

Las estrategias de Wal-Mart

Autor: Mtro. Francisco Javier Calleja Bernal, Profesor de Tiempo Completo Departamento de Contaduría, UDLAP.

Un par de artículos aparecidos en *El Economista* la semana pasada nos describen las estrategias de Wal-Mart no tanto por lo que dicen en sí mismos, sino por las conclusiones que podemos derivar de ellos.

Enrique Campos nos proporciona una estadística de los empleados que tiene este autoservicio en México, más allá de que les llamen eufemísticamente asociados, y allí pueden apreciarse un par de ideas.

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de empleados	157,432	170,014	176,463	219,767	238,128	248,246	226,829	228,063	231,996

Después de observar la clara tendencia de crecimiento sostenido de los años 2007 a 2012, en septiembre de 2013 Wal-Mart vende Vips a Alsea y reduce su planta laboral en casi veinte mil personas con un solo movimiento. En diciembre de 2014 se deshacen de Banco Wal-Mart al venderlo a Inbursa y el reducido número de empleados no impacta demasiado en el parco incremento del número total de “asociados”. En 2015 hay un pequeño crecimiento que seguramente se verá revertido al conocer las cifras de 2016, cuando se ha concretado la venta de Suburbia a Liverpool. Pero lo que está detrás de las cifras es la vigilancia constante de la planta laboral y procurando que no se descontrole su crecimiento, al contrario de que cuando haya oportunidad se reduzca.

Karina Hernández nos informa las otras estrategias. La segunda declarada abiertamente por sus directivos es logística y consiste en reducir los recorridos de los productos desde sus 14 Centros de Distribución (CEDIS) a las tiendas de 230 kilómetros actuales en promedio a 160. Dado que se hacen estudios al respecto, esto implicará abrir tiendas dónde se necesiten y sea más conveniente para la empresa.

La última tiene que ver con la diversificación y con el crecimiento. En la parte de la diversificación nos dan el dato de que el autoservicio tiene 2,280 tiendas en nuestro país al 30 de noviembre de 2016, pero lo interesan es como se conforman:

Tipo de tienda	Bodega Express	Bodega	Mi Bodega	Wal-Mart	Sam's Club	Superama
Número	939	487	329	259	160	96
Porcentaje	41	21	15	11	7	4

Hay 10 Farmacias Medi Mart que representan 1%. Pero lo verdaderamente interesante es cómo la empresa ha atacado el mercado de las tiendas de conveniencia con la Bodega Express reaccionando con fuerza a ese competidor gigantesco que es Oxxo, por otra parte, la atención a diferentes estratos económicos, con 816 Bodegas, en sus dos variantes, sin descuidar a la enorme clase media con Wal-Mart y ese apetitoso mercado de medio mayoreo y gourmet con sus Sam's Club y sus Superama. Es evidente que la empresa quiere participar y ser el líder en todos los nichos.

Finalmente está el espectacular anuncio de que quiere duplicar su tamaño en ocho años. Cualquier otro competidor tendrá que ponerse metas igual de ambiciosas si no quiere ser simplemente desplazado o conformarse con un porcentaje mínimo de la venta al menudeo y observar el éxito de Wal-Mart.

Tags: Wal-Mart, Sam's Club, Superama, tiendas de conveniencia, Oxxo, Mtro. Francisco Javier Calleja Bernal.

Acerca del autor: Contador Público con estudios de Maestría en Administración y candidato a Doctor en Educación. Con más de 40 años de experiencia docente y profesional en contabilidad, costos, análisis financiero y auditoría. 291 cursos impartidos en diversas universidades, de los cuales el 88% ha sido a nivel licenciatura y el resto en maestría. 194 módulos de diplomado impartidos a personal de diversas empresas. Autor de los libros "Contabilidad 1", "Costos" y "Contabilidad Administrativa" con editorial Pearson. Articulista en diversos periódicos y autor de su propio blog "Visión Financiera". Coordinador de las materias Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos, Análisis de Costos y Contabilidad Gerencial.