mejores prácticas y beneficios hacia la sociedad, lo cual ayude a la construcción de valor.
- Trabajo justo y bien remunerado
- Empleados mejor capacitados, con alto sentido de pertenencia en la empresa, que repercute en el servicio a los clientes y baja rotación.
- Tener equidad de género en la empresa
- Ser reconocida como el “best place to work” (Una de las mejores empresas para trabajar)
- Tener beneficios tangibles y de corto plazo en las comunidades en donde abren las tiendas
- Baja rotación de empleados
- Asegurarse de que se cumplan todas las normas legales en los países en donde operan
- Tener un programa de difusión con alta presencia en los medios y dar a conocerlo en las tiendas.
- Ajustarse a condiciones de trabajo conforme a la Ley.
- Disminución de Auditorias

### Implicaciones

- Costo en aumento de los gastos de la operación ya que esto implica.
- Crear un departamento responsable del proyecto
- Aumento en el costo de los empleados (mejores prestaciones, seguros opcionales)
- Gasto del programa de difusión ( Pago a Televisoras, material para anunciar en tiendas)

Actualmente Wal-Mart presentan una serie de multas, demandas, auditorias y sobornos, los cuales son un gasto, si trasladamos esto a la creación del departamento no se vería como un gasto adicional, ya que además estaría aportando **a la lealtad de Marca y aumento de la creación de valor.**

Estos gastos se minimizan al compartirlos, tal y como son los beneficios o seguros opcionales para los empleados los cuales se comparten entre ellos y Wal-Mart.

Así como se seguirán buscando aportaciones de proveedores, para los programas a las comunidades

### Fundamentos de la solución Elegida

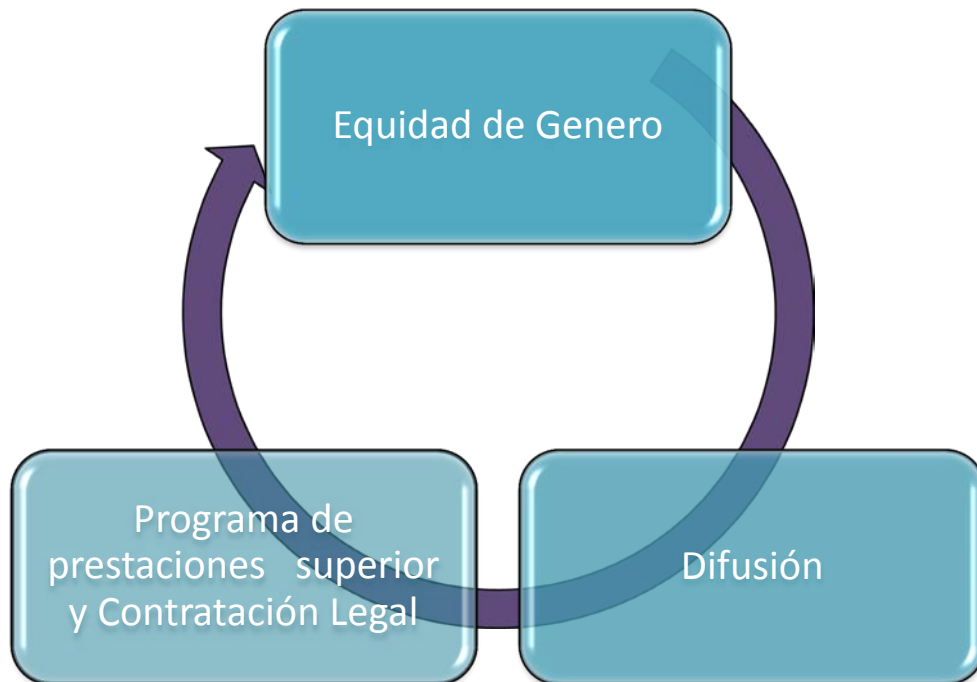
Como hemos estado viendo existen programas sociales en Wal-Mart pero tenemos que arreglar las oportunidades en.

- Publicidad y Difusión.
- Beneficios de la ética.

### Implantación

Plan de ética interna y externa con base en la difusión

#### Ética Interna



## Plataforma del programa Ética interna

### Equidad de Género.

Buscar en cada nivel de la organización, desde el personal administrativo (Gerencia, jefes y ejecutivos) y los empleados en las tiendas (Gerente de tienda, jefe de piso, cajeras, empacadores) un porcentaje de igualdad o equidad de género. Este debe adecuarse a la de cada país, igualándolo.

<b>Pais</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Estados Unidos	49%	51%
Canada	50%	50%
México	49%	51%
Argentina	49%	51%
Brasil	49%	51%
Chile	49%	51%
China	52%	48%
Japon	49%	51%
Africa	49%	51%
India	52%	48%

Fuente: (<http://www.indexmundi.com>)

### Robustecer el programa actividades especiales a la mujer

Cuartos de lactancia

Convenios con guarderías

Importante mantener un balance, si no se empieza a volver un ambiente ventajoso para la mujer sin equidad para el hombre.

## Programa de prestaciones superiores y contratación Legal.

Primero debemos de arreglar la base como mínimo necesario



### Ejemplo México

#### Salario Mínimo

(Basado en la constitución Política de los estados Unidos Mexicanos)

Por Area Geográfica.

Área geográfica	Pesos
<a href="#">"A"</a>	\$62.33
<a href="#">"B"</a>	\$60.57
<a href="#">"C"</a>	\$59.08

#### Artículo 123 de la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos

VI.- LOS SALARIOS MINIMOS GENERALES DEBERAN SER SUFICIENTES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES NORMALES DE UN JEFE DE FAMILIA, EN EL ORDEN MATERIAL, SOCIAL Y CULTURAL, Y PARA PROVEER A LA EDUCACION OBLIGATORIA DE LOS HIJOS. LOS SALARIOS MINIMOS PROFESIONALES SE FIJARAN CONSIDERANDO, ADEMAS, LAS CONDICIONES DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES ECONOMICAS. (REFORMADO MEDIANTE DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 23 DE DICIEMBRE DE 1986) .

Detalles en Anexo (A)

## Horario

Según artículo 123

II- La jornada máxima será de 8 horas (publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986)

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo (adicionado mediante decreto publicado en el diario de la federación el 5 de Dic. De 1960).

I.- La duración de la jornada máxima será de 8 horas.  
(Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de Octubre de 1986).

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas, las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de 16 años.

(Reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 31 de Diciembre de 1974).

## Seguro Médico Obligatorio

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los **trabajadores y sus familias**. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social. Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tienen por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

## Plan de desarrollo

Aunque esta no es una prestación por ley es muy importante que el trabajador sepa que puede crecer en una organización y que él decida y así mismo ponga sus límites.

Actualmente como lo pudimos leer, Wal-Mart tiene uno ya pero hay que robustecerlo, ya que solo se enfoca en gente de alto perfil (Universidad).

## DIFUSION.

Una vez que tenemos los beneficios debemos comunicarlos eficientemente con nuestros empleados, para que conozcan y sepan valorar a su empresa.



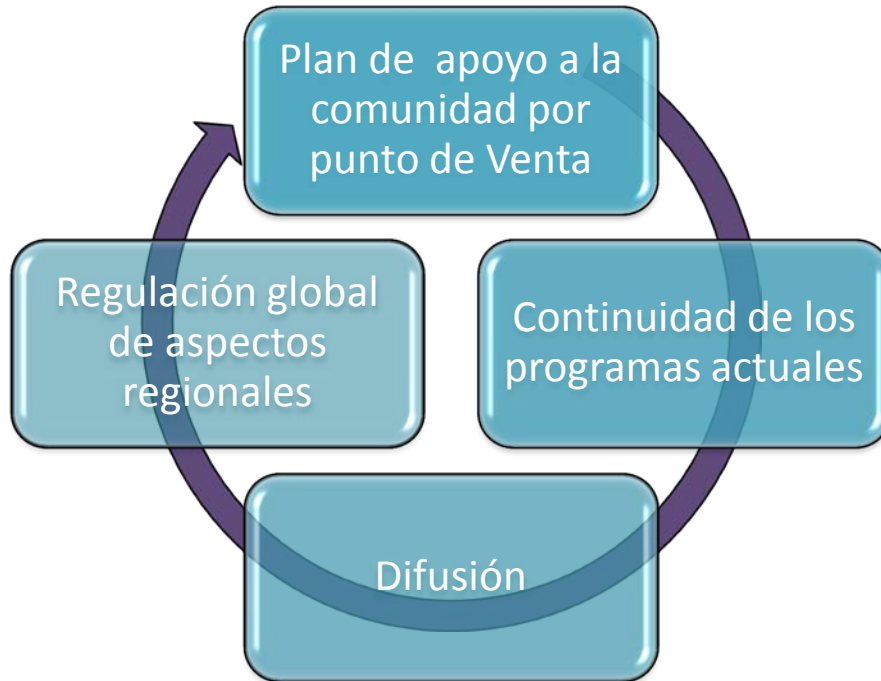
A través de:

- Página de internet solo para empleados (Intranet), en donde puedas ver todos los beneficios a los que puedas acceder.
- Posters a lo largo de los corredores.
- Trípticos en lugar de trabajo o en las juntas de equipo
- Pedir ser Evaluados con el “Great Place to Work” esto dará cobertura en medios hacia el exterior.
- Publicaciones en revistas laborales y periódicos.

Se pueden usar comparativos de lo que ofrece en promedio el mercado, vs Walmart para empezar a construir sentido de pertenencia y bajar la rotación.

## Ética Externa

Plataforma del programa Ética interna



### Plan de apoyo a la comunidad por cada una de las tiendas.

Se trata de ayudar a la comunidad a través de ellos mismos. Con beneficios en descuentos en productos y pidiendo apoyo a los proveedores.





## Cómo funciona?

A partir de la apertura de una tienda en una zona específica. Deben crear programas en conjunto con los proveedores líderes en donde recluten a la misma comunidad hacer programas de voluntariado. Por ejemplo:

- Pintar parques, banquetas y avenidas
- Programas de vacunación a mascotas
- Eventos deportivos de fin de semana
- Mantenimiento de jardines
- Mantenimiento a escuelas

El beneficio a estas personas que participan será tener descuentos en los productos del proveedor patrocinador.

Ejemplo:



**Por una comunidad Feliz.  
Huixquilucan**

**Walmart**   **kraft foods**  
Ahorras Dinero. Vives Mejor.



**Te invitamos a pintar nuestro parque  
este 27 de Julio.  
Informes en servicio al cliente de nuestra  
Tienda.**

Recibirás **40%** de descuento en productos  
participantes

A toda la comunidad que busque participar como voluntario en este programa, deberá de inscribirse con anticipación ya que habrá cupo limitado.

### **Beneficio al voluntario**

Y recibirán como beneficio al terminar la actividad, cupones con el un % de descuento en todos los productos del proveedor patrocinador

### **Como se fondea esta actividad.**

El proveedor de productos de consumo paga el descuento y los materiales para la comunicación de la actividad (Posters, perifoneo, Flyers).

La delegación y Wal-Mart pagan los insumos (materiales) para llevarla a cabo.

Wal-Mart conseguirá precios especiales de las materias primas, ya que son los mismos proveedores que le venden a ellos.

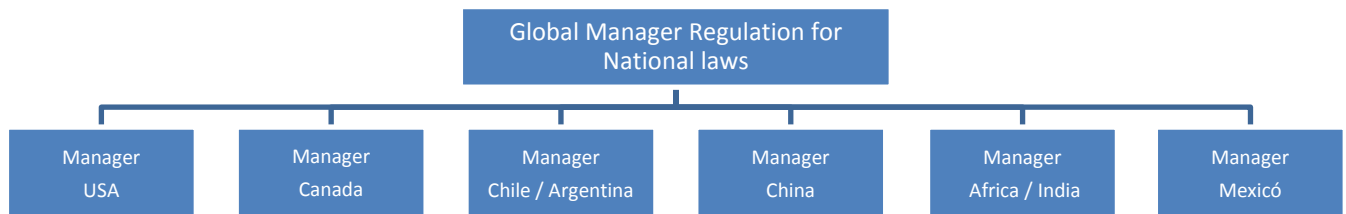
### **Periodo.**

Es importante tener 1 actividad cada mes.

## **Regulación Global de Aspectos Regionales**

Se debe tener un árbitro o comisaria que rija desde las oficinas centrales en Bentonville, Arkansas.

El cual tenga una división y un representante en cada una de las localidades de cada país.



Los aspectos de los que este departamento es responsable son:

- Que se cumplan las condiciones mínimas de trabajo legales para los trabajadores
- Que los lugares en donde se establecen tiendas no afecten zonas protegidas o reguladas por el estado, ciudad o país.
- Que los proveedores cumplan con todos los aspectos legales, en su operación, desde el perfil del personal, sus productos y la forma de fabricarlos.

- Reglamentación para la venta de productos que puedan causar daño directo al consumidor como alcohol, armas de fuego, etc.
- Manejo correcto de la relación con los sindicatos
- Evitar casos de corrupción y de soborno

## **Continuidad de los programas actuales.**

Continuamos con los programas de medio ambiente y fundación Wal-mart

**Cancelamos el programa de apoyo a** la comunidad ya que se vuelve repetitivo en el sentido de que estamos redefiniendo los programas de capacitación, los cuales ahora contemplan a toda la organización y no solo a los niveles administrativos.

En el tema de proveedores nuestro departamento de regulación Global se encargara de inspeccionar y regular todas sus actividades, para que estén dentro del marco de lo legal.

Por ultimo en cuidar la igualdad de género, esta soportado, dentro de la base nuestra estrategia de Ética interna.

El Programa de Medio ambiente lo mantenemos, para seguir buscando la forma de reducir el impacto en nuestro planeta.

Con fundación Wal-Mart continuamos brindado el apoyo a las comunidades afectadas por desastres naturales a lo largo del mundo, como terremotos, inundaciones, incendios, huracanes.

## **Difusión**

Dentro de esta estrategia la difusión cumple una función determinante, y básica para el éxito de la misma. Ya que un claro ejemplo está en que actualmente existen buenas practicas, las cuales son desconocidas para nuestra sociedad.

El plan lo manejaremos en 2 vías

- 1 Hacia la comunidad (Consumidores y sociedad en General)**
- 2. Hacia nuestros socios comerciales e instituciones Gubernamentales**

### **Difusión a la Comunidad.**

- Importante hacer videos que muestre el antes, durante y después de las acciones y beneficios a la comunidad, un ejemplo es Coca-Cola con la campaña.

- Pláticas en Escuelas y Universidades, en donde aborden el tema de Ética desde el núcleo familiar y como se convierte en una base de negocios.
- En las tiendas comunicar a través de Posters, productos y audio interno de la tienda todas las acciones que están haciendo para la localidad.
- Adoptar principios Éticos dentro de la estrategia buscando que la forma de generar valor, sea igual de importante que el mismo.

### **Misión Actual**

“Cuidamos el dinero de las personas, para que tengan una vida mejor”

### **Propuesta**

“Comprar en Wal-Mart es ahorrar dinero y ayudar a tu comunidad”

## **Difusión a Socios Comerciales y Gobierno.**

Hacer una vez al año el día “Ético de Wal-mart”

Rentando un espacio externo como algún Auditorio, invitando a todos los rubros con los que se tiene contacto. Consiste en hacer ver de una manera más formal, a los proveedores, medios de comunicación e instituciones gubernamentales, los códigos de ética, los requerimientos básicos para trabajar como socios comerciales, así como mostrar la transparencia de sus procesos, enfocándonos a demostrar que se está cumpliendo con las leyes del estado, país e internacional.

### **A través de**

Conferencias (tanto de la gente de Wal-mart así como de externos)

Entrega de Trípticos

### **Beneficios**

- Fortalece las reglas y normas que se deben exigir al trabajar con Wal-mart
- Difusión en Medios de Comunicación
- Es una inversión que aunque representa un costo actual, evitara futuras demandas y pérdida de valor de acciones en la bolsa de valores.

## Conclusión

Hablando de el entorno actual en el sector de retail, o tiendas de autoservicio Wal-mart sigue siendo el líder en muchos países ,y si tenemos que hablar de lo que hacen bien , es todo el proceso de cadena de suministro, sus sistemas de información, su segmentación por tipo de tienda / consumidor, y el como apalanca sus costos. No se puede dejar de lado la generación de empleos, sin embargo la otra cara de la moneda tiene un gran peso, las áreas de oportunidades por ejemplo , se esta volviendo un monopolio no solo quebrando negocios familiares, sino a sus competidores locales, las malas prácticas para con los proveedores hacen que solo las empresas internacionales (Procter & Gamble , Nestle, Colgate) puedan participar, los pequeños proveedores son obligados a entrar en un esquema de muy bajo margen, además de ser responsables de todo el producto dañado en tienda , y además cobrando por el espacio para exhibir su producto, lo cual hace que en algún momento quiebren , con las empresas internacionales , se manejan de la misma forma , pero cuando ellos deciden dejar de venderle a Wal-mart , usan su fuerza global amenazando en sacarlos de las tiendas en el resto del mundo y debido al tamaño que ellos mismos le han dado , ahora no hay ningún cliente que re emplaze el volumen de ventas, así que Wal-mart termina ganando de nuevo.

Esto nos lleva a continuar con el problema global recurrente, riqueza mal distribuida, y por consecuencia la paga de bajos salarios, pocas o nulas prestaciones, una ambiciosa visión para bajar los costos a través de cualquier cosa, como la producción en países de tercer mundo, buscar beneficios fiscales etc.

Y que problemas le genera a Wal-mart.

- 1.- Cada que una de estas noticias sale a la luz, impacta en el valor de las acciones, y puede terminar en gastos innecesarios como demandas o investigaciones.
- 2.- El crear un monopolio a base de cerrar empresas locales y bajos salarios, es un efecto circular, ya que están limitando el ingreso de los que son también sus consumidores
- 3.- Si alguien ya sea la competencia o algún medio amarillista decide usar esta información en su contra puede ser muy riesgoso.

De aquí la relevancia de la propuesta no solo de generar oportunidades al interior de la compañía sino también el apoyo que brindaría hacia fuera, con la comunidad y con el país. Como se puede ver en el desarrollo del trabajo no tiene que ser una gran inversión se pueden compartir costo con los proveedores.

Analizando las practicas actuales son buenas y complementarias, pero con una gran área oportunidad en la difusión, un consumidor común no conoce esta información, lo que encontré fue buscando datos a profundidad, información relevante solo para los accionistas o posibles inversionistas, si Wal-mart se quiere posicionar como una empresa ética, el punto medular es la difusión, la cual hará una reputación tan fuerte, que si surge alguna demanda, hará un balance en la ecuación.

El marco Teórico da pie a proponer un área que regule todas las actividades comerciales y los impactos que tendrá en la sociedad, a partir de principios globales que nos permitan ser firmes y poder regular alguna norma local especifica de alguna región o país.

El analizar de manera detallada las necesidades básicas de que tenemos como trabajadores (salario, horario, lugar de trabajo) así como ir mas allá con prestaciones superiores (Seguro médico y plan de desarrollo) robustece y complementa las fuertes competencias en el ámbito de procesos, con esto es inevitable que la empresa crezca y tenga empleados que hagan una diferencia.

Por último se propone un enfoque de apoyo a la sociedad con alto enfoque en la difusión de las actividades.

En conclusión sabemos que en la actualidad la ética ha tomado una importancia relevante y que la información es de más fácil acceso, así que si existen malas prácticas pueden ser expandidas de forma viral a través de internet y causar mucho daño, y sabemos que cuando se pierde la lealtad de nuestros consumidores será muy difícil recuperarla sin embargo si utilizamos estas mismas herramientas para comunicar lo bueno, podemos tener el mismo efecto a la inversa.

## **Bibliografía**

Pedro Francés, *Ética de los negocios “Innovación y Responsabilidad”*, Editorial Descleé de Brouwer, España, 2004.

Carlos De La Isla, *“Ética y empresa”*, Editorial Usem, México 2000

Thompson Arthur, *“Administración Estratégica” teoría y casos*, Editorial McGraw Hill, México 2008.

Guillen Manuel, *“Ética en las organizaciones, construyendo confianza”*, Editorial Pearson, Prentice Hall, Madrid 2008.

Periódico 24 Horas, *“Wal-mart los documentos que sacudieron a México”*, 29-Abril de 2012, México D.F, paginas 11, 12

## **Páginas de Internet**

<http://investors.walmartstores.com/phoenix.zhtml?c=112761&p=irol-reportsannual>.

<http://www.walmartmexico.com.mx/thumbnails/resp/2011.pdf>

<http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=11019>

[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores\\_practicas/Ganadorasrse2011.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores_practicas/Ganadorasrse2011.pdf)

<http://www.expoknews.com/2009/12/17/las-10-mejores-campanas-de-rse-y-marketing-social-del-2009/>

<http://www.imss.gob.mx/instituto/Pages/index.aspx>

<http://www.imss.gob.mx/instituto/normatividad/reglamentos/Pages/index.aspx>

## **Anexos**

### **A)**

#### **Salarios**

**Area Geográfica A:** Integrada por: todos los municipios de los Estados de Baja California y Baja California Sur; los municipios de Guadalupe, Juárez y Praxedis G.

**Area Geográfica B:** Integrada por: los municipios de Guadalajara, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá y Zapopan, del Estado de Jalisco; los municipios de Apodaca, San Pedro Garza García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina, del Estado de Nuevo León; los municipios de Altar, Atil, Bácum, Benito Juárez, Benjamín Hill, Caborca, Cajeme, Carbó, La Colorada, Cucurpe, Empalme, Etchojoa, Guaymas, Hermosillo, Huatabampo, Imuris, Magdalena, Navojoa, Opodepe, Oquitoa, Pitiquito, San Ignacio Río Muerto, San Miguel de Horcasitas, Santa Ana, Sáríc, Suaqui Grande, Trincheras y Tubutama, del Estado de Sonora; los municipios de Aldama, Altamira, Antigua Morelos, Ciudad Madero, Gómez Farías, González, El Mante, Nuevo Morelos, Ocampo, Tampico y Xicoténcatl del Estado de Tamaulipas; y los municipios de Coatzintla, Poza Rica de Hidalgo y Tuxpan, del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

