

Walmart Uno De Los Grandes De La Logística en México

“Los líderes excelentes salen de su camino para potenciar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas es increíble lo que pueden lograr” (Walton, 1982)

Elaborado por: José Luis Robles Herrera

Asesor: Luis Fernando Botero Cardona

Resumen

Walmart, es actualmente el principal detallista de México, desde sus inicios hace aproximadamente 25 años, ha tenido que adaptarse al mercado mexicano, uno de estos cambios ha sido el desarrollo e implementación de la logística inversa, estrategia que se adapta muy bien a este mercado; el presente ensayo busca hacer un análisis del proceso de implementación de esta logística en Walmart México, que ha conseguido consolidar a Walmart en este país. El análisis de este caso nos permite entender cómo las empresas multinacionales deben ajustar sus prácticas globales a las particularidades de cada mercado, como lo hizo Walmart en el mercado mexicano.

Introducción

En el año 2005, Walmart mantenía su posición como una de las compañías más grandes del mundo, sus cifras de ventas eran más o menos cercanas a los 250 mil millones de dólares, gestionando así más de 5.000 establecimientos en diferentes países, con alrededor de 1.5 millones de empleados en todo el mundo. Después de llevar más de 40 años en el mercado Walmart seguía generando más compradores, con precios bajos y productos acordes a las necesidades de sus clientes, además ofrecía horarios amplios en beneficio de estos, igualmente lograba su eficacia implementado logísticas de abastecimiento adecuadas a las dinámicas de cada uno de sus establecimientos.

El presente ensayo parte de los antecedentes y la evolución del centro de distribución de Walmart México, lo que nos permite comprender y reflexionar sobre la exitosa gestión logística de esta filial, es esta logística, conocida como la logística inversa, que se identifica como el factor de éxito de Walmart México.

Desarrollo

A comienzos de los años 90, en sus planes de expansión, Walmart penetró mercados con su modelo de negocio en diferentes países a nivel global, ya para finales del 2004, tenía un aproximado de 3.200 centros de distribución en Estados Unidos, 900 en el resto de América, 440 en Asia, que abastecían al mercado europeo. La implementación de su modelo de negocio, el cual ha demostrado tener un alto éxito en diferentes mercados, generaba una adaptación económica y cultural dependiendo del país de destino y preferencias. (Yoffie, 2005).

Sin embargo, a pesar del éxito de modelo de negocio, las particularidades de cada país, y concretamente en México, determinan la necesidad de identificar las problemáticas con las que se encontrarían a la hora de iniciar operaciones, generando así un estudio logístico de posicionamiento y entrega de productos.

A partir de estos estudios de mercadeo se logró comprender a los consumidores mexicanos quienes aparte de ser sensibles al precio, buscaban más accesibilidad a las tiendas de Walmart; esto demuestra la importancia de comprender la necesidad de un sistema logístico que satisfaga de manera adecuada las preferencias de los clientes, estos

factores logísticos que han influido en los últimos años en la gestión logística Walmart México son:

Calidad: la idea de calidad se ha desarrollado de tal manera que, si bien a principios de la época industrial se lograba medir según su porcentaje de aceptación o de rechazo, actualmente es un indicador de calidad que cuenta con cero defectos y es aceptado por el consumidor lo cual hace que estos artículos en el mercado sean muy competitivos. (Ramírez, 2018).

Diseño: ¿Quién no quiere seguir una moda? Ante una gran gama de artículos, el consumidor final (cliente) obtendrá aquel que más llame su atención, es por eso que el diseño junto con la calidad del artículo son variables que hacen que el cliente se incline hacia la compra de sus artículos. (Ramírez, 2018).

Oportunidad de lanzamiento: el producto cada vez cuenta con un ciclo de vida muy corto y no solo por las razones tecnológicas, sino que también por motivos comerciales, lo cual hace que se reduzca los riesgos de obsolescencia comercial en los inventarios, de igual forma la necesidad de acelerar el posicionamiento de un nuevo producto en el mercado. (Ramírez, 2018).

Según la demanda que afrontan las diferentes organizaciones en el mercado debido a la globalización, se ven obligadas a estar innovando y mejorando continuamente sus diferentes productos y servicios e ir así aumentando su competitividad en el mercado y cada vez dándole más valor agregado a sus productos. Por ende, es importante dar una apertura a la implementación de herramientas y métodos que agilicen y permitan captar clientes potenciales en el punto de venta, generando una integración con todos los participantes del proceso de la distribución, generando así un conjunto de actividades adicionales dentro de la

logística tradicional, en la cual no solo busca las mejoras en el proceso de transporte o embalaje, logrando beneficios tanto para los clientes finales como para los productores, algunos de estos son: satisfacción de cliente en forma inmediata, reducción de costos de fabricación, incluso la disminución del impacto ambiental, lo cual es conocido comúnmente como logística inversa. (Mejía G., 2017)

Desde el punto de vista de Ramírez, (2018) de cómo debe ser la logística inversa, se analiza que en cierta parte tiene razón, pero si se teniendo en cuenta cómo ha sido la evolución de la logística inversa en México se llega a comprender que logística inversa busca en este país un mejoramiento debido a las necesidades que el consumidor demanda cubrir como la entrega a tiempo. En el contexto del periplo académico de la Facultad de Mercadeo de la Universidad Santo Tomás - II-2019 a México, en la visita empresarial a uno de los centros de distribución de Walmart en la Ciudad de México, (aprendizaje generado en conferencia de Walmart 2019) el conferencista explicaba que, es ahí donde Walmart entra haciendo un nuevo estudio logístico en todo México de cómo puede llegar a ser más eficiente en sus entregas, en lo cual llega a un análisis de que esto era debido al transporte que manejaban, era muy poco eficiente para ellos y más con el gran número de habitantes que tiene la Ciudad de México en donde aproximadamente un 85% de la población tiene vehículo propio, lo cual hace que el tráfico sea muy congestionado, por ende Walmart diseñó las grandes bodegas, centros de distribución con las cuales se logró acortar más este tiempo en las entregas a los clientes, ya que estas estaban ubicadas en puntos estratégicos de la Ciudad de México y sus alrededores.

Mientras que por otro lado se encuentra que Schils, L. (2008), quien el plantea de como Walmart se ha adaptado a todos los TLC (Tratados de Libre Comercio) y como

esto ha roto fronteras, con tratados es ahí donde se llega a la disyuntiva y a la problemática de que no se sabe quién tiene la razón de cómo ha sido la evolución de la logística de Walmart y si esta, sí cumple a tiempo con sus entregas en la Ciudad de México, son algunas de las grandes preguntas que la mayoría de personas se generan a la hora de hacer un estudio.

Por otro lado, Pensantes, A. M. (2012), analiza cómo se encontraba Walmart antes, plantea toda la evolución y hechos significativos de adaptación futurista de las multinacionales partiendo desde las necesidades del consumidor y dando una adaptación a estas y el seguimiento hasta la actualidad de cómo era el manejo de la operación en países como: México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. La autora cuenta que, para la entrada a México, Cifra S.A y Walmart se fusionaron, en el 2007, como parte de su estrategia comienzan a igualar su imagen con la de Estados Unidos y también a crear el concepto de Bodega Aurrera Express. Para el 2009, Walmart México consigue obtener el 100% de las acciones de Walmart Centroamérica. La cual manejaría toda la operación desde estos centros de distribución.

Pensantes, A. M. (2012), plantea que, gracias a su introducción, se generaron importantes cambios en todos los centros de distribución los cuales contaban con funciones de abastecimiento lograron un cambio radical en toda su operación ya que anteriormente los volúmenes de abastecimiento se determinaban por unidad.

Todos estos desarrollos tecnológicos generados por la implementación de logística inversa género como lo indican un estudio que realizó el Instituto de Políticas Económicas, en donde se concluyó que Walmart solo, era el causante de la destrucción de 200,000 puestos de trabajo, incluyendo los 130,000 en la manufactura en los años 2001 y 2006. Además de que sus descuentos los mantienen pidiendo en volumen de compra a las manufacturas. Así como tampoco tienen en sus nóminas el pago de horas extras a sus trabajadores, los cuales cuenta con

salarios muy bajos y sin cobertura social a los empleados, situación que generaba una mala imagen para Walmart México.

Torrado, S. (2017) plantea que la situación del país es muy importante para esta industria y más si sigue en constante crecimiento, por eso Walmart ha creado diferentes programas los cuales se puedan adaptar al bolsillo del consumidor y así mismo genera campañas para que estos se sientan identificados; por ejemplo anteriormente se les estaba prohibiendo a los clientes pagar con morrilla (en México es monedas) debido a que hacían que el servicio a brindar se retrasara demasiado a la hora de contar esta moneda, que hizo Walmart un estudio de mercado en donde adapto sus tiendas donde pudieran recibir toda clase de efectivo sin retrasar la operación o servicio con los demás clientes.

A pesar de las problemáticas generadas por la implementación de la logística inversa Walmart sigue en una constante evolución de igual forma lo plantea Domínguez, G. (2007), quien dice que gracias a Walmart las microeconomías han logrado tener una mayor evolución en el país, ya que estas han mejorado los mercados y economías gracias al apoyo y contribuciones que genera este en el país, por eso este ha diseñado un sin número de procesos logísticos para lograr cumplir con todos sus puntas que superan más de 2000 tiendas en todo México.

Conclusiones

En conclusión, Walmart ha mostrado una evolución constante en todos sus procesos logísticos y se preocupa por cada vez evolucionar más en estos, tanto así que ha implementado un sin número de mecanismos de entrega con sus clientes y no perder

ninguna venta por la falta de canales de entrega, son muy ingeniosos en estos procesos logísticos.

Mientras que por otro lado la implementación y adaptación a nuevas tecnologías y sistemas de entregas abastecimiento continuo les ha permitido siempre poder satisfacer las necesidades de sus clientes en donde no dejan escapar a ningún cliente sin que lleve sus productos habituales de compra, ahora ellos están innovando en nuevos mecanismos de entrega en los hogares de los ciudadanos mexicanos están generando unas pruebas pilotos que ya que tienen en uso en EEUU pero quieren implementarlo en México para ver que acogida tiene y así lograr mejor el tiempo de entrega; la constante preocupación por la logística en sus puntos les ha permitido entender más la logística inversa y lograr entender así cuales han sido sus principales falencias en estos procesos y lograrse preparar de una manera mucho más eficiente en todos estos procesos.

Otro aporte significativo que logro agilizar los procesos de abastecimiento de las diferentes tiendas de Walmart fueron las bodegas madres y bodega Aurrera las cuales han logrado siempre poder suplir las necesidades y demandas de los diferentes clientes en diferentes puntos en los que se encuentran las tiendas de Wal-Mart.

Referencias Bibliográficas

- Domínguez, G. (2007). *Los Microempresarios Que Florecen De La Mano De Wal-Mart. Contend*, (527), 109–111. Recuperado de: <https://search-ebshost-com.crai-ustadigital.usantomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=24994005&lang=es&site=ehost-live>
- Mejía, M. A. (2017). *Logística Inversa De Wal-Mart*. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2951/Mejiamaria2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pesantez, A.M. (2020), *El Poder de las Multinacionales: Análisis del efecto Wal-Mart*. Universidad del Azuay, Recuperado de: www.walmartstores.com/Aboutus/277.aspx?p=246

- Ramírez C. R. (2018). *Trabajo profesional logística de Wal-Mart. Universidad Nacional Autónoma de México. P. 1-62*. Recuperado de: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/15670/Informe.pdf?sequence=5>
- Schils, L. (2008). *Una teoría postcolonial de México, Walmart y la idea de progreso. Espiral*, 14(41), 41–77. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652008000200002
- Torrado, S. (2017). *Seguimos Invirtiendo Para Servir Mejor a Nuestros Clientes. Latin Trade (Spanish)*, 25(1), 12. Recuperado de: <https://search-ebshost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127255161&lang=es&site=ehost-live>
- Yoffie, D. B., y Mack, B. J. (2005). *Wal-Mart. Harvard Business School*. Recuperado de: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31897>