



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESTRATEGIAS COMERCIALES EN TIENDAS  
DE AUTOSERVICIO

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
Ingeniero Industrial

PRESENTAN:  
PAULINA GRIJALVA PÉREZ  
ENRIQUE RUIZ MORENO

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ ZAYAS



MÉXICO D.F. 2010

<b><u>Índice</u></b>	<b>Página</b>
Introducción	5
1. Intercambio de información en una relación comercial	6
2. El Modelo Wal-Mart	9
2.1 Participación en el mercado	9
2.2 Historia y antecedentes	18
2.3 Principios Wal-Mart	19
2.4 Inicios de Wal-Mart en México	21
3. Relación Comercial: proveedores y clientes	23
3.1 Relación con los proveedores	23
3.2 Estrategias comerciales	24
4. Herramientas comerciales	26
4.1 Intercambio de información: Retail Link	26
4.2 Indicadores de Desempeño (KPI)	28
4.3 Uso del Score Card	29
4.4 Posibles variables en la generación de un reporte	32
5. Responsabilidad social	38
5.1 Programas de ayuda	39
5.2 Acciones sustentables	42
Conclusiones	47
Anexos	50
Glosario	50
Bibliografía y Mesografía	52

## **OBJETIVO**

Esta tesis tiene como objetivo analizar y discutir algunas de las estrategias comerciales que han hecho a Wal-Mart líder mundial en la venta de menudeo mediante el manejo selectivo de información especializada. Las hipótesis planteadas en un principio fueron a partir del cuestionamiento ¿Qué es lo que ha hecho a Wal-Mart tener las mayores ventas al menudeo? y ¿Qué es lo que diferencia a Wal-Mart de sus competidores?

## **RESUMEN**

En este documento se presenta de manera breve y concisa, la estrategia de manejo de información que emplea la empresa Wal-Mart, líder mundial en las ventas de menudeo. Se ilustra qué elementos de información comparte la empresa, de manera explícita y abierta, con sus clientes y proveedores, lo que genera una dinámica de colaboración donde todas las partes salen ganando. Se discuten algunas estrategias que son adoptadas ocasionalmente por otras empresas que siguen el modelo de Wal-Mart, y el efecto positivo sobre el mercado y la dinámica económica global. Al final se derivan conclusiones y recomendaciones específicas para futuros trabajos.

## **Introducción**

Los autoservicios en el mundo han venido tomando día con día mayor relevancia y participación en el mercado, sus ventas se han venido incrementando a consecuencia de que más clientes visiten las tiendas y el secreto es que una gran variedad de productos se encuentran concentrados en un solo lugar a precios muy competitivos.

El líder en el mercado mundial y nacional de los autoservicios es la compañía Wal-Mart, que cambiando muchos paradigmas, ha logrado crecimientos anuales muy importantes. Las estrategias que han llevado a esta gran compañía a ser la número uno, han sido diversas, en este trabajo profundizaremos en las estrategias comerciales relacionadas con proveedores y clientes.

Como estrategia eje Wal-Mart utiliza el intercambio de información a gran escala, compartiendo con sus proveedores toda clase de estadísticas, ventas, inventarios, indicadores, etc.

En primer lugar se muestra el panorama general de la compañía desde sus inicios, su introducción en el mercado mexicano, y cómo ha sido su evolución a través del tiempo.

Se mencionan las principales estrategias comerciales que han posicionado a Wal-Mart como una empresa sólida en un esquema ganar-ganar con proveedores y clientes, las herramientas que utiliza para su desempeño y algunos ejemplos de indicadores que se pueden obtener para posibles análisis y estrategias.

Posteriormente se enfoca sobre la responsabilidad social que Wal-Mart asume en México y el mundo con diferentes programas de ayuda reaccionando a catástrofes que han ocurrido en los últimos años, así como algunas de las acciones y proyectos sustentables que está llevando a cabo en México.

Como parte final de la investigación se mencionan los "Principios de Wal-Mart", los cuales han sido el pilar más importante en el éxito de esta compañía y en los que basa su filosofía.

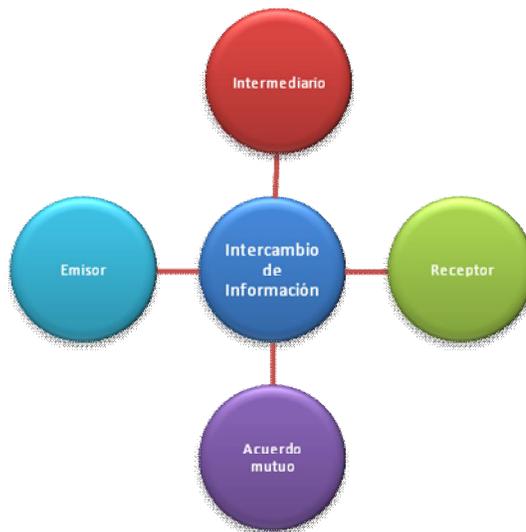
Por último se encuentran las conclusiones, en las que se proyectan las ideas fundamentales de este trabajo e incorporan los puntos más importantes a los que se llegó.

## CAPÍTULO I

### **Intercambio de información en una relación comercial**

Contar con información se ha vuelto más eficiente en diferentes ámbitos: políticos, económicos y sociales, ya que ésta es una herramienta que facilita el conocer y entender las necesidades de los participantes. Es conocido el hecho de que si no existe una buena comunicación los resultados difieren notoriamente de cuando ésta sí lo es.

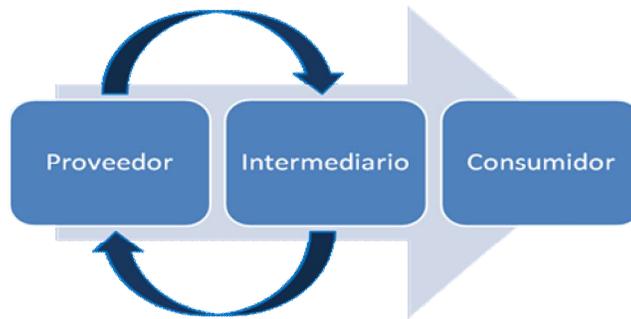
El intercambio consiste en comunicar de manera eficiente y eficaz lo que cada una de las partes quiere transmitir a la otra en beneficio de la relación.



En todo sistema de comunicación siempre está la existencia tanto del emisor como del receptor, estando entre ellos los factores que inciden sobre la calidad del intercambio.

Centraremos el tema en el intercambio de información que se da en las relaciones comerciales, específicamente del que se da entre proveedores y las grandes tiendas de autoservicio. Esta comunicación es muy importante debido a que estas tiendas funcionan como intermediarias entre proveedores de los productos que ofrecen y consumidores finales, obteniendo de ahí sus grandes ganancias.

Es importante que al darse esta comunicación, se interprete la información de la misma manera y de común acuerdo, de lo contrario la relación no tendrá éxito.



El intercambio de información del que hablamos, es el que existe entre el proveedor y el intermediario, sabiendo que también existe relación entre las demás partes. Todo esto toma importancia debido a que conduce a la toma de decisiones, respondiendo las siguientes preguntas:



### ***¿Qué se necesita?***

Es fundamental basar los productos en lo que el cliente quiere, de manera que se puedan cubrir sus necesidades e incluso exceder sus expectativas.

### ***¿Cuánto se necesita?***

Actualmente se cuidan mucho los costos implicados en toda actividad comercial, es por esto que hacer buenos pronósticos de las cantidades requeridas por los clientes reduce costos de almacenamiento y transporte además de incrementar las ventas cuando el producto se encuentra disponible para el consumidor.

### ***¿Cuándo se necesita?***

Este parámetro está directamente relacionado con la logística, ya que las grandes cadenas requieren mucha precisión por parte de sus proveedores.

### ***Toma de Decisiones***

Siempre existe el riesgo de una mala elección en la toma de decisiones, es por esto que es relevante conocer los parámetros anteriormente mencionados para que ésta sea la más acertada.

Cuando estos parámetros son utilizados en conjunto de manera apropiada, las probabilidades de tener éxito son muy altas. Tal es el caso de la empresa líder en venta al menudeo: Wal-Mart.

#### **Ideas Fundamentales**

- Una comunicación eficiente mejora la eficiencia de una relación comercial.
- Antes de comenzar una relación comercial deben establecerse los parámetros: ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, y también si así se requiere ¿Cómo?
- Un buen intercambio de información mejora el proceso de toma de decisiones.

## CAPÍTULO II

### El modelo Wal-Mart

#### 2.1 Participación en el mercado

La principal estrategia de Wal-Mart es el intercambio de información que hay entre ella y sus proveedores, teniendo como resultado haberse posicionado muy por encima de sus competidores, como se puede observar en la Figura 1:



Fuente: Nielsen S.A. de C.V.

Actualmente Wal-Mart es el vendedor al menudeo más exitoso de México y el mundo con una participación en 16 países diferentes con más de 2.1 millones de empleados sirviendo a más de 176 millones de clientes al año a través de sus más de 8,500 tiendas.

Sólo en México para febrero de 2010 Wal-Mart ya contaba con 1,486 tiendas en sus diferentes formatos:

#### **Wal-Mart Supercenter: *Hipermercado, formato muy competitivo.***

Enfocada a la población de nivel socioeconómico medio alto (C+) y clase media (C), siendo este formato el que más participación de mercado tiene.

Son Hipermercados que además de ofrecer una gran variedad de abarrotes y perecederos así como mercancías generales y ropa, tienen tortillería, panadería, tintorería, óptica, farmacia, etc., para satisfacer la mayoría de las necesidades del cliente. La distribución de estas unidades abarca todas las regiones del país.

En el 2009, las ventas totales de Wal-Mart Supercenter ascendieron a \$74,862 millones de

pesos, contribuyendo con el 27.8% a los ingresos de la compañía.

Este formato ofrece amplia variedad de productos: 90,000; comparado con los 32,000 que ofrece Bodega Aurrerá.

### **Bodega Aurrerá**

Sus principales clientes son los de clase media (C), media baja (D+) y baja (D).

Tiendas tipo bodega, donde se comercializa principalmente abarrotes, mercancías generales y ropa. Sus austeras instalaciones y bajos costos de operación permiten ofrecer menores precios. Su área de influencia es la Ciudad de México y área metropolitana, en centro y sur del país principalmente, aunque tiene cobertura nacional.

Al cierre del 2009 las ventas totales del formato Bodega Aurrerá alcanzaron \$96,023 millones de pesos, representando el 35.6% de los ingresos totales de la compañía.

Durante el 2009 se inauguraron 275 nuevas unidades, de las cuales 246 correspondieron al formato de bodega.

### **Sam's Club: *Club de precios, alto volumen y bajos precios.***

Dirigida principalmente al consumo en grandes cantidades como para negocios, familias grandes o grandes grupos.

Tiendas de medio-mayoreo en las cuales se tiene que pagar una membresía anual. Las unidades de este formato están localizadas en todas las regiones de la República Mexicana.

Los ingresos del formato de club de precios Sam's Club alcanzaron \$71,316 millones de pesos al cierre del 2009, aportando 26.5% de los ingresos consolidados. Durante el año se abrieron 7 nuevas unidades.

### **Superama: *Supermercado, abarrotes y perecederos de calidad y precios altos.***

Sus principales clientes son de clase media alta (C+) y alta (AB).

Supermercados donde se ofrecen abarrotes y perecederos de alta calidad. Sus unidades están localizadas principalmente en la Ciudad de México y área metropolitana y la región centro del país.

Durante 2009, las ventas totales del formato Superama ascendieron a \$13,231 millones de pesos, para aportar el 4.9% de los ingresos consolidados, aumentando 1.5%.

En el mismo año, se incorporaron sólo dos unidades, para una ampliación de 2.2% en el área de ventas.

**Suburbia: *Tienda departamental.***

Está enfocado a la clase media alta (C+), media (C) y media baja (D+). Cadena de tiendas departamentales, especializada en ropa para la familia. Se localizan principalmente en el Distrito Federal y área metropolitana y en la zona centro. Recientemente incursionan en el norte, noreste, sureste y suroeste del país.

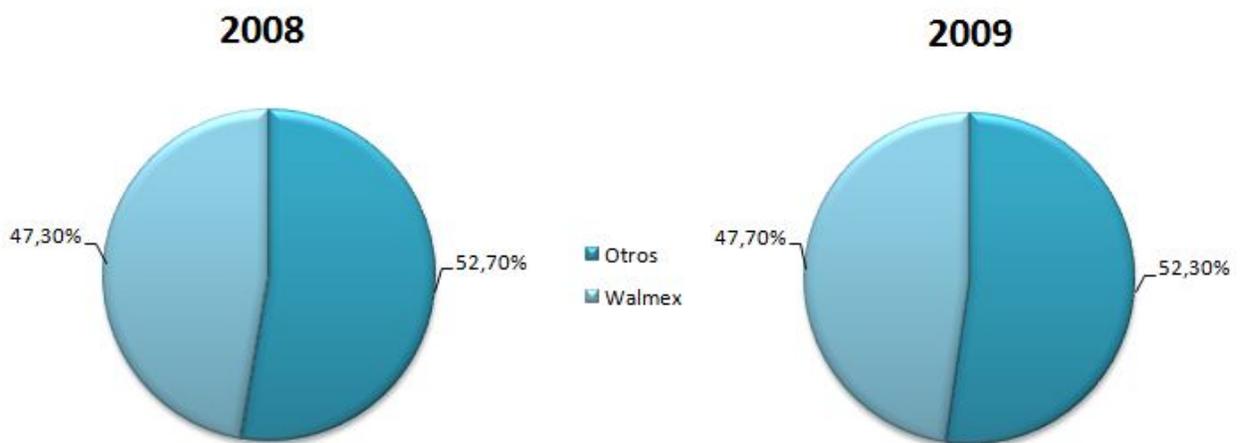
**Vips: *Restaurantes.***

Dirigido a las clases alta (AB), media alta (C+) y media (C). Restaurantes tipo cafetería, con un promedio de 230 asientos por unidad. Tiene cobertura nacional.

**Walmex**

Como se puede observar en la Figura 2, de 2008 a 2009 Walmex aumentó su participación 0.4%, manteniéndose muy por encima de sus competidores:

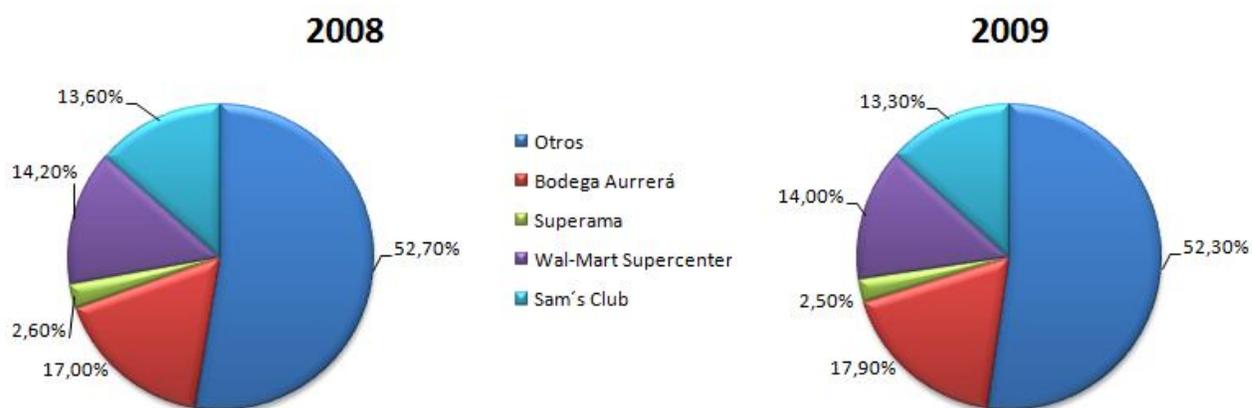
Participación en el mercado  
(Fig. 2)



Fuente: Estimados de Infobasic, S.A. de C.V.

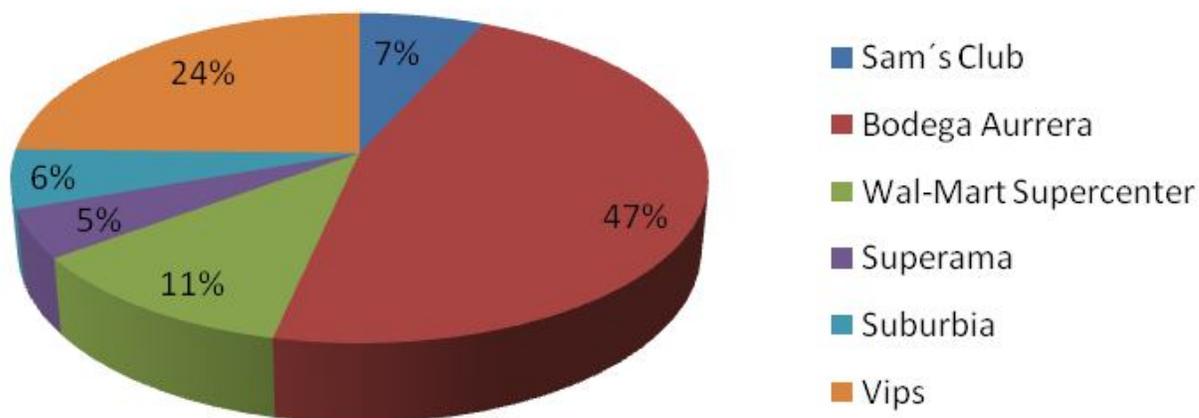
En la participación por formato, lo más notable es el crecimiento de Bodega Aurrerá con un crecimiento del 0.9 %, como se observa en la Figura 3:

Participación en el mercado  
(Fig. 3)



Fuente: Estimados de Infobasic, S.A. de C.V.

Distribución de tiendas 2010  
(Fig. 4)



Sam's Club	Bodega Aurrerá	Wal-Mart Supercenter	Superama	Suburbia	Vips
100	694	170	70	86	366

Bodega Aurrerá lidera el crecimiento y aumenta cuota de mercado; Superama se defiende en términos de productividad inversión vs. ganancias; Wal-Mart Supercenter tiene un elevado ritmo de expansión pero está más expuesto a la crisis debido a que la clientela de esta tienda se encuentra más expuesta a problemas económicos, como lo fue en el 2009 con la crisis económica que comenzó en el 2008: esta crisis orilló a la compañía a implementar una agresiva estrategia comercial que se tradujo en descuentos y ahorros a la clientela por más de \$11,450 millones de pesos.

Las ventas de la división de autoservicio totalizaron en el 2009 alrededor de \$255,432 millones de pesos y representaron el 94.8% de los ingresos totales.

Como resultados al primer trimestre del 2010, se aprecia agresividad comercial. Bodega Aurrerá y Wal-Mart Supercenter destacan en autoservicio, contribuyendo el buen manejo de inventarios. Durante este primer trimestre, las ventas totales de Wal-Mart México ascendieron a \$72,334 millones de pesos, lo que trajo consigo un crecimiento nominal de 17.3% comparado con el año anterior.

La siguiente gráfica (Figura 5) muestra los crecimientos y decrementos en términos reales del sector autoservicios a tiendas iguales. Se puede observar que durante el 2007 los crecimientos del sector fueron mayores que los de Walmex; a partir del segundo trimestre del 2009 (año afectado por la crisis), el decremento en el sector es mayor que el de Walmex, quedando en -0.2% y -0.3% en el cuarto trimestre de 2009 y primer trimestre de 2010 respectivamente. Esto supone una expansión de la participación en el mercado.

Los crecimientos y decrementos que se muestran a continuación son con respecto a las ventas del mismo periodo de tiempo del año anterior.

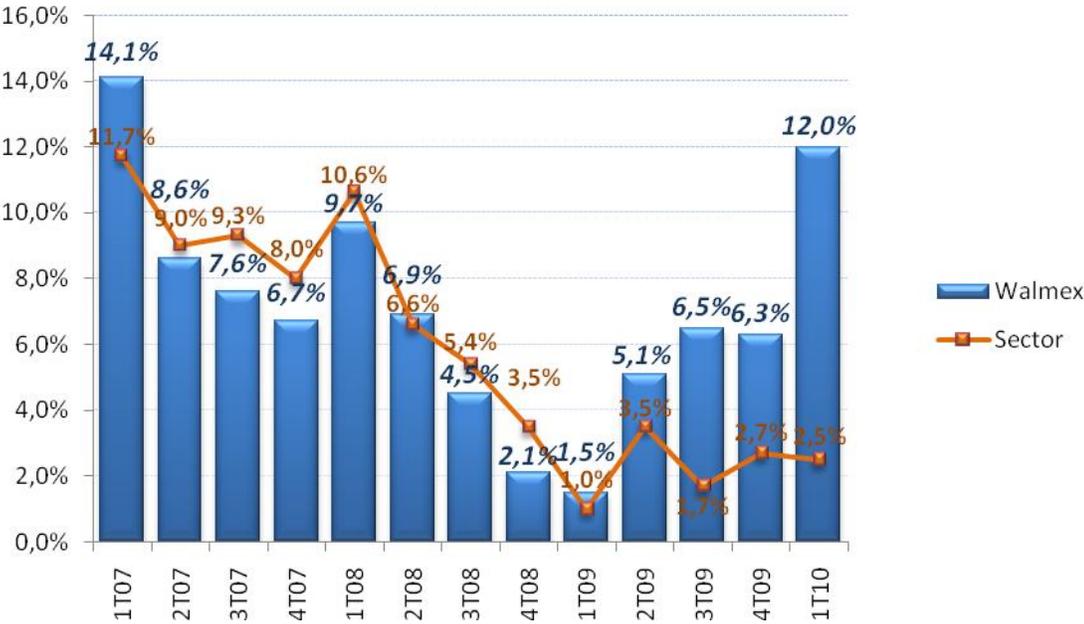
*Ventas a Tiendas Iguales en Términos Reales: Walmex vs. Sector*  
(Fig. 5)



Fuente: Walmex, ANTAD y estimaciones de Infobasic, S.A. de C.V. Variaciones en términos reales.

A comparación de la gráfica anterior, en la Figura 6 se muestran los crecimientos reales a tiendas totales de Walmex contra el sector. Se puede observar que a partir del segundo trimestre del 2009, comenzó un crecimiento acelerado, llegando en el 2010 a un crecimiento del 12%, 9.5% mayor al del sector.

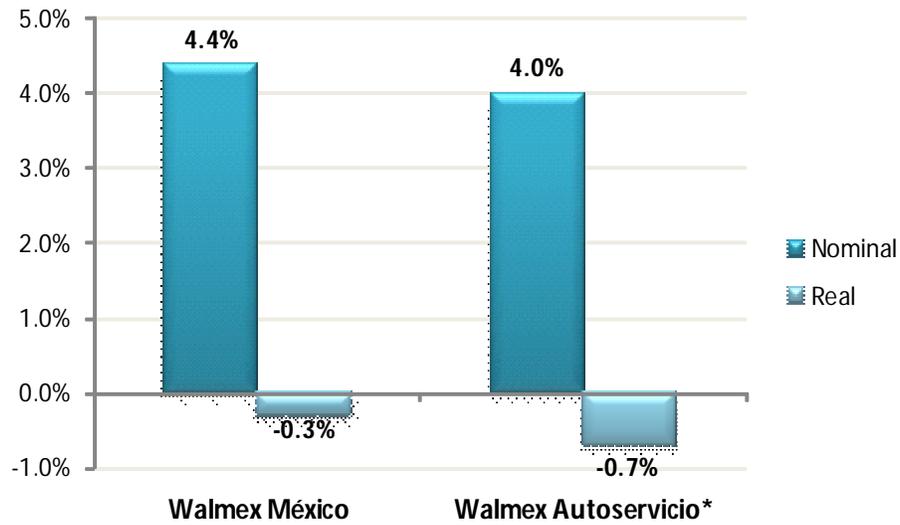
*Ventas a Tiendas Totales en Términos Reales: Walmex vs. Sector*  
(Fig. 6)



Fuente: Walmex, ANTAD y estimaciones de Infobasic, S.A. de C.V. Variaciones en términos reales.

De acuerdo a la siguiente gráfica (Figura 7), el crecimiento en ventas a tiendas iguales de 4.4% en términos nominales se reduce a un 4% al excluir los formatos de Suburbia y Vips, es decir, al considerar únicamente la división de autoservicio.

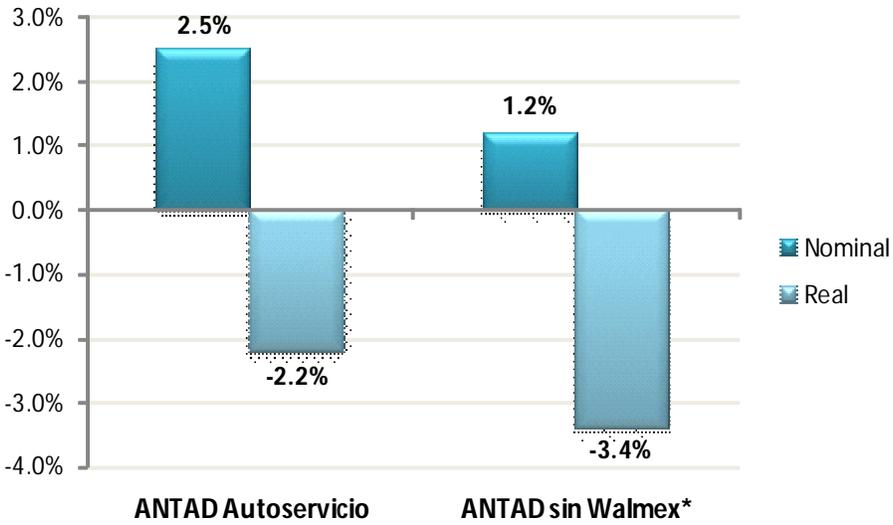
*Walmex División México – Ventas a Tiendas Iguales Primer Trimestre 2010*  
(Fig. 7)



Fuente: Wal-mart de México y estimaciones de Infobasic, S.A. de C.V. \*Excluye los formatos de Suburbia y Vips.

Comparando con la gráfica anterior, en las cadenas de autoservicio incorporadas a la ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales) hay un avance nominal de 2.5% contra el mismo periodo del año anterior y al excluir a Walmex únicamente hay un crecimiento de 1.2%, lo anterior supone un elevado nivel competitivo de la compañía. (Figura 8)

*ANTAD Autoservicio – Ventas a Tiendas Iguales Primer Trimestre de 2010*  
(Fig. 8)



Fuente: Wal-mart de México y estimaciones de Infobasic, S.A. de C.V. \*Excluye los formatos de Suburbia y Vips.

## **2.2 Historia y Antecedentes**

En la época de los 50, Sam Walton, originario de Oklahoma, quien entre otras cosas se enlistó en 1942 para la Segunda Guerra Mundial y dejó el ejército en 1945, decide invertir \$20,000.00 dólares para una tienda con ayuda de su suegro, ésta tenía la idea de poner al alcance del cliente mercancía variada como abarrotes y productos de limpieza. De aquí genera experiencia que se ve traducida en asegurarse de que los anaqueles estuvieran repletos de un amplio rango de productos, todos estos de precios bajos; cerraba sus tiendas más tarde que otras, aprovechando épocas navideñas; pone en práctica el rebajar mercancía comprando lotes completos a los proveedores más económicos. Gracias a las grandes diferencias e ideas que propone para sus tiendas fue que le permitió ofrecer un ahorro a sus clientes y por lo mismo un aumento en ventas.

Hablando un poco de cómo es que surge Wal-Mart y su crecimiento a nivel mundial, se tiene como antecedente que en 1969 aparecen las 3 primeras tiendas; para el siguiente año, 1970, Wal-Mart cierra el año con 38 tiendas y un centro de distribución, producto de las grandes ventas y el éxito de la idea general de la tienda; en los años 80's abre el centro de distribución más grande del mundo, empieza a expandirse adquiriendo otras tiendas como Big K, Woolco Stores, entre otras e introduce el código de barras en sus productos, algo innovador para esas épocas. Debido a estos cambios, se cierra la década con 1,200 tiendas y grandes ganancias traducidas en billones de dólares; fue hasta 1991 que Wal-Mart entra a México. Es también en esta década que Wal-Mart empieza a crecer a pasos agigantados, incorporando tiendas en otros países, tales como China, Canadá, Brasil y Argentina.

En la actualidad, se sabe que Wal-Mart recibe semanalmente a más de 176 millones de compradores en el mundo en sus más de 6,800 tiendas. Sus grandes ventas han generado la cifra récord de \$345 billones de dólares anuales.

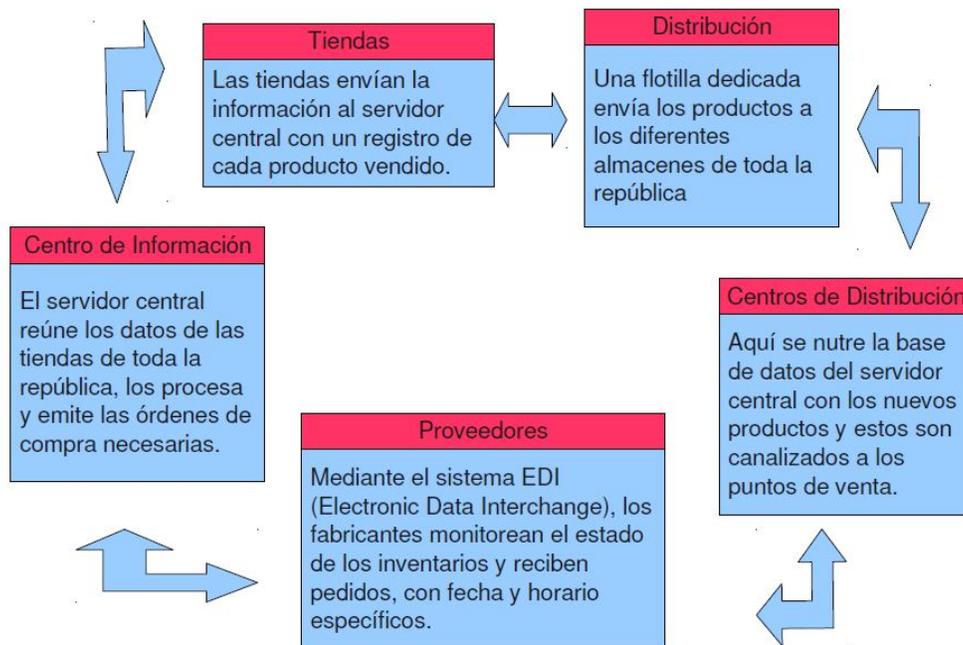
Algunos de los factores de éxito que han llevado a Wal-Mart a la posición en que se encuentra son:

- *Monopolizar*: Wal-Mart se ubica rápidamente en comunidades de menos de 5,000 habitantes, la gente tiene incentivo para viajar hasta 20 km para comprar con

descuento. Se ha comprobado que en estas pequeñas comunidades no es posible mantener dos tiendas de descuento. “El que pega primero, pega dos veces”.

→ *Gente*: que los empleados encuentren pasión en su trabajo y que lo demuestren a través de su comportamiento amigable, entusiasta y provechoso, ya que de ellos depende el éxito.

→ *Logística*



### 2.3 Los principios Wal-Mart

- Principio Wal-Mart #1

Toda empresa exitosa comienza con un sueño que requiere determinación, pasión y la disposición para crecer si se quiere llegar lejos.

- Principio Wal-Mart #2

Se debe tener una visión que permita verse más grande, más fuerte y mejor en el futuro, sin que al mismo tiempo deje de verse cómo es y lo que se hace actualmente.

- Principio Wal-Mart #3

Para construir una gran compañía se debe crear una cultura donde todos compartan los mismos valores, propósitos y expectativas de éxito.

- Principio Wal-Mart #4

El verdadero éxito se logra en proporción directa al grado en que una organización trate a su gente con respeto y dignidad y crea en ellos lo suficiente para desarrollarlos.

- Principio Wal-Mart #5

Se tendrá éxito cuando se haga un compromiso real de ayudar a los clientes a triunfar primero.

- Principio Wal-Mart #6

Lograr la excelencia se convierte en realidad cuando las expectativas son altas, se enfrentan y corrigen humildemente los errores, manteniéndose optimista y sin bajar la guardia a pesar del éxito.

- Principio Wal-Mart #7

El éxito está en proporción directa a la habilidad para planear, monitorear y ejecutar todas las fases del negocio.

- Principio Wal-Mart #8

Para desarrollar una gran compañía se debe buscar, evaluar e invertir continuamente en las herramientas que dan el mejor servicio al personal y a los objetivos de la organización.

- Principio Wal-Mart #9

Las operaciones más básicas de la compañía representan enormes oportunidades para el progreso, el crecimiento y los ahorros. Nunca hay que pasar por alto lo obvio.

- Principio Wal-Mart #10

Cuando se crea una relación basada en la confianza de la comunicación abierta con los socios de negocio donde todos ganan, se maximiza el potencial de desarrollo.

- Principio Wal-Mart #11

El éxito continuo de la organización está en proporción directa al compromiso continuo por crecer.

- Principio Wal-Mart #12

Cuando se cultiva un espíritu dadivoso, caritativo y un compromiso cívico con una organización, se aumenta exponencialmente el rendimiento tangible e intangible, incluyendo el carácter personal del equipo.

#### ***2.4 Inicios de Wal-Mart en México***

El modelo Wal-Mart fue todo un éxito en Estados Unidos, por lo que pensó en expandirse en otros países, esperando un éxito similar o incluso mejor. Fue en 1991 cuando Wal-Mart desarrolla una relación con la distribuidora más sobresaliente de México: CIFRA. El acuerdo entre grupo CIFRA y Wal-Mart consistía en la apertura de Sam's Club en México, con un convenio de 50%-50%.

En un principio, la respuesta no fue la esperada, ya que los líderes de esta distribuidora pensaban que los precios bajos no funcionarían en México, debido a que los clientes estaban acostumbrados a los precios especiales que se mostraban en los periódicos, todo esto funcionaba bajo una estrategia de precios alto/bajo, por lo que incorporar una estrategia que había tenido tal impacto en los clientes de Estados Unidos no funcionaría de la misma manera en los de clientes de México. Tal cambio implicaba grandes riesgos.

Hablando un poco de la historia de grupo CIFRA, en 1958 surge la primera tienda Aurrerá en la Ciudad de México, para 1960 surge el formato de minisuper Superama. No conforme con esto, se buscó la operación de un restaurante: Vips, el cual aparece en el año de 1964. Contando ya CIFRA con tiendas, minisupers y restaurantes, este grupo busca expandirse a través de tiendas departamentales, con el concepto de autoservicio dedicado a un mercado de bajos ingresos; de aquí el surgimiento de Suburbia. Para 1977 grupo CIFRA logra cotizarse en la Bolsa Mexicana de Valores.

Varios años después, a partir del convenio de CIFRA y Wal-Mart, el liderazgo tomó forma y logró ser la principal característica del cambio en México y las ventas tuvieron un dramático impacto, tal que para 1992, se incorporan nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá, Superama y los primeros Wal-Mart Supercenters; para ello se crearon las dos

compañías: CIFRA-Wal-Mart y WMHCM, con el mismo convenio inicial, donde CIFRA Y Wal-Mart compartían el 100% de las acciones, repartidas en un 50%-50%.

La aparición de unidades continúa viéndose en aumento, aunque tiempo después CIFRA detiene por completo su crecimiento independiente, lo que trae como consecuencia que en 1997 las compañías de la asociación se fusionen en CIFRA, haciendo que Wal-Mart haga una oferta pública para la compra de las acciones en la Bolsa Mexicana de Valores para de esta manera lograr tener el control total de la empresa, aunque CIFRA permanece como empresa pública que opera todos los negocios de México. En el año 2000, la asamblea de accionistas de CIFRA, aprueba el cambio de nombre de CIFRA a Wal-Mart de México.

#### **Ideas Fundamentales**

- Existen muchos competidores en el negocio de tiendas de autoservicio debido a que es un mercado que involucra mucho dinero, por lo tanto las estrategias cada día son más agresivas por ganar a más clientes.
- Durante 2009 Wal-Mart invirtió fuertes cantidades de dinero en México a pesar de la crisis económica que se venía gestionando desde el 2008, esto ayudó a tener un crecimiento promedio trimestral de 4.85% en términos reales, cerrando el primer trimestre del 2010 con un crecimiento del 12%.
- En el negocio del autoservicio en México, no existe ningún competidor que clasifique todas sus tiendas por sector socioeconómico, esta estrategia ha sido de gran ayuda para consolidar su importante participación en el mercado.
- La fusión con Cifra inyectó una gran cantidad de dinero en el mercado nacional lo que ayudó a posicionarse muy por encima de todos sus competidores.

## CAPÍTULO III

### **Relación Comercial: proveedores y clientes**

#### **3.1 Relación con los proveedores**

“Unirnos es el comienzo.  
Seguir juntos es el progreso.  
Trabajar juntos es el éxito.”  
-Henry Ford

Anteriormente, ya se había mencionado el intercambio de información y por qué es tan importante que exista entre Wal-Mart y sus proveedores, y la respuesta es simple: por los grandes beneficios mutuos que esto implica.

Wal-Mart maneja la filosofía de que cuando se crea una relación basada en la confianza de la comunicación abierta con sus socios de negocios donde todos ganan, se maximiza el potencial de desarrollo.

Esta empresa líder tiene como lema: “precios bajos siempre”, pero para poder siempre cumplir con dicho lema, es importante también que los costos a los que adquieren los productos que posteriormente venden sean de la misma manera, bajos.

Esta labor de comunicación entre ambos (empresa-proveedor) implica el uso efectivo de la tecnología y sistemas de información, para que así, la comunicación sea más rápida y exacta, y por lo tanto, más eficiente para ambas partes.

Se llegó a la conclusión de implantar esta filosofía como factor de éxito ya que anteriormente, se notaba la gran diferencia y deficiencia que existía al estar haciendo cada quien “lo suyo”. Las relaciones que manejaba Wal-Mart con sus proveedores eran básicamente cordiales, mas no de colaboración, por lo que el trabajo unido para el beneficio del cliente no se estaba llevando a cabo, siendo que al final, era lo que ambos buscaban.

El intercambio de información funciona bajo la única restricción de que exista *confianza* de ambos lados, el proveedor debe tomar en cuenta que el principal cliente no es Wal-Mart, sino la gente que compra la mercancía de los estantes de las tiendas, un cliente común y un objetivo compartido.

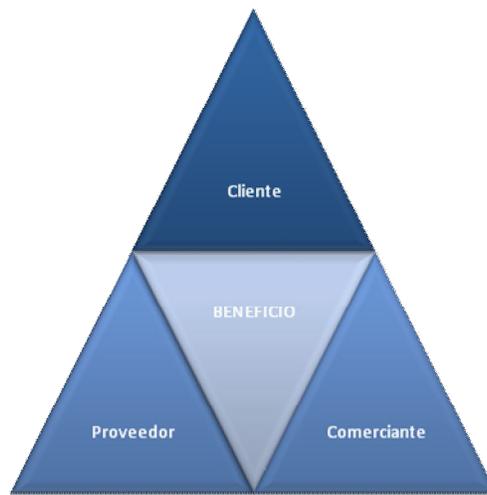
La relación de confianza consiste básicamente en que Wal-Mart les ofrece a sus proveedores un acceso directo a sus computadoras para que sigan y analicen desde las computadoras de los proveedores las ventas de todos sus artículos por tiendas, por distrito, por región, por estado o en todo el país. De esta manera se pueden rastrear

diariamente las ventas de cualquier artículo en cualquier local y probar nuevos artículos en cualquier lugar del país, además de obtener una realimentación instantánea sobre cómo se venden sus artículos en las tiendas.

Entre los beneficios que esto produce se encuentran:

- El mejoramiento del flujo de la mercancía en la cadena de suministros,
- Reducción de los niveles de inventario,
- Mejora en el resurtido de los productos almacenados en las tiendas para que de esta manera se sirva mejor a los clientes y
- La finalidad primera de Wal-Mart: reducción de miles de precios para los clientes.

El elemento fundamental de una relación de confianza es que la relación debe ser benéfica para todos, tal se muestra en la figura, de manera que todos ganen.



### ***3.2 Estrategias Comerciales***

Las estrategias comerciales son aquellas que van dirigidas directamente a los consumidores y el autoservicio definen usualmente en conjunto con sus proveedores para beneficiar a las ventas, éstas pueden ser inversiones en campañas publicitarias o en el precio del producto.

Cada uno de los proveedores desarrolla un plan de negocios anual en conjunto con el departamento de compras para cumplir ciertos objetivos de venta; en este plan se especifican las inversiones a lo largo de todo el año, principalmente en las temporadas más marcadas en las que las tiendas tienen un mayor flujo de clientes (día de las madres, verano, navidad), esto también varía dependiendo la naturaleza del artículo de venta.

Existen también las ofertas que se tienen que hacer debido a los altos inventarios, éstas se pueden realizar por grupos de tiendas en las cuales se tengan inventarios insanos, cada categoría de artículos tiene ciertos días de inventario objetivo, esto se encuentra a cargo del área de resurtido, informando a compras para que realice planes en conjunto con los proveedores y sanear los inventarios.

Es muy común que la baja de precios sea compartida entre proveedores y las cadenas de autoservicio, aunque en muchas ocasiones se llegan a tomar decisiones unilaterales para su posterior negociación.

Debido a su naturaleza, cada grupo de artículos se encuentra clasificado, usualmente todos éstos se encuentran ubicados en un mismo sitio en las tiendas (jamón, botanas, cosméticos, salsas, etc.), a cada grupo de artículos se le denomina categoría, la cual está conformada por varias marcas. Como se mencionó, en cada categoría participan marcas las cuales tienen cierto acomodo en los anaqueles y muebles dependiendo la participación de venta en el mercado. El departamento de categorías es quien se encarga de asignar los espacios que le corresponden a cada producto, hacer revisiones de ventas y dar de alta y baja productos. Con toda esta información el departamento de categorías realiza un planograma, el cuál es un plano que muestra el acomodo de los anaqueles y muebles en las tiendas.

#### Ideas Fundamentales

- En una relación comercial siempre se debe negociar la forma en que se va a trabajar, ponerse de acuerdo en las estrategias a seguir o si existe algún problema por alguna de las partes.
- La confianza es la base de toda relación comercial, es importante que ésta no se rompa al igual que la confidencialidad establecida, ya que una vez roto ese lazo es prácticamente irreparable.
- Las estrategias comerciales se desarrollan de común acuerdo con el área de compras, las más comunes son descuentos, regalos en compra, espacios adicionales, productos de temporada y exhibidores.

## CAPÍTULO IV

### Herramientas Comerciales

La tecnología ha sido un factor significativo en el éxito de Wal-Mart, ha hecho posible cambiar la forma en que el negocio se conduce en toda la industria, siempre ha estado a la vanguardia de nuevas prácticas tecnológicas con respecto al equipo, software y tecnología en las comunicaciones. Con estos elementos se ha mantenido al frente de sus competidores y ha utilizado las ventajas que la tecnología ofrece.

La base de datos de Wal-Mart es un componente crucial en el negocio. En 1991 la división de sistemas de información de este grupo desarrolló un sistema de base de datos llamado Vínculo Comercial (Retail Link).

#### **4.1 Intercambio de información: Retail Link**

“Retail Link” es la herramienta que posee Wal-Mart y que comparte con sus proveedores con la finalidad de tener visibilidad de las ventas e inventarios en el punto de venta (POS). Esta herramienta se encuentra disponible en internet sin costo para todos los proveedores de Wal-Mart, muestra información histórica de 104 semanas atrás, actualizando su base de datos diariamente.



Principalmente nos enfocaremos en la información que requiere el área comercial, esta es la que tiene que ver con ventas, desplazamientos, margen de ganancia, inventarios, etc. Cuando se crea un nuevo reporte en la red el usuario puede solicitarle al sistema toda la información que sea necesaria para conocer mejor su negocio.

Toda esta información se utiliza para conocer los incrementos o decrementos en las ventas contra periodos anteriores, rentabilidad del negocio e inventarios, esto para que el

proveedor pueda generar planes en el mercado y generar una mayor rotación de sus productos.

Los objetivos que busca Wal-Mart en sus tiendas a través de esta herramienta en conjunto con sus proveedores son:

- Mejorar el % Instock
- Incrementar las ventas
- Reducir inventario

*% Instock* es la relación entre el número de tiendas que tienen en existencia uno o más de cierto artículo y el número de tiendas que lo deberían tener.

Los beneficios para los proveedores son:

- Mayor consistencia en el flujo de orden
- Mejor planeación de la producción
- Menor inventario

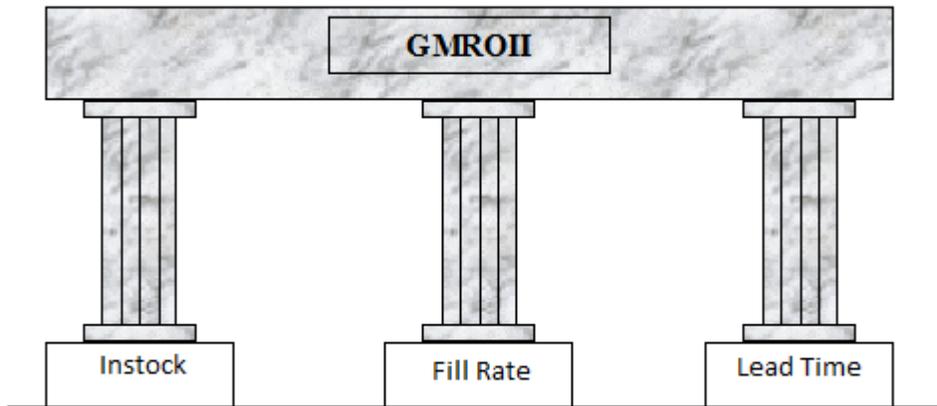
Retail Link también nos permite planear y pronosticar: promociones, disponibilidad de productos, transporte de mercancía, estacionalidad de las ventas y cambios en el surtido.

En la parte de resurtido, nos permite obtener los siguientes índices:

- Fill Rate: es la relación que hay entre lo ordenado y lo recibido.
- Lead Time: tiempo de entrega.
- Inventario existente en tienda, centro de distribución, orden de compra y tránsito.
- Promociones.
- Días festivos relacionados con el consumo.

## 4.2 Principales indicadores de desempeño

El indicador que se considera de mayor importancia es el GMROII (Margen Grueso de Retorno en Inversión de Inventario), ya que éste nos dice cuánto se gana por cada peso invertido en el inventario de cierto proveedor, quedando la estructura de la siguiente forma:



El GMROII está sostenido principalmente por tres pilares: % Instock, Fill Rate y Lead Time. Cuando se logra que estos tres indicadores tengan buen desempeño, el proceso de resurtido se verá beneficiado.

El % *Instock* es la medida que indica cuántas tiendas tienen inventario, es decir, el porcentaje de tiendas que tienen por lo menos un artículo en existencia. Es probablemente el pilar más importante debido a que está directamente relacionado con los otros dos indicadores. El problema con este indicador es que no da precisamente el panorama completo; si un producto tiene una tasa de venta de varias unidades por día y en existencia únicamente hay uno o dos, es muy probable que se esté perdiendo venta.

Los objetivos de Instock varían entre departamentos. Generalmente a nivel de tienda se espera un % Instock de 96.5 - 98.5 %

Las tres principales actividades que se hacen para tener un buen % Instock son:

- Determinar qué artículos se desempeñan mejor por tienda.
- Identificar las tiendas con mayor movimiento de los productos más vendidos.
- Identificar tiendas que no tienen suficiente inventario.

El *Fill Rate* es la medida que indica con qué exactitud se cubren los pedidos. Es importante

debido a que el cliente siempre espera que le entreguen todo lo ordenado (100% de Fill Rate).

En algunas tiendas de autoservicio cuando no se cubre determinado % de Fill Rate, se realiza un cargo por venta perdida: precio de venta al público – costo.

El *Lead Time* indica la respuesta al recibir y entregar órdenes de compra. Es importante porque permite al cliente planear los recibos de mercancía y saber los tiempos de entrega entre el centro de distribución y las tiendas.

El *GMROI* indica si se está teniendo suficiente retorno de inversión en lo que se compra de los proveedores. Este indicador varía por departamentos pero siempre se espera que sea mayor a 1, de otra manera se está perdiendo dinero.

#### **4.3 Score Card**

El Score Card es una herramienta que utiliza Wal-Mart, la cual contiene los indicadores de desempeño (KPI's) más importantes. Estos indicadores pueden abarcar todo el negocio, o partes de él, dependiendo de que tan generales o particulares se requieran los análisis. El año fiscal Wal-Mart se encuentra dividido en meses y estos a su vez en semanas. La semana Wal-Mart comienza los días sábados y termina los viernes de cada semana, teniendo el año un total de 52 semanas. Un año fiscal Wal-Mart comienza en la semana que contiene el 1 de Febrero y termina en la semana que contiene el 31 de Enero.

WAL *MART			
año (200949-201026 / 200850-200926)			
	TY	LY	Diff
Ventas	\$928,351	\$798,291	16.29%
Comp Sales	\$905,723	\$797,337	13.59%
Inventario de Ventas en Dólares	\$290,027	\$215,381	34.66%
Inventario de Costos en Dólares	\$189,200	\$145,921	29.66%
Costo de Ordenes	\$16,161	\$9,275	74.24%
% En Inventario	97.93%	97.19%	0.77%
Vueltas unitarias	6.19	6.53	(5%)
Vueltas de ventas por menudeo	5.55	6.42	(14%)
Tienda Existencias por Semanas	8.40	7.96	5.58%
Ships At Retail	\$993,865	\$835,334	18.98%
Ships At Cost	\$645,902	\$565,048	14.31%
% Margen Inicial	35.01%	32.36%	8.20%
% Mantenga Margen	27.99%	34.26%	(18%)
GMROII	2.38	3.25	-0.87
<b>REBAJAS</b>			
Dólares	\$100,275	\$(22,448)	0.00%
Porcentaje para Ventas	10.80%	(3%)	0.00%
<b>RESUMEN DEL PROVEEDOR</b>			
Promedio de Tiempo de Ventaja (días Cal)	3.38	3.96	(15%)
Repl Order Fill Rate %	92.85%	88.90%	4.44%
% Fill Rate OCs No Resurt	52.43%	80.53%	(35%)

El ScoreCard contiene información diversa, nos muestra la última semana, el mes actual, los cuartos del año y lo que va del año corriente, sus principales parámetros son:

**Ventas:** Cuánto es lo que Wal-Mart ha vendido en pesos de cierto artículo o grupo de artículos en el periodo de tiempo.

**Ventas tiendas comparables:** Indica las ventas en pesos únicamente en las tiendas que tienen más de un año de haber sido inauguradas.

**Inventario de Venta:** Es el inventario en pesos que se tiene en las tiendas o en los centros de distribución a precio de venta sin iva.

**Inventario a costo:** Es el inventario en pesos que se tiene en las tiendas o en los centros de distribución a costo, es el precio al que WM compra los productos.

**Costo de lo ordenado:** Es el costo promedio de las Órdenes de Compra emitidas por WM al proveedor en el periodo de tiempo.

**% Instock:** Es el % promedio que hay de inventario del grupo de artículos.

**YTD:** Desde inicio de año a la fecha (Year To Date)

**Vueltas Unitarias:** Es el número de veces que se vendió el inventario promedio en piezas en cierto periodo de tiempo.

$$\text{Ventas unitarias} = \frac{\left( \frac{\text{Venta YTD en unidades}}{\text{Semanas transcurridas}} \right) * 52}{\text{Inventario en existencia promedio}}$$

**Vueltas de ventas por menudeo:** Es el número de veces que se vendió el inventario promedio a precio de venta en cierto periodo de tiempo.

$$\text{Vueltas de ventas por menudeo} = \frac{\left( \frac{\text{Venta YTD en unidades}}{\text{Semanas transcurridas}} \right) * 52}{\text{Inventario Retail promedio}}$$

**Semanas de Inventario:** Es el tiempo en semanas que tomaría vender todo el inventario sin tomar en cuenta el resurtido.

**Compras a precio de venta:** Son las compras realizadas por Wal-Mart al proveedor a precio de venta en el periodo de tiempo.

**Compras a costo:** Son las compras realizadas al proveedor a costo en el periodo de tiempo.

**Margen Inicial:** Es el margen de ganancia que se obtiene y se calcula:

$$\text{Margen Inicial} = 1 - \frac{\text{costo}}{\text{PVP}}$$

**Margen Mantenido:** Al margen inicial se le resta lo siguiente: el % de Rebajas a las ventas multiplicado por uno menos el margen mantenido.

$$\text{Margen mantenido} = \text{Margen inicial} - (\text{Rebajas/Ventas} * (1 - \text{Margen inicial}))$$

**GMROII:** indica cuánto se gana por cada peso invertido en el inventario, y se calcula:

$$\text{GMROII YTD} = \frac{\text{ventas} * \text{margen matenido}}{\text{semanas transcurridas} * 52} \text{ costo de inventario}$$

**Rebajas:** monto en pesos descontado del precio regular debido a las ofertas.

**% de Rebajas a las ventas:** % de las ventas que representaron las rebajas.

**Tiempo de entrega:** tiempo en días que transcurre desde que se emite una orden de compra hasta que se entrega.

**Fill Rate de órdenes resurtibles:** relación de lo ordenado entre lo recibido de los artículos resurtibles.

**Fill Rate de órdenes no resurtibles:** relación de lo ordenado entre lo recibido de los artículos no resurtibles.

**Artículos resurtibles:** productos que se pueden resurtir automáticamente por el sistema.

**Artículos no resurtibles:** productos que no se resurten automáticamente por el sistema.

#### ***4.4 Posibles variables en la generación de un reporte***

Cuando se genera un reporte en el sistema, la información que se solicita es diversa. A continuación se enlista la información requerida de mayor relevancia, esta puede ser en el periodo de tiempo que se requiera: día, mes o año, tomando en cuenta que los históricos tienen un registro máximo de 104 semanas. Las posibles variables que un reporte arroja se encuentra dividido en 3 principales rubros: tiendas, ventas e inventario y órdenes de compra.



En la siguiente figura podemos observar una pantalla en la que se muestran las diferentes opciones para la generación de un reporte.



## ➤ TIENDAS

### **Plazo de Entrega Promedio (Días Calendarios)**

Número de días calendarios entre el momento en que se hace un pedido y el que ese pedido es recibido.

### **Bandera de Orden**

Indica con una "Y" si el artículo se puede resurtir o "N" si no.

### **Compras**

Total de mercancía recibida a nivel tienda.

### **Número de Proveedor**

Número de Proveedor de 9 dígitos.

### **Centro de Distribución**

El Centro de Distribución recibe, clasifica y envía la mercancía a las tiendas. La mercancía no se almacena en este tipo de C.D.

### **Ciudad**

La Ciudad en la que está localizada la Unidad de Negocio.

### **Clase de Ventas**

Numeración del 0 al 9 designada para indicar el volumen de ventas de una tienda. "0" es la clase más baja y "9" es la clase más alta.

### **Devoluciones Tienda - Proveedor**

Devoluciones de la tienda al proveedor por mercancía dañada, artículos que no se han vendido en cierto tiempo o fuera de temporada.

**Dirección**

Dirección de la Unidad de Negocios de Wal-Mart (tienda, centro de distribución, club).

**Fecha Apertura**

Fecha en que la tienda abrió originalmente.

**Nombre de Tienda**

Ciudad y Estado en donde se localiza la tienda.

**Número de Centro de Distribución**

Número de Centro de Distribución Número usado para identificar un CD particular.

**Número de Tienda**

Número de Tienda Wal-Mart El número de la Tienda.

➤ **VENTAS E INVENTARIO**

**Cantidad de Agotados en Tienda**

Número de agotados de tienda en unidades.

**Cantidad de Existencias**

Cantidad de unidades en existencia en la tienda.

**Cantidad en Pedido**

Cantidad de unidades en pedido de la tienda.

**Cantidad En Centro de Distribución**

Pedido de Tienda (en piezas) recibido por el Centro de Distribución, la mercancía ha sido recolectada y cargada pero todavía no ha sido embarcada.

**Cantidad En Tránsito**

La cantidad de piezas que ya salió del Centro de Distribución pero no ha llegado a la tienda.

**Conteo de tiendas con agotados**

El número de tiendas que tienen agotados ciertos artículos.

**Costo Actual de las Existencias**

Costo Actual de las Existencias en tienda del Inventario en piso de venta en el día anterior.

### **Costo Promedio de Existencias**

Precio de Venta Promedio de Existencias para el Inventario en Existencia en Punto de venta para el número histórico de semanas requeridas como promedio.

### **Inventario en Pesos a Precio de Venta**

El valor en precio de venta del inventario.

### **Exceso de Inventario en la Tienda a Costo**

Cuánto exceso de inventario tenemos en existencia a nivel tienda a precio de costo, tomando en cuenta las semanas objetivo de inventario que debe tener cada artículo.

### **Exceso de Inventario en la Tienda a Precio de Venta**

Cuánto exceso de inventario tenemos en existencia a nivel tienda a precio de venta, tomando en cuenta las semanas objetivo de inventario que debe tener cada artículo.

### **% Instock**

El porcentaje de tiendas que tienen por lo menos una unidad en existencia.

$$\% \text{ Instock} = \frac{\text{Conteo de Tiendas en Existencia}}{\text{Conteo de Tiendas Válidas}} * 100$$

### **Rotación de Unidades**

Es el número de veces que se vende el inventario promedio en cierto periodo de tiempo.

### **Semanas de Inventario**

El número de semanas promedio que va a durar el inventario.

### **Ventas**

Ventas POS de toda la compañía.

### **Venta Promedio Semanal por Tienda**

Es el promedio de las últimas 5 semanas de venta.

### **Conteo Actual de Tiendas**

El número total de tiendas a las cuales se le resurte ese artículo actualmente.

### **Código de Estatus de Artículo**

Información por el estado del artículo, por ejemplo "A" para Activo, "D" para Borrado e "I" Inactivo.

### **Conteo de tiendas con existencia.**

Número de tiendas con al menos 1 artículo en existencia.

**Costo Unitario**

Información del precio de costo del artículo.

**UPC**

Universal Product Code (Código de Barras).

**DD**

Demanda destemporalizada; tasa de venta promedio para una semana Wal-Mart, quitando el factor de temporada.

**Descripción de artículo**

Descripción Principal de un artículo para identificarlo, también existe la descripción 2.

**Cantidad neta de Embarque**

Son las unidades embarcadas por el centro de distribución.

**Cantidad Ordenada**

Cantidad ordenada de un artículo.

**Fecha Agotado**

Fecha en que un artículo está agotado en la tienda. Continuará mostrándose como agotado cada día hasta que el material llegue a la tienda y esté en el inventario.

**Fecha Efectiva**

La fecha en que una tienda puede empezar a resurtir un artículo resurtible.

**Número de Artículo**

Un número de 6, 7 o 9 dígitos asignado a un artículo de mercancía que Wal-Mart compra de un proveedor para vender en las tiendas.

**Sell Thru**

Es el indicador que sirve para saber el % de venta.

$$\text{Sell Thru} = \frac{\text{Cantidad Vendida}}{\text{Cantidad Comprada}}$$

**➤ ÓRDENES DE COMPRA****Costo de Orden de Compra**

Costo Total de la mercancía en la orden de compra.

**Fecha de Cancelación**

Fecha de cancelación asignada a la orden de compra.

**Fecha de Embarque**

Fecha en que el Proveedor debe enviar la mercancía.

**Fecha de pedido**

Fecha en que se creó la orden de compra.

**Fill Rate o % de Cumplimiento de Pedidos**

El porcentaje de pedidos que fueron recibidos entre los que fueron ordenados.

**Número de Orden de Compra**

Número asignado a una Orden de Compra.

**Número de Semana de la Orden de Compra**

Indicador numérico de la semana en que se debe recibir el producto.

**Ideas Fundamentales**

- El uso de tecnología es fundamental en la operación de Wal-Mart ya que comparte la información de ventas e inventarios con todos sus proveedores.
- Una de las grandes diferencias de Wal-Mart y sus competidores es que la información que comparte es mucho más exacta, completa y únicamente tiene 24 horas de desfase, actualizándose diariamente.
- El Score Card es una fotografía del negocio de un proveedor con Wal-Mart, esto ayuda a que las estrategias y decisiones sean las adecuadas, además de que son los indicadores que se revisan con el área de compras.
- En un reporte se pueden combinar como se necesite todas las variables mencionadas en el capítulo, esto hace que la información obtenida sea justo la necesaria.

## CAPÍTULO V

### **Responsabilidad Social**

“El descubrimiento consiste en ver lo que todos han visto y pensar lo que nadie ha pensado”

-Albert Von Szent-Gyorgy

Wal-Mart surge a partir de una visión simple: proveer a las personas en los pequeños pueblos de una agradable experiencia en las compras, ofreciendo artículos de calidad a bajo costo y un ambiente de compras placentero. De esta manera la cultura organizacional de Wal-Mart empieza con una actitud positiva, que le da la bienvenida a sus clientes a la entrada en la forma de un empleado que les saluda; esto es de suma importancia, ya que la cultura es la personalidad de una organización, y a su vez, la actitud es un componente enorme de la cultura, al igual que su dinámica para crearla y mantenerla.

De todo lo anterior, surge la Responsabilidad Social en una empresa, que básicamente va enfocada a un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Su integración es voluntaria y sus iniciativas van dirigidas al orden económico, social y medioambiental, y éstas van más allá del cumplimiento de las leyes. Puede tratarse de algo complejo, ya que se trata de un instrumento voluntario, el cual debe ejecutarse de manera confiable y que fomente la confianza entre las distintas partes interesadas.

La Responsabilidad Social abarca varios aspectos, todos muy importantes en la actualidad, entre ellos el fomento y apoyo a la globalización, mayor sensibilidad medioambiental y social y una comunicación más eficaz, y algo trascendental: el concepto de la ampliación de las responsabilidades de las empresas, más allá de las puramente legales o



relacionadas con la consecución de beneficios.

Las empresas actúan de manera responsable respecto a las personas, el planeta y los beneficios,

haciendo que estos tres se vuelvan dependientes entre sí.

Explicado lo anterior, es que surge la pregunta: ¿Por qué es importante la Responsabilidad Social?

Pensando en los beneficios que puede traer dicha Responsabilidad Social en los ámbitos social y medioambiental, la reputación de la empresa puede llegar a influir de manera positiva en consumidores y clientes. De la misma manera, las personas que desean ser activas en el medio laboral y las de mayor preparación, generalmente desean ejercer y permanecer en empresas que se preocupen por este tipo de cuestiones, esto marca una diferencia sobre todo en el actual mercado de trabajo, que cada vez es más competitivo. También, se ha comprobado que el desempeño en materia social influye cada vez más en las decisiones de los inversores, hablando particularmente en un marco de rápida expansión del mercado de inversión ética.

No puede hablarse de aspectos sociales sin mencionar también el terreno medioambiental y las posibilidades de la gestión estratégica de riesgos internos y externos que estos implican.

Wal-Mart ha optado por llevar a cabo una cultura de ayuda que va en búsqueda de beneficios dirigidos hacia la sociedad y el medio ambiente a través de la Responsabilidad Social, obteniendo resultados muy favorables, pues a través de los años, ha podido realizar diversos y variados programas. Esto está basado en su filosofía de “operar globalmente y retribuir localmente”. La idea de Wal-Mart de llevar a cabo estos proyectos es impactar en las comunidades apoyando causas que son importantes para sus clientes en su propia localidad.

Wal-Mart se hace llamar “tienda de la comunidad”, por todas las comunidades a las que ha servido por medio de ayuda y provisión financiera, la cual es totalmente voluntaria, a través de sus más de 100, 000 organizaciones y del uso de sus locaciones que proveen oportunidades a sus clientes y asociaciones de retribución.

### ***5.1 Programas de ayuda***

Entre sus más destacados programas de ayuda alrededor del mundo están:

→ Hambruna (Hunger Relief)

Wal-Mart y la Fundación Wal-Mart otorgó 2 billones de dólares en efectivo y especies para favorecer la disminución de la hambruna existente en América.

Las iniciativas de *Fighting Hunger Together* fueron:

- Donar más de 1.1 millones de dólares en comida a través de las tiendas Wal-Mart, centros de distribución, y locaciones de Sam's Club, valuadas en 1.75 billones de dólares.
- Subvenciones con un total de 250 millones de dólares para apoyar organizaciones de "Alivio al hambre" en niveles nacionales, estatales y locales.
- Movilización de asociados de Wal-Mart y clientes: el equipo de logística de Wal-Mart compartió sus habilidades en dicha acción para ayudar a bancos de comida a convertir sus operaciones en operaciones más eficientes.
- Colaboración con el gobierno, manufactureras de comida y otras corporaciones que luchan contra el hambre para incrementar el impacto y la búsqueda de familias necesitadas.

→ Alivio por Terremoto de Chile y Tsunami (Chile Earthquake and Tsunami Relief)

Las consecuencias del terremoto ocurrido en Chile fueron devastadoras, por lo que Wal-Mart buscó la manera de apoyar a aquellos afectados por dicho fenómeno.

De esta manera Wal-Mart aportó inicialmente 1 millón de dólares en efectivo y especies. Actualmente el apoyo se ha incrementado a más de 1.1 millones de dólares, y se continúa evaluando el daño, así como las necesidades de sus clientes y asociados.

→ Alivio por Terremoto de Haití (Haiti Earthquake Relief)

En respuesta por el trágico terremoto ocurrido en Haití, las operaciones de Wal-Mart alrededor del mundo, junto con la Fundación Wal-Mart, respondieron para brindar apoyo a las millones de personas afectadas por este fenómeno que trajo consigo tantos desastres.

El apoyo de Wal-Mart va más allá de 1.5 millones de dólares. Esto incluye apoyo financiero y en especie de las operaciones de Wal-Mart alrededor del mundo, así como donaciones de alimentos y cobijas entre otros.

De la misma manera, se ha podido contribuir con más de 3 millones de dólares gracias a las campañas realizadas en los establecimientos de Wal-Mart y sitios de internet donde intervienen clientes provenientes de todo el mundo.

Por otro lado, la estrategia de apoyo de la Fundación Wal-Mart de México está enfocada en brindar



recursos humanos, económicos y organizacionales para lograr soluciones eficaces y palpables que contribuyan a mejorar la nutrición y la calidad de vida de las comunidades.

Para lograr dichas estrategias, se trabaja en 5 líneas de acción:



- **Erradicar la desnutrición:**

Wal-Mart cuenta con programas de seguridad alimentaria dirigidos a comunidades de alta marginación. En 2008, más de ocho mil niños con desnutrición fueron atendidos en Chiapas, Jalisco, el Estado de México y Chihuahua. Se apoyó a la construcción de 1,634 huertos y granjas familiares para 3,230 personas en Oaxaca, Puebla, Guerrero, Veracruz y el Estado de México.

- **Disponibilidad de alimentos:**

Mensualmente, las tiendas entregan más de 900 toneladas, cuyo valor anual asciende a \$293 millones de pesos. También, Wal-Mart aporta despensas a comunidades que han sufrido un desastre natural.

- **Infraestructura para alimentación:**

Se ha invertido en la infraestructura que garantice la higiene en la preparación de alimentos de comunidades de alta marginación. En el 2008, se invirtió en 15 sistemas de captación y abastecimiento de agua de lluvia para 5,210 personas en Chihuahua y el Estado de México.

- **Educación en nutrición:**

A través del programa Juego y Comida dan Salud a tu Vida, Fundación Wal-Mart de México promueve la actividad física y el consumo de verduras y frutas en niños de

escuelas primarias. En tres años, el programa ha logrado un incremento de 17% en el consumo de estos alimentos y ha beneficiado a 13,580 niños más de 500 maestros y 3,000 padres de familia en cinco estados del país.

- **Impulso a proyectos productivos:**

Wal-Mart ha otorgado financiamiento para impulsar los procesos productivos de diversos grupos indígenas que viven en regiones aisladas. A quienes están listos para comercializar sus productos, se les apoya con transporte, logística y distribución, para que los vendan en las tiendas además de reintegrarles 100% de las ventas, incluyendo las utilidades.

Wal-Mart ha comprobado a través de sus programas y al éxito que han tenido, que las acciones socialmente responsables existentes cobran mayor visibilidad y por lo mismo se comunican mejor.

### 5.2 Acciones sustentables

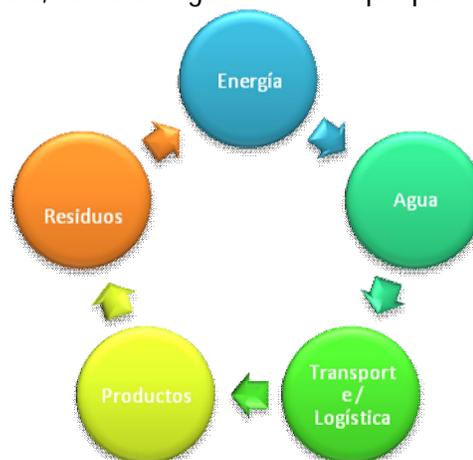
Basada en la cultura Wal-Mart, también está la sustentabilidad, la cual va enfocada a satisfacer las necesidades presentes sin poner en riesgo la capacidad de generaciones futuras. Esto involucra un uso racional de los recursos, que a su vez está relacionado con la prosperidad económica, la protección del ambiente y la equidad social.



Desde el punto de vista de Wal-Mart, no sólo se trata de manejar la sustentabilidad para términos de crecimiento económico, cuidado ambiental y desarrollo social, sino también como factor fundamental en la toma de decisiones para prevalecer en el mercado como un negocio exitoso aún a largo plazo.

Wal-Mart busca que los productos y servicios ofrecidos puedan garantizar el cuidado y conservación del medio ambiente, pudiendo así cumplir sus objetivos, la legislación existente y la mejora continua, a través de promover y consolidar una cultura sustentable con sus asociados, proveedores y clientes.

Para el caso de Wal-Mart, son 5 categorías en las que pone puntual énfasis:



## Energía

Reducción del consumo de energía por metro cuadrado.

Esta reducción implicó el cambio de iluminación con lámparas eficientes, colocación de dispositivos de control de energía e incorporación de equipos de alta eficiencia en consumo eléctrico en nuevos proyectos y remodelaciones en las tiendas.

La consecuencia que trajo esto fue la reducción de 1.5% de consumo de energía, lo cual significa una disminución de casi 11, 000 toneladas de bióxido de carbono (equivalente a retirar 2, 000 autos de la circulación durante un año).



Para beneficio a través del uso correcto de la energía en México, hablando particularmente de Aguascalientes y Baja California, también se implementaron proyectos de energías limpias, donde se llevó a cabo la operación de celdas solares a través de un proyecto piloto, considerado el más grande de Latinoamérica. Esto trajo como consecuencia que se generara el 20% de la energía consumible en la tienda con cero emisiones, lo que evitó 300 toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas.



Otra solución propuesta por Wal-Mart fue la inauguración del Parque Eólico Oaxaca I Lamatalaventosa, llevada a cabo en mayo de este año.

- **Parque Eólico Oaxaca**

El parque está ubicado en la región de La Ventosa en Oaxaca. Cuenta con aerogeneradores que proveen energía limpia a 348 tiendas en el Distrito Federal, Estado de México y Morelos. Es el proyecto de autoabastecimiento que alimenta de energía eólica a más puntos de México, con enormes beneficios ambientales para el entorno, como lo es el dejar de emitir 137,300 toneladas de CO<sub>2</sub> al año, lo que equivale a sacar de circulación a 21,000 automóviles. Es una de las iniciativas que permitirán a Wal-Mart de México y Centroamérica llegar al objetivo de abastecer al 100% de sus tiendas con energía renovable para el año 2025.

Cuenta con 27 aerogeneradores con una capacidad de 2.5 MW cada uno, que es casi el doble de los utilizados comúnmente, lo que da la capacidad de generar 67.5 MW en total.



## **Residuos**

Lanzamiento de la primera bolsa reutilizable (2008).

Dicha bolsa es capaz de resistir hasta 9 kilos, lo que convencionalmente cargarían tres bolsas de plástico tradicionales.

En búsqueda de la disminución de desechos, también se ha fomentado entre los proveedores de Wal-Mart que sus presentaciones y empaques sean más austeros, esto implica menor uso de cartón y por lo tanto, menor tala de árboles. Es en este punto donde también toma participación el transporte.

Se implementaron los Combos Ecológicos, que son espacios en los que se encuentran 2 o más tiendas del grupo Wal-Mart. La finalidad de estos es transformar un tiradero de basura en una plaza ecológica. Actualmente hay uno en Los Cabos y el otro en Ciudad Jardín.

## Transporte

Los empaques austeros permiten transportar un mayor volumen de productos en menos viajes, lo que trae como consecuencia la disminución de emisiones tóxicas al aire.

## Agua

Reducción en el uso de agua, así como su reaprovechamiento.

Actualmente Wal-Mart cuenta con 378 plantas de tratamiento de aguas residuales en 467 tiendas que proveen el agua necesaria para sanitarios, riego y limpieza. Las plantas cuentan con sistemas biológicos conocidos como lodos activados y sistemas de tratamiento terciario como la filtración, que permiten obtener agua con calidad para la reutilización en sanitarios y riego.

Con las 378 plantas de tratamiento de aguas residuales se dejaron de utilizar más de 1.3 millones de litros de agua potable, lo que equivale al consumo anual de 4 mil 767 hogares.



Otra propuesta de Wal-Mart es la instalación de Azoteas Verdes para captar agua de lluvia en el Distrito Federal, hablando particularmente del Superama Horacio. El sistema consiste en la captación de agua de lluvia a través de una azotea verde y una planta potabilizadora de agua de alta calidad, considerada como la segunda de su tipo en México.



Los dispositivos en las tiendas del grupo Wal-Mart que ayudan al ahorro de agua también se han hecho presentes, tales como:

- Ecogrifos: dispositivos ahorradores de agua, instalados desde 2008 en 618 tiendas en México. Están fabricados en latón cromado y reducen el caudal de agua en función de la presión, consiguiendo ahorros de hasta el 20%. Gracias a ellos se dejaron de consumir 95 millones de litros de agua en 2009, lo que representa un ahorro de 2.1 millones de pesos.
- Mingitorios Ecológicos: mingitorios libres de agua instalados en 642 tiendas, que al no consumir agua ahorran 3.8 litros por cada descarga que es el consumo de un mingitorio tradicional.  
Debido a su implementación, en 2009 se ahorraron 79 millones de litros de agua, que equivale a un ahorro económico de 1.8 millones de pesos.

### **Primer Foro de Sustentabilidad “Juntos por un planeta mejor” Septiembre 2010**

En 2010 por primera vez Wal-Mart de México realizó un foro de sustentabilidad, en el cual se invitó a todos los proveedores de Wal-Mart a asistir a pláticas de sustentabilidad impartidas por expertos y proveedores que tienen prácticas sustentables.

Walmart de México y Centroamérica, Bimbo, Kimberly Clark, La Huerta, Procter & Gamble, Sigma Alimentos y Unilever, firmaron su adhesión al Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad, de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales en este foro, cuyo objetivo contempla incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y crecimiento económico e impulsar el uso de tecnologías más limpias.

Junto con sus proveedores, Wal-Mart busca identificar y desarrollar productos orgánicos capaces de ahorrar energía y agua, y que a su vez puedan ser posteriormente reciclados o biodegradados.

#### **Ideas Fundamentales**

- La responsabilidad social es uno de los importantes rubros que las grandes compañías tienen que cubrir, no sólo por ayudar a los demás, sino que también como parte del negocio es conveniente que sus millones de clientes las vean como empresas responsables.
- Wal-Mart maneja la responsabilidad social respecto de los beneficios que puede aportar a las personas y el planeta.
- En la actualidad, la sustentabilidad es un factor que se tiene que tomar en cuenta, Wal-Mart busca día con día llevar a cabo acciones en diferentes rubros (energía, residuos, transporte y agua) que sean amigables con el ambiente.

## **Conclusiones**

En cada uno de los capítulos se ha recalcado que Wal-Mart es una compañía ejemplar en muchos aspectos, desde su fundación cuando era una pequeña tienda que vendía productos a precios bajos, hasta la fecha, siendo la compañía de autoservicio más grande de México y del mundo.

La expansión ha sido constante y notable a través de los últimos años a pesar de que la competencia por acaparar el mercado del autoservicio es cada vez más fuerte, surgiendo nuevos inversionistas, fusiones entre cadenas y crecimientos agresivos de algunos competidores.

El flujo de información ha sido clave en el desarrollo de las compañías de la actualidad, tal es el caso de Wal-Mart, pionero en el uso de nuevas tecnologías como Retail Link, creando una relación directa y cercana con sus proveedores, para finalmente tomar las mejores decisiones en conjunto.

Al término de 2009 Wal-Mart de México generó ventas netas por \$ 269, 397 MDP, un crecimiento de 10.4% vs. 2008, generando una utilidad bruta de \$58,600 MDP obteniendo en este año los mejores resultados de su historia.

La participación en el mercado de cada uno de los diferentes formatos de la cadena ha estado en constante crecimiento y expansión, ganando con el tiempo terreno a cada uno de sus competidores. Cabe mencionar que en el último periodo de gran crisis (2008-2009), Wal-Mart invirtió importantes cantidades de dinero logrando crecimientos de hasta 12 %. Se atribuye parte del gran éxito en México a la diferenciación que Wal-Mart hace con cada uno de sus formatos de tienda bien direccionados y clasificados para los diferentes sectores socio-económicos, por ejemplo en Bodega Aurrerá los precios de los productos son menores, igual que la variedad de los mismos, ofreciendo a los sectores con menores recursos mayores ahorros y posibilidades; a diferencia de Wal-Mart Supercenter que ofrece mayor variedad de productos, 65% más, lo que implica también precios más elevados, dirigidos a sectores de clase media y alta.

La relación de confianza entre los proveedores y Wal-Mart ha sido de gran relevancia en el proceso de liderazgo, ya que se basa en un esquema ganar-ganar, haciendo que ambas partes ganen, tomando en cuenta que el principal beneficiado debe ser el cliente.

Para mantenerse al frente, Wal-Mart ha utilizado a la innovación como herramienta, de manera que genera nuevas estrategias para atacar el mercado y crecer su participación, tales como la implementación de descuentos, planes de negocios con proveedores,

clasificación de productos, planogramas en los muebles entre otras, buscando siempre la satisfacción del cliente.

Para un buen desempeño como proveedor de Wal-Mart es importante analizar y utilizar de forma adecuada todas las herramientas proporcionadas, tal es el caso del Scorecard. En la empresa proveedora se debe tener gente especializada en estos conceptos, capaz de entender los indicadores de desempeño y tomar decisiones y acciones a partir de ellos. La plataforma que ofrece Wal-Mart por internet tiene una gran variedad de posibles cruces de información, lo cual la hace flexible y amigable para los proveedores que la utilizan, con el uso adecuado de esta información se logra hacer un plan anual de estrategias para incrementar las ventas.

La responsabilidad social también se puede ver como una gran estrategia comercial, porque además de ayudar a la sociedad, proyecta una imagen de responsabilidad hacia la gente y sus necesidades. Por otro lado, la sustentabilidad ha tomado cada día mayor importancia en el mundo, de manera que Wal-Mart se ha dado a la tarea de mantenerse a la vanguardia en este tema e innovar con grandes proyectos como por ejemplo el Parque Eólico de Oaxaca, logrando entre otras cosas que la gente esté informada que en México es posible llevar a cabo este tipo de proyectos sustentables y haciendo a la sociedad participe del cuidado del ambiente.

### **Recomendaciones y sugerencias**

El mercado de tiendas de autoservicio es muy competido en México, los costos bajos y márgenes de ganancia altos para Wal-Mart y otros competidores es una constante, esta situación para las pequeñas y medianas empresas se convierte en un gran reto. Los gastos que se generan en la fabricación, distribución, administración y venta se tienen que minimizar al máximo.

Cuando un nuevo proveedor (PYMES) quiere vender sus productos a Wal-Mart por primera vez es complicado, pero con mucha creatividad y esfuerzo se puede lograr. En primer lugar se hace un primer acercamiento con el área de compras correspondiente, se les hace una presentación con un análisis de las ventajas competitivas, costos, estrategias comerciales, mercadotecnia, ventas proyectadas, márgenes de ganancia, etc. Los espacios en las tiendas de autoservicios son muy cotizados, es por esto que adquirir un producto nuevo, implica quitarle espacio a uno que ya se encuentra posicionado en el mercado, por lo que al introducir un nuevo producto, el área de compras tiene que revisar todas las ventajas, desventajas y riesgos. Cuando la negociación es aceptada, lo más común es que el producto entre como un artículo no resurtible, es decir, es una única compra que sustentará la venta por cierto periodo de tiempo (1 mes o 2), además de que es para cierto número de tiendas como prueba, dependiendo la negociación a la que se haya llegado. Después de éste periodo de tiempo se analiza el desempeño del producto y el área de compras toma una decisión:

- Se vuelve un artículo resurtible, compras constantes cada que haya faltantes.
- Se toma como un artículo de temporada con compras únicas.
- No lo acepta.

Sucede algo parecido cuando un actual proveedor de Wal-Mart quiere extender su catálogo de artículos, la gran ventaja es que ya se ha tenido éxito con algún otro artículo. Es importante recalcar que al convertirse en proveedor se adquiere un compromiso con Wal-Mart, se tiene que hacer un plan constante de acciones y estrategias para lograr que las ventas se mantengan o incrementen, ya que si éstas se llegan a caer y no se llega a una negociación, existe un alto riesgo de descatalogación.

Por el plazo de pago, Wal-Mart de cierto modo financia de sus proveedores, ya que los plazos de pago pueden ir hasta los 90 días( 3 meses de venta), es por esto que cuando se le vende a esta compañía, se tiene que tener el dinero suficiente para sostener las ventas de entre 2 y 3 meses sin recibir pago alguno. Esta práctica no únicamente es de Wal-Mart, sino también es de todas las grandes tiendas de autoservicio.

## **Anexos**

### ***Glosario***

**Relación comercial:** es aquella en donde se lleva a cabo algún tipo de actividad comercial entre 2 o más partes. La relación entre un proveedor y cliente es una relación comercial en la que se realizan distintas transacciones.

**ANTAD:** Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales

**Walmex:** Todas las diferentes unidades de negocio de autoservicio de Wal-Mart en México.

Wal-Mart de México: Todas las unidades de negocio de autoservicio, tienda departamental y restaurante.

**Crecimiento nominal:** Es el crecimiento en % contra el mismo periodo de tiempo del año anterior sin considerar los efectos de la inflación.

**Crecimiento real:** Es el crecimiento en % contra el mismo periodo de tiempo del año anterior considerando los efectos de la inflación. En el 2009 la inflación en México fue del 3.57%.

**Tiendas iguales:** Tiendas que al hacerse la medición, tienen más de un año de haber entrado en operación.

**Planograma:** Es un plano en el cual se especifica el espacio y acomodo de los productos en el mueble.

**% Instock:** Relación que existe entre el número de tiendas que tienen en existencia uno o más de cierto artículo y el número de tiendas que lo debería tener.

**Fill Rate:** Es el cociente que se obtiene de dividir lo ordenado de cierto artículo entre lo recibido por Wal-Mart, su valor máximo es de 100%.

**Lead Time:** Es el tiempo que transcurre desde que se ordena un artículo en una orden de compra hasta que se entrega al cliente.

**Inventario Retail:** Es el valor del inventario total a precio de venta.

**Artículos resurtibles:** Son los artículos que el sistema resurte automáticamente al generarse venta.

**Artículos no resurtibles:** Son los artículos de temporada negociados con el área de compras, se hace una vez la compra y el sistema no los resurte automáticamente.

**POS:** Punto de Venta (Point of sale).

**PDV:** Precio de venta.

## ***Bibliografía y Mesografía***

- Soderquist, Don, EL ESTILO WAL-MART, Editorial Caribe, Inc., E.U.A., 2005, 220 pág.
- Díaz San Vicente, Alfredo, TIENDAS DE AUTOSERVICIO, Infobasic S.A. de C.V., (Primer Trimestre 2010)
- Historia Wal-Mart  
Wal-Mart  
<http://walmartstores.com/AboutUs/>  
(Consulta Junio 2010)
- Wal-Mart en México  
CNN Expansión  
<http://www.cnnexpansion.com/empresas/wal-mart-de-mexico-s-a-de-c-v>  
(Consulta Junio de 2010)
- Retail-Link  
Wal-Mart  
<https://retailink.wal-mart.com>  
(Consulta Julio 2010)
- Responsabilidad Social  
Wal-Mart  
<http://walmartstores.com/CommunityGiving/>  
(Consulta Julio 2010)
- Responsabilidad Social  
Wal-Mart México  
<http://www.walmartmexico.com.mx/respsoc.html>  
(Consulta Julio 2010)
- Sustentabilidad Wal-Mart  
Wal-Mart  
<http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2010/>  
(Consulta Agosto 2010)
- Sustentabilidad Wal-Mart  
Wal-Mart México  
<http://www.walmartmexico.com.mx/sustentabilidad/index.html>  
(Consulta Septiembre de 2010)
- Estados Financieros Wal-Mart 2009  
<http://www.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiera/Anual/Esp/Financiero/Informe%20Anual%202009.pdf>  
(Consulta Octubre 2010)