



## La cultura Wal Mart

*Carmen Bocanegra Gastélum\**



Robert Slater (2004) *La cultura Wal Mart. La historia de una nueva generación de líderes que convirtió el legado de Sam Walton en la compañía número 1 del mundo*. México, Ed. Aguilar, 300 pp.

\* Profesora investigadora del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora.

Correo electrónico: cboca@pitic.uson.mx



**A** principios de los noventa del siglo pasado, una gran empresa especializada en el comercio al detalle llegó a Sonora para competir por un mercado de consumidores que acudían a hacer sus compras en alguna de las cadenas comerciales de origen regional como VH (Valenzuela Hermanos) y Casa Ley. Se trataba de *Wal Mart*, que a partir de entonces comenzó a ganarse la preferencia del consumidor sonorense de ingresos medios y altos. Con el correr de los años la empresa que originalmente se ubicó en Hermosillo, se ha expandido tanto al sur del estado (Ciudad Obregón) como al norte del mismo (Nogales). ¿Cuáles son los factores determinantes para que *Wal Mart* se expanda por la economía global, con los más altos niveles de competitividad en el giro del comercio al detalle? La presente reseña tiene como objetivo buscar responder a esta interrogante.

En el proceso de globalización económica uno de los actores fundamentales son las empresas multinacionales, ya sean de comunicaciones, industriales, comerciales o financieras, por mencionar las más relevantes. De acuerdo con el sector al que pertenezcan, estos agentes económicos hacen fluir por el mundo grandes cantidades de bienes, servicios y capitales a una velocidad

sorprendente, gracias al desarrollo continuo en la tecnología de la comunicación y la información.

En el desplazamiento de las mercancías a través de los mercados internacionales, se observa la presencia de la empresa considerada por la revista *Fortune 500*, como la más grande del mundo por sus niveles de ventas: *Wal Mart Store Inc.* Se trata de la firma comercial al detalle que, según la revista mencionada, desde el 2001 es la empresa más grande de los Estados Unidos y del mundo, por sus 219.8 mil millones de dólares en ingresos.<sup>1</sup>

Además de ésta, otras variables económicas que colocan a la empresa *Wal Mart* en la primera posición son sus niveles de personal empleado con 1.38 millones de "asociados", y el número de establecimientos que posee alrededor del mundo que es de 4,485, así como sus innovaciones tecnológicas en la producción, distribución, control y organización de las mercancías que ofrece, entre otros factores. La innovación más reciente tiene que ver con el control de la mercancía a través de una tarjeta insertada en el producto desde su elaboración, misma que permite darle seguimiento en caso de robo de parte de empleados o de clientes.

En esencia, y acompañado de todos estos elementos ¿Qué es lo que le ha permitido a la cadena llegar a tales posiciones de crecimiento? Cómo se ha logrado introducir, por ejemplo, en el mercado de bienes de consumo personal de los europeos como Reino Unido o Alemania, considerados consumidores difíciles de satisfacer; o bien, trasladarse al mundo oriental, estableciendo nuevas pautas de consumo entre los chinos, japoneses y coreanos. O multiplicarse en su propio país de origen, los Estados Unidos, por arriba de empresas como *Sears*, *Woolworth* y *Kmart*, unidades comerciales establecidas antes que *Wal Mart*, sin faltar América Latina, con México a la cabeza, además de Argentina, Puerto Rico y Brasil, entre otras naciones.

La respuesta a las interrogantes la ofrece el autor Robert Slater, en su libro *La cultura Wal-Mart*, publicado en México por editorial Aguilar, el 2005, al hacer una descripción de la evolución de esta empresa minorista, enmarcando su crecimiento en lo que han dado en llamar los propios funcionarios de la cadena: la cultura *Wal Mart*.

<sup>1</sup> Por encima de *Exxon-Mobil*, 191.5 mil millones de dólares, *General Motors*, 177.2 mil millones de dólares, *Ford Motor* 162.4 mil millones de dólares y *Enron*, 138.7 mil millones de dólares.

A través de los principios básicos que conforman esta cultura que pusiera en práctica desde sus orígenes y les legara su propietario Sam Walton, es como la empresa ha podido expandirse al interior de los Estados Unidos y del mundo. Lo ha hecho con premisas que abarcan todas las áreas de la empresa, pero que se enfocan principalmente en dos agentes: el cliente y el trabajador. El primer sujeto es muy importante según su filosofía, dado que gracias a él la compañía acrecienta sus niveles de ganancias, a la satisfacción total que obtiene como consumidor al adquirir los artículos en los establecimientos. Por lo tanto, la empresa tratará por todos los medios de proporcionarle el mayor bienestar posible dentro de sus instalaciones. Para ello le ofrece diversidad de productos, calidad, atención, acceso rápido, comodidad, seguridad, etc.

El segundo sujeto, el trabajador -considerado por la empresa como un socio al ser aceptado como trabajador- es también muy importante. Dentro de esta filosofía juega el papel de trasmisor al cliente de elementos subjetivos como ser amable, sonreír, saludar, ayudar, etc., con la finalidad de promover su regreso. En general, los dos actores son la pieza clave del proceso iniciado en la década de los noventa para incursionar en los mercados internacionales. Sobre los nuevos y potenciales consumidores y trabajadores del mundo, recae enfáticamente la cultura *Wal Mart*. Para obtener tales premisas, el autor se dio a la tarea de visitar varios de los establecimientos ubicados en los cinco continentes, lo que le permitió, al mismo tiempo, establecer comparaciones o analogías entre las tiendas. El autor dividió el libro en seis apartados, el primero lo compone el capítulo donde se describe cómo celebra actualmente la empresa las reuniones entre sus asociados y los altos funcionarios. La siguiente sección, la integran tres capítulos donde se describe la trayectoria de Sam Walton, y cómo fue estableciendo la cultura *Wal Mart* en sus diversas tiendas al interior de los Estados Unidos. La tercera parte incluye la conformación del nuevo *Wal Mart* a raíz del fallecimiento de Sam Walton, y la generación de la nueva estrategia de crecimiento acompañada de la cultura *Wal Mart*. La cuarta sección establece en la práctica esa nueva estrategia de crecimiento hacia fuera de los Estados Unidos, es decir, su expansión internacional, en los casos específicos de Alemania y China. La quinta parte advierte a la empresa *Wal Mart* en su posición de dominio y de rechazo en el mercado de bienes y de factores productivos, así como ambientales en diferentes localidades. Por

último, la sexta parte trabaja la idea de cuál es el futuro de la empresa en los próximos quince o veinte años en el mercado de bienes.

El autor brevemente describe la génesis de la cadena, -dado que desde entonces se empieza gestar lo que más tarde se conocería como la filosofía *Wal Mart*-, es decir, cuando Sam Walton inauguró el primer establecimiento en julio de 1962 en Rogers, Arkansas, en Estados Unidos. "Los hermanos Walton no se imaginaban que habían creado el motor de crecimiento empresarial más grande y poderoso del mundo", dice el autor. Hasta 1992, Sam Walton su propietario, mantuvo una filosofía de crecimiento: "Vender en volumen. Intentando obtener menor ganancia por artículo, pero vender más productos. Para ello ofrecía precios bajos todos los días, sin ofertas o precios especiales". Por otro lado, se encontraba la no aceptación a los cambios tecnológicos debido a que consideraba que se abría una distancia entre los usuarios y los consumidores, lo cual implicaría mayores gastos. Esta posición también la mantenía respecto a la formación de los sindicatos; era tal su aversión a este tipo de organizaciones que prefería cerrar un establecimiento que permitir la asociación sindical. Su estrategia era la siguiente: "compra barato, mantén tus estantes bien aprovisionados, trata a tus clientes con calidez y respeto y pon mucha atención en lo que tus rivales hacen bien". Además de comprar barato, que era lo principal, los productos deberían tener calidad, existir variedad y disponibilidad del bien, siempre.

La cultura *Wal Mart* implica que el trabajador debe estar alegre y dispuesto a ayudar al cliente, es decir: "Los empleados parecen programados para ser amables". La cultura consiste en tres premisas fundamentales: 1) respeto por el individuo, 2) servicio a los clientes y 3) búsqueda de la excelencia. Aunado a estas afirmaciones, Walton agregó diez principios más: 1) comprométete con tu negocio; 2) comparte tus ganancias con tus asociados y trátalos como socios; 3) motiva a tus socios; 4) comunica todo lo que puedas a tus socios; 5) aprecia todo lo que tus asociados hacen por el negocio, 6) celebra tus éxitos; 7) escucha a todos en tu empresa; 8) sobrepasa las expectativas de tus clientes; 9) controla tus gastos mejor que tu competencia; 10) nada contra corriente.

Es de destacar cómo la filosofía de la empresa consiste fundamentalmente en hacer sentir al trabajador que realmente es socio, que la empresa de algu-

na manera le pertenece y que debe hacer todo lo posible por agradar a "sus" clientes, reducir "sus" costos y elevar "sus" ganancias, dado que ello le permitirá la obtención de mayores ingresos a la empresa. Por eso la disposición del trabajador es clave en la práctica de la filosofía *Wal Mart*, pues a través de ella se obtienen los mejores resultados expresados en las ganancias totales. Siguiendo la filosofía se mantiene a los trabajadores fieles a las reglas del juego, mismas que les permitirán el crecimiento de "su" empresa, al esforzarse cada día por dar lo mejor de ellos como "asociados", denominación que recae básicamente en el trabajador, no en el ejecutivo.

Con la idea de que los empleados necesitan que les digan que son importantes y necesarios, Sam Walton pensaba, "los halagos *no cuestan nada* y hacen mucho por ganarse a los empleados". Un principio determinante más dentro de la cultura *Wal Mart*, que es realizado únicamente por el trabajador, y que se establece como prioritario, es la amabilidad expresada al cliente; en ese sentido "siempre da a tus clientes más de lo que esperan. Muéstrales tu aprecio; admite *tus* errores; no inventes pretextos, simplemente discúlpate".

Otro punto primordial es la reducción de costos en todos los ámbitos, incluyendo al trabajador, al manifestarle como principio, "controla *tus* gastos mejor que *tu* competencia". Nuevamente se advierte al asociado como parte de la empresa que él debe sentir como de su pertenencia y que debe actuar como su propietario real, al cual nada le importaba más que "controlar cada penique y cada centavo; si se hace así, los dólares se cuidarían a sí mismos".

Como puede apreciarse la cultura *Wal Mart* recae sobre el papel de accionista que debe representar el asociado desde el momento que ingresa a la empresa. La primera premisa establece el compromiso con la que será su empresa, el trabajador debe tratar al cliente como su cliente con toda la amabilidad posible y reducir los costos como si realmente fueran sus costos. Aunado a esta filosofía establecida por su fundador en la década de los noventa, se genera una nueva estrategia de expansión internacional. Ambas incursionan el mercado internacional y consideran que sus ejecutivos forman la cultura de posicionamiento y dominio de los mercados y consumidores extranjeros.

A partir de la década de los noventa -la primera tienda foránea se ubicó en México en 1991- es cuando empieza la expansión internacional de *Wal Mart*, lo

que implicó un crecimiento en el organigrama de hasta cuatro mil gerentes para el 2002. El crecimiento los llevó a "ser menos tolerante con la gente que no entiende la cultura *Wal Mart*", según las propias palabras de su director ejecutivo. Incluso surge la necesidad de crear el área de recursos humanos, que después de casi treinta años de operaciones no existía en la empresa por considerarla innecesaria y costosa. Respecto a eso, Sam Walton argumentaba: "Es tarea de cada gerente de las tiendas cuidar de su gente; cada vez que se pone en marcha una estructura que no trae directamente ventas y ganancias, se aleja a los gerentes de sus responsabilidades totales". Cuáles eran estas responsabilidades: elevar las ventas y generar mayores ganancias.

Un movimiento motivado por el acelerado crecimiento de las unidades *Wal Mart*, fue el número de abogados trabajando para la empresa, éste pasó de treinta a noventa de 1999 a 2002. Por las mismas dimensiones del crecimiento en las tiendas, se creó una unidad encargada de las relaciones con el gobierno, la oficina se ubica en Washington D.C. con la idea de "enfocar cosas que podrían ser perjudiciales para nuestro negocio", como la legislación que pudiera afectar a la empresa. Se tiene que mantener una estrecha relación con el gobierno de Estados Unidos para proteger a la empresa de cualquier situación que la afecte, como es en los casos de demandas laborales y ambientales.

El programa internacional incluye tiendas en México, Canadá, Reino Unido, Alemania, Argentina, Brasil, China, Corea del Sur y Japón. En esos países se aplica la cultura *Wal Mart*: 1) En la puerta principal se encuentran los asociados que saludan a sus clientes, 2) los asociados practican la regla de los tres metros, 3) el eslogan de los precios bajos siempre, y 4) el entusiasmo y amabilidad del asociado. "John Walton, hijo de Sam y miembro de la junta *Wal Mart* en 2002 explicó: la cultura ha evolucionado, pero los principios esenciales siguen siendo los mismos. Lo que ha evolucionado son los medios por los cuales enfrentamos esos principios".

Los gerentes de las tiendas se encargan de trasmitir la cultura *Wal Mart* con la firme convicción en palabras de su ejecutivo de "que los clientes de *Wal Mart* son semejantes sin importar en donde vivan o compren. Francamente encontramos que los clientes quieren las mismas cosas. El hecho más sorprendente es que nuestros asociados en todo el mundo adoptan y protegen esta cultura

que han construido durante los últimos 35 años". El crecimiento internacional es uno de los puntos principales de *Wal Mart*, al mismo tiempo que se espera que un tercio del crecimiento se genere en el extranjero.

Una de las estrategias fundamentales para el acaparamiento del mercado externo, que es acompañada por la cultura *Wal Mart*, ha sido la compra de grandes comercios minoristas en el país en cuestión. Por ejemplo el caso de Alemania, donde adquirió 21 supermercados del grupo Wertkauf en 1997, un año después agregó 74 supermercados Interspar. En México adquiere Cifra en 1998, que era la empresa minorista más grande del país. En el Reino Unido, *Wal Mart* obtuvo 232 supermercados de la cadena ASDA en el 2000. Japón no escapó a esta estrategia de crecimiento internacional, en 2002 consigue 6.1% de interés del cuarto supermercado de mayor importancia del país. La expansión internacional llevó a *Wal Mart* a la construcción de sistemas globales de distribución y transportación de mercancías.

Las adaptaciones al crecimiento internacional exigieron también la retención del empleo, pues se consideraba costoso y perjudicial para inculcar la cultura. Se enfrentaron a una tasa de rotación de 70% a finales de los noventa. Los altos costos se expresaban en que casi la mitad de los nuevos empleados, 47%, se retiraban de la empresa en un promedio de noventa días.

Una decisión determinante ante el impresionante crecimiento de las unidades por el mundo, ha sido la de mantener centralizada la organización en Bentonville, esto permite el control de todos los establecimientos, es decir, vigilar todas las tiendas *Wal Mart* ubicadas por todo el planeta desde su casa matriz.

Con los principios de la cultura *Wal Mart* que recaen fundamentalmente en el trabajador, cuya función principal es agradar al cliente y fortalecer a la empresa, la cadena se da a la tarea de incursionar continuamente en nuevos espacios comerciales. Al mismo tiempo que domina mercados homogeneizando el consumo, impone nuevas formas de ofertar las mercancías, de negociación con proveedores, de organización, producción, control, distribución y comercialización de los bienes, con los adelantos científicos tecnológicos más destacados. La meta final es elevar las ventas y acrecentar las ganancias obtenidas internacionalmente, ello en coincidencia total con su propietario y autor de la cultura *Wal Mart*, Sam Walton.