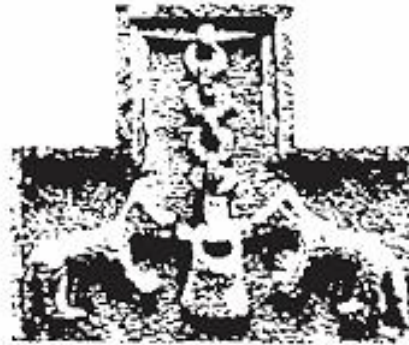


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**"WALMART STORES INC. ¿CÓMO SOSTENER EL CRECIMIENTO
CUANDO SE ES LA EMPRESA NÚMERO 1 A NIVEL MUNDIAL?"**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

GONZALO HERRERA GARCIADIEGO

Director: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

Lector 1: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector 2: Mtra. Cristina Huerta Sobrino

México, D.F.

2012

Estudio de Caso: Walmart Stores Inc. ¿Cómo sostener el crecimiento cuando se es la empresa número 1 en ventas a nivel mundial?

Contenido:	Pg.
1. Fundamento (Introducción)	3
2. Marco teórico	4
3. Descripción de hechos	8
4. Definición del Problema	12
5. Establecer alternativas de solución	15
6. Evaluación de alternativas cualitativas y cuantitativas	18
7. Justificación	21
8. Implantación / Plan de acción	22
9. Conclusión	25
10. Bibliografía y fuentes de datos	27
11. Anexos	28

1. FUNDAMENTO (INTRODUCCIÓN)

El realizar un análisis detallado del principal minorista de México y el mundo, constituye un reto que impacta aspectos tanto económicos como sociales; variables como el riesgo de impactos monopólicos y de concentración, reducción de la inflación, contracción del mercado minorista tradicional, generación de empleo formal, tienen que ser desarrolladas para entender la magnitud del tamaño de Walmart y de su impacto en la sociedad.

Desde un punto de vista de negocios, Walmart actualmente enfrenta un falta de crecimiento y saturación de tiendas en el mercado de Estados Unidos, al mismo tiempo, la empresa cuenta con experiencias internacionales muy exitosas (México, Reino Unido), cuando por otro lado hay mercados que ha intentado entrar pero ha fracasado (Alemania, Corea del Sur), con ésta dicotomía de resultados y los retos en su mercado base, ¿cómo va a poder Walmart sostener el crecimiento rentable en el siglo XXI?

La escala de la compañía permite sin duda hacer un muy amplio estudio de caso tocando muchas variables como la cadena suministro, desarrollo de recursos humanos, responsabilidad social, desarrollo de proveedores y sin duda mucho más; hay que considerar que hasta el momento la empresa de alguna u otra forma ha hecho ya un trabajo sobresaliente en cada uno de estos aspectos, por otro lado, el mayor reto de la empresa hacia el futuro es el conseguir mantener una tasa de crecimiento razonable ahora que ya supero la barrera de los 400 mil millones de dólares de venta anual. Por estos motivos, éste estudio de caso se enfocará, fundamentalmente, en plantear alternativas de crecimiento para el futuro.

Cabe señalar, que después de la primer revisión a ésta justificación, se hizo de conocimiento público el que la empresa enfrenta problemas por prácticas corruptas en su subsidiaría de México. Ésta problemática tendrá muchas aristas que tratar, pero sin duda también afectará la capacidad de crecimiento que tenga la empresa en el futuro. La complejidad de la investigación, sus costos y sus consecuencias, tendrán que ser analizadas para poder asegurar que afecten de la menor forma posible el crecimiento de la compañía.

2. MARCO TEÓRICO

Los principales conceptos tanto académicos como de negocio para desarrollar un estudio de caso de Walmart son:

Monopolios

Un *monopolio* es un mercado en el que una empresa es la única que ofrece un producto homogéneo que carece de sustitutivos y que tiene un gran número de demandantes. Adicionalmente, un monopolio no tiene sustitutos cercanos en el mercado.

Si bien Walmart es calificado por muchas organizaciones como un monopolio, hay que diferenciar que normalmente los riesgos del mismo se dan hacia el consumidor en la forma de mayores precios en los productos. En éste caso, en realidad el consumidor obtiene en menores precios dado el modelo de negocios. En diversas publicaciones se habla de que la empresa ha ayudado a contener la inflación en Estados Unidos y aunque no hay un consenso de cuanto es el efecto, algunos autores hablan de hasta 1% anual.

Es por esto, que la empresa es más bien un monopolio inverso, donde el mayor riesgo por la concentración lo conllevan sus proveedores, a quienes se dice puede llevar a la quiebra por su constante presión hacia los precios bajos.

Concentración

Por otro lado, la concentración propiamente dicha se efectúa mediante dos procesos. La concentración horizontal consiste en reunir un número creciente de establecimientos que fabrican el mismo producto.

La concentración se produce al crecer un establecimiento, ya sea vía crecimiento orgánica, ampliación a otros departamentos o adquisiciones.

Frecuentemente, la concentración limita la competencia, dado el poder que adquiere la organización que domina el mercado.

Aunque las concentraciones permitieron reducir los precios de fábrica, no dejan de ser inquietantes los riesgos que ha originado el gigantismo en el plano político (aparición de grupos internacionales de presión). Por último, estos reagrupamientos que generan frecuentemente el alza de los precios (dominio del mercado) aceleran los desequilibrios regionales (abandono de las empresas marginales).

La concentración actual de Walmart en el mercado, conlleva fuertes barreras de entrada para sus competidores, especialmente entre el capital que la empresa ya tiene y sus economías de escala, los competidores enfrentan un escenario cuesta arriba para poder obtener beneficios similares.

Después de plantear ambas situaciones que afectan a la competencia y de entender los riesgos de ambas, vale la pena acotar que Walmart presente una situación de concentración más que monopolio. Cualquiera que hubiese sido la conclusión, se hubieran tenido que plantear soluciones al respecto, aunque no serían las mismas, de ahí la importancia en ésta definición; Walmart ha logrado, en varios países, una concentración masiva del negocio minorista, lo cual le da importantes ventajas en negociación con los proveedores y en acceso a economías de escala, a las cuales la mayor parte de sus competidores no pueden aspirar. Lo curioso del caso es que, si bien Walmart es el minorista más grande del mundo, en realidad su alta concentración se da fundamentalmente en pocos países, que son: Estados Unidos, México, Reino Unido y

Centroamérica. Su participación en otros como Argentina y Brasil, comienza a ser importante, pero todavía no es dominante en estos términos.

Diversificación

Proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y en nuevos productos. Una empresa puede decidir diversificarse para aumentar cuota de mercado, reducir coste o aprovechar excedentes de caja para obtener retornos por arriba del mercado.

Existen dos tipos de diversificación: en negocios relacionados y en negocios no relacionados. La diversificación en negocios relacionados es cuando una empresa decide aprovechar una ventaja en el mercado.

Cuando esta se da hacia negocios no relacionados es una radical, complicada y arriesgada estrategia de todas, porque cambia completamente de negocio y mercados. Un ejemplo puede ser un comerciante de joyería que se diversifica al mercado de la construcción.





















Walmart ha mantenido una diversificación muy moderada, definitivamente relacionada. Que ha consistido en aprovechar los distintos formatos que ha ido adquiriendo en el mundo y los ha llevado a otras geografías, para generarse más escala.

Mercado Minorista – Tiendas de Descuento

Cualquier mercado destinado específicamente a la realización de transacciones de valores de un tamaño relativamente pequeño y, por consiguiente, orientado al inversor individual. Contrasta con el mercado mayorista destinado a las grandes operaciones entre inversores institucionales.

Una tienda de descuento es un tipo de tienda departamental, que vende sus productos a un precio menor a una tienda convencional. La mayor parte de las tiendas de descuento ofrecen un surtido amplio de bienes que incluyen: Joyería, electrónicos, electrodomésticos, ropa, entre otros. Adicionalmente, éste tipo de tiendas ofrece muchos productos de marca y un rango de precios amplio en todos los bienes que ofrece.

De acuerdo a la consultora Kantar, las principales cadenas minoristas a nivel mundial son:











#	Position change from 2010	Brand	Parent Company	Brand Value \$US Billion	Brand Value Change YOY	Brand Contribution	Brand Momentum
1.	+1		Amazon.com, Inc.	\$37,628	37%	3	10
2.	-1		Wal-Mart Stores, Inc.	\$37,277	-5%	2	5
3.	-		Tesco plc	\$21,834	-15%	4	7
4.	-		Carrefour SA	\$13,754	-8%	3	7
5.	-		Target Corp.	\$12,471	3%	3	3
6.	-		eBay, Inc.	\$10,731	15%	2	8
7.	-		Home Depot, Inc.	\$9,877	10%	2	3
8.	-		Aldi Einkauf GmbH	\$9,251	6%	2	4
9.	-		Auchan SA	\$7,706	-1%	3	7
10.	+2		Ikea International	\$7,293	28%	2	6
11.	-1		Lowe's Cos., Inc.	\$6,522	-7%	2	3
12.	+1		Marks & Spencer plc	\$5,252	-8%	3	4
13.	-2		Best Buy Co., Inc.	\$5,104	-12%	3	3
14.	+3		Costco Wholesale Corp.	\$4,544	17%	1	4
15.	+1		Lidl & Schwarz	\$4,240	3%	1	4
16.	-1		Kohl's Corp.	\$4,003	-8%	3	4
17.	-3		Wal-Mart Stores, Inc.	\$3,975	-19%	2	4
18.	-		Wal-Mart Stores, Inc.	\$2,935	-10%	2	2
19.	+1		J Sainsbury Plc	\$2,685	-2%	3	5
20.	-1		Safeway, Inc.	\$2,012	-37%	2	3

Sources: Kantar Retail, Millward Brown Optima. Brand contribution measures the degree to which brand plays a role in generating earnings. It is displayed as an index from 1 to 5, 5 being the greatest brand contribution. Brand Momentum measures the growth potential of brand-driven earnings. It is displayed as an index from 1 to 10, 10 being the greatest potential. See Methodology and the end of the report for full details. See the At-a-Glance charts for footnotes.

THE BRANDZ™ MOST VALUABLE GLOBAL RETAIL BRANDS 2011 12

A pesar de que Walmart es la empresa con mayores ventas en el mundo, su marca no ocupa el primer lugar ni en el sector, ni a nivel mundial entre todas las marcas:

Best Global Brands 2012

1		\$70,605m
2		\$47,463m
3		\$45,812m
4		\$39,135m
5		\$38,320m
6		\$38,197m
7		\$33,214m
8		\$31,082m
9		\$30,044m
10		\$28,665m

Si bien entre ambos estudios hay una inconsistencia entre el valor de Amazon y Walmart que invierte el liderazgo entre una y otra, el común denominador es que a pesar de su gran tamaño en ventas, existen otras compañías, con menores ventas, pero que sus marcas

valen más. Es importante entonces entender el rol que juega la marca en el desarrollo estratégico de la compañía.

ANÁLISIS FODA

Los orígenes del análisis FODA se le acreditan a Albert Humphrey, que lideró un trabajo de investigación en la Universidad de Stanford en los 60's y 70's, que consistió en analizar datos de muchas compañías líderes en la industria.

El objetivo era identificar porque algunas corporaciones fallaban. El resultado del estudio identificó ciertas áreas clave en donde se daba el fracaso y la herramienta que se usó, se llamó, el análisis SOFT (*Strenghts* – Fuerzas, *Opportunities* – oportunidades, *Faults* – fallas, *Treaths* – Amenazas).

En el año de 1964, Urick y Orr cambiaron la F a W por “*Weaknesses* – Debilidades).

3. DESCRIPCIÓN DE HECHOS

Hechos

- Crecimiento explosivo

Walmart, muy rápido en sus inicios, encontró una oportunidad de mercado importante desarrollando tiendas de descuento, en conjunto con una tienda de abarrotes. Dentro de ese concepto, el dar como valor agregado precios competitivos y un buen servicio al cliente, relativo a lo usado en la industria, lo explotó diseñando al mismo tiempo, una forma flexible para maximizar el beneficio al consumidor en esas dos variables.

Las tiendas de descuento son un tipo de tienda departamental que en general vende los productos a un precio menor al de cualquier otro tipo de establecimiento al menudeo. Generalmente éste tipo de tiendas cuenta con un surtido muy amplio de bienes, desde electrodomésticos, ropa, artículos de entretenimiento, juguetes, libros, discos y en ocasiones abarrotes.

Al romper los paradigmas de que se pueden tener altos márgenes, vendiendo con precios bajos y especialmente con un servicio diferenciado, las oportunidades de crecimiento que encontró el negocio en 20 años fueron muy por arriba de la industria.

Después de casi 40 años de crecimiento sostenido y explosivo, el llegar del siglo XXI, confrontó a Walmart en Estados Unidos, con la realidad de que el mercado que cubría se comenzó a saturar de tiendas, en gran medida por su propia estrategia de crecimiento de unidades aunado a la reacción de sus competidores. La compañía, después de contar con décadas de crecimiento sostenido tanto por aperturas como en tiendas comparables, se enfrentó a la realidad de que ambas fuentes de crecimiento se comenzaron a saturar.

- Liderazgo de la Compañía

La compañía en 50 años, ha tenido únicamente 4 directores generales, situación que no es común en ninguna compañía. En primera medida, el fundador de la compañía, Sam Walton, lideró la compañía que el fundo, hasta 1992 cuando murió. David D. Glass lo sucedió y terminó su mandato en el año 2000 y supervisó la compañía entregando un crecimiento compuesto del 19%. Lo sucedió Lee Scout por 9 años hasta el 2009 y fue el líder en la época de mayor crisis para la compañía tanto por la falta de crecimiento, como por los ataques al corporativo por sus prácticas laborales y económicas. Finalmente, Mike Duke ha ocupado la silla del CEO en estos últimos años.

Ésta continuidad en el liderazgo ha permitido mantener la claridad estratégica que le dio tanto éxito a la compañía en todos estos años, especialmente considerando que David Glass fue elegido directamente por Sam Walton, con lo que la empresa tuvo una clara continuidad en la cabeza, al menos los primeros 40 años. Curiosamente, los últimos 12 años, coincidencia o no, han sido los más retadores de la empresa siendo que el liderazgo no lo tuvo ni Sam Walton ni un líder que el desarrollara.

- Diferenciación de tiendas

La compañía comenzó a innovar en formatos en el mercado de Estados Unidos al mantener 3 tipos de tiendas con una propuesta diferenciada:

Supercenter: que ofrecía todo tipo de productos

Walmart: formato un poco más pequeño enfocado en abarrotes

Sam's: club de precios, con un surtido limitado de skus (*stock keeping unit* o unidad regular de venta que tienen cualquier tipo de proveedor), que ofrece tamaños institucionales y un precio muy atractivo.

Por otro lado, la expansión internacional, aportó a la compañía un conocimiento mucho más detallado de lo que la diferenciación de tiendas puede aportar a su modelo de negocios. En concreto, la adquisición de Grupo Cifra en México, aportó el conocimiento de los siguientes formatos:

Bodega Aurrera – copiando a las tiendas de descuento europeas, aunque en un esquema un tanto menos agresivo, el formato de Bodega le permitió a Walmart llegar a la clase baja en países de tercer mundo. Conforme el mercado ha evolucionado, Walmart ha estirado el concepto a tiendas más pequeñas que pueden penetrar mucho más fuerte en el mercado.

Superama – En México el formato es un supermercado para clase alta, pero el concepto que Walmart desarrolló a partir de él, fue el poder tener formatos de nicho para distintas necesidades del mercado.

En menor medida Vips y Suburbia también son aprendizajes de la adquisición de CIFRA, aunque la compañía ha decidido no expandirlos más allá de su país de origen. En el 2012, la compañía ha anunciado planes para ampliar Suburbia hacia Centroamérica, operación que tendrá que seguirse de cerca para analizar una posible agresiva expansión futura.

- Uso de la tecnología

Siendo la empresa aún muy joven, Sam Walton reconoció que la tecnología podría ser una gran ventaja competitiva en la industria. Fue así como Walmart se convirtió en líder en el desarrollo de procesos y tecnología tanto para la industria minorista, como para la logística y el manejo de inventarios en general. Algunas de las prácticas que Walmart innovó y hoy son estándar en la industria son:

1. Manejo de lector de código de barras en las cajas.
2. Manejo de centros de distribución para consolidar cargas a las tiendas de distintos proveedores.
3. Uso de radiofrecuencia para manejo de inventarios.
4. Transmisión electrónica de pedidos.
5. Consolidar toda la información punto de venta y ponerla disponible a los proveedores vía su portal Retailink.

- Competencia

Walmart por su tamaño, no tiene un competidor único en el mundo, sino que según la geografía en la que opera se enfrenta a distintos retos. Los principales competidores por país son:

- Estados Unidos: Target y Kroger
- Reino Unido: Tesco
- México: Soriana

- Ataques al corporativo por prácticas laborales

Otro hecho a destacar son los continuos ataques que sufre la compañía por prácticas laborales por debajo de los estándares de la industria. Estos ataques han sido fundamentalmente en Estados Unidos e incluyen la existencia de grupos anti-Walmart

como Walmart Watch y Wake up Walmart sólo incrementan los riesgos en éste sentido, estas organizaciones hacen afirmaciones de la compañía, bien fundamentadas por cierto, de la siguiente forma:

La economía de Walmart en números:

Walmart es poderoso...

1 Es el ranking de la compañía como empleador de gente en el sector minorista y en general de todas las empresas privadas en Estados Unidos (mismo ranking que mantiene en México).

\$408.2 miles de millones de dólares fueron sus ventas en 2010, convirtiéndola en la compañía número 1 en ventas de acuerdo a la revista Fortune.

Pero Estados Unidos está pagando el precio...

- ❖ 196,000 es el número de trabajos del país que se perdieron entre 2001-2006 como resultado de las importaciones desde China
- ❖ 11% es el estimado conservador de la participación de la compañía en el déficit comercial que Estados Unidos tienen con China.
- ❖ \$8.8 millones le costo al estado de Massachusetts el que asociados de Walmart no contarán con Seguro Médico por parte de la empresa. Si éste costo se extrapolara a todo el país, el costo subiría a \$1 mil millones de dólares

También los empleados de Walmart están pagando el precio...

- ❖ \$15,500 dólares en el sueldo anual de un asociado de ventas
- ❖ \$8.81 dólares por hora es el promedio que Walmart paga un asociado de ventas. 46¢ es el costo adicional al consumidor final por viaje, si la compañía subiera el sueldo por hora a \$12.00 dólares.

- Prácticas corporativas diferenciadas.

Algo que es muy plausible de la empresa, es que durante toda su existencia ha innovado de forma importante en sus prácticas corporativas, entre las acciones que se pueden destacar son:

- ❖ Una pirámide invertida que motiva a que los empleados escalen ideas de mejora.
- ❖ Las reuniones de mejora de los viernes que incitan a la creación de ideas nuevas para implementar en la semana siguiente.
- ❖ Su canción de motivación para iniciar la jornada laboral en todas sus tiendas.

- Gran flexibilidad a pesar del gran tamaño

Sam Walton se aseguro en todo momento de crear una organización que a pesar de su tamaño, pudiera reaccionar de forma eficiente, premisa que se mantuvo durante muchos años, sólo ha sido desde el siglo XXI en que la escala de la compañía comenzó a quitarle esa habilidad. Éste impacto ha sido especialmente fuerte desde la crisis financiera de 2008, que coincidió con un replanteamiento estratégico de la compañía que al no ser

exitoso, le llevo a la compañía casi 3 años el poder regresar a un modelo conocido, “*Every Day Low Price*”, que le permitió volver a crecer.

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Análisis de la situación actual

Problemática 2012

Hacia el año 2012, la empresa presenta la siguiente problemática:

- Disminución del consumo en Estados Unidos.

El entorno económico que enfrenta la compañía en los distintos países que opera es muy diverso. Hay que analizar entonces por separado la situación de Estados Unidos con la del negocio Internacional.

En el caso de Estados Unidos, el reto actual está en 3 variables:

1. La saturación del mercado en cuanto al número de almacenes existente.
2. La caída del consumo genérica en Estados Unidos desde el 2008 a raíz de la crisis financiera.
3. En ciertas zonas urbanas, la migración hacia compras en línea, presenta un reto adicional a la compañía.

En contraste, en el negocio internacional, el entorno económico es de mayor crecimiento, aunque por otro lado enfrenta barreras de entrada en ciertas geografías, fundamentalmente por:

1. Hábitos de consumo en ciertos países que no favorecen el formato de hipermercado.
2. Publicidad negativa hacia la empresa, que ha afectado la imagen de marca.
3. Posiciones dominantes de otros minoristas en países específicos.

- Imagen de marca por temas laborales

Si bien Walmart ha enfrentado problemas importantes por la percepción de ser un mal empleador, hay que distinguir algunos factores. En primera instancia, ésta problemática no ha sido constante, la empresa ha enfrentado crisis especiales, como por ejemplo la campaña negativa constante de 2002 a 2004; hay que reconocer que las quejas son constantes, aunque su intensidad ha disminuido significativamente en los últimos años. Esto se dio a raíz de que la empresa incremento los beneficios de salud que daba a sus empleados en dos fases, primero en 2005 y luego en 2006. La empresa ha aprendido a reaccionar a sus críticos a manera de preservar una buena imagen corporativa.

Un segundo aspecto a considerar es que, en términos generales, los empleados de Walmart se encuentran satisfechos con su trabajo.

- Imagen de marca por temas monopólicos

A pesar de que a empresa pretende mantener un posicionamiento de “Precios Bajos Siempre”, la percepción general, es que al volverse un minorista tan grande, y poderosos, eventualmente podrá manipular los precios. De hecho, en algunos países, tanto la percepción como la realidad es que la compañía no tiene los precios más bajos (Ej: México Vs. Chedraui).

Esto puede acarrear a la larga un problema de posicionamiento de la empresa ante el consumidor y una caída en ventas. La empresa deberá encontrar entonces una forma de entregar su estrategia al consumidor o bien encontrar otro posicionamiento.

- Problemas de corrupción

En abril 2012, durante la redacción de éste estudio de caso, el periódico New York Times publicó un reportaje detallando las prácticas de corrupción en las que incurrió la subsidiaria en México entre los años de 2003 y 2005, se dice que en esos tiempos se usaron \$24 millones de dólares para sobornar a funcionarios involucrados en autorizar las aperturas de nuevas tiendas. Las vertientes de éste caso son múltiples por los siguientes factores:

- Un argumento más que abona a la mala fama de la compañía en temas éticos.
- La empresa enfrentará litigios en México por haber llevado a cabo ahí los actos de corrupción, pero también en Estados Unidos por haber violado la “*Foreign Corrupt Practices Act*”, que básicamente prohíbe a cualquier empresa norteamericana dar sobornos a funcionarios en cualquier país del mundo.
- Si bien el éxito de negocio en Walmart es innegable, éste hecho puede poner en duda cierta parte del crecimiento. Es decir, Walmart aún sin los sobornos sería el minorista más grande del país, aunque probablemente su escala sería algo menor y enfrentaría algo más de competencia en estos momentos. Si bien ésta afirmación no puede ser comprobada de ninguna manera, si puede constituir un tema de imagen pública y enfrentar el escrutinio de la sociedad.
- Todas las actividades internacionales de la empresa serán revisadas aún más minuciosamente por las autoridades tanto de Estados Unidos, como de todos los países en los que opera; esto puede influir en una pérdida de flexibilidad en su operación, alargando los tiempos de cualquier actividad que requiere de autorización gubernamental, como lo pueden ser las adquisiciones de empresas o en general las aperturas de tiendas.
- En un caso extremo, ésta situación podría obligar a varios ejecutivos a salir de la compañía, incluido el CEO Mike Duke. Salidas desordenadas, como sin duda lo sería estas, normalmente desestabilizan a las empresas y tardan años en volver a contar con la credibilidad necesaria en los mercados financieros.

Como una de sus primeras reacciones, la compañía se ha comprometido a cooperar con todas las investigaciones necesarias para esclarecer la situación. Adicionalmente, la compañía ha anunciado la creación de toda una estructura para monitorear que éste tipo de actividades no vuelvan a suceder en ninguno de sus mercados; la estructura contará de 5 personas repartidas en las distintas regiones reportando al líder de la iniciativa, que a su vez rendirá cuentas al Jefe Legal del negocio Internacional. La estrategia, sin duda necesaria, pareciera ser una reacción a la presión de los medios más que algo por convencimiento, de igual forma es el primer paso de muchos que tendrá que dar la empresa para revertir el impacto en la opinión pública de estos hechos.

Misión, propósito y estrategias

Misión: "Ahorramos dinero a la gente para que puedan vivir mejor."

Propósito: "Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días."

Considerando que la misión y el propósito siguen siendo validos y congruentes para continuar con el crecimiento de la compañía, la oportunidad que se tiene esta más en

plantear nuevas estrategias que permitan continuar llevando a la práctica los postulados en cuestión.

Con base en lo anterior, es importante hacer un análisis genérico de las estrategias actuales de la empresa para poder plantear soluciones a futuro. Para ello se plantea el siguiente análisis FODA:

Fuerzas (Internas)		Debilidades (Internas)	
F.1	Posición de liderazgo en la industria (minorista #1 en el mundo)	D.1	Dependencia en un modelo intensivo en capital. (activo fijo de más de 110 mil millones de dólares o 25% de las ventas)
F.2	Escala de compra con los principales proveedores a nivel mundial	D.2	Perdida de flexibilidad, que una vez fue fortaleza, debido al gran tamaño.
F.3	Capacidades de vanguardia en logística.	D.3	Imagen de ser un mal empleador.
F.4	Sistemas de información que permiten entender al consumidor y su comportamiento en la tienda.	D.4	Limitado posicionamiento para las ventas en línea. (una quinta parte del líder Amazon y crece más lento)
F.5	Modelo de negocios flexible que ha permitido desarrollar distintos formatos de tiendas	D.5	Si bien Walmart es uno de los principales minoristas en todos los países que opera, en realidad su expansión internacional es limitada en cuanto al número de países. En Europa (Excluyendo Inglaterra), Asia, Africa y Oceanía su presencia es limitada.
F.6	Habilidad para desarrollar proveedores de acuerdo a las necesidades.	D.6	Su cultura organizacional es un tanto anticuada y no ha fomentado la innovación en los últimos años.
F.7	Un sano flujo de efectivo que permite invertir en las oportunidades que se presenten.	D.7	El hecho de que muchos proveedores están en contra de Walmart pues diluye los márgenes de sus negocios.
F.8	Capacidad para suministrar sus tiendas desde distintas partes del mundo.	D.8	El ofrecer un portafolio de productos tan diverso la vuelve vulnerable ante competidores especializados en ciertas categorías.
F.9	Cultura organizacional diferenciada	D.9	Imagen de no ser una compañía ética, reforzada por las violaciones a la ley FCPA en México
Oportunidades (Externas)		Riesgos (Externas)	
O.1	Diversificación de formatos en todas las geografías que hoy opera	R.1	Continua caída del consumo en Estados Unidos.
O.2	Expansión geográfica en Europa, China, India, Rusia y algunos mercados emergentes medianos.	R.2	Expansión de la preferencia de compra en Internet. (con el mercado americano sin crecimiento, las ventas en línea crecen doble dígito)
O.3	Desarrollar un buen modelo para Internet. (En 2011 creció 20%, pero Amazon creció 40%).	R.3	Saturación de tiendas en los mercados.
O.4	Cambiar la percepción del mercado del impacto negativo que ocasiona a la sociedad.	R.4	Competidores con propuestas al consumidor innovadoras
O.5	Desarrollo de tiendas para el consumidor de bajos recursos.	R.5	Mayor escrutinio regulatorio a las aperturas de tiendas de las cadenas minoristas
O.6	Desarrollo de un formato de tienda de bajos metros cuadrados para ciudades con alta densidad como Nueva York	R.6	Continua discusión de leyes anti-concentración en los países en los que opera.

5. ESTABLECER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Walmart por muchas razones tiene una estructura corporativa que se divide en el negocio de Estados Unidos y en el Internacional. Las estrategias de crecimiento que se pueden plantear deben mantener ésta misma diferencia, más allá de la estructura corporativa, porque las mismas serán muy diferentes en ambos casos como se verá a continuación:

Soluciones para Estados Unidos

Encontrar fuentes alternas de crecimiento a través de la diversificación de formatos (R.1 – O.1)

Una acción que Walmart ya comenzó a hacer, pero que cobrará más relevancia ahora que está saturado el mercado de hipermercados, es el desarrollar formatos de menor tamaño, enfocados más a la conveniencia y/o zonas urbanas. Para seguir creciendo en Estados Unidos, será clave entrar en ciudades como Chicago y Nueva York, en donde el hipermercado no funcionará, pero implementar formatos como Superama o una variación de Bodega Aurrera Express pero con mayor calidad, sin duda representan una fuente de crecimiento para la compañía. No es casualidad que en los últimos años en que la cadena de farmacias Rite Aid ha estado en problemas económicos, los rumores han sido que Walgreens o Walmart comprarán la empresa. En caso de que Walmart llevara a cabo la adquisición, inmediatamente contaría con una fuerte cobertura de tiendas más pequeñas a las que normalmente opera y entraría a ciudades como Nueva York, expandiendo su portafolio vía diversificación de formatos.

Sin duda el lograr esto le daría al mismo tiempo el beneficio de ampliación de ventas vía mayor espacio de venta, pero también vía crecimiento orgánico ya que el canal de farmacias y tiendas de conveniencia, está creciendo mucho más que las tiendas de descuento, dados nuevos hábitos de consumo de hacer compras más cerca de la casa.

Fortalecer el posicionamiento de Walmart.com (R2 – F5)

Una oportunidad adicional es fortalecer el posicionamiento de Walmart.com, logrando asociar que el sitio de Internet cuenta con las mismas ventajas que las tiendas físicas. Un equipo de trabajo dedicado a encontrar las diferencias entre ambos mercados puede servir junto con el reconocimiento junto con el hecho de que se necesitan habilidades diferentes para ganar en éste mercado.

Walmart ya ha demostrado tener la habilidad para desarrollar nuevos formatos de tiendas físicas, siendo que es esa la mentalidad que necesita para desarrollar una tienda virtual. El insight ya desarrollado es el crear una experiencia de compra que se ajuste al surtido que busca el comprador, a un precio competitivo y con una logística eficiente, 3 cosas en que la empresa es experta.

Soluciones para Internacional

Expansión geográfica con una estrategia que de escala regional (F2, F7 – D5)

Después de tener un record mixto en su expansión internacional, la compañía cuenta ya con la suficiente experiencia para no repetir errores del pasado y poder seguir con su expansión de una forma un tanto más ordenada. Los principales factores a tomar en cuenta en sus siguientes intentos de expandirse son:

- Mantener un orden que le permita acceder a economías de escala tanto en distribución como en negociación con los proveedores. Por ejemplo, la

- experiencia de apalancar el negocio de Centroamérica al éxito de México, le puede permitir el seguir con el norte de Sudamérica (Colombia por ejemplo).
- Entender las dinámicas de cada mercado y combinar las costumbres del país, con sus prácticas de eficiencia y conocimiento de diferentes formatos, para poder ofrecer una propuesta de valor acorde a los países. En Alemania por ejemplo, Walmart trató de forzar su modelo de grandes supermercados, cuando el país funciona con otras dinámicas, tampoco tuvo en ese país un apalancamiento regional para ayudarle en sus operaciones; Reino Unido era su operación más cercana. Walmart ya ha mostrado capacidad para ir adaptando los modelos, Sam's club en Brasil ofrece productos unitarios de algunas presentaciones, que en México o en Estados Unidos sólo se dan en *multipacks*, la razón de esto es que el consumidor brasileño necesita esa flexibilidad en sus compras diarias.
 - Penetrar a los países comprando a alguna de las empresas líderes, pero probablemente más importante, una compañía que le de contacto con las costumbres locales. Actualmente Walmart puede encontrar oportunidades de adquisición, relativamente baratas, pero peligrosas. Por ejemplo, Carrefour se rumora que se quiere desinvertir de Latinoamérica, si es que Walmart quisiera comprar, digamos Carrefour Colombia corre el riesgo de cometer el mismo error que ya hizo en Alemania, ya que la empresa francesa cuenta con un modelo parecido de hipermercados, pero que no necesariamente se adapta al consumidor de cada país. La regla es comprar primero un modelo de negocios antes de escalar.

La compañía cuenta tanto con la experiencia como con el flujo de caja para poder materializar ésta expansión, necesita ahora la estrategia clara para ir creando bloques geográficos, como lo es hoy México y Centroamérica, que le permitan maximizar las escalas.

La efectividad de ésta estrategia, enfrenta ahora un nuevo reto al tener que enfrentar ahora mayor escrutinio en sus actividades debido a las denuncias de corrupción en México y la mala imagen que eso conlleva (D9).

Cuidado de impactos posibles por reclamos de Concentración (R6, D7 – F2, F6)

La compañía seguirá siendo “blanco” de constantes reclamos por prácticas concentradoras que pueden desembocar en monopolísticas. Para contrarrestar esto, la empresa debe utilizar varios ejemplos de como ha desarrollado a varios proveedores para ofrecerles una oportunidad de expansión internacional; es más, hacer esto de forma sistematizada. En la medida en que la empresa pueda probar que por cada proveedor que argumente que quebró por culpa de ellos, hay 10 que incrementaron sus ventas y utilidades de forma significativa, incluyendo oportunidades de expansión internacional, la empresa contará con mejores argumentos para posicionarse de mejor forma ante la sociedad.

Otra práctica, que la empresa ya hace pero debe incrementar, es apoyar al productor local comprando sus productos. Al menos en frutas y verduras Walmart ya tiene el objetivo interno de que el 80% de sus ventas deben venir de productos adquiridos en la comunidad ¿es posible poner objetivos similares en otras categorías? ¿Es posible manufacturar sus marcas propias en cada uno de los países que opera en lugar de importar? ¿es posible incluso llegar al 100% en ciertos productos?

Mantener esquemas de negociación fuerte, pero justo con los proveedores (D7 – F1, F2)

Una práctica que no se reconoce explícitamente a Walmart, pero que sin duda le ha dado ya una ventaja competitiva es el que negocia fuerte con sus proveedores, pero ha sacado de la negociación aspectos que no agregan valor y que generaban muchos conflictos. Walmart es reconocido hoy en día como uno de los mejores pagadores del sector; con esto ha logrado sacar ese tema de la discusión y por otro lado negocia muy fuerte para encontrar eficiencias en la cadena de suministro, para repartir los beneficios entre la empresa, el proveedor y el consumidor. Irónicamente, Walmart ya sacó de la mesa de negociación el hecho de su gran escala, entiende que los proveedores lo dan por un hecho, pero ya no corre el riesgo de que lo ataquen por ahí. Por lo mismo Walmart debe ser especialmente cuidadoso en lograr los mejores precios para sus consumidores, pero sin quebrar a sus proveedores. La empresa, para cuidar su reputación, debe asegurarse de dar negocio a sus contrapartes, en caso de que en alguna región, proveedores comiencen a quebrar por hacer negocios con la empresa, el repudio público comenzará.

Por otro lado, más que ver esto como un reto, puede seguir siendo una tremenda oportunidad y ventaja competitiva. Walmart ya ha demostrado tener una gran habilidad para entender la estructura de costos de sus proveedores; en la medida que siga haciendo eso y logre hacer crecer la rentabilidad de algunas empresas, como ya lo ha hecho, puede seguir obteniendo beneficios de mejores precios, al mismo tiempo que sus contrapartes crecen. También puede apoyar a varios proveedores a su expansión internacional, por ejemplo, al crear un formato hispánico en Estados Unidos, varios proveedores mexicanos han podido ampliar su negocio al país del norte de forma muy rentable. Las oportunidades de hacer lo mismo y ayudar a que proveedores de México crezcan en oriente, Inglaterra y Sudáfrica (y viceversa) pueden apoyar fuertemente tanto el negocio de Walmart como su imagen corporativa.

6. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

Análisis del comercio electrónico en Estados Unidos

De acuerdo al departamento de censos de Estados Unidos, las ventas al menudeo en el país han crecido 4% los últimos 10 años.

En contraste, las ventas por Internet han crecido en el mismo periodo a un ritmo de 20% (dstevenwhite.com) y seguirán creciendo al 9.1% los siguientes 5 años (Forrester Research), para llegar a pesar el 15% del mercado estadounidense. Si consideramos que la participación de mercado de la compañía del total mercado es 13.4% (Fuente: Credit Suisse), el obtener una fuerte presencia en el comercio electrónico puede sin duda ser su fuente de crecimiento en el futuro. Debemos tomar en cuenta además, que la inversión para crecer en comercio electrónico es mucho menor que en tiendas tradicionales, por el ahorro en bienes raíces y aún más si se considera que la compañía ya cuenta con una red de distribución nacional en el país que sólo se tendría que adaptar para servir éste mercado.

Evaluación de expansión internacional

De acuerdo a datos de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico), los países en los que Walmart está presente en general han tenido un crecimiento por arriba del promedio, las excepciones son Japón y Estados Unidos cuyos problemas económicos han sido ya documentados. La tabla anexa muestra los datos referidos:

Crecimiento de volumen en ventas al menudeo (índice)			
País	2009	2010	2011
Canada	113.7	119.7	122.6
Japan	97.7	100.8	99.9
Korea	113.6	121.2	126.5
Mexico	101.8	104.3	107.9
United Kingdom	108.6	109.5	109.8
United States	89.6	94.2	98.6
South Africa	115.1	121.0	128.3
OCDE - Total	98.0	101.3	103.3

Fuente: Librería de la Organización para la cooperación y desarrollo económico
Datos para los países de la OCDE y que WM ya tiene operaciones

Esto confirma que el crecimiento del negocio ya existente de Walmart, por lo general debería de continuar. Adicional a esto, la compañía ya tiene presencia en Brasil, China, India, Argentina y la mayor parte de Centroamérica, regiones que también han contado con un crecimiento sostenido los últimos años.

Sin embargo, la compañía todavía tiene áreas de oportunidad importantes como se muestra en la siguiente tabla:

Crecimiento de volumen en ventas al menudeo (índice)			
País	2009	2010	2011
Australia	115.1	116.3	116.9
Czech Republic	119.4	118.3	118.7
Finland	108.4	111.7	114.1
France	107.6	111.9	115.2
Korea	113.6	121.2	126.5
Norway	115.2	117.1	119.6
Poland	134.3	143.0	142.7
Sweden	116.9	120.9	122.2
Russian Federation	142.9	152.1	163.1

Fuente: Librería de la Organización para la cooperación y desarrollo económico

Países como Rusia o Australia, tienen economías de buen tamaño y con un crecimiento sostenido los últimos años y que pudieran apuntalar la estrategia internacional de la empresa. Asimismo, hay oportunidades en países un tanto más chicos, pero con importantes oportunidades de crecimiento (Corea del sur) o incluso grupos de países que por su ubicación geográfica y sus lazos económicos y culturales, podrían atacarse con una misma estrategia (Suecia, Finlandia o Noruega).

Solamente tomando datos de mercado de países pertenecientes a la OCDE, es posible ver varias oportunidades para continuar con el crecimiento vía adquisiciones, lo que se tendrá que confirmar es si la compañía contará con el flujo de efectivo para poder apostar a ésta estrategia. Los siguientes años la empresa puede enfrentar fuertes multas por sus problemas de corrupción, es por ello que se tiene que hacer un análisis de generación de caja para confirmar si la estrategia de adquisiciones aquí planteada es viable.

Estimación del impacto financiero por las violaciones a la ley FCPA

Considerando que en la fecha que se escribe éste estudio de caso (Mayo 2012), todavía es muy incierto como se desenvolverá la investigación por sobornos en México; la única forma de estimar el impacto máximo por multas es tomando como comparación casos del pasado. Reuters publico en una nota, que Siemens enfrentó un caso similar y que la multa llego a 1,600 millones de dólares, haciendo una comparación de la multa contra las ventas de la compañía y aplicando el mismo porcentaje a Walmart, la penalización podría alcanzar 4,500 millones de dólares.

La cantidad sin duda es astronómica y sería la más grande multa por un caso de corrupción en Estados Unidos, llegando a ser casi 3 veces mayor a la más grande que se ha dado hasta el momento, que es la de Siemens. Sin embargo, como se puede comprobar en el análisis de flujo de efectivo, la compañía podrá sortear un reto económico de ésta naturaleza, aunque sin duda tendrá afectaciones en su plan de crecimiento.

Análisis de Generación de efectivo

Como se puede ver en los anexos financieros, las operaciones de la compañía están generando en promedio 25 mil millones de dólares los últimos 3 años, por otro lado, la empresa invierte en activo fijo aproximadamente 13 mil millones de dólares por año en el mismo periodo. Si asumimos que la empresa puede mantener ese ritmo de generación de efectivo y de inversiones en tiendas nuevas y remodelaciones, la realidad es que la disposición anual de efectivo de Walmart ronda los 11 mil millones de dólares.

Los últimos 3 años, la empresa ha devuelto todo éste exceso de efectivo a sus accionistas vía dividendos o recompra de acciones. Esto no será sustentable en el futuro, al menos en los próximos 3 a 5 años si es que se presentan cualquiera de las siguientes dos situaciones:

1. La multa por las violaciones a la ley FCPA excede los mil millones de dólares, que de acuerdo a la información disponible, es probable que así sea.
2. La empresa decide hacer adquisiciones para penetrar en nuevas geografías.

Esto quiere decir que Walmart deberá tomar una decisión estratégica importante en cuanto al manejo de su balance. La probable multa por la violación a FCPA si bien no será un impacto de largo plazo, si le restará habilidad en el año en que la tenga que pagar para continuar con su estrategia actual. El incrementar el apalancamiento de la compañía es una opción, pero que por otro lado pondría en riesgo la calificación AAA que hoy ostenta Walmart.

La conclusión a la cual probablemente se llegará es que la coyuntura actual de expectativas de Wall Street de seguir pagando dividendos y re-comprando acciones, combinada con el pago de la multa y las expectativas de crecimiento, obligarán a que el balance ceda. Es decir, un incremento de 20 mil millones de dólares en la deuda de la empresa probablemente ponga en riesgo la calificación AAA y por lo tanto incremento el costo de financiarse, pero por el otro lado, parece ser que es la única forma de mantener los compromisos actuales al tiempo que se continua creciendo. La deuda como porcentaje de los activos llegaría al 35%, cantidad que sigue siendo muy manejable para una empresa cuyos flujos son estables y que no está expuesta a la volatilidad que pueden tener industrias como la petrolera o la minera.

En conclusión, la empresa si cuenta con el efectivo para implementar las estrategias propuestas, considerando un incremento en el apalancamiento, aunque éste seguirá estando en niveles manejables.

7. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Dada la dificultad de crecer considerando la escala actual – 5% de crecimiento es agregar 40 mil millones de dólares al año (o lo que es lo mismo, construir medio Target por año, que es el segundo minorista de Estados Unidos). Se tienen que plantear alternativas diversas y complementarias.

Por un lado, el obtener una sana diversificación geográfica, puede dar crecimiento tanto inorgánico como orgánico que incremente la generación de efectivo del negocio.

Por el otro, desarrollar nuevos formatos y fuentes de crecimiento en canales alternativos como Internet, pueden generar beneficios adicionales si la empresa puede, nuevamente exportar estos conceptos a nuevas geografías. El generar éste conocimiento en Estados Unidos, al tiempo que adquiere nuevos negocios en otras geografías, incrementa los lugares en los que se podrán implementar los nuevos modelos en el futuro.

Finalmente, a pesar de su gran tamaño, la empresa tiene que seguir pensando en crecer, debido a las expectativas generadas como cualquier empresa que cotiza en el mercado de valores, el hecho de dejar de hacerlo haría insostenible las presiones internas y la rotación de ejecutivo. Adicionalmente, la inflación de costos fijos podría llegar en un momento dado, a poner en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa; la componente de costos fijos con la que cuenta vía bienes raíces y capital humano, vuelven clave el que mejore su eficiencia para no caer en problemas de flujo.

8. IMPLANTACIÓN / PLAN DE ACCIÓN

Como se ha podido constatar en éste estudio de caso, los planes de acción de la compañía sufrieron en Abril de 2012 un golpe que provocará un retraso en cualquier acción que la compañía quiera implantar. Es por eso que las 3 acciones que aquí se presentan como claves para continuar con un crecimiento sólido, se ponen en orden de prioridad y de factibilidad de acuerdo a la situación actual.

Acción 1.- Ataque frontal a Amazon en Internet

El mejorar la penetración de la compañía en el comercio electrónico tiene dos grandes virtudes; por un lado el crecimiento del canal sigue siendo importante en todo el mundo, el banco de inversión Goldman Sachs comunicó en el foro “*Nothing But Net: 2011 Internet Investment Guide on digital commerce*” que las ventas en línea en el mundo crecerán 19.4% en 2013 hasta llegar a \$963 mil millones de dólares, esto confirma que existe un canal que puede ser una fuente de crecimiento sustentable y que incluso se está desarrollando más allá de la participación de la compañía.

Por otro lado, no es como si Walmart empezara de cero en el canal, en Estados Unidos ya tienen walmart.com operando, asda.com ya opera en el Reino Unido y walmart.com.mx ya opera en México; adicionalmente la empresa ha desarrollado servicios de tu super por teléfono bajo la marca Superama, que también pueden ser considerados como comercio electrónico.

Es por estos factores que el seguir desarrollando ésta estrategia puede ser muy redituable para el crecimiento futuro a un costo relativamente bajo, la infraestructura ya está desarrollada por lo que los esfuerzos se deben de enfocar a posicionar los sitios de Internet de Walmart como un destino confiable y de bajo costo para los consumidores. En términos generales el mayor reto está en Estados Unidos ya que Amazon.com constituye un competidor formidable que tienen ya mucha presencia en el mercado y un muy buen posicionamiento de precios. Lo que Walmart puede traer al mercado para obtener una ventaja competitiva es:

- La posibilidad de trasladar la imagen de precios bajos siempre
- Gran escala de compra, ya que Amazon es solo el 13% de lo que es Walmart en Estados Unidos como empresa consolidada.
- Desarrollar un modelo logístico con sinergias a su estructura actual, para servir eficientemente a los consumidores.

Los primeros dos puntos prácticamente ya han sido obtenidos, el reto está en el tercero; la estructura actual de distribución de la compañía está diseñada para servir a grandes tiendas. La tesis que tendrá que probar walmart es si es posible combinar eficazmente, a un bajo costo, ambos modelos de distribución.

Acción 2.- Mejorar la ejecución en las tiendas actuales

Walmart tiene que continuar creciendo en las tiendas que ya tiene. Cuenta con una cantidad importante en activo fijo que tiene que poner a trabajar. Para lograr lo anterior las acciones se deben de enfocar a estimular a los consumidores a consumir más en las tiendas vía:

- Mejorar la mezcla de ventas llevándola a productos de mayor valor como electrodomésticos.
- Contrario a sus acciones de varios años, el ayudar a sus proveedores a recuperar costos vía incremento de precios, puede ayudarle a la compañía a aumentar el

ticket promedio vía incrementos en los productos. Ésta es una acción que poco a poco la compañía ya ha comenzado a hacer con beneficios a casi toda la cadena de suministro.

- Aumentar la lealtad de sus consumidores. Para ello puede elegir publicidad dirigida en medios electrónicos, o algún programa de lealtad como los que tienen en México Soriana o Chedraui. Normalmente es más barato y efectivo la publicidad enfocada por lo que debe ser el foco de Walmart; sólo tienen que tomar en cuenta si el consumidor no empieza a esperar los programas de lealtad como algo inherente a la industria, en cuyo caso la empresa tendrá que implementar un programa equivalente.

Acción 3.- Crecimiento vía adquisiciones para las principales geografías.

El crecer vía adquisiciones es prácticamente ya la única forma en que Walmart entrará a nuevas geografías ya que por su tamaño, esperar a generar masa crítica con una estrategia “greenfield” u orgánica puede ser muy tardado. Una compañía del tamaño de Walmart puede tener muchos problemas administrando subsidiarias que no lleguen a al menos 100 millones de dólares. Adicionalmente, hay que considerar que las mejores experiencias internacionales de la empresa han sido siempre vía adquisiciones, por lo mismo, entre la falta de experiencia interna con estrategias *greenfield* y lo tardado que sería por esa vía llegar a masas críticas relevantes, esa es una estrategia que no se deberá seguir.

Pero por otro lado, comprar empresas cada vez es más difícil para la empresa, fundamentalmente por la imagen negativa que tiene la compañía. Es por ello que ésta acción se pone como la última opción de crecimiento para Walmart. Para ejemplificar lo complejo de la situación en cuanto a adquisiciones, se pone un cuadro comparativo de los puntos a favor y en contra de ésta estrategia:

Puntos a Favor	Puntos en Contra
<p>Oportunidades en el mercado. Ej: Australia, Corea, Rusia.</p> <p>Buena experiencia integrando y creciendo negocios. Ej: México, Argentina</p> <p>Buena generación de flujo de efectivo (11 mil millones de dólares al año)</p>	<p>Mala imagen corporativa en varios frentes: sobornos a funcionarios del gobierno, destructor de industrias, generación de empleos mal remunerados.</p> <p>Su última adquisición (Massmart en Sudafrica) ha enfrentado mucha oposición tanto en el país como en otras partes del mundo. Esto puede afectar otras operaciones</p> <p>La generación de flujo de efectivo en los siguientes años puede verse afectada en caso de sufrir una multa importante por las violaciones a la ley FCPA.</p> <p>Posibilidad de perder la calificación crediticia AAA en caso de incrementar significativamente su deuda.</p> <p>La gerencia de la empresa no podrá poner foco en el corto plazo a éstas estrategias por la necesidad de enfrentar sus problemas legales que están desembocando en problemas internos.</p>

Dada la confrontación entre necesidad de crecimiento vs. Los problemas que presentan las adquisiciones, Walmart se debe enfocar en otras opciones para crecer, sin olvidar del todo la opción de adquisiciones. Éstas últimas podrán llevarse a cabo si las circunstancias se presentan favorables, como por ejemplo, si algún otro competidor internacional como Carrefour decide abandonar un país (ejemplo: Colombia en el contexto de que la cadena francesa ha dicho que Latinoamérica no es un mercado estratégico para su futuro).

Acción continua – Reposicionar la marca como una empresa responsable

Probablemente la mayor acción para encontrar un camino al crecimiento futuro que la empresa pueda hacer, es mejorar su imagen corporativa. Por los últimos 20 años, la empresa no ha logrado salirse de escándalos constantes y cuando parecía que lo había hecho y comenzaba a cosechar los frutos de sus acciones, apareció el escándalo de corrupción en México. Estos temas de reputación tardan muchos años en solucionarse y son vía una serie continua de acciones como se logra el cometido. Desde la muerte de Sam Walton, la compañía ha carecido de sensibilidad ante estos temas, siendo que para el futuro no podrá tener ésta flexibilidad. La empresa dice todas las cosas correctas en sus postulados corporativos, pero no los está llevando a la práctica, seguramente hay una serie de acciones en la cultura organizacional que no están permitiendo que esto se establezca en los cimientos de la compañía. Ha llegado el momento que se CEO, ya sea Mike Duke o alguien nuevo, imponga una nueva cultura que ningún resultado de negocio esté por arriba de la imagen de compañía responsable ya que esto será la única forma de que la compañía continúe creciendo.

Todas las demás acciones descritas en éste caso están supeditadas a éste último punto; los mayores riesgos de no cumplir las metas o de que las acciones no den resultados, están en que la imagen de la compañía siga sufriendo, más que en una reacción de un competidor o el encontrar el modelo efectivo de comercio electrónico. El momento de crecimiento de Walmart de los últimos 20 años pudo más que los golpes a su imagen, ha llegado el punto de inflexión en que esto no será más así, al menos que la compañía modifique sus practicas corporativas.

9. CONCLUSIONES

Peso de la Marca Walmart - Aunque los distintos estudios que se anexan en éste documento no lo muestran, algo interesante a destacar es el reconocer que la marca de Walmart no tiene tanta relevancia en si misma, relativo al tamaño de la compañía: lo cual refleja la relativa baja inversión que hace en marketing la empresa, comprueba además que la solidez de su negocio está más en la oferta de valor que ofrece, combinado con la relativa conveniencia de encontrar un almacén cerca de cada casa. Cuestiona también la premisa de que tan importante es la inversión en mercadotecnia en ésta industria, ésta inversión es relevante cuando se tiene que explicar el modelo de negocio como por ejemplo Amazon.com en su esfuerzo por posicionarse como el mayor minorista por Internet o Ebay.com que es el mayor minorista de productos de segunda mano en Internet; pero cuando el consumidor ya entiende la oferta, entonces el precio, servicio a cliente y conveniencia, obtienen más importancia.

Capacidad de generar flujo de efectivo

La generación de flujo de la empresa en el futuro, se tendrá que basar en su capacidad de adaptarse a todos los hábitos de compra de los consumidores. En el mediano plazo, en varias categorías de producto, el consumidor recurrirá (o ya está recurriendo) a los medios electrónicos para hacer sus compras. Walmart tiene las capacidades para estar presente en estos mercados y debe asegurarse no perder la flexibilidad para adaptar su modelo a eso. Si en algún momento dado plantea estrategias defensivas, como vender sus bienes raíces, para generar el flujo; en el largo plazo estará arriesgando la sostenibilidad.

Mejorar la imagen corporativa de la empresa

Es interesantes plantear, que durante la redacción de éste estudio de caso, éste elemento subió significativamente en importancia. La compañía ha enfrentado durante varios años, diversos cuestionamientos a su imagen corporativa básicamente por 3 hechos:

1. Pagar sueldos bajos.
2. Disminuir los márgenes de sus proveedores
3. Desaparecer la competencia de pequeños comerciantes

La empresa había sobrevivido a estos factores básicamente por una combinación de ir mejorando algunas condiciones económicas que brindaba y que ninguna le obligaba a cambiar sus estrategias de crecimiento. El punto a destacar, es que en Abril de 2012, mientras se escribieron estas conclusiones, surgieron acusaciones de que en México su crecimiento se debió en parte a prácticas corruptas; esto es especialmente relevante pues la problemática ahora si le obligará a cambiar su modelo de crecimiento, o al menos a blindarlo y hacer público y patente que el mismo no se debe por prácticas corruptas.

La empresa ha sobrevivido muchos ataques y problemas con su imagen, pero si en el futuro quiere destacar y ser reconocida como un buen ente ciudadano, no puede permitir que estos problemas le sigan apareciendo. Es vital que el gobierno corporativo de la empresa sea fortalecido. Las estrategias de crecimiento planteadas en éste documento habla de adquisiciones, aperturas de tiendas y desarrollo de un modelo de Internet; en todas el marco legal es de por si ya complejo y sólo se incrementará, especialmente por la problemática que ésta compañía ha generado.

El costo de crecimiento de la empresa ya subió por sus malas acciones de gobierno corporativo, éste es un lujo que ya no se puede dar más, dado su escala el crecimiento ya no es fácil, no se puede incrementar más las barreras de éste por malas prácticas internas.

10. BIBLIOGRAFÍA

Microeconomía – Enfoque de Negocios

Ana Luisa Graue
Pearson- Prentice Hall
México 2006

International Business – Competing in the Global Marketplace

Charles W.L. Hill
Sixth Edition
McGraw Hill - International Edition

http://en.wikipedia.org/wiki/Discount_store - Definición de tienda de descuento.

<http://makingchangeatwalmart.org> – Problemática de demandas de mal trato a los empleados

<http://www.economia48.com/spa/d/monopolio/monopolio.htm> - Marco Teórico de Monopolio y Concentración

http://en.wikipedia.org/wiki/Discount_store - Definición de “*Discount Store*”.

<http://www.e-economic.es/> - Diversificación

<http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/w024.pdf> - Fracaso de Walmart en Alemania

<http://brandirectory.com/> - Ranking de las mejores marcas globales 2012

<http://www.wordspy.com/words/Wal-Marteffect.asp> - El efecto Walmart.

<http://marketingmixx.com/marketing-basics/swot-analysis-marketing-basics/156-wal-mart-swot-analysis.html> - Analisis FORD

<http://rapidbi.com/swotanalysis/> - Análisis FODA

<http://www.reuters.com/article/2012/04/24/walmartstores-idUSL3E8FOA2L20120424> - Nombramiento de posición anti-corrupción en Walmart

<http://www.oecd-ilibrary.org/statistics> - Crecimiento de las ventas al menudeo

Estados Financieros extraídos del sitio de relaciones con los inversionistas de la compañía.

11. ANEXOS

Estados Financieros

Estado de Resultados			
(miles de dólares)	Enero 30, 2012	Enero 30, 2011	Enero 30, 2010
Ventas Totales	446,950,000	421,849,000	408,085,000
Costo de Ventas	335,127,000	314,946,000	304,106,000
Utilidad Brita	111,823,000	106,903,000	103,979,000
Gastos Generales y de Administración	85,265,000	81,361,000	79,977,000
Utilidad de Operación	26,558,000	25,542,000	24,002,000
Otros Ingresos y Gatos	162,000	201,000	181,000
Utilidad antes de intereses e impuestos	26,720,000	25,743,000	24,183,000
Gasto en Interes	2,322,000	2,205,000	2,065,000
Utilidad antes de Impuestos	24,398,000	23,538,000	22,118,000
Impuestos	7,944,000	7,579,000	7,156,000
Intereses minoritarios	-688,000	-604,000	-513,000
Utilidad de operaciones continuas	16,454,000	15,959,000	14,962,000
Operaciones discontinuas	-67,000	1,034,000	-79,000
Utilidad Neta	15,699,000	16,389,000	14,370,000

Balance General

(miles de dólares)	Enero 30, 2012	Enero 30, 2011	Enero 30, 2010
Assets			
Efectivo y Equivalentes	6,550,000	7,395,000	7,907,000
Cuentas por cobrar	5,937,000	5,089,000	4,144,000
Inventario	40,714,000	36,437,000	32,713,000
Otros activos circulantes	1,774,000	3,091,000	3,268,000
Total Activo Circulante	54,975,000	52,012,000	48,032,000
Activo Fijo	112,324,000	107,878,000	102,307,000
Crédito Mercantil	20,651,000	16,763,000	16,126,000
Otros Activos	5,456,000	4,129,000	3,942,000
Total Activos	193,406,000	180,782,000	170,407,000
Pasivos			
Cuentas por Pagar	55,926,000	52,534,000	50,532,000
Deuda de Corto Plazo	6,348,000	6,022,000	4,919,000
Otros Pasivos Circulantes	26,000	47,000	92,000
Total Pasivo Circulante	62,300,000	58,603,000	55,543,000
Deuda de Largo Plazo	47,079,000	43,842,000	36,401,000
Cargos diferidos a Largo Plazo	7,862,000	6,682,000	5,508,000
Intereses Minoritarios	4,446,000	2,705,000	2,180,000
Total Pasivos	121,687,000	111,832,000	99,632,000
Capital Contable			
Capital Social	746,000	760,000	685,000
Utilidades Retenidas	68,691,000	63,967,000	66,357,000
Excesos en Capital	3,692,000	3,577,000	3,803,000
Otras partidas de Capital	-1,410,000	646,000	-70,000
Total de Capital Contable	71,315,000	68,542,000	70,468,000

Estado de Flujo de caja

(miles de dólares)	Enero 30, 2012	Enero 30, 2011	Enero 30, 2010
Utilidad Neta	15,699,000	16,389,000	14,370,000
Incremento de decremento de efectivo por actividades Operativas			
Depreciación	8,130,000	7,641,000	7,157,000
Ajustes a la utilidad Neta	1,117,000	-383,000	-425,000
Cambios en cuentas por cobrar	-796,000	-733,000	-297,000
Cambios en Pasivos	2,746,000	2,243,000	2,400,000
Cambios en inventarios	-3,727,000	-3,205,000	2,213,000
Cambios en otras actividades de operación	398,000	1,087,000	318,000
Total de Efectivo por Operaciones	24,255,000	23,643,000	26,249,000
Flujos por Actividades de Inversión			
Inversiones en Activo Fijo	-13,510,000	-12,699,000	-12,184,000
Inversiones Financieras	-3,548,000	-202,000	-
Otros flujos por actividades de Inversión	449,000	708,000	564,000
Total de flujos por actividades de Inversión	-16,609,000	-12,193,000	-11,620,000
Flujos por actividades Financieras			
Dividendos Pagados	-5,048,000	-4,437,000	-4,217,000
Planes de recompra de acciones	-6,298,000	-14,776,000	-7,712,000
Prestamos Netos	3,130,000	7,456,000	-1,866,000
Otros flujos por actividades de financiamiento	-242,000	-271,000	-396,000
Total de Flujos de actividades financieras	-8,458,000	-12,028,000	-14,191,000
Efectos por cambios de tipo de cambio	-33,000	66,000	194,000
Cambio neto en posición de efectivo	-845,000	-512,000	632,000