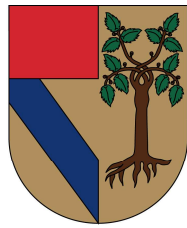


UNIVERSIDAD PANAMERICANA



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**WALMART STORES INC. ESTRATEGIA DE MARCA PRIVADA COMO
RESPUESTA A CRISIS FINANCIERA**

C A S O

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRIA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

P R E S E N T A :

LIC. ANA FERNANDA ARGUELLO GUERRERO

ASESOR:

MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MEXICO D.F.

2009

INDICE

Antecedentes

Great Value: la estrategia de Walmart ante la crisis y la tríada de su plan de comunicación

1. Sustentabilidad

2. Sourcing Responsable

3. Apoyo a la Comunidad

Solución

Conclusiones

Anexos

Referencias

Walmart Stores Inc. desarrolló en Noviembre del 2008 una respuesta a la crisis financiera en Estados Unidos. Desde su casa matriz en Bentonville, Northwest Arkansas, el equipo de Marcas Estratégicas encabezado por la Vicepresidente Senior, Andrea Thomas, puso en marcha la reingeniería de “Great Value”. Esto con el objetivo de comunicar a la clientela que Walmart cumple con su premisa de precios bajos siempre, al mismo tiempo que ofrece productos de calidad y con alto valor en comparación con el resto del mercado.

Antecedentes

La crisis hipotecaria de Estados Unidos en el 2007, se presentó como una situación de emergencia económica de la magnitud de la Gran Depresión de 1930. La recesión económica no se hizo esperar y trajo consigo el desempleo, la caída de confianza en el consumidor y su liquidez. La industria detallista se vio afectada reportando pérdidas mes a mes e incluso con la quiebra de empresas conocidas. Walmart no sería la excepción y tendría que hacer un replanteamiento para convertirse en la salvación de los clientes que buscaban precios bajos con ahínco.

Desde que su fundador Sam Walton abrió su primera tienda en 1962, Walmart Stores Inc. después de aproximadamente 44 años, contaba sólo en Estados Unidos con más de 1000 tiendas de descuento, 2300 hipermercados, 120 tiendas en suburbios residenciales y 583 clubes de mayoreo.

Dentro de sus mercados globales, la empresa más grande no sólo en su giro sino en el mundo, con ingresos superiores a \$375 mil millones de dólares en el 2007, tenía operaciones en 13 países, que daban servicio a más de 176 millones de clientes por semana.

En enero del 2008, ante la vorágine de la crisis financiera, el recientemente nombrado CEO Mike Duke, ejecutó una eliminación de empleos en la compañía reportando cifras de 800 personas. Walmart Stores Inc. al igual que otras cadenas minoristas de la competencia, se enfrentaron a un contexto de recesión de una dimensión sin precedentes, según los expertos.

De acuerdo con Moody's Analytics, la industria detallista en Estados Unidos, tan sólo en el mes de enero, reportó un recorte de 45,100 empleos además de los 525,000 acumulados durante el 2008. Estas cifras representaban 16% de los 3.6 millones de empleos perdidos en los Estados Unidos en un mes. Macy's recortó 7000 empleos al igual que Home Depot; mientras que Target lo haría con 1,100 fuentes de empleo y Best Buy con 600. Los números fueron alarmantes, pero se vislumbró que estas medidas eran apenas el comienzo.

La crisis hipotecaria se saldó con numerosas quiebras financieras, nacionalizaciones bancarias, constantes intervenciones de los Bancos centrales de las principales economías, profundos descensos en las cotizaciones de la bolsa y un deterioro de la economía global real, que supuso la entrada en recesión de algunas de las economías más avanzadas.

La crisis hipotecaria de 2007 en los Estados Unidos se desató en el momento en que los inversores percibieron señales de alarma. La elevación progresiva de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal, así como el incremento natural de las cuotas de esta clase de créditos hicieron aumentar la tasa de endeudamiento y el nivel de ejecuciones.

La evidencia de que importantes entidades bancarias y grandes fondos de inversión tenían comprometidos sus activos en hipotecas de alto riesgo provocó una repentina contracción del crédito y una enorme volatilidad de los valores bursátiles, generándose una espiral de desconfianza y pánico inversionista, y una repentina caída de las bolsas de valores de todo el mundo, debida, especialmente, a la falta de liquidez.

En la cuarta semana de septiembre del año siguiente, el entonces presidente George W. Bush advirtió que Estados Unidos se encontraba al borde del pánico financiero y de una recesión larga y dolorosa. Con el fin de convencer al Congreso realizó un plan de rescate de la grave crisis que pretendía inyectar hasta 700.000 millones de dólares a cargo de los contribuyentes, para la compra a los bancos de activos financieros inmobiliarios contaminados por las hipotecas basura, y poder mantenerlos fuera de sus cuentas hasta que la economía se recupere, siendo la mayor intervención de la historia económica del país.

Este escenario decadente es en el que la industria detallista tuvo que hacer maniobras para incentivar las ventas al mismo tiempo que los índices de confianza del consumidor se desplomaban, su partida presupuestal estaba severamente castigada y dados los niveles de endeudamiento, ya no se financiaban con crédito. De 2004 a 2006, Nilson marcó un nivel de endeudamiento creciente y de doble dígito mientras que 2008 mostró un decremento de hasta 8% según publicó el New York Times en Febrero del 2008.

La fiesta había terminado. El Washington Post en Diciembre del 2008 publicó la peor recesión de la industria detallista en 30 años. Alrededor de 28 compañías incluyendo Macy's, Abercrombie & Fitch y Target reportaron pérdidas que representan la caída de 2.7% comparado con el mismo mes hace un año. Otros medios dieron a conocer que The Sharper Image, Tweeter, Shoe Pavilion, Linens n'Things, Mervyns, Circuit City, Levitz Furniture y Woolworths, se encontraban en quiebra.

Mientras el resto de la industria volcó sus esfuerzos en sobrevivir, el consumidor cambió por las presiones del entorno. Los hábitos de compra se modificaron en cuatro rubros importantes: 1) el cambio de marca, 2) compra de la misma marca a menor volumen, 3) cambio del canal de compra o, 4) abandono de la categoría. Debido a esto, cualquier estrategia de negocio se abocó a satisfacer las necesidades del consumidor de Walmart.

Great Value: la estrategia de Walmart ante la crisis y la tríada de su plan de comunicación

Walmart como el resto de las grandes cadenas, hizo su mezcla de formatos de tienda con el fin de no salirse del alcance de ningún segmento de mercado. Dentro de cada formato adaptó su estrategia de marca privada considerando primordialmente el factor precio para aumentar su penetración en una industria que a nivel nacional tenía un valor superior a los 65 mil millones de dólares según la Asociación de Marcas Privadas en Estados Unidos.

En el caso del formato de SuperCenter, Walmart creó “Great Value” en el año de 1993 para su marca genérica que incluía desde pan de caja, vegetales congelados, productos enlatados hasta

focos o bolsas de basura. La extensa variedad que tenía Walmart en su surtido también lo hacía líder en el mercado de marca propia.

Este liderazgo aunado al contexto de crisis donde se encontraba la economía de los Estados Unidos fue la combinación para que altos ejecutivos vislumbraran un enorme potencial en Great Value para incrementar ventas y utilidades al permitir mayores márgenes dados los diferenciales de precio (Véase Anexo 1). Tan sólo en el mes de enero 2009, todas las marcas privadas en los Estados Unidos tuvieron un incremento del 10% respecto del año pasado según Nielsen Co., firma de Nueva York de investigación de mercado.

La oportunidad estuvo claramente identificada en categorías donde la marca propia de Walmart tenía incluso la misma escala que las marcas más grandes en Estados Unidos (Véase Anexo 2). La marca privada también tenía como efecto la diferenciación frente a la competencia como en el caso de Kroger Co; quien era el mayor detallista en la industria de alimentos en el país. Según la agencia noticiosa Bloomberg, del 100% de sus ventas totales, sus marcas propias representaban el 27%. Mientras que para Walmart era tan sólo 10% en categorías de alimentos pese a los 100 productos que tenía en el anaquel de ventas.

A fin de comunicar al consumidor el valor de la marca Great Value, la empresa decidió cambiar de imagen como se aprecia en los logos siguientes:

Antes



Después



El cambio de imagen se vio reforzado con material publicitario como se muestra en el Anexo 3 incluyendo el encabezado: “Tanta calidad se tenía que ver mejor”. Este cambio de imagen se dio al mismo tiempo que Walmart cambiaba su logotipo:



El nuevo logo de Walmart era más estilizado, lo que contribuía a expresar cercanía, frescura, empatía, feminidad y una mayor calidad humana. El color seguía siendo azul porque con él se identificaba a Walmart y, además, porque sugería autoridad, seguridad, estabilidad y confianza, pero el tono cambió por uno más cálido y sutil. El logotipo venía acompañado al final de la palabra por un icono que era conocido como *spark*, algo similar a una bombilla, lo que representaba una idea brillante; era de color amarillo para hacer referencia a los precios bajos. Los 6 ejes que componían al *spark* representaban sus 3 principios básicos (Respeto por el Individuo, Servicio al Cliente y Búsqueda de la Excelencia) y los 3 pilares de la marca (precios incomparables, calidad de los productos y conveniencia de compra).

Para reforzar la visión de Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias, el lema que acompañó este cambio fue: “Ahorras Dinero. Vives Mejor”. La comunicación en medios masivos e impresos adoptó esta nueva imagen a partir de este mes de enero de 2009. Asimismo, otro de los objetivos que se cumplieron con esta renovación de imagen fue diferenciar el logotipo de las tiendas Walmart con el logotipo corporativo de Walmart Stores Inc., el cual no sufrió cambio alguno. La nueva imagen de las tiendas Walmart se reflejó en el exterior e interior de la tienda. Todos estos esfuerzos tuvieron como finalidad ofrecer una mejor experiencia de compra y estándares de servicio más altos.

Con el objetivo de que la marca propia tuviera el impacto esperado, Walmart decidió hacer una continua evaluación de producto a través de la retroalimentación por parte del cliente. Gracias a esta brecha de comunicación que se abrió, se tuvieron importantes logros como en el caso del jugo de manzana donde se demandaba un color más ámbar (Véase Anexo 4) que permitió incrementar las ventas hasta en un 35%. Para lograr esta interacción, se creó una página de colaboración (Véase Anexo 5) donde los clientes opinaron sobre su experiencia al consumir marca privada. También se generó un número de Servicio al Cliente donde se respondían preguntas, dudas u otro relativo a los productos ofrecidos en tienda. Otra estrategia de

comunicación para lograr mayor desplazamiento de Great Value fue la publicidad de los artículos en medios digitales (Véase Anexo 6).

Más allá de la cuestión de comercialización y estrategias de mercadeo, la reputación de Walmart debió ser positiva y consistente con los mensajes claves anteriores. Este fue el hilo conductor de un plan de Comunicación y Relaciones Públicas que abarcó en lo general y en lo particular a cada uno de sus públicos. Por ello, la Dirección de Asuntos Corporativos encabezada por Caren S. Epstein, decidió dar especial relevancia a los temas que vinculan a Walmart como empresa con conciencia social a través de su operación de *sourcing* responsable, sus aportaciones a la comunidad a nivel mundial y, su compromiso con el medio ambiente.

1. Sustentabilidad

Los consumidores en Estados Unidos se preocupaban cada vez más por el impacto que las empresas tienen en la sociedad. Esto incluía el impacto en el medio ambiente, en trabajadores de los países que suministraban los productos, así como el impacto que los productos ejercían en los consumidores que los adquieren. Este énfasis en la responsabilidad social y la seguridad de los productos fue en aumento, especialmente a medida que más consumidores eran conscientes de estas cuestiones gracias a los medios de comunicación.

En estos casos, las empresas detallistas pudieron lograr aumentar sus márgenes de ganancias aplicando este enfoque. Además, muchos gobiernos, en lugar de simplemente amenazar con sancionar a las empresas que infringían las normas de medio ambiente, concedían incentivos fiscales para que las empresas se volvieran ecológicas.

Además, algunos grupos detallistas y sus proveedores estaban ansiosos por aventajar a la competencia en este punto con el fin de estar mejor preparados si el entorno normativo se volvía más estricto. Por ejemplo, si los gobiernos terminaban por gravar con un impuesto las emisiones de CO₂, las empresas que ya hubieran invertido en la reducción de las mismas tenían una ventaja competitiva.

A medida que la globalización y la reducción de las barreras comerciales ampliaron el comercio internacional de productos perecederos, los detallistas del sector de la alimentación estuvieron cada vez más preocupados por la seguridad de sus cadenas de suministro. La capacidad para supervisar adecuadamente las cadenas de suministro y reaccionar rápidamente en caso de algún problema resultó como una ventaja competitiva para estas empresas. Conseguir una buena reputación en este ámbito condujo a mejorar el valor de la marca de estas cadenas.

Para garantizar un futuro sustentable, Walmart reconocía y estaba conciente de la necesidad de alinear e integrar: el crecimiento económico, el cuidado ambiental y el desarrollo social. Para ello, aseguraba que los productos y servicios garantizaran el cuidado y conservación del ambiente, a través del cumplimiento de sus objetivos, la legislación existente y la mejora continua, promoviendo y consolidando una cultura sustentable entre sus asociados, proveedores y clientes.

Con el fin de asegurar que las metas de la estrategia de sustentabilidad de Walmart se cumplieran, se establecieron cuatro redes que coordinaban el uso racional de energía, el diseño de tiendas, la compra de mercancías amigables con el ambiente y el bajo consumo de agua, combustibles y electricidad. Las redes tuvieron como objetivo: (1) usar 100% energía de fuentes renovables (año 2025) tiendas existentes 30% más eficientes para el 2009 y tiendas existentes 20% más eficientes para el 2012. (2) Generar CERO residuos (año 2025) reducir en 25% los desechos sólidos para 2008, mejorar el empaque de todos los productos de marcas propias en 2007 (tamaño adecuado y material reutilizable). (3) Vender productos sustentables, reducir químicos dañinos en productos, disminuir el consumo de recursos naturales, utilizar recursos renovables, establecer alianzas con proveedores para tener cadenas de suministro más sustentables y, (4) generar CERO descargas (año 2025), ahorrar al máximo el agua, tratar el agua residual y reutilizarla al máximo, instalar plantas de tratamiento en unidades combo y crear proyectos para potabilizar el agua tratada.

Para Walmart era claro que los cambios más grandes tendrían que venir no sólo de los esfuerzos de sus empleados sino de todos los actores que participan en su cadena de suministro. La labor de los proveedores y su apoyo en esta misión fue clave para que Walmart pudiera alcanzar los

objetivos que se había propuesto. Por ello, el entonces CEO, Lee Scott, decidió hacer un especial énfasis en su base de proveeduría en China y otros países de Oriente de donde provenía el grueso de sus importaciones en Mercancías Generales. El 22 de febrero del 2008, Scott dio un mensaje a sus proveedores en Beijing:

Sólo piénselo por un segundo. Mire a su alrededor. Tenemos 1.000 proveedores aquí. De acá a un año, cada uno de los que elija comprometerse será una empresa más responsable con el medio ambiente y con la sociedad.

Y eso marcará la diferencia. Marcará la diferencia para ustedes, para Walmart, para China, para nuestros clientes y, sí, para el planeta.

En Walmart, nuestra misión es “ahorrar el dinero de las personas para que vivan mejor.”(...)Ahí es donde nuestro compromiso con la sustentabilidad entra en acción. Ha sido el ejemplo más pujante de nuestra empresa, ya que juntó las dos partes de nuestra misión y desplegó todo el potencial de Walmart.

La sustentabilidad en nuestras operaciones y en nuestra cadena de suministro (al vender y fabricar productos de una manera eficiente y responsable con el medio ambiente y con la sociedad) será esencial para cumplir con las expectativas de los clientes en el futuro.

Como todos saben, estamos atravesando cambios significativos en la economía mundial. Los trabajadores, mujeres y hombres, de todo el mundo se ven afectados. No sólo quieren precios bajos ahora. Necesitan precios bajos.

Sin embargo, más allá del corto plazo (con la mirada puesta en el futuro), creemos fervientemente que las personas seguirán queriendo y necesitando ahorrar dinero. En China, como también en muchos otros países, millones de personas trabajarán para insertarse en la clase media. Tendremos poblaciones más envejecidas que viven más años con ingresos fijos. (...) Al final, estoy seguro de que valdrá la pena. Lo creo como hombre de negocios. Lo creo como una persona que tiene una responsabilidad frente a accionistas. Y lo creo como padre y abuelo. Tendremos mejores empresas, mejores comunidades y hasta un compromiso más fuerte hacia una causa que es más importante que cada uno de nosotros individualmente y que nos une a todos. Y dejaremos un mundo mejor para que lo disfruten las futuras generaciones.

A partir de que Walmart se planteara la sustentabilidad como parte de su misión, se reportaron grandes avances en el cumplimiento de sus metas. Pese a esto, Walmart sabía que es un camino

que apenas comenzaba y que en un futuro traería consigo el prestigio de su marca y su diferenciador frente a los competidores.

2. Sourcing Responsable

Con el objetivo de que Walmart pudiera asegurar una base de proveeduría de clase mundial, en febrero del 2002 decidió crear la división de Global Procurement (WGP). Walmart Stores Inc. buscó a través de este brazo exportador, mayor penetración de la importación beneficiándose de la competitividad de algunos países para manufacturar productos específicos donde la industria doméstica no estaba desarrollada, además de la ventaja que representaba para la cadena de suministro, la compra directa con el fabricante.

WGP actuó como extensión del equipo de compras con la ayuda de 1,600 asociados que apoyaron al comprador con esfuerzos de proveeduría de más de 70 países a través de una infraestructura de 27 oficinas en 23 países del mundo. Estos recursos se alinearon bajo los objetivos de la división que eran: calidad del producto, generar ahorros, y fundamentalmente, el cumplimiento de las fábricas con los estándares éticos de la compañía.

El programa de *Ethical Standards* estuvo dirigido por Ram Kathalamathan, Vicepresidente de Global Procurement y definió el papel de su equipo bajo el enfoque de desarrollo de proveedores más que de policías dentro de las fábricas. Las tareas primarias se resumieron en: orientar a fábricas con respecto a los requisitos legales, cumplimiento con los estándares establecidos por Walmart, y animar a la adopción de cambios que resultaran en la mejora de la calidad de vida de los empleados que elaboran los productos que se venden en sus tiendas.

El proceso de la auditoría consistía en los siguientes pasos: introducción, explicación de la política de “No regalos por parte de proveedores potenciales o actuales a empleados de Walmart”, y la validación de la información que la fábrica había proporcionado. La sesión de apertura era seguida de un recorrido en las instalaciones. Durante la caminata lo acompañaban algunos representantes de la empresa y les realizaban preguntas en referencia a su trabajo, cómo operan las maquinas, etc. así como también otros aspectos relacionados con los estándares del proveedor de Walmart que estaban dirigidos al cumplimiento de los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con las leyes y prácticas aplicables
- Horas de Trabajo y Compensación
- Trabajo Forzado / Prisión
- Niños / Menores de Edad
- Discriminación / Derechos del Trabajador
- Libertad de Asociación & Negociación Colectiva
- Ley de Inmigración y Cumplimiento
- Ambiente de Trabajo
- Seguridad
- Medio Ambiente
- Derecho de Inspección
- Confidencialidad

Adicionalmente, los auditores tomaban medidas a espacios, probaban equipo contra fuego, y cualquier equipo que estuviera bajo condiciones de control y solicitaban documentación relacionada con el personal, horarios de trabajo, registros de pago de salarios y otros en función de las leyes laborales del país donde se encontraba ubicada la fábrica.

Durante la reunión de cierre, el auditor presentaba las recomendaciones para remediar las violaciones encontradas en la auditoría. Se esperaba que la gerencia de la fábrica corrija todas las recomendaciones encontradas y aceptadas en el reporte. Los resultados de la auditoría se entregaban al proveedor conforme a un código de evaluación donde se categorizan los hallazgos encontrados según los colores de un semáforo (Véase Anexo 7).

Global Procurement definió la meta de que el 90% de los proveedores de su base actual debía estar en estatus de Amarillo o Verde en el 2009 mientras que la meta en 2012, aumentaría a un nivel de cumplimiento del 95%. Esto es significativamente ambicioso cuando a fines de Diciembre del 2008, Global Procurement se encontraba a un 78%.

Sin embargo, el reto más grande no era solamente entregar el resultado sino que existían algunas ambigüedades en la estrategia ya que Global Procurement sólo tenía un alcance en programas de importación directa por lo que los proveedores domésticos no eran sujetos de ninguna auditoría. Otro desafío era que los compradores de los mercados tenían la opción de elegir entre importar a través de Global Procurement o hacerlo mediante su propio equipo de importaciones. Esto dejaba la puerta abierta a que si un proveedor no aprobaba las auditorías de Global Procurement, éste

aún podría ser candidato para tener negocio con Walmart. Adicionalmente, los proveedores ya calificados estaban inconformes con lo que ellos percibían como un doble estándar, lo que elevaba el riesgo de Relaciones Públicas y afectación sobre la reputación de la marca.

Pese a los retos, Global Procurement hizo una enorme labor y estaba dictando a su base de proveeduría que estar en cumplimiento con los estándares éticos no era una opción a elegir. Lo más importante es que no es una exigencia sino la manera correcta de ejecutar el negocio.

3. Apoyo a la Comunidad

Walmart ha sido un actor importante como agente de ayuda a la comunidad y para ello, ha creado la Fundación Walmart que en el caso del mercado de los Estados Unidos, el foco primario fue atender las necesidades de la educación, dar apoyo militar y brindar alivio durante desastres naturales.

En el tema de educación Fundación Walmart donó \$67 millones de dólares en apoyo a varios esfuerzos educativos en 2008. A través de programas de becas patrocinados por la compañía, 7,200 estudiantes recibieron \$7.2 millones para continuar su educación después de la secundaria. Walmart homenajeó a más de 4,000 maestros de escuela en todos los Estados Unidos, a través de su 12° Programa Anual del Maestro del Año, proporcionando más de \$5 millones a escuelas en todas las comunidades. Veinte colegios recibieron cada uno una subvención de \$100,000 de la Fundación para ayudarles a apoyar a estudiantes que tratan de ser los primeros graduados de una universidad en su familia.

Durante el Mes de la Herencia Hispana, Walmart ha querido otorgarle su apoyo a la comunidad hispana en los Estados Unidos, a quien le ha ofrecido también, un reconocimiento especial por el papel fundamental que ha venido ejerciendo en el desarrollo de este país. Además, Walmart lanzó un programa integral enfocado en la educación, una prioridad muy importante para todas las mamás hispanas y su familia.

En lo que concierne al apoyo militar, la empresa comentó: "Nuestro objetivo en Walmart no es sólo honrar y apoyar a los soldados estadounidenses y a sus familias, sino también brindar un

ejemplo para que otros también lo hagan", dijo Ray Bracy, vicepresidente de Asuntos Corporativos, y ex piloto de la Marina. "Como una compañía con más de 3,000 asociados con licencia militar, Walmart está dedicada a demostrar su apoyo a los valientes que sirven a este país".

Walmart ha tenido una larga historia de apoyo a las tropas y veteranos de Estados Unidos. Algunos de los puntos sobresalientes de actividades de apoyo a los militares fue la de ayudar a motivar a los militares desplegados a través de "America Supports You", auspiciada por el Departamento de Defensa de EE.UU., en la que se destacó el apoyo y la gratitud extendida a los valientes hombres y mujeres que sirven en situación de peligro.

El objetivo fue mantener conectadas a las familias, mediante una donación de casi 1.5 millones, para ello, la Fundación Walmart se asoció con Sesame Workshop, la organización detrás de Sesame Street, para preparar paquetes bilingües (inglés/español) para ayudar a los niños de las Fuerzas Armadas, la Guardia Nacional y la Reserva a enfrentarse a las varias tensiones de la vida militar. En 2005, las tiendas Walmart y los Sam's Club locales otorgaron más de 3.7 millones en subsidios a organizaciones de veteranos de la comunidad; más de \$600,000 se destinaron a grupos de veteranos que apoyan a los veteranos incapacitados. Walmart también daba apoyo a los guerreros heridos a través de apoyo financiero al Outdoor Recreational Heritage Fund de los Veteranos Paralizados de América (PVA) que ayudaban a posibilitar que la tradicional recreación al aire libre sea accesible para los veteranos paralizados, sus familias y otras personas con discapacidades.

Finalmente en el tema de apoyo a desastres naturales, Walmart usó sus vastos sistemas de información y la tecnología que tenía en las tiendas para ayudar a los consumidores, a los asociados y al público en general a tener acceso a la información y a los servicios de alivio luego de un desastre como lo fue con el huracán Katrina. Walmart activó un Registro de Contactos de Emergencia en línea para que los consumidores y los asociados envíen correos electrónicos, pongan y busquen mensajes de sus familiares y sus seres queridos. Los asociados y el público pueden ir a cualquier tienda Walmart, SAM'S CLUB, o Neighborhood Market y usar los

quioscos de reclutamiento, los quioscos del centro de conexión, y las computadoras del registro de regalos.

Walmart también ofreció de forma gratuita cambio de cheques por efectivo en aproximadamente 126 tiendas en el área de desastre del huracán durante un período inicial de dos semanas. Esto abarca a los cheques del gobierno, de nóminas y de seguros, así como cheques generados por computadora. Ante el desastre de Katrina, Walmart envió nueve camiones con agua. Los equipos de la compañía también proporcionaron de forma gratuita materiales como pañales, cepillos de dientes, toallitas húmedas para bebés y otros artículos de uso personal. La compañía destinó 15 millones en efectivo adicionales a los esfuerzos de auxilio.

Estos tres grandes pilares fueron sin duda los ejes que dieron soporte a la imagen de Walmart y a potenciar el valor de su marca. Con esto, Great Value logró crear mensajes claves consistentes con la comunicación corporativa que se dio a conocer de manera integral con todos los públicos internos y externos de la cadena minorista. La promesa de precios bajos sin sacrificar calidad en el producto estuvo en la mente del consumidor y para ello, Great Value ejecutó un enorme esfuerzo en los estándares de sus productos de marca privada además de un cambio de imagen y un enorme esfuerzo de promoción y publicidad.

Solución

Las ventajas de las que se benefició la empresa detallista luego de la reingeniería de Great Value, fueron el incremento en la utilización de la capacidad de producción que se tradujeron en mejores precios, estrategias promocionales y mercadeo sencillo y por tanto de bajo costo, no se requirió de inversión en investigación dado que el enfoque fue meramente en productos seguidores y no innovadores. En algunos casos, los proveedores pudieron incluso negociar mayor espacio en el anaquel a cambio de manufacturar su marca para la cadena.

Walmart fortaleció su identidad de marca al asociar a la misma, con estándares de calidad. Esto lo logró al redimensionar los parámetros de Great Value y enfatizar no sólo el precio de los productos ofrecidos. La tendencia fue establecer parámetros altos que cumplieran todos los estándares desde compra de materia prima hasta el método de elaboración y un seguimiento riguroso de especificaciones de producto.

Una vez que la parte de producto estaba satisfecha, la empresa realizó acertadas acciones para comunicarlo a los clientes. Los cambios de identidad fueron positivos, los objetivos de negocio claros y definidos, el mercado y el público estaban correctamente segmentados, existían vinculaciones estrechas con el consumidor y se habían creado los canales de interacción para asegurar que cualquier esfuerzo de mercadeo estuviera focalizado en el cliente y no únicamente en el producto. La marca Great Value estuvo dotada de una imagen nueva y refrescante, bien articulada con la también nueva imagen de Walmart. Adicionalmente, la empresa tuvo que redoblar esfuerzos para que Great Value lograra posicionarse como una marca que cumple con la promesa de calidad, precio y experiencia de compra. Esta tríada realmente ofrecería una solución integral y la propuesta de mayor valor dentro de la industria.

Conclusiones

A principios de Marzo del 2009, más de 5,500 artículos estaban siendo evaluados contra marcas nacionales, y 1200 ya se encontraban en proceso de reformulación. Aunque era aún prematuro hablar de incremento en utilidades, analistas de la industria como Citigroup Global Markets, consideraron a Great Value, un catalizador que de 16% de penetración de mercado tendría un crecimiento del 40% durante los siguientes tres años. La contribución para Walmart a finales del mes de enero fue mayor al 10% en ventas totales a un mes del lanzamiento según Nielsen. Altos ejecutivos, entre ellos, Tom Schoewe, CFO de Walmart Stores Inc., estaban satisfechos y seguían apostando en la importancia estratégica de Great Value durante la crisis de los Estados Unidos ya que contaban era una premisa necesaria para “ahorrar dinero y que la gente viva mejor”; especialmente durante una época en la que el desempleo estaba en sus peores niveles desde hacía más de 16 años. Andrea Thomas, VP Senior de Marcas Privadas, tuvo que considerar que Kroger, Target y otros eran férreos competidores en el segmento de marca privada donde además tenían mayor liderazgo que Walmart. El escenario a corto plazo fue una guerra de precios que amenazaba desgastar el valor de las categorías y con ello sangrar los márgenes de ganancia y revertir la estrategia por la que Walmart había decidido incurrir en este mercado.

Walmart tuvo que considerar la relación con sus proveedores en especial aquellos con los que estaba compitiendo y asegurarse de no desplazarlos con pocas oportunidades de manufacturar en economías de escala como las que maneja este inmenso actor de la industria minorista. Walmart debió asegurar una proyección de mediano y largo plazo para que Great Value pudiera ser una opción en la mente del consumidor más allá del contexto de crisis y su agresividad de precio para ser una oferta de valor agregado y de alta innovación para satisfacer al cliente y ganar su lealtad en el tan competido y afectado sector detallista.

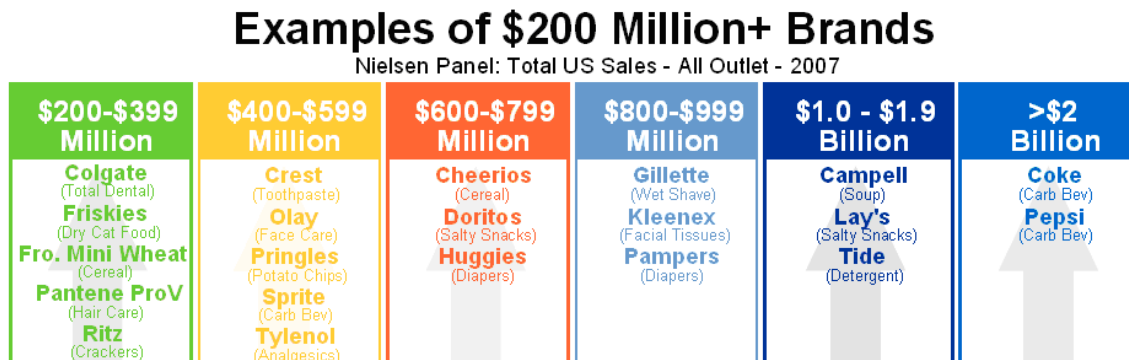
Anexos

1. Diferenciales de precio entre Marca Privada y Marcas Registradas por categoría.

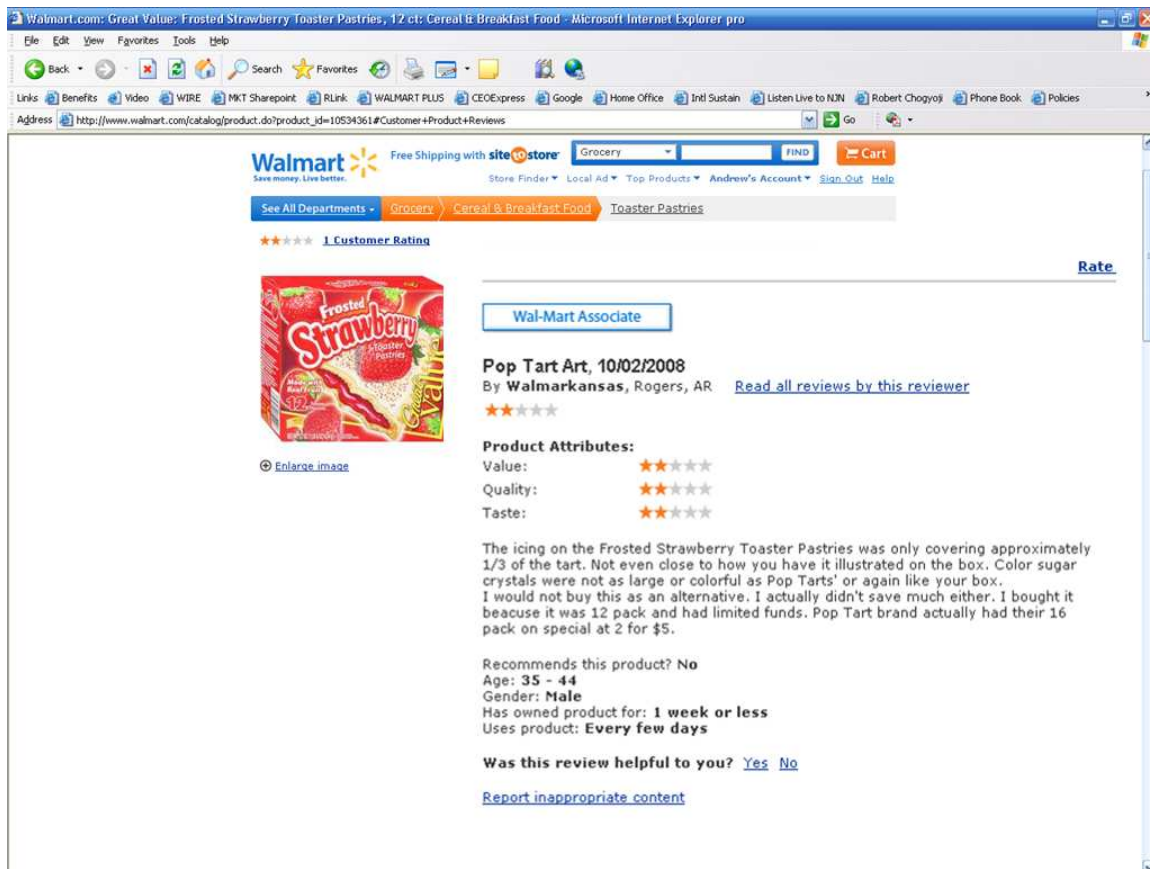
	PRODUCTO	DIFERENCIAL DE PRECIO
1	Cuidado Personal	- 45%
2	Salud	- 43%
3	Mascotas	- 37%
4	Pañales/Toallas Fem	- 33%
5	Bebidas alcoholicas	- 33%
6	Bebidas	- 32%
7	Enlatados	- 30%
8	Botanas	- 29%
9	Papel y plásticos	- 29%
10	Hogar	- 26%

Fuente: ACNielsen *Executive News Report*, Julio 2003

2. Ejemplos de Marcas Registradas con valor igual o superior a los 200 millones de dólares en Estados Unidos que igualan el valor de la Marca Privada de Walmart en las mismas categorías:



5. Redes de Colaboración con los clientes en Internet



The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a Walmart product page. The address bar shows the URL: http://www.walmart.com/catalog/product.do?product_id=10534361#Customer+Product+Reviews. The page features the Walmart logo, navigation menus, and a search bar. The product being reviewed is 'Frosted Strawberry Toaster Pastries'. A customer review is displayed, including a product image, the reviewer's name 'Wal-Mart Associate', the review date '10/02/2008', and a 5-star rating. The review text discusses the icing coverage and sugar crystals. Product attributes for Value, Quality, and Taste are also shown, each with a 5-star rating. The review includes demographic information and a 'Was this review helpful to you?' question.

Walmart.com: Great Value: Frosted Strawberry Toaster Pastries, 12 ct: Cereal & Breakfast Food - Microsoft Internet Explorer pro

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites

Links: Benefits Video WIRE MKT Sharepoint RLink WALMART PLUS CEOExpress Google Home Office Intl Sustain Listen Live to NJN Robert Chogyoi Phone Book Policies


Address: http://www.walmart.com/catalog/product.do?product_id=10534361#Customer+Product+Reviews

Walmart Save money. Live better. Free Shipping with **site to store** Grocery

Store Finder Local Ad Top Products Andrew's Account Sign Out Help

See All Departments - Grocery Cereal & Breakfast Food Toaster Pastries

★★★★★ 1 Customer Rating [Rate](#)



[Enlarge image](#)

Pop Tart Art, 10/02/2008
By **Walmarkansas**, Rogers, AR [Read all reviews by this reviewer](#)
★★★★★

Product Attributes:
Value: ★★★★★
Quality: ★★★★★
Taste: ★★★★★

The icing on the Frosted Strawberry Toaster Pastries was only covering approximately 1/3 of the tart. Not even close to how you have it illustrated on the box. Color sugar crystals were not as large or colorful as Pop Tarts' or again like your box. I would not buy this as an alternative. I actually didn't save much either. I bought it because it was 12 pack and had limited funds. Pop Tart brand actually had their 16 pack on special at 2 for \$5.

Recommends this product? **No**
Age: **35 - 44**
Gender: **Male**
Has owned product for: **1 week or less**
Uses product: **Every few days**

Was this review helpful to you? [Yes](#) [No](#)

[Report inappropriate content](#)

6. Publicidad en medios digitales

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Walmart website. The address bar shows the URL: http://www.walmart.com/catalog/product.do?product_id=7850182. The page content includes the Walmart logo with the tagline "Save money. Live better.", navigation links like "Store Finder", "Local Ad", "Gift Cards & Registry", "Sign In/New", "Track Orders", and "Help". A breadcrumb trail indicates the path: "See All Departments > For the Home > Home Improvement > Light Bulbs".

The main product listing is for a "Great Value CFL Light Bulb: 13 Watt (60W Equiv), 4-Pk" priced at **\$6.44**. The product image shows a compact fluorescent light bulb. Below the image, there are links for "Enlarge image" and "Connect & Share:". The "Ratings and Reviews" section shows a 4-star rating from 4 customers, with links to "Read reviews" and "write a review". A "Q&A Exchange" section is also visible.


The "Buy Online" section indicates the product is "In Stock" and offers "Delivery Options" including "Ship to home". There is an "ADD TO CART" button and links for "Wish List" and "Registry". The "Find in Stores" section states "Not Sold in Stores".

Under "Information below:", there are links for "Features & Specifications", "Customer Product Reviews", "Customer Product Q&A", "May We Also Suggest", "Warranty Information", "Gifting Options", "Payment Options", and "Additional Information".

The "May We Also Suggest" section features two related products: "GE CFL Daylight Light Bulb: 15 Watt (65W Equivalent), 6-Pk" for \$19.32 and "GE CFL Daylight Light Bulb: 20 Watt (75W Equivalent), 6-Pk" for \$19.32.

The browser's taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications including "Tesis Feb 7.09 - Micr...", "Microsoft PowerPoint...", and "Walmart.com: Great...", and the system tray with the time "10:02 PM".

7. Código de evaluación de Estándares éticos

<i>Código de Evaluación</i>	
Verde	<ul style="list-style-type: none">- Cero o No-Conformidades menores- Auditoria de seguimiento en 2 años
Amarillo	<ul style="list-style-type: none">- No-Conformidades de Mediano Riesgo- Re-audita en 120 días
Naranja	<ul style="list-style-type: none">- No-Conformidades de alto riesgo- Re-audita en 120 días <p>Nota: Fabricas que reciben 4 evaluaciones naranja en un periodo de 2 anos, son Desaprobadas por 1 año.</p>
Rojo	<ul style="list-style-type: none">- No-conformidades de riesgo no permitido – Trabajo Infantil, Trabajo Forzado/Prisión, Castigo Corporal, Condiciones de Trabajo de riesgo extremo, Traslado- Ningún negocio en el futuro 
Naranja - Edad	<ul style="list-style-type: none">- Cuando 1 o 2 menores de edad (según la ley) son encontrados trabajando.- La fabrica tiene 30 días para remediar esta no-conformidad o quedarse con Rojo.

Wal-Mart Stores, Inc. Confidential - Aug 2006

14

Referencias

Libros:

1. Nirmalya Kumar and Jan-benedict E. m. Steenkamp “Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge”, (Boston: Harvard Business School Publishing 2007), 110 págs

Artículos de revista:

1. Tamzin, Booth: “Flight to value: no-nonsense brands will prosper in 2009”, (The Economist, The World in 2009, Nov 19th, 2008), p.p. 15-17
2. Barbaro, Michael: “The Sharper Image Files for Bankruptcy Protection”, (The New York Times, Feb 21, 2008), p.p. 14
3. Ylan Q. Mui: “Retailers report a crisis in all aisles”, (Washington Post, Dic 5, 2008), p.p. A01
4. Lana, Flowers: “Consumers Turn to Private Labels in Down Economy: Wal-Mart relaunching Great Value label, national brands gear up to compete” (Morning News, Jan 20th, 2009), p.p.2

Fuentes:

a) Entrevistas y discurso

1. Discurso para Lee Scott, Director General y Presidente de Walmart Stores, Inc. Reunión cumbre sobre sostenibilidad., el 22 de octubre de 2008
2. Entrevista realizada al Director de Marca Privada Walmart México., el 15 de enero de 2009

b) Webgrafía.

1. Reportes y estadísticas 2009, consultado en: <http://www.walmartfacts.com>
2. Estadísticas sobre la industria detallista en Estados Unidos 2009, consultado en: <http://www.retailingtoday.com>
3. Estadísticas sobre la industria detallista en Estados Unidos 2009, consultado en: <http://www.planetretail.com>
4. Asociación de Marcas Privadas 2009, consultado en: <http://www.plma.com>
5. Datos sobre Fundación Walmart 2009, consultado en: <http://www.walmartfoundation.org>
6. Informe de Responsabilidad Social de Walmart México 2009, consultado en: <http://www.walmartmexico.com.mx>.

c) Otros

1. Manual de Sustentabilidad de Walmart México 2008