

AL1-1PP
545
2014



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

WAL-MART EN CHILE
“EL ÉXITO DE SU ESTRATEGIA DE IMPLMENTACION”

TESIS DE FIN DE ESTUDIO, PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

PROFESOR GUIA: PATRICIO VICENCIO

ROMAIN PETELLAZ

WILLIAM LAMHENE

Viña del Mar, Junio 2014

16/06/14 15:11/16/14 2014

Agradecimientos:

Queremos dar las gracias a la Universidad de Valparaíso y particularmente a la carrera los Negocios Internacionales para permitir a nosotros que hacer este año en Chile y que hacer esta tesis.

Deseamos también dar las gracias a nuestra escuela Groupe Sup de Co Montpellier para esta oportunidad de intercambio en Chile.

Por fin, queremos dar las gracias a nuestro profesor guía, Patricio Vicencio, para sus consejos y su implicación en nuestro trabajo.

Tabla de contenido:

INTRODUCCION.....	6
I- ASPECTO METODOLÓGICO.....	8
1-1- Objetivos de la tesis.....	8
1-1-1. Objetivo general.....	8
1-1-2. Objetivos específicos.....	8
1-2- Justificación.....	9
1-3- Metodología.....	10
1-4- Planteamiento de hipótesis	11
1-5- Marco teórico.....	11
II- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA WAL-MART	18
2-1- Wal-Mart Stores, inc.	18
2-1-1. Su historia.....	19
2-1-2. Algunos cifras claves sobre Wal-Mart Stores, Inc.....	23
2-1-3. Sus distintos tipos de tiendas.....	25
2-1-4. Su estrategia de crecimiento	26
2-2- Factores claves de su éxito en los Estados Unidos.....	28
2-2-1. Política de bajo precio	28
2-2-2. Una gestión de los costos perfecta	30
2-2-3. Satisfacción de los consumidores.....	31
2-2-4. Un sistema de informaciones eficiente con una tecnología vanguardia.....	32
2-2-5. El concepto del « todo bajo mismo techo ».....	33
2-3- Wal-Mart al internacional.....	34
2-3-1. Un líder en América latina	35
2-3-2. Sus tentativos internacionales.....	36
2-4- La cultura de Wal-Mart	39

III- EL MERCADO DEL RETAIL EN CHILE	42
3-1- El mercado Chileno	42
3-2- Las varias actividades del retail.....	43
3-2-1. Los supermercados.....	44
3-2-2. Mejoramiento del Hogar.....	46
3-2-3. Tiendas por departamentos.....	47
3-3- Las otras empresas concurrentes	48
3-3-1. El Holding SMU S.A.	48
3-3-2. Cencosud.....	50
3-3-3. Falabella	51
3-4- El fracaso de una empresa extranjera en chile: el gigante Carrefour	52
3-4-1. La empresa Carrefour en el mundo	52
3-4-2. Las causas del fracaso.....	55
IV- WAL-MART EN CHILE	57
4-1- Su presentación.....	57
4-1-1. Sus diferentes tiendas	60
4-1-2. Presencia en el territorio chileno	65
4-1-3. Su cultura de empresa en Chile	66
4-2- Los desafíos encontrados durante su implantación	67
4-2-1. Los temores del principio transformado en fuerzas.....	67
4-2-2. Los proveedores de D & S	72
4-3- Sus ventajas competitivas.....	74
4-3-1. Los Tratados de Libre Comercio	74
4-3-2. Su gestión logística internacional.....	75

V- LAS CARACTERÍSTICAS DE SU IMPLEMENTACIÓN.....	77
5-1- Una fusión benéfica.....	77
5-1-1. La adquisición de D & S.....	77
5-1-2. Una gran inversión.....	78
5-1-3. La experiencia de D & S.....	79
5-2- La estrategia de implementación.....	80
5-2-1. Adquisición de una organización ya eficiente en el mercado.....	80
5-2-2. La adaptación local.....	81
5-2-3. Exportación de estrategia Estadounidense.....	83
5-3- Las razones adyacentes de esta implementación.....	85
5-3-1. Una diversificación.....	85
5-3-2. La penetración del mercado Peruano.....	88
 CONCLUSIÓN.....	 89
 BIBLIOGRAFIA.....	 94

ILUSTRACIÓN:

<i>Ilustración 1 : Wal-Mart en el mundo.....</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 2 : Primera publicidad de Wal-Mart, Arkansas</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 3 : Marcas propias de Wal-Mart</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 4 : Logo Wal-Mart</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 5 : Variedad de productos en Wal-Mart.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 6 : Presencia internacional de Wal-Mart</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 7 : Mercado del retail en Chile</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 8 : Grafico del retail en Chile</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 9 : Los tres grupos principales en Chile.....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 10 : Penetración del mercado de mejoramiento de hogar en América Latina</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 11 : Participación de mercado mejoramiento del hogar en Chile</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 12 : Penetración de tiendas por departamentos en América Latina</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 13 : Participación de tiendas por departamentos en Chile</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 14 : Actividades grupo SMU</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 15 : Marcas propias de Cencosud.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 16 : Presencia Falabella en América Latina.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 17 : Carrefour en el mundo</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 18 : Tienda Ekono.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 19 : Productos aCuenta</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 20 : Wal-Mart en Chile.....</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 21 : Valores de Wal-Mart - Memorial anual Chile 2013</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 22 : Logo Falabella</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 23 : Líder Chile.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 24 : Logística Wal-Mart</i>	<i>75</i>

INTRODUCCION

La mayor parte de Europa es una cultura ordenada y estructurada, es por esto, y debido al origen francés de los autores de esta investigación, se ven sorprendidos al ver que Chile posee una organización similar en cuanto a supermercados e industria del retail, y específicamente se refieren a la cadena Wal-Mart, en Chile, conocida localmente como Líder.

Sin embargo Carrefour, el segundo mayor líder del retail y cadenas de supermercados, tuvo fracaso en Chile... ¿Por qué sucedió esto? ¿A qué se debe si son similares y ambos se encuentran en los top ten de los rankings de la industria? Éstas y otras interrogantes, han llevado a realizar un estudio sobre este tema que sin duda es fundamental en los negocios, y más aún en el área internacional.

Es por esto que a grandes rasgos se presenta a Wal-Mart Stores Inc., una empresa multinacional estadounidense, fundada por Sam Walton el 31 de octubre de 1969 en Arkansas.

A través el mundo, Wal-Mart es el más grande contratante con alrededor de 2 millones de empleos, cifra de la cual corresponde una cantidad de 45.000 empleados en Chile, además es la tercera mayor corporación y se ubica en la primera posición de la industria del retail.

A partir de todo esto, se desarrollara una investigación basada en la estrategia que Wal-Mart lleva a cabo en Estados Unidos, y la inserción en el resto del mundo, y analizar como logro posicionarse en los “top ten”.

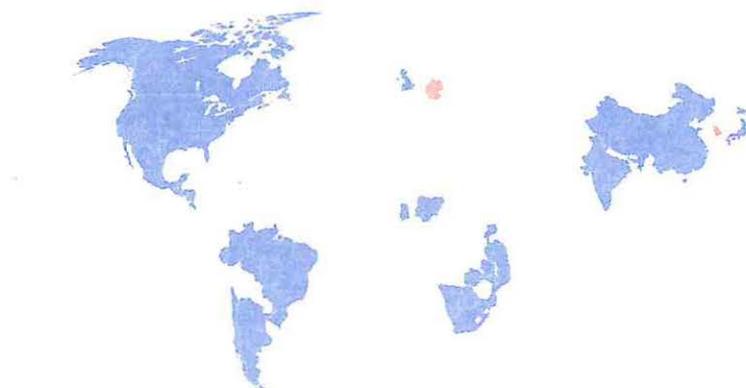


Ilustración 1 : Wal-Mart en el mundo

I- ASPECTO METODOLÓGICO

1-1- Objetivos de la tesis

1-1-1. Objetivo general

El objetivo general de la tesis propuesta por los autores se refiere a analizar como Wal-Mart consiguió establecer su cadena en Chile, ver su estrategia de implementación internacional considerando sus éxitos y fracasos.

1-1-2. Objetivos específicos

- Explicar cómo se organiza y funciona la empresa Wal-Mart
- Analizar como Wal-Mart consiguió su desarrollo de una manera rápida y eficiente.
- Analizar su entrada en un mercado con alta competitividad como en Chile
- Comparar el fracaso de Carrefour con el éxito de Wal-Mart

1-2- Justificación

El tema seleccionado se debe principalmente a que Wal-Mart es uno de los líderes mundiales del sector del retail. Como experiencia de los autores durante su estadía en Chile, se pudo apreciar que había una gran influencia americana, la cual se podía ver en acciones cotidianas, como por ejemplo, ir al supermercado o a un centro comercial. Y debido a esto, se notó que empresas como Wal-Mart son un modelo a seguir, ya que lograron ingresar al mercado chileno, y adaptarse, a pesar de ser una empresa multiglobal, y tener muchas diferencias respecto a la cultura chilena.

Pero más allá de lo anteriormente planteado, es de alta relevancia mencionar que la gran cadena Wal-Mart logro imponer su cadena frente a una sociedad con alta competencia en el rubro y actividad que desarrolla, y aun así superar en ventas a otros grandes de la industria como lo es el consorcio Cencosud, lo cual representa a cadenas como Jumbo supermercado.

De acuerdo a todo esto, es interesante entender la estrategia aplicada por Wal-Mart y hacer comparación con la cadena francesa Carrefour, la cual intento insertar su negocio pero no obtuvo éxito.

Hemos elegido este tema también porque al principio queríamos hablar de la influencia económica, social y cultural de los Estados-Unidos en la sociedad América Latina y más particularmente en la sociedad chilena. Pero este tema estaba demasiado vasto para desarrollarle de manera precisa, es por eso que hemos tomado el ejemplo de

un emblema de la economía y de la cultura Estadounidense que ingresó en 2009 en el mercado del retail chileno.

1-3- Metodología

Para analizar la estrategia de implementación de Wal-Mart, necesitamos en primer lugar conocer este grupo: Su historia y éxito en el mundo.

Además debemos hacer un estudio del mercado chileno para entender cómo funciona el de los minoristas y su crecimiento en el país. Por eso, se comentará sobre la economía actual de Chile, y comentará el mercado chileno con los otros mercados del retail de América Latina y también, se explicará un ejemplo de fracaso de otra empresa minorista extranjera que intento penetrar en el mercado chileno.

Con toda esa información se podrá concluir como hizo Wal-Mart para lograr la implementación en Chile. Otro tipo de información imprescindible son datos financieros y económicos del Wal-Mart, desde que fue fundada hasta su ingreso en Chile, como Líder.

Todo lo anterior, permitirá responder la problemática planteada: Como Wal-Mart logró ganar y permanecer en el mercado Chileno.

1-4- Planteamiento de hipótesis

Wal-Mart tiene éxito en Chile gracias a su estrategia de implementación basada sobre los bajos precios y su capacidad de adaptación al mercado local.

Wal-Mart capta, y aprovecha oportunidades sobre factores externos de cada mercado, como la economía Chilena o el comportamiento de sus consumidores a través de varios análisis que desarrolla e investiga la empresa.

Wal-Mart se implantó en Chile, como foco potencial del desarrollo y prestigio que poseía, para así tener acceso al resto del mercado de América Latina.

1-5- Marco teórico

Distribución¹: Ese término corresponde a la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas; dar a algo el destino conveniente; entregar una mercancía). El término, procede del latín *distributio*, y es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos.

La distribución, en el caso del comercio, es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el

¹ <http://definicion.de/distribucion/#ixzz34ip0MvU4>

producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado. Por ejemplo: la distribución de una bebida refrescante debe reforzarse durante el verano ya que aumenta su demanda. En dicha temporada, la bebida tiene que llegar a los centros turísticos y a los destinos de veraneo, entre otros lugares de concentración masiva de gente.

Se conoce como cadena de distribución o canales de distribución a los distintos agentes que completan las etapas para que el producto llegue al consumidor final. Los más frecuentes son los mayoristas (que compran el producto al fabricante y venden al minorista) y los minoristas (que compran al mayorista y venden al cliente final), aunque puede haber otros agentes intermedios.

Estrategia²: Una estrategia es, en pocas palabras, un conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente. Las estrategias no sólo son utilizadas en ámbitos empresariales o a nivel organizacional, nosotros todo el tiempo estamos pensando estrategias para fines cotidianos, por ejemplo cuando utilizamos tal método de estudio cuando debemos afrontar un examen con apuntes de muchas hojas.

En el ámbito empresarial, las estrategias van de la mano con el modelo de negocio.

² <http://definicion.mx/estrategia/#ixzz34tkTrf9>

Estrategia de crecimiento: Para lograr un crecimiento en ventas de su empresa, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos. La siguiente tabla muestra las estrategias disponibles:

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

- **Penetración de Mercados:** Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados serían.
- **Desarrollo de Mercados:** Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos.
- **Desarrollo de Productos:** Otra manera de crecer es desarrollando nuevos productos.
- **Diversificación:** Esta estrategia es la última recomendada, ya que involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes.

Estrategia de implementación: Es la estrategia que una empresa pone en aplicación cuando ingresa en un nuevo mercado para desarrollarse y mantener su competitividad frente a la competencia.

Fusión: Es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden unirse sus patrimonios y formar una nueva sociedad donde desarrollar su actividad

Es una modalidad de negocio en la que se juntan dos o más empresas separadas en una única y universal identidad económica. De esta forma, desarrollan una actividad común, uniendo sus patrimonios. Una fusión conlleva la disolución de las dos compañías independientes, es decir, desaparecen, y la creación de una empresa totalmente nueva.

Hipermercado³: Establecimiento comercial de grandes dimensiones que vende directamente a los consumidores una amplia variedad de productos, desde alimentos, artículos de droguería y perfumería, hasta ropa y bienes de consumo duradero. Gran supermercado o bazar que contiene en su interior un numeroso grupo de puntos de venta o pequeñas tiendas. Se ubican, por lo regular, en las afueras de las grandes ciudades y ofrecen a sus clientes servicios de aparcamiento, guardería infantil, cafetería, restaurante, etcétera. Son propiedad, generalmente, de grandes grupos financieros o de poderosas cadenas de distribución multinacionales.

3

http://www.diclib.com/hipermercado/show/es/es_wiki_10/24028#.U53D0K15Mi0#ixzz34iyYShPA

Mayorista⁴: Se designa mayorista al comerciante o al comercio que vende al por mayor. El mayorista es uno de los componentes de la llamada cadena de distribución, en este caso, la empresa no tomará contacto con el usuario final o consumidor final sino que le delegará esta tarea a un especialista. El mayorista es de alguna manera el **intermediario** entre el que fabrica un producto y el consumidor final de ese producto. Es decir, el mayorista o distribuidor mayorista, como también se lo llama, le compra al productor, fabricante o a otro mayorista y luego le venderá a un fabricante, otro mayorista, un minorista, pero nunca al consumidor final.

Multinacional: Son empresas que no solamente se establecen en su país de origen, sino que también hacen presencia en otros países, no sólo en la venta de sus productos sino con establecimientos que elaboran sus productos en estas otras naciones.

Su filosofía tiene un concepto global, un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, en el cual ven como su mercado objetivo al mundo entero. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron, y así como tienen grandes seguidores, también tienen una gran cantidad de detractores.

Retail: Es el comercio de detalle que es el eslabón final de la cadena de distribución.

Podemos distinguirlo del comercio mayorista. Su actividad es doble:

⁴ <http://www.definicionabc.com/economia/mayorista.php#ixzz34inzBavE>

Compra de producto al proveedor, al productor o al importador, es decir directamente o por el intermediario de mayorista.

Reventa de la mercadería al unidad o por pequeña cantidad a un cliente en una tienda, un abarrotería o por correspondencia con la ayuda de un catálogo o de un sitio internet.

Supermercado: Tienda grande de venta al por menor que ofrece a los consumidores un amplia gama de producto, principalmente alimenticios, de droguería y perfumería, y que funciona en régimen de autoservicio.

Almacén o departamento de almacén, no especializado, de una superficie entre cuatrocientos y dos mil quinientos metros cuadrados, aproximadamente, que vende principalmente alimentación.

Ventaja competitiva: Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

GLOCAL: Pensar en Global, Actuar en Local.

Joint Venture: Empresa conjunta o Joint Venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes).

El joint venture también es conocido como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

El objetivo de una «empresa conjunta» puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo.

II- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA WAL-MART

2-1- Wal-Mart Stores, inc.

Wal-Mart Stores, Inc. es una compañía multinacional Estadounidense especializada en la gran distribución y particularmente en el “hard discount” o descuentos de alto impacto. Esta empresa fue fundada por Sam Walton, un hombre americano de negocios reconocido, y hoy en día está administrado por su hijo mayor S. Robson Walton.

Cadena fundada bajo el nombre de Wal-Mart en el año 1962, fue rápidamente desarrollada en Estados Unidos. Primero en el Estado de Arkansas, y además en el resto de los estados, y recién a partir de 1991 la compañía empezó a internacionalizarse.

Actualmente, Wal-Mart posee varios centros de distribución en Europa particularmente en Gran-Bretaña bajo la marca “Asda”. Desde 1996, la firma está en el mercado Asiático, especialmente en China, donde el grupo empleaba una treintena de trabajadores. Esta igualmente presente en Japón bajo la marca “Sejyu” teniendo ventas importantes.

En 2013, Wal-Mart tuvo un volumen de negocio de 476,30 billones US\$ y de un beneficio de 13 billones US\$. Actualmente Wal-Mart es la segunda empresa mundial, y solo es antecedida por la industria de los derivados del petróleo, Shell.

Wal-Mart es el primer grupo mundial de gran distribución, que está por delante del grupo Carrefour, su principal competidor con más de 3.500 tiendas y más de 20% de cuota de mercado. Además es el primero distribuidor de juguetes con un 45% de cuota de mercado superando a la empresa Toys R Us⁵.

Durante su historia la compañía Estadounidense siempre ha obtenido un crecimiento importante y regular.

2-1-1. Su historia

Cadena fundada en Estados-Unidos en 1962 por Sam Walton, del cual deriva el nombre de la empresa Wal-Mart, durante esta época el fundador de la firma constató que los grandes distribuidores no se interesaban por la población de más bajo poder adquisitivo, es decir las poblaciones de los barrios pobres y sectores medios. Es por esto, que noto una carencia y quiso posicionarse en este segmento de mercado proponiendo los precios más bajos del mercado. Es así como Sam Walton se convierte en el fundador de esta nueva estrategia que le permitió tener el éxito de esta gran cadena, y tener éxito hasta el día de hoy. Esta estrategia se resume en su *slogan*: “Every Day Low Prices” lo que en español quiere decir **“Todo los Días Precios Bajos”**. Este slogan, ha sido modificado en el tiempo, pero siempre manteniendo el concepto de precios bajos, actualmente el slogan es “Save money, live better” o “Ahorra dinero, vive mejor”.

⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Walmart>

La primera tienda abrió sus puertas en la ciudad de Rogers en el Estado de Arkansas donde la empresa se desarrolló rápidamente. Solamente ocho años después de su creación, la empresa tiene treinta y ocho tiendas en cinco Estados diferentes. El volumen de negocio evolucionó de 700.000 US\$ en 1962, año de creación, a 340 millones de dólares en 1975. En esa época Wal-Mart tenía 7.500 empleados en 125 tiendas, repartidos en 9 Estados: Missouri, Mississippi, Texas, Kansas, Kentucky, Luisiana, Tennessee y Oklahoma.

En 1974, se creó un servicio informático inter-tienda, permitiendo una mejora en la comunicación entre los empleados de la tienda, y en 1977 las ventas fueron multiplicadas por tres, para alcanzar 479 millones de dólares.



Ilustración 2 : Primera publicidad de Wal-Mart, Arkansas

Los años 1980, un desarrollo rápido

En 1980, Wal-Mart se caracteriza por ser la empresa americana más joven en años de retail y la única cadena regional en superar 1 billón de dólar en el volumen de negocio neto. Los años 80', son también una época donde Wal-Mart sigue desarrollando rápidamente su negocio particularmente gracias a su abierta forma de fusión de capital con la adquisición de las cadenas Woolco en 1983 y Gran Central en 1985.

En 1987, Wal-Mart hizo la adquisición de su propio red de satélite de comunicación permitiendo una relación constante entre cada tienda y la sede social. El año siguiente, es decir en 1988, la firma ha equipado un 90% de sus tiendas de códigos de barras. Una pequeña revolución en el mundo de la grande distribución.

Los años 1990, los años de récords

Wal-Mart empezó su internacionalización a partir de 1991 con el primer país de implementación en el extranjero: México. A esta época, Wal-Mart tiene un volumen de negocio de aproximadamente 44 billones de dólares y se divisa que es el líder mundial en el retail.

Más adelante, se muestra la internacionalización de Wal-Mart y cómo fueron sus éxitos y fracasos a través el mundo.

En 1999, la firma empleó más de un millón de personas, haciendo de la compañía el más grande empleador del mundo. Durante este año los récords de ventas

se dispararon. Wal-Mart compra varias cadenas de tiendas; y como ejemplo tenemos a una cadena de suministros llamada “The McLane”; Western Merchandisers, Woolco, 122 otras tiendas y mucho más.

En este fin de siglo, el grupo lanza su marca “Sam’s American Choice” y sigue su expansión afirmando cada vez más su presencia en Estados Unidos y también al extranjero como en América Latina, en el continente asiático y europeo.

Los años 2000, el reconocimiento mundial

Cuando H. Lee Scott, actual presidente y director ejecutivo de Wal-Mart, estuvo nominado Presidente y a PDG (Programa de Dirección General) de la empresa, las ventas aumentaron de nuevo para alcanzar un total de 165 billones de dólares.

En 2002, Wal-Mart entró en la lista Fortune 500 como una de las más grandes empresas mundiales, con un volumen de negocio de 220 billones de dólares con un beneficio de 7 billones de dólares. Wal-Mart es un gigante mundial a partir de esta época. Después de este año, Wal-Mart está clasificada primera empresa cada año.

2-1-2. Algunos cifras claves sobre Wal-Mart Stores, Inc.

- Cantidad de dinero total gastada en Wal-Mart cada hora de cada día: 36 millones de dólares.
- Wal-Mart aumenta sus ventas en un 1,4% en 2013 con 473 billones de dólares.
- Beneficios: aprox. 13 billones de dólares US.
- Wal-Mart sirve a consumidores con más de 245 millones veces por semana en aproximadamente 11.000 retail en 27 países.
- La cantidad total de beneficio Wal-Mart gana cada minuto: 34.880 dólares ganados por minutos.
- Número total de empleados: 2,2 millones de empleados, es decir más de siete veces la población del país de Islandia.
- Número total de tiendas: 4.479 en Estados-Unidos y 5.651 al extranjero.
- El porcentaje de los americanos que viven a 15 minutos cerca de un Wal-Mart: 90%. Debido a que donde hay población, hay un Wal-Mart.
- Número total de marcas de Wal-Mart: 27 marcas
- Cantidad media de pies cuadrados por supermercado de Wal-Mart: 197.000 pies cuadrados como aproximadamente 16.000 canchas de futbol como comparación.
- Cantidad por cada dólar estadounidense gastado en Wal-Mart: 8 centavos por cada dólar gastado.
- Número total de clientes por semana: 100.000.000 clientes/semana

- Rango mundial por la economía si Wal-Mart fuera un país: lugar 19^a, por lo que estaría delante de Suecia.
- Porcentaje de los cajeros de Wal-Mart que son del sexo femenino: 72%
- Porcentaje de compras hechas por familias que ganan menos de 40,000 dólares cada año: 42%. Su objetivo es de tocar este tipo de consumidor.
- Porcentaje de proveedores de Wal-Mart localizados en China: 80% es decir casi la totalidad.



Ilustración 3 : Marcas propias de Wal-Mart

2-1-3. Sus distintos tipos de tiendas

A través de todo el mundo, Wal-Mart tiene aproximadamente 10.200 tiendas (4.500 en los Estados-Unidos y 5.700 al extranjero) agrupadas en las siguientes tiendas:

- ***Las “discount stores”: Grandes almacenes de descuento***

Tiendas implantadas en las pequeñas y medianas ciudades. Los productos ofrecidos son productos de alto consumo y eventualmente productos frescos, como vegetales y comidas preparadas. Son espacios con 9476,1 m² promedio.

- ***Los “Sam’s Club”: Membresías***

Son los distribuidores mayoristas y de detalles con membresía. Son intermediarios por los aprovisionamientos de diferentes tiendas y distribuidores de Wal.

Wal-Mart también opera más de 100 ubicaciones internacionales de Sam's Club en Brasil, China, México, y Puerto Rico.

- ***Los « Super centers » o Hipermercados***

Son tiendas de gran tamaño entre 12.000 y 25.000 metros cuadrados, y en promedio 18 301,9 m², tales que Híper líder o Jumbo en Chile. La amplia gama y variedad de productos son una de sus principales características. El volumen de negocio es principalmente compuesto por el área no alimentaria con un 70% aproximadamente.

- **Los “Neighborhood market” o Líder Express**

Son las últimas tiendas que Wal-Mart desarrolló. Son otras tiendas de la zona urbana, de pequeño tamaño comparado a los otros supermercados Wal-Mart (aprox. 4.000 metros cuadrados). Los consumidores encuentran productos de farmacia, de abarrotería, y algunos bienes de consumación general.

2-1-4. Su estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de Wal-Mart se basa sobre 3 pilares. Primero la firma americana aplica una estrategia de expansión con muchas adquisiciones e ingreso a varios mercados. En efecto su objetivo era y aún es de extender su negocio globalmente. Entre su primer ingreso al extranjero en México y actualmente, Wal-Mart ingresó en muchos otros mercados, adquiriendo empresas locales o se implantando directamente en el país bajo una marca como en Reino Unido. Su estrategia hizo posible muchos éxitos, pero también fracasos.

Hoy en día la empresa está en 15 países distintos, omnipresente en América Latina (México, Brasil, Argentina, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Chile) y América del Norte (EE.UU y Canadá), presente en Asia (China, Japón, India) y África (África del Sur, Nigeria pronto). Y no se detiene, ya que su próximo objetivo es ingresar al mercado peruana.

El segundo pilar de su estrategia, es la innovación. En efecto, la compañía usa una estrategia de innovación en varias áreas como en la logística, enfocándose principalmente en la cadena de distribución, en formatos, en categoría de productos y modelos de negocios. La innovación en los servicios está puesta en evidencia siempre para la satisfacción cliente. Además la empresa siempre ha innovado en la creación de distintas tiendas, enfocándose en distintas necesidades de los clientes, y en la organización de su actividad creando una plataforma mayorista para proveer a sus supermercados, así como un sistema de información y comunicación muy moderno y tecnológico para tener en tiempo real sus ventas, sus compras y sus almacenes.

El último y tercer pilar, es una estrategia de excelencia operacional de su actividad. En efecto con su tecnología ultra moderna de logística, Wal-Mart puede ser muy eficaz y eficiente en los requerimientos operacionales. Wal-Mart controla todo de su aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y trazabilidad de sus productos. Todo esto se hace de la forma más eficiente y eficaz con el fin de tener la menor cantidad de pérdidas económicas, y la más optimización del espacio y de los recursos.

Este sistema tiene también una importante flexibilidad para un mejor rendimiento.

2-2- Factores claves de su éxito en los Estados Unidos

2-2-1. Política de bajo precio

Esta política sobre precios bajos es la base del éxito de Wal-Mart, es el “porqué” Wal-Mart fue creado. En efecto como se vio anteriormente, Sam Walter, el fundador de la multinacional, fue el primer supermercado en posicionarse en un segmento de bajos precios, y es un pionero del “*hard discount*”. La principal actividad de la firma es de distribuir productos a bajo precio, accesible a todo tipo de unidad familiar. Toda la comunicación de la compañía está basada en los precios bajos, y es así como esto se puede evidenciar el primer *slogan*: “*Everyday Low prices*” o “Cada día precios bajos”. En efecto este *slogan* quiere decir, que deben vender productos a precios lo más bajos en comparación a la competencia todos los días.

Esta ventaja competitiva de precios bajos, solo es posible con un sistema logístico muy preciso y eficiente. Los dos deben ir de la mano, es por eso que Sam Walton desde el principio hizo una gran investigación sobre los proveedores más económicos, para luego instalar entre ambos un grado de confianza y fidelidad a largo plazo. Esta fidelidad y confianza, se convirtió en precios todavía más bajos, y luego al final ofrecer precios aproximadamente entre 10% y 15% por debajo de la competencia, pero siempre, aumentando su volumen de venta.

Pero bajar sus precios no es suficiente para un éxito como el de Wal-Mart, se requiere de muchos otros factores, tales como logística, y marketing. Es por esto que los consumidores deben saber y conocer que los precios son realmente bajos, y debido a

eso, es que Wal-Mart ha practicado desde sus inicios una comunicación de masa para atraer los clientes y para ponerse en la mente del consumidor todos los días.

El segundo slogan de Wal-Mart hoy día es “*Save money, live better*” o “Ahorrar dinero, vive mejor” consiste por lo tanto en adaptarse a su política de precio diaria en relación a sus competidores y al fin proponer precios únicos.

Esta estrategia compuesta dos dimensiones:

- La primera, como ya se mencionó anteriormente, es usar una comunicación de masa relacionada con que el supermercado vende a precios más bajos que todo otro tipo de supermercado y competencia, y que al momento de comprar los clientes recuerden esto.
- La segunda dimensión es practicar el método de “*dumping*”. El “*dumping*” puede ser considerado como una práctica comercial desleal por la competencia, en efecto, este método consiste en vender los productos más conocidos a un precio muy bajo. Luego el supermercado tiene una reputación de ofrecer todo sus productos a bajo precio, porque los consumidores antes de venir a los supermercados creen que todos los precios son muy baratos y una vez en el supermercado la gente ve que estos productos, los más conocidos, son más económicos y eso atrae los clientes a comprar otros productos. Al final, Wal-Mart tiene una buena imagen porque su marketing está justificado, y sus precios son bajos tal como dicen. Esta estrategia comercial es simplista en lo que

respecta a los costos y además, es eficiente. Wal-Mart está practicando esta estrategia desde muchos años. Es uno de los pilares de su éxito.

2-2-2. Una gestión de los costos perfecta

Como se ha mencionado anteriormente, para hacer esta estrategia comercial de bajos precios, se necesita de una gestión de los costos muy detallado y estricto.

El primer punto sobre ahorro, es sobre las compras a los proveedores, es por eso que Sam Walton es un experto de la investigación de los proveedores más baratos. Es la política de compra de Wal-Mart y hoy día los proveedores son muy dependientes de Wal-Mart. Esta dependencia a los compras de Wal-Mart permite a la firma americana poder manejar los precio como sea su conveniencia.

Segundo, Wal-Mart es muy estricto acerca de la gestión de los costos de recursos humanos. En efecto, la multinacional paga los salarios justos y hay muy poca opción de aumentarlos, a menos que sea debido a la antigüedad de los empleados o si hay eficiencia en los resultados del negocio. De hecho, el monto de los salarios ha sido puesto en evidencia varias veces en diferentes periódicos con el fin de que se haga algo al respecto por la falta de consideración de la parte de la firma, pero hasta el día de hoy Wal-Mart no ha cambiado su política de remuneración.

2-2-3. Satisfacción de los consumidores

Wal-Mart está registrado en la historia de la grande distribución como el supermercado que se fijó a los “pobres” de América. Con Wal-Mart los consumidores a bajo ingreso ven una perspectiva de vida mejor con ahorras diarias.

Cuando Wal-Mart fue creado, en los años 1960, Sam Walton supo buscar el mercado donde había una demanda muy importante, y eso es la clave de su éxito. En efecto, buscando lo que pudo diferenciarle de los otros supermercado ya implantado en la región, un estudio lo mostró que una población rural con bajo poder adquisitivo pero con un importante potencial crecimiento a esta época. Así el fundidor basa su estrategia sobre el desarrollo de un simple príncipe: “Every day low prices” y hoy día “Save money, live better”.

Para desarrollar más la satisfacción de los consumidores en comparación a la competencia, Sam Walton implantó sus tiendas en las zonas y regiones con poder adquisitivo elevado y donde los gigantes industriales no permitieron a la población la más pobre a hacer sus compras. A esta época y en estas regiones Sam Walton fue un héroe por toda esta población, a veces en detrimento de su margen.



Ilustración 4 : Logo Wal-Mart

2-2-4. Un sistema de informaciones eficiente con una tecnología vanguardia.

Para que su política de precios bajos funcione bien, Wal-Mart se basa sobre la utilización intensiva y eficiente de las nuevas tecnologías de la información de la comunicación. En esta área, Wal-Mart aún es un pionero y precursor debido a su constante actualización e innovación de tecnología. Por lo tanto se concluye que los sistemas de gestión logística y de informaciones de Wal-Mart se encuentran entre los mejores del mundo.

Wal-Mart es una de las pocas empresas cuyos almacenes están relacionados y comunicados en tiempo real vía satélite con las tiendas. Es decir, que usan un sistema de emisión de boletas de compra que les permite estar sincronizados con respecto a lo que venden en tiendas y lo que hay en bodegas, para así poder gestionar de mejor manera los stock.

Además el distribuidor aplicó una red de centros de distribución constituido de plataformas logísticas llamadas “*hub*” o puentes de enlace para entender de mejor manera el término. Eso permitió a Wal-Mart reducir considerablemente sus costos de distribución. Este sistema logístico se relaciona en tiempo real con las tiendas, los almacenes, la sede social y sus filiales en el extranjero. Wal-Mart es definitivamente un precursor en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) y del sistema de intercambio de datos con sus proveedores

2-2-5. El concepto del « todo bajo mismo techo »

La última clave del éxito de Wal-Mart en Estados Unidos, es su concepto de « todo bajo mismo techo » es decir un mercado donde los clientes pueden encontrar todo los productos de gran consumo que necesitan los clientes, haciendo énfasis en la variedad que posee la cadena, desde los productos alimentarios a los productos para el hogar pasando por textiles y artículos varios. Wal-Mart presenta una amplia gama de producto a bajo precio, una cosa que no existía cuando Wal-Mart inventó este concepto. La empresa tiene aproximadamente 120.000 referencias de productos más varios servicios de todo tipo. Este concepto, de todo en el mismo lugar es una revolución en la industria del consumo, y debido a eso se facilita la vida a los consumidores, porque evitan de ir a diferentes tiendas en diferentes lugares.



Ilustración 5 : Variedad de productos en Wal-Mart

2-3- Wal-Mart al internacional



Ilustración 6 : Presencia internacional de Wal-Mart

*incluye mall, discount store, supermercado, pequeño formato y Sam's Club

**Incluye South África, Botsuana, Ghana, Lesoto, Malawi, Mozambique, Namibia, Nigeria, Swaziland, Tanzania, Uganda and Zambia

2-3-1. Un líder en América latina

La expansión de Wal-Mart hacia el sur del continente americano se explica en relación con el tamaño territorial y demográfico, el dinamismo y estabilidad de sus economías, así como la calificación de los recursos de estos países. En efecto, según Eduardo Solorzaño, antiguo presidente y director general de Wal-Mart Latinoamérica, las oportunidades y el potencial del mercado son muy altos porque más la mitad de la población no tiene acceso a los servicios de retail. Además, Wal-Mart es el principal empleador de Latinoamérica con más o menos 624 000 empleos.

La estrategia de penetración que Wal-Mart ha tenido en América Latina, región que representa cerca de 20% de sus ventas mundiales, es abrir sus propias tiendas en aquellos países donde ese formato funciona. La estrategia de Wal-Mart, es saber lo que quieren los clientes, para luego ofrecérselo a un precio inferior al de los competidores, funciona muy bien en América latina. De hecho, si sumamos todas la operaciones que Wal-Mart tiene en América Latina superarían los 37.000 millones de US\$ lo que hace del grupo la cuarta mayor empresa de América Latina.

Empezó a establecerse en México en 1991 donde sigue aumentando sus ventas para alcanzar US\$ 20.700 millones. Wal-Mart quiere conseguir un desarrollo que anuncio en junio 2014, y es que invertirá US\$ 350 Millones este año en Chile lo que permitirá abrir nuevas tiendas y confirmar su posición de líder.

2-3-2. Sus tentativos internacionales

Para establecerse en los países extranjeros, Wal-Mart tiene 2 estrategias diferentes:

- La primera consiste en la adquisición de tiendas preestablecidas en el mismo rubro de Wal-Mart cadena como para Inglaterra, Canadá o Chile. Esta estrategia permite captar una clientela que ya existe y tomar menos riesgo comercial y financiero.
- La segunda estrategia es contratar cooperaciones con empresas locales como un “Joint Venture” (Unión de fuerzas complementarias de distintas empresas que permiten aprovechar mejor los recursos y/o acceder a nuevos mercados). Sirve cuando es muy difícil de acceder a un mercado o porque no es una cultura muy similar y posee otras normas, como por ejemplo China.

2-3-2.1. Sus éxitos

- **El continente americano**

El continente americano es la primera región donde Wal-Mart se estableció gracias a un Joint Venture con empresas mexicana. Pues el grupo se estableció en Puerto Rico, en Brasil y en Argentina. En el mismo tiempo entro en el mercado Canadiense con la adquisición de una cadena local.

Podemos decir que es en el continente americano donde Wal-Mart tiene el más éxito porque no ha conocido fracasos en todos los países

- **El continente europeo**

En Europa, Wal-Mart tiene éxito en Reino Unido gracias a la cultura muy similar entre las 2 regiones. Sin embargo el resto del continente es difícil de acceso por el gigante estadounidense entre otros porque hay una presencia muy elevada del líder francés Carrefour en este sector.

- **El continente asiático**

Wal-Mart entro en el mercado asiático en 1996 con China, en 1998 Corea y por fin en el 2002 con Japón. En China hizo Joint Venture con proveedores locales mientras que en Japón Wal-Mart invierte en Seiyu, un gran líder en el mercado. Podemos decir que son éxitos porque es muy difícil para los otros retail entrar en el mercado asiático.

Sin embargo, ahora Wal-Mart tiene dificultades para imponerse o mantenerse en Japón o China y los responsables están cambiando de estrategia en este continente.

2-3-2.2. Sus fracasos

Alemania

En 1997 Wal-Mart decidió invertir en Europa, estableciéndose en Alemania. Fue su fracaso internacional más grande de toda su historia. En efecto, la estrategia de Wal-Mart no ha funcionado porque el concepto de “*hard discount*” es muy presente en esta nación. Seis años después de establecerse, Wal-Mart tuvo que vender sus 85 hipermercados y alejarse del país sin hacer ninguno beneficio. Este fracaso ha costado US\$ 1000 millones.

Corea del Sur

Wal-Mart se estableció en Corea de Sur en 1998 y tuvo muchas dificultades para mantenerse en esta región. Finalmente el 22 mayo 2006 Wal-Mart tuvo que alejarse de este mercado, tal como su competidor Carrefour lo hizo poco antes. Wal-Mart vendió sus 16 puntos de ventas a una minorista local para US\$ 882 millones. Eso puede explicarse por la mala estrategia marketing de Wal-Mart porque se enfocó sobre los productos electrónicos y el vestuario, mientras que los coreanos tienen preferencias en la alimentación.

Indonesia

En 2007 la reglamentación indonesia no permitía a Wal-Mart abrir directamente supermercados en el país, debido a que era un grupo extranjero. Es por eso que Wal-Mart hizo un Joint Venture en ese mismo año con Bharti, una cadena local. Sin embargo, el 09 de octubre del año 2013, Wal-Mart y la cadena indonesia, Bharti, decidieron de parar su alianza, ya que no logro establecerse en Indonesia netamente a causa de la red de proveedores locales, los cuales son demasiado pequeños y pertenece la legislación local.

2-4- La cultura de Wal-Mart

Wal-Mart fue fundada sobre cuatro principios básicos que son la base de todas las políticas, procedimientos y decisiones de la Compañía. Estos han permitido crear una cultura empresarial única, que es la clave de la ventaja competitiva de Wal-Mart a nivel mundial, estos principios son los siguientes:

- **Respeto por los individuos**

Wal-Mart tiene mucha confianza en sus empleados. En Wal-Mart, la opinión de cada empleado es respetada, valorada y tenida en cuenta.

Sus líderes están al servicio de la gente, incentivando a los empleados a desarrollar

su potencial a través de una comunicación abierta, del reconocimiento y del entrenamiento continuo.

- **Exceder las expectativas de los clientes**

El principio es muy claro en Wal-Mart: el cliente es el jefe.

La política de Precios Bajos todos los Días, permite encontrar los productos que se necesitan, con el mejor precio, todos los días del año. La empresa trata sus clientes como si fueran sus huéspedes, y aplica la satisfacción garantizada, cuya implementación le permite sellar un compromiso de calidad.

- **Buscar la excelencia en todo lo que hacen**

Todos sus empleados comparten un compromiso excepcional en función de lograr la satisfacción del cliente. Con este fin, Wal-Mart trata de mejorar continuamente y lograr la excelencia en todo lo que hacen de su trabaja en tienda hasta el trabajo de la administración y el trabajo de logística sin quien todo el sistema y toda la política implantado no sería posible.

Sus activos, la tecnología y capacidad financiera no generarían los resultados que han obtenido si no fuera por una pieza fundamental de su estrategia: Su Gente.

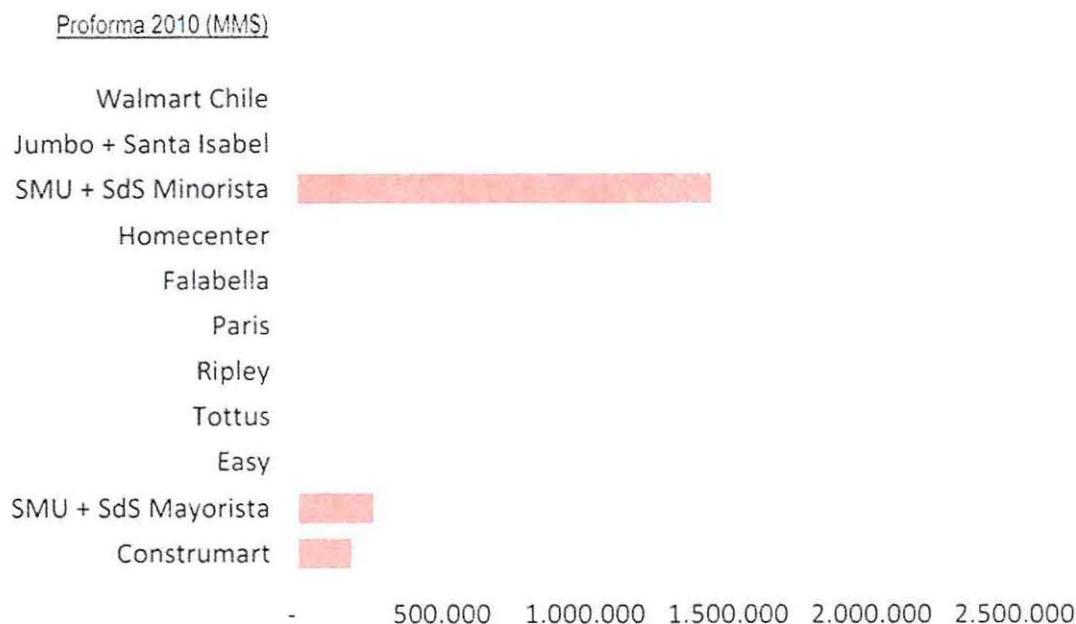
Sólo a través de la capacitación constante y el desarrollo de las competencias de sus empleados, la compañía ha podido convertirle en el minorista número uno del Mundo.

- **Actuar con integridad**

Su cultura comienza por decir la verdad. Los empleados deben ser justos y abiertos con el resto de los otros empleados, proveedores y otras partes interesadas. Es decir tratar a los demás como quieren ser tratados. La empresa piensa que la mejor manera en la que pueden demostrar sus integridad es tomando decisiones conscientes cada vez que interactúan con otros dentro o fuera de Wal-Mart.

Cada uno del equipo Wal-Mart debe hacer lo correcto eligiendo actuar a favor de los intereses de Wal-Mart y los clientes y no a favor de intereses personales.

III- EL MERCADO DEL RETAIL EN CHILE



Fuente: Press Release al 30 Junio 2011. Proforma considera la venta de los últimos 12 meses.

Ilustración 7 : Mercado del retail en Chile

3-1- El mercado Chileno

No es por casualidad que Wal-Mart ha decidido implementarse en Chile. Es el país de América Latina y Central, más desarrollado económicamente y, el más seguro y estable en aspectos políticamente.

El mercado Chileno representa un total de más de 17.000 consumidores potenciales. Además estos consumidores tienen comportamiento de compra bastante similar a lo que

podemos encontrar en los Estados Unidos y en Europa. En efecto, a los chilenos les gusta realizar las compras en un mismo lugar donde hay todo tipos de productos cerca de ellos. Entonces, es uno de los tres países de América Latina, junto a Brasil y México donde el mercado de los retail se desarrolló más rápido en estos últimos años con ventas totales de 25.633 millones USD en 2012 aproximadamente.

Si las empresas de retail invirtieron en Chile (+13% en 2012) es porque el país es cada año más seguro económicamente lo que permite a los consumidores de generar crédito y aumentar las compras. Por lo tanto, el consumo permanece elevado a pesar de la desaceleración económica en 2013.

3-2- Las varias actividades del retail

En Chile, el segmento de operación del retail puede dividirse así: 51% son de supermercado, 31% son mejoramiento del hogar y 18% son Tienda por Departamento. Entonces, entendemos que los supermercados representan la parte la más importante de los retail y es por eso que Wal-Mart ha decidido de invertir en Líder.

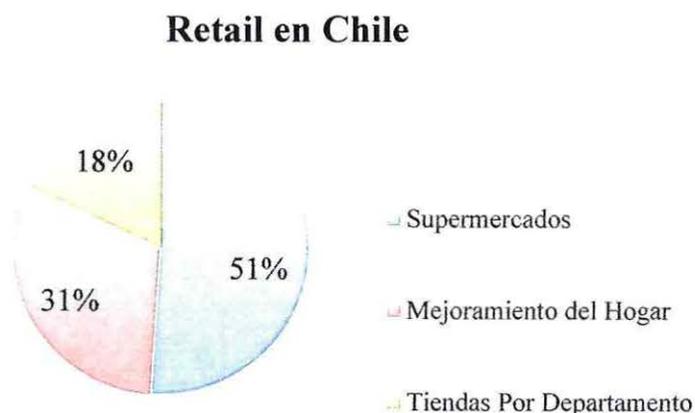


Ilustración 8 : Grafico del retail en Chile

3-2-1. Los supermercados

En 2012, los ingresos de Supermercados alcanzaron los CLP 6.211 miles de millones en Chile. En este sector de retail se pueden identificar cuatro grupos principales presentes en Chile: Wal-Mart como Líder y otras cadenas, Cencosud como Jumbo y Santa Isabel, Grupo SMU como Unimarc, y Falabella como Tottus que se reparten 88.9% del mercado total del Retail de supermercados.

Vamos focalizar solo 3 gran grupos, Cencosud, Tottus y Wal-Mart:

2012	Cencosud	Tottus	Walmart
Participación de Mercado	33,0%	7,0%	44,0%
N° Tiendas	214	43	326
M ² (miles)	525	155	748
Crecimiento Ventas 2012	12,7%	22,3%	12,4%
Margen Bruto 2012	23,8%	23,6%	25,5%
Margen EBITDA 2012	7,4%	3,6%	9,8%

Ilustración 9 : Los tres grupos principales en Chile

Podemos ver que Wal-Mart tiene una participación de mercado de 44% y un crecimiento de 12.4% en comparación de los 2 otros grupos de retail. Tiene también más tiendas que sus 2 otros competidores reunidos en Chile. Esos datos muestran muy bien como Wal-Mart mantiene su posición de líder en los supermercados.

En efecto, podemos ver que la penetración de los supermercados la más elevado de todos los países de AMÉRICA LATINA es en Chile. Eso puede explicarse con les

elementos analizados en la parte que se refiere especialmente a la buena economía de Chile.

Otra razón por la cual Wal-Mart hace los supermercados su prioridad es que los formatos de retail se comportan de manera diferente a los distintos problemas de mercado.

En efecto, los supermercados han mostrado más resistencias en Chile en los periodos de disminución económica como en 2013 por ejemplo. Eso se explica por el hecho que a la gente todavía tiene que comprar los alimentos básicos y sacrifican sus ingresos en los tipos de producto presente en los supermercados. Sin embargo cuando la economía de Chile acelera, son los otros formatos con mayores márgenes que crecen más rápido que los supermercados.

Esperamos un continuo aumento de los ingresos en Supermercados aunque el gasto per cápita de Chile en alimentos sigue siendo 55% por debajo del nivel promedio en las economías desarrolladas como Estados Unidos, Alemania y Francia.

3-2-2. Mejoramiento del Hogar

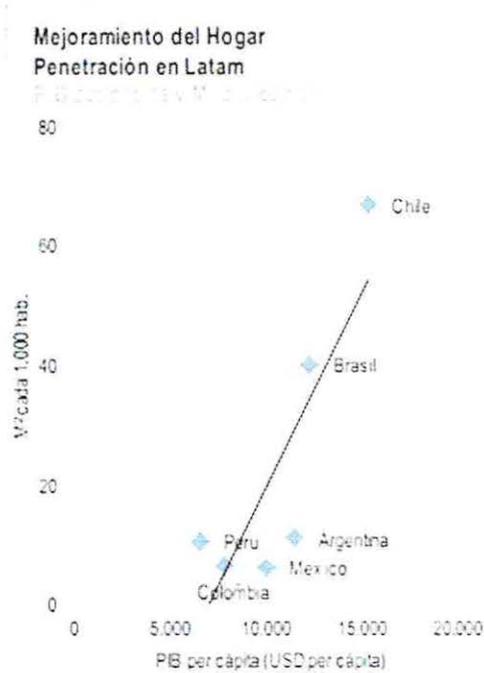


Ilustración 10 : Penetración del mercado de mejoramiento de hogar en América Latina

	2012	Sodimac	Easy
Participación de Mercado		71,0%	18,0%
Nº Tiendas		80	31
M ² (miles)		649	300
Crecimiento Ventas 2012		17,2%	9,0%
Margen Bruto		28,8%	28,7%
Margen EBITDA		8,3%	7,6%

Ilustración 11 : Participación de mercado mejoramiento del hogar en Chile

En Chile, los ingresos del Mejoramiento del Hogar crecieron un 40% entre 2010 y 2012 para alcanzar 4.653 millones USD de ingresos este año. El sector Mejoramiento por Hogar se reparten entre 3 grandes cadenas que son SODIMAC (Falabella) con 70% de participación de mercado, Easy (Cencosud) con 20% pues ConstrMart (Grupo SMU) con 10%.

Podemos ver que Wal-Mart no está presente en este segmento del retail en Chile mientras que es el país donde hay la mejor penetración en América Latina. Eso puede explicarse por el débil número de competidores ya presente y por el monopolio que detiene el grupo Falabella.

3-2-3. Tiendas por departamentos

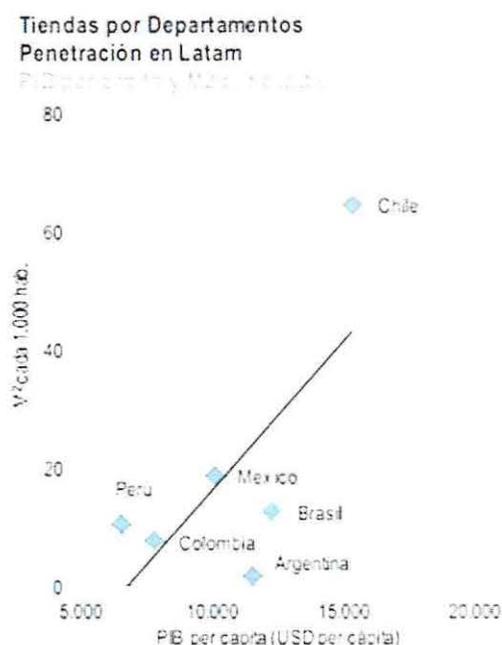


Ilustración 12 : Penetración de tiendas por departamentos en América Latina

2012	Falabella	Cencosud	Ripley	HITES
Participación de Mercado	29.0%	24.0%	21.0%	5.0%
Nº Tiendas	38	78	40	14
M² (miles)	254	377	252	87
Crecimiento Ventas 2012	11.8%	28.3%	10.1%	12.2%
Margen Bruto 2012	28.8%	27.1%	33.4%	25.8%
Margen EBITDA 2012	6.0%	4.5%	2.0%	4.6%

2012	Fonis	La Polar	ABCDIN	Promedio
Participación de Mercado	3.0%	10.0%	8.0%	14.3%
Nº Tiendas	240	40	81	76
M² (miles)	30	182	63	178
Crecimiento Ventas 2012	17.0%	-16.1%	11.4%	10.7%
Margen Bruto 2012	59.7%	17.3%	28.3%	31.5%
Margen EBITDA 2012	12.1%	-15.4%	2.0%	2.3%

Ilustración 13 : Participación de tiendas por departamentos en Chile

Las Tiendas por Departamento ascendieron 7.825 miles de millones USD que se dividen en siete empresas pero 74% del mercado pertenece a 3 principales grupos que son Falabella (29% participación de mercado), Cencosud (24%) y Ripley (21%).

En Chile, la industria de Tiendas por Departamento está muy desarrollado y tiene una alta penetración que puede acercarse a los Estados Unidos. Eso se explica por la cultura chilena y sus costumbres de consumo. Los chilenos prefieren hacer las compras en el mismo lugar mientras que por ejemplo en Argentina o en Brasil la gente prefiere las tiendas especializadas. Notamos que Wal-Mart tampoco no está presente en este sector. Puede explicarse a causa del potencial del mercado chileno que es limitado por el número de proveedores en relación con el número de habitantes.

3-3- Las otras empresas concurrentes

3-3-1. El Holding SMU S.A.

Esta sociedad es el resultado de la fusión entre CorpGroup y Álvaro Saieh. Realiza las operaciones de retail de supermercados del grupo Saieh. Es el tercer actor de los minoristas y mayoristas en Chile y fue presente también en la construcción y telemercados (forma virtual de hacer compras).

Aquí es la repartición de sus actividades:

Marcas 1Q2013	ALIMENTOS CHILE				MEJORAMIENTO HOGAR	CONSOLIDADO
	 un	 Dipac	 OK	 mercados	 ConstruMart	 SMU
Concepto	Supermercados	Supermercados y Mayorista	Convenience	Alimentos y Ejecin. Retail	Mayorista y Retail Construcción	Alimentos y Mejoramiento del Hogar
Concepto	Alimentos	Volumen Hipermercado	Cercanía Precios altos	Cercanía Servicio	Volumen Precios bajos	Retail Multiformato
2013 Almacenes Abiertos	337	132	107	na	39	635
2013 Almacenes Cerrados	53.1%	23.6%	16.9%	na	6.1%	na
2013 Almacenes Operativos	429.030	159.810	14.705	na	265.030	864.580
2013 Almacenes Operativos Cerrados	49.5%	23.1%	1.7%	na	23.7%	na
2013 Almacenes Operativos Abiertos	1.287	513	27	15	140	2.170
2013 Almacenes Operativos Cerrados	61.6%	24.3%	1.3%	9.7%	11.4%	na
2013 Almacenes Operativos Cerrados	(2.3%)	3.0%	3.2%	(3.2%)	(0.8%)	(0.4%)
2013 Almacenes Operativos Abiertos	250.038	122.475	158.046	na	109.240	640.818

Ilustración 14 : Actividades grupo SMU

En 2013 SMU vendió algunos de los activos de ConstrMart, Dipac y Mayorista 10 para enfocar sobre los supermercados. Hoy tiene más de 500 tiendas y se convierte en el retail de supermercado el más grande de Chile. Es el principal competidor de Wal-Mart.

3-3-2. Cencosud



Ilustración 15 : Marcas propias de Cencosud

Es un consorcio empresarial chileno que opera en diversos países de América del Sur, principalmente en el rubro minorista. Es controlada por la familia Paulmann. A grandes rasgos, el primer supermercado de Cencosud en Chile ha abierto en el año 1960 en Temuco, al sur de Chile. Y en el año 197, se inauguró su primer hipermercado Jumbo en Santiago, quien es la principal competencia de Líder.

Hoy Cencosud tiene además de Jumbo, otras cadenas como el supermercado Santa Isabel; Paris y Johnson en las tiendas por Departamento, Easy (segundo operador en Chile) en el Mejoramiento de Hogar así como servicios financieros.

También, Cencosud está presente en Argentina, Brasil, Perú y Colombia pero 41% de sus ingresos provienen de Chile. Entendemos que no solamente Cencosud es un competidor muy serio en el mercado chileno sino también un competidor de toda la región Latinoamericana.

Por mayores informaciones se refiere a la parte las varias actividades del retail (3-2.)

3-3-3. Falabella



Note: Data of number of stores and malls as of March 2014. Includes Sodimac Colombia and Aventura Plaza, which do not consolidate.

6

Ilustración 16 : Presencia Falabella en América Latina

*Department store = Tiendas por departamento

**Home improvement = Mejoramiento del Hogar

Falabella es uno de los retail más grandes de Chile y Latinoamérica con presencia en Perú, Colombia y Argentina y temprano en Uruguay con más de 100 000 empleos y 58 % de sus ingresos provienen de Chile. Falabella es el líder en Mejoramiento del Hogar y tiendas por departamento tiene también operaciones en los servicios financieros. Sin embargo tiene solo 7 % de participación de mercado en el sector supermercados.

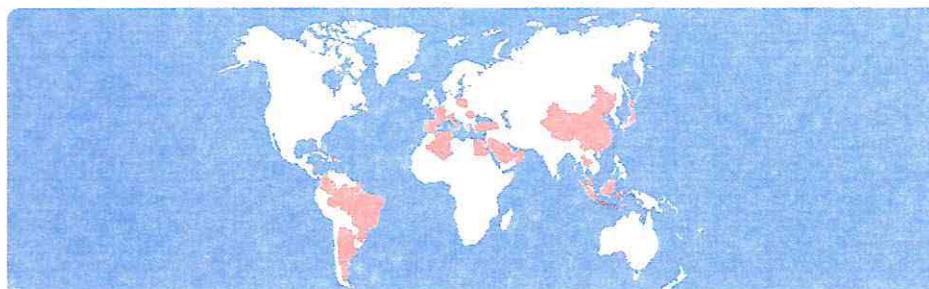
No podemos decir que Falabella es un competidor directo de Wal-Mart porque los dos no son posicionados de la misma manera en el mercado del retail. Sin embargo si Wal-Mart quiere diversificar su actividad, debería tomar en serio este competidor.

3-4- El fracaso de una empresa extranjera en Chile: el gigante Carrefour

Para entender cómo y porque Wal-Mart ha logrado en Chile, podemos comparar su estrategia de implementación con la de Carrefour. Pero antes vamos a estudiar un poco esta empresa europea.

3-4-1. La empresa Carrefour en el mundo

Carrefour ha empezado su estrategia de internacionalización ampliamente ante Wal-Mart. Por ejemplo Carrefour intento de establecerse en los Estados Unido en los años 70 sin éxito. Sin embargo, Carrefour tuvo éxitos en México, en Brasil y Argentina antes que Wal-Mart. Entonces podemos decir que Carrefour tiene mucha más experiencia en el ámbito internacional que Wal-Mart, sin embargo tuvo fracaso en Chile.



Información al 30 de Junio del 2013

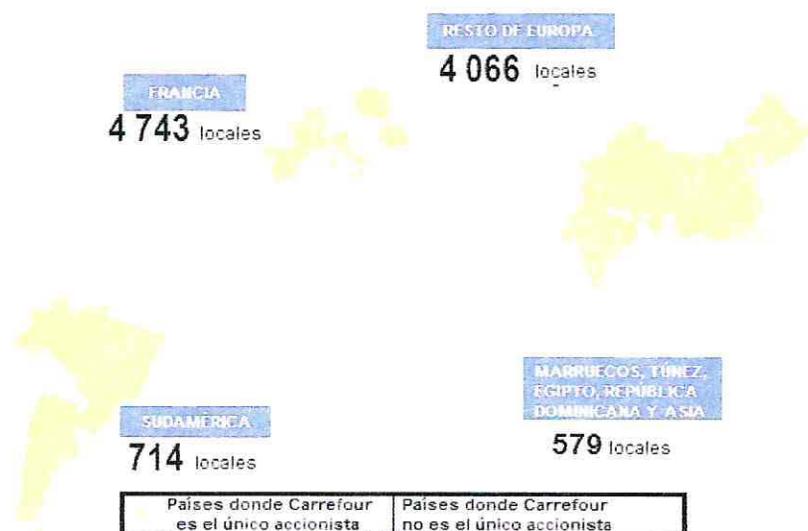


Ilustración 17 : Carrefour en el mundo

En marzo de 2014, la compañía completa poseía un total de 10.228 tiendas en el mundo:

- Hipermercados: 1.433
- Supermercados: 2.955

- Tiendas de Conveniencia: 5.665
- Bodegas Cash & Carry: 175

Para un total de 16.264.000 m² repartiesen como así:

- Francia: 5.112.000 m²
- Europa (excepto Francia): 5.554.000 m²
- América Latina: 2.097.000 m²
- Asia: 2.781.000 m²
- Países en Convenio (P.C.): 721.000 m²

Con estas cifras, podríamos creer que Carrefour y Wal-Mart son prácticamente iguales en el mercado del retail, ya que tienen prácticamente el mismo número de tiendas en el mundo y Carrefour está presente en más países que Wal-Mart. Sin embargo si analizamos las ventas de cada uno, vemos que Carrefour está muy alejado del gigante estadounidense (US\$ 469 mil millones para Wal-Mart, US\$ 117 mil millones).

Esta diferencia de facturación explica en parte porque Wal-Mart ha podido lograr en Chile.

3-4-2. Las causas del fracaso

Carrefour intentaba de establecerse en Chile en 1998 después su éxito en el país vecino, Argentina. Sin embargo solo 6 años después, decidió vender 7 de sus locales al grupo D&S por 100 millones de euros (que será volver a comprar por Wal-Mart el año siguiente).

Este fracaso puede explicarse con varias razones.

Una carencia de adaptación

La primera razón es que Carrefour no logro a adaptarse a la cultura chilena y a las expectativas de los consumidores. Además, Carrefour no se adaptó a las maneras de trabajar de los chilenos y a los negocios en general. Lo que funciona en un lugar, no garantiza el mismo resultado en todos los países.

Wal-Mart hizo la estrategia opuesta adaptándose localmente para responder a las expectativas de los chilenos y para ahorrar los riesgos relacionado a una implementación.

Los competidores locales fueron preparados

Al contrario de Wal-Mart, la cadena europea no quiso hacer alianzas con empresas nacionales porque no previó que el mercado del retail sería tan desarrollado en Chile. En efecto, los competidores local como D&S (Líder) o Cencosud (Jumbo)

elaboraron una estrategia para bloquear Carrefour e impedir su desarrollo. Eso funciono porque en el año 2003, antes de vender sus locales, Carrefour tenía solo 2.6 de participación de mercado y las inversiones habrían demasiado elevado y arriesgado.

Por fin, como los investigadores demostraron anteriormente, las ventas de Líder estuvieron mucho más elevada que la de Carrefour y sus beneficios también, lo que le ha permitido mantenerse y seguir invirtiendo para ocupar la posición de líder.

El fracaso de Carrefour ha sin duda inspirado la estrategia de implementación de Wal-Mart ya que hizo totalmente lo contrario.

IV- WAL-MART EN CHILE

4-1- Su presentación

Wal-Mart Chile S.A es una compañía chilena fundada por Adolfo Ibáñez Boggiaño. Él fue un empresario chileno, fundador de varias empresas como las empresas Compañía Comercial e Industrial Tres Montes S.A, que hoy se llama Tresmontes Lucchetti y la Sociedad Comercial de Almacenes Limitada que hoy se llama Wal-Mart Chile.

Su principal negocio es la venta en supermercados, el que desarrolla a través de sus formatos Líder, Express de Líder, Ekono y SuperBodega aCuenta, distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas.

Adicionalmente, Wal-Mart Chile desarrolla el negocio financiero a través de la sociedad filial Wal-Mart Chile Servicios Financieros y proyectos inmobiliarios a través de su filial Wal-Mart Chile Inmobiliaria, lo cual le permite desarrollar propuestas de valor integrales a sus clientes en todos los segmentos que atiende.

El pilar fundamental de crecimiento de Wal-Mart Chile es su estrategia permanente de precios bajos, acompañada de una oferta de servicios integral para sus clientes. A esto se suma una constante expansión de locales sobre la base de multiformatos, cada uno de ellos situados en ubicaciones estratégicas a lo largo del país.

Con presencia por más de 50 años en el mercado chileno, 327 locales de supermercado, 12 centros comerciales y más de 1,45 millones de tarjetas de crédito

Presto vigentes, Wal-Mart Chile se mantiene como el principal actor en la industria nacional de supermercado. La toma de control de la empresa americana Wal-Mart a Líder ocurre en el año 2008. Pero antes de eso, vamos a ver las principales etapas de la compañía chilena.

1983 Fundación

- Fundación empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía.

1930 Orígenes: Comienzo del desarrollo de Depósitos Tres Montes con venta de alimentos al detalle.

- 1954 Primeros almacenes de autoservicio con un surtido amplio de productos.
- 1957 Inauguración del primer supermercado de Chile y América Latina bajo la marca Almac. Este formato, con estacionamientos, un amplio surtido de mercadería y cajeras a la salida del local, permitió a la compañía crecer en atención y calidad.

1984 Crecimiento Sostenido

- 1984 Se inaugura el primer supermercado Ekono en Santiago, formato económico que consolida su presencia en el país.
- 1985 Comienza a operar D&S, Distribución y Servicio S.A., como distribuidora y proveedora de servicios a los supermercados de la compañía.

1992 Diversificación

- 1992 Se constituye la División Inmobiliaria Saitec y se inaugura el primer centro comercial de la compañía: La Dehesa Shopping.
- 1996 D&S introduce el concepto de megamercado económico bajo la marca Líder con la inauguración del Hipermercado Líder Pajaritos en Santiago. Se lanza la tarjeta Presto.
- 2000 Se inaugura el formato de Hipermercado compacto Líder Vecino

2001 Prestigio Nacional

- 2001 Inauguración de FarmaLíder. La explotación directa de farmacias culmina en 2006, con la celebración de un acuerdo con Farmacias Ahumada S.A
- 2005 Presto se convierte en la primera tarjeta de crédito abierta no bancaria. Se crea la corredora de seguros Presto

2006 Consolidación

- 2006 Se abren los primeros dos centros comerciales bajo la marca Espacio urbano y también uno en la ciudad de Punta Arenas, el centro comercial más austral del mundo.

2008: Fusión

en Diciembre, Walmart Stores Inc. Llega a un acuerdo con D&S para adquirir una participación mayoritaria en la compañía, iniciando así la incorporación de la cadena nacional a la empresa de ventas al detalle más grande del mundo y sumándose a la misión de ayudar a las personas a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor

2009 Comienza la integración de D&S y Walmart.

2010 D&S S.A. cambia el nombre de su razón social a Walmart Chile S.A.

2012 La compañía fue reconocida como el retailer mejor evaluado entre sus competidores a nivel nacional por proveedores de la industria..

2013 -Actualidad: Planes de abrir más locales en Chile.

La compañía Wal-Mart Chile existe solo desde 2009 con la toma de poder de la compañía de distribución americana la más famosa, pero la compañía inicial existe desde el año 1893. La compañía inicial chilena fue una empresa pionera en la distribución a Chile. Se diversificó en varias áreas como en la finanza y la inmobiliaria. El desarrollo de la compañía en la distribución fue impresionante en los años 1990 con la aparición de varias súper y híper mercado en Santiago y algunas regiones chilenas.

Los años 2000 fueron marcados por la aparición de la marca Líder y de los primeros centros comerciales Espacio Urbano. Pero el gran cambio será en el fin de los años 2000 con la toma de control de Wal-Mart donde el proyecto de innovación va a poder avanzar muy rápidamente en los años futuros.

4-1-1. Sus diferentes tiendas

Híper mercado Líder

Este formato es el más conocido de todas las tiendas pertenecientes a la compañía Wal-Mart Chile. En efecto es el supermercado más visitado por los consumidores. Es un hipermercado económico con un concepto de “Todo bajo un mismo techo” o “One stop shopping”. Es el eje de crecimiento de la compañía con objetivo de ofrecer un servicio de calidad a precios bajos. Líder está basado en modelos de hipermercados europeos, el formato obedece a un posicionamiento de bajos precios y gran surtido.

Líder tiene una comunicación de masa, sin embargo es una comunicación muy simple y directa con los clientes.

Su oferta es muy completa, en efecto este hipermercado ofrece productos no comestibles de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, ferretería y juguetes,

además de las líneas tradicionales comestibles. Los puntos de ventas son muy grandes, tienen en promedio 10.000 metros cuadrados.

Los locales pertenecientes al formato Líder Hipermercados están ubicados en puntos estratégicos de vías importantes y avenidas de alto tráfico, buscando atender a la mayor cantidad de clientes. Cuenta con amplios estacionamientos y con frecuencia se desarrollan en conjunto con tiendas complementarias tales como farmacias, comida rápida, entre otras.

Supermercado Express de Líder

Express de Líder es un formato menos grande que el Hipermercado Líder. Este formato sirve para compras “al paso” de comida esencialmente, tiene un objetivo enfocado a la proximidad entre la tienda y el consumidor, y este formato facilita la compra de alimentos y productos para el hogar.

Este formato tiene las características del supermercado tradicional, cuyo principal foco es la venta de alimentos a precios bajos todos los días, con especial énfasis en la calidad y surtido de productos perecibles como frutas, verduras y carnes frescas, los que representa un 36% de la venta de Express de Líder.

Atiende principalmente necesidades de compra de conveniencia por su cercanía y menor tamaño en relación a los hipermercados, lo que implica mayor rapidez, comodidad y facilidad de compra, con los mismos precios bajos.

Este formato permite cubrir zonas geográficas de menor tamaño, lo que posibilita lograr una cobertura nacional más completa.

Mercado virtual Líder.cl

Este formato puede existir gracias a la revolución tecnológica y a internet. Existe desde el año 2010 bajo el nombre “mundoLíder.com” y cambia de nombre en 2012 por “líder.cl”.

Es una plataforma de comercio electrónico y tele venta que interactúa con el cliente a través de Internet o a través del teléfono, con despacho a domicilio. Ofrece gran variedad de productos de electrónica, computación, deportes, juguetes, etc., la mayoría de los productos que encontramos en puntos de venta físico. Y claro se puede pedir productos de alimentación a precios bajos todos los días. Su principal competidor es Telemercados.

Supermercado Ekono

Ekono es el primer supermercado de barrio de descuento del país. Su estrategia se basa en costos operacionales bajos para ofrecer a su clientes precios lo más bajos posibles.



Ilustración 18 : Tienda Ekono

Formato de “*soft discount*” o descuentos de bajo impacto, orientado a la alimentación básica. Sus locales están ubicados en zonas densamente pobladas y se caracterizan por la rapidez de atención, cercanía con el cliente, fácil acceso y precios convenientes. Las salas de ventas son más pequeñas que los otros formatos, tienen en promedio 400 metros cuadrados.

Súper mercado Super Bodega aCuenta

Formato de supermercado que satisface las necesidades de compra de los segmentos socioeconómicos de menor ingreso, que responde al concepto de “precios muy bajos”. Su foco principal es la venta de productos de alimentación, de apariencia simple y austera y con gran presencia de marcas propias. La empresa tiene el objetivo de proporcionar y abastecer con productos de calidad a los precios más bajos en forma permanente a la mayor parte de la población, mediante una variada oferta de alimentos, vestuario y artículos para el hogar.



Ilustración 19 : Productos aCuenta

Central Mayorista

Es un formato especial, porque este formato de ventas es exclusivamente destinado a negocios, los que se validan a través de un sistema de membresía gratuita. Está dirigido a pequeños comerciantes, como es el caso de almacenes, botillerías y quioscos, entre otros; al igual que a empresas que compran productos al por mayor para ofrecerlos como parte de un servicio, por ejemplo, hoteles, restaurantes y casinos.

4-1-2. Presencia en el territorio chileno

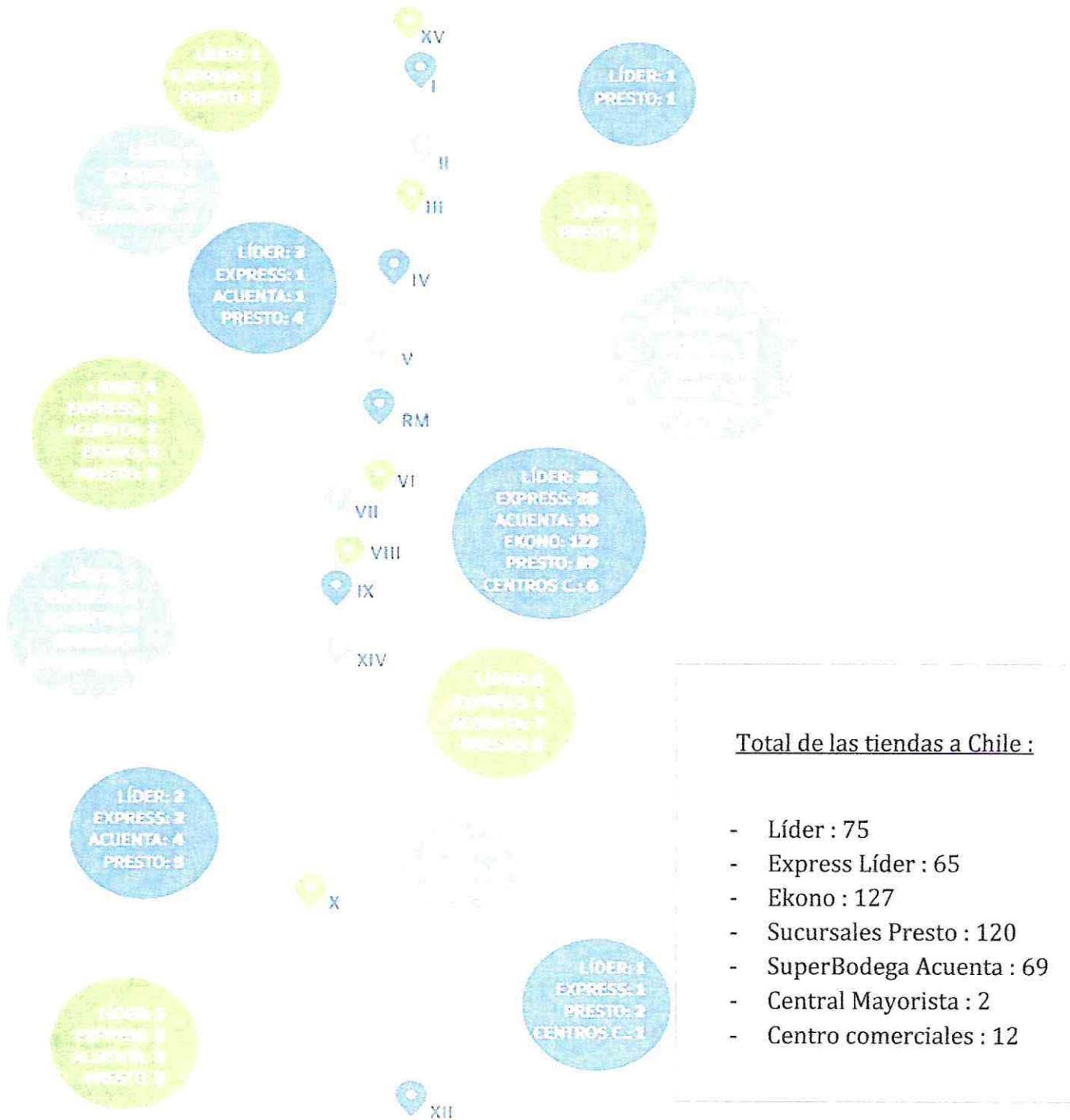


Ilustración 20 : Wal-Mart en Chile

4-1-3. Su cultura de empresa en Chile

La compañía Wal-Mart Chile tiene una cultura propia en el seno de su organización adaptada al área local. La palabra predominante, es la integridad. Para ello, la integridad debe ser el guía del comportamiento de todos sus colaboradores, de su relación clientes y proveedores, y entre trabajadores al seno de Wal-Mart Chile.

Su visión es de ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores.

Para llegar al objetivo de su visión, Wal-Mart intenta de llevar a cabo una misión: ahorrarle dinero a sus clientes, para que puedan vivir mejor. Esta misión se define a través de la política de precios bajos que está practicando la compañía en todas sus tiendas.

Además, para mejorar la vida de sus clientes, Wal-Mart pone en evidencia sus diferentes servicios financieros y la diversificación de su oferta con sus 4 formatos de tiendas físicas, las cuales fueron enseñadas anteriormente, por los particulares, su formato virtual y su formato para los profesionales.

Para llevar a cabo de sus objetivos, Wal-Mart Chile respeta varios valores que guía sus acciones diarias, estos son tres:

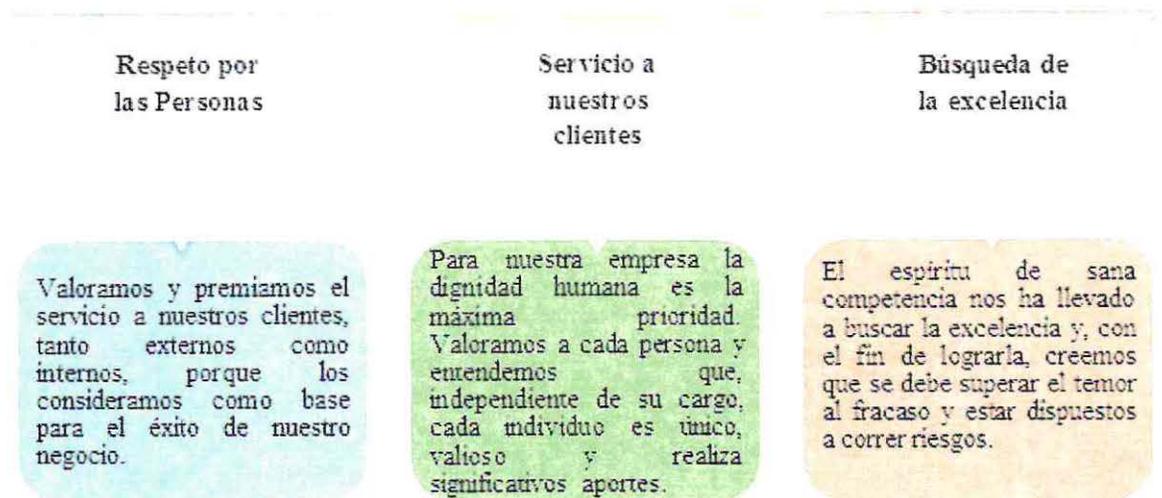


Ilustración 21 : Valores de Wal-Mart - Memorial anual Chile 2013

4-2- Los desafíos encontrados durante su implantación

4-2-1. Los temores del principio transformado en fuerzas

Antes de firmar un acuerdo con el propietario de los Líder, Wal-Mart no estaba seguro de ingresar en el mercado chileno y tenía muchos temores. Muchos factores no estaban en su favor, antes de firmar el acuerdo o al principio de su fusión, pero la gigante firma logró a transformar estos temores en fuerzas.

4-2-1.1. La fusión de D & S con Falabella

La gigante minorista estadounidense había estado interesado durante mucho tiempo en Distribución y Servicios (D&S), la principal cadena de supermercados de Chile. Pero, en el 2007, pareció haber fracasado cuando D&S optó por una fusión con la cadena local de tiendas por departamento Falabella.

Este fusión consistía en crear un nuevo holding Falabella-D&S que operará la tienda por departamentos más grande de Sudamérica (Falabella) y la principal cadena de supermercados del país, que es Líder. Y además se integrarán las unidades de negocio de Sodimac, la inmobiliaria Saitec, CMR, Presto, Banco Falabella, San Francisco y Tottus.

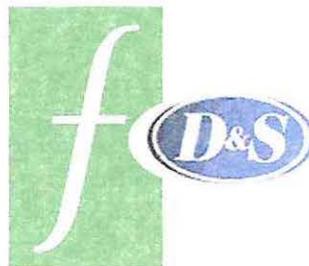


Ilustración 22 : Logo Falabella

Pero la fusión entre la empresa del retail D&S (dueña de la cadena de supermercados Líder-) y Falabella fue rechazada por el Tribunal de la Libre Competencia (TDLC) que resolvió que la operación de los dos grandes del retail generaría un cambio negativo en la estructura del mercado.

En efecto el tribunal estimó que con la unión de las compañías se producirían ciertos "efectos perjudiciales esperados, en términos de bienestar, en los precios, la cantidad y la calidad de los productos transados" en el mercado del retail.

Después este fallo de la fusión entre los dos gigantes compañías, Wal-Mart intenta de ingresar al mercado chileno con la ayuda de la compañía de retail chilena D&S que siempre estaba buscando una fusión. Wal-Mart tuvo más suerte que Falabella en su fusión pero este fallo casi aniquiló la presencia de Wal-Mart a Chile.

4-2-1.2. *La legislación de los Estados Unidos prohibiendo producto Cubano, Venezolano*

Siempre han existido prometidas legales políticas que afectan alianzas y nuevos negocios, y esta no es la excepción.

Al principio de la fusión y del ingreso de Wal-Mart en el mercado chileno, la firma Estadounidense encuentra un problema que le obliga a reaccionar rápidamente. En efecto la legislación de Estados Unidos prohíbe a todas las empresas estadounidenses vender productos cubanos, venezolanos e iraquíes donde quiera que hagan negocios. En efecto, entre la lista de 42 productos que serán retirados de los anaqueles de estas tiendas se encuentran los ronones Havana Club y Varadero, de Cuba, y los licores Ron Diplomático, Santa Teresa y Pampero, de Venezuela.

Este ley (Torricelli – Helms Burton) fue un problema porque los chilenos consumen algunos productos cubanos y venezolanos, particularmente el ron cubano.

Además, los diputados chilenos Eugenio Tuma y Rodrigo González, solicitaron a la Fiscalía Nacional investigar si la empresa estadounidense prohíbe la venta en sus establecimientos de productos provenientes de países con los cuales mantiene conflictos diplomáticos. Tuma dijo que Chile no puede aceptar esas restricciones porque no sólo es una violación de los derechos de los consumidores y de la libre competencia, sino también de su independencia y su soberanía. El legislador anunció que presentará el próximo lunes en la Cámara de Diputados un proyecto de ley, con el apoyo de 10 diputados de la coalición de gobierno, en el que propone tipificar como delito la aplicación de restricciones a productos importados, si con esto se desconoce la legislación chilena.

Cencosud, el principal competidor de Wal-Mart Chile en el mercado, sacó partido rápidamente de esta situación e incomprensión de la ley americana, lanzando una campaña publicitaria promocionando el ron cubano. Jumbo aprovecho todavía eso comunicando que esta marca no discrimina con cualquier tipo de productos.

Este forma de discriminación hace un profundo daño a la globalización, en primer lugar, restándole credibilidad tanto frente a los gobiernos como a los consumidores en la forma en que operan las compañías globalizadas, y por ende al sistema en su conjunto. Aparte de entregar un muy buen insumo a los grupos u ONG

anti globalización para justificar su acción. También se afecta al consumidor nacional en su derecho a elegir libremente sobre que bienes y servicios desea consumir.

Frente a esta situación y en fin de no ser sometido por la ley americana la firma tomó una decisión importante ya que se adapta al mercado chileno guardando el nombre de los hipermercados Líder y de la compañía Wal-Mart Chile. Su estrategia “GLOCAL”, es decir una fusión entre estrategia global y local, le permite de ser una compañía Chilena y no Estadounidense jurídicamente. Esta decisión no solo tuvo un impacto positivo sobre eso sino también sobre su imagen de marca y entonces sobre los consumidores que aprobaron eso.

4-2-1.3. El miedo de los empleos

Al anuncio de la fusión entre los dos firmas, la mayoría de los empleados trabajando para D&S estaba preocupados y nerviosos por esta nueva noticia.

En esa época, es decir a finales de 2008 y principios de 2009, los 35.000 empleados de D&S y sus familias estaban nerviosos.

Aquí hay un testimonio de un empleado de Líder de Santiago, un cajero: “Nada ha cambiado todavía, aún tengo mi trabajo y estoy agradecida por eso, pero no sabemos qué va a ocurrir en el futuro”.

Este testimonio no era el único y puso en evidencia el malestar de la comunidad de D&S.

Este malestar se mostró con un grupo en Facebook ya estaba llamando a los chilenos a “boicotear” o querer arruinar una venta o compra, en este caso a Líder, y han aparecido blogs en Internet con nombres como ‘Wal-Mart en Chile: Imperialismo en el Pasillo 8’.

Los empleos tenían miedo de la llegada del gigante Estadounidense con sus prácticas de multinacional imperialista y su método de trabajo americana pero la firma frente a eso reacciona de una buena manera. En efecto todo la organización de los almacenes están componado de empleos locales con una formación a las reglas de Wal-Mart, pero la compañía, una vez más, se adaptó a Chile y se integró de manera tal que los temores del principio se esfumó rápidamente y se volvieron un ventaja competitiva y un buen imagen de integración por Wal-Mart.

4-2-2. Los proveedores de D & S

A la llegada de Wal-Mart a Chile, los proveedores trabajando con D&S hasta 2008, no sabían que sería de sus futuros, era una grande interrogación y estrés para ellos. La toma de control de la empresa americana tal vez hará muchas repercusiones sobre los proveedores porque Wal-Mart tiene la costumbre de trabajar con proveedores

ya conocidos. Pero las interrogaciones se fueron rápidamente cuando se habla de la creación de la Fundación Chile.

Fundación Chile es la entidad que está a cargo de la orientación técnica, la cual consiste en un exhaustivo acompañamiento de los proveedores durante un período de tres años, que contempla tres etapas: diagnóstico, implementación, y medición.

En la primera etapa de diagnóstico, se construye la línea base el consumo de insumos y energía por parte de la compañía, así como el estado de su gestión social y el impacto ambiental de su actividad. Dicho trabajo se realiza analizando todo el ciclo de vida del producto, o sea, desde el origen de las materias primas, hasta el destino de sus residuos, pasando por su proceso productivo y el transporte. A partir de ello, se detectan los puntos críticos donde la compañía puede obtener los mayores beneficios si es que avanza en sustentabilidad.

En la segunda etapa de implementación, se investigan cuáles son las mejores alternativas que podrían aplicarse para superar los puntos críticos detectados, se determina la más eficiente y se ejecuta. Y finalmente, en la tercera etapa, se realiza la medición correspondiente y se la compara con la línea base, de manera de comprobar en la práctica los avances obtenidos.

Con este programa y sistema de elección de proveedores, Wal-Mart Chile debe también aplicar requisitos internacionales y muchas varias.

4-3- Sus ventajas competitivas

4-3-1. Los Tratados de Libre Comercio

Chile es un país muy abierto política y económicamente. De manera tal que Chile firmó 9 acuerdos de complementación económica o asociación económica, y 17 Tratado de Libre Comercio con varios país cuyo Estados-Unidos, el país de origen de Wal-Mart y China, el país donde Wal-Mart se aprovisiona a 80%.



Ilustración 23 : Líder Chile

Por lo tanto los acuerdos comerciales que Chile contrató con esos países son determinante en la política de bajo precio de Wal-Mart a Chile. En efecto, con estos acuerdos comerciales, Wal-Mart puede disfrutar de los servicios de fabricación de los chinos sin costos elevados gracias al tratado de libre comercio firmado el primero de

octubre 2006 entre Chile y China. Pueden importar a Chile sin pagar demasiado aranceles que aumentarían los costos y por lo tanto los precios en las tiendas chilenas.

Además el acuerdo económico entre los Estados-Unidos y Chile firmado el primero de enero 2004 por el presidente estadounidense G.W Bush Junior y Ricardo Lagos Escobar, permite a ambos países de facilitar los intercambios económicos. Estos acuerdos son muy importante en el desarrollo de Wal-Mart a Chile porque le permiten de tener un ventaja competitiva y de poder mantenerse en competencia con los grupos chilenos Cencosud y Falabella.

4-3-2. Su gestión logística internacional

Wal-Mart creó un sistema de distribución radial, en el cual los almacenes centrales de distribución se ubican estratégicamente para abastecer grupos de tiendas; esta situación ayudó a reducir costos logísticos y de existencia. Asimismo, Wal-Mart fue la primera empresa en utilizar un sistema de información basado en computadoras para rastrear las ventas de las tiendas y transmitir esta información de inmediato a los proveedores.



Ilustración 24 : Logística Wal-Mart

La información proporcionada por sistemas de computadores, fue empleada para determinar la estrategia de precios y almacenamiento, así como mejorar el control y manejo de los inventarios. Así pues, Wal-Mart, hoy día todavía es líder en cuanto a sus sistemas de información. Las tiendas Wal-Mart, los centros de distribución y los proveedores se encuentran vinculados mediante sistemas sofisticados de información y sistemas de comunicación vía satélite, que permiten el ajuste diario de las órdenes de existencia y precios.

V- LAS CARACTERÍSTICAS DE SU IMPLEMENTACIÓN

Se ha visto previamente que Wal-Mart tiene dos estrategias dominantes para establecerse en un país. La inversión directa en el país cuando eso es posible o una alianza.

En Chile como en muchos otros países, Wal-Mart decidió de hacer una alianza en un primer momento con la empresa minorista dominante en la región (Líder), posteriormente, su adquisición o dominio de la mayoría de sus acciones (aquí el grupo D&S), con la finalidad de apoderarse íntegramente de la información, conocimiento y consumidores del mercado local.

5-1- Una fusión benéfica

5-1-1. La adquisición de D & S

Con esa práctica, en Chile el 2009, se llegó a poseer la mayoría de las acciones, 74.61%, de D&S empresa minorista de distribución y servicio propietaria de la mayor cadena de supermercados. Wal-Mart Stores, Inc., Se instaló por primera vez en suelo chileno invirtiendo 500 millones de dólares en la expansión de sus unidades. La firma chilena D&S, hasta controlaba el 33% del mercado, antecediendo a Cencosud con 31%.

En 2010, D&S cambio de nombre para llamarse Wal-Mart Chile y en 2011 las participaciones de mercado de Wal-Mart fue de 35.5%.

Sin embargo, la adquisición de D&S no fue segura al principio porque en 2007 Falabella debía fusionar con D&S como analizaron los autores anteriormente. Podemos decir que Wal-Mart ha tenido suerte porque las autoridades antimonopolio de Chile rechazaron el proyecto.

En efecto, los argumentos para impedir esta unión fueron primero la concentración del mercado por los minoristas líderes. Las autoridades tenían miedo del monopolio de un solo gran grupo de retail lo que habría falseado la competición y habría permitido al nuevo grupo de definir sus propios precios en los productos.

El segundo argumento fue la presión del nuevo grupo sobre los proveedores locales. La fusión habría permitido de imponer sus condiciones como por ejemplo el pago de las mercancías hasta 90 días o una presión demasiado fuerte sobre los precios.

5-1-2. Una gran inversión

La adquisición de D&S por Wal-Mart queda como una de las mayores inversiones estadounidenses en Chile y prácticamente una de lo más importante de América Latina (sin considerar del sector minero). Como le hemos visto anteriormente, Wal-Mart tenía que hacer esta inversión para entrar de manera definitiva en el mercado

chileno. En efecto su competidor internacional Carrefour tuvo fracaso en otras cosas a causa de su débil inversión.

Es por eso que Wal-Mart decidió de adquirir en marzo del año 2009 1.060.327.961 acciones de D&S por un monto de más de US\$ 1400 millones para tener 74,55% de la propiedad.

Estos montos pueden parecer muy peligrosos y muy costosos por el gigante estadounidense pero esta inversión queda menos arriesgada que abrir sus propias tiendas sin haber una clientela existente y una experiencia del mercado.

5-1-3. La experiencia de D & S

Cuando Wal-Mart llegó en Chile, ya D&S tenía un tercio del mercado local desde muchos años.

En Chile, el supermercado Líder y las otras marcas asociadas del grupo ya fueron conocidos de todos los chilenos gracias a sus numerosos años de experiencias. Su imagen y su cultura de empresa fueron apreciadas por los chilenos en relación con hechos tales como por ejemplo, el trato de sus empleos, su servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia o el respeto por la persona.

Esta cultura y valores estaban muy cerca de lo que Wal-Mart intenta de transmitir en el mundo y es una de las razones por la cual esta fusión fue beneficiosa.

5-2- La estrategia de implementación

Para ingresar a otros países, Wal-Mart se basa sobre una mezcla de estrategia exportada desde Estados-Unidos y una estrategia de adaptación al país determinado. Esta mezcla es para una implementación directa. En el caso de su ingreso a Chile, la empresa americana hizo esta estrategia, pero previo a esto, poseía una ventaja desde el principio, la adquisición de una empresa ya presente a Chile eficiente en este mercado con una base importante. Entonces bastaba con seguir con esos clientes de D&S, y agregar su estrategia propia para mantener el grupo en los líderes del mercado.

5-2-1. Adquisición de una organización ya eficiente en el mercado

Antes de adquirir el grupo chileno D&S, Wal-Mart hizo muchos estudios sobre el mercado chileno del retail y no decidió de elegir D&S por casualidad pero porque este grupo tuvo conocimiento del mercado y una buena organización con imagen reconocida. En efecto D&S tenía varias tipas tiendas con éxito en todo el país con los formatos el Híper Líder, el hipermercado estrella del grupo donde la gente puede consumir todo lo que necesita (alimentación, ropas, productos de hogar, etc.), Express de Líder, el supermercado de proximidad que podemos encontrar en zona urbana, Ekono el supermercado de descuento por la gente con menos poder adquisitivo, el Super Bodega A cuenta el supermercado minorista en formato bodega, más el Central

Mayorista como su nombre lo indica un mayorista. Por lo tanto un grupo con una diversificación de tiendas importante para servir todo tipo de gente.

Además D&S tuvo múltiple servicio financiero con su tarjeta Presto ya conocido, el Líder virtual en internet, la tarjeta Mi Líder de fidelización y otros servicios de seguros diversos. Además D&S ya tuvo proyectos inmobiliarios con su entidad División Inmobiliaria SAITEC.

Por lo tanto podemos decir que Wal-Mart empezó su ingreso en el mercado chileno con ventaja y con una basa muy sólida para hacer frente a la dura competencia en este mercado del retail.

5-2-2. La adaptación local

Llegando al mercado chileno con una basa sólida, Wal-Mart aplica una estrategia de adaptación. En efecto no había planes para cambiar las marcas de ninguno de los locales de D&S, que además de los mega mercados Líder opera en formatos más pequeños con Ekono y Super Bodega aCuenta. Por lo que la primera medida que Wal-Mart llevo cabo, fue el no hacer aparecer su marca « Wal-Mart » en las diferentes tiendas ya presente en Chile, para evitar un choque cultural. Esta estrategia llamando

GLOCAL⁶ permite a la empresa de seguir teniendo una buena imagen en el mercado con las marcas Líder, Express Líder, Ekono, Super bodega aCuenta y Centra Mayorista.

Según los investigadores anteriormente explicaron, que al anuncio de la llegada de Wal-Mart en Chile, los empleados y proveedores tuvieron temores en la idea de trabajar con Wal-Mart y su posible nueva administración. Pero una vez más, la empresa Estadunidense se adaptó en las métodos de trabajo y empleando salarios locales sin cambiar todo. Wal-Mart se adaptó a la cultura chilena que es diferente de la cultura americana, particularmente en la manera de trabajar, en los negociaciones, en los costumbres y con la organización interna de la organización. La prueba la más evidente es la creación de la entidad Wal-Mart Chile S.A que es distinto de Wal-Mart Stores Inc. Por lo tanto, los proveedores no cambian mucho y la oferta queda la misma que durante la periodo de D&S.

Con todos estos ejemplos, hemos visto que la estrategia de adaptación fue maravillosamente realizada por al fin dar una buena imagen de la empresa antes de los consumidores chilenos y proveedores quien hoy es muy dependiente de la empresa americana.

⁶ <http://news.omexpo.com/2012/03/glocal-pensar-en-global-y-actuar-en-local-8409/>

5-2-3. Exportación de estrategia Estadounidense

Su éxito en Chile, es gracias a su capacidad de adaptación como ya se vio, pero no lo es todo. En efecto, su exitosa estrategia aplicada se debe también al desarrollo en Chile de los tres aspectos: los precios bajos, los servicios al cliente y su logística ultra moderna internacional.

5-2-3.1. Precios bajos

Wal-Mart permanece fiel a su política del principio, a saber los bajos precios cada día. En el caso de Chile, la diferencia con los otros competidores es menos importante que en los Estados-Unidos debido seguramente a la complejidad de este mercado. Pero siempre es una línea de conducta para desarrollar su negocio a Chile.

5-2-3.2. Servicios al cliente

El segundo pilar de su estrategia exportada de Estados-Unidos es el servicio al cliente. Sam Walton quiso que el cliente sea el rey. En efecto uno de los objetivos de Wal-Mart, además de hacer ahorros, es de simplificar la vida lo más posible del consumidor. Por lo tanto eso pasa por varios servicios como lo hemos enunciado con los servicios financieros, los centros comerciales para poder comprar todo lo que la gente

necesita en el mismo lugar o proponer una gama amplia de producto de todo tipo con servicios de asistencia o de instalación por algunos productos.

Un hipermercado hoy día está obligado de aplicar servicios para pertenecer competitivo frente a una competencia muy dura y para fidelizar los consumidores y facilitar sus compras.

5-2-3.3. *Logística internacional*

Y por último, el tercer punto de su estrategia inicial, es su red impresionante de logística para su aprovisionamiento, para controlar las compras, las ventas, el almacenamiento y todas las operaciones hace en las distintas tiendas en distintos lugares. Su sistema logística ultra moderno con una perpetúala conexión entre las unidades por satélite es un ventaja competitiva para la gestión de su organización.

5-3- Las razones adyacentes de esta implementación

5-3-1. Una diversificación

En el año 2008, Wal-Mart adquirió el grupo de retail chileno D&S pero no solo se detiene en eso, en efecto, lo hace con la intención de diversificar su actividad en Chile, la empresa Estadounidense cambia todas la razones jurídica de los servicios financieros e inmobiliarios de D& S para crear Wal-Mart Chile Servicios Financieros y Wal-Mart Inmobiliaria.

5-3-1.1. Los servicios financieros de D & S

En el objetivo de satisfacer de cualquiera manera sus clientes y consumidores, Wal-Mart sigue los servicios financiero ofrecido e instaurado por D&S antes de su toma de control. En efecto el grupo D&S ha creado varios servicios financieros como la tarjeta de crédito Presto, Servifácil, Mi Líder u otras servicios a la persona.

Tarjeta de Crédito

La tarjeta de crédito Presto posee 1,1 millones de clientes y es aceptada en más de 60.000 comercios asociados en todo el país, permitiendo realizar avances en efectivo, compras con y sin cuotas, y la contratación de diversos servicios de la red de Wal-Mart Chile (supermercados, seguros y viajes). Al igual que las tarjetas bancarias, Presto cuenta con el respaldo de ser supervisada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Servifácil

Es la plataforma para el pago de cuentas y recaudación de servicios que la compañía pone a disposición de sus clientes para que puedan cumplir con sus compromisos de forma fácil, cómoda y segura, y con el amplio horario de atención de un supermercado. Para esto, cuenta con más de 4.500 cajas disponibles y 400 módulos de auto atención en todo Chile, ubicados en los supermercados Líder, Express de Líder, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista.

Mi club Líder

Es el programa de fidelización gratuito de Líder, Express de Líder y Líder.cl que premia a nuestros clientes, devolviéndole dinero cada 3 meses a través del Cheque Ahorro.

Otros servicios financieros

Entre los servicios financieros que ofrece Wal-Mart Chile Servicios Financieros destacan los seguros de vida, de salud, automotriz y de hogar, seguros con ahorro (fondos mutuos) y créditos de consumo (avances y súper avances).

Esta diversificación hace que los clientes de Wal-Mart sean cada vez más dependiente de la firma Estadounidense y eso permite a Wal-Mart de tener una buena imagen en la mente de los consumidores, una imagen de una empresa que ayuda a simplificar la vida de cada cliente.

5-3-1.2. El servicio inmobiliario de Wal-Mart Chile SA

En 1992, Distribución y Servicios S.A creó una División Inmobiliaria SAITEC para todas actividades de desarrollo y administración de centro comerciales y para la compra y construcción de nuevos centro comerciales. Con este institución inmobiliaria el grupo D&S construyó varios centros comerciales llamado “Espacio Urbano” en todas las partes de Chile. Desde su adquisición Wal-Mart Chile esta siguiendo su actividad, siguiendo la construcción de centro comercial y el desarrollo de su actividad inmobiliaria con por ejemplo el desarrollo de varios proyectos para disminuir la consumación energética de sus locales y centros comerciales por medio de nuevos estándar de construcción permitiendo mayor eficiencia de la iluminación, refrigeración y climatización. A continuación con el desarrollo sustentable este institución ha incorporado tecnologías y materiales para reducir de manera consecuente su consumo de agua, los desechos y para hacer reciclaje.

Con estos proyectos vemos que el grupo se integra y participa activamente a la vida chilena intentando de resolver los problemas preocupando Chile como el medio ambiente por ejemplo. Eso es también una manera de diversificarse construyendo centro comerciales que parece a los “Mall” que podemos encontrar en Estados- Unidos.

5-3-2. La penetración del mercado Peruano

Hace 6 años que Wal-Mart tomó el control de la administración de la empresa D&S y ahora quiere implantarse en otro mercado Américo Latino que es el Perú. Wal-Mart tiene una fuerte figura en América Latina, con 3.668 puntos de ventas en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua. Además su posicionamiento en estos países son impresionante de éxito en efecto es el mayor operador de supermercados en México, el segundo en Chile, el tercero en Brasil y el cuarto en Argentina pero no tiene presencia en Perú aunque el país tuvo un crecimiento de aproximadamente 5% el año 2013, un crecimiento importante a pesar de la crisis que toca el mundo desde varios años, y una baja penetración de supermercados. Por lo tanto Perú es un bueno mercado a penetrar y ofrece oportunidades interesantes, cosas que la firma Estadounidense entendió. En Perú la ecuación seria la misma que Chile ha propuesto de la competencia porque el grupo chileno Cencosud ya está presente bajo la marca Wong y ya está la mayor cadena de supermercados actualmente en Perú, delante de los otros grupos chilenos Falabella y Ripley. Actualmente están negociando para abrir tiendas en Lima pero normalmente todo será listo en el año y Wal-Mart ingresará en un nuevo mercado que no será fácil de imponerse pero con muchas oportunidades. Si la empresa sigue con su estrategia GLOCAL y su política de bajos precios que están aplicando a Chile por ejemplo, el ingreso debería ser más fácil porque hay una importante demanda de la población a bajo ingreso peruano.

CONCLUSIÓN

El primer objetivo de esta tesis fue analizar la estrategia de implementación al extranjero de uno de los más grandes distribuidores del sector retail del mundo : Wal-Mart, y es debido a esto, que los autores fueron capaces de llevar a cabo una investigación basada en cifras y datos estadísticos, así como el concepto en esencia de la estrategia aplicada por esta gran cadena, que se puede concluir que el éxito que tiene en Chile es indestructible, y se debe como principal factor a una práctica de precios mas bajos. Además, esta estrategia mencionada, que Wal-Mart usa en otros países, y claramente la que dio origen a esta nuevo enfoque, es la misma que se aplica en Chile, es decir, orientado al slogan: “Precios más bajos, siempre“

Para apoyar la teoría puesta en cuestión, los autores se basaron en un caso real: el ingreso de Wal-Mart en el mercado chileno y su rotundo éxito.

Los autores, dividieron la tesis en tres secciones, explicadas a continuación como conclusión de cada una de estas:

La primera parte de esta investigación, es la presentación y la historia de Wal-Mart y su éxito en Estados-Unidos, y como se desarrolló en el tiempo.

- Con la información que se obtuvo, los autores analizaron cada factor y característica de la organización, y con esto, se pudo apreciar que Wal-Mart tuvo un rápido crecimiento a nivel de nación de origen, así como también lo fue a nivel mundial durante el proceso d su internacionalización.

- Sam Walton estuvo en lo correcto al encontrar una carencia en el segmento de las familias con más bajos ingresos, y bien hizo al querer suprimir esta necesidad aplicando la estrategia de descuentos, “hard discount” y precios bajos.
- Debido a la nueva estrategia, nace una nueva era de supermercados y forma de organización basada en costos y precios, dando un giro a la industria del retail.
- “Slogan” tales como los mencionados a través de toda la investigación (“Precios bajos, siempre” y actualmente “Ahorra dinero, vive mejor”) son frases que quedan marcadas en la mente del consumidor, siendo estas de alto impacto. Y cambiando la visión y enfoque de los negocios relacionados a esta industria.
- Wal-Mart pasa a ser un negocio basado en los precios y ahorro, y con esto se deduce que debe haber una parte desde la perspectiva interna, en que deben haber beneficios para la empresa como tal. Es por esto que Walton, debe desarrollar una ardua tarea de buscar proveedores que tengan bajos costos de distribución y a la vez de calidad. Es importante en este punto, mencionar que la confianza y respeto que se genera entre ambos, es fundamental a la hora de hacer alianzas con estos miembros “externos” de la organización.
- Existen otros factores además del marketing que se lleva a cabo con los consumidores y los precios bajos; esto es acerca de los procesos logísticos que genera Wal-Mart, y actores como la tecnología vanguardista y comunicación, se hacen presentes en este proceso que lleva a Wal-Mart al éxito.

En la segunda sección de este estudio, los investigadores se centran en la Internacionalización de Wal-Mart, y como lleva a cabo la implementación da cada país o nueva región, tal como lo es en Latinoamérica.

- Si bien la información nos dice que su primer salto al mundo fue en 1991 hacia México, podemos apreciar que los años han pasado y aun Wal-Mart tiene éxito en gran parte de los países a los que ha accedido.
- En cuanto a los locales que hay en el mundo, se ve claramente el éxito que ha tenido, aun luego de tener algunos fracasos en algunas naciones, como por ejemplo Corea del Sur y Alemania.

La tercera y última parte de la tesis permite responder a la hipótesis planteada al principio, es decir sobre el éxito que tuvo Wal-Mart a nivel local, Chile, agregando a la vez, por qué competidores similares, no tuvieron este éxito alcanzado como lo fue en el caso de Carrefour, un líder europeo del retail de supermercados.

- Hace casi 6 años que Wal-Mart adquirió el grupo chileno D&S, y desde entonces el objetivo principal fue llevar a cabo la estrategia de implementación al mercado del retail chileno.
- Después de ver como la empresa se adaptó a Chile, las cifras hablaron por sí mismas y demostraron el gran éxito de esta cadena, doblando en ventas y penetración de mercado a competidores como lo es Cencosud.
- Caso Carrefour: Esta cadena francesa es un líder europeo, y en este caso se compara con la estructura y organización que posee Wal-Mart, y el por qué este

último logro ingresar de manera positiva y fructífera al mercado chileno, y aun permanecer con cifras altas y capaces de hacer que Wal-Mart decida invertir en más infraestructura para el año 2014 en adelante. Como resultado, se llegó a la conclusión de que Carrefour hizo todo lo contrario a la estrategia de Wal-Mart, es decir que ingresaron directamente con la marca Carrefour y sin conocimiento del mercado chileno, y además no tuvieron un presupuesto suficiente para ingresar de manera competitiva en un mercado donde la competencia es muy dura con los grupos Cencosud, Falabella, Ripley y en esta época, D&S. En cambio, Wal-Mart ingresa bajo una cadena que ya tenía clientes, Líder. Es por eso que la empresa francesa no logró penetrar en Chile y fracaso.

- Esta comparación anterior, permite a los investigadores y lectores, deducir que la estrategia que usa Wal-Mart es muy perspicaz porque cuando una empresa no conoce el mercado un sector, mercado, industria o país, es muy complicado de entrar directamente sin el “Know-how”, y más a un a una cultura diferente, frente a la competencia local. Wal-Mart lo entendió y aplica su política pero adaptándose a la cultura local.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo ver que en general y en el mundo, Wal-Mart no tiene un competidor a su nivel debido al alcance que tiene cada tienda de esta cadena. Sin embargo, en América Latina, a pesar de su éxito en cada ingreso a diferentes mercados, la competencia es mayor que en otras regiones.

Finalmente se hace una nueva interrogante ¿Podrá Wal-Mart tener el mismo éxito en otra región, como lo hizo en Chile? Después de este análisis, podemos decir que si la empresa Estadounidense aplica la misma estrategia “GLOCAL”, es decir mitad global, mitad local, y mantiene los medios de su ambición, no hay ninguna razón que impida su éxito, solo que no debe olvidarse de las culturas ya aprender de sus fracasos.

BIBLIOGRAFIA

Wal-Mart Chile:

<http://www.businesschile.cl/es/noticia/walmart/walmart-en-chile-bajos-precios-altas-expectativas>

<http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/centros/6tv/chile>

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/corporativo/home/nosotros/nuestra_empresa

http://es.wikipedia.org/wiki/Walmart_Chile

<http://www.businesschile.cl/es/noticia/wal-mart/wal-mart-en-chile-bajos-precios-altas-expectativas>

Fusión D&S y Wal-Mart:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Fusion-Empresarial-Caso-De-d-s-y/2925961.html>

<http://www.businesschile.cl/es/noticia/wal-mart/wal-mart-en-chile-bajos-precios-altas-expectativas>

Líder:

<http://www.Líder.cl/walmart/content/content.jsp?pageName=HiperLíder>

Fusión Falabella – Líder :

<http://www.lanacion.cl/noticias/economia/rechazada-fusion-entre-falabella-y-duenos-de-Líder/2008-01-31/122951.html>

Penetración del mercado peruano de Wal-Mart:

<http://gestion.pe/empresas/walmart-abre-oficina-peru-productos-agricolas-2095816>

<http://gestion.pe/noticia/349467/wal-mart-sigue-estudiando-su-ingreso-peru>

<http://gestion.pe/empresas/walmart-iniciaria-antes-fin-ano-su-proceso-apertura-peru-2070005>

Wal-Mart Stores Inc.:

http://www.lesechos.fr/02/12/2009/lesechos.fr/300393619_wal-mart---le-succes-de-l-amerique-.htm

<http://www.andlil.com/analyse-swot-de-wal-mart-134517.html>

<http://www.businessinsider.com/16-walmart-facts?op=1>

<http://news.walmart.com/news-archive/2012/02/22/wal-mart-stores-inc-data-sheet-worldwide-unit-details-january-2012>

<http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201402/21/01-4741125-walmart-attire-de-moins-en-moins-de-clients.php>

http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/08/16/les-resultats-de-walmart-continuent-de-decevoir_3462343_3234.html

http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_d%27enseignes_de_la_grande_distribution_en_Am%C3%A9rique_du_Sud

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Walmart#R.C3.A9f.C3.A9rences>

<http://aisne4c.fr/wp-content/uploads/2012/08/CAS-WALLMART.pdf>

<http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/wal-mart.php>

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/14/wal-mart-stores.html>

Definición distribución:

<http://definicion.de/distribucion/#ixzz34ip0MvU4>

Definición estrategia, estrategia de crecimiento:

http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm

<http://ejerciciosdeempresamarketing.blogspot.com/2013/02/estrategias-de-crecimiento.html>

<http://definicion.mx/estrategia/#ixzz34itkTrF9>

Definición Mayorista:

<http://www.definicionabc.com/economia/mayorista.php#ixzz34inzBavE>

Definición Hipermercado y supermercado:

<http://www.definicionabc.com/general/supermercado.php>

http://www.diclib.com/hipermercado/show/es/es_wiki_10/24028#.U53D0K15Mi0#ixzz34iyYShPA

Mercado retail Chile:

<http://www.bcr-bestrong.com/2014/04/Wal>

<http://www.euromonitor.com/retailing-in-chile/report>

Carrefour:

http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf

http://es.wikipedia.org/wiki/Carrefour#Presencia_mundial

<http://www.lsa-conso.fr/>

<http://www.techbusiness.me/files/carrefourwalmart.pdf>