

CASOS EMPRESARIOS



por Ruben Roberto Rico

PhD en Marketing · Pacific Western University | Director de la Maestría en Marketing Estratégico de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales | Director del curso de posgrado en Administración y Planeamiento Estratégico de UBA | Autor de varios libros de management y marketing, el último de ellos, *Retail Marketing*, escrito con Evaristo Doria, publicado por Prentice Hall | Presidente de TQCG, consultora especializada en calidad y marketing | Director de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia e integrante del Consejo Académico de la Asociación Argentina de Marketing | Director de contenidos del Management Herald.

WAL★MART SUPERCENTER

A partir del 2 de julio de 1962, los hermanos Sam y Bud Walton crearon y comenzaron a construir con una visión y magnífica inteligencia estratégica y mucha disciplina, lo que es hoy el retail y la empresa más importante del mundo en

términos de facturación, varias veces superior al PBI de muchos países en vías de desarrollo. Su denominación fue producto de la integración de los dos apellidos "Wal" y "Mart", por tratarse del sitio donde se venden artículos.

1 - Evolución de sus conceptos de negocios y crecimiento constante

Década del sesenta

• 1962 •

Hacia 1962 los hermanos Sam y Bud Walton eran dueños de dieciséis franquicias de los bazares Ben Franklin en Arkansas, Missouri y Kansas, lo que las convirtió en la mayor cadena de variedades tipo Ben Franklin de los Estados Unidos. Sam Walton percibía cómo evolucionaba el retail, y cómo los grandes supermercados y luego las tienda de descuento amenazaban su cadena de bazares. Fue así que el 2 de julio de 1962 estos hermanos inauguraron la primera tienda de descuento *Wal-Mart* en Rogers, Arkansas. A un año de este evento, esta tienda genera ventas por 975.000 dólares. Sólo pasaron dos años antes de que se inaugurara la siguiente tienda *Wal-Mart* en Harrison, Arkansas.

• 1967 •

Las 24 tiendas *Wal-Mart* facturan 12,6 millones de dólares.

• 1968 •

En marzo, *Wal-Mart* sale por primera vez de la zona de Arkansas para instalar su primera tienda en Sikeston, Missouri.

• 1969 •

A esta altura ya hay 32 tiendas *Wal-Mart*, las que suman un total de 30,8 millones de dólares en ventas. En octubre de 1969, *Wal-Mart* se transforma en una sociedad anónima.

Década del setenta

• 1970 •

Este año operan 38 tiendas, incluyendo los Centros Walton Family, con ventas que alcanzan los 44,2 millones de dólares. La cantidad de empleados asciende a 1.500. El 1º de octubre, *Wal-Mart* se convierte en una compañía de suscripción pública, con acciones que se negocian en el mercado extrabursátil. Se venden 300.000 acciones a 16,50 dólares por acción. También en octubre se unen el centro de distribución y las oficinas generales, por lo que pasan a ocupar un predio de 72.000 pies cuadrados.

• 1971 •

El crecimiento continúa y, ya son 51 las tiendas *Wal-Mart*, con lo cual suman 78 millones de dólares en ventas. El número de asociados llega a 2.300. El centro de distribución duplica su tamaño. Se lanza el plan de participación en las ganancias para asociados (idea de Helen Walton). *Wal-Mart Stores, Inc.* cuenta con tiendas en cuatro estados: Arkansas, Kansas, Louisiana, Missouri y Oklahoma.

• 1972 •

Ya funcionan 64 tiendas *Wal-Mart*, con ventas por un total de 124,8 millones de dólares. Los empleados ascienden a 3.500. En Bentonville se inaugura un segundo centro de distribución que cubre una superficie de 14.000 metros cuadrados. Se produce el primer fraccionamiento de acciones de dos por una, y cada acción cotiza a 47 dólares en la Bolsa de Nueva York.

• 1973 •

Los 78 negocios *Wal-Mart* alcanzan ventas por 167,6 millones de dólares. Trabajan 4.400 asociados. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande, desarrollando mercado, rumbo al sexto estado: Tennessee.

• 1974 •

Las ventas alcanzan los 236,2 millones de dólares, producto de 104 tiendas que emplean 5.800 asociados. Se inauguran las primeras tiendas de Kentucky y Mississippi, por lo que *Wal-Mart* ya opera en ocho estados. Sam Walton da un paso al costado y "se retira" de su cargo de Presidente del Comité Ejecutivo a los 56 años. Ron Mayer, de 40 años, ocupa su lugar como Presidente y CEO.

• 1975 •

Las ventas ascienden a 340,3 millones de dólares, como resultado de las 125 tiendas. La cantidad de asociados es de 7.500. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande, no solo a través de una estrategia de penetración, sino también desarrollando mercados, a Texas, por lo que ahora opera en nueve estados. Se completa la obra y se pone en funcionamiento un tercer depósito de 14.000 metros cuadrados, en Bentonville.

• 1976 •

Las ventas ascienden a \$ 478,8 millones, producto de la operación de 153 tiendas y del trabajo de 10.000 empleados. Se lanza el segundo fraccionamiento de acciones de dos por una, en el que cada acción se negoció a 23 dólares en la Bolsa de Nueva York. Sam Walton sale de su "retiro" y

reasume como Presidente y CEO de *Wal-Mart Stores, Inc.* Nombra a Jack Shewmaker como Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones, Personal y Mercadería, y a David Glass como Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y Distribución.

• 1977 •

Las ventas suman 900,2 millones de dólares en 229 tiendas. Hay 17.500 asociados. *Wal-Mart* adquiere Huthcheson Shoe Company en Ft. Smith AR. y su propia farmacia, estación de servicio y joyería.

• 1979 •

Las ventas suben vertiginosamente! *Wal-Mart* se convierte en la primera compañía de comercio minorista en la historia que alcanza la marca de los mil millones de dólares en tan corto período. Las ventas ascienden a 1.248 millones de dólares y las tiendas, a 276. Son



Anfitrión de piso presente en los ingresos a los Supercenters

CASOS EMPRESARIOS

CASO: WAL-MART

21.000 los asociados que trabajan. *Wal-Mart Stores, Inc.* hace pie en su undécimo estado: Alabama. Por cuarto año consecutivo, la revista Forbes coloca a *Wal-Mart Stores, Inc.* en primer lugar entre todos los comercios minoristas generales.

Década del ochenta

• 1980 •

Las ventas ascienden a 1.600 millones de dólares a través de 330 tiendas con un total de 27.000 asociados. El mayor centro de distribución hasta la fecha se inaugura en Palestine, Texas. *Wal-Mart* opera todos los departamentos de su tienda. Se realiza el tercer fraccionamiento de acciones de dos por una y cada acción se vende a 50 dólares en la Bolsa de Nueva York. La revista Forbes ubica a *Wal-Mart Stores, Inc.* en primer lugar entre todas las compañías de comercio minorista. *Wal-Mart* inaugura el puesto de *people greeter* en la entrada de sus tiendas.

• 1981 •

Las ventas ascienden a 2.400 millones de dólares en 491 tiendas con un total de 41.000 asociados. Con la inauguración de tiendas en Georgia y Carolina del Sur, *Wal-Mart Stores, Inc.* opera en trece estados. Hace su segunda adquisición: 92 tiendas Kuhn's Big K. Forbes vuelve a ubicar a *Wal-Mart Stores, Inc.* en primer lugar entre todas las compañías de comercio minorista. Las primeras oficinas que se adquieren para inaugurar la sección internacional de *Wal-Mart* fueron las de Hong Kong y Taipei.

• 1982 •

En el vigésimo aniversario de *Wal-Mart* se generan ventas por 53.300 millones de dólares

en las 551 tiendas con un total de 46.000 asociados. Con la inauguración de las tiendas en Florida y Nebraska, *Wal-Mart Stores, Inc.* opera en quince estados. Se lanza el cuarto fraccionamiento accionario y la acción cotiza a 49 7/8 dólares en la Bolsa de Nueva York. La revista Forbes vuelve a ubicar a *Wal-Mart Stores, Inc.* en primer lugar entre todas las compañías de comercio minorista.

• 1983 •

Las ventas ascienden a 4.700 millones de dólares en 645 tiendas con un total de 62.000 asociados. Con la inauguración de tiendas en Indiana, Iowa, Nueva México y Carolina del Norte, *Wal-Mart Stores, Inc.* ahora opera en diecinueve estados. Se inaugura el primer Sam's Club mayorista en Midwest City, Oklahoma. Se presenta la comida para perros Ol' Roy (las ventas del primer año fueron de \$ 308.000 dólares; las ventas del año fiscal 1998 subieron a 356 millones de dólares). Se lanza el quinto fraccionamiento accionario y la acción cotiza a 81 5/8 dólares en la Bolsa de Nueva York. La revista Forbes vuelve a ubicar a *Wal-Mart Stores, Inc.* en primer lugar entre todas las compañías de comercio minorista.

• 1984 •

Las ventas ascienden a 6.400 millones de dólares en 756 tiendas, de las cuales más de cien son nuevas. Hay un total de 81.000 asociados. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande al vigésimo estado: Virginia.

• 1985 •

Las ventas ascienden a 8.400 millones de dólares en 882 tiendas, en las que trabajan 104.000 asociados. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande a Wisconsin y Colorado. Se inaugura el *Walton Institute para la capacitación de gerentes en la Universidad de Arkansas*. Los Sam's Clubs, originalmente un experimento del comercio minorista, pasan a ser una división permanente.



Asistencia en ventas en el piso de venta

● 1986 ●

Operan 1.029 tiendas, con ventas por un total de 11.900 millones de dólares y 141.000 asociados. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande a Minnesota, el estado número 23 en su cobertura. Se lanza el sexto fraccionamiento accionario de dos por uno y la acción cotiza a 49 3/4 dólares en la Bolsa de Nueva York. Se inauguran tres nuevos centros de distribución. Dos hipermercados *Wal-Mart* abren en Dallas y Arlington, Texas.

● 1987 ●

En el año de su vigésimo quinto aniversario, *Wal-Mart* alcanza 19.500 millones de dólares en ventas con 1.198 tiendas y 200.000 asociados. Se lanza el séptimo fraccionamiento accionario de dos por uno y la acción se cotiza a 66 5/8 de dólares en la Bolsa de Nueva York. Se completa la Red Satelital *Wal-Mart* (el sistema privado de comunicaciones satelitales más grande de los Estados Unidos), que vincula todas las unidades operativas de la compañía y la casa central a través de una red de comunicaciones de voz y de datos de dos vías y de una vía para video. *Se inaugura el concepto de "Tienda dentro de una tienda"*.

● 1988 ●

Las ventas llegan a 20.600 millones de dólares en 1.259 tiendas *Wal-Mart* y 105 Sam's Clubs. Ya son 223.000 los asociados. Los dieciséis centros de distribución de *Wal-Mart* se encuentran comunicados en línea. El 90% de las tiendas utiliza lectura óptica de código de barras. *Wal-Mart* abre su primer supercenter en Washington, Missouri. David Glass es designado CEO de la compañía.

● 1989 ●

Las ventas suman un total de US\$25.800 millones. Hay 1.402 tiendas *Wal-Mart* y 123 Sam's Clubs con 275.000 asociados. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande a Michigan, West Virginia y Wyoming, con lo que ya está presente en 25 estados. Se anuncian planes para el ingreso en el mercado de California. Se comunica que el *Wal-Mart Visitor's Center* será inaugurado en 1990.

● 1990 ●

El total de ventas trepa a los 36.600 millones de dólares. Hay 1.573 tiendas *Wal-Mart*, 148 Sam's Clubs y un total de 328.000 asociados. Se lanza el octavo fraccionamiento accionario de dos por uno y la acción se cotiza a 62 1/2 dólares en la Bolsa de Nueva York. *Wal-Mart Stores, Inc.* está presente en 34 estados, con su expansión a California, Nevada, Dakota del Norte, Pensilvania, Dakota del Sur y Utah. *Wal-Mart* adquiere McLane Company, Inc., compañía proveedora de servicios de distribución minorista y de productos de almacén. Se inaugura el primer Bud's Warehouse Outlet.

● 1991 ●

Las ventas crecen hasta alcanzar los 43.800 millones de dólares en 1.720 tiendas *Wal-Mart* y 208 Sam's Clubs. Los asociados suman 371.000. Se produce el noveno fraccionamiento accionario de dos por uno. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande a Connecticut, Delaware, Maine, Maryland, Massachusetts, Nueva Hampshire, Nueva Jersey y Nueva York, lo que equivale a operar en 42 estados. Asimismo, ingresa en el mercado internacional mediante un joint venture con CIFRA para inaugurar el Club Aurrera en la Ciudad de México. Se lanza la marca de productos Sam's American Choice.

● 1992 ●

Las ventas de *Wal-Mart Stores, Inc.* llegan a los 55.400 millones de dólares en 1.880 tiendas *Wal-Mart* y 256 Sam's Clubs con 434.000 asociados. La compañía se expande a Idaho, Montana y Oregon, con lo que está presente en 45 estados. También se expande a Puerto Rico. Se lanza el décimo fraccionamiento accionario de dos por uno. El 17 de marzo, el Presidente George Bush le otorga a Sam Walton la Medalla Presidencial de la Libertad, la condecoración civil más

importante de los Estados Unidos. El 5 de abril de 1992 Sam Walton fallece, poco antes de cumplir 74 años.

● 1993 ●

Las ventas de *Wal-Mart Stores, Inc.* totalizan 67.300 millones de dólares. Ahora son 1.953 las tiendas *Wal-Mart*, 68 los supercenters, 419 los Sam's Clubs y 528.000 los asociados. *Wal-Mart Stores, Inc.* se expande a Alaska, Hawái, Rhode Island y Washington, con lo que ya tiene presencia en 49 estados. En Lawrence, Kansas, se inaugura una tienda prototipo diseñada para ser lo más ecológica posible. Sam's Club adquiere y convierte 109 Pace Clubs, con base en Denver, Colorado. *Wal-Mart Stores, Inc.* logra su primera semana de ventas por 1.000 millones de dólares.

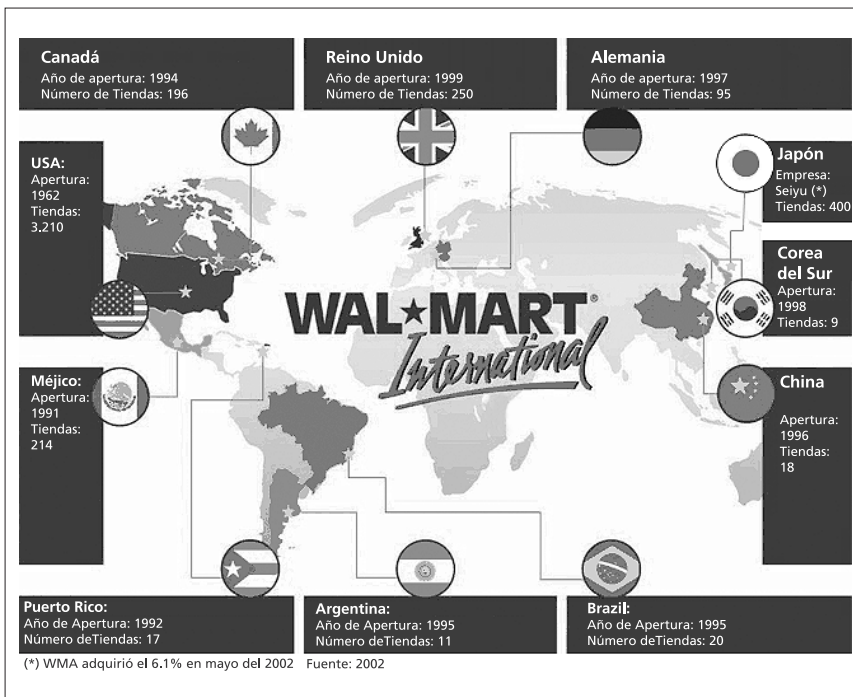
● 1994 ●

Wal-Mart Stores, Inc. alcanza los 82.500 millones de dólares en ventas en 1.990 tiendas *Wal-Mart*, 143 supercenters y 428 Sam's Clubs con 622.000 asociados. Se inauguran tres Value

Clubs en Hong Kong. *Wal-Mart* compra las 122 tiendas canadienses Woolco Stores, inicia su conversión y de inmediato se transforma en una importante fuerza minorista en Canadá. Las tiendas en ese país suman 123, más 96 en México.

● 1995 ●

Wal-Mart Stores, Inc. logra un total de ventas de 93.600 millones de dólares. Son 1.995 las tiendas *Wal-Mart*, 239 los supercenters, 433 los Sam's Clubs y 276 las tiendas internacionales, con un total de 675.000 asociados. Se inaugura una tienda en Vermont (el único estado en el que *Wal-Mart* aún no tenía presencia) y la Compañía se convierte en una verdadera cadena minorista nacional. *El crecimiento a nivel internacional continúa con la apertura de tres unidades operativas en la Argentina y cinco en Brasil.* Bud Walton, co-fundador de *Wal-Mart Stores, Inc.*, fallece a la edad de 73 años el 21 de marzo de 1995.



● 1996 ●

Wal-Mart Stores, Inc. alcanza 104.800 millones de dólares en ventas. Suman 1.960 las tiendas, 344 los supercenters, 436 los Sam's Clubs y 314 las tiendas internacionales; hay 728.000 asociados en los Estados Unidos y 50.000 en el extranjero. Se lanza un joint venture para ingresar en el mercado de la China.

● 1997 ●

Las ventas de *Wal-Mart Stores, Inc.* ascienden a 118.100 millones de dólares. Hay 2.359 tiendas, 437 supercenters, 443 Sam's Clubs y 423 tiendas en el extranjero, con 720.000 asociados en los Estados Unidos y 105.000 en el resto del mundo. En diciembre de este año, *Wal-Mart* adquiere las exitosas tiendas Wertkauf de Alemania, cadena similar a los supercenters argentinos. *Wal-Mart Stores, Inc.* atiende a más de noventa millones de clientes por semana. Al finalizar el ejercicio fiscal el 31 de enero de 1997, *Wal-Mart* supera la marca de los 100.000 millones de dólares en ventas.

● 1998 ●

Wal-Mart finaliza el año con ventas por 137.000 millones de dólares, lo que equivale a un incremento del 17% anual, es decir, casi 20 millones más que en 1997. Los establecimientos suman 3.599, de los cuales 1.869 son tiendas *Wal-Mart*, 564 supercenters, 451 Sam's Clubs y 715 unidades internacionales. El número de asociados llega a 910.000. *Wal-Mart* realiza otra incursión en el negocio de los almacenes, con la inauguración de tres tiendas Neighborhood Market. En diciembre, la compañía adquiere 74 unidades de la cadena Interspar Hypermarket en Alemania.

Las tiendas de descuento con alta rotación, poco margen y bajos precios tenderán a predominar, lo cual será una amenaza para los retails que no creen experiencias gratificantes.

CASOS EMPRESARIOS

CASO: WAL-MART

● 1999 ●

La compañía vuelve a incursionar en los mercados europeos con la adquisición de 232 supermercados ASDA en Inglaterra. *Discount Store News* y *Mass Market Retailers* designan a Wal-Mart la "Compañía de Comercio Minorista del Siglo", y la revista *Forbes* la incluye en una lista de las compañías para las que la gente más ansía trabajar. El año culmina con 1.801 tiendas, 721 supercenters, 463 Sam's Clubs, 7 Neighborhood Markets y 1.011 unidades internacionales. El total de asociados asciende a 1,140 millones, siendo la compañía con mayor número de empleados en el mundo.

El nuevo siglo 2000

Se celebran el décimo aniversario del Wal-Mart Visitor's Center, inaugurado el 9 de mayo de 1990 y el quincuagésimo aniversario de la apertura de la primera tienda (Walton's 5&10), inaugurada el 9 de mayo de 1950. H. Lee Scott es designado Presidente y CEO de Wal-Mart Stores, Inc. Wal-Mart es calificada como la Compañía Ciudadana N° 1 en el Informe Cone/Roper 2000 y alcanza el N° 5 en el ranking de la revista *Fortune* de las compañías más admiradas del Mundo. Wal-Mart clausura el siglo con 191.000 millones de dólares en ventas y más de 4.100 establecimientos en todo el mundo. Hay 1.737 tiendas Wal-Mart, 888 supercenters, 472 Sam's Clubs, 17 Neighborhood Markets y 1.079 unidades internacionales. Wal-Mart cierra el año con más de 1,2 millones de asociados en todo el mundo.

● 2001 ●

Wal-Mart Stores, Inc. finaliza el año con 218.000 millones de dólares en ventas, lo que la convierte en la empresa más grande de los Estados Unidos. Hay 4.414 establecimientos, de los cuales 1.647 son tiendas Wal-Mart, 1.066 supercenters, 500 Sam's Clubs, 31 Neighborhood Markets y 1.170 unidades internacionales. Wal-Mart Stores, Inc. da empleo a más de un millón de personas en los Estados Unidos y 303.000 en el extranjero, con lo que suma un total de más de 1,3 millones de asociados en todo el mundo.

● 2003-4 ●

Wal-Mart es el retail minorista más grande del mundo con ventas por más de 250 mil millones de dólares y el 3% de las ventas minoristas mundiales.

2 - Wal-Mart en el mundo cobertura y posicionamiento

En la actualidad Wal-Mart Stores no es sólo la empresa de comercio minorista más grande del mundo, sino también la mayor empresa mundial en términos de facturación, pues ya logró superar los 250.000 millones de dólares.

Globalmente, Wal-Mart emplea de modo directo a más de 1,3 millones de personas y cuenta en la actualidad con casi 5.000 tiendas en once países, a través de las cuales llega, aplicando su posicionamiento de "Precios Bajos Todos los Días", a más de 100 millones de consumidores por semana.

Internacionalmente, la compañía opera más de 1.500 tiendas en la Argentina, Brasil, México, Puerto Rico, Canadá, Alemania, Reino Unido, China, Corea y Japón, países en los que ingresó directamente o aliado con empresas minoristas locales.

También globalmente, Wal-Mart es una de las empresas que mayores contribuciones desarrolla en materia de planes de ayuda a la comunidad, donando casi 200 millones de dólares anuales a causas solidarias.

3 - Cultura empresarial

Wal-Mart desarrolla su labor diaria en todos los lugares donde opera a partir de tres principios básicos de su cultura:

- 1- Respetar al individuo.
- 2- Exceder las expectativas de los clientes (en Wal-Mart el cliente es el jefe).
- 3- Buscar la excelencia en todo lo que se hace: todos los empleados comparten un compromiso excepcional por la satisfacción del cliente; su gente es una pieza fundamental de la estrategia y la que hace la diferencia, tratando de mejorar continuamente y de lograr la excelencia en todo lo que hace. Wal-Mart tiene al cliente como eje y, en función de ello, opera con trabajo colaborativo con los proveedores en torno de generar valor agregado para cliente, sobre una base de total integridad a lo largo del tiempo. Hay una serie de instrumentos informáticos que se ponen a disposición del proveedor. Por ejemplo, Retail link, que le permite al proveedor saber en tiempo real, la evolución de los stocks en cada uno de los locales, desde el proveedor más grande al más chico, en forma totalmente gratuita.

4 - Responsabilidad social globalmente

Wal-Mart desarrolla contribuciones importantes en materia de planes de ayuda a la comunidad, donando casi 200 millones de dólares anuales a causas solidarias. Los supercenters realizan anualmente un relevamiento de aquellas instituciones y eventos locales que merecerían la atención de la empresa, de modo de focalizar y maximizar la ayuda a cada comunidad local. Además de ayudar a hospitales, comedores públicos, escuelas carenciadas, hogares y parroquias, Wal-Mart contribuye a través de distintos programas con diversos tipos de instituciones.

5 - Marcas propias en la Argentina

Wal-Mart Argentina complementa el surtido de productos existentes en los supercenters con más de quinientos productos de marca o elaboración propia, así como de marca exclusiva, que se extienden a prácticamente todas las líneas de consumo diario.

6 - ¿Cómo construyó Wal-Mart su éxito?

Para determinar cómo una empresa construye sus ventajas competitivas debe desagregar-se en actividades.

La alta rentabilidad y facturación lograda, superior a la de sus competidores, se explica por su inteligencia e innovación estratégica, las cuales ayudaron a construir la ventaja competitiva siempre centrada en el cliente. Por ejemplo, a principios de la década del setenta aprovechó que ninguna empresa levantaba empresas tiendas grandes en ciudades pequeñas y comenzó con esta estrategia hasta mediados de la década del ochenta, en algo más de la tercera parte de sus tiendas, sin tener oposiciones fuertes de sus competidores. Además desbordó y colmó espacios geográficos, aprovechando economías de escalas locales y regionales, más la aplicación de un avanzado sistema de distribución logística, de un control de inventario automatizado y de investigación de mercado en tiempo real, entre otros aspectos. Pero, como se observa, a pesar de que a Wal-Mart se la identifica como la empresa que aplicó una ventaja en costos también aplicó, en los mercados geográficos donde no tenía competencia, una estrategia de diferenciación con respecto a los negocios tradicionales, por mayor variedad de productos e, incluso, por conveniencia.

Su estrategia estuvo y está conformada, no por un solo factor, sino por un conjunto de factores clave que le facilitan hacer viable su ventaja competitiva: por ejemplo, menores costos en abastecimiento y distribución; menor publicidad y promoción que el resto de las empresas al posicionar su concepto de precios bajos todos los días; menos robos ya que reconoce a su personal la mitad de la reducción de los robos; muy buenos sistemas de información y alta productividad del personal.

7 - Tendencias del retail e impactos para América Latina

De acuerdo con mi visión, entre las principales tendencias del retail para América Latina, que generarán consecuencias favorables o inconvenientes, según se gestionen, se destacan:

- 1) los retails, principalmente minoristas, seguirán creciendo por fusiones y adquisiciones;
- 2) los países de más alto crecimiento económico y mayor desarrollo urbano serán los más atractivos;
- 3) las tiendas de descuento con alta rotación, poco margen y bajos precios tenderán a predominar, lo cual será una amenaza para los retails que no creen experiencias gratificantes;
- 4) La tecnología transformará la manera en que los proveedores, minoristas y clientes realicen sus transacciones y manejen la relación comercial;
- 5) los retails y los proveedores se convertirán gradualmente en socios simbólicos en lugar de enemigos;
- 6) los que manejen mejor la microsegmentación del mercado y la clusterización de sus ofertas crecerán; y
- 7) los que creen experiencias gratificantes en las necesidades, en el ambiente, en la comunicación, en el entretenimiento, en los eventos, en la relación y a través del personal crecerán rentablemente.

**WAL-MART
SUPERCENTER**

CONSIGNAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Por Ruben Roberto Rico

- 1- ¿Cuál o cuáles fueron los factores clave de éxito de la estrategia de Wal-Mart que resultaron determinantes?
- 2- ¿Por qué Wal-Mart tiene más éxito en Estados Unidos, Reino Unido, México y Canadá y menos en los otros países donde opera?
- 3- ¿Qué tipo de ventaja competitiva construyó Wal-Mart, en costos o en diferenciación, o en ambas áreas? Si la respuesta fuera la última (ambas áreas), ¿es posible?
- 4- Identificar un país de los once donde opera Wal-Mart y determinar quiénes son los competidores y cuáles las diferencias competitivas de cada necesidad requerida por los clientes objetivo de los supercenters?
- 5- Investigar cuáles son los distintos formatos y conceptos de negocio que opera Wal-Mart, describiendo sus características.
- 6- ¿Qué unidades de negocio opera Wal-Mart? Comercializa libros, juguetes, joyas, música, video games, y ¿qué otras cosas?