

EMBA
2010



**Instituto de Estudios Superiores Administrativos
Maestría en Administración para Ejecutivos
Estrategia y Estructura**

**Caso de Estudio
Wal*Mart Stores, Inc.**

Integrantes:

Biagio Piluso
Fernando Gutiérrez L.
Marlon Hernández
Nelson Escámez
Vladimir Petit

Caracas; 28 de Marzo de 2011



I. Introducción

En 1993, los herederos de Wal*Mart ocupaba del quinto al noveno lugar dentro de la clasificación Forbes de los estadounidenses más ricos. Sin embargo, luego del fallecimiento de su fundador, Sam Walton, los nuevos directivos se enfrentan al reto de seguir los pasos de este en el crecimiento sostenido de la empresa.

El objetivo del presente caso es analizar las fuentes de valor agregado corporativo de esta empresa, así como identificar las modalidades de diversificación de la misma.

II. Análisis de Valor Agregado Corporativo

A continuación se describen en detalle cada una de las fuentes de valor agregado corporativo que utiliza la compañía en su cadena de valor.

1. Comercialización

- a. Mercancía a medida del mercado y de cada tienda.
- b. Sistema de detección de rasgos, indexando el movimiento de la mercancía, aseguraba que en cada tienda había stock de aquellos productos cuyos clientes siempre buscaban.
- c. Estrategia de precios bajos todos los días. Precios más bajos en tiendas cercanas a la competencia, 1% si estaba cerca de K-Mart y hasta un 10% si estaba cerca de K-Mart y Target (ambas).
- d. Bajo gasto en publicidad, cerca del 30% más bajo con respecto a sus competidores.
- e. Gerentes de tiendas con libertad para fijar precios.
- f. Maximización en la rotación de inventario y volumen de ventas.
- g. Póliza “Satisfacción Garantizada”, que garantiza la devolución de cualquier producto en cualquier tienda.
- h. Estrategia nacional de marca, marcas propias con precio promedio 26% más bajo que el de marcas privadas.
- i. Programa nacional “compre americano” para sustituir impulsar la sustitución de compra de productos importados.

2. Operación

- a. El 70% de las tiendas era arrendado.
- b. El gasto en renta equivale al 3% de las ventas.
- c. Tiempo de apertura desde la concepción del sitio, 120 días.
- d. Costo de construcción, 20 \$/pie².
- e. No se construyen tiendas en donde no haya posibilidad de expansión.
- f. Ventas por área de construcción, 300 \$/pie² comparado con 209 \$/pie² de su competidor más cercano.



- g. Superficie de ocupación de inventario, 10% comparado con 25% promedio del estándar de la industria.
- h. Gastos operativos, 18% vs 25% de la industria.
- i. Horario de trabajo, 12 horas corridas de lunes a sábado y 5 horas los domingos, salvo los supercentros que abren las 24 horas.
- j. Ventas en general de autoservicio.
- k. Organizadas en 36 departamentos.
- l. Sistema de inventario conectado satelitalmente mediante escaneo de códigos UPC, lo que permitía recibir y procesar datos de ventas en tiempo real de forma centralizada.

3. Distribución

- a. La red de distribución estaba concebida en dos pasos, concentrar y distribuir.
- b. La mercancía se recibe en un centro de distribución y es enviada a la tienda que hizo el pedido. Este proceso no pasa de 48 horas.
- c. La reposición de inventario se da de forma casi instantánea, al enviar la información satelitalmente desde el sitio de venta a las oficinas generales o a los centros de distribución de proveedores.
- d. Alrededor del 80% de las compras eran embarcadas en sus propios centros de distribución, 27 en total, a diferencia del 50% de su competidor más cercano.
- e. El restante 20% eran compras directas de las tiendas a los proveedores.
- f. Se introdujo la técnica “cruce de andenes” que permitía que se entregaran mercancías continuamente a las bodegas, se volvieran a empacar y se despacharan a las tiendas sin pasar por inventario. El 10% de la mercancía recibida era mediante esta técnica.
- g. La logística de entrada de producto (parte del costo de este) era de 3.7% comparado con 4.8% de la competencia.
- h. Los centros de distribución operaban las 24 horas del día, altamente automatizado y diseñado para satisfacer a 150 tiendas en un radio de 200 millas.

4. Relaciones con Vendedores

- a. Negocia directamente con los proveedores.
- b. Elimino a los representantes de fábricas dentro del proceso de negociación, esto propicio ahorros estimados de entre 3% y 4%.
- c. Compras centralizadas en la oficina general.
- d. El intercambio electrónico de información de clientes con los proveedores, hace que estos reciban pedidos e interactúen de forma electrónica, mejorando el desempeño de estos.
- e. El manejo del inventario se hace de forma electrónica. Esta información era enviada a los proveedores, para que pudiesen planificar sus despachos en determinados centros de distribución, enviando exactamente lo requerido en el tiempo necesitado.
- f. Este enlace también se realizó con detallistas, dándole la oportunidad de poder analizar tendencias en ventas, e inventario de sus productos.



5. Recursos Humanos

- a. Reconocida como una de las 100 mejores compañías para trabajar en USA
- b. El empleador más grande después del gobierno y GM.
- c. Sin sindicatos, 30% del personal trabaja medio tiempo.
- d. Compromiso total de los asociados con la compañía.
- e. Capacitación descentralizada.
- f. Programa de sugerencias dadas por asociados con un ahorro estimado de 85 MM \$.
- g. Plan tienda dentro de la tienda, propiciaba a los asociados en la administración de áreas de la tienda, mejorando las ventas.
- h. Plan incentivo por mermas, se bonificaban a los asociados si las mermas se mantenían debajo de la meta de la empresa.
- i. La remuneración de los gerentes y supervisores era basada en salario más incentivo por utilidad de la tienda. Los asistentes de gerencia son rotados cada 24 meses, para satisfacer las demandas de crecimiento.
- j. Participación en el reparto de utilidades para los empleados con más de un año empleados.

6. Administración

- a. El equipo administrativo estaba formado por ejecutivos entre 40 y 50 años de edad, que han trabajado toda su vida en la empresas, salvo algunas excepciones.
- b. Se fomenta la austeridad entre los gerentes.
- c. La directiva tiene la política de visitar todas las tiendas semanalmente.
- d. Los viernes se realiza la junta semanal de mercancías, en la que asisten el equipo administrativo e inclusive se invitan a CEO de otras empresas como GE.
- e. Los sábados se realiza una junta informal en la que asisten el equipo administrativo, asociados de la oficina general, amigos, parientes. La misma se realiza en el auditorio y combina entretenimiento informal con negocios prácticos para compartir información.

III. Matriz de Portafolio



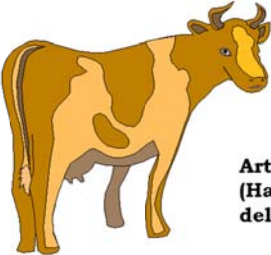

La distribución en esta matriz se basó en el Wal*Mart 10K, Discount Merchandiser, de junio de 1.994 (Fig. 5.7). Tomando en consideración la participación de cada categoría en el total ventas de la cadena. Sin embargo esto es sólo una foto del momento por lo que nuestra recomendación es realizar un análisis más profundo tomando como base la rentabilidad de cada una de las categorías y su aporte a la rentabilidad total, haciendo especial énfasis en los costos que acarrea el manejo de cada una.

- a. Se puede inferir que los artículos de vida corta (ropa, linos, telas) funcionan como productos ESTRELLA ya que los mismos se destacan como los generadores de mayores ingresos contribuyendo con un 27% de las ventas totales.



- b. Los artículos duraderos (hardware, artículos del hogar) pueden ser considerados como los productos VACA dada su alta participación en las ventas y gran generación de flujo de efectivo. Pudiera inferirse que a pesar de esto, estos productos generan alto costo en inventarios.
- c. Por otro lado, las categorías de papelería, artículos deportivos y juguetes, artículos para la salud, regalos (discos, electrónicos) y productos farmacéuticos son productos SIGNO DE INTERROGACIÓN. Estos productos pueden generar ventas pero quizás no lo suficiente para compensar el nivel de los fondos necesarios para distribuirlos por los múltiples proveedores e inventario costoso.
- d. Por último, los artículos de joyería, zapatería y misceláneos pueden considerarse como productos PERRO, los cuales presentan una contribución muy baja con respecto al total de ventas de la cadena, por lo tanto se recomienda evaluar su permanencia dentro de las categorías ofertadas.

A continuación se muestra la gráfica de la referida matriz, exponiendo lo previamente indicado.

 <p>Artículos de Vida Corta (ropa, linos, telas)</p>	 <p>Papelería, Artículos Deportivos y Juguetes, Artículos para la Salud, Regalos (Discos, Electrónicos) y Productos Farmacéuticos</p>
 <p>Artículos Duraderos (Hardware, artículos del hogar)</p>	 <p>Artículos de Joyería, Zapatería y Misceláneos</p>



IV. Identificación de Modalidades de Diversificación

a. Clubes de Ventas en Bodega Sam's.

Es un club de ventas con precios de mayorista, mercancía de marca, para que estos las usaran en sus propias operaciones. El concepto era una comercialización de alto volumen y bajo costo de productos al mayor, estrictamente de contado, solo para miembros con negocio registrado. El inventario se financiaba con las cuentas por pagar, lo que resultaba en un mínimo requerimiento de capital de trabajo. Los márgenes estaban en el orden de 3%.

b. Supercentros

Es una combinación de supermercado y tienda de descuento, ofrecen tamaños y marcas limitados para mantener los costos. También incluían panaderías, cafetería, estudio fotográfico, revelado, tintorería, óptica y peluquería. Los márgenes estaban en el orden del 6%.

c. Expansión internacional

El crecimiento internacional se inició en México con 63 tiendas, 22 Sam's y 11 Supercentros, con planes de expandirse a 100 tiendas para finales de 1994. En Canadá se adquirieron 122 tiendas Woolco, convirtiéndolas en el formato de Wal*Mart. En 1995, se planeaba entrar en el mercado de Sudamérica en Brasil y Argentina, y en Asia, donde se planeaba negociar en Hong Kong, como puerta de entrada a China.