

# WAL-MART, CABALLO DE TROYA DE LA GLOBALIZACIÓN

René-Paul Desse\*

## Resumen

Creada en 1962 por Sam Walton, una pequeña empresa de distribución norteamericana se convertirá rápidamente en la primera empresa mundial. Desde Bentonville, Arkansas, hasta el interior de China, Wal-Mart muestra un camino bastante clásico que va desde la sede principal de la empresa hacia una proliferación de sus tiendas en una quincena de países. Con una facturación de 405 mil millones de dólares en 2008, la empresa de distribución número uno en el mundo fue sobrepasada en abril de 2009 por la empresa petrolera Exxon Mobil en la clasificación de las quinientas empresas mundiales más importantes. Pero a diferencia de otras grandes transnacionales como Exxon Mobil o Microsoft, Wal-Mart, la primera empresa mundial de distribución, tiene que adaptarse al medio ambiente local con el fin de atraer a un máximo de consumidores.

El artículo propone una aproximación a escala múltiple de las estrategias de desarrollo de esta firma internacional. Así, la aplicación de un análisis espacial es apropiada para esclarecer los vínculos existentes entre los territorios y las estrategias de los actores a diferentes escalas geográficas.

**Palabras clave:** Estrategia empresarial, Territorios, Escalas, Glocal

Recepción: 28 de julio de 2009. Aceptación: 15 de setiembre de 2009.

\*Universidad de Bretagne Occidental. Equipo de investigación del CNRS 2219.

Traducción de Florencia Monczor, Universidad de París VIII.

# WAL-MART: GLOBALIZATION'S TROJAN HORSE

## Abstract

Created in 1962 by Sam Walton, this small American supply business has quickly become the leading world business. From Bentonville, Arkansas, to China, Wal-Mart shows a rather classic road from its headquarters to a proliferation of its stores in some fifteen countries. With a US\$ 405 billion turnover in 2008, the world's number 1 supply company was only surpassed in April, 2009 by Exxon Mobil oil and gas company, classified within the world's top 500 companies. However, unlike other large transnational businesses such as Exxon Mobil or Microsoft, Wal-Mart –the world's first supply company– has to adapt to the local environment in order to attract a large number of consumers.

This paper proposes a multiple-scale approach of this international firm's development strategies. Thus, the application of a spatial analysis turns out to be appropriate to make clear the existing links between territories and the actors' strategies on different geographical scales.

**Key words:** Business strategy, Territories, Scales, Glocal

## Introducción

Creada en 1962 por Sam Walton, una pequeña empresa de distribución norteamericana se convertirá rápidamente en la primera empresa mundial. Desde Bentonville, Arkansas, hasta el interior de China, Wal-Mart muestra un camino bastante clásico que va desde la sede principal de la empresa hacia una proliferación de sus tiendas en una quincena de países. Con una facturación de 405 mil millones de dólares en 2008, la empresa de distribución<sup>1</sup> número uno en el mundo fue sobrepasada en abril de 2009 por la empresa petrolera Exxon Mobil en la clasificación de las quinientas empresas mundiales más importantes<sup>2</sup>. Pero a diferencia de otras grandes transnacionales como Exxon Mobil o Microsoft, Wal-Mart, la primera empresa mundial de distribución, tiene que adaptarse al medio ambiente local con el fin de atraer a un máximo de consumidores.

El artículo propone una aproximación a escala múltiple de las estrategias de desarrollo de esta firma internacional. Así, la aplicación de un análisis es-

pacial es apropiada para esclarecer los vínculos existentes entre los territorios y las estrategias de los actores a diferentes escalas geográficas.

## La difusión del modelo en el espacio norteamericano

Sam Walton se inicia en el comercio minorista a principios de los años cuarenta, trabajando para diferentes cadenas de tiendas de descuento. En 1950 se instala por propia cuenta en Bentonville, Arkansas, una pequeña ciudad de 3.000 habitantes, donde inaugura su Walton's 5 & 10. Sus métodos se basan en algunos principios fundamentales del descuento, ya probados por sus predecesores, como Franck Woolworth a fines del siglo XIX u otros más cercanos, como Clarence Saunders, Michael J. Cullen o Eugène Verkauf: precios fijos, stocks que varían rápidamente, grandes gastos y márgenes de ganancia poco altos (Tabla 1).

Susan Strasser, historiadora estadounidense especializada en el consumo, reconstruyó la filiación existente entre Frank W. Woolworth, inventor del supermercado de barrio, y Sam Walton (Strasser; 2009). Desde la década de 1880 hasta la de 1940 se sucedieron las fases de innovación, la mayoría de las veces gracias a un aumento impresionante de clientela modesta, ya sea por la llegada masiva de inmigrantes en aquel fin del siglo XIX o por las crisis económicas como la Gran Depresión de principios de la década de 1930. En cada período surgirán nuevos inventores del comercio moderno, creadores en pocos años de imperios instalados en los nuevos territorios de consumo: ya sea Michael J. Cullen, con sus supermercados en barrios obreros, evitando los centros de las ciudades demasiado caros y ya ocupados por el comercio tradicional, o Sam Walton, con su preferencia por los territorios rurales del *Mid-South*.<sup>3</sup>

A principios de 1950, la mitad de los productos alimenticios de Estados Unidos son adquiridos en supermercados, mientras que éstos representan sólo el 5% de las tiendas de alimentos del país (Strasser; 2009). La motorización de los hogares se acelera, lo que permite un escalonamiento sin precedentes de la urbanización en las periferias de las ciudades. Subequipados en el plano comercial, estos espacios residenciales generan la implantación de nuevos supermercados. Al mismo tiempo, la difusión del auto propio y de las heladeras en los hogares estadounidenses permite reducir la frecuencia de las compras de alimentos en la semana. Están ya dadas las condiciones para permitir una expansión sin precedentes de este nuevo modelo comercial en la totalidad del territorio estadounidense.

Tabla 1: La invención de la gran distribución en Estados Unidos

Formas de innovación	Años de las innovaciones	Inventores	Contexto político-económico	Concepto comercial
Almacenes populares	1879	<i>Frank W. Woolworth</i> , Pittsburgh (EE. UU.), en la firma <i>Woolworth's</i> , luego <i>5&amp;10 Cent Stores</i> .	Fuerte crecimiento económico de los EE.UU.; llegada masiva en la década de 1880 de millones de migrantes; industrialización de la región nordeste y desarrollo de una clase obrera.	<i>Sin mano de obra barata no hay productos baratos</i> es la divisa de <i>Woolworth's</i> , cuyo modelo comercial se basa en un precio único o incluso dos niveles de precios.
Autoservicio	1916	<i>Clarence Saunders</i> , Memphis (EE.UU.), Firma <i>Piggly-wiggly</i>		Reducción del costo de la mano de obra.
Supermercado	1930	<i>Michael J. Cullen</i> Nueva York, Firma <i>King Kullen</i>	Comienzo de la Gran Depresión en Estados Unidos.	Ubicación en terrenos a bajo costo en la periferia de las ciudades o en baldíos pericentrales. Atracción del consumidor a través de los precios.
<i>Discount</i> en medio urbano	1948	1948-1954 Eugène Ferkauf, Nueva York, en la firma <i>Korvette</i>	.	Una reducción de los márgenes de beneficio que es compensada por ventas masivas.
La explosión del <i>discount</i>	Década de 1960	Dos gigantes de la gran distribución lanzan cada uno por su cuenta una cadena de supermercados de descuento: <i>Kresge</i> desarrolla sus <i>Kmart</i> y <i>Woolworth</i> , sus <i>Woolco</i> .  Un desconocido, Sam Walton, lanza en Arkansas el primer <i>Walmart</i> (nombre creado a partir de las tres primeras letras del apellido de Walton).	Gran desarrollo de las periferias residenciales en EE.UU. y luego de la periurbanización. Decadencia demográfica de los espacios centrales y pericentrales.  Modernización de las infraestructuras de las rutas en los espacios rurales.	

Fuente: Elaboración propia

### **a) 1962: El año en el que todo comenzó**

El verdadero comienzo tuvo lugar en 1962, en Rogers, una abandonada zona rural de Arkansas, con la inauguración de la primera tienda rotulada Wal-Mart, que no era una simple copia de las tiendas de descuento preexistentes.<sup>4</sup> Sam Walton desarrolló su red de tiendas en la época en que Arkansas se abría a la modernidad gracias a la accesibilidad por automóvil. “*Ni el New Deal ni la revolución de los derechos civiles habían realmente llegado hasta el noroeste de Arkansas, este Estado rural, casi íntegramente blanco, sin sindicatos, y desesperadamente pobre*”. (Lichtenstein; 2006). En aquel Sur rural, las décadas de 1950 y 1960 fueron años de una intensa construcción de rutas y autopistas interestatales. Esto provocó la decadencia de los pueblos y en consecuencia, la de los pequeños comercios, a favor de los niveles superiores de la jerarquía urbana. De esta forma, las pequeñas y medianas ciudades se vieron reforzadas, se ampliaron sus áreas de influencia y se volvieron más condicionadas a los desplazamientos en automóvil. Como la expansión de los grandes ejes de rutas sucedió al mismo tiempo que la motorización acelerada de los hogares, se encontraban reunidas las condiciones para el emplazamiento de las primeras tiendas Wal-Mart<sup>5</sup>.

La progresión del número de tiendas fue al principio lenta. Al final de la década de 1960, solamente existían 24 unidades de venta, ubicadas sobre todo en pequeñas ciudades de Arkansas. En 1968 se produjo la difusión del modelo hacia los estados vecinos, primero Oklahoma y luego Missouri. A mediados de los años setenta, las tiendas Wal-Mart estaban presentes en ocho estados del *Mid-South*.

Con la excepción de una sola tienda situada en una ciudad de 20.000 habitantes, las otras unidades se instalaron en ciudades muy pequeñas, incluso en pueblos de menos de 2.000 habitantes (Blevins; 2005). Sam Walton limitó las instalaciones al nivel inferior de la jerarquía urbana ya que estas pequeñas ciudades poseían un equipamiento comercial tradicional y eran abandonadas por las cadenas de distribución, presentes en las grandes aglomeraciones y en las metrópolis. La baja densidad de la clientela se compensó con una relativa concentración de las primeras tiendas Wal-Mart alrededor de Bentonville, donde se ubicaron la sede de la empresa y los principales depósitos, lo cual tornó fácil el abastecimiento de las unidades de venta.

Anclada en el triángulo “Arkansas-Missouri-Oklahoma”, la empresa echa sus raíces en los montes Ozarks. El padre fundador se refiere con frecuencia a este accidente topográfico en medio de la chatura de las grandes planicies centrales como el arquetipo de un espacio rural alejado del contagio urbano (Walton; 1992). En la construcción de la cultura de la empresa, esta visión de

la Norteamérica profunda va de la mano con los valores cristianos de aquellas mismas sociedades rurales (bautistas, metodistas y, más tarde, pentecostales en su gran mayoría) <sup>6</sup>. Durante los primeros veinte años de expansión, el área de difusión de las tiendas Wal-Mart se confunde groseramente con el “*Bible Belt*”; de hecho buscaba este anclaje religioso. Forjada por el periodista estadounidense H. L. Mencken en los años veinte, la expresión califica un espacio que se confunde con el sureste de EE.UU. y que se caracteriza, al menos en aquella época, por un protestantismo riguroso (fundamentalismo cristiano). De ahí el rol difuso que tienen las mujeres en la empresa. En aquel mundo rural de los años sesenta, la inauguración de una tienda Wal-Mart es un golpe de suerte para las “esposas de granjeros”. “La empleada de Wal-Mart no es nada más que un ama de casa que intenta solamente ganar algo de dinero trabajando a medio tiempo”<sup>7</sup>. De esta percepción proviene la política de bajos salarios que persiste todavía hoy.

De los escritos de Sam Walton y de las biografías sobre él se desprende una ideología judeo-cristiana basada en los valores del trabajo y de realización personal a través de la libre empresa (Walton; 1992). El tema de la redención gracias a la empresa aparece muy seguido: Wal-Mart no existe al azar, sino que existe para permitir a los consumidores economizar dinero para que puedan vivir una vida mejor, y para permitir a los empleados realizarse al servicio de la empresa.

En la década siguiente, la entrada en la Bolsa en 1972 le otorga los medios financieros para su expansión. La difusión prosigue una continuidad espacial. Esta estrategia de “mancha de aceite” permite optimizar los costos de logística. Pero pronto las distancias que separan la sede de la empresa en Bentonville de los últimos emplazamientos empiezan a aumentar, hasta alcanzar los 650 km en 1974 (Graff y Ashton; 1994). En estas condiciones se impone la creación de bases logísticas regionales. Las instalaciones de tiendas en las ciudades más importantes se multiplican, especialmente en los nuevos barrios residenciales periféricos, subequipados comercialmente, en ciudades como Oklahoma City, Saint Louis o Houston. En 1980 la empresa cuenta con 280 tiendas. La expansión se continúa en los estados vecinos al *Mid-South*, hacia el sur, y luego hacia la parte meridional del *MidWest* (Tabla 2).

Los años ochenta estarán marcados por un cambio de ritmo en las inauguraciones: en diez años, la empresa abre un millar de unidades en 33 estados. Por primera vez, Wal-Mart deja el *Mid-South* y el *Midwest* para infiltrarse, siempre por lo bajo de la jerarquía urbana, en los estados del noreste y luego en los de la costa del Pacífico. Así, la primera instalación en Los Ángeles vendrá mucho más tarde, en 2003.

A principios de 2009, 6.450 tiendas se dispersan en la totalidad del territorio de los 50 estados en EE.UU., sin olvidar Puerto Rico (Tabla 3). El avance prosigue pero a un ritmo más lento: en EE.UU., el número de inauguraciones de *Supercenters* pasó de ser 250 al año a 200 en 2007, y 180 en 2008. La tasa de crecimiento es más débil, la competencia más ruda, especialmente en las grandes metrópolis. Los juicios se multiplican, a menudo impulsados por los mismos empleados de la empresa.<sup>8</sup> Sobre el terreno, numerosas colectividades se preparan, a la llegada de Wal-Mart, reforzando la reglamentación local. Es el caso particular de California, donde muchas colectividades locales tomaron medidas preventivas, como por ejemplo adoptar ordenanzas que prohíben ocupar superficies muy grandes con productos alimenticios, apuntando de esta forma a las posibles futuras instalaciones de *Supercenters*. La crisis económica que castiga duramente a EE.UU., así como a la mayoría de los países con localización de tiendas Wal-Mart, debería ser una magnífica oportunidad para una empresa, cuyo slogan es “*every day low prices*”, de reforzar su imagen de marca frente a los consumidores.

Tabla 2: Las primeras cuatro etapas de expansión de Wal-Mart en EE.UU.

Periodización	Espacios regionales de instalación	Espacios urbanos de localización	Competencia y estrategias	Organización logística
<u>Período 1</u> 1962-1974	Arkansas y condados de estados vecinos: Oklahoma, Missouri y Kansas.	Periferia de ciudades muy pequeñas (50% de los Wal-Mart son instalados en ciudades de menos de 25.000 habitantes).	Ausencia de competidores. Déficit de equipamiento.	Distancia máxima de Bentonville al fin del período: 650 km.
<u>Período 2</u> 1975-1984	Difusión en la totalidad del <i>Mid South</i> (incluyendo Texas), en el sur (Louisiana y Florida) y en la parte meridional del <i>Mid West</i> (Illinois y Iowa).	Solamente un tercio de las tiendas se instalan en condados de menos de 25.000 habitantes. A principios de los '80, nueve aglomeraciones de 500.000 habitantes veían abrirse un Wal-Mart, siempre en las periferias.	La llegada a aglomeraciones ya equipadas con supermercados obliga a Wal-Mart a elaborar su estrategia de precios de descuento y bajos salarios. El sistema Wal-Mart se pone en marcha.	Creación de las primeras bases logísticas regionales, pues la plataforma de Bentonville se encuentra demasiado lejos de las últimas tiendas instaladas.

<p><u>Período 3</u> 1985-1992</p>	<p>Difusión en la mayoría de los estados de EE.UU., evitando las grandes metrópolis de la costa Este y California.</p>	<p>Casi el 50% de las tiendas se abren en condados de 100.000 habitantes o más.</p>	<p>Gracias a sus mil tiendas, la empresa puede hacer presión sobre sus proveedores. Puesta en práctica de un nuevo formato más agresivo: el <i>Supercenter</i>.</p>	<p>Establecimiento de una logística sofisticada, a menudo a cargo del proveedor.</p>
<p><u>Período 4</u> Décadas de 1990 y 2000</p>	<p>Llegada tardía a las megalópolis del noreste, a Los Ángeles y a San Francisco.</p>	<p>Presencia en todo el territorio estadounidense. Inauguraciones en las periferias deficientemente equipadas de las grandes ciudades.</p>	<p>Multiplicación de juicios en relación con los bajos salarios, las condiciones de trabajo, la discriminación hombre/mujer, (especialmente en California).</p>	<p>Puesta en marcha de un sistema de compras a escala mundial, sobre todo en China (oficina de Shenzhen).</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos estadísticos de Graff, Ashton; 1993 (para los tres primeros periodos)

## b) La empresa nunca creó realmente nuevos formatos de tiendas

En el sector de los *Discount Department Stores* (DDS), siguió el camino trazado por su principal competidora, K-Mart. Pero aunque Wal-Mart no inventó la tienda de descuento, sí supo difundir el modelo a escala del continente norteamericano.

Su segunda arma fueron los clubs-depósitos bajo el nombre de Sam's Club, que fueron imitaciones del modelo Wholesale Membership Club (WMC) ya desarrollado por Costco. Nacidas a principios de los ochenta, estas tiendas asocian el descuento, a la manera *cash and carry*, con una fórmula de club. Los clientes pueden ser empresas o particulares, siempre y cuando posean la tarjeta de membrecía. La marca Wal-Mart se deja percibir en la decoración de estilo depósito de mercancías, la colocación de los productos directamente sobre tablas, la opción de vender relativamente pocos artículos por cada rubro y la búsqueda sistemática de una minimización de la manipulación de las mercancías.



Al final de los años ochenta, queriendo acelerar su implantación, Wal-Mart se torna hacia un concepto poco conocido en EE.UU., pero muy generalizado en Europa: la gran superficie que reagrupa “todo bajo el mismo techo”, el *hypermarché* en francés, hipermercado en español, o bien *Supercenter* para Wal-Mart<sup>9</sup>. La empresa retoma el concepto de hipermercado de Carrefour y Auchan, que estaban tratando de experimentarlo sin éxito en EE.UU. por esa época. En 1988 se inaugura el primer Wal-Mart Supercenter en la pequeña localidad de Washington, Missouri. Después de varios ensayos con cuatro Hypermarts, la fórmula de hipermercado fue mejorada<sup>10</sup>, y retuvo del concepto de hipermercado a la europea el tamaño de la tienda, la diversidad del surtido de mercancías y los precios de descuento.

De manera general, si bien Wal-Mart fue el primero en desarrollar nuevos conceptos de tiendas, la empresa supo corregir los errores de la competencia y difundir sus correcciones en el espacio norteamericano con una rapidez y una eficacia sorprendentes, sobre todo gracias a un dominio muy elevado de la logística y de la información (Colla; 2000).

Tabla 3: Evolución de las diferentes firmas de Wal-Mart en EE.UU.

<b>Año</b>	<b>Wal-Mart Discounts</b>	<b>Sam's Clubs</b>	<b>Wal-Mart Supercenters</b>
1990	1.573	148	5
1995	2.375	418	201
2000	3.155	598	546
Principios de 2009	3.418	591	2.447

Fuente: [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)

En unos cuarenta años, las tiendas Wal-Mart terminaron de cubrir el territorio de EE.UU. Durante las tres primeras etapas de la expansión, la empresa de Bentonville aplicó un modelo de difusión espacial jerárquica ascendente<sup>11</sup>. Sus competidores como Target, nacido en Minneapolis, o Kmart, nacido en la periferia de Detroit, siguieron el camino inverso, más clásico, de la difusión jerárquica descendente: de las metrópolis a las pequeñas ciudades. En la cuarta etapa de expansión, Wal-Mart privilegió este último modelo a la hora de abordar la difusión internacional.

### c) La expansión internacional tardía

Wal-Mart, como la mayoría de las empresas de la gran distribución, tardó en lanzarse a una expansión al exterior. En 2008, solo 24% de las ganancias de la empresa se logran en el exterior, una cifra muy alejada del estándar de otros líderes mundiales como Carrefour o Metro (52% cada uno).

La “cultura Wal-Mart” está muy impregnada de patriotismo, de fe en el sueño americano. Pero este nacionalismo tiene sus límites en una empresa cuyo objetivo es implantarse en un máximo de países. En los años noventa observamos un deslizamiento semántico: según Don Soderquist, director ejecutivo: *“Nosotros estamos orgullosos de nuestro país, pero en el exterior ellos también están orgullosos del suyo. Lo que es transferible es la cultura Wal-Mart, que pone contenta a la gente y la trata con consideración”* (Schneider; 1998).

Pero aunque globalmente la expansión internacional comienza sólo a principios de los noventa, esto se debe a que en ese momento se acelera la apertura de la mayoría de los mercados nacionales. En la década precedente, los diferentes ciclos (*rounds*) del GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) van a acelerar el movimiento de liberalización de los intercambios comerciales. En 1994, el *Uruguay Round* culmina en la creación de la OMC (Organización Mundial de Comercio). La liberalización del comercio mundial ayuda a Wal-Mart que, a su vez, a través de su acción de *lobbying* en Washington y en algunos países emergentes como China, acelera el proceso de liberalización de los intercambios comerciales. Al multiplicarse los tratados de libre comercio binacionales firmados por EE.UU., particularmente con muchos países de América Latina, la empresa de Bentonville podrá insistir en Washington sobre la necesidad de proteger las inversiones extranjeras o de exceptuar a las empresas norteamericanas de ciertas obligaciones fiscales o sociales que pudiesen perjudicar una buena gestión (seguridad social, jubilaciones, etc...). Si bien la empresa aplica una política de salarios bajos y reducción de costos, no tiene reparos en contribuir financieramente a la campaña electoral de este o aquel político capaz de hacer crecer el libre comercio. A principios de los noventa, varios países son considerados aptos para recibir una primera ola de instalaciones Wal-Mart.

Tabla 4: Número de tiendas Wal-Mart por país en 2005 y 2009

Espacio de localización - % del total en 2009	País	Número de tiendas en 2005	Número de tiendas a principios de 2009	Año de la primera inauguración o de cambio de firma
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (NAFTA)	Estados Unidos	4.014	4.141	1962
	México	853	1.210	1991
	Canadá	279	312	1994
América Central (5,5%)	Costa Rica	135	164	2005
	El Salvador	59	78	2005
	Guatemala	125	159	2005
	Honduras	38	51	2005
	Nicaragua	37	52	2005
América del Sur (6,5%)	Brasil	299	344	1995
	Argentina	13	28	1995
	Chile		108	2008
Unión Europea (5%)	Reino Unido	330	360	1999
	Alemania	85	-	1997
Asia (8%)	Japón	391	371	2002
	China	1.350	246	2005
	India		Asociación con la empresa hindú Bharti	
Total a escala mundial (100% del número de tiendas)		6.725	7.526	

Fuente: [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)

Anticipando la ratificación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) bajo la presidencia de Bill Clinton en 1993, Wal-Mart se instala

en México dos años antes, para proseguir con Canadá en 1994. La llegada de Wal-Mart a México constituye entonces su primera salida del territorio estadounidense. Con 95 millones de habitantes, 74% de población urbana y una clase media importante, el vecino del sur era una tierra de experimentación sin demasiados riesgos en aquellos principios de los años noventa. Además de las micro-empresas formales e informales, en México existen grandes empresas nacionales desde mediados del siglo XIX. Así, las grandes tiendas fueron introducidas en el país algunas décadas después de su nacimiento en Francia, EE.UU. o en el Reino Unido (como las firmas Puerto de Liverpool de 1847, y Fábricas de Francia, de 1850). Desde 1950, estas empresas mexicanas innovaron abriendo los primeros supermercados, como Superama en Mexico D. F. en 1951, y luego los primeros centros comerciales en la década de los '80. Su capacidad de evolución, proponiendo a una nueva clase media emergente nuevas formas de distribución, les permite evitar la invasión del territorio por las grandes empresas extranjeras de la distribución. Paradójicamente, la existencia de los grandes grupos mexicanos va a facilitar la tarea de los gigantes grupos extranjeros. La llegada de Wal-Mart a México se realiza en dos etapas: primero a través de un acuerdo de cooperación con la principal empresa mexicana de hipermercados, Cifra-Aurrera, para explorar el funcionamiento del mercado; luego a través de la inauguración, en 1997, de una sucursal autónoma, Wal-Mex. En estas condiciones los riesgos son mínimos, sobre todo porque el horizonte se amplía para las inversiones extranjeras. Como en muchos países de América Latina, la regulación estatal de la economía se reduce año tras año, ya que la desregulación y las privatizaciones están en su apogeo, a demanda de Washington y del FMI. Con la puesta en marcha progresiva del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, las tasas de importación desaparecen, lo que permite la entrada de productos estadounidenses y, luego, chinos. Dentro de este nuevo entorno comercial, la logística de Wal-Mart integra el "patio de atrás" mexicano a su sistema de abastecimiento a escala mundial.

La creación del TLCAN significó también el establecimiento de reglas protectoras de las inversiones extranjeras en el país, factor muy esperado por los capitales estadounidenses (Ley de inversión extranjera de 1993). En cuanto a los consumidores mexicanos de clase media, estaban saliendo de la "década perdida" de 1980, vivían cada vez más en enormes suburbios, se desplazaban cada vez más en auto y asistían a un aumento de su poder adquisitivo<sup>12</sup>. Estaban dadas las condiciones para el encuentro con Wal-Mart, que disponía a la vez de precios muy competitivos en tiendas periféricas y de una clientela ávida por consumir.

En el plano de la legislación del trabajo y de políticas salariales, la década de los noventa preparó la instalación de Wal-Mart en México. En 1982, el

salario mínimo prácticamente desapareció al no ser revalorizado, ya que, en realidad, fue dividido por tres en términos de salario real entre 1982 y 1990, debido al juego de la inflación y los sucesivos e insuficientes aumentos. A principio de los 2000, el salario mínimo conservaba el mismo nivel que en 1990. Con sus 112.000 empleados, Wal-Mart es hoy la primera empresa del país, lo que la pone en posición de fuerza en un mercado de empleo deprimido.

En el plano espacial, habiéndose logrado la entrada en el mercado mexicano vía un *joint venture* con un grupo nacional, Wal-Mart no tuvo, en un primer tiempo, necesidad de definir una estrategia de implantación de sus tiendas: el mapa de las localizaciones de sus *supercenters* corresponde, *grosso modo*, a la red urbana mexicana, con una preferencia por lo alto de la jerarquía y los estados más ricos y más urbanizados. En unos diez años, Wal-Mart logró lo que su socio Cifra no había podido hacer hasta entonces: estar presente en casi todos los estados de la república (salvo los estados más pobres del sur) y en todas las ciudades de más de 400 000 habitantes, rentabilizando así una herramienta logística competente (Macías; 2006).

En América Central, el bajo nivel de vida es compensado por la ausencia de competidores y la firma del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos de América (CAFTA), que agrupa a Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador. Firmado en 2004, este tratado de libre comercio libera de todo derecho de aduana<sup>13</sup> a un 80% de las exportaciones norteamericanas y permite asegurar las inversiones de EE.UU. Un año más tarde, Wal-Mart se instala en los cinco países al adquirir una participación de 50% a la Central American Retail Holding Compay, que operaba en ellos.

La llegada a Europa es bastante tardía. En 1999 Wal-Mart compra Asda, la segunda gran cadena de supermercados del Reino Unido. La década Thatcher había permitido la evolución del derecho laboral y una baja del nivel de los salarios británicos a niveles aceptables para la empresa. En 2003, Wal-Mart absorbe Sainsbury's. En sintonía con el *New Labor* y la política de Tony Blair, la empresa choca, sin embargo, con la planificación urbana de las nuevas instalaciones. Los sindicatos de la gran distribución, habiendo conservado una influencia importante sobre los empleados del sector, utilizan sus relaciones con la prensa y la clase política para promover campañas anti Wal-Mart, con lo que obstaculizan el crecimiento del grupo en el Reino Unido.

En un contexto diferente, la implantación de Wal-Mart en Alemania es un fracaso. Las compras de Wertkauf en 1997, y luego del grupo Interspar en 1998, no alcanzaron para permitir el establecimiento de una red de tiendas a la escala de toda Alemania. En 2006, la centena de supermercados son revendidos al grupo alemán Metro. En un contexto muy competitivo en el cual

los *hard discounters* ocupan partes importantes del mercado, sobre todo en el rubro alimenticio, Wal-Mart no supo desarrollar una estrategia comercial operacional. Los métodos comerciales norteamericanos no funcionaron: el “choque de culturas” se hizo evidente<sup>14</sup>. La organización federal de Alemania en dieciséis *Länder* multiplica las regulaciones regionales tanto en el nivel del urbanismo comercial como en el de la distribución propiamente dicha. La planificación rigurosa a escala comunal no permite las localizaciones basadas en oportunidades inmobiliarias o en simples lógicas de empresa. Asimismo, una reglamentación estricta sobre las horas de apertura de las tiendas y sobre la flexibilidad de las horas de trabajo de los empleados limita los márgenes de maniobra de Wal-Mart<sup>15</sup>. La presión sobre los proveedores fue reducida por las leyes sobre la competencia y por las relaciones entre la gran distribución y la industria. En resumen, el contexto político (gobierno socialdemócrata desde 1998 a 2005), reglamentario y legislativo era desfavorable para la empresa estadounidense, que dejó finalmente el territorio alemán en 2006.

En los años noventa se apunta al mercado francés. Las fusiones/adquisiciones se suceden entre los grupos franceses, pues las nuevas instalaciones de grandes superficies se vuelven cada vez más difíciles. El mercado saturado y la nueva regulación que rige la inauguración de nuevas tiendas tiende a reducir el margen de maniobra de los grandes distribuidores. En este contexto, Wal-Mart proyecta ampliar su red europea lanzando una hostil Oferta Pública de Adquisición (OPA) sobre Auchan (2003) y Carrefour (2005-2007). Mientras que la operación hubiese podido funcionar en el caso de Carrefour, empresa cotizada en bolsa, en el caso de Auchan fracasa desde el comienzo, dado que Wal-Mart no había comprendido la muy compleja estructura financiera de la familia Mulliez, propietaria del segundo grupo francés de la gran distribución<sup>16</sup>.

En Asia, y particularmente en China, Wal-Mart se instala primero en las capitales económicas y luego en las principales ciudades de provincia; en los últimos tiempos acelera su proceso de localizaciones. En 2007, la adquisición de la cadena china Trust-Mart le permite duplicar su parque de hipermercados y estar presente en 20 provincias chinas. Su principal competencia extranjera, el grupo francés Carrefour, tiene la misma estrategia y multiplica las aperturas. La rápida emergencia de una clase media cada vez más motorizada permite prever ganancias de importantes sectores del mercado en los próximos diez años. Según estimaciones recientes, solamente 20% del volumen de negocios del comercio minorista correspondería a los grandes grupos chinos o extranjeros; Wal-Mart es el decimo grupo y Carrefour el quinto<sup>17</sup>. La expansión en los próximos años debería hacerse posible, no mediante el enfrentamiento a la

competencia, sino por la atracción de nuevas clientelas urbanas en búsqueda de nuevos modos de consumo hacia un modelo basado en precios muy bajos. En cuanto a los nuevos territorios chinos de Wal-Mart, éstos se encontrarán sobre todo en las partes centrales y occidentales de China, todavía poco alcanzados por la modernización del comercio. En general, la empresa estadounidense no está a salvo de las dificultades presentes en los otros países ni de la necesidad de saber adaptarse al mercado, al mismo tiempo que se forja una identidad local.

## **El peso económico y el impacto territorial en las diferentes escalas geográficas de Wal-Mart**

### **a) Wal-Mart a escala mundial**

Si bien el emplazamiento de las tiendas Wal-Mart conserva todavía un carácter regional (75% de sus tiendas se encuentran en el TLCAN), la empresa supo poner en práctica un sistema de producción, de compras y de logística a escala mundial. Defensora, en los años ochenta, del famoso slogan “*Buy American*”, la firma debe hoy su riqueza a las importaciones de productos manufacturados en países con costos salariales mucho más competitivos.

Wal-Mart compra los productos que distribuye a aproximadamente 65.000 proveedores distribuidos en unos sesenta países, de los cuales solamente mil se encuentran en Estados Unidos. En 2006, encontramos sus oficinas de compras instaladas en 20 países: en Asia (Bangladesh, China, Corea del Sur, India, Pakistán, Singapur, Sri Lanka, Taiwán, Tailandia, Filipinas), en Oceanía (Indonesia), en América Latina (Brasil, Chile, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua). Europa está poco conquistada (España, Reino Unido, Turquía) mientras que África y Medio Oriente no parecen existir a los ojos de los compradores de Wal-Mart.

China constituye el espacio por excelencia de abastecimiento de la empresa. Un equipo de 400 personas coordina la producción y la compra de 20 mil millones de dólares al año a unos veinte mil proveedores<sup>18</sup>. Desde principios de los noventa, la empresa apunta a los territorios autónomos: Shenzhen se convierte en la sede de Wal-Mart para Asia del Sur y luego instala allí su *global procurement office*, su central de compras a escala mundial. La cadena de abastecimiento a través del Pacífico se basa principalmente en los *sweatshops* chinos<sup>19</sup>. Sin embargo, “La fábrica del mundo”, como han sido llamadas estas provincias del sur de China, no hubiera podido funcionar de forma eficaz sin la revolución de los contenedores en el transporte marítimo. En total, Wal-

Mart envía a través del Pacífico, de este a oeste, aproximadamente 230.000 contenedores TEUs<sup>20</sup> por año.

Esta impresionante aceleración de las importaciones norteamericanas por parte de la empresa de Arkansas sucedió en la década de los '90, en un momento en el cual la logística experimentaba una gran evolución. Las transformaciones en los transportes en general, y en el transporte marítimo en particular, se caracterizaron por una mayor capacidad de carga y un creciente intermodalismo. Los vectores principales de esta revolución del transporte son los contenedores y las paletas, que simplifican las operaciones de manutención (Dugot; 2009). La fluidez constante de los intercambios comerciales de mercancías permitió reducir los costos de la manutención, aumentar los tonelajes transportados y reducir el tiempo de transporte.

Para mantener los precios bajos todos los días, tal como lo indica su slogan *every day low prices*, la empresa importó en 2005 el 60% de los productos que vende en sus tiendas, contra el 6% que importaba en 1996. Su política de precios de descuento fue un gran acelerador de los efectos de la globalización en EE.UU., de lo cual resulta el debate actual sobre la responsabilidad de la empresa en el incremento del gigantesco déficit comercial del país.

## **b) Wal-Mart a escala de los Estados**

El control de los costos es la prioridad de la empresa, especialmente en lo que concierne a la logística, la cual se organiza primero a escala de los Estados Unidos, México o China. Este nivel de escala corresponde a las negociaciones con los principales grupos industriales que suministran sus productos a las tiendas Wal-Mart. De esta forma, en EE.UU., los "*every day low prices*" de la empresa son principalmente inducidos por el volumen de sus ventas, equivalente al 8,5% de las ventas al por menor del país (sin contar las ventas de automóviles) en 2004. La empresa posee entonces un notable poder coercitivo sobre sus proveedores.

Desde principios de los años ochenta, la empresa invierte en la instalación de un sistema de comunicación vía satélite. A partir de 1988, una inversión de 700 millones de dólares permite a Wal-Mart establecer idas y vueltas en tiempo real entre la central informática de la sede, las bases regionales de logística y las tiendas, e incluso los camiones de carga. Pionera en la utilización de los códigos de barras, la empresa observa así la evolución de las ventas y las elecciones de los consumidores.



Algunos proveedores están conectados a la red y se mantienen informados sobre las evoluciones de las ventas, y pueden, entonces, ellos mismos tomar iniciativas de pedidos en cada punto de venta<sup>21</sup>.

Bob Ortega, el biógrafo de Walton, resumió así estas innovaciones: *“Wal-Mart construyó un sistema capaz de presentar a sus dirigentes un cuadro completo, a cualquier instante, de la localización de los productos y su velocidad de desplazamiento, a lo largo de todo su recorrido, desde la fábrica hasta la caja del supermercado. Y en cuanto a las grandes superficies en sí mismas, no las olvidaron: las ventas, los stocks pueden administrarse desde Bentonville. Incluso se pueden administrar los termostatos que regulan la temperatura ambiente o el ritmo de pausas de las cajeras”* (Ortega; 1998). Esta “gerencia invisible” organizada desde Bentonville asegura la homogeneidad de la empresa, al menos a escala del país norteamericano. Si en 1988 solamente había 16 plataformas logísticas, en 2009 el territorio de EE.UU. está ocupado por una centena de depósitos gigantes de 10 a 13 hectáreas cada uno, que funcionan en sinergia con varias centenas de tiendas en un espacio regional determinado.

A la escala de cada Estado, existen especificidades tanto a nivel de la reglamentación y de las normas a respetar como del mercado y de los consumidores. Aun si la empresa evitó desplegarse en países con legislaciones y normas demasiado restrictivas, no pudo evitar el tener que adaptarse a los diferentes entornos nacionales. En los primeros años de su expansión, la firma se desarrolló en un contexto favorable: el mercado norteamericano es relativamente homogéneo, con sus 220 millones de habitantes (1980), sus inexistentes reglamentaciones para la implantación de tiendas y sus legislaciones laborales poco restrictivas. En los años noventa, las primeras instalaciones en Europa originaron las primeras dificultades, hasta obligar a la empresa a abandonar Alemania o Corea del Sur y a renunciar a la expansión europea. En EE.UU., la sociedad evoluciona, las políticas también pero la empresa de Bentonville envejece. El sistema Wal-Mart ilustra de maravilla los vínculos, totalmente legales, entre los políticos y las empresas norteamericanas. La influencia de Bentonville sobre Washington es evidente. Las dos ciudades supieron funcionar en sinergia en momentos claves del nacimiento de la empresa. Así, en 1975, bajo la presidencia republicana de Gerald Ford, la ley federal sobre la fijación de precios de los bienes de consumo (*The Consumer Goods Pricing Act*) puso fin legalmente al sistema de precios fijados por los industriales. El conjunto de los *discounters*, y especialmente Wal-Mart, aprovechó a bajar considerablemente los precios y ocupar el territorio de EE.UU. con sus tiendas.

La presidencia demócrata de Bill Clinton (1993-2001) podría percibirse como un período negro de la historia de Wal-Mart, pero no lo fue. El fracaso del plan de seguro médico imaginado por Hillary Clinton le permitió a la empresa seguir sin hacerse cargo de una parte de los costos salariales. Gobernador de Arkansas casi sin interrupción desde 1978 hasta 1992, Bill Clinton conservó siempre una actitud tolerante hacia la empresa, cuya sede principal en Bentonville no está muy lejos de la capital del estado, Little Rock. Si bien el gobernador no pudo formar parte de las sesiones del Consejo Administrativo, Hillary Clinton sí lo hizo, desde 1986 hasta 1992. Las subvenciones de las dos campañas de la carrera hacia la Casa Blanca, primero la de Bill y luego la de Hillary Clinton en 2008<sup>22</sup>, quedaron a cargo de la empresa. Estos vínculos estrechos entre la empresa y los dos partidos políticos que se suceden a la cabeza del gobierno federal no son excepcionales en EE.UU. Lo que es más excepcional es el encastre de las escalas, desde lo local hasta todo el conjunto de estados, desde Bentonville y Little Rock hasta Washington. Así, el lobby Wal-Mart y sus extensiones republicanas y demócratas aseguraron el crecimiento de la empresa en un período fastuoso del liberalismo económico (décadas del '80 y '90, y principios de la de 2000)<sup>23</sup>.

México constituyó un excelente terreno de experimentación durante su primera implantación fuera de las fronteras de EE.UU., al permitirle a Wal-Mart descubrir modos de consumo diferentes de los del mercado estadounidense. Así, aunque ofrecía las mismas gamas de productos que en Estados Unidos, las dificultades fueron muchas. La existencia de tasas aduaneras empuja rápidamente a la empresa, a principios de los noventa, a poner fin a las importaciones venidas del norte del Río Grande y a recurrir al abastecimiento local en lo que concierne a los productos alimenticios. En cambio, su filial Wal-Mex introdujo los grandes principios de la *Walmarisation*: entregas hechas directamente por los industriales, de los productos previamente pedidos, a las plataformas logísticas de la empresa y política de descuentos que aplasta los márgenes de ganancia de los proveedores. Gracias a sus 900 tiendas, Wal-Mex ejerce presión sobre aquellos, quienes corren el riesgo de ser excluidos de la red, ya sea por un año o dos, o incluso definitivamente<sup>24</sup>. Así fue como los precios de jabones y detergentes disminuyeron un 9% entre 1997 y 2000. La empresa contribuyó, junto a otros grandes de la distribución mexicana entre los cuales se encontraba Carrefour, a la racionalización de este sector industrial, mejorando notablemente la productividad, pero al precio de numerosos quiebres de pequeñas y medianas empresas y la disminución del 20% de empleo en el sector. Las filiales de las transnacionales de origen estadounidense hubiesen podido sacar aun más ventaja de estas transfor-

maciones, si no fuera por las consumidoras mexicanas, que rechazaron las últimas innovaciones provenientes del Norte, como los detergentes líquidos o las tabletas. Las especificidades del mercado local todavía cuentan y los buenos viejos polvos de lavar parecen conservar el monopolio, para gran ventaja de los proveedores mexicanos (Smarzynska-Javorcik; 2006).

En cuanto al slogan “*every day low prices*”, este resulta ser menos operacional en México, donde Wal-Mart es en promedio de 5 a 15% más caro que los pequeños comercios formales o informales, menos sujetos a los diferentes impuestos y reglamentaciones sobre el trabajo. Le queda a la empresa la posibilidad de atraer a las clases medias a los centros comerciales, y a las poblaciones menos acomodadas de los inmensos suburbios de las grandes ciudades.

### **c) Wal-Mart a escala local**

La apertura de un Wal-Mart en una localidad se traduce en una baja de los precios de consumo estimada en los años 2000 en 15-20%. Los comerciantes tradicionales y los competidores de la gran distribución tienden a prepararse para el shock de los nuevos descuentos bajando considerablemente el salario de sus empleados, con lo que tratan de acercarse a las “normas” Wal-Mart<sup>25</sup>. Mientras las nuevas implantaciones se efectuaban en el *Mid-South* estadounidense, región conservadora y poco reivindicativa, esta baja de los salarios pudo darse sin mayores sobresaltos. En cambio, en 2003, el anuncio de la llegada de la empresa a California suscitó una huelga de cinco meses de los empleados de Alberstons, Kroger y Safeway, competidores de Wal-Mart que habían decidido bajar los salarios para prepararse por la llegada de la nueva competencia. Las dificultades se fueron multiplicando para la empresa en esta última década, la época de la expansión en las grandes metrópolis norteamericanas.

A escala de las ciudades, los emplazamientos de las tiendas Wal-Mart tienden a uniformizar los paisajes y a desencadenar recomposiciones espaciales. Las entradas de las ciudades y los pueblos norteamericanos se caracterizan cada vez más por la presencia de una instalación emblemática de un *Big Box Wal-Mart* dotado de un inmenso *parking*. Hay dos variantes posibles: el *Supercenter* aislado o la gran superficie incluida en un centro comercial, donde actúa de locomotora. Sus competidores participan de los mismos procesos de banalización del paisaje urbano, pero provocan un impacto visual menor, siempre y cuando se trate de ciudades importantes. En lo bajo de la

jerarquía urbana, Wal-Mart es a menudo el primero en iniciar este movimiento de exurbanización.

Es difícil de imputar la totalidad del declive del comercio local a Wal-Mart, pues sus *Supercenters* tienen a menudo competidores con modos de funcionamiento bastante similares. Sin embargo, el rol de estas grandes superficies en el movimiento de destrucción del tejido comercial tradicional, con sus 140.000 tiendas de 15.000 a 20.000 m<sup>2</sup>, parece mas evidente en el ámbito rural y en las pequeñas ciudades del *Midwest*. Kenneth Stone, de la Iowa State University, calculó las consecuencias para los comercios ya instalados. En Iowa, de 1983 a 1993, el volumen de negocios bajó un 11% para el sector alimenticio, 32% para los *drugstores* y 59% para las vestimentas (Stone; 1995). Al mismo tiempo se instalaba la red Wal-Mart en este estado: una red de tiendas ocupando lo bajo de la jerarquía. En estas condiciones, el efecto desestructurante de un *Supercenter* es máximo. En un mercado limitado y poco dinámico, Wal-Mart aumenta el atractivo global del comercio de la ciudad en detrimento de las otras aglomeraciones de los alrededores. El sociólogo ruralista Gary Farley compara la *Walmartisation* de las zonas rurales de EE.UU. de las dos primeras décadas de expansión de la empresa con la expansión del ferrocarril a fines del siglo XIX: “*La ciudad que recibió a Wal-Mart prosperó. Las que no, perecieron*”. Los servicios e incluso los otros comercios se ven reforzados con la localización, pero en cambio, la ciudad que no está equipada con un Wal-Mart fracasa, sobre todo porque la tienda es a menudo el primer empleador de la localidad (Blevins; 2002).

Asimismo, el emplazamiento de una nueva centralidad comercial en la periferia genera consecuencias sobre el comercio del centro de la ciudad. Por ejemplo, en el estado de Mississippi, un estudio de fines de los ‘90 muestra que la inauguración de un *Supercenter* implica una baja de 10% en los otros comercios de alimentos en los condados de menos de 100.000 habitantes, y una baja del 19% cinco años después de la instalación (Stone; 2003). Es el comercio de alimentos que se quedó en los centros de estas pequeñas y medianas ciudades, o incluso en los barrios bajo la forma de comercio de proximidad, el que sufre más con la nueva instalación de Wal-Mart en la periferia. Con la apertura de un *Supercenter* se replantea todo el equilibrio comercial de la aglomeración: de pronto la periferia se convierte en sinónimo de *discount* y de mejor accesibilidad en automóvil. La *main street* pierde su atractivo, y uno tras otro cierran todos sus comercios<sup>26</sup>. En cambio, los comercios que pueden instalarse en la proximidad de la locomotora comercial que es Wal-Mart se benefician mucho de esta nueva centralidad (Peterson; 2000). La llegada de

un *Supercenter* a una región determinada constituye un enorme acelerador de su evolución comercial.

Si bien la empresa de Bentonville juega un papel incuestionable en este proceso, no hay que reducir la importancia del que juegan los consumidores más móviles, a la búsqueda de productos más baratos, cada vez más periurbanos y en consecuencia cada vez más próximos a estos grandes hipermercados periféricos. Hubo casos, principalmente en California, en los cuales la empresa se vio bloqueada en su expansión por reglamentaciones y por la voluntad de las colectividades locales de gestionar la planificación urbana. Hallándose limitada para una nueva expansión, Wal-Mart supo “organizar” un referéndum popular, de forma completamente legal, lo cual obligó a las autoridades del condado de Contra Costa a revocar su decisión. En 2004, luego de una campaña que le costó a la empresa dos millones de dólares, 55% de los ciudadanos-consumidores votaron por la libertad de implantación de grandes superficies alimenticias, y en consecuencia, de la próxima inauguración de un *Supercenter*.

En cuanto al arraigo local de la empresa, éste pasa por el apoyo financiero a las asociaciones caritativas locales. En 2008, se distribuyeron así 300 millones de dólares, lo que convirtió a Wal-Mart en el mayor contribuyente caritativo de EE.UU. Esta redistribución de una ínfima parte de los beneficios está destinada a una supuesta mejora de la imagen de la empresa.

#### **d) Bentonville, capital de Wal-Mart, y su región constituyen la ilustración perfecta del concepto de lo “glocal”**

Pequeña ciudad de 6.000 habitantes que funcionaba hasta entonces como todas las pequeñas aglomeraciones de Arkansas, Bentonville conoció a partir de principios de los '90 un vuelo considerable. La sede principal de Wal-Mart emplea hoy en día 12.000 personas, de las cuales la mitad trabaja en su centro de informaciones. Los “compradores”, quienes llevan a cabo las negociaciones con los proveedores norteamericanos y extranjeros, se fueron reagrupando en centros poblados. Varias empresas industriales importantes prefirieron desarrollar un *lobbying* de proximidad, abriendo oficinas en Bentonville para estar más cerca del “poder”, como Procter & Gamble, Levi Strauss, Coca-Cola, Heinz o Nestlé. En 2007 se cuentan en total 1.200 sociedades que tienen al menos una oficina en Bentonville.

Con 27.000 empleados en la empresa o alrededor de la misma, la ciudad conoció un crecimiento excepcional. Con 30.000 habitantes en 2000, la urbanización se expandió hacia todo el condado, que cuenta con 170.000

habitantes. Desde hace poco, *gated communities*, terrenos de golf, comercios de lujo y un aeropuerto regional se instalaron en la región. Se rompía así con la austeridad vivida y defendida por el fundador de la empresa, muerto en 1992, Sam Walton.

Otro dominio donde el orden de los territorios se invierte es la formación de los dirigentes de la empresa. Con la expansión y la complejización del sistema Wal-Mart, la búsqueda de jóvenes dirigentes de la gran distribución comienza en los años '70. En EE.UU., las universidades son el lugar de formación por excelencia. Como los estudiantes de las universidades más prestigiosas evitan la empresa de Arkansas porque consideran que ésta propone poca remuneración y no progresión de carrera, Sam Walton se dirige hacia las universidades confesionales de la región: el College of Ozarks, la John Brown University de Siloam Springs, Arkansas, y la Southwest Baptist University en Bolivar, Missouri. Wal-Mart apunta a los centros de formación de segundo orden, difunde publicidades en las bases militares locales dirigidas a los veteranos de la guerra de Irak y también en las iglesias evangélicas. Su objetivo es contratar jóvenes dirigentes para los cuales entrar a Wal-Mart sería considerado como un ascenso social y que, por lo tanto, son susceptibles de asimilar rápidamente la ética de la empresa.

No alcanzándole con lo local, la empresa “invierte” en universidades de Norteamérica y luego del mundo a la búsqueda de nuevos talentos. Así, los Sam Walton Free Enterprise Fellows se van situando en cientos de escuelas y universidades de EE.UU. a través de otra institución: la SIFE (Student In Free Enterprise), asociación cuya ideología afinada en las pequeñas universidades cristianas de Arkansas y Missouri desarrolla un mensaje de defensa de los valores de un capitalismo completamente exacerbado<sup>27</sup>. A fines de los '90, un tercio de los nuevos dirigentes de Wal-Mart contratados son miembros de la SIFE. A la inversa, la empresa invierte en el consejo de administración de la SIFE, de forma directa a través de sus dirigentes, y de forma indirecta haciendo entrar al consejo a sus principales proveedores (Lichtenstein; 2006). La internacionalización de la SIFE sigue el trayecto de las instalaciones de Wal-Mart; por ejemplo en Europa, donde anticipa sus futuros proyectos. Actualmente instalada en 42 países, esta asociación cuya sede principal se encuentra en Springfield, Missouri, transmite la doctrina del liberalismo económico en 1.900 universidades y centros de formación (véase [www.sife.org](http://www.sife.org)).

En Bentonville y en Springfield, dos dinámicas convergentes se desarrollaron simultáneamente, ambas a partir de un cultivo ideológico sobre la base de conservadurismo y de discursos cristianos sobre la escucha del prójimo, todo al servicio de la libre empresa. Empezando por lo local, sus estrategias

de expansión apuntaron en principio a lo nacional para luego orientarse hacia el mundo, al menos hacia aquellos países susceptibles de comprender el mensaje y de acoger las empresas norteamericanas. La expresión *glocal* nunca funcionó tan bien como en este caso.

## Conclusión

En cuarenta años, las tiendas Wal-Mart terminaron de cubrir la totalidad del territorio estadounidense. Durante las tres primeras fases de la expansión, la empresa de Bentonville aplicó un modelo de difusión espacial jerárquica ascendente mientras que sus competidores siguieron el camino inverso, más clásico, de la difusión jerárquica descendente: de las grandes metrópolis a las ciudades pequeñas. En su última fase de expansión, la internacional, Wal-Mart privilegió este modelo.

Con la llegada a territorios “hostiles” que no comparten la ideología de Wal-Mart, los primeros embates contribuyeron a dañar la imagen de la empresa. El despliegue de los primeros *Supercenters* en el Noreste de EE.UU. y en California suscitó ciertas crispaciones y ocasionó juicios con un previsible impacto mediático. En el plano internacional, la expansión europea de la empresa se detuvo por las mismas razones.

Más allá de un concepto comercial sobre la base de precios de descuento, la *Walmartisation* es una elección de la sociedad. “*En este tiempo de la competencia, de la flexibilidad y de la defensa del poder adquisitivo mediante la difusión del low-cost, el modelo nos señala una evidencia: todo se paga en un momento u otro. Al final de la cadena, siempre hay alguien que soporta las consecuencias de una operación de bajo costo*”<sup>28</sup>. Ya sean los empleados de los *sweatshops* de los países pobres, el obrero norteamericano vuelto demasiado caro o el empleado que trabaja bajo presión para asegurar los precios bajos. Porque los precios bajos tienen siempre un costo, a escala local o mundial, pero siempre fuera del sistema Wal-Mart.

## Bibliografía

- BIASSETTE, Gilles y BAUDU, Lysiane (2008) *Travailler plus pour gagner moins, la menace Wal-Mart*. París, Edición Buchet-Chastel, 249 páginas.
- BLEVINS, Brooks (2002) *Hill folks: a history of Arkansas ozarkers and their image*. Chapel Hill, University of North Carolina Press, 340 páginas.

- COLLA, Enrico y DUPUIS, Marc (2000) "Carrefour/Wal-Mart: Questions autour d'un combat global". En *Décisions Marketing*. agosto –diciembre 2000, n° 20, pp. 73-79.
- DESSE, René-Paul y DUPUY, Héctor (2008) *Le Mercosur, vers la grande Amérique latine?* Edición Ellipses, Collección Transversale Débats, 223 páginas.
- DESSE, René-Paul, FOURNIE, Anne, GASNIER, Arnaud, LEMARCHAND, Nathalie, METTON, Alain y SOUMAGNE, Jean (Dir.) (2008) *Dictionnaire du Commerce et de l'Aménagement*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Collección Espaces et territoires, 370 páginas.
- GRAFF, Thomas O. y ASHTON, Dub (1994) "Spatial diffusion of Wal-Mart: contagious and reverse hierarchical elements". En: *Professional Geographer*. Oxford, vol. 46, pp. 19-29.
- GRAFF, Thomas O. (1998) "The locations of Wal-Mart and Kmart Supercenters: Contrasting Corporate Strategies". En *Professional Geographer*. Oxford, vol. 50, pp. 46-57.
- LICHTENSTEIN, Nelson (editor) (2006) *Wal-Mart. The face of twenty-first-century capitalism*. Nueva York, The New Press, 349 páginas.
- LICHTENSTEIN, Nelson y STRASSER, Susan (2009) *Wal-Mart l'entreprise-monde*. París, Editions Les Prairies Ordinaires, Collección Penser/Croiser, 125 páginas.
- MACÍAS, Marie-Carmen (2006) *Le commerce au Mexique à l'heure de la libéralisation économique*. París, Editions de L'Harmattan, Collección Recherches Amériques Latines, 193 páginas.
- ORTEGA, Bob (1998) *In Sam we trust. The Untold Story of Sam Walton and how Wal-Mart is devouring America*. Nueva York, Random House, 414 páginas.
- PETERSON, Mark y MC GEE, Jeffrey E. (2000) "Survivors of "W-day": an assessment of the impact of Wal-Mart's invasión of small town retailing communities". En *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n° 4/5, pp. 170-180.
- SCHNEIDER, Mary Jo (1998) "The Wal-Mart annual meeting: from small-town America to a global Corporate culture". En *Human organization*, vol. 57, n° 3.
- SMARZYNSKA JAVORCIK, Beata, KELLER, Wolfgang y TYBOUT, James (2006) "Openness and industrial responses in a Wal-Mart World: a case study of mexican soaps, detergents and surfactant producers". En *NBER*



*Working Paper*, n° 12457. Cambridge, National Bureau of Economic Research, August 2006.

STONE, Kenneth E. (1995) "Impact of Wal-Mart Stores and other Mass Merchandisers in Iowa, 1983-1993". En *Economic Development Review*, Primavera, 1995.

STONE, Kenneth E., ARTZ, Georgeanne y MYLES, Albert (2003) *The economic impact of Wal-Mart Supercenters on existing business in Mississippi*. Mississippi State University.

STRASSER, Susan (2009) *De Woolworth à Wal-Mart: la marchandisation de masse et l'aventure de la culture consumériste*. En LICHTENSTEIN, Nelson (editor) (2009) *Wal-Mart. The face of twenty-first-century capitalism*. Nueva York, The New Press, 349 páginas.

WALTON, Sam y HUEY, John (1992) *Sam Walton, Made in America*. Nueva York, Doubleday.

### Sitios de internet:

Sitio oficial de la empresa Wal-Mart: [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)

Sitio de un mapa dinámico de las implantaciones de Wal-Mart, de 1962 a 2006, en el territorio de los EE.UU.: <http://projects.flowingdata.com/walmart/>

### Notas

<sup>1</sup> La facturación de Wal-Mart en 2008 equivale a la suma de las facturaciones de las cuatro empresas de distribución que le siguen en importancia : Carrefour (Francia, 130 mil millones de dólares), Tesco (Reino Unido, 107 mil millones de dólares), Metro (Alemania, 82 mil millones de dólares) y Home Depot (Estados Unidos, 77 mil millones de dólares).

<sup>2</sup> Según la clasificación anual de la revista "Fortune" de las 500 más grandes empresas cotizadas en la Bolsa.

<sup>3</sup> N. de la T.: En inglés en el original.

<sup>4</sup> En este mismo año 1962, otras tres cadenas nacen en EE.UU. Conocerán un éxito considerable: Target, K-Mart y Woolco. Es la década de la expansión de las *general stores* en el país.

<sup>5</sup> En este espacio rural muy religioso, el desarrollo de la motorización desencadenó también el retroceso del número de comunidades parroquiales a partir de la década de 1940. En un ámbito rural decadente, los practicantes

tienden a frecuentar las parroquias más importantes; refuerzan así lo alto de la jerarquía urbana y en consecuencia el comercio en esas ciudades, lo que preparó la implementación de los futuros Wal-Mart (Blevins; 2002).

<sup>6</sup> Es un espacio que se pobló en el siglo XVIII de migrantes de proveniencia británica en su mayoría. La región no conoció los movimientos migratorios del siglo XIX provenientes de Europa central y del Sur. De ello resulta la homogeneidad étnica y religiosa que inspira a Bethany E. Moreton a precisar: “*Durante el paso de tal inmigración, las montañas Ozarks estuvieron brevemente de moda como proveedoras de la reserva, proporcionando “anglosajones de los de antaño”, quienes únicamente necesitaban salir del hielo para infundir nuevo vigor a la nación mediante las virtudes republicanas tradicionales del ahorro, la autosuficiencia, la dedicación al trabajo y los pintorescos patrones del habla isabelina*”. (En: Lichtenstein; 2006: 57-58).

<sup>7</sup> Afirmación de Ramona Scoot, una dirigente de Wal-Mart, a principios de 2000, durante un proceso judicial masivo de empleados y ex-empleados contra la empresa, a la que acusaban de discriminación sexista.

<sup>8</sup> En 2002, 187.000 empleados o ex-empleados de la empresa en Pennsylvania emprendieron un juicio contra Wal-Mart por irregularidades en la contabilización de las horas de trabajo. En 2005 fueron 116.000 empleados de California quienes asistieron a la Justicia. En ambos casos, la empresa fue obligada a otorgar 250 millones de dólares a los demandantes.

<sup>9</sup> El «*hypermarché*» o hipermercado es un neologismo francés creado por una revista de ese país de gran distribución: *Libre Service Actualité*, en 1963, luego de la inauguración del primer Carrefour en Francia. Si bien el término *supermarket* es utilizado en EE.UU., “hipermercado” no lo es.

<sup>10</sup> Se trata en realidad de una ‘norteamericanización’ del formato europeo, un híbrido entre el hipermercado y el *cash and carry*. Con sus 13.000 a 20.000 m<sup>2</sup> de superficie de ventas, el Supercenter producto de los experimentos con los Hypermarts propone en el 40% de sus góndolas productos alimenticios; el resto se divide en bazar, ropa, el equipamiento del hogar y entretenimientos. En 1991 la competencia principal abre su primer Super Kmart Center en Ohio.

<sup>11</sup> El sitio de internet <http://projects.floodingdata.com/walmart/> propone un mapa dinámico de las instalaciones de Wal-Mart desde 1962 a 2006 en el territorio estadounidense. El mapa permite visualizar su expansión desde Arkansas al *Mid South*, y luego a la totalidad del territorio nacional. El mismo sitio propone un mapa en el que se puede apreciar el modelo inverso de difusión espacial aplicado por los supermercados Target, que va desde las grandes ciudades del *Midwest* a las ciudades del *Mid South*, y luego al conjunto del territorio nacional (<http://projects.floodingdata.com/target/>).

<sup>12</sup> Las desigualdades se acrecentaron a lo largo de las últimas dos décadas en México. Así, el 10% más rico posee, en 2000, el 38% de los ingresos totales. En cuanto al 10% más pobre, tiene solamente el 0,8% del total. A principios de la década de 2000, la clase alta representa el 2% de la población contra un 30% de pobres. En el medio, la población se reparte entre clase obrera (50%) y clase media (18%). Con su política agresiva de precios, Wal-Mart puede aspirar a atraer a lo más alto de la clase obrera, además de a la clase media.

<sup>13</sup> El CAFTA tiende a fragilizar el Mercado Común Centro Americano, creado en 1960 entre estos cinco Estados.

<sup>14</sup> Los consumidores alemanes probaron ser alérgicos al falso buen humor que Wal-Mart se esfuerza en imponer en sus tiendas. Además, los productos hechos a la medida de las normas norteamericanas no siempre tuvieron éxito.

<sup>15</sup> Algunas directivas éticas impuestas por Wal-Mart, simples transposiciones del derecho del trabajo estadounidense, suscitaban juicios frente a tribunales alemanes, como por ejemplo la directiva que reglamenta las relaciones amorosas en el trabajo: fue juzgada anticonstitucional por un tribunal en 2005.

<sup>16</sup> Con sus 300.000 empleados y sus 52 millones de euros de volumen de negocios, Mulliez pertenece a los 520 descendientes del fundador del grupo. Cada miembro de esta gran familia del norte de Francia debe tener la autorización de los otros 519 para poder vender su parte. Esta estructuración muy europea del capital familiar resultó ser demasiado compleja para la firma norteamericana, que abandonó rápidamente sus proyectos de adquisición.

<sup>17</sup> *Herald Tribune*, 27 de marzo de 2007.

<sup>18</sup> Sumando las importaciones chinas de sus principales proveedores estadounidenses, Wal-Mart contribuye al 20% del déficit de EE.UU. con China.

<sup>19</sup> Expresión que significa literalmente “talleres del sudor”, y que designa los talleres donde se explota la mano de obra.

<sup>20</sup> Unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores, sigla de la expresión inglesa “Twenty-feet Equivalent Unit”.

<sup>21</sup> Pasamos así del *push system* del período fordista, donde la producción en grandes series para obtener economías de escala significaba importantes stocks que se “empujaban” hacia los proveedores, a un nuevo sistema, el *pull system*, donde son los comerciantes quienes deciden lo que es bueno para los consumidores y piden a los industriales que fabriquen tal o cual producto para tal fecha.

<sup>22</sup> Única y notable excepción en el entorno demócrata: el rechazo de Barack Obama de fondos provenientes de Wal-Mart para financiar su campaña presidencial.

<sup>23</sup> En 2004, Wal-Mart ocupa el segundo lugar de los contribuyentes políticos a nivel federal con dos millones de dólares distribuidos (fuente: Center for Responsive Politics).

<sup>24</sup> Según las estimaciones del estudio Bain & Company, Wal-Mart tiene una ventaja de 3% sobre los precios en comparación con sus competidores, la cual proviene del enorme peso de la empresa en la gran distribución mexicana. Así, para hacerle frente, los otros tres grupos competidores crearon una central de compras común, Synergia.

<sup>25</sup> Durante el período 1992-2000, en cada uno de los estados de EE.UU. que cuentan con un promedio de cincuenta *Supercenters* hubo una baja de los salarios del 10% y una baja de las coberturas medicas de 5% (Universidad de Berkeley).

<sup>26</sup> Peterson y Jeffrey muestran en su estudio sobre los comerciantes de Nebraska y Kansas que los pequeños comercios de los centros de las ciudades se ven mas afectados por la competencia de Wal-Mart que las tiendas con un mayor volumen de negocios (Peterson y Jeffrey; 2000).

<sup>27</sup> Principio de base de la SIFE: Nosotros creemos que la libre empresa moralizada es aquello que ofrece el mejor medio de mejorar la vida del prójimo ([www.sife.org](http://www.sife.org)).

<sup>28</sup> Dos periodistas franceses, Gilles Biassette, del diario cristiano *La Croix*, y Lysiane Bauru, del diario de economía y finanzas *La Tribune*, desarrollan estos argumentos en su obra publicada en 2008 (Ver Bibliografía).