

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.
RECINTO HATO REY
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

**ANÁLISIS Y ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR
WALMART**

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA.

MARZO 2018

PREPARADO POR:
MARENA CARRILLO CURCIO

Sirva la presente para certificar que el estudio de caso titulado:

**ANÁLISIS Y ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR
WALMART**

Preparado por:

Marena Carrillo Curcio

Ha sido aceptado como requisito para el grado de
Maestría en Administración de Empresa con Concentración en Gerencia Estratégica.

Marzo 2018

Aceptado por:



Prof. Dr. José A. Molina

Tabla de Contenido

Introducción	1
Misión, visión y valores	3
Historia.....	4
Concepto Operacional y competitividad.....	6
Revisión de Literatura.....	8
Introducción	8
Datos	12
Análisis de datos	18
Análisis FODA	20
Los desafíos que afrontó Walmart	21
Hallazgos	23
Conclusión	26
Recomendaciones	27
Referencias.....	28
Anejos	30
Anejo A.....	31
Anejo B.....	33
Anejo C.....	38
Anejo D.....	43
Anejo E.....	44

Lista de Tablas

Tabla 1, Detalles de pies cuadrados.....	15
Tabla 2, Porcentaje de ventas netas	16
Tabla 3, Financial Ratios	31
Tabla 4, Summary Financial Statements	33
Tabla 5, Common-Sizes Financial Statements	38

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por darme la oportunidad de haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Amparo Carrillo Curcio quien con su apoyo incondicional y sus consejos supo guiarme. A mi prima Marién De Jesús Forty por apoyarme en los momentos en que creí desvanecer y por último pero no menos importante a mis hijos y esposo que por su amor, fue el motor que me impuso a lograr este objetivo en mi vida.

Introducción

El propósito de estudiar el caso de Walmart fue investigar y analizar el desarrollo de la corporación en términos económicos y su aportación al comercio minorista.

Sam Walton, un líder de negocios con una visión innovadora, creó su propia empresa y la convirtió en el líder en el comercio minorista de descuento que es hoy en día. Wal-Mart Stores Incorporated, el cual fue fundado en Rogers, Arkansas, en 1962. A través de sus prácticas empresariales inteligentes, y a veces poco comunes, él y sus colaboradores llevaron a la empresa hacia adelante durante treinta años. De Walmart continuará dependiendo que muchos de los objetivos tradicionales y filosofías que el legado de Sam Walton dejó se mantengan vigentes, al mismo tiempo que mantiene un paso firme en un ambiente en constante cambio y los métodos del ritmo rápido del entorno actual de negocios. La organización ha enfrentado y sigue enfrentando, una cantidad significativa de controversia sobre varios temas diferentes, por lo que Wal-Mart debe ser capaz de lograr un equilibrio entre el aumento de sus beneficios y el reconocimiento de sus responsabilidades sociales y éticas.

De acuerdo con el portal de Internet de Walmart, el crecimiento de esta compañía aumentó rápidamente en los últimos años mediante la adición de casi una nueva tienda cada día. Actualmente, en 2018, Walmart opera más de 11,700 unidades minoristas en 28 países. Emplean aproximadamente 2.3 millones de asociados en todo el mundo (Walmart, 2018). Como la presencia de Wal-Mart sigue creciendo, también lo hicieron sus ventas. Las ventas netas de Walmart International ascendieron a 116.12 mil millones de dólares en el año fiscal

2017. Las ventas netas totales de Walmart ascendieron a aproximadamente 481.32 mil millones de dólares en el mismo año fiscal (Statista, 2018).

A medida que el negocio siguió creciendo y expandiéndose en todo el mundo, también lo hacen sus problemas. Según han reseñado distintos medios, el inmenso desarrollo de la Corporación Wal-Mart trajo consigo grandes conflictos y controversias. Walmart enfrenta acusaciones y pleitos, los cuales muchos resultan en multas. Algunas de las acusaciones incluyen violaciones del medio ambiente, violaciones de la ley sobre el trabajo infantil, la utilización de los inmigrantes ilegales por parte de los subcontratistas, así como malas condiciones de trabajo para los asociados.

Misión

La declaración de la misión actualmente anunciada de Wal-Mart y su lema publicitario son los mismos: "Ahorrarnos dinero a las personas para que puedan vivir mejor".

Visión

Convertir a Wal-Mart en la mejor y más grande empresa detallista del mundo, a través de ofrecer a tiempo los mejores productos y brindar un servicio de excelencia

Valores

Según la declaración de Ética Global afirma: Nuestros Principios Básicos son los valores que guían nuestras decisiones y nuestro liderazgo.

- ✓ Respeto al individuo. Valoramos a todos los asociados, nos hacemos responsables del trabajo que hacemos y nos comunicamos escuchando y compartiendo ideas.
- ✓ Servicio al Cliente. Estamos aquí para servir a nuestros clientes, apoyarnos entre sí y aportar a nuestras comunidades locales.
- ✓ Búsqueda de la excelencia. Trabajamos como equipo y representamos ejemplos positivos a medida que innovamos y mejoramos cada día.
- ✓ Actuar con Integridad. Actuamos con el más alto nivel de integridad cuando somos honestos, justos e imparciales, mientras trabajamos cumpliendo todas las leyes y nuestras políticas.

Historia

Wal-Mart Stores Incorporated, fue fundada por Sam Walton abriendo la primera tienda en Rogers, Arkansas, en 1962.

Durante 1967-1980, Walton poseía 2 tiendas oficialmente llamadas Wal-Mart Stores, Inc. Wal-Mart tuvo un crecimiento increíble expandiéndose a nivel nacional y cotizándose en la bolsa. En 1971 Walton apertura el primer centro de distribución y la oficina principal ubicada en Arkansas. Mediante los años 1979 y 1980 se estableció Wal-Mart foundation y se inauguró el primer Sam's Club.

En la década de 1990 al 1998, Wal-Mart se había posicionado como el #1 y el principal minorista de la nación estadounidenses. En 1992 abrió la primera tienda en Fajardo, PR. Como estrategia lanzó a nivel internacional "costos bajos todos los días". Falleció el fundador de Wal-Mart Sam Walton a los 74 años dejando como presidente de la junta a Rob Walton. Wal-Mart comenzó a expandirse en diferentes partes del mundo como en México, China, Canadá, Guatemala y abriendo por primera vez un Supercenter en Costa Rica.

En la década del 2000 al 2010, se fundó Wal-Mart.com permitiendo a sus clientes compras en línea. CSU se incorpora a (CARHCO) Central American Retail Holding Company. *"Estamos muy emocionados con esta sociedad con CARHCO, la cual ha hecho un excelente trabajo en Centroamérica con precios bajos y un excelente servicio a sus clientes"* Wetz (2001), director de operaciones internacionales de Wal-Mart. Wal-Mart obtuvo el 33% de CARHCO, asumiendo el liderazgo para la ayuda de desastre de los huracanes Katrina y Rita. Llevando 2,450 camiones de suministro y \$18 millones para la construcción. En el

2006 asume el liderazgo de CARHCO con el 51% y cambia su nombre a Wal-Mart Centroamérica. Hubo la fusión de Wal-Mart México y Wal-Mart Centroamérica. Para eliminar el hambre de los Estados Unidos Wal-Mart se comprometió a donar \$2 mil millones hasta finales del 2015.

En el 2013, Wal-Mart lanzó “Mama lucha a Centroamérica”. Según la revista Fortune en el 2014 Wal-Mart fue la mayor empresa del mundo en facturación.

Para el 2015, la facturación de Wal-Mart cayó y abrió la primera tienda en Nicaragua.

En el 2016, su cuota en el sector de las ventas cayó y esto causo el cierre de 269 tiendas en todo el mundo. Llegó en acuerdos con FedEx para la distribución de sus ventas. Wal-Mart con el fin de seguir evolucionando compro la cadena minorista Jet.

Para el año 2017, con el fin de competir con el dispositivo Echo de Amazon, Wal-Mart se unió con Google para comprar activa con la voz Google Express o Google Assistant. Wal-Mart en el 2017 se colocó por quinto año consecutivo en lo más alto de la lista Fortune 500, basándose en los ingresos que genera.

Concepto Operacional y Competitividad

Walmart opera en función de su filosofía de "precios bajos todos los días" (walmart.com, 2018). Walmart se ha colocado como el líder de la industria, ya que ha sido capaz de controlar sus costos, lo que le ha permitido pasar los ahorros a sus clientes. La compañía continúa mejorando constantemente los procesos de hacer negocio, el administrar de forma centralizada e invertir para la recuperación de la inversión a largo plazo (Walmart, 2018).

El costo de ventas históricamente ha sido igual al nivel de las ventas. Si la empresa sigue tomando ventaja de su poder de compra, se puede esperar que Wal-Mart baje su costo de ventas. Las tiendas pueden competir en varias bases: servicio, precio, calidad, y exclusividad. Wal-Mart ha tenido un gran éxito en la competencia en el sector del comercio minorista mediante la combinación de servicio, precio y calidad. Sin embargo, los pequeños comerciantes se oponen a la entrada de Wal-Mart en su comunidad, ya que debido a su capacidad de competencia de precios, los almacenes de Wal-Mart amenazan a las pequeñas tiendas de barrio que sólo pueden sobrevivir si ofrecen mercancías o servicios no disponibles en ningún otro lugar. Esto hace que sea muy difícil para las pequeñas empresas sobrevivir. Ellos, por lo tanto, luchan para mantener a Wal-Mart fuera de sus localidades. Las comunidades están haciendo la guerra contra la entrada de Wal-Mart en su mercado. Además de protestar y firmar peticiones para tratar de detener la entrada de Wal-Mart en su comunidad, los esfuerzos de la oposición, incluso se puede encontrar en Internet.

Sin embargo, analistas han considerado que esto no es beneficioso ya que como comenta la siguiente cita. Furman (2005) afirma:

“Los intentos de limitar la propagación de Wal-Mart y similares tiendas "caja grande" no sólo limitar la beneficios de precios más bajos a moderados ingresos, los consumidores, sino que también limita las oportunidades de trabajo que Wal-Mart y otros minoristas que prestan. Más desconcertante es que algunos progresistas han descrito Medicaid, estampillas de comida, el EITC, y asistencia para la vivienda pública como "bienestar corporativo." La respuesta adecuada a Wal-Mart no es a reducir estos programas, sino para ampliar con el fin de cumplir con el objetivo de hacer que trabajar resulte rentable”. (p.1)

El mercado siempre cambiante presenta desafíos continuos a los minoristas. A los clientes se les ofrece una amplia variedad de experiencias de compra, pero una sola operación no puede capturar a todos los clientes. Por lo tanto, es responsabilidad de la administración el definir su mercado objetivo y dirigir sus energías hacia la solución de los problemas en el mercado específico. Elementos como la tecnología, la demografía, las actitudes de los consumidores, y el advenimiento de una economía global están presentes en las consideraciones para el éxito. El éxito en la próxima década dependerá del nivel de los minoristas tienen la comprensión acerca de los nuevos valores, expectativas y necesidades del cliente. Si Wal-Mart continúa con su cultura orientada al cliente, debe seguir siendo un líder en la industria minorista. Wal-Mart es una empresa poderosa, sin embargo esto no impide que Wal-Mart tenga algunos defectos. Wal-Mart es conocido por tener pocas mujeres y gente de las minorías en la alta dirección, por lo tanto, Wal-Mart ha sido demandado por esto y se le acusa de sexismo.

Revisión de literatura

Introducción

Se puede poner en duda si Walmart es realmente una empresa socialmente responsable. Walmart ha establecido iniciativas dirigidas a la responsabilidad social en aspectos como la conservación del ambiente, pero esto no es suficiente. La responsabilidad social va más allá con otras consideraciones que se deben tener en cuenta como lo son los aspectos éticos de la forma de hacer negocios. La filosofía de Walmart es el crear valor para sus inversores, pero esta creación de valor va reñida contra las condiciones que se crean para los clientes y los empleados. Aunque los clientes reciben un beneficio respecto al valor invertido, los empleados han reportado trato desigual, y se ha establecido que se pretende minimizar los beneficios a los empleados y también se han realizado estrategias para conseguir la mano de obra más barata posible, aunque esto no le ha sido probado.

Los precios bajos que ofrece Walmart a los consumidores, según se desprende de la información que se provee, se dan al costo de escatimar prestaciones y beneficios a los empleados. Aunque un negocio no esté obligado por ley a proveer unos beneficios a los empleados, un negocio ético y socialmente responsable, considera el bienestar de sus empleados, ya que éstos son parte de la oferta del negocio y del éxito del mismo. La solicitud de Walmart a sus suplidores de producir productos verdes puede ser realmente bien intencionada, ya que la compañía ha tomado iniciativas en otros aspectos dentro del mismo contexto, pero sin embargo, puede ser también otra estrategia para reducir costos al adquirir productos que tienen menos costos de fabricación, por lo que son más baratos (Ferrell y Fraedrich, 2012).

En resumen, Walmart tiene puntos a favor y puntos en contra respecto a la responsabilidad social. Por una parte ha establecido iniciativas socialmente responsables en términos de ayudas caritativas diversas y programas ambientales. Por otra parte, el interés de reducir costos de cualquier forma posible, que les lleva a limitar sueldos y beneficios a sus empleados y a tomar iniciativas para reducir aún más los beneficios de los que los disfrutaban deja mucho que desear de la ética de la empresa. Por lo tanto, para ser socialmente responsable en realidad, Walmart debe crear un balance entre sus iniciativas externas y los aspectos éticos de sus operaciones internas.

Walmart tiene operaciones en varios países. También compra en muchos países los productos que vende, buscando precios bajos para pasar a los consumidores. Para operar, tiene un código de ética que establece, entre otras cosas, las conductas que espera de sus proveedores. Como es sabido, en muchos países en que los productos y la mano de obra es barata, muchas veces no se siguen procesos que son justos para los trabajadores. Es por esto, que Walmart exige de sus proveedores unas ciertas normas en las cuales se basan para hacer negocios con ellos. Entre ellas, que no se emplee a menores, que las condiciones de empleo sean adecuadas, que se pague el salario mínimo establecido en el país, que no se obligue a los trabajadores a trabajar una cantidad exagerada de horas extra, y que se sigan los estándares de seguridad para la industria en la que operan.

Para comprobar que sus proveedores cumplen con las estipulaciones, realizan auditorías periódicas para comprobar que todo esté funcionando correctamente. En las auditorías realizadas en 2006 se hallaron irregularidades en muchas compañías, estas fueron vueltas a auditar y se suspendieron contratos con varias que no hicieron los ajustes para el cumplimiento. Estas suspensiones se hacen por un año y se vuelve a auditar, aunque en

algunos casos, se suspenden permanentemente las negociaciones. Los casos en que se suspenden las negociaciones completamente es cuando las compañías han sido halladas en cuatro violaciones a las normas (Hanson, et al, 2013).

Sin embargo, aunque en Walmart son rigurosos en esta práctica de las auditorías, no son una garantía de que algunos proveedores no violen las normas establecidas. Por ejemplo, el Sr. Tang, gerente de un proveedor de China, usó los servicios de un consultor que le enseñó como falsificar registros de horas y salarios y qué hacer para que los empleados que tuvieran quejas no tuvieran acceso a los auditores. Aunque la compañía de Tang estaba pagando menos del salario mínimo y exigiendo trabajo de horas extra que no pagaba, y ya se encontraba en su tercera violación a las normas de Walmart, cuando se realizó la auditoría pasó la misma con éxito (Hanson, et al, 2013).

Walmart descubrió que en China es una práctica común tener dos registros, el real y el que se presenta a los auditores de sus clientes. Se presentó el ejemplo de una compañía que alegaba pagar el doble del salario mínimo y no exigir horas extra si no las compensaba; sin embargo, cuando los auditores entrevistaron a los empleados, hallaron que se les pagaba menos del mínimo, que trabajaban al menos tres horas extra diarias sin paga, y que trabajaban corrido hasta un mes sin días libres. Cuando se vieron presionados, primero alegaron que sus registros se perdieron en un incendio y luego admitieron la falta, alegando que lo hacían porque el cumplimiento les ocasionaría pérdidas. Según se les explicó, las compañías chinas han adquirido esta práctica porque consideran que Walmart les exige precios cada vez más bajos por sus productos al tiempo que les exige que cumplan con unos estándares que representan gastos para ellos. Walmart respondió a este problema proveyendo un sistema de educación para sus proveedores, para enseñarles a economizar

dinero y recursos sin tener que exigir horas extra y pagar bajos salarios a los empleados. Su estrategia se basa en una mejor utilización de la tecnología y en implementar prácticas administrativas más eficaces, de manera que logren ahorrar sin que los empleados sufran las consecuencias (Hanson, et al, 2013).

Con el proceso de las auditorías y las orientaciones que está dando a las compañías sobre cómo utilizar buenas prácticas de administración y aplicar los adelantos tecnológicos a su favor, Walmart está haciendo bastante para asegurarse que sus proveedores cumplan con el código de ética, sin embargo, pudiera hacer más. Walmart está en lo correcto al exigir buenas prácticas en relación a las condiciones de los trabajadores, asegurarse que ganen al menos el salario mínimo, que no trabajen demasiadas horas extra y menos si no son pagadas, que no empleen menores y que sigan prácticas de seguridad que garanticen el bienestar de los empleados.

Sin embargo, al exigir estas estipulaciones a sus proveedores y hallar que el incumplimiento se debe a los precios que también les exigen para comprar sus productos, deberían reconsiderar las negociaciones que tienen con estas compañías. Los precios que pagan por los productos que reciben deben ser justos para la parte proveedora, porque los pagos que reciben las compañías por sus ventas deben ser proporcionales a los costos de producción, de esta manera se evita que recurran a prácticas como falsificar los registros para evidenciar cumplimiento cuando en realidad están explotando a los trabajadores. Hacer negociaciones justas garantizaría que haya cumplimiento con las normas éticas que exigen.

Datos

(Marcilla, 2014, citado por Barroso, Sanguino y Alam, 2017), señalan que el comercio minorista es el sector económico que consiste en el individuo y las empresas que participan en la venta de productos terminados a los consumidores finales. Se puede clasificar en especializado y no especializado, donde las tiendas no especializadas venden una variedad de productos, como supermercados, grandes almacenes o tiendas de conveniencia. Los autores sostienen que la industria minorista posee una gran competencia, una amplia gama de negocios, riesgos logísticos y de ejecución que se ven afectados por factores macroeconómicos como el desempleo, el tráfico masivo y el gasto del consumidor, según los autores existen algunas características globales de la industria minorista claves que incluyen altos estándares de ejecución, altos costos fijos, modelos de crecimiento múltiple y los mercados deben ser de naturaleza local o regional (Taylor, Chambers & Smith, 2011, citado por Barroso, Sanguino y Alam, 2017).

Las métricas de desempeño de Walmart enfatizan las prioridades de crecimiento, apalancamiento y rendimientos para mejorar el valor de los accionistas (Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, 2013, citada por Barroso, Sanguino y Alam, 2017). Los ingresos de más de la mitad de Walmart se generan a partir de las ventas de comestibles. Su éxito financiero se basa en mano de obra barata, beneficios de salud limitados y el apalancamiento de los subsidios del gobierno. El rendimiento de Walmart ha mejorado principalmente para la adopción de nuevas tecnologías y precios más bajos obtenidos de los proveedores.

Greenspan (2017), señala que la dirección estratégica de Walmart se basa en las respuestas de la compañía a las Cinco Fuerzas en su entorno industrial. La empresa ha logrado alcanzar la posición de liderazgo en la industria minorista, lo que la coloca como el minorista más grande del mundo, pero que los factores externos en el entorno de la industria imponen presión que debe abordarse. Walmart necesita desarrollar estrategias que aborden el poder de negociación de compradores y proveedores. También se necesitan estrategias efectivas para que la empresa resista las amenazas de los sustitutos y los nuevos participantes. Si bien Walmart ha logrado el éxito en este entorno industrial, este análisis de Porter's Five Forces revela que la empresa debe seguir evolucionando para garantizar la viabilidad a largo plazo.

Greenspan indica que Walmart debe enfocarse en la rivalidad competitiva y la amenaza de nuevos participantes, en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter sobre el entorno de la industria minorista. Estos dos factores externos tienen la fuerza más fuerte en el negocio de Walmart: fuerte rivalidad competitiva o competencia; débil poder de negociación de los compradores; débil poder de negociación de los proveedores; amenaza débil de sustitutos; y una fuerte amenaza de nuevos participantes. Greenspan le recomienda a Walmart crear nuevas estrategias que desarrollen y mantengan la ventaja competitiva de la compañía a largo plazo. El énfasis en la ventaja competitiva ayuda a abordar las preocupaciones sobre la rivalidad competitiva y la amenaza de los nuevos participantes. Dice que Walmart puede invertir más en la automatización de procesos internos en su cadena de suministro y mejorar el desarrollo de los recursos humanos para impulsar la ventaja competitiva de la compañía.

Walmart ha publicado su análisis FODA, realizado por Jurevicius (2018). Una de sus fortalezas es ser el minorista más grande del mundo, con una escala de operaciones inigualable y un fuerte poder de mercado sobre proveedores y competidores. También es la compañía más grande del mundo por ingresos y el minorista más grande del mundo. Además es el empleador privado más grande del mundo, con más de 2.3 millones de empleados, líder del mercado minorista en los EE. UU. y es un competidor importante en todos los mercados geográficos en los que opera.

Otra fortaleza es la presencia internacional. Se internacionalizaron en 1992 a través de una empresa conjunta con Cifra, una empresa minorista mexicana, abriendo un Sam's Club en la ciudad de México y, desde entonces, la compañía se ha expandido globalmente hasta convertirse en el mayor minorista internacional (por ingresos), operando 6,363 unidades minoristas en 27 países fuera de los EE. UU. La compañía opera bajo diferentes marcas, como ASDA en el Reino Unido, Walmex en México y Seiyu en Japón. La estrategia de expansión internacional de Walmart no solo ayuda a la compañía a crecer, sino que también fortalece la posición de liderazgo minorista de la compañía. Al crecer internacionalmente, la compañía diversifica sus fuentes de ingresos, adquiere una nueva experiencia valiosa y mayores beneficios de las economías de escala (Walmart, 2018).

En Walmart (2017) establece que los formularios 10K presentados a la SEC, el segmento de Walmart EE. UU. es un exhibidor masivo de productos de consumo, que opera bajo las marcas "Walmart" o "Wal-Mart", así como walmart.com. En el mismo informe se refleja que tuvo ventas netas de \$ 298.4 mil millones, \$ 288.0 mil millones y \$ 279.4 mil millones para el año fiscal 2016, 2015 y 2014, respectivamente. Durante el año fiscal 2017,

ninguna unidad individual representó tanto como el 1% de las ventas netas totales consolidadas de la Compañía. El segmento estadounidense de Walmart opera tiendas minoristas en los EE. UU., incluidos los 50 estados, Washington DC y Puerto Rico, con supercentros en 49 estados, Washington DC y Puerto Rico, tiendas de descuento en 41 estados y Puerto Rico y Neighborhood Markets y otras tiendas pequeñas formadas en 31 estados y Puerto Rico.

Tabla 1:

Detalles de pies cuadrados en cada uno de los formatos al 31 de enero de 2016.

	Minimum Square Feet	Maximum Square Feet	Average Square Feet
Supercenters (general merchandise and grocery)	69,000	260,000	178,000
Discount stores (general merchandise and limited grocery)	30,000	206,000	104,000
Neighborhood Markets(1) (grocery)	28,000	66,000	42,000

(1) Excludes other small formats which include various test formats used to understand market demands and needs.

<https://www.statista.com/statistics/269403/net-sales-of-walmart-worldwide-by-division/>

Form 10-K. Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934

En los formularios 10K presentados a la SEC también proporcionan a sus clientes acceso a una amplia variedad de productos, incluidos productos que no se encuentran en las tiendas físicas y servicios en línea a través de sus sitios web de comercio electrónico y aplicaciones de comercio móvil. Walmart.com experimenta un promedio de 85 millones de visitas únicas por mes y ofrece acceso a aproximadamente 8 millones de SKU. Además, su sitio web de comercio electrónico incluye Marketplace, una característica del sitio web que

permite a terceros vender mercadería en walmart.com. El comercio minorista digital se integra con las tiendas físicas a través de servicios como "Walmart Pickup", "Pickup Today" y "Online Grocery". El segmento de Walmart EE. UU. También ofrece acceso a contenido y servicios digitales, incluidos Vudu e InstaWatch.

De acuerdo con informes de la compañía (2018) Walmart U.S. hace negocios en seis unidades de mercancía estratégicas, en varios formatos de tiendas, incluidos supercentros, tiendas de descuentos, Neighborhood Markets y otros formatos de tiendas pequeñas, así como walmart.com. También ofrece servicios financieros y de combustible y productos relacionados, incluidos giros postales, tarjetas prepagas, transferencias electrónicas, transferencias de dinero, cambio de cheques y pago de facturas. Estos servicios suman menos del 1% de las ventas netas anuales.

Tabla 2

The percentage of net sales for the Walmart U.S. segment, including online sales, represented by each strategic merchandise unit was as follows for fiscal 2016, 2015 and 2014:

STRATEGIC MERCHANDISE UNITS	Fiscal Years Ended January 31,		
	2016	2015	2014
Grocery	56%	56%	56%
Health and wellness	11%	11%	10%
Entertainment	9%	10%	11%
Hardlines	9%	9%	9%
Apparel	8%	7%	7%
Home	7%	7%	7%
Total	100%	100%	100%

<https://www.statista.com/statistics/269403/net-sales-of-walmart-worldwide-by-division/>

Form 10-K. Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934

La mercancía de la marca nacional representa una porción significativa de la mercancía vendida en el segmento de Walmart EE. UU. También comercializan líneas de productos en su marca privada, que incluyen: "Equate", "Everstart", "Faded Glory", "George", "Great Value", "Holiday Time", "Hometrends", "Mainstays", "Marketside", "Sin límites", "Ol 'Roy", "Ozark Trail", "Parent's Choice", "Prima Della", "Pure Balance", "Sam's Choice", "Special Kitty", "Spring Valley" y "White Stag". La compañía también comercializa líneas de productos bajo marcas autorizadas, algunas de las cuales incluyen: "Better Homes & Gardens", "Danskin Now", "Farberware", "General Electric", "OP", "Rival", "Russell". Starter, "y" Straight Talk". El porcentaje de ventas netas para el segmento de Walmart EE. UU., Incluidas las ventas en línea, representadas por cada unidad de mercancías estratégicas fue el siguiente para el año fiscal 2016, 2015 y 2014 (Walmart, 2017).

Análisis de los datos

De acuerdo con X-Fin (2018), durante el año fiscal que finalizó el 31 de enero de 2017, los ingresos de Walmart Stores aumentaron en un 0.8% y alcanzaron los \$ 485,873 millones. Al mismo tiempo, el costo de los ingresos aumentó en un 0.1% a \$ 361,256 millones. La tasa de crecimiento de ingresos fue de -0.7% en FY2016 y 2.0% en FY2015; el cambio respectivo en el costo de los ingresos fue -1.1% y 2.0%. El beneficio bruto de WMT en FY2017 fue de \$ 124,617 millones (25.7% de los ingresos), que, después de la resta de todos los otros gastos, impuestos e interés minoritario, resultó en un ingreso neto de \$ 13,643 millones (el margen neto de 1.4%). (Anejos A y B)

A partir del 31 de enero de 2017, Wal-Mart Stores tenía un total de \$ 198,825 millones de activos en su balance. Se dividieron en las siguientes categorías principales: efectivo e inversión a corto plazo de \$ 6,602 millones (3.3% del activo total); total de \$ 5,835 (2.9%), inventario de \$ 43,046 millones (21.7%), propiedad, planta y equipo de \$ 114,178 millones (57.4%), crédito mercantil de \$ 17,037 millones (8.6%), intangibles de \$ 0 millones (0.0%) y inversiones a largo plazo de \$ 0 millones (0.0%). En el lado derecho del balance general al 31 de enero de 2017, Wal-Mart Stores, entre otras partidas, tenía \$ 41,433 millones de cuentas por pagar (20.8% del total de activos), \$ 45,938 millones de deuda total (23.1 %) y \$ 77,798 millones de patrimonio total (39.1% del total de activos). En el año fiscal 2017, Wal-Mart Stores generó \$ 31,530 millones en efectivo de actividades operativas. Se usaron \$ 10,619 millones en efectivo para gastos de capital, \$ 6,216 millones en dividendos y \$ 8,298 millones netos para recompras de acciones. En el año fiscal 2017, Wal-Mart Stores pagó \$ 2,351 millones en intereses en efectivo (4.9% de la deuda total promedio del año) y

\$ 4,507 millones en impuestos en efectivo (22.0% de los ingresos antes de impuestos) (X-Fin, 2018). (Anejos B y C)

Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio al cliente ✓ Precios competitivos ✓ Considerar como socios a los empleados ✓ Buena ubicación ✓ Uso eficaz de la logística ✓ Antigüedad y confianza ✓ Diversidad de productos ✓ Presencia reconocida internacionalmente ✓ Variedad de mercadería ✓ Servicio en línea ✓ Horario (24/7) ✓ Filosofía y cultura 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de producción ✓ Robo (alto porcentaje) ✓ Inadecuada rotación de inventario ✓ Discriminación contra discapacitados
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas con los proveedores ✓ Adquirir la competencia ✓ Apertura de nuevos mercados ✓ Innovación en sus productos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos competidores o crecimiento de los actuales ✓ Alto nivel de delincuencia ✓ Problemas legales ✓ Inestabilidad económica en los países

Los desafíos de retos y/o amenazas que afrontó Wal-Mart.

Wal-Mart, enfrentó dos grandes desafíos. El primero, sufrió la resistencia de sus competidores, K-Mart y J.C. Penney, quienes los aventajaban por haber sido los primeros en las tiendas minoristas de los Estados Unidos, sus ventajas era el posicionamiento de marca y su estrecha vinculación comercial con los proveedores. El segundo reto, los grandes fabricantes y comercializadores de productos como: Procter & Gamble, Unilever, Kimberly Clark, Nabisco, Kraft, entre otros, eran quienes suministraban las mercancías, también quienes decidían qué clientes recibía, qué mercancía y qué precios, pagaría el cliente final, un total control sobre los productos, en definitiva, cerraba las posibilidades de las empresas nuevas en el sector minorista.

San Walton, líder de Wal-Mart logra que su compañía se posicione llevando a cabo una investigación de mercados y descubrió una interesante ventaja sobre sus principales rivales, K-Mart y J.C. Penney. Estas empresas se habían concentrado en los centros urbanos, descuidando los poblados más pequeños. Esto le brindó a Walton la oportunidad de abordar un nicho de mercado desatendido. Se trataba de poblados de 25.000 habitantes o menos, ignorados por los grandes rivales. Estas ventajas ofrecían más posibilidades de desarrollar el negocio y mayor estabilidad, debido a los bajos costos de publicidad, por otra parte, la nómina de pago e impuestos eran más baratos.

La compañía minorista americana estableció en sus tiendas lo que se conoce como “Cultura Wal-Mart”, en donde el 99% de las mejores ideas provenían de sus colaboradores, dada su naturaleza de tener la visión de cliente local. Además estableció relaciones sólidas con las comunidades locales, creó becas para los estudiantes, otorgaba un porcentaje de sus mercancías a la comunidad, estas acciones le permitieron a la empresa ganarse el afecto de

sus clientes, y cuando sus competidores trataron de entrar a los pequeños poblados, Wal-Mart había saturado con sus tiendas las regiones, y también había conquistado a las distintas comunidades.

Cuando Walton saturó a los pequeños poblados con sus tiendas, creó almacenes de distribución central para servirlos, también centralizó las compras. Su crecimiento incrementó el volumen de compras, esto trajo como consecuencia mayor poder y posicionamiento. Procter & Gamble tuvo que flexibilizar sus relaciones comerciales con Wal-Mart y le propuso crear una sociedad. Ambas compañías instalaron un enlace para el intercambio electrónico de datos EDI (Electronic Data Interchange) para compartir información. Gracias a esta alianza Procter & Gamble obtenía información sobre los cientos de rubros que vendía Wal-Mart, y podía planificar su producción para satisfacer la demanda.

En resumen, Wal-Mart afrontó sus desafíos con varias medidas estratégicas logrando un éxito rotundo como distribuidor en los Estados Unidos. Sus principales estrategias para afrontar los retos y amenazas fueron:

- 1.- Ubicó sus tiendas en poblados olvidados por los grandes minoristas.
- 2.- En la medida que saturaba un poblado se expandía hacia otras zonas, creando nuevos mercados.
- 3.- Creó su propia cultura empresarial, la cual no ha sido fácil de imitar.
- 4.- Utilizó la tecnología de información y la integró para conocer su frecuencia de compra, distribución y rubros más importantes.

Hallazgos

Actualmente, la compañía no solo es el minorista más grande del mundo, sino que también es una de las corporaciones públicas más grandes del mundo. Ocupa el segundo puesto en la lista de Fortune 500. La sede actual de la compañía se encuentra en Bentonville, Arkansas. La tienda hace negocios en la industria de Discount, Variety Stores. Algunos de sus principales competidores según Yahoo Finance (2018) incluyen, pero no están limitados a, Target Corp. y Costco Wholesale Corporation. Hoy en día, Walmart es considerado el minorista más grande del mundo. Por lo tanto, según todas las cuentas, Walmart es la entidad dominante en la industria de Discount, Variety Stores. Siendo una cadena de tiendas minoristas, Wal-Mart ofrece a la venta una amplia gama de productos en sus numerosas tiendas repartidas por todo el mundo. Algunos de los productos que la compañía ofrece a la venta.

En el entorno empresarial globalizado que cambia rápidamente, el capital humano se ha convertido en una de las claves de la ventaja competitiva. En consecuencia, cualquier buena estrategia comercial debe utilizar plenamente los activos inimitables de las personas a través de sus conocimientos y habilidades. Esto pone de relieve la necesidad de una gestión estratégica de los recursos humanos (SHRM). Uno de los factores clave en el éxito de Wal-Mart fue su fuerza de trabajo dedicada y comprometida. Gracias al plan de compra de acciones de Wal-Mart, la riqueza de estos empleados se vinculó directamente con el valor de mercado de las acciones de la empresa, creando un vínculo directo entre el crecimiento y su efecto sobre el precio de las acciones y la moral de la empresa.

Wal-Mart no podía permitirse limitar sus operaciones a los Estados Unidos por tres razones. Ya había saturado la mayoría de los mercados nacionales. Estados Unidos representa poco más del 4 por ciento de la población mundial. Al limitarse a este mercado, Wal-Mart estaba perdiendo el 96 por ciento de los clientes potenciales del mundo. Además, los mercados emergentes, con sus niveles más bajos de ingresos disponibles, ofrecían enormes plataformas para el crecimiento de la venta minorista de descuento. Otras empresas ya habían capitalizado ese crecimiento gracias a la rápida expansión de la tecnología de la información, el aumento de la homogeneización cultural y la reducción de las barreras comerciales. Wal-Mart no tuvo más remedio que buscar la globalización agresivamente para cumplir con esta competencia.

Un amplio inventario de productos, un excelente servicio de atención al cliente, una posición alta en stock y recompensas a los empleados por la disminución del hurto son algunos de los principales atributos de los Estados Unidos. Wal-Mart aprovechó este alto reconocimiento de marca en la aceptación y lealtad de los clientes mediante la introducción de su enfoque de "precios bajos todos los días" en un mercado acostumbrado a los precios minoristas altos / bajos. Al emprender la expansión global, Wal-Mart tenía la capacidad de aprovechar dos recursos clave desarrollados originalmente en los Estados Unidos. Podría explotar su tremendo poder de compra con proveedores nacionales gigantes para adquirir bienes de manera rentable para sus tiendas que no son de los Estados Unidos. También podría utilizar bases de conocimiento y competencias desarrolladas a nivel nacional en áreas tales como la administración eficiente de las tiendas, el uso efectivo de la tecnología frente a los proveedores, las habilidades de comercialización, la logística y la I.T. despliegue para beneficiar a sus puntos de venta en el extranjero. Un subproducto imprevisto pero positivo

de este proceso fue que Wal-Mart también fue capaz de aprovechar las ideas de generación de ventas o reducción de costos aprendidas en sus puntos de venta internacionales para beneficiar a sus 3.000 tiendas en los Estados Unidos.

Conclusiones

Luego de analizar todos los datos disponibles para Wal-Mart, su historia, estrategias, experiencias y finanzas, se llega a la conclusión de que este negocio es uno sumamente exitoso. Wal-Mart es un ejemplo de cómo hacer las cosas en un negocio para operar el mismo de una forma que logre superar a la competencia cómodamente y se pueda ubicar como un líder de mercado en la industria en la que tiene operaciones. Wal-Mart presenta unas finanzas excelentes, por lo que se vislumbra que se mantenga en su posición por mucho tiempo, a no ser que alguno de sus competidores desarrolle estrategias que logren superar lo que hace Wal-Mart, en las mismas condiciones y en los mismos mercados.

En resumen se concluye que es:

1. Exitoso debido a sus estrategias financieras.
2. Líder en la industria de un mercado minorista.
3. Finanzas excelentes.
4. Acciones en la bolsa de valores.

Recomendaciones

De los hallazgos y conclusiones se puede recomendar que:

1. Walmart debe continuar con las inversiones en la tecnología de información.
2. Continuar diferenciándose de sus competidores.
3. Fomentar la relación ganar – ganar con sus proveedores
4. Seguir con su crecimiento en ciudades de poca población.
5. Utilizar la forma FIFO en la rotación de inventario.
6. Posicionar y recalcar en la publicidad “precios bajos todos los días”.
7. Formular una estrategia para evitar el aumento de los robos y la merma en sus productos, ya sea por acomodo incorrecto, dejar caer mercancía, fechas de caducidad en los productos, entre otros.
8. Continuar con la estrategia de cooperación entre sus asociados y trabajadores de la empresa.

Referencias

Declaración de Walmart (2018).

<https://cdn.corporate.walmart.com/75/10/9ab9790249f9a003a9894835e112/declaracion-de-etica.pdf>

Ferrell, O. C. & Fraedrich, J. (2012). Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases. 9th Edition. Cengage Learning.

Furman, J. (2005) Wal-Mart: A Progressive Success Story. November 28, 2005.

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.mackinac.org/archives/2006/walmart.pdf&ved=2ahUKEwidmqbR3ZnZAhWHc98KHWQNBemQFjAAegQIExAB&usg=AOvVaw3Uzsst_Z6rlikVXrLFXebS

Greenspan, R. (2017). Walmart: Five Forces Analysis (Porter's Model)

<http://panmore.com/walmart-five-forces-analysis-porters-model-case-study>

Hanson, D., Hitt, M. A., R., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). Strategic

Management: Competitiveness and Globalization. 5th Edition. Cengage Learning.

Jurevicius, O. (2018). Walmart SWOT analysis 2018

<https://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/walmart-swot-analysis.html>

La Expansión Geográfica de Wal-Mart (2014). Un Geógrafo sin Geografía. Recuperado de

<http://ungeografosingeografia.blogspot.com/2014/07/la-expansion-geografica-de-walmart.htm>

Marcilla, L.B., 2014. Business analysis for Wal-Mart, a Porter's Five Forces, May. pp.12-17

Martínez, A.B., R.S. Galván, R.S. & S. Alam, S. (2017). Financial Analysis of Retail

Business Organization: A Case of Wal-Mart Stores, Inc. *Nile Journal of Business and Economics* (2017) 5: 67-89 <http://dx.doi.org/10.20321/nilejbe.v3i5.105>

Routes to finance (2018). <https://es.routestofinance.com/overview-of-walmart-s-history-and-mission-statement>

SEC (2018). Walmart, Inc.

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/104169/000010416916000079/wmtform10-kx1312016.htm>

Statista (2018). Walmart's net sales worldwide from 2008 to 2017, by division (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/269403/net-sales-of-walmart-worldwide-by-division/>

The Wall Street Journal (2018). Walmart, Inc. <http://quotes.wsj.com/WMT/financials>

Walmart (2018). Corporate. Recuperado de <https://corporate.walmart.com/our-story/our-locations>.

Walmart (2018). Corporate. Recuperado de

<http://corporate.walmartpr.com/CulturaWalmart.aspx>

X-Fin (2018). Financial analysis of Wal-Mart Stores (WMT). <http://x-fin.com/analysis/WMT>

ANEJOS

Anejo A

Tabla 3

FINANCIAL RATIOS for WMT

	Quarterly Data						Annual Data			
	3months ending Oct. 31 2017	3months ending July 31 2017	3months ending Apr. 30 2017	3months ending Jan. 31 2017	3months ending Oct. 31 2016		12months ending Jan. 31 2017	12months ending Jan. 31 2016	12months ending Jan. 31 2015	12months ending Jan. 31 2014
Profit Margins										
Gross Margin	25.7%	25.8%	25.4%	25.4%	26.0%		25.6%	25.1%	24.8%	24.8%
Pre-Tax Margin	2.3%	3.7%	4.0%	4.3%	3.8%		4.2%	4.5%	5.1%	5.2%
Net Margin	1.4%	2.4%	2.6%	2.9%	2.6%		2.8%	3.0%	3.4%	3.4%
Investment Returns (annualized)										
Return on average equity	9.2%	15.5%	16.0%	19.3%			17.2%	18.1%	20.8%	
Return on end- of-period equity	9.2%	15.2%	16.5%	19.3%	15.6%		17.5%	18.2%	20.1%	21.0%
Return on average assets	3.4%	5.8%	6.1%	7.4%			6.8%	7.3%	8.0%	
Return on end-	3.3%	5.8%	6.1%	7.6%	5.9%		6.9%	7.4%	8.0%	7.8%

of-period assets										
Return on capital employed	9.1%	14.9%	15.6%	25.9%			18.5%	18.5%	20.7%	20.3%
Management efficiency (annualized)										
Receivable Turnover	84.0	91.5	89.5	89.8	88.5		83.3	85.7	71.7	71.3
Inventory Turnover	7.3	8.4	8.1	9.1	7.0		8.4	8.1	8.1	8.0
Asset Turnover	2.35	2.45	2.35	2.63	2.29		2.44	2.42	2.39	2.33

Anejo B

Tabla 4

SUMMARY FINANCIAL STATEMENTS of WMT

	Quarterly			Annual Data					
	Data			3months	3months	12months	12months	12months	12months
	ending	ending	Ending	ending	ending	ending	ending	ending	ending
(in millions of US\$)	Oct. 31	July 31	Apr. 30	Jan. 31	Oct. 31	Jan. 31	Jan. 31	Jan. 31	Jan. 31
	2017	2017	2017	2017	2016	2017	2016	2015	2014
Income Statement									
Revenue	123179	123355	117542	130936	118179	485873	482130	485651	476294
Other Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Revenue	123179	123355	117542	130936	118179	485873	482130	485651	476294
Cost of Revenue	91547	91521	87688	97743	87484	361256	360984	365086	358069
Gross Profit	31632	31834	29854	33193	30695	124617	121146	120565	118225
Selling, General, Admin. Exp.	26868	25865	24617	26988	25576	101853	97041	93418	91353
Research & Development	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Other Operating Expenses	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Operating Expenses	119759	118174	112305	124731	113060	463109	458025	458504	449422
Income Before Tax	2879	4606	4674	5650	4534	20497	21638	24799	24656
Income After Tax	1904	3104	3152	3986	3202	14293	15080	16814	16551
Minority Interest	-155	-205	-113	-229	-168	-650	-386	-736	-673

Total Current	80435	72811	74193	66928	74130	66928	64619	65253	69345
Liabilities									
Total Debt	49927	47643	46497	45938	50005	45938	50034	50165	56641
Redeemable	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Preferred Stock									
Non-Redeem. Pref.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stock									
Total Equity	76145	76389	73691	77798	77693	77798	80546	81394	76255
Common Shares	2968	2993	3023	3048	3079	3048	3162	3228	3233
(mln)									

	<i>9months</i>	<i>6months</i>	<i>3months</i>	<i>12months</i>	<i>12months</i>	<i>12months</i>	<i>12months</i>	<i>12months</i>
	<i>ending</i>	<i>ending</i>	<i>Ending</i>	<i>ending</i>	<i>ending</i>	<i>ending</i>	<i>ending</i>	<i>ending</i>
	<i>Oct. 31</i>	<i>July 31</i>	<i>Apr. 30</i>	<i>Jan. 31</i>				
<i>(in millions of US\$)</i>	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Cash Flow								
Statement								
Net Income	8160	6256	3152	14293	14293	15080	17099	16695
Depreciation & Depletion	7827	5169	2551	10080	10080	9454	9173	8870
Amortization	0	0	0	0	0	0	0	0
Changes in Working Capital	-1434	-931	-150	6190	6190	2117	2295	-2823
Cash from Operating Activities	17060	11360	5385	31530	31530	27389	28564	23257

Capital	-6908	-4423	-1990	-10619	-10619	-11477	-12174	-13115
Expenditures								
Other Investing	1037	864	116	-3368	-3368	802	1049	589
Cash Flow Items								
Cash Dividends	-4614	-3088	-1549	-6216	-6216	-6294	-6185	-6139
Paid								
Issuance (Ret.) of	-6656	-4447	-2185	-8298	-8298	-4112	-1015	-6683
Stock, Net								
Foreign Exchange	386	432	139	-452	-452	-1022	-514	-442
Effects								
Cash Interest Paid	0	0	0	2351	2351	2540	2433	2362
Cash Taxes Paid	0	0	0	4507	4507	8111	8169	8641

Anejo C

Tabla 5

COMMON-SIZE FINANCIAL STATEMENTS of WMT

	Quarterly Data					Annual Data			
	3months	3months	3months	3months	3months	12months	12months	12months	12months
	ending	ending	ending	ending	ending	ending	ending	ending	ending
	Oct. 31	July 31	Apr. 30	Jan. 31	Oct. 31	Jan. 31	Jan. 31	Jan. 31	Jan. 31
	2017	2017	2017	2017	2016	2017	2016	2015	2014
Revenue	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Other Revenue	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Revenue	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Cost of Revenue	74.3%	74.2%	74.6%	74.6%	74.0%	74.4%	74.9%	75.2%	75.2%
Gross Profit	25.7%	25.8%	25.4%	25.4%	26.0%	25.6%	25.1%	24.8%	24.8%
Selling, General, Admin. Exp.	21.8%	21.0%	20.9%	20.6%	21.6%	21.0%	20.1%	19.2%	19.2%
Research & Development	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Other Operating Expenses	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Operating Expenses	97.2%	95.8%	95.5%	95.3%	95.7%	95.3%	95.0%	94.4%	94.4%
Income Before Tax	2.3%	3.7%	4.0%	4.3%	3.8%	4.2%	4.5%	5.1%	5.2%
Income After Tax	1.5%	2.5%	2.7%	3.0%	2.7%	2.9%	3.1%	3.5%	3.5%
Minority Interest	-0.1%	-0.2%	-0.1%	-0.2%	-0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.2%	-0.1%
Net Income	1.4%	2.4%	2.6%	2.9%	2.6%	2.8%	3.0%	3.4%	3.4%

Balance Sheet	<i>As of</i>								
	<i>Oct. 31</i>	<i>July 31</i>	<i>Apr. 30</i>	<i>Jan. 31</i>	<i>Oct. 31</i>	<i>Jan. 31</i>	<i>Jan. 31</i>	<i>Jan. 31</i>	<i>Jan. 31</i>
	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Cash and ST	3.4%	3.2%	3.3%	3.3%	2.9%	3.3%	4.2%	4.5%	3.2%
Investments									
Total Receivables	2.8%	2.7%	2.6%	2.9%	2.6%	2.9%	2.8%	3.3%	3.3%
Total Inventory	23.9%	21.6%	21.7%	21.7%	24.1%	21.7%	22.3%	22.2%	21.9%
Total Current	31.2%	28.2%	28.7%	29.0%	30.6%	29.0%	30.2%	31.1%	29.9%
Assets									
Property/Plant/Eqv (Gross)	94.4%	97.3%	96.6%	96.1%	92.4%	96.1%	94.2%	89.8%	87.3%
Accumulated Depreciation	-39.4%	-40.1%	-39.4%	-38.7%	-36.8%	-38.7%	-35.8%	-32.4%	-29.7%
Net Goodwill	8.7%	8.9%	8.8%	8.6%	8.6%	8.6%	8.4%	8.9%	9.5%
Net Intangibles	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Long Term Investments	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Other Long Term Assets	5.0%	5.7%	5.3%	5.0%	5.1%	5.0%	3.1%	2.7%	3.0%
Total Assets	100.0%								
Accounts Payable	22.7%	21.0%	20.7%	20.8%	20.8%	20.8%	19.3%	18.9%	18.3%
Short Term Debt	2.4%	1.6%	1.3%	0.6%	2.5%	0.6%	1.4%	0.8%	3.7%
Current Portion of LT Debt	1.9%	1.9%	1.9%	1.4%	1.4%	1.4%	1.7%	2.5%	2.2%

Total Current	38.4%	36.1%	37.1%	33.7%	35.8%		33.7%	32.4%	32.1%	33.9%
Liabilities										
Total Debt	23.8%	23.6%	23.3%	23.1%	24.2%		23.1%	25.1%	24.7%	27.7%
Redeemable	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Preferred Stock										
Non-Redeem. Pref.	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Stock										
Total Equity	36.4%	37.9%	36.9%	39.1%	37.6%		39.1%	40.4%	40.0%	37.2%
							12months	12months	12months	12months
Cash Flow							ending	ending	ending	ending
Statement										
							Jan. 31	Jan. 31	Jan. 31	Jan. 31
							2017	2016	2015	2014
Net Income							2.9%	3.1%	3.5%	3.5%
Depreciation & Depletion							2.1%	2.0%	1.9%	1.9%
Amortization							0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Changes in Working Capital							1.3%	0.4%	0.5%	-0.6%
Cash from							6.5%	5.7%	5.9%	4.9%
Operating										
Activities										
Capital							-2.2%	-2.4%	-2.5%	-2.8%

Expenditures										
Other Investing							-0.7%	0.2%	0.2%	0.1%
Cash Flow Items										
Cash Dividends							-1.3%	-1.3%	-1.3%	-1.3%
Paid										
Issuance (Ret.) of							-1.7%	-0.9%	-0.2%	-1.4%
Stock, Net										
Foreign Exchange							-0.1%	-0.2%	-0.1%	-0.1%
Effects										
Cash Interest Paid							0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Cash Taxes Paid							0.9%	1.7%	1.7%	1.8%

Anejo D

Ratios & Margins Walmart Inc.

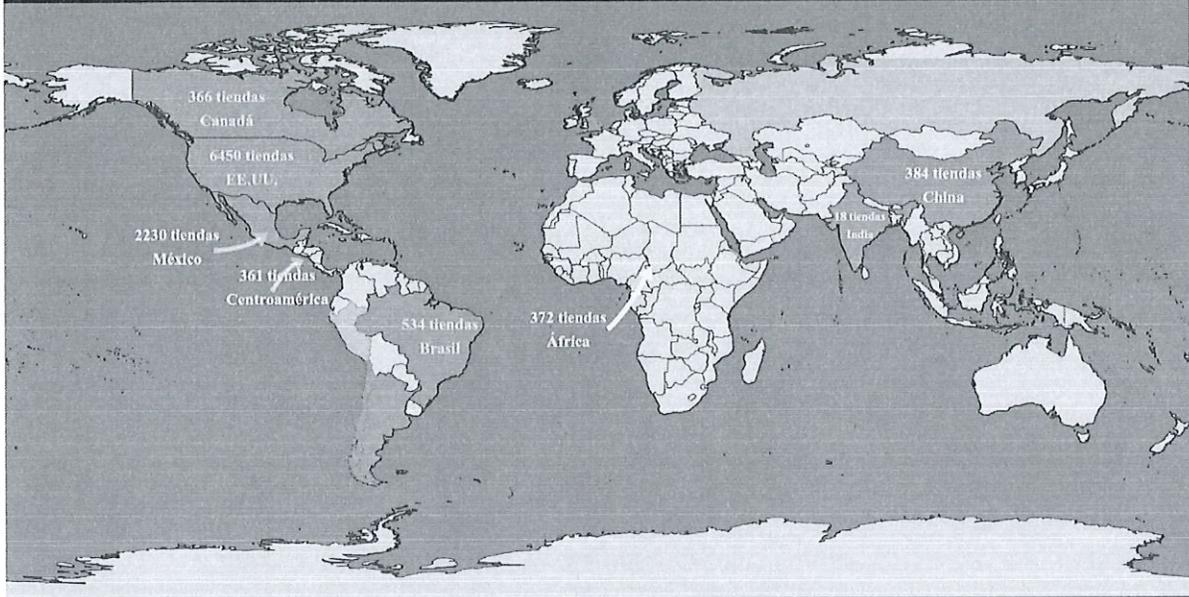
All values updated annually at fiscal year end

Valuation		Profitability	
^o P/E Ratio (TTM)	26.83	Gross Margin	+25.54
^{**} P/E Ratio (including extraordinary items)	-	Operating Margin	+4.54
Price to Sales Ratio	0.43	Pretax Margin	+4.22
Price to Book Ratio	2.61	Net Margin	+2.81
Price to Cash Flow Ratio	6.59	Return on Assets	6.85
^{**} Enterprise Value to EBITDA	11.31	Return on Equity	17.23
^{**} Enterprise Value to Sales	0.70	Return on Total Capital	10.73
Total Debt to Enterprise Value	0.18	Return on Invested Capital	11.16
Total Debt to EBITDA	1.43	Capital Structure	
EPS (recurring)	4.38	Total Debt to Total Equity	59.05
EPS (basic)	4.40	Total Debt to Total Capital	37.13
EPS (diluted)	4.38	Total Debt to Total Assets	23.10
Efficiency		Interest Coverage	9.01
Revenue/Employee	210,932	Long-Term Debt to Equity	54.01
Income Per Employee	5,932	Long-Term Debt to Total Capital	33.96
Receivables Turnover	84.67	Long-Term Debt to Assets	0.21
Total Asset Turnover	2.44		
Liquidity			
Current Ratio	0.86		
Quick Ratio	0.22		
Cash Ratio	0.09		

^o Updated Intraday

^{**} Updated Daily

WAL-MART EN EL MUNDO



- Países donde se encuentra Wal-Mart
- Países donde Wal-Mart incursionará o crecerá próximamente

Geografía Aquí y Hoy
ungeografosingeografia.blogspot.com