



**GRADO EN ECONOMÍA  
CURSO ACADÉMICO 2023-2024**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Walmart: Liderazgo Corporativo y Desafíos en el  
Capitalismo Moderno”**

**“Walmart: Corporate Leadership and Challenges in Modern  
Capitalism”**

**Autor: Diego Sainz Lanza  
Director: Rafael Domínguez Martín**

**Santander, Junio 2024**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	5
1.1 Contextualización	5
1.2 Motivación	6
1.3 Objetivo y metodología	6
<b>2. MARCO TEÓRICO DE ANÁLISIS</b>	8
<b>3. DISTRIBUCIÓN DE PODER. CASO WALMART</b>	10
3.1 Jerarquía Interna	10
3.2 Control y Supervisión	11
3.2.1 Control interno	11
3.2.2 Control Externo (del Mercado)	11
3.2.3 Enfoques sobre el control	12
3.3 Influencia en el Mercado y en la Economía	13
3.3.1 Dominio del Mercado y Estrategias Competitivas	13
3.3.2 Impacto en la Cadena de Suministro Global	13
3.3.3 Huella Económica y Social	15
<b>4. PROMESAS VS PRÁCTICA: LA DOBLE CARA DE LA VIDA LABORAL EN WALMART</b>	16
4.1 Vida Laboral en Walmart	16
4.2 Análisis Crítico de la RSC de Walmart	16
4.2.1 Contraste entre las Promesas y la Realidad	17
4.2.2 Estudios de Caso sobre la RSC: Testimonios de los Empleados	18
4.3 Perspectivas Económicas sobre la RSC y la Vida Laboral en Walmart	19
<b>5. ACCIONARIADO Y PARTICIPACIONES CORPORATIVAS</b>	21
5.1 Estructura Accionarial de Walmart	21
5.2 Participaciones en otras corporativas	21
5.3 Análisis Crítico	22
5.4 Perspectivas Futuras	23
<b>6. CONCLUSIÓN</b>	24
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	26

## RESUMEN

Este trabajo, analiza las instituciones del capitalismo, enfocándose en Walmart, una de las corporaciones más grandes del mundo. A través de este estudio, se examina cómo Walmart opera y se integra dentro del capitalismo contemporáneo, observando su estructura de poder, prácticas laborales, políticas de RSC y su estructura accionarial.

El marco teórico, proporciona un contexto para entender las operaciones de Walmart desde las perspectivas de teorías económicas clásicas y modernas, destacando conceptos como la propiedad privada, la competencia y la división del trabajo. Se profundiza en la jerarquía interna de Walmart y cómo su estructura organizativa centralizada permite un control eficiente desde la alta dirección hasta el nivel de tienda, así como su impacto en el mercado y la economía global.

Un aspecto crucial del análisis, es la discrepancia entre las políticas de RSC de la empresa y las experiencias de los empleados. A través de estudios de caso y testimonios, se revela que, aunque Walmart promueve una imagen de compromiso con la sostenibilidad y la equidad laboral, la realidad en el terreno muestra condiciones laborales difíciles y prácticas que no siempre cumplen con estas promesas.

El estudio, también aborda la estructura accionarial de Walmart y sus inversiones en otras empresas, destacando cómo estas estrategias de diversificación y expansión fortalecen su posición en el mercado global. Adquisiciones como las de Flipkart y JD.com, son ejemplos de cómo Walmart se adapta a nuevos mercados y tecnologías, mejorando sus capacidades logísticas y tecnológicas.

En conclusión, este proyecto subraya la dualidad de Walmart como un actor clave en el capitalismo contemporáneo, destacando tanto sus logros en términos de eficiencia e innovación, como sus desafíos en cuanto a transparencia y responsabilidad social.

**Palabras clave** → Capitalismo, instituciones, Walmart, innovación, globalización.

## **ABSTRACT**

This paper analyses the institutions of capitalism by focusing on Walmart, one of the largest corporations in the world. Through this study, it is examined how Walmart operates and integrates within contemporary capitalism by observing its power structure, labour practices, CSR policies and shareholder structure.

The theoretical framework provides a context for understanding Walmart's operations from the perspective of classical and modern economic theories, highlighting concepts such as private property, competition, and the division of labour. It examines Walmart's internal hierarchy and how its centralized organizational structure enables efficient control from top management to the store level, as well as its impact on the market and the global economy.

A crucial aspect of the analysis is the discrepancy between the company's CSR policies and the experiences of its employees. Through case studies and testimonials, it is shown that while Walmart promotes an image of commitment to sustainability and labour equality, the reality reveals difficult working conditions and practices that do not always match these promises.

The study also looks at Walmart's shareholder structure and its investments in other companies, showing how these diversification and expansion strategies strengthen its position in the global marketplace. Acquisitions such as those of Flipkart and JD.com are examples of how Walmart adapts to new markets and technologies, enhancing its logistical and technological capabilities.

In conclusion, this project underscores the duality of Walmart as a key player in contemporary capitalism, highlighting both its achievements in terms of efficiency and innovation, and its challenges in terms of transparency and social responsibility.

**Key words** → Capitalism, institutions, Walmart, innovation, globalization.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Contextualización

En el siglo XXI, la globalización y la revolución tecnológica han transformado el comercio y las dinámicas del poder económico. Fundada en 1962 por Sam Walton, Walmart se ha convertido en el minorista más grande del mundo, siendo una figura emblemática de estos cambios. Este trabajo, analiza cómo Walmart opera y se integra dentro del capitalismo contemporáneo, centrándose en su estructura de poder, prácticas laborales, políticas de RSC y su estructura accionarial.

El marco teórico utilizado en este análisis, se basa en diversas teorías económicas. Desde una visión neoschumpeteriana, Walmart es un motor de innovación y eficiencia económica, utilizando su capacidad para implementar nuevas tecnologías y optimizar procesos para mantenerse competitivo. Por otro lado, la perspectiva marxista, critica la concentración de capital y la explotación laboral, sugiriendo que la expansión de Walmart intensifica las desigualdades económicas y refuerza estructuras de poder asimétricas. (Phillips & Rozworski, 2019)

Adam Smith, en su obra “La Riqueza de las Naciones”, introdujo la idea de la “mano invisible”<sup>1</sup> del mercado, donde la búsqueda del interés propio conduce a beneficios colectivos a través de la competencia. Abordar Walmart bajo esta idea, permite cuestionar hasta qué punto las prácticas de la empresa se alinean con los ideales del capitalismo clásico. Smith, podría ver en la estrategia de precios bajos de Walmart un beneficio para los consumidores, pero también advertiría sobre los peligros de la concentración de poder y la competencia desleal.

Walmart domina en términos de ventas y empleo y, además, también ejerce una influencia considerable en las prácticas comerciales y laborales a nivel internacional. La empresa utiliza una estructura organizativa centralizada, la cual permite un control exhaustivo desde la alta dirección hasta el nivel de tienda, facilitando la implementación estratégica de políticas y una supervisión rigurosa. Esta estructura organizativa y jerárquica, es vital para entender cómo Walmart maximiza sus eficiencias operativas y mantiene su dominio competitivo, influenciando prácticas comerciales globales y políticas económicas en los mercados donde opera.

En resumen, la contextualización de este estudio, se centra en explorar las interacciones de Walmart con las instituciones fundamentales del capitalismo, utilizando diversas teorías económicas para proporcionar un marco analítico que revele las dinámicas de poder y las tensiones inherentes en las operaciones de esta gran corporación.

---

<sup>1</sup> Mano invisible: metáfora empleada por Adam Smith, refiriéndose como el interés propio de los individuos regula los mercados.

## 1.2 Motivación

Este estudio, surge de la necesidad de entender mejor las dinámicas del capitalismo contemporáneo a través de un análisis profundo de una de sus corporaciones más representativas: Walmart. La globalización y la revolución tecnológica han cambiado la forma en la que las empresas operan y compiten. Walmart, con su vasta red de tiendas y su influencia global, ofrece un caso de estudio ideal para explorar estas tensiones y comprender mejor cómo las grandes corporaciones interactúan con el sistema capitalista.

Además, la elección de Walmart como objeto de estudio, está motivada por su impacto significativo en diversas áreas, desde la economía y el mercado laboral, hasta la responsabilidad social y la sostenibilidad. Analizar cómo Walmart gestiona su estructura accionarial, sus participaciones corporativas y sus políticas de RSC, permite obtener una visión de su funcionamiento y su influencia en la economía global.

Otra motivación clave, es la discrepancia entre las políticas declaradas de RSC y las experiencias reales de sus empleados. Esta disparidad, subraya la necesidad de una evaluación crítica y honesta de las prácticas empresariales de este negocio, lo que puede proporcionar lecciones valiosas para otras grandes corporaciones y para el diseño de políticas públicas que promuevan la equidad y la sostenibilidad.

En última instancia, este estudio pretende no sólo desentrañar las operaciones de Walmart, sino también ofrecer una reflexión sobre el futuro del capitalismo en una era de rápidos cambios tecnológicos y socioeconómicos. Al entender mejor las estrategias y prácticas de Walmart, se puede obtener puntos de vista valiosos sobre cómo las grandes empresas pueden operar de manera más responsable y equitativa en el contexto de capitalismo global.

## 1.3 Objetivo y metodología

El objetivo principal es analizar la interacción de Walmart con las instituciones del capitalismo, evaluando cómo esta gran corporación refleja y moldea las dinámicas económicas y sociales contemporáneas. A través de un enfoque multidimensional, se busca comprender cómo Walmart utiliza su estructura de poder, prácticas laborales, políticas de RSC y estructura accionarial para mantener su posición dominante en el mercado.

Como objetivos específicos, existen los siguientes:

- Explorar la interacción entre Walmart y las instituciones fundamentales del capitalismo, incluyendo la dialéctica competencia-monopolio y el impacto del cambio tecnológico.
- Analizar la estructura interna de poder de Walmart y cómo refleja las características del capitalismo moderno, considerando la perspectiva neoschumpeteriana, la marxista y la capitalista.
- Investigar cómo Walmart ha influenciado y ha sido influenciado por la globalización, analizando su impacto socioeconómico y cultural tanto a nivel local como global.
- Contrastar las políticas de RSC de Walmart con sus prácticas empresariales reales, de este modo se evalúa la relación entre su imagen pública y sus operaciones.
- Analizar la composición accionarial y las inversiones estratégicas de Walmart

para identificar los actores clave que ejercen control y dirección sobre la empresa. Asimismo, examinar estas inversiones pretendiendo anticipar direcciones futuras que la compañía podría seguir.

La metodología, este estudio adoptará un enfoque analítico y descriptivo, utilizando una investigación cualitativa para profundizar en esta gran corporación dentro del capitalismo. Este enfoque permitirá una exploración detallada de las teorías económicas heterodoxas en relación con las prácticas corporativas de Walmart, de modo que se ofrece una comprensión multidimensional de esta gran empresa como agente social y de poder económico.

En cuanto a la recolección de datos:

- **Revisión documental:** se realizará una revisión exhaustiva de literatura académica, incluyendo artículos de revistas especializadas, libros, informes corporativos de Walmart y documentos públicos relevantes. Lo que proporcionará un marco teórico sólido y empírico para el análisis.
- **Análisis de contenido:** se empleará este para examinar documentos corporativos de Walmart, informes de sostenibilidad y cobertura mediática, con el objetivo de identificar las narrativas sobre sus prácticas de poder y responsabilidad social.
- **Estudios de caso:** se utilizarán estudios de caso específicos para ilustrar las dinámicas interactivas entre Walmart y las instituciones capitalistas. También para ejemplificar las contradicciones entre sus políticas de RSC y sus prácticas empresariales.
- **Entrevistas y testimonios:** se recopilarán testimonios y entrevistas de empleados de Walmart para obtener una perspectiva interna sobre las condiciones laborales y la implementación de políticas de RSC. Estos testimonios serán cruciales para entender la brecha entre las promesas de la empresa y la realidad.

## 2. MARCO TEÓRICO DE ANÁLISIS

Esta investigación se centra en Walmart para explorar cómo una gran corporación se entrelaza con el capitalismo. A través de este estudio, se busca entender las relaciones de Walmart y las estructuras económicas que lo rodean, incluyendo cómo se enfrenta a la competencia, ejerce poder y se presenta a la sociedad. Aquí se desglosarán los conceptos clave y las teorías para facilitar la comprensión de estos aspectos, todo ello para analizar de manera llevadera el impacto de Walmart en el mundo económico y social. Este enfoque permitirá captar la esencia de cómo Walmart se adapta y contribuye al sistema capitalista, ofreciendo perspectivas valiosas sobre el papel de las grandes empresas en la economía global.

El capitalismo se define como un sistema económico en el cual los individuos y empresas controlan la propiedad privada y participan en transacciones económicas motivadas por el interés propio, con la oferta y la demanda regulando los precios en los mercados libres. Este sistema se fundamenta en la generación de beneficio, permitiendo y fomentando la innovación, la especialización a través de la división del trabajo y el bienestar social. Dentro de este marco, grandes empresas como Walmart emergen como actores dominantes, cuyas estrategias y operaciones ilustran la interacción entre multinacionales y el capitalismo. (Jahan & Mahmud, 2015)

Antes de sumergirnos en el análisis de Walmart, es crucial entender los conceptos fundamentales del capitalismo que enmarcan sus operaciones, siendo estos sus instituciones. El capitalismo se basa en la propiedad privada, permitiendo a individuos y empresas controlar y beneficiarse del uso y gestión de sus bienes. Los mercados libres facilitan la interacción entre compradores y vendedores, estableciendo precios y distribuyendo recursos de manera eficiente. La competencia impulsa la innovación y mejora la calidad y variedad de los productos y servicios. Además, la división del trabajo fomenta la especialización y colaboración en la producción de bienes y servicios, mientras que la cooperación social refleja cómo individuos y empresas colaboran para alcanzar objetivos comunes, mejorando el bienestar social y el crecimiento económico. Estos conceptos serán abordados desde la práctica real a través de Walmart a lo largo del proyecto, ilustrando cómo se manifiestan en sus operaciones y estrategias diarias.

En este contexto, las grandes empresas han empleado estas instituciones del capitalismo, para su crecimiento y expansión, siendo piezas clave para su desarrollo. Este enfoque sobre cómo corporaciones como Walmart, han utilizado estas para escalar a nivel global, ayuda a ponerse en perspectiva para comprender la interacción entre las multinacionales y el sistema capitalista.

Dentro del análisis sobre Walmart y su papel en el capitalismo, se encuentra la dialéctica entre y competencia y monopolio. La competencia, es el motor de la innovación, además de ser un mecanismo para asegurar la eficiencia y diversidad de productos y/o servicios para los consumidores. Esta, se ve desafiada por la tendencia natural de empresas como Walmart hacia la consolidación del poder de mercado, lo que puede llevar a situaciones de monopolio o cuasi-monopolio<sup>2</sup>. Este equilibrio plantea preguntas fundamentales sobre cómo Walmart puede influir en los precios, controlar la cadena de suministro y establecer barreras de entrada que limitan la competencia efectiva. Tal dominio no sólo tiene el potencial de restringir las opciones disponibles para los consumidores, sino que también, puede estancar la innovación al desincentivar a competidores potenciales. (Hodgson, 2015)

---

<sup>2</sup> Cuasimonopolio: situación de mercado donde una sola empresa domina la mayoría del mercado, aunque pueda haber competidores menores.

Por otro lado, la existencia de un monopolio, o una posición de mercado dominante, permite a Walmart implementar economías de escala y eficiencias operativas que pueden traducirse en precios más bajos para los consumidores. Sin embargo, es crucial considerar las repercusiones a largo plazo, como el impacto en pequeños proveedores, la calidad y diversidad de los productos y la capacidad de innovación de la industria. Este análisis plantea si las estrategias de Walmart fomentan un entorno económico saludable y sostenible, o si perpetúan un ciclo de dependencia y concentración de poder económico que socava la competencia, un pilar esencial del capitalismo.

Dentro de este análisis, es relevante examinar la estructura accionarial y participaciones empresariales de Walmart, en orden para comprender cómo estas facetas financieras fortalecen su influencia y autoridad en el mercado global. Walmart es conocida por su posición comercial dominante en la venta al por menor, pero también ejerce poder a través de inversiones estratégicas, lo que da pie a una gran red de influencias económicas a nivel internacional. Su accionariado e implicación en otras compañías, recalcan la capacidad que posee Walmart para influir en las tendencias de mercado, las políticas de precios y las prácticas laborales, reflejando su posición como un actor importante dentro del sistema capitalista.

Otro punto, la RSC, la cual representa otra dimensión significativa de Walmart, implicando un compromiso declarado con la sostenibilidad, la equidad laboral y la contribución comunitaria. La discrepancia entre las políticas RSC de Walmart y sus prácticas reales, frecuentemente son señaladas por las críticas, revela tensiones entre la imagen que Walmart desea proyectar y la realidad de sus impactos económicos, sociales y ambientales.

En resumen, esta investigación busca desglosar cómo Walmart se entrelaza con las instituciones clave del capitalismo. Desde la propiedad privada y los mercados libres hasta la competencia y la cooperación social, Walmart ejemplifica tanto los beneficios como los desafíos del sistema capitalista. Analizar su impacto económico, estructura accionarial y políticas de RSC ofrece una visión comprensiva de su papel en la economía global y su influencia en la sociedad moderna.

### 3. DISTRIBUCIÓN DE PODER. CASO WALMART

Una gran empresa se caracteriza por su extenso tamaño en varios aspectos, como tener ingresos significativos, una gran cantidad de empleados, un amplio alcance de mercado, etc. Estas empresas suelen tener una presencia líder en sus respectivos sectores y una gran influencia. Además, tienen un papel crucial en el mercado, marcando tendencias, innovando y en la economía global.

Walmart, ejemplifica lo que es una gran empresa. Destacando como potencia global en el sector minorista, ostentando el título de la corporación más grande del mundo por ingresos, con ventas anuales que superaron los 573 mil millones de dólares en 2022. Con aproximadamente 2.3 millones de empleados, es el mayor empleador privado global. Sus operaciones abarcan una cantidad contundente de regiones y mercados, lo que refleja su escala y alcance en la economía global. Walmart, no sólo domina en términos de venta y empleo, sino que también ejerce una influencia considerable en las prácticas comerciales y laborales a nivel internacional, redefiniendo continuamente su estrategia para mantener su liderazgo en un entorno comercial competitivo y en constante evolución. (Roach, 2023)

#### 3.1 Jerarquía Interna

Los fundamentos de la estructura de poder de Walmart, se centran en una organización altamente centralizada y jerarquizada, que permite un control exhaustivo desde la cúpula hasta el nivel de tienda. Esta estructura, se caracteriza por prácticas de gestión rigurosas que incluyen el uso de tecnologías avanzadas para la supervisión y ajuste en tiempo real de operaciones, políticas de recursos humanos que controlan las condiciones laborales, y una gestión estratégica de la cadena de suministro que fortalece su poder de mercado. Walmart utiliza esta configuración, para maximizar eficiencias operativas y mantener su dominio competitivo, influyendo así en las prácticas comerciales globales y las políticas económicas en los mercados donde opera. (Williams, 2023)

A nivel interno, la empresa opera bajo una jerarquía claramente definida que empieza en la alta dirección y se extiende hasta los empleados de tienda. Cada nivel dentro de esta jerarquía tiene roles específicos que son esenciales para el funcionamiento global de la empresa, pero también establecen límites claros de poder y responsabilidad. Walmart sigue el siguiente orden:

- **Alta dirección:** cima de la jerarquía donde se encuentra el CEO<sup>3</sup> y la junta directiva, los cuales definen la visión general de la empresa, establecen las políticas estratégicas y supervisan a los altos ejecutivos encargados de diversas divisiones.
- **Gerentes de división:** cada una de las divisiones principales está gestionada por un equipo que incluye desde gerentes de finanzas y operaciones, hasta responsables de marketing y recursos humanos. Estos gerentes tienen que asegurarse de que sus divisiones cumplan con los objetivos corporativos y también en que respondan a las dinámicas específicas de los mercados globales.
- **Gerentes regionales y de distrito:** actúan como enlaces entre la gestión corporativa y las operaciones individuales de la tienda, supervisando múltiples tiendas en una región o distrito específico.
- **Gerentes de tienda:** estos tienen autoridad completa sobre su ubicación

---

<sup>3</sup> CEO: Chief Executive Officer

particular, gestionando todo, como operaciones diarias, gestión del personal, atención al cliente y el control de inventario.

- **Empleados de tienda:** estos se ubican en la base de la jerarquía, ocupando tareas como reponedores, cajeros y personal de mantenimiento, entre otras. Aunque es el nivel más bajo, su rol es fundamental para la operación diaria de cada tienda, siendo la cara de Walmart para los clientes.

Además de esta estructura, la compañía cuenta con un gran abanico de puestos cruciales, por ejemplo, Walmart cuenta con sus propios camioneros (más de 11000) y 80000 tráileres, todo ello para manejar de manera eficiente su red extensa de tiendas (Walmart, s.f.) (Alonso, 2022) y con equipo más especializado en tareas sofisticadas, concentrado en un segmento específico de la empresa, el Walmart Tech. (Walmart Global Tech, s.f.)

### 3.2 Control y Supervisión

Walmart, siendo la mayor corporación minorista más grande del mundo, implementa estrategias de control y supervisión tanto internas como en su influencia en el mercado para mantener y expandir su dominio. Este análisis, se divide en dos aspectos principales, el control interno dentro de la empresa y el control del mercado, además de la propia supervisión que utilizan internamente durante los diversos procesos.

#### 3.2.1 Control interno

Walmart emplea un sistema de gestión y supervisión meticuloso para mantener la eficiencia operativa en todas sus tiendas y operaciones logísticas globales. Este sistema el seguimiento en tiempo real de inventarios y el análisis del rendimiento de ventas. Estas tecnologías, facilitan y agilizan las decisiones basadas en datos precisos y actualizados, vital para asegurar que los productos estén disponibles cuando y donde los clientes lo necesiten. La capacidad de monitorizar continuamente el estado de los productos, permite a Walmart evitar tanto el exceso como la escasez de inventarios. (Do, 2024) (Pandya, 2023)

Otras estrategias implementadas son, el uso de tecnología para el seguimiento en tiempo real, donde Walmart emplea sistemas avanzados de gestión de inventarios que le permiten monitorear y ajustar sus niveles de stock en tiempo real a través de todas sus tiendas y centros de distribución. Este sistema, asegura que Walmart pueda responder rápidamente a las fluctuaciones en la demanda y optimizar la logística de suministro para mantener bajo los costes y mejorar la eficiencia.

#### 3.2.2 Control Externo (del Mercado)

En este ámbito, Walmart ha establecido un control significativo mediante la adopción de estrategias de precios agresivos y una extensa red de distribución que le permite ofrecer precios más asequibles que sus competidores. Esto se complementa con una fuerte inversión en tecnología y adquisiciones estratégicas que mejoran su capacidad competitiva, además de la cuota de mercado en el comercio electrónico y demás sectores. Walmart también se enfoca en la expansión internacional, adaptando sus estrategias en los mercados locales para optimizar el impacto y la efectividad de sus operaciones a nivel mundial.

Además, ha implementado estrategias de marketing que promueven una experiencia

de compra coherente y efectiva, centrada en mantener precios bajos y alta disponibilidad de productos. Las campañas de promoción frecuentes y los descuentos de productos, son ejemplos de cómo la empresa utiliza su estrategia de marketing para atraer y consolidar clientes. Estas tácticas, están diseñadas para mejorar la experiencia de compra interna e influir en el comportamiento del consumidor, además de en las dinámicas competitivas existentes en el mercado. Al atraer a una base de consumidores más amplia y fomentar la lealtad del cliente, Walmart pretende asegurar su dominio de forma continuada en el mercado. (Do, 2024) (Pandya, 2023)

La comunicación es una herramienta clave en el funcionamiento de cualquier empresa, independientemente del tamaño. Walmart, aprovechando su gran poder de mercado, ha capitalizado esta herramienta en sus negociaciones con proveedores. La capacidad de la empresa para ofrecer precios bajos se apoya fuertemente en estas intensas negociaciones, donde consigue precios más asequibles y condiciones favorables.

La innovación tecnológica es una medida obligatoria para mantener una buena posición en el mercado y enfrentarse al resto de competidores. Walmart, invierte de forma recurrente en nueva tecnología, adoptando soluciones de comercio electrónico y tecnologías avanzadas de logística, todo ello para proporcionar una experiencia mejor al cliente y optimizar las operaciones. Esto incluye mejoras en su plataforma online y la implementación de sistemas de gestión de inventario. (Choo, 2024)

### 3.2.3 *Enfoques sobre el control*

Las prácticas de Walmart pueden ser analizadas desde diferentes perspectivas económicas, proporcionando una comprensión valiosa sobre su impacto en el mercado y en la sociedad.

Desde la perspectiva neoschumpeteriana, Walmart es un ejemplo destacado de cómo la innovación y la eficiencia impulsan el crecimiento económico y la competitividad en el mercado. La adopción de tecnologías avanzadas en la gestión de inventarios y la logística, subraya la importancia que Schumpeter asignaba como motor del desarrollo económico y de ventaja competitiva.

En contraste, la visión marxista enfoca su análisis en las dinámicas de poder y explotación que pueden subyacer en las operaciones de Walmart. Esta criticaría la forma en la que la empresa puede presionar a sus trabajadores y proveedores, como ejemplo, las negociaciones con los proveedores, las cuales tienden a ser agresivas en busca de mejores ofertas. De esta manera, Walmart prioriza las ganancias sobre el bienestar laboral y ejerce una influencia desproporcionada en sus condiciones de trabajo, lo cual se podría considerar como una acumulación de capital a expensas de la clase trabajadora, refiriéndose esto directamente a la plusvalía<sup>4</sup>, crítica directa de Marx hacia el capitalismo. (Hodgson, 2015)

Por otro lado, desde una visión del capitalismo contemporáneo, Walmart podría ser visto como una representación de las empresas de cómo persiguen su propio interés económico a través de la eficiencia y la competitividad. Smith, podría haber visto a la estrategia de precios bajos de Walmart como beneficiosa para los consumidores, al ofrecer productos a precios accesibles, aunque también sería consciente de los riesgos de concentración de mercado y de poder que esto implica.

---

<sup>4</sup> Plusvalía: valor adicional creado por los trabajadores más allá de lo necesario para cubrir los salarios, valor que es apropiado por los propietarios del capital/empresa como ganancias.

Estas 3 perspectivas, brindan diferentes puntos de vista para desarrollar la estrategia que sigue Walmart dentro de los controles, tanto internos como externos, que le permiten evolucionar y adaptarse a las complejidades del mercado global.

### 3.3 Influencia en el Mercado y en la Economía

Walmart, como la mayor cadena minorista del mundo, ejerce una influencia profunda y multifacética, tanto en el mercado como en la economía global. Esta influencia, se manifiesta de diversas maneras, desde la definición de prácticas de mercado hasta impactos económicos directos en los países donde opera.

#### 3.3.1 Dominio del Mercado y Estrategias Competitivas

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, Walmart ha implementado una serie de estrategias clave para mantener su dominio en el mercado y expandir su influencia. Estas estrategias, no sólo reflejan la adaptabilidad de Walmart a los cambios del mercado, sino que también destacan su capacidad para innovar y optimizar continuamente sus operaciones. Además de la estrategia de precios bajos, ya comentada anteriormente, otras tácticas que sigue la empresa son las siguientes:

- **Expansión de la marca propia:** Walmart ha aumentado significativamente su oferta de productos marca propia, reduciendo así la dependencia de marcas externas y mejorando los márgenes de ganancia. Por este motivo, Walmart puede controlar mejor los precios y garantizar una disponibilidad constante de productos a precios competitivos. La compañía, ha desarrollado una estrategia sólida para tener una amplia gama de productos a precios bajos bajo sus propias marcas, como "Great Value" y "Equate". Walmart ha fortalecido el reconocimiento de sus marcas y consolidado la lealtad del cliente, diferenciándose en el mercado y reforzando su presencia. (Mileva, 2023)
- **Servicios de recogida y entrega:** Walmart ha expandido este servicio, invirtiendo en tecnologías que integran su red de tiendas físicas con su plataforma online. Esto facilita la experiencia de compra de los consumidores, permitiendo así, comprar los productos de manera remota y recogerlos en la tienda sin necesidad de bajarse del coche, además, esta refuerza la posición competitiva contra otras grandes compañías del comercio electrónico, como lo es Amazon. Esta estrategia, ha incrementado el tráfico web y las ventas online, demostrando su efectividad en captar demanda digital. (Choo, 2024)
- **Adquisiciones estratégicas:** adquisición de Flipkart<sup>5</sup> por Walmart en 2018 le permitió penetrar en el mercado de comercio electrónico de la India, marcando un hito importante dentro de sus objetivos de diversificación global. Esta compra, valorada en 16 mil millones de dólares, subraya la adaptación de Walmart a las dinámicas de mercados emergentes. (The Times of India, 2023)

Estos enfoques estratégicos han sido fundamentales para que Walmart mantenga y fortalezca su dominio en el mercado global, demostrando una capacidad continua para adaptarse e innovar en un entorno empresarial en constante cambio.

#### 3.3.2 Impacto en la Cadena de Suministro Global

Walmart ha tenido un impacto profundo y transformador en la cadena de suministro

---

<sup>5</sup> Flipkart: plataforma de comercio electrónico en la India.

global, redefiniendo muchos aspectos del comercio minorista y la logística. A través de una combinación de innovación, escala y eficiencia, Walmart ha sido capaz de establecer estándares de operación que muchos otros minoristas ahora siguen.

En primera estancia, se puede considerar la estandarización y optimización de procesos, donde Walmart ha incluido sistemas de gestión de inventario altamente eficientes, como la integración de la tecnología RFID<sup>6</sup> (identificación por radiofrecuencia). Gracias a esta, se reduce de manera considerable los requerimientos de mano de obra y los costes laborales, ya que mejora la eficiencia en la gestión de inventario, escaneando diversas etiquetas simultáneamente sin necesidad de una vista directa. Este avance supone un paso significativo en la cadena de suministro global, ya que agiliza las operaciones y reduce los costes, aunque cabe recalcar que también introduce ciertos desafíos en cuanto a costes iniciales y seguridad. (Brandon, 2024)

Walmart ha sido pionero al adoptar ciertas medidas logísticas y de distribución en la industria minorista global, especialmente a través de sus centros de distribución avanzados y el uso de logística innovadora. El seguir un modelo de distribución centralizada, le permite gestionar de manera eficaz el inventario y optimizar las rutas de entrega, lo que reduce los tiempos de transporte y los costes operativos. Además, mencionado anteriormente, la tecnología RFID ayuda a manejar y seguir los inventarios, asegurando una gran precisión a la hora de localizar y distribuir los productos. (Lowry Solutions, s.f.)

Un ejemplo específico en la innovación en la cadena de suministro, es la adquisición de SimpliRoute<sup>7</sup>, una startup especializada en la optimización logística. Esta utiliza algoritmos para minimizar las “millas vacías”<sup>8</sup> de los camiones que transportan la mercancía. Las “millas vacías” se refieren a los trayectos en el que los vehículos no desplazan ninguna carga. Al reducir estas millas vacías, Walmart disminuye los costes de combustible y mantenimiento, además de ahorrar tiempo y alinearse con sus objetivos de sostenibilidad ambiental. (de Marzo, 2022)

La implementación de estas tecnologías y tácticas, no sólo refuerza la eficiencia de Walmart, sino que también crea nuevos estándares en la industria, desafiando a otras empresas, las cuales tendrán que adoptar prácticas similares o innovadoras para mantenerse competitivas. De esta manera, Walmart mejora sus operaciones internas y, además, impulsa a la creación de nuevas ideas que pueden tener un impacto positivo en la logística global.

Estos avances, demuestran cómo Walmart ha sido capaz de integrar nuevas tecnologías y estrategias para mantener su liderazgo en el mercado, optimizando continuamente su cadena de suministro para adaptarse a un entorno comercial dinámico y cada vez más orientado hacia la sostenibilidad. Esta integración de tecnología en la logística, mejora la eficiencia operativa y establece a Walmart como un líder innovador en la cadena de suministro.

---

<sup>6</sup> RFID: sistema compuesto por una antena, un transceptor y un transpondedor, transmitiendo y recibiendo información a través de ondas de radio. Tiene como función gestionar eficientemente el inventario escaneando múltiples etiquetas a la vez. (Brandon, 2024)

<sup>7</sup> SimpliRoute: startup de optimización logística, que desarrolla software para mejorar la planificación de rutas y la entrega de productos. (SimpliRoute, s.f.)

<sup>8</sup> Millas vacías: este concepto hace alusión al problema en el que un camión realiza un trayecto sin carga, aumentando los costes.

### 3.3.3 *Huella Económica y Social*

Desde sus inicios, su expansión ha significado crecimiento económico y generación de empleo, convirtiéndose en el mayor empleador de todo el mundo. Su influencia en la cadena de suministro ha revolucionado el sector minorista, estableciendo nuevos estándares en la logística y gestión de inventarios.

Sin embargo, el impacto de Walmart en algunas localidades ha sido un tema discutido. Por un lado, ha ofrecido acceso a productos a precios accesibles, beneficiando a los consumidores. Pero, por otro lado, perjudica a los pequeños negocios de esas áreas y altera a las economías locales. A esta dinámica se la conoce como el “efecto Walmart”, teniendo esta como principal pregunta, si la llegada de Walmart a las localidades es beneficioso o no. (Fitzgerald & Wirtz, 2008)

En respuesta a críticas sobre su impacto ambiental y prácticas laborales, se ha esforzado por mejorar su sostenibilidad y responsabilidad social, lo que incluye el uso de energías renovables y proyectos para reducir su huella de carbono.

En los últimos años, Walmart ha mostrado un compromiso creciente con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Han implementado iniciativas para reducir su impacto ambiental y aumentar su contribución positiva a las diversas comunidades donde operan, reflejando que quieren llevar su modelo de negocio a uno más consciente con el entorno y adaptado a las demandas capitalistas actuales. Con estas acciones, Walmart busca ser líder en su sector y también un ejemplo de cómo una gran empresa puede operar de manera responsable y sostenible. (Walmart, 2023)

Walmart se ha asociado con ENGIE North America, una compañía líder en energía, especializada en energía renovable y soluciones sostenibles (ENGIE North America, s.f.). El motivo de esta colaboración, se debe al compromiso de Walmart en ser una empresa completamente impulsada por energía renovable para todas sus operaciones para 2035. El objetivo, es que todas sus tiendas y centros de distribución trabajen exclusivamente con energía renovable, mostrando la dedicación que tienen a largo plazo para tener un futuro más sostenible. (Vanderhelm, 2021)

Internacionalmente, la presencia de Walmart juega un papel relevante en la globalización, ya que, esta se ubica tanto en mercados emergentes como desarrollados. Su expansión a nivel global ha demostrado cómo una empresa puede modelar diversas sociedades y economías.

Resumiendo, el viaje que ha realizado Walmart desde la apertura de una tienda en 1962, a ser un gigante de la venta al por menor mundial, muestra que tan complejo puede llegar a ser el capitalismo moderno. Walmart, no sólo ha redefinido las normas del comercio y distribución a nivel mundial, sino que también ha generado un amplio debate sobre su influencia económica, social y medioambiental. Esta gran empresa destaca en cómo un negocio puede influir profundamente en la estructura de empleo y localidades.

## **4. PROMESAS VS PRÁCTICA: LA DOBLE CARA DE LA VIDA LABORAL EN WALMART**

En el gran panorama del comercio minorista, Walmart se ha establecido como un jugador clave, influyendo significativamente en los mercados a lo largo de los años. Este apartado, se centrará en desentrañar la vida laboral dentro de Walmart, examinando tanto los aspectos positivos como los desafíos que enfrentan sus empleados. Además, se profundizará en cómo las políticas de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de la empresa, se alinean con sus prácticas operativas reales, explorando las tensiones y sinergias que nacen de esta interacción.

### **4.1 Vida Laboral en Walmart**

Walmart invierte en capital humano, ofreciendo una variedad de programas de capacitación para mejorar las habilidades de sus empleados, lo cual facilita su crecimiento profesional dentro de la empresa. Un ejemplo, es la creación del “Walmart Academy”, una iniciativa que proporciona formación en habilidades de liderazgo, gestión de negocios y servicio al cliente. Este programa, ayuda a los empleados a ascender en la empresa y les brinda herramientas para su desarrollo personal y profesional. (Walmart, 2023)

Además, ofrece varios beneficios laborales que mejoran la calidad de vida de sus trabajadores. Estos beneficios incluyen: seguro de salud, planes de ahorro para la jubilación y descuentos en compras dentro de la tienda. Estas ventajas son un incentivo importante para los empleados y contribuyen a un mayor grado de satisfacción laboral. (OneWalmart)

Por otro lado, a pesar de las diversas iniciativas positivas, Walmart ha enfrentado críticas y denuncias relacionadas con sus prácticas laborales. Una de las preocupaciones más significativas, es la gestión de las horas de trabajo. Algunos empleados han reportado jornadas extensas sin cobrar las horas extra, lo cual ha llevado a Walmart a recibir múltiples demandas contra la empresa.

Las condiciones laborales también han sido un punto controversial. En algunos casos, los trabajadores han denunciado falta de descansos adecuados y presión excesiva para cumplir con metas de rendimiento poco realistas. Estos factores pueden llevar a un ambiente de trabajo estresante y poco saludable. (Reich & Bearman, 2018)

La vida laboral en Walmart, presenta un cuadro complejo que combina oportunidades de desarrollo profesional con desafíos significativos. Mientras que los programas de capacitación y los beneficios laborales muestran un esfuerzo por mejorar la experiencia del empleado, las críticas relativas a las horas de trabajo, los salarios y las condiciones laborales, indican que aún hay áreas importantes que necesitan atención. La forma en la que Walmart maneja estas cuestiones, seguirá siendo un tema central en su imagen pública y operaciones internas.

### **4.2 Análisis Crítico de la RSC de Walmart**

La RSC de Walmart, se presenta como un compromiso con la sostenibilidad, la equidad laboral y el desarrollo comunitario. Sin embargo, existe una notable diferencia entre las políticas declaradas por la empresa y sus prácticas reales.

#### 4.2.1 *Contraste entre las Promesas y la Realidad*

Walmart, ha publicado numerosos informes de sostenibilidad que detallan sus objetivos y compromisos a largo plazo. Por ejemplo, la compañía ha declarado su intención de utilizar energía 100% renovable para el año 2035 y reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 18% para 2025. Estas promesas, reflejan un enfoque ambicioso hacia la sostenibilidad ambiental y son consistentes con las expectativas modernas de la RSC. (Vanderhelm, 2021)

Según el informe de Walmart en 2023, la compañía se enfoca en cuatro temas principales a través de sus políticas ESG<sup>9</sup>: oportunidad, sostenibilidad, ética e integridad y comunidad. En cuanto a la oportunidad, Walmart promueve la diversidad, equidad e inclusión, y crea oportunidades económicas para sus empleados, proveedores y comunidades. En términos de sostenibilidad, se compromete a proteger tanto a las personas como al planeta, con iniciativas como el proyecto “Project Gigaton” para evitar un billón de toneladas métricas de emisiones para 2030. En comunidad, Walmart fortalece las comunidades proporcionando productos asequibles y saludables, apoyando desastres, fomentando el voluntariado y ofreciendo programas de subvenciones locales. Finalmente, en ética e integridad, trabaja para mantener una cultura de confianza con sus empleados, clientes y localidades, asegurando prácticas comerciales responsables y transparentes. (Walmart, 2023)

No obstante, varios estudios han replanteado la implementación de estos objetivos. Investigaciones han revelado que, aunque Walmart ha realizado progresos en algunas áreas, sigue enfrentándose a críticas por no cumplir completamente con sus compromisos ambientales. Por ejemplo, según el informe de la campaña “Ship It Zero” llevada conjuntamente por “Pacific Environment” y “Stand.earth”, Walmart es el mayor importador minorista de Estados Unidos y su transporte marítimo fue responsable de aproximadamente 11.5 millones de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> entre 2018 y 2020. El informe critica a Walmart por no abordar adecuadamente sus emisiones de envío internacional, como ya lo hacen otros de sus competidores, como IKEA y Amazon. Esta disparidad, sugiere una desconexión entre sus promesas y sus prácticas. (Ship It Zero, 2022)

Además, las iniciativas de Walmart, en términos de equidad laboral, han sido objeto de análisis. La empresa, ha implementado programas para promover la diversidad y la inclusión, como el establecimiento de objetivos específicos para aumentar la representación de minorías y mujeres en puestos de liderazgo. (Walmart, 2023) Sin embargo, investigaciones y demandas legales han indicado que la discriminación y las prácticas laborales injustas siguen siendo problemas persistentes dentro de la empresa. En 2022, la EEOC<sup>10</sup> de EE. UU: (EEOC), demandó a Walmart por discriminación de género y raza. La demanda alega que una empleada afroamericana fue discriminada al no ser promovida debido a estereotipos sobre madres con niños pequeños y recibió un espacio de lactancia inadecuado en comparación con una empleada blanca. (U.S Equal Employment Opportunity Commission, 2022)

Con respecto al impacto de las prácticas de RSC de Walmart en las comunidades locales y globales, merecen una distinción. Por un lado, Walmart ha desarrollado numerosas iniciativas comunitarias que incluyen programas educativos y donaciones a organizaciones benéficas. Por ejemplo, la Fundación Walmart, ha donado más de mil millones de dólares en los últimos años para apoyar la educación, la lucha contra el

---

<sup>9</sup> ESG: Siglas en inglés que hacen referencia al medioambiente, social y gobernanza, siendo prioritarias.

<sup>10</sup> EEOC: Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

hambre y el desarrollo económico. Estas contribuciones, tienen un impacto positivo y tangible en las comunidades en las que Walmart opera, mejorando el acceso a recursos esenciales y oportunidades. (Walmart, s.f.)

Sin embargo, el impacto económico de este gigante corporativo en las comunidades locales no es uniformemente positivo. Numerosos estudios han documentado el llamado “efecto Walmart” ya mencionado, donde la apertura de una nueva tienda conduce al cierre de pequeños negocios locales, la reducción de los salarios y la pérdida de empleos en la comunidad. Un informe de la Universidad de Chicago, encontró que, por cada empleo creado por Walmart, se perdieron 1.4 empleos en las pequeñas empresas locales, lo que resalta ese coste “oculto” que tiene la presencia de Walmart en las economías locales. (Davis, y otros, 2009)

En el ámbito global, las prácticas de adquisición de la cadena de suministro de Walmart, también han sido criticadas. Aunque la empresa ha adoptado políticas para asegurar condiciones de trabajo justas en sus fábricas proveedoras, informes de diversas ONGs, como Oxfam<sup>11</sup>, han documentado casos de explotación laboral y malas condiciones de trabajo. Estos informes indican que, a pesar de los compromisos declarados, la realidad en el terreno puede ser significativamente diferente, afectando negativamente a miles de trabajadores en países en vías de desarrollo. (Oxfam International, 2021)

#### *4.2.2 Estudios de Caso sobre la RSC: Testimonios de los Empleados*

Para ilustrar las contradicciones entre las RSC de Walmart y la realidad experimentada por sus empleados, es crucial examinar estudios de casos específicos. Uno de los casos más representativos es el programa “Summer for Respect”<sup>12</sup>, organizado por el grupo “OUR Walmart”<sup>13</sup> en colaboración con estudiantes universitarios. Este programa, buscaba comprender y mejorar las condiciones laborales dentro de la empresa, permitiendo a los estudiantes trabajar junto a los empleados de esta empresa, documentando sus experiencias. (Reich & Bearman, 2018)

En el libro académico “Working for Respect: Community and Conflict at Walmart”, los autores, Reich y Bearman, detallan las vivencias de Anthony, un joven afroamericano que trabaja en Walmart, quien inicialmente expresó un gran entusiasmo por las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la compañía. En un anuncio de Walmart, Anthony afirmó que veía muchas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y estaba agradecido por la educación y formación que le ofrecieron. Sin embargo, su perspectiva cambió con el tiempo, ya que sintió que Walmart lo había utilizado para mejorar su imagen de cara al público, sin brindarle realmente las oportunidades que le habían prometido. Anthony, llegó a comparar su relación con Walmart con una relación abusiva, donde sabía que debía irse, pero no encontraba la manera de hacerlo. (Reich & Bearman, 2018)

Los testimonios de los empleados de Walmart, proporcionan una valiosa perspectiva interna sobre las condiciones laborales y las contradicciones entre la RSC y la

---

<sup>11</sup> Oxfam: organización benéfica internacional centrada en combatir la pobreza y la injusticia global.

<sup>12</sup> Summer for Respect: campaña de organización y recolección de historias orales que se centra en los trabajadores de Walmart.

<sup>13</sup> OUR Walmart: de las siglas Organization United for Respect at Walmart, es un grupo de defensa fundado por empleados de Walmart en 2011 para mejorar las condiciones laborales, salarios y derechos de los trabajadores de la empresa.

realidad. En este mismo libro académico, Beth, una joven estudiante, participe del programa “Summer for Respect”, realizó entrevistas detalladas con varios empleados de Walmart, documentando sus luchas diarias y sus percepciones de la empresa.

Uno de los testimonios más reveladores, provino de un trabajador, el cual comentó que, a pesar de las promesas de Walmart para proporcionar un ambiente laboral justo y equitativo, se enfrentaba constantemente a desafíos, como la imposibilidad de ascender a mejores cargos debido a prácticas discriminatorias o la falta de horas suficientes de trabajo para tener un salario adecuado y estable. Otro trabajador, explicó las tensiones entre los gerentes y los trabajadores, describiendo cómo las promesas de bonificaciones y mejoras salariales a menudo no se cumplían, dejando así, a una gran cantidad de empleados desmotivados y frustrados. (Reich & Bearman, 2018)

También han existido críticas hacia Walmart intentando que mejorase el sueldo a sus empleados, como lo ha denunciado la ICCR<sup>14</sup>. Wartzman en su libro “Still Broke”, desarrolla la idea del por qué Walmart no sube los salarios: *“para quienes se atreven a cuestionar por qué Walmart no mejora sus salarios, la respuesta es la misma: “Nuestros sueldos reflejan el promedio del mercado local para este tipo de trabajo”. Lo que falta en esta explicación es el reconocimiento de que ese promedio ha sido bajo durante décadas y que Walmart, como el mayor empleador del país, ha ayudado a establecer ese estándar. Se convierte en un ciclo circular donde Walmart está en la media que ellos mismos han ayudado a definir. Dijo Alison Omens”*. Esta crítica refleja las continuas preocupaciones sobre si los trabajadores pudiesen mantener un nivel de vida digno. (Wartzman, 2022)

Estos testimonios, subrayan la disparidad entre las declaraciones de la RSC de Walmart y las experiencias de sus empleados. A través de estos casos y testimonios, es evidente que, aunque Walmart se presenta de forma pública como un líder en responsabilidad social, las prácticas a menudo contradicen sus promesas, lo que perpetúa un ciclo de insatisfacción y explotación laboral.

### **4.3 Perspectivas Económicas sobre la RSC y la Vida Laboral en Walmart**

La perspectiva marxista, ofrece una crítica contundente a las prácticas de Walmart, destacando las dinámicas de poder y explotación en sus operaciones. Los casos y testimonios de los empleados, revelan diversas realidades, desde la imposibilidad de ascender por discriminación, hasta tensiones entre los gerentes y los trabajadores, pasando por dar horas insuficientes a sus trabajadores, provocando que estos reciban un sueldo que dificulta vivir en condiciones idóneas. Estas situaciones, se manifiestan como la explotación a la clase trabajadora, por parte de una gran corporación, la cual busca maximizar sus beneficios a expensas de las condiciones laborales de sus empleados.

Con esta visión, la expansión de Walmart y su dominio en el mercado son ejemplos claros de la acumulación de capital y la intensificación de las desigualdades económicas. La presión para mantener los precios bajos y maximizar las ganancias, resultan en salarios bajos y condiciones de trabajo precarias, generando un bucle de explotación que beneficia a la gran compañía y perjudica a clase obrera.

---

<sup>14</sup> ICCR: Interfaith Center on Corporate Responsibility.

En términos neoschumpeterianos, que enfatizan la innovación como pieza clave del crecimiento económico, Walmart puede ser vista como una entidad que intenta equilibrar la eficiencia operativa con la implementación de prácticas de RSC. Los neoschumpeterianos, valoran las dinámicas empresariales que conducen a la innovación y a la competencia. Sin embargo, la realidad laboral de la empresa muestra una serie de desafíos que revelan las tensiones entre sus declaraciones de RSC y las prácticas diarias.

Walmart ha sido pionera en adoptar tecnologías avanzadas y optimizar su cadena de suministro para reducir costes y mantener precios asequibles, mejorando su eficiencia energética según sus informes de sostenibilidad. No obstante, en el estudio tratado anteriormente, expone que los esfuerzos de Walmart para reducir las emisiones de carbono no han alcanzado los resultados esperados. Esta disparidad, sugiere que, aunque la empresa innova de manera regular en sus procesos operativos, hay una desconexión significativa entre sus promesas públicas y sus logros reales en términos ambientales.

Además, desde este enfoque, la relación entre la innovación y las prácticas laborales es vital. Implementar tecnologías avanzadas, puede mejorar las condiciones de trabajo. Por ejemplo, Walmart añadió sistemas RFID, permitiendo a los trabajadores del almacén realizar menos inventarios manuales, lo que reduce el esfuerzo físico, ahorra tiempo al automatizar tareas repetitivas y largas. Sin embargo, los testimonios de algunos de los empleados indican que la realidad es más compleja. La falta de esas horas y las dificultades para ascender, sugieren que la eficiencia operativa y la innovación no siempre se traducen en mejores condiciones laborales.

Por último, desde una interpretación capitalista contemporánea Walmart representa un estudio de caso sobre los beneficios y los peligros del poder de mercado concentrado. Smith argumentó que la búsqueda del interés propio en un mercado libre, conduce a beneficios colectivos a través de la competencia y la eficiencia. Walmart, lo ejemplifica con esos precios bajos, ya mencionados, y con la eficiencia operativa, proporcionando productos asequibles a millones de consumidores.

Sin embargo, Smith también advirtió sobre los peligros de la concentración de poder del mercado, que puede llevar a prácticas monopolísticas y reducir la competencia. Los testimonios de los trabajadores y los estudios sobre sus prácticas laborales, indican que la empresa utiliza su posición dominante para negociar términos desfavorables con sus proveedores y sus empleados, en orden para mantener los costes bajos. La presión constante para abaratar los costes, puede resultar en salarios y condiciones laborales precarias, lo que contradice los principios de justicia y equidad que Smith consideraba esenciales para un mercado verdaderamente libre y competitivo.

Asimismo, la estrategia de Walmart para mantener esos precios y maximizar la eficiencia operativa no siempre están ligadas con sus declaraciones de RSC. Aunque ha implementado varias iniciativas de sostenibilidad y equidad laboral, la realidad indica que estas a menudo no alcanzan sus objetivos, como lo son los problemas desarrollados con anterioridad. Esta discrepancia, puede ser vista como una idea de la búsqueda del interés propio a expensas de los principios éticos, aspecto que Smith criticaría en la práctica contemporánea del capitalismo.

## 5. ACCIONARIADO Y PARTICIPACIONES CORPORATIVAS

Desde su fundación en 1962 por Sam Walton, Walmart ha crecido hasta convertirse en el minorista más grande del mundo. Para mantenerse en esta posición, la empresa ha desarrollado una red compleja de accionistas e inversores en diferentes sectores y regiones. El análisis de estos elementos, ayuda a comprender el poder económico que posee Walmart y facilita la visión sobre las estrategias que utiliza en el mercado global.

### 5.1 Estructura Accionarial de Walmart

Walmart cotiza bajo el nombre de “Walmart Inc.” en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) con el símbolo de “WMT”. Siendo una de las corporaciones más grandes del mundo, su estructura accionarial es diversificada, incluyendo tanto a accionistas institucionales como a individuales. A continuación, se presentan los principales accionistas de Walmart según los datos más recientes:

- **Walton Enterprises LLC:** a través de esta (37.46%) y el patrimonio de la familia (8.048%), posee aproximadamente el 45% de las acciones de Walmart. Esta participación mayoritaria les otorga un control significativo sobre la empresa y su dirección estratégica. (MarketScreener, s.f.)
- **Vanguard Fiduciary Trust Co.:** Es uno de los mayores accionistas institucionales de Walmart, con una participación de alrededor del 5.1%. Vanguard es conocido por su influencia en muchas de las corporaciones más grandes del mundo, como por ejemplo Amazon (7.558%), Apple (8.54%) y Microsoft (8.95%). (MarketScreener, s.f.)
- **BlackRock Inc.:** Otro importante accionista institucional, este posee aproximadamente el 2.9% de las acciones de Walmart. Al igual que Vanguard, BlackRock tiene una fuerte presencia en el mercado financiero global. (MarketScreener, s.f.)

En los últimos años, ha habido movimientos significativos en el accionariado de Walmart. La familia Walton, ha continuado vendiendo pequeñas porciones de sus acciones, aunque mantienen el control mayoritario. Este tipo de ventas suelen estar relacionadas con la diversificación de sus inversiones personales y la gestión de su patrimonio familiar.

La estructura de las acciones de Walmart, dominada por la familia Walton, influye de manera significativa en la gestión. Esta familia, tiene un control directo sobre las decisiones estratégicas y la elección de los miembros del consejo de administración. Este control mayoritario puede ser visto tanto como una fortaleza, ya que proporciona una visión y dirección consistente a largo plazo, como una debilidad potencial, al concentrar el poder de decisión en manos de unos pocos individuos.

Por otro lado, la participación de accionistas institucionales como Vanguard y BlackRock ha crecido, reflejando una tendencia general en los mercados financieros donde los fondos indexados y pasivos ganan relevancia. Estos movimientos influyen en la estabilidad y en la percepción de Walmart en los mercados bursátiles.

### 5.2 Participaciones en otras corporativas

Walmart no sólo enfoca su negocio exclusivamente en la venta al por menor, sino que también realiza inversiones estratégicas en diversas áreas para diversificar su portafolio y fortalecer su posición en el mercado global. Algunas de las principales participaciones de Walmart incluyen:

- **Flipkart:** En 2018, Walmart compró la mayoría de las acciones (77%), haciéndose así con el control de esta plataforma de comercio electrónico de la India por 16 mil millones de dólares. Esta adquisición, permitió que Walmart entrara en el mercado indio, el cual es uno de los mercados de comercio electrónico que más rápido está creciendo en la actualidad. (Times of India, 2023)
- **Massmart:** Walmart posee una participación de peso en Massmart Holdings Limited, un minorista sudafricano que opera en varios países africanos. Esta inversión, permite a Walmart expandir su influencia en el continente africano. (Walmart, s.f.)
- **JD.com:** esta inversión mejora la expansión de su dominio en el mercado chino, ya que esta es una de las principales plataformas de comercio electrónico en China. Esta estrategia, le permite beneficiarse del creciente mercado existente en China y mejorar sus capacidades logísticas y tecnológicas. (JD.com, s.f.)

Además de las inversiones estratégicas, Walmart ha realizado varias adquisiciones importantes en los últimos años para fortalecer su posición en el mercado y expandir sus capacidades:

- **Jet.com:** En 2016, Walmart compró esta aproximadamente por 3.3 mil millones de dólares. Esta adquisición forma parte de su estrategia para competir en el mercado electrónico de Estados Unidos con otras empresas de gran peso, como lo es Amazon. (Walmart, 2016)
- **Parcel:** en 2017 se hizo con esta empresa de logística y de “entrega de última milla”<sup>15</sup>, para mejorar su entrega rápida en áreas metropolitanas. (Walmart, 2017)
- **Art.com:** minorista en línea de arte y decoración del hogar el cual Walmart adquirió en 2018. (Loeb, 2018)

Las participaciones y adquisiciones de Walmart, no sólo tienen como objetivo fortalecer su negocio principal, sino también diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia del mercado minorista tradicional. A través de estas inversiones, Walmart ha podido acceder a nuevos mercados y segmentos de clientes, así como mejorar sus capacidades tecnológicas y logísticas

Por ejemplo, la adquisición de Flipkart, le permitió ingresar al mercado electrónico y logístico de la India, el cual está emergiendo a grandes velocidades, propiciando nuevas y numerosas oportunidades. Del mismo modo, las inversiones en JD.com y la adquisición de Jet.com, fortalecieron las capacidades de comercio electrónico de Walmart y mejoraron su competitividad frente a Amazon.

### 5.3 Análisis Crítico

Las inversiones estratégicas y la estructura de sus acciones, ofrecen diversas ventajas. Primero, el control mayoritario de la familia Walton, proporciona una visión a largo plazo y estabilidad en el control de la empresa. Segundo, las inversiones en empresas como Flipkart y JD.com, permiten a Walmart acceder a mercados en crecimiento y beneficiarse de sus capacidades avanzadas.

---

<sup>15</sup> Entrega de última milla: término del inglés “last mile delivery”, “se refiere al trayecto final de transportación de productos, mercancías e incluso personas”. (NovoCargo, 2022)

Además, las adquisiciones de empresas como Jet.com y Parcel, han mejorado la capacidad de su comercio electrónico y logística, provocando que tenga una posición más competitiva en el mercado global. Estas estrategias de diversificación, han ayudado a Walmart a reducir su dependencia en el mercado minorista y a posicionarse como líder en el comercio electrónico y en la logística.

A pesar de los beneficios, también existen desafíos y controversias asociados a estas ideas. El control mayoritario de la familia Walton, puede ser visto como una concentración excesiva de poder, lo que podría limitar la diversidad de opiniones en la toma de decisiones y reducir la transparencia en la gestión.

Además, las inversiones y compras de Walmart no siempre han sido exitosas. Un ejemplo, sería la adquisición de Jet.com, aunque inicialmente prometedora, no logró cumplir con todas las expectativas. Este tipo de desafíos, resalta la necesidad de una cuidadosa evaluación y gestión de las inversiones estratégicas. La falta de una estrategia cohesiva para integrar Jet.com, además de las dificultades operativas y financieras, contribuyeron a su fracaso, llevando a Walmart a cerrar Jet.com en 2020 y reenfocar sus esfuerzos en fortalecer su propia plataforma de comercio electrónico. (Richter, 2019) (Shoulberg, 2019)

Comparándolo con otros grandes minoristas, como Amazon, Walmart ha adoptado una estrategia de expansión y diversificación similar, pero con un enfoque particular en mercados internacionales y en fortalecer su presencia en el comercio electrónico. Mientras que Amazon, ha crecido orgánicamente y a través de adquisiciones tecnológicas, Walmart ha combinado adquisiciones estratégicas y alianzas para expandir su alcance global y mejorar sus capacidades operativas.

## **5.4 Perspectivas Futuras**

En el futuro, es probable que la participación de accionistas institucionales en Walmart continúe, reflejando una tendencia general en los mercados financieros hacia la inversión en fondos indexados y pasivos. Este crecimiento, podría influir en el control de la empresa, ya que los accionistas institucionales a menudo promueven prácticas de gestión corporativa más transparentes y responsables.

Walmart probablemente siga actuando bajo la misma dinámica de adquisiciones y participaciones estratégicas para reforzar su lugar en el mercado global. Sería razonable pensar que, la empresa continúe centrando sus inversiones en tecnología, logística y mercados emergentes, ya que actualmente, son los nichos de oportunidades más amplios para poder expandirse.

La última revolución tecnológica impulsada por las inteligencias artificiales se presenta como un factor crucial para mantenerse en el mercado. La inteligencia artificial ofrece innovaciones y oportunidades sin precedentes, mejorando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Este avance optimiza procesos actuales y justifica la inversión, permitiendo a Walmart anticiparse a las tendencias del mercado, perfeccionar sus procesos logísticos y ofrecer soluciones personalizadas a sus clientes.

## 6. CONCLUSIÓN

Este análisis sobre Walmart, ha permitido comprender mejor cómo una de las corporaciones más grandes e influyentes del mundo, opera dentro del capitalismo moderno. A lo largo de este estudio, se han examinado diversos aspectos de la estructura y funcionamientos de Walmart, revelando tanto sus fortalezas como sus desafíos. Al centrarnos en estos puntos, hemos podido apreciar la complejidad y las múltiples dimensiones que caracterizan a una empresa de tal magnitud.

Walmart, es un claro ejemplo de cómo las grandes corporaciones pueden ejercer un poder significativo en la economía global. La centralización del poder en manos de la familia Walton y los principales accionistas institucionales, como Vanguard y BlackRock, demuestra cómo una estructura de propiedad concentrada puede influir en la toma de decisiones estratégicas. Esta concentración de poder permite a Walmart mantener una dirección coherente y responder rápidamente a las oportunidades y desafíos del mercado, sin embargo, también plantea preocupaciones sobre la falta de diversidad en las decisiones y la transparencia de su gestión.

Uno de los aspectos más destacados de este análisis, ha sido la discrepancia entre las políticas de RSC de Walmart y las experiencias reales de sus empleados. A pesar de los esfuerzos de la empresa por promover una imagen de compromiso con la sostenibilidad y la equidad laboral, los testimonios y estudios de caso revelan una realidad diferente. Los empleados de Walmart, a menudo enfrentan condiciones laborales difíciles, que no siempre están alineadas con las promesas de la empresa. Este desajuste subraya la necesidad de una evaluación más rigurosa y honesta de las iniciativas de RSC y plantea preguntas sobre la verdadera efectividad de estas políticas.

El análisis del accionariado de Walmart y sus inversiones en otras empresas también ha sido revelador. Walmart ha demostrado una habilidad notable para diversificar sus inversiones y fortalecer su posición en el mercado global. Adquisiciones estratégicas como las de Flipkart, JD.com y Massmart, han permitido a Walmart expandirse a nuevos mercados y mejorar sus capacidades tecnológicas y logísticas. Estas inversiones, no sólo aumentan la eficiencia operativa de la empresa, sino que también la posicionan como un competidor formidable frente a otros gigantes del comercio electrónico, como Amazon. La capacidad de Walmart para anticipar y adaptarse a las tendencias del mercado en un testimonio de liderazgo estratégico y visión a largo plazo.

Sin embargo, no todo es positivo en el panorama de Walmart. La concentración de poder en manos de unos pocos, puede llevar a una falta de diversidad en la toma de decisiones, crucial para una administración equilibrada y justa. Además, las políticas de RSC, deben ser más que meras declaraciones de intenciones. La implementación efectiva de estas políticas es fundamental para ganar la confianza del público y de los empleados. Las grandes corporaciones, incluida Walmart, deben trabajar hacia una mayor transparencia y responsabilidad en todas sus operaciones.

Este estudio ha revelado que, aunque Walmart es un ejemplo de éxito en términos de eficiencia y expansión, también representa las tensiones y contradicciones inherentes al sistema capitalista. La empresa ha logrado mantener su posición dominante en el mercado global mediante una combinación de centralización de poder, innovación continua y estrategias de expansión bien meditadas. Sin embargo, también enfrenta desafíos significativos relacionados con la transparencia de su gobernanza y la efectividad de sus políticas de RSC.

La investigación sobre Walmart, pone de manifiesto que, aunque la empresa ha sido exitosa en muchos aspectos, todavía tiene un largo camino por recorrer en términos de gobernanza y responsabilidad social. La concentración de poder y la falta de diversidad en la toma de decisiones pueden obstaculizar el progreso hacia un control más inclusivo y equitativo. Además, la brecha entre las promesas de RSC y la realidad en el terreno, debe ser abordada de manera urgente para evitar daños a la reputación de la empresa y para asegurar el bienestar de sus empleados.

En conclusión, Walmart ha demostrado una capacidad deslumbrante para mantenerse competitiva y expandirse a través de estrategias clave y una dirección coherente. No obstante, para asegurar un futuro sostenible y equitativo, es esencial que Walmart continúe evolucionando y adaptándose, no sólo en términos de innovación tecnológica, sino también en la implementación efectiva de sus compromisos sociales y éticos. Sólo a través de un enfoque equilibrado que incluya la transparencia, la responsabilidad y la innovación, Walmart podrá mantener su liderazgo y contribuir positivamente al sistema económico global.

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

1. Alonso, T. (25 de Noviembre de 2022). *How Walmart Became The Retailer Of The People*. Obtenido de Cascade: <https://www.cascade.app/studies/walmart-strategy-study>
2. Brandon, R. (28 de Febrero de 2024). Walmart RFID Mandate 2024: What it Means for Businesses. Obtenido de <https://www.inflowinventory.com/blog/walmart-rfid-mandate/>
3. Choo, J. (5 de Enero de 2024). Walmart Business Strategy: A Comprehensive Analysis.
4. Davis, J., Merriman David, S. L., Flanagan, B., Baiman, R., Persky, J., & Learning, C. f. (2009). *The Impact of an Urban Wal-Mart Store on Area Businesses: An Area Businesses: An*. Loyola University Chicago, Chicago.
5. de Marzo, S. (2022). La masiva apuesta de Walmart por la inteligencia artificial y la automatización está redefiniendo el concepto del retail moderno. *Entrepreneur en Español*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/es/noticias/la-masiva-apuesta-de-walmart-por-la-inteligencia-artificial/433410>
6. Do, D. (Abril de 2024). Walmart Marketing Strategy Uncovered: Key Takeaways for E-sellers. Obtenido de <https://litcommerce.com/blog/walmart-marketing-strategy/>
7. ENGIE North America. (s.f.). *ENGIE North America*. Obtenido de <https://www.engie-na.com/>
8. Fitzgerald, T. J., & Wirtz, R. (2008). *Federal Reserve Bank of Minneapolis*. Obtenido de <https://www.minneapolisfed.org/article/2008/the-walmart-effect-poison-or-antidote-for-local-communities>
9. Hodgson, G. M. (2015). *Conceptualizing Capitalism: Institutions, Evolution, Future*. Chicago y Londres: The University of Chicago Press.
10. Jahan, S., & Mahmud, A. S. (2015). *What Is Capitalism?* Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Back-to-Basics/Capitalism>
11. JD.com. (s.f.). *Walmart and JD.com Launch New Offerings to Expand Choices for China's Online Consumers*. Obtenido de [jd.com: https://ir.jd.com/news-releases/news-release-details/walmart-and-jdcom-launch-new-offerings-expand-choices-chinas](https://ir.jd.com/news-releases/news-release-details/walmart-and-jdcom-launch-new-offerings-expand-choices-chinas)
12. Loeb, W. (2018 de Diciembre de 2018). *Why Walmart's Recent Acquisition Of Art.com Is Puzzling*. Obtenido de Forbes:
13. <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2018/12/17/why-walmarts-new-acquisition-is-puzzling/>
14. Lowry Solutions. (s.f.). *The Walmart RFID Mandate: What You Need to Know*. Obtenido de Lowry Solutions: <https://lowrysolutions.com/blog/the-walmart-rfid-mandate-what-you-need-to-know/>
15. MarketScreener. (s.f.). Obtenido de MarketScreener: <https://es.marketscreener.com/>

16. Mileva, G. (22 de Marzo de 2023). How Walmart Is Dominating Private Label Brands [+30 Private Labels]. Obtenido de <https://influencermarketinghub.com/walmart-private-label-brands/>
17. NovoCargo. (10 de Junio de 2022). *¿Qué es last mile delivery en logística?* Obtenido de <https://www.novocargo.com/que-es-last-mile-delivery-en-logistica/>
18. OneWalmart. (s.f.). *Health & Well-Being Benefits Guide*. Obtenido de [https://one.walmart.com/content/usone/en\\_us/me/health/benefits-guide.html](https://one.walmart.com/content/usone/en_us/me/health/benefits-guide.html)
19. Oxfam International. (22 de Junio de 2021). *Supermarket shareholders cash in during Covid-19 pandemic while supply chain workers suffer*. Obtenido de Oxfam: <https://www.oxfam.org/en/press-releases/supermarket-shareholders-cash-during-covid-19-pandemic-while-supply-chain-workers>
20. Pandya, P. (6 de Octubre de 2023). Walmart Marketing Strategy Explained with Marketing Campaigns. Obtenido de <https://digitalagencynetwork.com/walmarts-marketing-strategy-explained-with-marketing-campaigns/>
21. Phillips, J., & Rozworski, M. (2019). *People's Republic of Walmart: How the World's Biggest Corporations are Laying the Foundation for Socialism*. Verso.
22. Reich, A., & Bearman, P. (2018). *Working for Respect: Community and Conflict at Walmart*. New York, New York, Estados Unidos: Columbia University Press.
23. Richter, W. (13 de Junio de 2019). *Walmart's Desperate \$3.3 Billion Acquisition of Jet.com Fails. But it Now Discloses its US Online Sales, and They're Big*. Obtenido de Wolf Street: <https://wolfstreet.com/2019/06/13/walmarts-desperate-3-3-billion-acquisition-of-jet-com-fails-but-it-now-discloses-its-online-sales-and-theyre-big/>
24. Roach, B. (2023). *Corporate Power in a Global Economy*. Boston: Boston University.
25. Ship It Zero. (2022). *Ship It Zero Campaign to Walmart: Protecting Oceans Requires Zero Emissions Shipping*.
26. Shoulberg, W. (10 de Agosto de 2019). *Three Years After Jet.com Acquisition, Is Walmart Finally Ditching Its Misguided Online Strategy?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/warrenshoulberg/2019/08/10/three-years-later-walmart-is-finally-jetting-away-from-the-wrong-internet-strategy/?sh=63cfe9c57cc3>
27. SimpliRoute. (s.f.). Obtenido de SimpliRoute: <https://simpliroute.com/es-es>
28. Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*.
29. The Times of India. (23 de Septiembre de 2023). Walmart invests \$3.5 billion in Flipkart, ups stake to 80.5%. Obtenido de <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/walmart-invests-3-5-billion-in-flipkart-ups-stake-to-80-5/articleshow/103315545.cms>
30. Times of India. (3 de Septiembre de 2023). *Walmart invests \$3.5 billion in Flipkart, ups stake to 80.5%*. Obtenido de Times of India: <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/walmart-invests-3-5->

- billion-in-flipkart-ups-stake-to-80-5/articleshow/103315545.cms#:~:text=Walmart%20acquired%20a%2077%25%20controlling,valued%20Flipkart%20at%20%2421%20billion.
31. U.S Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *EEOC Sues Walmart for Gender and Race Discrimination*. Obtenido de <https://www.eeoc.gov/newsroom/eeoc-sues-walmart-gender-and-race-discrimination>
  32. Vanderhelm, M. (2021). *Walmart*. Obtenido de <https://corporate.walmart.com/news/2021/04/29/setting-records-walmart-continues-moving-toward-becoming-a-totally-renewable-business>
  33. Walmart. (8 de Agosto de 2016). *Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S.* Obtenido de Walmart Corporate: <https://corporate.walmart.com/news/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jet-com-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-u-s>
  34. Walmart. (3 de Octubre de 2017). *Who is Parcel? What This Delivery Company Means to Walmart*. Obtenido de Walmart Corporate: <https://corporate.walmart.com/news/2017/10/03/who-is-parcel-what-this-delivery-company-means-to-walmart>
  35. Walmart. (2023). *Annual Report*.
  36. Walmart. (17 de Agosto de 2023). *Walmart Academy*. Obtenido de <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/about/working-at-walmart/walmart-academy.pdf>
  37. Walmart. (s.f.). *About*. Obtenido de Walmart Corporate: <https://corporate.walmart.com/about>
  38. Walmart. (s.f.). *Africa*. Obtenido de Corporate Walmart: <https://corporate.walmart.com/about/international/africa>
  39. Walmart Global Tech. (s.f.). *Walmart Global Tech*. Obtenido de [https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en\\_us/about.html](https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/about.html)
  40. Walmart. (s.f.). *How We Give*. Obtenido de <https://walmart.org/how-we-give>
  41. Wartzman, R. (2022). *Still Broke: Walmart's Remarkable Transformation and the Limits of Socially Conscious Capitalism*. Nueva York: PublicAffairs.
  42. Williams, T. (9 de Diciembre de 2023). *Walmart Organization Structure In 2024: The Complete Guide*. Obtenido de 33Square: <https://www.33rdsquare.com/walmart-organization-structure/>