

# Análisis del negocio del *retailing* en México, mediante un estudio de caso de la empresa Wal-Mart de México

*Miguel Ángel Oropeza Tagle*<sup>1</sup>

*Jesús Ángel Verdín Bermea*<sup>2</sup>

*Sergio Lagunas Plus*<sup>3</sup>

*Olga Medina Rodríguez*<sup>4</sup>

## Introducción

Wal-Mart de México es la empresa dedicada al *retailing* más importante del país, la cual se ha desenvuelto con éxito en el mercado mexicano desde su nacimiento y en todos los formatos de tiendas que implementó, ganando y manteniendo ventaja respecto de su competencia gracias a las estrategias integrales que ha vislumbrado y puesto en marcha. Uno de los factores de éxito que destaca de entre los múltiples métodos que esta empresa

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Contaduría. Contacto: miguel.oropeza@edu.uaa.mx

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la maestría en Impuestos, Generación 2021-2023. Contacto: ángel.verdin@outlook.com

3 Universidad del Caribe. Contacto: slagunas@ucaribe.edu.mx

4 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la maestría en Impuestos, Generación 2021-2023. Contacto: olguis\_me@hotmail.com

he empleado con éxito es su capacidad adaptativa al entorno y al contexto social y económico del país o de la región en donde se inserta. Tal fue el caso de Wal-Mart de México, que fue creada valiéndose de su antecesor minorista líder en el país, con una posición y conocimiento previo del mercado mexicano y con formatos mucho más accesibles en comparación a los que Wal-Mart Stores, Inc. contempla en los Estados Unidos de América, lo que sin duda le hizo más sencillo poder permear y escalar en el mercado minorista mexicano, hasta llegar a ser la compañía más exitosa en este rubro.

Son muchos los aciertos que ha tenido esta empresa dentro y fuera del país, estos van desde las estrechas relaciones con pequeños y medianos productores de cada región en donde se sitúan sus unidades, la sofisticada cadena de suministro a través de sus centros de almacenamiento y distribución, su compleja logística y, además, a través de su novedoso concepto omnicanal de ventas al público consumidor. Gracias a todas estas estrategias, Wal-Mart de México ha logrado adaptarse con velocidad al hostil escenario de la pandemia y la crisis sanitaria que trajo consigo el virus SARS-COV-2, lo que se refleja de manera positiva en la información contable y financiera de la empresa, asegurándole un crecimiento constante en las últimas décadas.

La presente investigación tiene como objetivo el detallado análisis de las principales características de la empresa Wal-Mart de México, en su estructura corporativa, sus antecedentes, evolución, tanto dentro como fuera del país, así como de las estrategias fiscales, financieras y los programas que ha implementado para constituirse y sostenerse como la empresa minorista más importante de México, con éxito tal que se ha vuelto controladora de Wal-Mart de Centroamérica.

El objetivo, tal y como se ha indicado, es brindar la información más relevante desde la constitución de la empresa Wal-Mart de México, a través de sus diferentes etapas y hasta la actualidad, con un alcance descriptivo de los principales métodos y mecanismos que la empresa ha diseñado y puesto en operación a nivel económico, social y de responsabilidad corporativa, con los que ha logrado no solo posicionarse como la empresa mexicana más importante de *retailing*, sino, además, mantenerse en crecimiento constante y aparentemente lineal dentro de un mercado compuesto principalmente de economías emergentes y en un contexto que se complicó con la llegada del virus SARS-COV-2 y la crisis sanitaria y económica que esto generó. Del mismo modo, se presentará la información financiera y contable de los últimos años, sometiéndola a un

estudio para el cual se utilizan razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y operación.

Finalmente, se presentan y grafican los datos más importantes que Wal-Mart de México ha hecho públicos a través de sus estados financieros, en cuanto respecta al total de ingresos, utilidad de operación de la empresa, impuesto pagado por dicha utilidad, total de activos, capital contable y el número de tiendas tanto en México como en Centroamérica, con lo que se podrá observar a ciencia cierta el desempeño que esta empresa ha tenido en la última década; con especial énfasis en las cifras que se desprenden de los ejercicios fiscales en los que las autoridades mexicanas optaron por el aislamiento y el distanciamiento social, producto de la pandemia derivada por el virus SARS-COV-2.

## Revisión de la literatura

La historia de Wal-Mart comienza con Samuel Moore Walton quien fuera fundador de una de las empresas más importantes a nivel mundial y sin duda alguna la minorista con más presencia a nivel mundial; él nació en el año 1918, notoriamente brillante desde temprana edad demostró ser un estudiante sobresaliente y culminó sus estudios en Economía dentro de la Universidad de Columbia. Habiendo formado ya su familia, optó por adquirir una tienda bajo el modelo de franquicia de la cadena denominada «Ben Franklin», en la que trabajó hasta tener los medios de apertura una tienda completamente independiente y por su cuenta, la que terminaría por convertirse en un completo éxito; no es de extrañar, en retrospectiva, que el fundador de una transnacional como la que conocemos hoy, administrara de la forma en que lo hizo la pequeña tienda, que, dicho sea de paso, facturaba grandes cantidades para aquella época, aún en sus primeros años, cuadruplicando sus ingresos apenas a cinco años de puesta en marcha.

Sam Walton exploró distintos conceptos, apostando siempre por un modelo de negocio de autoservicio y en su mayoría con mercancías y productos a bajo costo, así fue como después de un corto bagaje, en los primeros años de la década de los sesenta (puntualmente en 1962) abrió la primera tienda Wal-Mart en Arkansas. Siguiendo su corazonada e inclinándose por el modelo de tienda de descuento, llegó con ella a ventas que rondaban al millón de dólares dentro de su primer año.

El éxito de la tienda se debió en gran parte a la innovación que representó habilitarla con amplios pasillos y cajas registradoras que optimizaban el proceso de la compraventa, lo que representó una considerable mejora en la calidad de servicio en comparación a sus competidores, además de que la tienda operaba con lemas y principios como el de que el cliente siempre tiene la verdad, precios más bajos siempre, etc.

Para 1972 Sam Walton ya contaba con 15 tiendas y, dado su inminente éxito, decidió comenzar operaciones en la Bolsa de Valores de Nueva York, lo que terminó por catapultarlo a una expansión fuera de todo pronóstico, concluyendo este periodo con más de 270 tiendas repartidas en 11 estados a lo largo y ancho de su país. Luego de un éxito descomunal de sus tiendas y todos sus formatos, habiéndose encontrado con el límite natural de una empresa tan grande, la propia demografía que desaceleraba el ritmo exponencial de crecimiento que hasta el momento había sostenido, probó y logró sus primeros procesos de internacionalización, en lo que parecía, como lo fue, solo el comienzo de un gigante mundial; sin llegar a presenciarlo del todo, su fundador, Sam Walton, falleció en 1992.

No obstante, la muerte de Sam, la integración económica y la expansión internacional que dejó puesta en marcha, continuó su paso; de tal modo que llegó a tener presencia en México, Guatemala, El Salvador, Brasil, Chile y Argentina, mientras que en el continente asiático lo hace en la India, China y Japón, entre otros (Bocanegra y Vázquez, 2014).

### Wal-Mart de México, sus inicios

Paralelamente al emprendimiento de Sam Walton y a muchos kilómetros de distancia, en México, previo a la época de los sesenta (concretamente en el año de 1958), el empresario Jerónimo Arango abrió las primeras tiendas Aurrera, con nombre por aquel entonces de «Central de ropa», adoptando un modelo de mercancía a bajo costo y emulando el sistema de supermercados de los Estados Unidos de América.

Por más de 25 años trabajó y creció el formato de dicho empresario, diversificando en otros conceptos de tiendas, tiempo en el que, habiendo constituido sus empresas con diferentes denominaciones, en 1977, ya con el nombre fijo de Aurrera S.A., comienza operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores, convirtiéndose en pocos años más tarde en una sociedad anónima de capital

variable. Dentro de los sucesos más destacables que forman parte de la historia de Wal-Mart de México, lo es el cambio de razón social de lo que antes era Aurrera S.A. de C.V. a Cifra, S.A de C.V., puesto a partir del cual se llegó a un acuerdo comercial con Wal-Mart, Inc.

Como ya se adelantó, fue en 1991 que Cifra se asoció con Wal-Mart Stores, Inc., acordando una participación equitativa del 50% para cada una de las partes, con lo que se fraguó la apertura del primer centro comercial Sam's Club en México, que fue construido, inaugurado y puesto en operaciones el mismo año en que se llegara al referido acuerdo de voluntades. Con los subsecuentes años, se incorporaron a la alianza que se hallaba ya consolidada nuevas unidades de Suburbia y de los restaurantes Vips, siguiendo la pauta y las bases del primario acuerdo. Fue hasta el año de 1997 que Wal-Mart Stores, Inc. hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la empresa Cifra, aunque esta conservó el control de las unidades, ya que permaneció abierta como empresa.

La consolidación de esta unión se dio en el año 2000, cuando se aprobó el cambio de razón social, por la asamblea de los entonces accionistas, para dejar de ser identificados como Cifra, S.A. de C.V., y conformar ahora a Wal-Mart de México, S.A. de C.V., que entra en el mercado de valores con el nombre de Walmex. Esto, a su vez, trajo una serie de cambios, comenzando —casi de inmediato— por convertir su tienda estandarte, Aurrera, a Bodega Aurrera o, en el caso de algunas unidades, Wal-Mart Supercenter, creando además marcas adicionales como Great Value y Equate en México.

## Wal-Mart de México, su introducción y desarrollo en el país

Hablar de tiendas de autoservicio en México, si bien lleva inmediatamente a pensar en los entonces vanguardistas y primeros emprendedores de tiendas como Central de ropa (luego Aurrera), también hace que sea evidente cómo sucesos históricos de relevancia en este ámbito, a manera de parteaguas, en el periodo comprendido entre 1988 y 1994, sexenio en el que se encontraba al mando del Poder Ejecutivo Federal Carlos Salinas de Gortari. A partir de su mandato y las negociaciones con sus similares internacionales es que se abrió la brecha para que entraran a México importantes empresas y cadenas internacionales de autoservicio, en lo que fue una apuesta por la sana competencia

a la luz del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) signado y ratificado por México, Estados Unidos de América y Canadá

Este acuerdo internacional, sin duda alguna, fue un hito en lo que a la historia comercial y de competencia económica respecta, ya que en su afán de sentar bases para un comercio mucho más fluido entre estas naciones, trajeron consigo mayor oportunidad de que la inversión extranjera permeara a rubros y sectores específicos de México; esto último no es necesariamente malo, sin embargo, fue el escenario perfecto para que grandes compañías extranjeras se apoderaran casi monopolícamente de compañías y empresas mexicanas, asegurando no solo el control sobre estas en lo individual, sino un porcentaje importante de la industria en donde se inserte (Izquierdo, 2018).

Cualquier tratado de libre comercio reconoce a la globalización como un fenómeno al que hay que hacer frente y del cual incluso se puede obtener un lucro; en este caso, uno de los beneficios más visibles, como ya se dijo, es la circulación internacional de flujos de capital privado en forma de inversión extranjera directa, favoreciendo la apertura comercial de los mercados internacionales y representando una oportunidad sin precedentes para que los países en desarrollo obtengan un crecimiento económico más rápido a través del comercio y la inyección de capital. Sin embargo, a la postre, sucede (como en el caso sujeto a estudio) que empresas con el poderío económico de Wal-Mart terminen con un grado de influencia tal que impongan condiciones económicas, sociales, laborales e incluso culturales (Rodríguez, Coro y García, 2014).

A raíz del ya narrado cambio de Cifra a Wal-Mart de México, comenzó un periodo aún más agresivo de interiorización y adaptación al territorio y al mercado mexicano, en parte por el poder que el principal accionista Wal-Mart Stores, Inc. había adquirido durante los años previos en su país de origen, tanto en lo económico como en el valor agregado que representaba su apoyo por la presencia de este en otros países y la considerable diferencia entre su modelo de negocio, con su respectiva innovación en productos y procesos, en comparación con cualquier otro competidor de la industria minorista; así como un segundo factor esencial para su buena aceptación por el público consumidor mexicano, que fue el conocimiento pleno del medio, sector y ámbito en el cual se iba a desenvolver. Esto último lo consiguió gracias a la experiencia de Cifra en la industria minorista de México.

Para conseguir la conquista latinoamericana, Wal-Mart dio un gigante paso al establecer en México lo que a la postre sería el centro de operaciones de

Centroamérica; para ello, utilizó lo que en retrospectiva no parece una novedosa estrategia, ya que fue replicando la misma, hasta llegar a establecerse como una de las cuatro empresas más fuertes del mercado americano. El modo en que el gigante minorista logró esta enorme expansión fue propagando sus conceptos de Wal-Mart Supercenter dentro de los países con economías emergentes, con la atractiva oferta de la inversión extranjera, para posteriormente asociarse con alguna empresa minorista de la región, que sería la que diera entrada al país donde se deseara insertar, apropiándose luego de su control a través de la adquisición de acciones y, por último, de las cualidades únicas que llevaron a la minorista adquirida a posicionarse dentro del mercado y de la preferencia de su clientela, con lo que asegura una aceptación casi instantánea (Bocanegra y Vázquez, 2014).

Hay que considerar en este punto, que en el particular caso de Wal-Mart, no solo se implanta una visión y una forma de trabajo para explotar parte de la industria minorista, sino que introduce lo que puede llegar a considerarse como una cultura, la que intenta inculcarse a los asociados, proveedores y contratistas en general, los principios y máximas que persigue la empresa como institución, a través de cursos, seminarios y capacitaciones continuas que van encaminados a homogeneizar la actuación de todos los integrantes de las tiendas, en rubros, como ética, responsabilidad, liderazgo, etc. Para ello, en los inicios de Wal-Mart de México, se creó e implementó un programa de transmisión de cultura, que pretendía el nombramiento de «Embajadores de la cultura Wal-Mart» y un posterior efecto cascada que repartiera en los empleados, sin importar su rango o jerarquía, la ideología institucional, con la clarificación de conceptos involucrados y priorizando una unidad a la vez (Alvarado y Piña, 2018).

Cabe mencionar que el programa antes especificado no tuvo la respuesta que se hubiera deseado, ya que no existió precisión en el nombramiento de los denominados «embajadores» y ello ocasionó que no pudiese acontecer el llamado *efecto cascada* que se pretendía en un inicio. Lo que sí es interesante es que, en comparación con otras empresas internacionales, Wal-Mart emplea medios que van mucho más allá de la persuasión económica, intentando adentrarse de forma tan sutil que resulta, en un primer momento, casi imperceptible, adoptando las formas que demande el país o la región en donde desea implantarse.

En el mismo tenor, Lenneke Schils (2008) plantea la interrogante, a propósito del análisis de la incursión de Wal-Mart dentro del mercado mexicano, de si la noción de progreso para una economía emergente puede constituir una herramienta esencial en la realización de las políticas postcoloniales de subyugación o, dicho en otras palabras, que si la apertura comercial por la que se da entrada a potencias económicas utilizan el progreso y la inversión de su capital como cebo para países subdesarrollados, de los cuales se apoderan poco a poco. Sin que sea el objeto principal del análisis que este breve estudio aborda, se deja al tintero la interrogante de qué tan provechoso en términos extraeconómicos es brindarle la oportunidad a empresas extranjeras de apoderarse de un alto porcentaje de la industria y el mercado mexicano; y, sin importar la respuesta, otra cuestión sería si esto constituye o no una conquista postcolonial.

Durante el transcurso de su primera década, Wal-Mart de México siguió cosechando éxitos, estableciendo cada vez más unidades de sus diferentes conceptos de tiendas. En el año 2007, inició operaciones el Banco Wal-Mart, que se separó un poco del objeto central de la empresa y ofrecía servicios financieros, mayormente dentro del mismo mercado minorista; para el 2009, fue aprobada la adquisición total de Wal-Mart Centroamérica, con lo que se incluía toda la operación de su similar en Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua, de tal modo que el nombre comercial se cambió a Wal-Mart de México y Centroamérica.

Esta unión favoreció el crecimiento económico continuado de la empresa, como más adelante se analizará, además de que el principal accionista y vecino Wal-Mart Stores, Inc. podía ejercer un control óptimo respecto a sus sucursales. El éxito fue tal que para finales del 2012, Wal-Mart de México y Centroamérica administraba y operaba 2 989 unidades comerciales, distribuidas en las principales 505 ciudades de los países antes referidos.

### Estructura corporativa

Wal-Mart México es una sociedad anónima bursátil de capital variable que fue constituida acorde con las leyes mexicanas y que se encuentra sujeta a sus disposiciones. Utiliza el modelo de una S.A.B., debido a es el que más se ajusta a la necesidad de mantener presencia en el mercado de valores mexicano, de modo que puede realizar la comercialización de sus acciones a través de dicho canal, alcanzando un financiamiento por tal emisión de acciones o de títulos de

deudas, siempre bajo el estricto control y vigilancia de las autoridades mexicanas competentes en el rubro bursátil.

Del mismo modo, al encontrarse regida y regulada por la legislación nacional, debe llevar a cabo el amplio catálogo de actividades con estricto apego y observancia de las leyes que le sean aplicables en materia ambiental, vial, de desarrollo urbano, sanitaria, de protección civil y cualquier otra que directa o indirectamente actualice la hipótesis fáctica prevista en determinada norma, tanto en el ámbito federal, estatal o municipal, según corresponda.

Adicionalmente, Wal-Mart de México tiene la intrínseca obligación de respetar y cumplir con las obligaciones que esta contraiga con respecto a sus asociantes, clientes y proveedores, al marco de la legislación mercantil y en materia de protección de los derechos del consumidor, al tenor de los principios básicos de las relaciones comerciales que se desprendan de los textos legales y aun debiendo prever los usos y costumbres de la región en la que pretenda insertarse, ya que no se debe olvidar que los usos y costumbres pertenecen a las fuentes del derecho mercantil en México.

Ahora bien, en cuanto a la adquisición de Wal-Mart de Centroamérica se realizó en una compleja e intrincada operación a través de TFB Corporation, N.V., misma que sirvió como una subsidiaria de WMCA Central American Holding, S. de R.L. de C.V., la que a su vez jugó el papel de subsidiaria directa de Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V., y, esta última, subsidiaria indirecta de Wal-Mart.

La primera de las subsidiarias a las que antes se ha hecho referencia —es decir, TFB Corporation, N.V. y sus respectivas empresas sobre las que ejerce control— son quienes se encuentran obligadas y sujetas a las disposiciones de carácter fiscal, administrativo y tributario que comprendan las legislaciones nacionales de los países en donde operan y llevan a cabo sus negocios.

Escapa al propósito de esta investigación profundizar en el tema legal y corporativo de Wal-Mart de México, sin embargo, para lograr esquematizar la forma en la que opera y el modo en que es ejercido el control y cómo se relacionan las subsidiarias con las *holdings* y matrices, basta reiterar que el principal accionista de Walmex es Wal-Mart Inc., sociedad norteamericana, a través de Intersalt, S. de R.L. de C.V., ello lleva cuando menos a imaginar lo enredado del organigrama corporativo que esta empresa maneja.

## Estrategias y factores de éxito en Wal-Mart México

El constante y exitoso crecimiento que ha sostenido durante más de los últimos veinte años Wal-Mart de México es extraordinario y exponencial; respaldado por los números que presenta en sus informes anuales, resulta de resaltar el incremento en consumidores a los que se ha brindado atención, el número de tiendas y de empleados que concentra, llegando hoy a ser un empleador tan grande que sin duda marca una pauta en cuanto al derecho y a las condiciones laborales de México.

Pese a la inestabilidad económica que caracteriza a la región en la que esta empresa se ha insertado, el caso de Wal-Mart de México es sin duda alguna uno de los más interesantes y dignos de estudio, sobre todo, en lo que respecta a una materialización continuada del fenómeno de internacionalización, expansión y adaptación de una gigantesca cadena extranjera, misma que, como se adelantó en anteriores apartados de este estudio, no solo logró con éxito introducirse dentro de un contexto sustancialmente diverso a aquel en el que vio su origen, sino que se ha arraigado a ese ámbito local de tal modo que a la fecha llega a influir económica, laboral e incluso socialmente, estableciendo nuevas condiciones que van más allá de las buscadas ventas domésticas e internacionales.

El éxito de Wal-Mart en México no es una tarea sencilla de abordar, ya que han sido muchas las estrategias que se han puesto en marcha para sostener los impresionantes números que la empresa reporta, y son muchos los factores que, superficialmente y de fondo, juegan un papel importante en los óptimos resultados obtenidos. Según Durand y Wrigley (2009), uno de los puntos a resaltar es la compatibilidad con el mercado en el que se inserta; no se debe olvidar que en el caso de Wal-Mart de México, como ya fue relatado, este se constituyó a través de la asociación y posterior adquisición de Cifra, lo que aseguró una buena proyección en cuanto a la adaptabilidad de nuevo híbrido frente a las particularidades del mercado mexicano, logrando así una incrustación exitosa, sin que el choque de distintas culturas haya sido un obstáculo importante para mantenerse como el líder del mercado minorista, sino que incluso se ha privilegiado un acercamiento directo con los pequeños productores de las frutas, verduras y en general de los perecederos que las tiendas comercian (Lugo, 2013).

Otro aspecto que conserva un papel protagónico en la bonanza de la empresa es, en gran parte, el cobijo que le presta el gran poderío casi hegemónico

con que Wal-Mart Stores, Inc. cuenta, ya que, como se ha reiterado, no es solo la innovación que viene en la íntima relación que estas dos transnacionales sostienen, o la injerencia de la segunda de ellas en el mercado internacional a nivel mundial que se presta como una plataforma de oportunidades para Wal-Mart de México de llegar a otros mercados, sino que es precisamente el factor de la geografía lo que potencializa esta relación de poder. Y es que, al estar constituidas en países vecinos, su logística en operaciones resulta mucho más sencilla, además de que los hábitos de consumo de su clientes potenciales no varía en demasía.

Este último punto guarda una estrecha relación con otro factor que no puede inadvertirse en el presente estudio, es decir, la modernización en la forma de comercializar; con la llamada «Wal-Martización», el aparato comercial de México ha experimentado un cambio radical en cuanto a la innovación en el comercio, con lo que se ha recurrido a la modificación de los formatos tradicionales de las tiendas de abasto (Durand, 2009).

En el mismo tenor, Bocanegra y Vázquez (2014) sostienen que el uso aplicado de la tecnología de la información es un factor que no debe soslayarse, y ha de considerarse siempre que se estudie la competitividad en el comercio minorista. El enfoque de la posible optimización o reducción de los costos de producción y distribución comercial, apunta en gran medida a una solución por la que el comercio minorista ha recurrido principalmente en la última década, a saber, el comercio electrónico, con alcances tan variados como la capacidad de la tienda lo permita, ya sea cubriendo con un radio de demanda local, nacional o incluso internacional, posicionando de mejor manera los productos, evitando incluso con ello que estos perezcan.

Es así que Wal-Mart de México, al ser una cadena que se ha ocupado de permanecer a la vanguardia en los factores a que se han hecho referencia en estas breves líneas, solventa de manera eficiente muchas de las problemáticas que la actualidad le demanda, con miras siempre a dar respuesta a las particulares necesidades de su clientela (Martínez y Sánchez, 2016), poniendo a su disposición procesos mucho más rápidos y eficientes, que fusionan la experiencia de la compra en tiendas físicas, con las aplicaciones virtuales y la entrega de artículos seleccionados de la amplia variedad que supone el catálogo y categorías de productos, ya sean estos de tecnología, del hogar o incluso precederos. Esta innovadora estrategia en la actualidad se ha mantenido con éxito y ha generado más de 12 000 productos entregados (Wal-Mart México, 2019 D).

La facilidad en el acceso que representa el comercio en línea es uno más de los aciertos que ha tenido Wal-Mart de México durante la gestión de sus actividades. Para ello, ha recurrido a distintas herramientas digitales que priorizan el tiempo y la preferencia de sus consumidores, en observancia de los distintos perfiles que estos guardan, ofreciéndoles múltiples canales de contacto, como lo pueden ser la tradicional de experiencia de compra en tiendas físicas, a través de su página de internet o incluso por medio de la aplicación de la tienda, ampliando, además, las formas de pago por los productos y profundizando en dar más detalle a la forma en la que los clientes pueden dar seguimiento al estatus del trayecto y entrega de su producto.

Esta versátil forma de atender y comercializar a través de los ya señalados canales, genera una mejor experiencia, debido a que estos interactúan transversalmente entre sí, es decir, sin importar si la compra se hace en físico, por la página de internet o a través de la aplicación móvil, estas dan la oportunidad al cliente de recoger la mercancía en la sucursal que le resulte más cercana, o que la entrega se realice en el domicilio del cliente, incluyendo la posibilidad, en algunos estados, de hacer pedidos por la plataforma de WhatsApp y otorgando promociones para reducir o exentar el costo de la entrega (Wal-Mart México, 2019 A).

Con una expansión tan grande dentro y fuera de los Estados Unidos de América, Wal-Mart Stores, Inc. controlaba y lideraba el mercado minorista con muy poca competencia. Sin embargo, con el paso del tiempo se percataron de que existían barreras infranqueables imposibles de cruzar con un solo concepto de tienda; había, por el contrario, que considerar la diversidad tanto económica como cultural de los clientes potenciales, por lo que plantearon casi desde sus inicios la necesidad de diversificar la oferta conceptual de la tienda, cubriendo otros sectores, perfiles y extractos de la población. Wal-Mart de México replicó con éxito esta visión, adaptando y haciendo propias algunas de las versiones que en el vecino país ya se habían puesto en marcha, con correspondiente tropicalización necesaria para una adecuada endogenización.

Como ya se apuntó, en el caso de Wal-Mart México, se diferenciaron los establecimientos y las ofertas, resaltando, por ejemplo, el caso de los centros comerciales Wal-Mart, tal y como los conocemos, con una gran variedad de productos (aunque principalmente enfocado a los abarrotes). En el caso de los Sam's Club, como su nombre bien lo indica, preveía una tienda cuyo acceso estaba aparentemente condicionado a una membresía que demostraba

la pertenencia a ese club, ofrece una variedad de productos, normalmente en presentaciones muy grandes, con un tamaño institucional a un precio relativamente módico.

Ahora bien, producto de la adquisición de Cifra en México, la marca ganó experiencia en cuanto al sector al que iba a ser inserta, sus particulares necesidades, expectativas, poder adquisitivo y otras características, que definitivamente vinieron a aportar al acierto que fue su modelo de negocios. Con esto último se hace referencia, sobre todo, al formato de Bodega Aurrera, la que, en respuesta a las reveladas necesidades de un mercado más limitado en cuestiones económicas, que correspondía a un gran porcentaje de la población de México y de cualquier otro país en vías de desarrollo, con un poco de inspiración a tiendas de descuento europeas, abrió aún más las puertas a Wal-Mart para acceder a las clases más bajas en cuanto a economía respecta (Herrera, 2012).

Naturalmente, después de abocarse a las clases más bajas, surgió la necesidad de la antítesis y, con ella, la respuesta a que si bien era un mercado más limitado, tenía bastante poder adquisitivo, siendo esta la razón de que se implantaran en México las tiendas Superama, cuyo formato iba destinado para clientes pertenecientes a clase más alta, cuyos gustos y preferencias —que pudieran considerarse de nicho— eran satisfechos, en su mayoría, de manera más exclusiva y selecta por el *stock* de la tienda, cuyo manejo y resurtido dista un poco en relación a las demás tiendas y formatos.

Posteriormente, y en aras de abarcar más áreas de oportunidad de crecimiento diversificado, siguiendo el camino sobre el que había andado Cifra, se establecieron los restaurantes Vips y la tienda de ropa Suburbia, los que si bien fueron relativamente funcionales, escapaban un poco del objeto central del Wal-Mart México, siendo esta la principal razón por la que decidió venderlos. En el caso de Vips, se realizó la venta con Grupo Alsea, quien además adquirió El Portón, Ragazzi y la Finca, incluyendo a propiedad intelectual, procesos productivos, construcciones, procesos de entrega y otros activos intangibles, por un total de ocho mil doscientos millones de pesos, y fue la Comisión Federal de Competencia Económica quien se encargó de analizar y validar la operación.

Por último, en el año 2016 se optó por vender Suburbia; en este caso, el adquirente fue Liverpool, quien compitió contra sus homólogos para quedarse con la marca. Se estima que la decisión encuentra una buena justificación en la inteligencia de que Suburbia solo representaba un 3.5% de las ventas de Wal-Mart, de ahí que la estrategia consistió en replantear el rumbo de la em-

presa, volviendo al objeto central que la ocupa (que es el *retailing*) y en seguir invirtiendo a la tecnología, productividad y comercio en línea.

### *Logística y Cedis*

Sin que sea el objeto principal de este estudio, la logística que Wal-Mart México ha implementado a lo largo de su historia, desde su constitución, significó la posibilidad de dar abasto y resurtir de manera óptima, sin demoras ni mermas, a las distintas sucursales a lo largo y ancho del país; y, con esto, una ventaja sobre sus principales competidores, lo que, en gran medida, se debió al establecimiento de centros de acopio y distribución para artículos perecederos y no perecederos (Cedis). Estos centros fueron creados a partir de 1976, con el objeto de cubrir la gran demanda del consumo en tiendas, teniendo a la mano las mercancías suficientes para resurtirlas, para lo que Wal-Mart de México y Centroamérica cuenta con el denominado servicio *backhaul*, que implica el transporte de los productos perecederos y no perecederos de los mencionados centros de distribución a las tiendas para entregarlos, tratando en el trayecto de optimizar recursos. Para ello, se evitan en lo posible los viajes vacíos, por lo que una vez realizadas la entregas, dentro de la ruta, se recogen las mercancías de los proveedores para, a su vez, resguardarlas en los centros de distribución, por lo que, además de ser una red muy óptima de distribución (que claramente está más desarrollada que cualquier otra homóloga con que cuente la competencia en el país), pretende ser amigable con el medio ambiente, según la propia página web de la empresa (2021).

Entre otros beneficios, este sistema de distribución representa un avance en la reducción de emisiones fósiles, debido a que son mucho menos los viajes que se realizan a través de este sistema, en comparación a los que tendría que hacer por su cuenta cada proveedor. En este último punto, es prudente señalar que en cuanto a la cobertura de un eventual riesgo o siniestro, el traslado y el resguardo de las mercancías —con los riesgos que conllevan cada uno de estos— corre a cargo del proveedor, quien lo asume, blindándose así Wal-Mart México de indemnizaciones y pagos de daños que pudieran acontecer; razón por la cual es que proporciona la posibilidad de que el proveedor rastree en todo momento su producto.

Actualmente, existen instalados centros de acopio en ciudades como Cuiliacán, Guadalajara, San Martín Obispo, Villahermosa, Monterrey, Estado de

México y Aguascalientes entre otros, que cubren las órdenes de pedidos de las sucursales (Herrera, 2012), ello resulta ser una estrategia competitiva que sí genera ventajas competitivas a favor de Wal-Mart México respecto a sus similares minoristas, además de que permite reducción de costos, gestión de rechazos y productos caducos o pasados y el rastreo de mercancía.

### *Pilares estratégicos de Wal-Mart México*

Dentro de la amplia gama de las estrategias que han sido puestas en marcha por parte del minorista, además de las que ya han sido detalladas en las anteriores líneas y de las que escapan al propósito de este estudio, se señalan como algunas de las principales y más importantes, las siguientes.

Responsabilidad corporativa, basada en establecer y seguir una serie de lineamientos basados en principios que ayuden a crear una cadena de valor, no solo para la empresa en sí misma, sino que esta llegue a beneficiar a los asociados, proveedores y consumidores en general (Herrera, 2012). Estas estrategias dejan claras las prioridades de la empresa y son establecidas por el Comité de Responsabilidad Corporativa, encabezado por el director general y formado en su mayoría por altos ejecutivos de diversas áreas de la empresa (Wal-Mart de México, 2020 I).

El comité, a través de las políticas, prácticas, principios y lineamientos, busca antes que nada allegarse de una objetiva evaluación de las iniciativas de responsabilidad corporativa que a la fecha se siguen, así como el avance en su implementación; propiciar el desarrollo sustentable de la empresa, tratando de dar pauta para el seguimiento de tendencias nacionales e internacionales que aseguren un buen posicionamiento de la empresa, tratando de mantener el liderazgo en su labor.

Adicionalmente, dicho comité busca de manera constante la identificación y el análisis de las problemáticas internas y de las áreas de oportunidad que puedan desarrollarse y explotarse dentro de la empresa, siempre fiel a la visión que se establezca a largo plazo y en pro de lo que resulte mejor para los clientes, el negocio y la sociedad, apoyando la consolidación de cambios estructurales y estableciendo los planes de acción, indicadores, políticas y procedimientos internos con impactos positivos en este ámbito.

En cuanto al medio ambiente, esta estrategia, además de buscar lo que resulte más benéfico para la empresa en términos económicos y productivos,

trata de conciliar estos temas privilegiando una política de sustentabilidad, asegurándose de la optimización de todos los recursos que se hallen involucrados con las actividades de la empresa, en aras de aportar en la medida de lo posible a la conservación del medio ambiente (Herrera, 2012).

El establecimiento, refrendo y seguimiento del compromiso con el medio ambiente, va desde el análisis de garantía de que sus productos y servicios no contribuyan al acelerado deterioro del medio ambiente ni generen el consumo irresponsable de recursos naturales en su producción, almacenamiento o distribución, estableciendo, además, metas realizables y capacitaciones constantes para sus asociados y sus proveedores, relacionadas con el cuidado ambiental. Muy de la mano con este último punto (del desarrollo y la implementación de nuevas y más sofisticadas tecnologías) contribuye a la reducción de la contaminación.

Un claro ejemplo de la búsqueda de una cadena completa de valor agregado en temas del cuidado del medio ambiente es el que ya fue expuesto en un anterior apartado de este mismo estudio, a saber, el servicio *backhaul* y el establecimiento de diversos centros de acopio en los que se resguarda la mercancía, de modo tal que, gracias a este sistema de distribución, se evita el gasto excesivo de combustible y la sobreexposición de este al medio ambiente, reduciendo emisiones que se generarían si cada productor tuviera que llevar por sí mismo los productos a Wal-Mart. De esta forma se acoplan consecuentemente distintos procesos en uno (Hernández, 2018)

Del mismo modo, la empresa ha invertido 598.8 millones de pesos en iniciativas energéticas y 313 millones en iniciativas sustentables, refrendando sus compromisos y adquiriendo nuevas metas para abastecer el 100% de la energía renovable de sus tiendas para el año 2035, ser una empresa con cero emisiones netas para el 2040 y, finalmente, ayudar a proteger, gestionar y restaurar al menos 20 millones de hectáreas de tierra y dos y medio millones de kilómetros cuadrados de océano para el mismo año (Wal-Mart de México, 2020 F).

El enfoque social está fundamentado hacia las personas, sus asociados, proveedores y comunidad en general. Basados en el principio del respeto por el individuo, el servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia y la actuación con integridad, Wal-Mart genera programas de desarrollo diseñados hacia las funciones de sus asociados de staff y de operaciones en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

En el apartado de gobierno corporativo, la empresa ha hecho puntual énfasis en cuanto a las normas, principios y procedimientos que regulan su estructura y aseguran su buen funcionamiento, con apego a los principios éticos que la empresa persigue como máximas de optimización de sus funciones. Del mismo modo, bajo la óptica de la integridad y estrictos estándares de ética empresarial, así como de la legislación aplicable en México, es cómo se llevan a cabo sus actividades diarias.

La empresa cuenta con una declaración ética que es vinculante y de observancia para todos los asociados en cualquier puesto de la empresa y, de manera generalizada, en cualquier parte del mundo; del mismo modo, se aconseja a los proveedores, consultores y terceros que conozcan y cumplan con lo establecido en esta guía para evitar cualquier clase de problemática. Actualmente, como parte de esta estrategia se han impartido más de 116 mil horas de capacitación a los asociados, buscando unificar acciones de acuerdo a la declaración de ética, que a su vez está compuesta por seis presupuestos básicos, a saber: liderazgo, evaluación de riesgos, normas y controles, sensibilización, capacitación y monitoreo y respuesta (Wal-Mart de México, 2020 I).

Entre las áreas que comprende la declaración de ética de la empresa se encuentran el comercio exterior, la protección al consumidor, licencias y permisos, abastecimiento responsable, condiciones laborales y empleo, seguridad de los productos, sistema de anticorrupción, prevención de lavado de dinero, privacidad, antimonopolio, etc.

Todas estas acciones en conjunto se han visto positivamente reflejadas en diversas áreas de las tiendas y Cedis, basta con observar los últimos reportes de accidentes tanto de asociados como de clientes en tiendas en Centroamérica en los últimos cinco años, mismo que decreció un 52 y 58%, respectivamente. La misma suerte se corrió en México, en donde los accidentes de clientes y asociados disminuyeron en un 67.5% y 60.1%, respectivamente (Wal-Mart de México, 2020 C).

Existen conductas que la empresa pretende prevenir y erradicar, como el consumo de alcohol, sustancias alucinógenas, acoso y discriminación, entre otras; así también pugna por ciertas medidas afirmativas como la de una remuneración justa, estableciendo salarios y jornadas laborales más equitativos. Dentro de los mecanismos de control que prevé esta estrategia, se encuentran las denuncias formales, que pueden hacerse para que se inicie una investigación, con eventuales consecuencias, a través de diversos medios, desde la línea

telefónica de ética global, el sitio en internet destinado para ello y, finalmente, de forma directa, a puertas abiertas en la sucursal.

Esta estrategia se volvió especialmente trascendente en los últimos años, debido a que aconteció una contingencia sanitaria que rápidamente se transformó en una pandemia, para lo cual hubo que dar oportuna respuesta. No debe olvidarse en este punto que al ser una tienda de suministros, se vuelve esencial e indispensable que esta mantenga un adecuado funcionamiento para proveer de víveres a la población en general, buscando, además, evitar que esta se ponga en riesgo al acudir a las sucursales. En este tenor, las empresas crearon e implementaron en México y Centroamérica más de 220 protocolos de seguridad COVID-19 para clientes y asociados, atendieron denuncias relacionadas con este tema y se realizaron capacitaciones de 141 500 asociados, en materia de seguridad y prevención ante el COVID-19.

### *Estrategia de logística inversa*

Esta estrategia está enfocada en un modelo que prevé la existencia de productos con defectos, los que lógicamente puede generar desconfianza e incluso eventuales daños a la salud de los consumidores, por lo que, de forma similar a algunos otros programas que se han analizado, la empresa deposita la obligación y las facultades de dirección en personal de gerencia, que tendrá a su cargo a un conjunto de empleados subordinados, repartidos en áreas estratégicas dentro de la tienda para buscar que se cercioren del estado del producto y, en general, de que las condiciones sean las más óptimas para la comodidad del consumidor.

La responsabilidad es depositada bajo el clásico esquema de Wal-Mart de «cascada» (Alvarado y Leyva, 2018), y depende de que el gerente realice bien su trabajo, además de que posea las habilidades y el don de mando necesario para influir en sus empleados de modo total que el trabajo, la producción y la revisión de los productos estén bien realizados, bajo los más altos estándares de calidad.

## Estrategias de Wal-Mart de México ante la contingencia sanitaria por el COVID-19

En México, tal y como lo mencionan Oropeza, Macías y Guzmán (2021), debido a la tardía respuesta del Gobierno Federal y a la falta de un conciso plan de acción para hacer frente a la llegada del COVID-19, fueron los gobiernos estatales y municipales los que decidieron emprender acciones preventivas, entre las que destacaron el distanciamiento y aislamiento social, suspensión de clases, implementación de la modalidad laboral del *home office* y, en general, toda suspensión de actividades que no fueran catalogadas como esenciales.

Sin duda, el desfase en los tiempos y, sobre todo, en las formas en las que fueron puestas en marcha tales medidas, así como las singularidades propias de la población mexicana, sus hábitos específicos, propensión al desacato de medidas de esta naturaleza escusados por su economía emergente del día a día, entre otros factores, provocaron un rápido aumento en las contagios del virus SARS-COV-2 en todos los estados de México, propagándose tanto en razón de una persistencia atribuible a los hábitos persistentes de la población, tales como las actividades rutinarias repetitivas como el hecho de asistir al trabajo, así como en razón de un comportamiento irracional atribuible en este caso a la aleatoriedad o azar derivado del denominado *Animal Spirits* (Lagunas, Aguilar y Reyes, 2021).

Ante la crisis de salud generada por la pronta propagación del virus a lo largo y ancho del país, la contracción económica que detonó la serie de medidas preventivas y un pánico más o menos generalizado en la población, no es de extrañar que se presentara un reto sin precedentes a toda la industria mexicana, especialmente para aquellas dedicadas al comercio minorista, también llamado *retail*, con singular énfasis en las que han creado sus lazos de sostenibilidad con pequeños y menores productores, que se encargan de surtirle de muchos de los productos con los que comercia. El reto radica precisamente en dar abasto de manera continua y suficiente a un sector importante de la población con tendencias a las compras de pánico, ante un escenario de total incertidumbre a nivel económico tanto de los clientes, asociados y productores de los cuales depende en mayor o menor medida.

Es por todo esto que Wal-Mart de México se dio a la tarea de analizar los datos con que contaba, considerando cada región en la que tiene presencia, así como a través de sus diversos formatos de tiendas y divisiones comercia-

les, el hábito de consumo y el *ticket* promedio de cada cliente. Con dicha información fijó un rumbo para seguir, apoyado de cinco acciones principales para dar respuesta al gran reto que le representó el COVID-19, dichas medidas consistieron en:

- Apoyar a sus asociados que trabajan diariamente en tiendas, clubes y centros de distribución.
- Servir a sus clientes brindando acceso a alimentos y productos esenciales, manteniéndolos seguros.
- Ayudarse unos a otros, incluidas las comunidades a las que sirven y a sus proveedores.
- Manejar el corto plazo de forma efectiva, financiera y operativamente.
- Impulsar su estrategia, incluso en momentos de crisis

Para el primero de estos rubros, Wal-Mart de México tomó responsabilidad y prioridad en lo que respecta a sus trabajadores (asociados), que laboran al interior de todos los formatos de sus tiendas, así como aquellos que prestan sus servicios en los centros de distribución, especialmente de aquellos que se encuentran día con día en contacto directo con los clientes, para lo cual se le dotó del equipo de protección indispensable para prevenir su contagio, además de que, como se adelantó ya en esta investigación, fueron creados 225 protocolos de seguridad.

El trato que la empresa tuvo que brindar a partir de la referida pandemia a sus asociados cambió diametralmente, debido a que fue necesario abordar cada aspecto de su vida laboral desde un enfoque preventivo, en pro de su propia seguridad, así como la de los clientes y demás compañeros. Se lanzaron campañas complementarias a los mencionados protocolos, que invitaban a su personal a seguir cuidándose aun fuera de los establecimientos, dentro de su hogar y en los trayectos de este a su trabajo. En este último punto, Wal-Mart de México y Centroamérica proporcionó transporte por su cuenta para el conjunto de asociados que vivieran en comunidades o localidades de difícil acceso, con lo que se buscó garantizar, en la medida de lo posible, la sobreexposición de sus elementos a transportes públicos en donde, sin duda, existían mayores probabilidades de ser contagiados.

Adicionalmente, conscientes del peligro que el virus SARS-COV-2 supone, en especial, para los adultos mayores, Wal-Mart de México y Centroamérica

otorgó a 23 000 de sus asociados que encuadraban en los grupos de población vulnerable (mayores de 60 años y mujeres embarazadas) licencias para ausentarse de sus labores con goce de sueldo, inicialmente solo por 14 días — que terminarían por extenderse hasta el mes de agosto— (Wal-Mart de México, 2020 E), en atención a la sostenida incidencia de contagios. Fue a través de esta acción que, pese al costo que *de facto* le implicó, la empresa se aseguró de paso de no sufrir una propia contingencia laboral por la eventual muerte de sus trabajadores.

Se tomó también la medida de la implementación y refuerzo del trabajo remoto y el *home office* para asociados cuya labor lo permitiera, esto aconteció tanto en México como en Centroamérica, medida que se estima bien implementada en tanto que se realizó con una serie de acciones complementarias que le dieron un valor agregado a esta modalidad de trabajo a distancia. A saber, se desarrollaron iniciativas de salud emocional para evitar el estrés y el desgaste que el aislamiento ha probado provocar, se impartieron talleres y clases de diversos índoles en sesiones grupales para los trabajadores y su familia, tales como yoga y pláticas de cómo desarrollar una mentalidad resiliente, poniendo, además, a disposición de quien lo necesitara, consultas médicas gratuitas. Gracias a este tipo de medidas es que podemos constatar que Wal-Mart de México fue más allá de las acostumbradas medidas tradicionales y deja entrever sus grandes capacidades y lo que ya se adelantaba, la forma en la que la «cultura» de Wal-Mart busca incidir, casi de forma integral, en todos los asociados, productores y clientes.

Ahora bien, en cuanto a las acciones enfocadas a la clientela, se buscó generar su seguridad y, con ella, la tranquilidad a todos los consumidores, aumentando la modalidad de entrega a domicilio, con un incremento en los procesos de limpieza y sanitización de dichos productos que se entregaron hasta el hogar del cliente. En las tiendas, además de un estricto régimen cíclico de limpieza y desinfección generalizada, se procuró en lo posible dejar de usar el efectivo y se siguieron los ya antes referidos protocolos de sanidad, consistentes algunos de ellos en permitir el acceso a una sola persona por familia y de manera ordenada, así como contar con orientación personalizada para aquellos clientes mayores de sesenta años o mujeres embarazadas, para auxiliarles en la búsqueda de sus productos y agilizar su transacción.

Aunado a lo anterior, de manera conjunta con otras empresas del mismo ramo, Wal-Mart de México ayudó en la creación de una guía que detalla una

serie de buenas prácticas durante los procesos de preparación, compra y entrega de pedidos de comercio electrónico durante la pandemia de COVID-19, con lo que se refrendó la postura de la empresa al respecto, apostando en gran medida por los sistemas y plataformas de *eCommerce* en sus distintos formatos, brindando la posibilidad de que el cliente elija los productos que desea adquirir, para posteriormente pasar por ellos en la denominada modalidad *pickup*, en la que se puede seleccionar la fecha y la hora para pasar a los puntos destinados para tales efectos, a recoger la mercancía, dándose prioridad en esta selección a los grupos mayormente vulnerables al virus.

En cuanto a los costos de los productos, Wal-Mart de México puso en marcha una estrategia que generó un doble impacto, viéndose beneficiado un sector importante de la población y ellos mismos al mantener la venta. Dicha estrategia consistió en procurar el sostenimiento de los precios de más de 300 artículos identificados como de primera necesidad, iniciando este programa de manera aislada en su formato Aurrera, solamente para el valle del centro de México, pero gracias al repunte de ventas, poco a poco se extendió por todo el país y para todo el año 2020. Del mismo modo y ante el inminente cambio de hábitos de consumo que trajo consigo la pandemia y las nuevas necesidades del consumidor promedio, dentro del mismo formato Aurrera, que, como ya se ha especificado a lo largo de la presente investigación, está dirigido a un estrato de la población más bajo en lo que su economía respecta, se promovieron campañas tales como «Morralla» y «Cañonazos» (Wal-Mart de México, 2020 H), siendo la primera de éstas, aquella que iba enfocada a la puesta a disposición de productos al público, cuyo precio parte de los cinco pesos, con lo que se aseguró exitosamente que se aumentara de forma considerable la adquisición de productos en tiendas, pese a la contracción económica que sufrió la sociedad mexicana.

Otro punto interesante a resaltar de entre las estrategias que esta empresa puso en marcha para enfrentar los efectos económicos que generó el COVID-19 en México y Centroamérica, fue el enfoque que se dio hacia los proveedores; y es que no debe perderse de vista que esta cuenta con cerca de 41 186 proveedores, de los que la mayoría la constituyen micro y pequeñas empresas, de ahí que se vieron en la necesidad de otorgar ciertos apoyos a estos, en aras de conservarlos y, sobre todo, de asegurar la continuidad en el abasto de los productos con los que comercia.

Los aludidos apoyos consistieron principalmente en un programa de financiamiento a través de factoraje, por el cual se pretendía que los proveedores pudieran convertir sus cuentas por cobrar en efectivo de forma casi inmediata, con lo que se brinda mayor liquidez y con ello una mejor capacidad de cumplir con las obligaciones que en términos económicos requiera su proceso de producción. A través de estas acciones, la empresa se asegura de contar con una cadena de abasto que siga siendo eficiente; ello en atención de que, como es bien sabido, la pandemia y el radical cambio en el mercado provocó que toda la industria mexicana, sin importar el ramo, tuviera que tomar sus precauciones.

Curiosamente, al respecto del último punto mencionado, y contrario a lo que se pudiera pensar en cuanto a las dificultades que pudieran haber sufrido los productores en cuestiones económicas y los efectos de estas circunstancias a un plano macroeconómico, se esperaría la reducción o disminución de la exportación o en general de la producción de bienes y servicios, lo que, como ya se adelantó al inicio de este párrafo, no aconteció, al menos durante los primeros trimestres a partir de que el virus SARS-COV-2 llegara a México; al efecto, Lagunas, Oropeza y Bautista (2021) señalan que en el caso de Aguascalientes y Quintana Roo, ambos estados productivos, en el caso de Aguascalientes, dedicado preponderantemente a la industria automotriz y en el de Quintana Roo, a la actividad turística en toda su extensión, durante el primer trimestre del año 2020, no se observaron cambios significativos en las importaciones de ambos Estados. Lo que sí cambió sustancialmente a partir de las medidas de distanciamiento social, fue la exportación de las mercancías de dichas entidades, esto, según explican los autores, probablemente se deba a al tiempo en que se dieron los cierres comerciales en otros países, antes de lo sucedido en México.

Es así que para ejemplificar la situación que vivían las pequeñas y medianas empresas productoras, durante los primeros trimestres del año 2020, basta con ver que en el caso de Aguascalientes se incrementó cinco veces el valor estadístico de localización, análogo a la media de exportaciones y, por su parte, Quintana Roo aumentó tres veces este valor.

De todo lo antes expuesto, se puede concluir que las medidas por las que optó Wal-Mart de México, si bien llevan la intención de brindar un apoyo a sus proveedores, lo cierto también es que llevaban implícita la intención de conservarlos, sea por el riesgo que estos pudieran correr ante la contracción generalizada de la economía, o bien, por la oportunidad que tenían de llevar su producto a otras partes del mundo. Sin importar el motivo por el cual lo hicie-

ron, los resultados fueron óptimos e incluso le redituó a la empresa en temas como la oportunidad de explotar el propio factoraje, así como un fortalecimiento interno en mayor medida que su competencia directa.

De este modo es que las medidas y acciones implementadas por Wal-Mart de México resultaron ser efectivas, más allá de las cuestiones sanitarias, para prevenir un posible impacto negativo de la pandemia por el COVID-19, blindándose en cuanto a su suministro, al apalancamiento de costos y mostrando una rápida adaptación al dramático cambio en hábitos de consumo y la visible reducción de la capacidad adquisitiva del cliente captivo y del *ticket* promedio, a través de su autodenominado *omnicanal* (Wal-Mart de México, 2020 D).

### Situación financiera de Wal-Mart México:

La situación financiera y fiscal de Wal-Mart México es especialmente relevante para el estudio que ocupa a esta investigación, ya que es a través del análisis financiero y contable que se puede comprobar el verdadero estado que guarda la empresa. No debe olvidarse que los grandes contribuyentes en México se han vuelto el blanco en la mira de las autoridades hacendarias, basta con realizar un simple análisis de las últimas reformas en materia fiscal, que ensanchan las facultades de comprobación a cargo del fisco federal, así como el establecimiento de políticas recaudatorias cada vez más rígidas; con relación a este último punto, la modificación a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, que aumenta los supuestos en que las personas físicas y morales pueden caer en supuestos sancionables en materia de prevención de lavado de dinero, la inclusión del tipo penal de defraudación fiscal al catálogo de aquellos delitos que ameritan la medida cautelar de prisión preventiva oficiosa a través de su equiparación a la delincuencia organizada (recientemente declarado inconstitucional), son solo algunas de las medidas de corte legislativo que los Poderes mexicanos han implementado en búsqueda de asegurarse del puntual cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de contribuyentes, destacando como ya se dijo, los grandes contribuyentes.

En este orden de ideas, no es de extrañarse que en febrero del año 2020, la Procuraduría Fiscal de la Federación presentara una denuncia en contra de la empresa Wal-Mart, por haber realizado la venta de su cadena de restaurantes a través de una estrategia fiscal que le permitió de manera irregular evitar

el pago de impuestos; la denuncia se dio como resultado de la revisión a la que se le sometió por los ejercicios del 2014 a 2019, por lo que la empresa optó por llegar a un acuerdo reparatorio y evitar la responsabilidad penal tanto para las personas físicas involucradas como para la persona moral, aquí es prudente recordar que en la legislación mexicana se contempla ya la posibilidad que una adjudicar una responsabilidad de carácter penal a las personas morales con consecuencias tales como la disolución.

Es por ello que, después del pago de 8 079 millones de pesos por concepto de dicho acuerdo reparatorio —se vio reflejado en el estado de resultados trimestral de junio de 2020—, la empresa ha resuelto poner mayor atención a sus obligaciones contributivas y llevar a cabalidad sus resultados y sus flujos de efectivo consolidados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

La siguiente información, que se muestra a manera de tablas, fue obtenida del *Resumen financiero de 10 años*, consultable en la página oficial de internet de la empresa, así como de los informes anuales que se hallan en el mismo sitio. En las siguientes tablas, podemos observar cómo se ha mantenido un crecimiento a lo largo de toda la década, al menos en cuanto a la totalidad de los ingresos; del mismo modo, se proporciona la información respectiva a la utilidad por operación, con el objeto de distinguir que los ingresos no siempre corresponden al parámetro más fidedigno para analizar el crecimiento de una empresa.

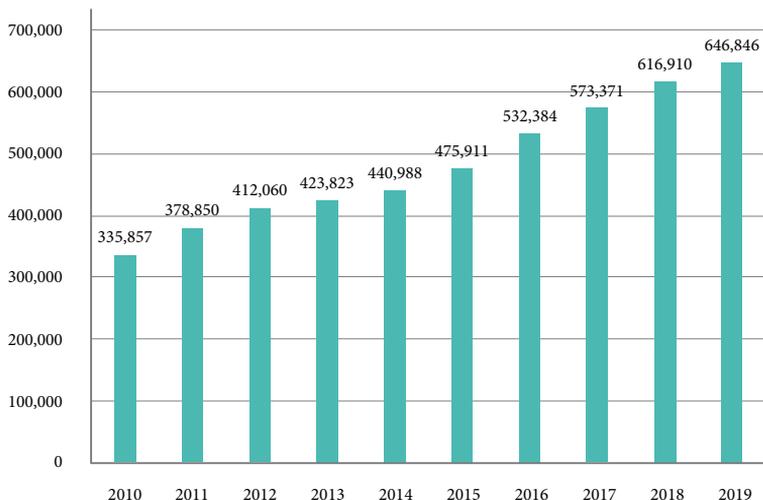
Así es, pues, que en la segunda tabla se puede observar que el crecimiento no es tan lineal como lo aparentan los ingresos de la empresa, sufriendo, por ejemplo, un descalabro en el año del 2005, ejercicio en el que se desplomó este rubro en mil ochocientos ochenta y ocho millones de pesos; del mismo modo, se presenta su antítesis natural, en este caso, el impuesto a la utilidad, que como se puede observar incrementó considerablemente, en especial del ejercicio 2019 al 2020.

Por último, para consolidar la imagen que en este trabajo se ha proporcionado de la situación financiera y contable de la empresa analizada, se presentan de forma ordenada y descendente por cada año en la década a que se ciñe esta investigación, el total del activo que posee la empresa, comparándolo inmediatamente con el total del capital contable, que, como puede observarse en la gráfica, es mucho más variable en relación al activo.

Adicionalmente, sin que corresponda completamente a la situación financiera, a manera de corroboración del crecimiento que alega la empresa,

efectivamente ha permeado y sigue expandiéndose y controlando el mercado minorista de los países en los que tiene presencia. Se adjuntan dos últimos cuadros, que revelan el total de unidades que ha tenido en los últimos diez años que abarcan sus informes.

Ilustración 1. Total de ingresos de Wal-Mart México y Centroamérica 2010 al 2019.



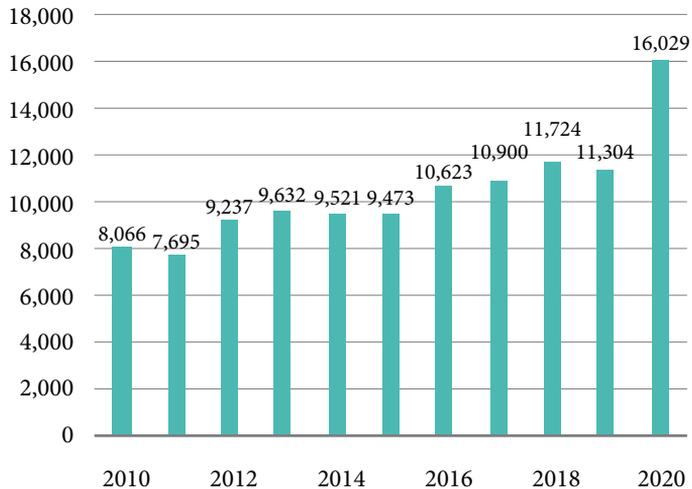
Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

Ilustración 2. Utilidad de operación de Wal-Mart México y Centroamérica 2010 al 2020.



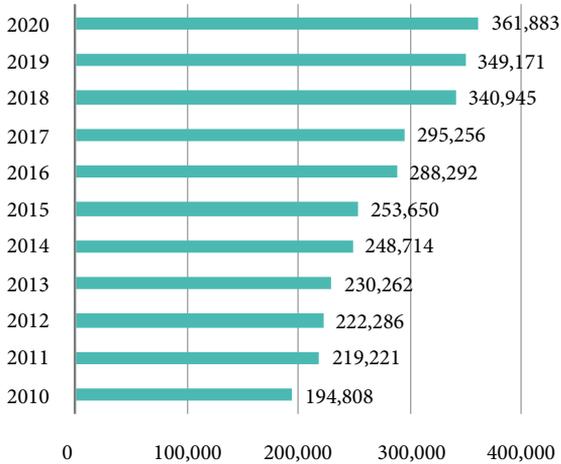
Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

Ilustración 3. Impuesto a la utilidad Wal-Mart México y Centroamérica 2010 al 2020.



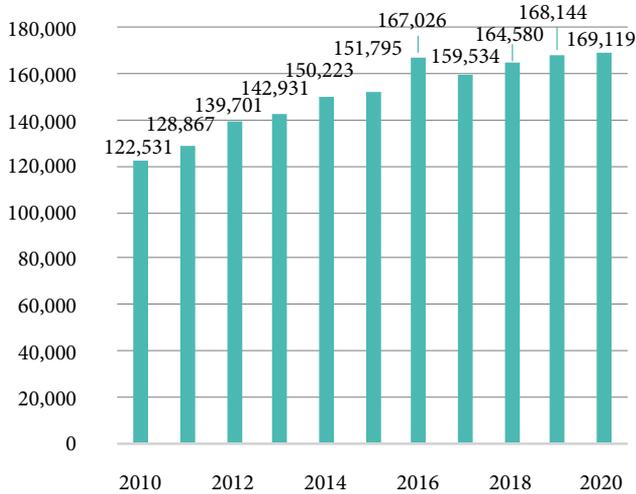
Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

Ilustración 4. Total activos Wal-Mart México y Centroamérica 2010 al 2020.



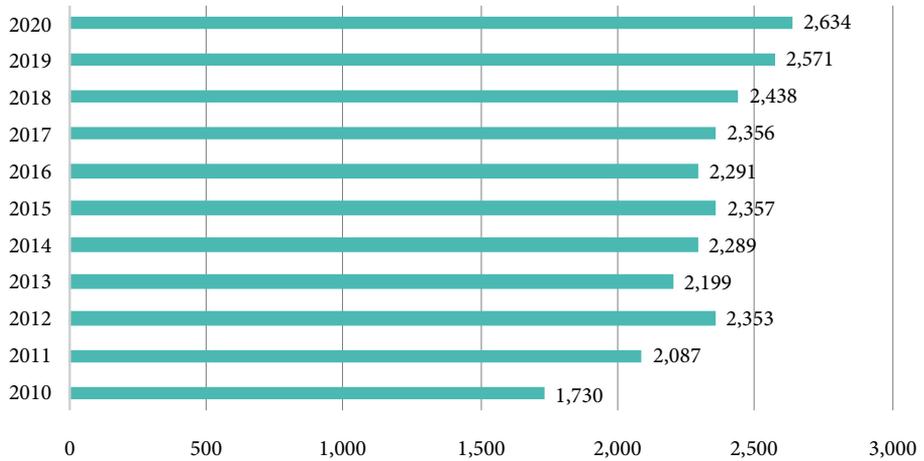
Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

Ilustración 5. Capital contable Wal-Mart México y Centroamérica 2010 al 2020.



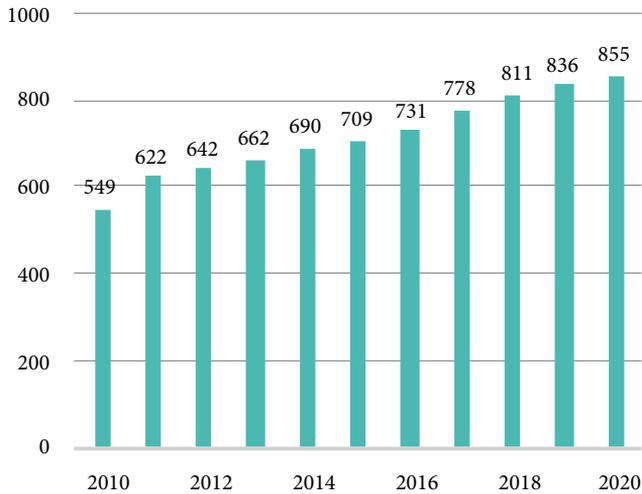
Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

Ilustración 6. Total unidades de negocio Wal-Mart.



Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

Ilustración 7. Total de unidades de negocio de Wal-Mart en México.



Fuente: Resumen financiero a 10 años, Informe financiero y ASG Wal-Mart México y Centroamérica. Elaboración propia.

## Razones financieras de Wal-Mart de México:

Los estados financieros concentran y aportan la información que se genera en contabilidad, esta información puede ser analizada e interpretada para entender el estado que guarda la empresa a la fecha que se genera esa información. Este análisis se puede realizar por medio de razones financieras que son indicadores que permiten conocer la forma en la que está compuesta la estructura financiera de la empresa e identificar el estatus, de modo tal que si se estudian los suficientes datos se pueden realizar excelentes resúmenes históricos o incluso proyecciones.

En el particular caso de Wal-Mart de México, se estima que a través, precisamente, de estas razones, aplicadas a los últimos tres años de operación a que hacen referencia los informes financieros que la empresa hace públicos, se puede esquematizar su comportamiento, situación económica y financiera de cara a un nuevo ejercicio fiscal.

Las razones financieras evalúan diferentes partes de la estructura de los estados financieros y se pueden clasificar en 4 rubros:

- Razones de liquidez: indican la liquidez con la que cuenta la empresa en periodos cortos.
- Razones de endeudamiento: mide la cantidad de activos que están financiados por terceros.
- Razones de rentabilidad: mide qué tan rentable es la empresa en función de deuda y gastos necesarios.
- Razones de operación: determinan el valor creado, la utilidad que generan sus activos.

### *Razones de liquidez*

Razón de solvencia (activo circulante / pasivo circulante) mide la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo (menos de 12 meses). Mientras más grande sea el resultado mejor es el resultado de la empresa; sin embargo, el valor bajo también indica que la compañía tarda menos tiempo en convertir sus activos en efectivo para cubrir sus obligaciones.

Tabla 1. Razón de solvencia.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.99
2019	1.00
2018	1.01

De acuerdo con la información obtenida de los estados financieros de Wal-Mart para los ejercicios de 2018, 2019 y 2020, se puede observar que su solvencia va disminuyendo en cada ejercicio, pero también puede indicar la eficiencia que tiene de cobro; por eso es importante analizar esta razón en conjunto con otras. La disminución se mantiene constante, de 1 punto cada ejercicio. Índice de solvencia inmediata o prueba ácida ( $[\text{activo circulante-inventarios}] / \text{pasivo circulante}$ ) representa un índice de solvencia más estricto al excluir los inventarios.

Tabla 2. Prueba ácida.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.43
2019	0.41
2018	0.46

Se puede observar que la solvencia de la empresa en 2020 aumentó en comparación con 2019, pero es menor a la que se tenía en 2018.

El capital neto de trabajo (activo circulante-pasivo circulante), muestra todos los activos con los que cuenta la empresa para operar, cuando mayor es el resultado indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 3. Capital de trabajo neto.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	1 344.98
2019	406.22
2018	1 449.33

En 2019 se pierde la capacidad neta de trabajo en un 71.97%, comparado con 2018, y se mantiene la tendencia en 2020, disminuyendo en un 431.10%. Observamos que en 2020 la empresa no tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones con los bienes que cuenta.

La razón de efectivo ([Efectivo + efectivo y equivalentes + inversiones temporales] / pasivos circulantes) solo considera el efectivo y equivalentes para determinar la capacidad de pago de sus deudas a corto plazo, por lo que es una de las razones más conservadoras.

Tabla 4. Razón de efectivo.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.2898
2019	0.2719
2018	0.3401

En 2020 la empresa Wal-Mart incrementó su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo casi 2 puntos.

### *Razones de endeudamiento*

Razón de deuda (pasivos totales / activos totales) indica la solidez de la empresa y el apalancamiento que tiene. Indica la capacidad de pago que tiene la empresa con sus activos. Entre menor sea el resultado, menor es el apalancamiento y mayor la seguridad que tiene.

Tabla 5. Razón de deuda.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.53
2019	0.52
2018	0.46

Con esta razón financiera observamos que el apalancamiento que tiene la empresa ha ido aumentando en cada ejercicio. La solidez que tiene la empresa

cada vez es menor, aunque esta no sufrió un cambio significativo en el último ejercicio, a pesar de la pandemia.

La razón de deuda a capital (total pasivo / total de capital) indica la participación que tienen en la adquisición de activos socios y acreedores, ¿a quién le pertenece la empresa realmente, a los socios o acreedores? Cuando mayor es el resultado la participación de los acreedores también lo es.

Tabla 6. Razón de deuda a capital.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	1.14
2019	1.08
2018	0.86

Los datos arrojados con esta razón nos indican que la participación que tienen los acreedores se ha incrementado y que la empresa realmente les pertenece.

### *Razones de rentabilidad*

El margen bruto de utilidad ( $[\text{ventas} - \text{costo de ventas}] / \text{ventas netas}$ ) indica el porcentaje de utilidad bruta que ha tenido la empresa, el primer nivel del estado de resultados. Con este indicador se puede tener una idea generalizada de la eficiencia que tiene cada uno de los elementos que forman el costo necesario para la producción. Entre mayor sea el resultado mayor eficiencia se tiene en la producción.

Tabla 7. Margen bruto de utilidad.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.2309
2019	0.2289
2018	0.2295

Vemos que en el ejercicio de 2019 la utilidad bruta es menor que el ejercicio anterior, y en el año de 2020 el porcentaje de utilidad incrementó, por lo

que no se vio realmente afectada por la pandemia; tuvieron una mejor eficiencia en el manejo del costo.

Tabla 8. Utilidad de operación.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.0705
2019	0.0761
2018	0.0792

Utilidad de operación (utilidad antes de impuestos / ventas netas): indica el porcentaje de utilidad antes de impuesto; es el segundo nivel del estado de resultados donde a la utilidad bruta se le restan gastos de administración y financieros. Al considerar gastos administrativos y financieros para determinar el porcentaje de utilidad, obtenemos que tiene una tendencia a la baja.

Utilidad neta (utilidad neta / ventas netas): representa el porcentaje de utilidad que generó la empresa después de todos los costos, gastos e impuestos en los que incurrió para generar el ingreso en un periodo determinado.

Tabla 9. Margen de utilidad.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	0.0476
2019	0.0586
2018	0.0596

En el porcentaje real de ganancia obtenida con relación a las ventas netas, comparado con los 3 últimos, se observa que ha ido disminuyendo, y en el ejercicio de 2020 el decremento fue muy significativo por el impacto que tuvo la pandemia. El índice de inversiones de capital (activo fijo / capital contable) indica la capacidad que tiene la empresa para adquirir nuevos activos.

Tabla 10. Índice de inversiones de capital.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	1.09
2019	1.08
2018	0.85

La capacidad para adquirir nuevos activos ha incrementado en los últimos ejercicios.

### *Razones operativas*

La rotación de activos (ingresos totales / activos totales) indica el grado de desempeño que tienen los activos para generar ingresos. Un mayor resultado indica una mayor eficiencia en su uso.

Tabla 11. Rotación de activos.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	1.94
2019	1.85
2018	2.01

La capacidad de los activos para generar ingresos en 2019 disminuyó un 7.96% respecto de 2018, pero en 2020 se incrementó un 4.86%.

La rotación de cuentas por cobrar ( $\frac{\{\text{ventas por cobrar inicio periodo} - \text{ventas por cobrar período}\} / 2}{[\text{ventas netas}/365]}$ ) muestra los días que la empresa tarda en recibir el pago de las ventas a crédito.

Tabla 12. Rotación de cuentas por cobrar.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	8.84
2019	7.74
2018	7.12

En el ejercicio de 2020, la capacidad de cobrar se vio disminuida, entonces, tomando en cuenta la razón de liquidez, podemos ver que no fue más eficiente la capacidad de cobro de la empresa.

La rotación de cuentas por pagar ( $\frac{\text{cuentas por pagar inicio del periodo} - \text{cuentas por pagar final del periodo}}{2} / \frac{\text{ventas netas}}{365}$ ) indica los días que la empresa tarda en pagar a proveedores y acreedores.

Tabla 13. Razón de liquidez.

<i>Ejercicio</i>	<i>Resultado</i>
2020	48.04
2019	49.16
2018	50.48

Con esta razón observamos que los días de crédito que tiene la empresa han ido disminuyendo.

## Metodología

El objetivo de la presente investigación es el de medir el desempeño de la empresa Wal-Mart de México a través de la década comprendida entre los años 2010 al 2020, con la finalidad de encontrar constantes atribuibles entre las estrategias que la empresa ha implementado, en el contexto que ha sido ya detallado, y los resultados obtenidos, para responder al cuestionamiento primordial que funge como eje de esta investigación, a saber, ¿cómo puede una empresa líder en su ámbito seguir creciendo dentro de un mercado tan competido como lo es el mexicano y con estratos tan dispares entre su población?.

Es así que se plantea una investigación con un enfoque mixto, en tanto que se recopila, analiza e integra información de naturaleza cualitativa, así como cuantitativa; en el particular caso que se presenta, se estima indispensable conocer a detalle las características que contextuales y casuísticas que distinguen a Wal-Mart de México de su competencia, desde su estructura corporativa, el tipo de formatos que utiliza para los diversos estratos sociales a los que se dirige, hasta sus pilares estratégicos y filosofía institucional, para después relacio-

nar estos factores, con el desempeño que en términos económicos y contables ha manifestado la empresa.

Asimismo, en la investigación llevada a cabo, se emplea un tipo de estudio no experimental, en tanto que, a lo largo de su desarrollo, no se realizó ninguna manipulación deliberada de las variables identificadas, en aras de ponerlas a prueba en distintos escenarios para analizar su incidencia o su comportamiento en potenciales resultados a nivel fiscal o financiero, sino que solo se recopiló la información más relevante respecto a la forma en la que ha operado esta empresa, desde su implantación en el mercado mexicano, así como la evolución que esta ha tenido, a lo largo de los últimos años, con la intención de determinar si existe o no un crecimiento de la marca, en cuanto a sus principales indicadores económico-contables, como en presencia a través de sus unidades a lo largo y ancho del país.

Ahora bien, se emplea una técnica de recolección de datos que consiste en la revisión documental, para lo cual se investigó en diversas fuentes documentales información que resultara relevante para el objetivo que se planteó el presente trabajo, yendo desde la literatura especializada, artículos científicos que aborden el tema, publicaciones periódicas y de revistas especializadas, hasta los propios informes anuales que la empresa Wal-Mart de México hace públicos; ello con la intención de allegarse de los datos más trascendentes del desempeño de los últimos años de la empresa, para poder filtrarla, correlacionarla y encontrar las constantes que se ven reflejadas en los resultados financieros. Luego de haber seleccionado la información y ordenarla, se procede a su análisis, sometiendo los datos obtenidos, a pruebas tales como la elaboración de razones financieras, específicamente aquellas que identifican la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la operación de la empresa, así como la elaboración de tablas que ayuden a identificar con certeza la forma en la que ha crecido la empresa a lo largo de la segunda década de este nuevo siglo, principalmente en lo que respecta a los ingresos que obtuvieron, la utilidad, los impuestos pagados en razón de la utilidad, su capital contable, así como el número de unidades tanto dentro de México como en Centroamérica.

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se limita a la búsqueda y exposición de las propiedades y características más importantes de la empresa, así como la incidencia de estas, con las estadísticas que en términos económicos se han obtenido a lo largo de los años, con especial énfasis en aquellos en los que México se vio afectado por la crisis sanitaria y la pandemia

a nivel mundial que trajo consigo el virus SARS-COV-2; el momento de estudio es transversal, ya que se realiza en un solo tiempo, con un periodo o intervalo previamente definido, así como con el uso de múltiples variables dentro de este.

## Resultados

Producto de la investigación realizada, se obtuvieron datos que fueron graficados en los apartados que anteceden, del periodo comprendido entre el año 2010, al 2019, se observa un crecimiento sostenido, llegando casi a duplicar en esta década el total de ingresos obtenidos, partiendo en 2010 con 335,857 millones de pesos y culminando el año 2019 con 646,846 millones de pesos; del mismo modo, en cuanto a la utilidad de la operación se aprecia un incremento considerable en esta misma década, habiendo obtenido la empresa en este rubro 27,044 millones en el primer año analizado, es decir, en el 2010, y 57,447 millones de pesos en el 2020, sin embargo para el año 2015, destaca un desplome con respecto a los 34,716 millones del ejercicio fiscal anterior, habiendo reportado únicamente 32,828 millones.

Ahora bien, en cuanto al impuesto pagado por la utilidad obtenida, se advierte que este prácticamente se duplicó en los diez años analizados, habiendo erogado por este concepto un total de 8 066 millones de pesos en 2010, mientras que en el 2020 fueron un total de 16 029 millones de pesos. Aunque en este apartado no pueda hablarse de un crecimiento lineal y sostenido dada su naturaleza variable, según la propia estrategia fiscal de la empresa, sí es de notarse el incremento del casi cien por ciento de lo que se comenzó pagando a razón de la utilidad a inicios de la década en comento, siendo mucho más notorio el pico que retrata el incremento de 11 304 millones de pesos a los antes especificados 16 029 millones de pesos.

En cuanto al total de activo, sí se identifica un crecimiento lineal, desacelerado en algunos años, pero sostenido a lo largo de la década, partiendo de 194 808 millones, con los que se contaba en el 2010, y llegando a los 361 883 millones en el año 2020; lo mismo sucede en lo que respecta al capital contable de la empresa, que contaba con 122 531 millones de pesos y concluye el 2020 con 169 119 millones de pesos. Sin embargo, después del año 2016 hubo una caída, ya que en dicho año se tenían registrados en este rubro un total de 167 026 millones, llegando hasta los 159 534 millones en 2017, tomándole a la empresa dos

ejercicios fiscales para recuperarse de esa estrepitosa caída, con los 168 144 millones de pesos obtenidos en el año 2019 (casi a la par de las cifras del 2016).

Por último, no obstante la importancia del análisis de los datos que se han especificado ya, es también sumamente relevante revisar el número de unidades (tiendas) con las que la empresa contaba a lo largo de los referidos años, comenzando por las 1 730 unidades de distintos formatos con las que contaba la empresa, distribuidas a lo largo y ancho de México, y cerrando el año 2020 con 2 634 unidades, con lo que se constata que también hubo un incremento en la presencia comercial de la empresa en todos los estados de México.

Sin duda alguna, puede ser observada una relación entre el crecimiento que ha tenido la empresa, fluctuante en algunos años, pero en términos generales con óptimos resultados a través de los distintos ejercicios fiscales y las estrategias que esta puso en marcha, pese a los embates que le representó la serie de medidas restrictivas que las autoridades mexicanas impusieron en su contra, el acuerdo reparatorio al que en junio del 2020 tuvieron que llegar con el fisco mexicano para evitar consecuencias de carácter penal y las vicisitudes que en materia económica y de consumo trajo consigo la pandemia generada por el virus SARS-COV-2 en territorio nacional.

Gracias a la acertada materialización de los pilares estratégicos de la empresa, así como de su filosofía institucional que logró permear al desempeño de sus asociados y principales proveedores, así como en los nuevos hábitos de consumo de sus clientes asiduos y potenciales, es que la empresa logró transaccionar a un modelo de negocio omnicanal que le permitió adaptarse en 2020 a una realidad de demanda del mercado minorista completamente distinta a los anteriores años, lo que le permitió a la empresa refrendarse como el líder en este sector, así como seguirse expandiendo, pese a las fluctuaciones en su liquidez.

De ahí que los resultados obtenidos en la investigación se ligan indisolublemente con las variables identificadas en las estrategias fiscales, financieras y de modelo de negocio que utiliza la empresa, planteando e incluso haciendo aparentemente viables para los próximos años objetivos mucho más ambiciosos, como el de constituirse como una empresa completamente autosustentable.

## Conclusiones

Después de haber realizado a cabalidad el estudio planteado, puede señalarse que la empresa Wal-Mart de México, que ahora abarca también las operaciones de Centroamérica, es sin duda alguna el líder en la industria del mercado minorista, y que ha logrado, a lo largo de dos décadas, mantenerse con una considerable ventaja competitiva con respecto a sus similares en cualquier país en que tenga presencia. Estamos ante un fenómeno del capitalismo cuya estrategia fundamental ha sido desde sus inicios la inversión de capital privado en economías emergentes, que deseosas de progreso adoptan la cultura que les impone Wal-Mart, temas como la cuestionable estructura corporativa que la empresa ha creado para evitar caer en supuestos impositivos sumamente gravosos, así como en prácticas monopólicas no alcanzan a ser tratados dentro de este breve estudio, sin embargo, quedan las interrogantes al respecto planteadas.

No obstante las prácticas —que pueden ser bien vistas o no por los países receptores— en ámbitos laborales, económicos y culturales, lo cierto es que el modelo de negocios que esta empresa ha establecido y perfeccionado a lo largo de todos estos años, ha probado ser efectivo. Llama la atención que, como en las líneas que anteceden se ha destacado, Wal-Mart prevé una serie de estrategias que exceden a lo económico y pretenden generar propuestas de valor en la sociedad, sus políticas de integridad, su fiel apego a los principios de ética y la eterna búsqueda de la sustentabilidad, son solo algunos de los factores que han asegurado su pertenencia en México y Centroamérica.

Habiéndose adaptado a las necesidades de la sociedad mexicana y centroamericana, emulando sus usos y costumbres para adaptarse a ellas, ha asegurado un bien merecido —aunque polémico— éxito, llegando al punto de que no solo se adaptó, sino que poco a poco ha ido condicionando a la sociedad a través de sus consumidores, sus asociados y accionistas, a un modo de comerciar, de adquirir y vender sus productos, sin importar lo cambiante e inestable del mercado latino, proporcionándole, además, herramientas novedosas como una experiencia multicanal de compras, por medio de la cual pone a disposición en tiempo real los productos básicos de consumo con los que comercia.

Acierto tras acierto, Wal-Mart de México se ha fijado de manera prácticamente inamovible dentro del gusto y la preferencia del público, lo que sigue reflejándose en las cifras que la empresa reporta, tanto en sus ingresos, sus utilidades y, por supuesto, en la creación de más unidades; se puede decir, en este

tenor, que la gran mayoría de las estrategias que el minorista ha implementado se han postrado como las vías sobre las que hoy en día camina hacia un éxito consolidado.

Basta con observar las gráficas que en anteriores apartados se presentan para darse cuenta que casi de manera lineal se ha sostenido en un crecimiento, pese a las condiciones económicas y de salud que trajo consigo la pandemia del virus SARS-COV-2, gracias a sus protocolos y políticas internas, además del innegable incremento (aunque desacelerado) de sucursales y unidades en más ciudades, por lo que no puede discutirse aquí que la empresa estudiada no sea una empresa sólida y con grandes expectativas de seguir liderando el mercado.

Lo que puede dejarse a manera de recomendación para empresas del tamaño de Wal-Mart de México es, justamente, que gracias a su éxito sostenido, pueden plantearse la posibilidad de transicional y convertirse poco a poco en una empresa sustentable y mayormente responsable social y corporativamente hablando, ya que aunque no es objeto de esta investigación, no debe para inadvertido el hecho de que esta empresa ha sido señalada ya por actos de corrupción, defraudación fiscal y de políticas laborales irregulares, lo que de forma aislada no ha representado para ella mayor problema, pero eventualmente puede llegar a serlo, como en el caso del acuerdo reparatorio que en 2020 tuvo que firmar con autoridades hacendarias a fin de evitar un proceso penal.

## Referencias

- Arellano, I. T. L., y Zarandona, J. A. G. (2020). Violación al patrimonio cultural en Teotihuacán y Cuernavaca, México. *Apuntes - Journal of Cultural Heritage Studies*, 33. <<https://doi.org/10.11144/Javeriana.apu33.vpct>>.
- Baud, C., y Durand, C (2010). Slowdown of sales' growth and increasing shareholders' returns: an outlook on leading retailers, *Socioeconomic Review*.
- Carmen, O., Bocanegra, G., y Vázquez Ruiz M. A.. (2014). Peculiaridades de la integración comercial: la presencia de Wal-Mart Stores, Inc. en América Latina. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 197.
- Casado Izquierdo, J. M. (2018). Supermercados en México: expansión y espacios de inserción. *Estudios Geográficos*, 79(284), 167-190. <<https://doi.org/10.3989/estgeogr.201807>>.

- Durand, C. (2009). Wal-Mart en México, una trayectoria exitosa y sus causas. Post-Print.
- Herrera G.G. (2012). Walmart Stores Inc., ¿Cómo mantener el crecimiento cuando se es la empresa número 1 a nivel mundial? [Tesis de Maestría, Universidad Iberoamericana] Base de datos Scribd.
- J. Pablo Rodríguez, Coro Chasco Yrigoyen, Sofía García Gámez Localización: Investigación y marketing, ISSN 1131-6144, núm. 122, 2014, págs. 22-27
- Lagunas, S; Aguilar, G; Reyes, O. (2021). Animal Spirits y COVID-19 en México. *Revista de Estudios Legislativos del Centro de Estudios y Finanzas Públicas*, 14(30), 13-76. Disponible en <<http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Estudios-e-Investigaciones/Revista-Legislativa-CESOP>>.
- Lagunas, S; Oropeza, M.A; Bautista, M.C. (2021). Comercio Internacional en tiempos de COVID-19: ensayos aplicados en Aguascalientes y Quintana Roo, en *Problemática y reacción de la economía en el estado de Aguascalientes ante los efectos del COVID-19: estrategias y retos*. Vol. 1. pp. 133-144. Ciudad de México: AM editores / RENIECYT
- Lina Marcela Gómez. (2018). Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México. *Dictamen Libre*, 11(23), 107-116. <<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5155>>.
- Lugo-Morin, D. R. (2013). Supermercados, estrategias y pequeños productores hortícolas en el municipio de Acatzingo: el caso Walmart. *Economía, Sociedad y Territorio*, 13(42), 315-349.
- María Estela Orozco-Hernández, y Georgina A. García-Luna-Villagrán. (2014). Walmart en áreas periurbanas de la ciudad de Toluca, México: efectos sociales, económicos y territoriales. *Convergencia*, 21(64), 93-116.
- Martínez Beltrán, L. M., y Sánchez Mosquera, A. (2019). Herramientas del *marketing* digital como factores de éxito de la cadena Wal-Mart México en correlación con grupo éxito en Colombia. Asociación Mexicana de Internet. (2014). Estudio de Marketing Digital y Social Media. (Informe Anual). Disponible en <<https://Www.Asociaciondeinternet.Mx/Es/Component/Remository/Marketing-Digital-y-Redes-Sociales/MKT-Digital-y-Redes-Sociales-En-México-2014/Lang,Es-Es/?Itemid=>>>. ; Asociación Mexicana de Internet. (2018 a).
- Martínez Henao, J. A. (2020). Energía renovable y competitividad en la empresa Walmart México. *Dictamen Libre*, 26, 199-222.

- Oropeza, M. A., Guzmán, V., Banda, L. J. (2021). Generalidades de la situación contable, fiscal, financiera, económica y social del COVID-19 en México, en *Análisis de la situación contable, fiscal, financiera y económica del COVID-19 en México*, pp. 13-38 133-144. Ciudad de México: AM editores / RENIECYT.
- Ramírez., C. R, Trabajo profesional logística de Walmart [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México] Base de datos Scribd.
- Rodríguez, J. P., Chasco Yrigoyen, C., y García Gámez, S. (2014). Impacto de la expansión de Wal-Mart en México sobre las condiciones de trabajo en el sector comercial minorista. *Investigación y Marketing*, 122, 22-26.
- Victoria Alvarado, G., y Leyva Piña, M. A. (2018). La cultura Walmart en México. El trabajador de sistemas y las nuevas formas de control laboral en la Era de la Información. *Cotidiano - Revista de La Realidad Mexicana*, 212, 117-125.
- Schils, L. (2008). Una teoría postcolonial de México, Wal-Mart y la idea de progreso. *Espiral*, 14(41), 41-77.
- Wal-Mart de México (2019 A) Balance General Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2020 B) El Reto nos hace grandes COVID-19 Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2020 C) Gobierno Corporativo Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2019 D) Informe Financiero y ASG 2019 Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2020 E) Nuestro negocio Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2020 F) Valor Ambiental Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2020 G) Valor Financiero Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.
- Wal-Mart de México (2020 H) Valor Social Informe Financiero y ASG - Walmart México. Disponible en <<http://www.walmartmexico.com>>.

