



## Las 10 reglas de Sam Walton

Los secretos del éxito para obtener grandes resultados

por Michael Bergdahl

### RESUMEN EJECUTIVO

Sam Walton es sin lugar a dudas uno de los empresarios más exitosos de la historia. Comenzó casi de cero y construyó un imperio comercial que incluye hoy en día no sólo las tiendas Wal-Mart sino, además, los Supercentros Wal-Mart y Sam's Club.

Pero este éxito no provino de la nada. Sam Walton siguió una serie de lineamientos que surgieron tanto de su personalidad afable y curiosa, como de su continuo interés por el bienestar de los empleados y de los clientes. De hecho, este último fue uno de los grandes secretos del éxito de Sam Walton.

En este texto, el autor presenta una visión de conjunto de las 10 reglas que hicieron triunfar a Sam Walton. Entre estas están: comprométase a triunfar, comparta el éxito, aprecie el esfuerzo ajeno y escuche a los demás, entre otras.

#### 1.- Comprométase a triunfar y sea entusiasta

Sam Walton estaba absolutamente decidido a hacer lo que fuera necesario para realizar sus sueños. Solía ir a trabajar a las 4:00 AM para poder revisar los informes de venta del día anterior y pensar un poco antes de que llegaran los demás ejecutivos. Para hacer realidad nuestros sueños es preciso que hagamos un esfuerzo extraordinario.

Uno de los aspectos más interesantes y menos conocidos del éxito de Wal-Mart es que Sam Walton buscaba personas sin educación formal y les enseñaba personalmente a ser exitosas y productivas. Estos ejecutivos, de extracción común, rendían a unos niveles superiores al promedio gracias al liderazgo y a la guía de Walton.

Sam Walton estaba sólidamente comprometido con sus objetivos y sueños. Contaba con el apoyo de su esposa, quien se dedicó por entero a la familia para que Sam se pudiera concentrar sus energías en crear el negocio. Esta es la razón por la que Sam Walton logró superar muchos desafíos, que limitaron los logros de tantas otras compañías.

Sam Walton se imponía objetivos ambiciosos y le encantaba involucrar en los mismos a toda la organización, a través de su energía y pasión. Trabajó incansablemente para mejorar en todo. En su tiempo libre, Sam Walton disfrutaba imaginando cómo mejorar la red de distribución de Wal-Mart, reducir costos, mejorar las relaciones con los socios y bajar los precios.

Pensaba constantemente en cómo lograr que el negocio continuara teniendo éxito. Una vez que perfeccionó la fórmula, se valió de sus ejecutivos para reproducir el éxito en cualquier circunstancia.

Sam Walton sabía lo que tenía que hacer para superar a la competencia porque conocía su negocio en todos los sentidos. Esto quiere decir que, cuando hablaba o hacía sugerencias, tenía mucha credibilidad. Estaba decidido a lograr que el negocio mejorara un poco cada día y retaba a todos sus colegas a superarse. Gradualmente, esta actitud positiva hizo que la gente lograra más de lo que se esperaba al comienzo. Nada en el mundo puede remplazar una buena actitud, cuando se trata de desarrollar y operar un negocio.

- Tenga grandes objetivos que realmente lo motiven e inspiren, y luego concéntrese en los mismos.
- Comprométase a hacer lo necesario para hacer realidad sus sueños.
- Haga todos los días algo que lo acerque a sus sueños.
- Mantenga la dirección; desarrolle ideas pero luego trate de que se hagan realidad.
- Mantenga una fuerte ética de trabajo; Dé el ejemplo.
- Vea todos los "problemas" como oportunidades para mejorar.
- Entrene su cuerpo y su mente para dar todo lo posible. No pierda contacto con la realidad.

#### 2.- Comparta el éxito con quienes lo han ayudado

Sam Walton siempre creyó en que los equipos eran más poderosos que los individuos. Por tal motivo, desde el principio estableció un programa de repartición de las ganancias. Esto convirtió a sus empleados en un equipo de socios motivados y muy leales. Para superar las expectativas, procure que todo el mundo disfrute los beneficios del éxito.

El concepto de repartir las ganancias era bastante novedoso cuando Sam Walton lo implementó en 1970. Sin embargo, Walton consideraría unos años más tarde que este había sido uno de los movimientos más importantes de la compañía.

Al principio, Walton quería repartir las ganancias sólo con los gerentes. Pero su esposa Helen lo convenció de que sería mejor repartir las ganancias entre todos los empleados, incluso los que trabajaban a tiempo parcial. Ella le sugirió que esto animaría a todo el mundo a comportarse como parte de la organización en vez de como simples empleados. Sam Walton vio el

potencial de esta idea y comenzó a destinar un porcentaje de las ganancias de Wal-Mart a un fondo que luego era repartido entre todos los empleados.

Pero la repartición de las ganancias significa que los empleados deben conocer el negocio. Sólo de este modo pueden saber qué hacer para aumentar las ganancias. A medida que entienden mejor las operaciones del negocio, los empleados se sienten más seguros y se vuelven más leales.

El programa de repartición de ganancias de Wal-Mart funciona del siguiente modo: cada empleado cuenta con un fondo personal en el que se deposita el equivalente a 6% de su sueldo. Cuando el empleado se va de la compañía, puede llevarse consigo dicho fondo, bien sea en efectivo o en acciones. Además, los empleados pueden recibir un bono adicional calculado sobre su sueldo dependiendo de su rendimiento. Finalmente, cada empleado recibe un bono navideño calculado sobre su tiempo en la compañía.

A Sam Walton le encantaba compartir las ganancias porque:

1. Según él, no comportaba ningún problema; si la compañía no logra sus objetivos, no se reparten las ganancias.
2. Los empleados se vuelven muy emprendedores cuando reciben su parte. Los empleados están dispuestos a hacer lo necesario para que la compañía tenga éxito.
3. Todo el que trabaja en Wal-Mart siente que es un socio. Esto genera un clima de trabajo más placentero que, en definitiva, significaba que los clientes estaban lidiando con personas que adoran lo que hacen.
4. La repartición de las ganancias hace que todo el mundo se responsabilice seriamente. Todo el mundo está dispuesto a expresar su preocupación cuando la acción de otra persona está poniendo en riesgo cualquier bono.
5. Para que el sistema de repartición de ganancias funcione, es preciso compartir mucha información y actualizarla constantemente. Así pues, el sistema propicia la comunicación corporativa y mantiene motivado a todo el mundo.

- Si tiene empleados, establezca un sistema de repartición de ganancias que eleve la motivación.

- Si la gente se hace rica gracias al sistema de repartición de ganancias, celebre junto a ella. No le ponga límites a lo que la gente puede ganar.

- Recuerde siempre que la información es poder. Si usted quiere que sus empleados tomen decisiones inteligentes, comparta con ellos todo lo que sabe.

- Procure que sea viable y rentable trabajar con usted en vez de con otra compañía. Establezca estructuras que les permitan realizar sus ideas a los empleados más emprendedores. Para conservar a los mejores, actúe como un socio.

### 3.- Motive a los demás a hacer sus sueños realidad

Procure que las personas que trabajan con usted se sientan bien. Ayúdelas a realizar cosas que nunca soñaron que pudieran hacer. Bríndeles oportunidades para hacer cosas impresionantes y no se intrometa. Crea en las personas y permítalas descubrir su potencial.

Sam Walton siempre tenía grandes expectativas para cualquiera que trabajara con él independientemente de su origen. Walton establecía altos estándares y luego procuraba lo necesario para que el empleado los alcanzara. De este modo, los empleados sentían confianza en sí mismos y se desataba un ciclo de continuos logros.

Además, Walton era capaz de imprimirle un toque humano al trabajo. Conocía y respetaba genuinamente a las personas que trabajaban para él. Estas, a su vez, prosperaban porque sentían que eran lideradas por alguien que entendía sus necesidades. Walton respaldó este sentimiento procurando que las decisiones se tomaran en los niveles más inferiores de la organización. A los empleados se los animaba a tomar decisiones “en el lugar” cuando estaban atendiendo al cliente.

Sam Walton también se dedicó a contratar la mejor gente disponible, ofrecerle el mejor entrenamiento posible y crear un buen clima de trabajo en Wal-Mart, donde la gente se sintiera motivada a triunfar. Walton fue un astuto conocedor del comportamiento humano. Esto, combinado con su actitud realista y sentido común, le permitió entender cómo motivar a la gente para que diera lo mejor de sí.

Algunas de las simples técnicas que Walton aplicó para motivar a sus empleados son:

1. Siempre trató bien a los empleados: del mismo modo que le hubiera gustado ser tratado si se intercambiaban los papeles.
2. Procuró que los empleados llevaran distintivos con su nombre: para que todo el mundo fuera reconocido por su nombre. El mismo Walton usaba un distintivo que decía simplemente “Sam”.
3. Walton tenía grandes expectativas: dejaba que los demás demostraran que estaban a la altura del desafío y que buscaran el mejor modo de obtener los resultados deseados.
4. Sam Walton siempre dirigió desde el frente: motivaba a todo el mundo porque estaba pensando todo el tiempo cómo mejorar las cosas. Además, tenía una gran ética de trabajo. Cuando Walton le pedía a todo el mundo que trabajara duro, estaba hablando en serio.

- Sonreír todo el tiempo lo hará más accesible; además, creará un clima de apertura y confianza. Si aprendemos a sonreír con mayor frecuencia, la gente se sentirá más cómoda.

- Aprenda a escuchar. Escuche bien todo lo que los demás están diciendo en vez de pensar en lo que dirá a continuación. Procure que los demás hablen de sus intereses y preocu-

paciones.

- Apréndase los nombres de los empleados y úselos. Al referirse a los demás por su propio nombre, demuestra que se preocupa por la gente a un nivel individual. Además, de este modo se personalizan las conversaciones y se genera motivación.
- Vea a las personas a los ojos cuando hable con ellas. Demuéstreles que son importantes para usted y que cuentan con toda su atención.
- Mejore sus destrezas para relacionarse.

#### 4.- Comuníquese con la gente y muestre interés

Comparta tanta información como sea posible con sus empleados. Ayúdelos a entender por completo como funciona el negocio. Mientras más sepan, más podrán hacer por el negocio. Analice y discuta la información sobre el negocio abierta y claramente.

Sam Walton nunca creyó que podría resolver todos los problemas de Wal-Mart por sí mismo. Era lo suficientemente astuto para saber que los diversos retos requerían del esfuerzo mancomunado de todos los integrantes de la organización. Walton se valió de la tecnología para procurar que cada empleado contara con la información necesaria sobre el negocio. Siempre creyó que era más ventajoso contarle todo que esconder información para evitar que llegara a manos de la competencia. En resumen, Walton confiaba en que los empleados se comportarían no como contratados sino como socios.

Un aspecto particular de este enfoque comunicacional de Wal-Mart es el concepto de "piensa en pequeño". Los gerentes de tiendas son animados a hacer todo lo que sea necesario para que la tienda prospere y sea rentable. Si una tienda presenta una buena idea, esta es luego redimensionada y aplicada en las demás tiendas. Con el enfoque de pensar en pequeño, Wal-Mart ha escapado a las ataduras que siempre afectan a las grandes empresas y que no les permiten reaccionar a tiempo ni ser flexibles.

Sam Walton implementó prácticas comunicacionales muy sencillas y efectivas en Wal-Mart:

1. Todos los sábados en la mañana a las 7 a.m., la gerencia de Wal-Mart se reúne en las oficinas centrales para hablar sobre lo que se ha aprendido esa semana y sobre lo que debe ser cambiado. Ese mismo día se le envían nuevas directrices a cada tienda.
2. En cada tienda Wal-Mart se hace una reunión todas las mañanas. Es una reunión corta y sirve para pasar nueva información. Se hace con todo el mundo de pie para que no tome mucho tiempo.
3. Wal-Mart tiene una Intranet a la que todo el mundo puede acceder en cualquier momento.
4. Todos los sábados en la mañana, los gerentes de las tiendas sostienen una conferencia telefónica con los gerentes de distrito para intercambiar las últimas noticias de la

compañía.

#### 5. Los ejecutivos de Wal-Mart visitan las tiendas todas las semanas para saber qué está pasando.

- Establezca reuniones regulares en las que pueda proveer información a los que trabajan con usted.
- Válgase de los últimos adelantos tecnológicos para mejorar el flujo de información a través de toda la organización.
- Dígales a los empleados todo lo que deban saber sobre el negocio, de modo que cuente con suficiente información como para generar sus propias ideas.
- Piense localmente, pero manténgase al tanto de lo que funciona en otros lugares y válgase de esas ideas como mejor pueda.

#### 5.- Aprecie y reconozca el esfuerzo y los resultados

Sam Walton era muy hábil para motivar a la gente. Esto era posible gracias a su personalidad, pero también a su facilidad para detectar cuándo la gente necesitaba reconocimiento y sentirse satisfecha. Walton se aseguraba de que los empleados que hacían bien sus trabajos fueran reconocidos.

Walton siempre trató a todo el mundo por igual. Los ejecutivos no gozaban de privilegios que los demás empleados no pudieran obtener. Las oficinas centrales de Walton no tenían un comedor para los ejecutivos ni baños privados. Cada empleado era importante para el éxito de la compañía y, por tanto, debía ser tratado por igual. Lo que era justo para uno era justo para el resto. Además, no se podía decir una cosa y luego hacer otra. Los ejecutivos de Walton viajan en clase económica y se hospedan en hoteles baratos, igual que los demás. Walton creía tanto en esto que incluso él mismo lo practicaba, a pesar de ser multimillonario. Él creía en dar el ejemplo.

Wal-Mart es muy buena ofreciéndoles retroalimentación a sus empleados. Los mejores empleados son animados a continuar y los demás empleados reciben asesoría de qué se puede hacer para mejorar. Los supervisores no dudan en hablar sobre problemas de rendimiento abiertamente. Todo el mundo sabe lo que está haciendo bien y lo que está haciendo mal.

A Walton le encantaba reconocer abierta y efusivamente el buen desempeño. Buscaba el buen desempeño en vez del fracaso de los empleados. Se pasaba mucho tiempo alabando el buen desempeño de los mejores empleados.

- Reconozca públicamente el trabajo de sus empleados. Cree una cultura del reconocimiento en su organización.
- No permita que haya dudas acerca de su interés en el desempeño de alguien.
- Trate a todo el mundo por igual y abiertamente.
- Salga de su oficina frecuentemente y busque las cosas positivas que están sucediendo.

## 6.- Celebre sus propios logros y los de su equipo

En un viaje a una fábrica de pelotas de tenis en Corea, Sam Walton se dio cuenta de que todos los empleados participaban en las celebraciones. Esto le encantó, y fue entonces cuando inventó la ya famosa celebración de Wal-Mart. Es algo así: “¡Dame una W! ¡Dame una A! ¡Dame una L! ¡Dame una M! ¡Dame una A! ¡Dame una R! ¡Dame una T! ¿Qué dice? ¡Wal-Mart! ¿Wal-Mart de quién? ¡Mi Wal-Mart, la número uno!” Cada vez que Walton visitaba una de las tiendas o centros de distribución, encabezaba esta celebración entusiastamente. Aunque suene cursi, a los empleados les encantaba porque separaba a Wal-Mart del resto.

Sam Walton hizo varios intentos para crear un clima divertido en Wal-Mart, y, en el proceso, estrechó los lazos emocionales con sus empleados. Además, se dio cuenta de que era más sencillo trabajar en una atmósfera divertida, amistosa y atractiva que en un clima sombrío y demasiado disciplinado. Walton sabía que los clientes compraban en Wal-Mart por los precios, pero también porque la pasaban bien, y esto era posible sólo si los empleados eran felices y mostraban una actitud positiva.

Pero, ¿cómo creó Sam Walton una cultura de diversión mientras se trabaja? Algunos de los factores más obvios son:

1. Las celebraciones formaban parte de las reuniones semanales de los viernes. Todo y cualquier cosa era celebrada (cumpleaños, cifras de ventas, etc.).

2. Sam Walton dirigió muchas competencias individuales y en equipo. Colocaba los objetivos alrededor de la oficina y después iba viendo como progresaba cada empleado. Naturalmente, Walton también participaba en dichas competencias. Hay un famoso caso, a principios de los años ochenta, en el que Walton prometió bailar hula en Wall Street si la compañía lograba ciertos objetivos. La compañía logró los objetivos y Walton bailó junto a otros bailarines profesionales al son del ukelele.

3. En Wal-Mart se hicieron muchas otras cosas graciosas. Era usual que los gerentes recibieran un pastel en la cara, que se tuvieran que disfrazar de payasos y felicitar al cliente o que se afeitaran la cabeza cuando se lograba un objetivo. Todo el mundo acogía estas situaciones con interés y entusiasmo, lo que aumentaba el espíritu de la compañía.

4. Sam Walton era muy hábil para relacionarse con la gente. Recordaba el nombre de todo el mundo. Era amable en las conversaciones, y nunca dejaba de decir “por favor” y “gracias”. Walton les enviaba notas de agradecimiento a los empleados y clientes. Personificó los valores de la compañía.

- Busque cosas que celebrar, y haga cosas memorables para recordar los buenos momentos.
- Procure que las celebraciones sean parte fundamental de todas las reuniones.
- Cree competencias internas con premios para que todo el mundo esté feliz.

- Cuando la compañía obtenga un logro particularmente importante, celébrelo en grade.
- Haga cosas divertidas.
- En vez de enseñarles a los empleados cómo hacer algo nuevo, cree una actividad divertida que facilite el aprendizaje y lo convierta en una actividad divertida.

## 7.- Escuche a los demás y aprenda de sus ideas

Sam Walton ejemplificaba mejor que nadie al típico líder servicial. No consideraba que los empleados debían reportarle continuamente. Por el contrario, creía que su papel era proveer a los empleados todo lo necesario para que lograran satisfacer al cliente. Walton nunca le pedía a un empleado que hiciera algo que él mismo no estaba preparado para hacer.

Walton consideraba socios a sus empleados. Siempre le dio autoridad a su gente para que hiciera mejor su trabajo. Walton le pedía a todo el mundo sus mejores ideas y luego las usaba para mejorar el negocio. Cada vez que visitaba una tienda, organizaba una reunión de improviso con el personal, en la que hablaba poco y escuchaba mucho. Mostraba su aprecio por los esfuerzos de los demás y entablaba estrechos lazos con los empleados. En resumen, trataba a todo el mundo respetuosamente. Esto permitió que el trabajo en equipo fuera mucho más efectivo, porque todo el mundo se sentía ligado a Sam Walton.

La habilidad para lidiar con gente de Walton era genuina. Realmente se preocupaba por los trabajadores de Wal-Mart; no era una estrategia gerencial. La compañía siempre ha conservado su política de “puertas abiertas” y nunca nadie dudó en comentarle una buena idea a Walton. Además, Walton siempre lograba que la gente a su alrededor se relajara.

Walton siempre estaba en busca de nuevas ideas, incluso de parte de los candidatos a trabajar en Wal-Mart.

- Sondee continuamente la opinión de los empleados.
- Establezca mecanismos para saber cómo se sienten los empleados en la compañía.
- Tome ideas de las personas que interactúan a diario con los clientes. Estas son las personas que conocen mejor al cliente.
- Haga lo posible porque sea fácil acercársele.
- Escuche bien lo que le están diciendo.
- Otórgueles a los empleados que lidian con clientes la autoridad necesaria para tomar decisiones correctas y así satisfacer al cliente.
- Adopte la mentalidad de que los líderes están para servir a los trabajadores y no al revés.

## 8.- Busque la manera de superar las expectativas

La estrategia de negocios de Wal-Mart fue creada desde un principio para asegurar que la compañía se destacara del resto. La estrategia consiste en dos elementos:

1. Ofrecer gran variedad a buenos precios, para que la gente venga a la tienda.
2. Procurar que los clientes vuelvan una y otra vez debido a la excelente atención al cliente.

La idea de Walton era ofrecer todo lo que un cliente pudiera necesitar, de modo que nunca tuviera que ir a otra tienda. Las tres creencias básicas alrededor de las cuales Walton creó su compañía son:

1. Respeto para todos y cada uno de los individuos.
2. Proveer un excelente servicio al cliente.
3. Obtener la excelencia en cada aspecto del negocio.

Para realizar estas creencias básicas, Wal-Mart se preocupa mucho de la atención al cliente. Estos son algunos ejemplos:

1. La compañía tiene una “regla de 10 pies”: cada vez que un empleado esté a 10 pies de un cliente, debe verlo a los ojos, saludarlo y ofrecerle ayuda.
2. Todo Wal-Mart tiene una recepción al frente de la tienda: donde los clientes pueden cambiar cualquier cosa que hayan comprado sin pregunta alguna. A veces se le devuelve el dinero al cliente.
3. Sam Walton fue el primero en colocar porteros en las tiendas: que saludan y agradecen a las personas por venir a comprar en Wal-Mart y que orientan a las personas.
4. Wal-Mart es el pionero en “entretenimiento”: esto hace que las compras sean más entretenidas y divertidas. Los clientes son invitados a participar en concursos, juegos y evaluación de productos.

- Obsesiónese por ofrecer el mejor servicio al cliente de toda la industria.
- Busque la manera de superar las expectativas del cliente.
- Haga lo que sea por satisfacer al cliente, aunque se aprovechen de usted.
- Cree alianzas con sus proveedores para mejorar los productos y deleitar a los clientes.

## 9.- Controle los gastos y procure prosperar

La pasión de Sam Walton por el ahorro era legendaria. Nunca tenía tiempo de gastar dinero absurdamente. Además, siempre animaba a cualquiera que tuviera una idea para ahorrar más dinero a que la expresara. El hecho de que los empleados gozaran de un plan de repartición de ganancias hacía que los empleados gastaran sabiamente el dinero de la compañía; así que ahorrar dinero era parte de la cultura de Wal-Mart.

Walton y su tren gerencial dieron el ejemplo en este sentido. Muchas veces, al visitar las tiendas, Walton compraba su almuerzo en el departamento de alimentos y les pedía a los demás que hicieran lo mismo en su hora de almuerzo. El hecho de que un multimillonario no sintiera la necesidad de gastar su dinero enviaba el mensaje de que todo el mundo debería ser

austero.

Los compradores de Wal-Mart son conocidos por exigir la mejor calidad al menor precio. Los compradores no pueden recibir ningún regalo de los proveedores, ni siquiera un almuerzo. Esto quiere decir que las negociaciones se hacen sobre la base de los precios. Y para mantener la honestidad, Wal-Mart ofrece su propia línea de productos genéricos. Todo esto es un esfuerzo por ofrecer mayor valor al cliente.

En pocas palabras, los empleados de Wal-Mart gastan el dinero de la compañía tan juiciosamente como gastarían el suyo. Hacen lo que sea mejor para la compañía, porque esto se verá reflejado en el sistema de repartición de ganancias.

- Pregúntele a todo el mundo cómo se podrían recortar los gastos.
- Pregúntele a sus vendedores cómo sería posible reducir los costos de la cadena de suministros.
- Retribuya a cualquiera que le presente una idea para recortar los costos.
- De el ejemplo.
- Mantenga las relaciones con sus clientes a un nivel profesional, para que las negociaciones se hagan sólo sobre la base de los precios.
- Determine si vale la pena lanzar su propia marca de productos y servicios.

## 10.- Nade siempre a contracorriente

Sam Walton desafió al statu quo mientras Wal-Mart se desarrollaba y consolidaba. Cada vez que se le presentaba un reto, lograba convertirlo en una oportunidad para mejorar. Aunque cometió errores, siempre estaba dispuesto a aprender de los mismos.

¿Cómo fomentó Sam Walton la innovación? Su enfoque:

1. Sam Walton lo simplificaba todo: y le pedía a sus empleados que se ocuparan de un cliente a la vez. Probaba las cosas y luego las aplicaba a gran escala en vez de tratar de imponer ideas desde arriba.
2. Wal-Mart invirtió con creces en Tecnología de Información: así que la compañía podía sintonizar su modelo de negocios sobre la base de mayor información.
3. Sam Walton compartía información confidencial con sus empleados: así que estos se volvían socios en vez de empleados contratados.
4. Sam Walton profesaba la forma de ser de Walton: reuniéndose con sus empleados cuando era posible. Le informaba a todo el mundo cuáles eran los objetivos de la compañía así como el progreso de la misma, y luego pedía ideas y opiniones.
5. Sam Walton mantenía una política de “puertas abiertas”: estaba siempre abierto a cualquier idea de cualquier persona.
6. Wal-Mart creó fuertes lazos con sus proveedores: así que

podía influir en la eficiencia de la cadena de suministros. Wal-Mart siempre ha tratado a sus proveedores como socios.

7. Sam Walton implantó el EDLP (Every Day Low Prices – Precios Bajos Todos los Días): hacía todo lo posible por colocarle el menor precio posible a la mercancía. Cuando los proveedores rebajaban los precios, Walton les pasaba ese ahorro a los clientes en vez de aumentar los márgenes de ganancias de Wal-Mart. Los bajos precios atraen a más gente, lo que significa que hace más negocio y puede obtener mejores precios de los proveedores.

8. Wal-Mart se enfocó en mercadear bien: lo que a veces significaba que hubiera menos gente en las tiendas. Cuando otras tiendas estaban abarrotando sus anaqueles con más productos, Sam Walton giró instrucciones para que se dejaran al menos 36 pulgadas entre anaqueles, de modo que la gente pudiera circular fácilmente con su carrito. Esto incrementó las ventas en 20%.

9. Sam Walton estableció un buen sistema logístico: así que los productos llegan en paletas al centro de distribución y son enviados inmediatamente a las tiendas. Nada permanece más de 24 horas en los almacenes de Wal-Mart.

10. Wal-Mart continúa probando nuevas ideas para sus tiendas: como abrir pequeñas tiendas de comestibles en lugares donde ya hay supercentros Wal-Mart. La idea es atraer a la gente que no soporta el gentío.

- Trate de pensar más allá de lo que existe. Cuando todo el mundo esté haciendo lo mismo en la industria, trate de conseguir una manera diferente de obtener el mismo resultado.
- Pídale ideas a los empleados y trate de implementarlas.
- Anime a la gente a asumir riesgos calculados. No reprima el fracaso.
- Ábrase camino en el negocio desafiando lo establecido.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** The 10 Rules of Sam Walton

**Editorial:** Wiley

**Publicado el:** junio de 2006

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/421>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.