

## Paradojas capitalistas: Wal-Mart y McDonalds

Luis M. Linde

---

### **Charles Fishman**

THE WAL-MART EFFECT. HOW THE WORLD'S MOST POWERFUL COMPANY REALLY WORKS - AND HOW IT'S TRANSFORMING THE AMERICAN ECONOMY

Penguin, Nueva York

### **Richar Vedder, Wendell Cox**

THE WAL-MART REVOLUTION. HOW BIG BOX STORES BENEFIT CONSUMERS, WORKERS AND THE ECONOMY

Harper Collins Perennial, Nueva York

### **Eric Schlosser**

FAST FOOD NATION. THE DARK SID OF THE ALL-AMERICAN MEAL

Harper Collins Perennial, Nueva York

### **James W. McLamore**

THE BURGER KING, JIM McLAMORE AND THE BUILDING OF AN EMPIRE

McGraw-Hill, Nueva York

### **John F. Love**

MCDONALD'S: BEHIND THE ARCHES

Bantam, Nueva York

---

Las dos ideas que inspiraron a Sam Walton cuando fundó Wal-Mart en 1962 fueron, primero, abrir grandes almacenes fuera de las ciudades, en áreas suburbanas o rurales (algo totalmente inédito en la época) y, segundo, vender artículos de consumo masivo lo más barato posible. Él creyó que tendría éxito porque iba a ser una oferta comercial adaptada al fuerte crecimiento de la población norteamericana (en el decenio 1950-1960 había registrado el aumento más rápido desde 1880-1890) y a su urbanización predominante en viviendas individuales sobre áreas muy extensas, algo que hacía posible su ya alto y siempre creciente grado de motorización y que, de hecho, estaba creando un nuevo tipo de aglomeración semiurbana. La segunda idea no era, desde luego, del todo nueva; la originalidad consistía en lo rotundo de la apuesta: orientarse hacia el mantenimiento de márgenes comerciales no, simplemente, estrechos, sino *lo más estrechos posible*, aplicados a grandes volúmenes de ventas, confiando en que, a largo plazo, esa sería una estrategia más potente que cualquier otra para generar beneficios y expandir el negocio. Sam Walton acertó en ambas apuestas y con ese acierto creó un nuevo tipo y un nuevo sector de distribución comercial y, realmente, un tipo de empresa sin precedentes en la historia del capitalismo.

Hoy, Wal-Mart es la empresa privada más grande del mundo por número de empleados (2,1 millones en septiembre de 2008) y también por volumen de ventas, aunque con el alza de los precios del petróleo Exxon se le ha colocado muy cerca, e incluso le superó en 2006. En 2007, Wal-Mart llegó a unas ventas totales (en Estados Unidos y fuera de Estados Unidos) de 374.000 millones de dólares, que equivalen casi al 25% del PIB de España. Wal-Mart tenía abiertos (datos de enero de 2007) 4.128 centros comerciales en

Estados Unidos y 3.065 más en otros países, principalmente México, Reino Unido, Brasil, Canadá y China; recibe unos 178 millones de clientes a la semana (cien de ellos en Estados Unidos), lo que quiere decir que por sus tiendas pasan unos 9.200 millones de clientes al año[1].

McDonald's, fundada en 1955[2], es la primera empresa del mundo en el sector de restaurantes, aunque la corporación también norteamericana Yum! Brands Inc.[3], que opera bajo diferentes nombres comerciales, tiene abiertos un mayor número de locales que McDonald's (que sólo opera bajo ese nombre comercial). McDonald's es la primera por volumen de negocio y, sin duda, la más representativa, el paradigma del sector de «comida rápida» no sólo en Estados Unidos, sino en todo el mundo. En 2007, su volumen total de ventas fue de 22.800 millones de dólares, de los cuales 16.600 procedieron de los restaurantes que operan por cuenta propia y 6.200 millones de los que operan terceros mediante franquicias. McDonald's tenía abiertos (datos de diciembre de 2007) 31.377 restaurantes: sí, ha leído usted bien y no es una errata: 31.377, de ellos 13.862 en Estados Unidos y 17.515 en otros países en los cinco continentes[4]. McDonald's recibió en 2007 más de 52 millones de clientes diarios, lo que quiere decir que en un año, considerando su red mundial, McDonald's y sus franquicias sirven 19.000 millones de comidas. Todas las otras grandes marcas norteamericanas del sector quedan muy lejos de esas cifras. Burger King, la segunda marca más conocida, con 11.000 restaurantes, la mayor parte (90%) franquicias, tuvo en 2007 un volumen de ventas de 13.200 millones de dólares, es decir, no llegan ni al 60% del volumen de ventas de McDonald's.

Esta introducción parece un rimbombante anuncio, pero mencionar esas cifras casi increíbles es una manera de ir directamente al meollo de la cuestión: los 178 millones de clientes *semanales* de Wal-Mart y los más de 52 millones de clientes *diarios* de McDonald's no son, o no son en su abrumadora mayoría, no parece arriesgado afirmarlo, ricos, clase alta[5]. Aunque es obvio que la clientela de Wal-Mart o McDonald's en algunos países emergentes y en desarrollo -China, por ejemplo- no se corresponde, en sentido económico y sociológico, con la clientela en Estados Unidos o en los países más ricos europeos en los que están presentes ambas compañías, lo cierto es que tanto Wal-Mart como McDonald's están orientados, sin ninguna clase de veleidades, hacia una clientela de ingresos medios y bajos. Son centros comerciales y restaurantes cuya característica distintiva, fundamental, es *ser baratos*. De hecho, *ser baratos*, intentar ser rentables ofreciendo los precios más bajos del mercado para productos y servicios idénticos o equivalentes, ha sido el principio comercial e *ideológico* que ha alimentado el motor de ambas compañías durante su medio siglo de existencia y de fabulosa expansión.

Pues bien, a pesar de todo esto, a pesar de sus masivas cifras de clientes y ventas en todo el mundo (en el caso de Wal-Mart en Estados Unidos, 283.886 millones de dólares, equivalentes al 2,05% del PIB y al 2,92% del consumo privado norteamericanos; las cifras corresponden a 2007), que parecen demostrar que ambas responden bastante bien a la demanda que procede de capas sociales de rentas medias y bajas -el consumidor estadounidense tiene muchas otras opciones: a nadie le obligan a comprar en Wal-Mart o a comer en McDonald's, y muchas empresas de ambos sectores han desaparecido en las últimas décadas-, la izquierda norteamericana detesta a Wal-Mart y a McDonald's y la agitación política en su contra -también se da en Europa, pero con

menor intensidad y casi siempre como imitación retardada de lo que llega de Estados Unidos- es incesante[6]. ¿Cómo explicarlo? ¿Cuáles son las «acusaciones»? ¿Cuáles son las «culpas» de estos dos gigantes del capitalismo moderno?

## **EL «EFECTO WAL-MART» Y LA «COMIDA BASURA»**

Es obvio que la primera «culpa» es, precisamente, ésta: ser gigantes. Es imposible llegar a ser tan grande y no ser objeto de un escrutinio intenso y permanente, más severo que el que se aplica a los más pequeños: pero eso puede estar justificado, y muchos así lo entienden, porque el gigante tiene una capacidad de influencia sobre la sociedad y la economía que está fuera del alcance de los demás.

El nacimiento, hace un siglo, de la política antitrust en Estados Unidos con la Sherman Act, en 1890, y la Clayton Act, en 1914, respondió a un amplio acuerdo político (equivocado o acertado, en eso no entramos ahora) sobre la conveniencia de vigilar a las empresas gigantes y, llegado el caso, de darse ciertas condiciones, obligar a su fragmentación en empresas más pequeñas. Por eso, la primera pregunta que podemos hacernos es: ¿por qué las autoridades norteamericanas han permitido la tremenda expansión de Wal-Mart y de McDonald's sin considerar nunca que hubiera motivos para alguna acción antitrust?

La respuesta es sencilla: porque nunca ha podido alegarse con un mínimo fundamento que ninguna de las dos empresas empleara prácticas prohibidas por la legislación de defensa de la competencia[7]. Los ataques contra ambas compañías en materia antitrust se han estrellado contra una realidad que ni sus más enconados detractores niegan: si algo caracteriza a esos dos gigantes capitalistas es, precisamente, su esfuerzo constante, agresivo, por ofrecer los precios más baratos del mercado para cada artículo y cada servicio, una política comercial que podría caracterizarse como defensa constante y a ultranza del consumidor, precisamente el gran objetivo, la suprema razón de ser de la política de defensa de la competencia.

En el caso de Wal-Mart hay otros tres frentes de ataque más potentes, aunque, hasta ahora, no más efectivos. El primero se refiere a lo que la teoría económica denomina «monopsonio», la posición del demandante único o abrumadoramente dominante. El monopsonista no explota al consumidor, sino al suministrador. Se acusa a Wal-Mart de abusar de su posición, a mucha distancia de todos los demás, como primer comprador de la economía norteamericana y de lo crucial de sus pedidos para la supervivencia de muchos de sus suministradores. Pero con su política absolutamente tenaz, casi despiadada, de precios bajos por encima de todo -que trasladan religiosamente a sus clientes-, Wal-Mart lleva decenios ejerciendo una sorprendente y creciente influencia, lo que se conoce como «el efecto Wal-Mart»: casi nadie discute que ha sido un factor importante en el aumento de la productividad del sistema económico norteamericano, no sólo en el sector de distribución, sino, también, a través de su continua presión para contener los costes de producción de sus 61.000 empresas suministradoras, en toda la economía de Estados Unidos[8].

Esta acusación, que se repite contra Wal-Mart desde los años noventa del pasado siglo, va en paralelo con otras dos: primero, su presión sobre los precios y márgenes de beneficio de los suministradores ha obligado a muchos de ellos a deslocalizar, total o parcialmente, su producción a países de costes más bajos –China en primer lugar–, habiendo contribuido, así, a la desaparición o disminución de tamaño de muy diversos sectores industriales en Estados Unidos. Wal-Mart es el primer comprador mundial en China: 27.000 millones de dólares en 2007, cerca de un 9% de todas las importaciones norteamericanas procedentes de China. Segundo, afirman sus críticos, con su tremenda capacidad de competencia arrasa, allí donde se instala, los comercios tradicionales e, incluso, los no tan tradicionales, con lo que eso significa en cuanto a vida familiar, ambiente social en muchos centros urbanos, pauperización de clases medias y eliminación de empleos o menor crecimiento del empleo en el sector[9]. Esta acusación no es de naturaleza diferente a la que el pequeño y mediano comercio lanza en casi todos los países contra los grandes de la distribución comercial. La diferencia está, naturalmente, en la escala.

Pero tampoco estas acusaciones han tenido, hasta hora, impacto significativo, ni han logrado promover acciones legales que pudieran amenazar la continuidad y la expansión de Wal-Mart: y es que resulta muy difícil –al menos, en el ambiente político de Estados Unidos– promover acciones públicas o privadas de esa clase cuando decenas de miles de suministradores supuestamente explotados defienden con todas sus fuerzas su relación con Wal-Mart, y cuando la empresa no ha alterado nunca su política de *precios baratos por encima de todo* al desaparecer muchos de sus competidores, algunos de ellos verdaderos gigantes cuando Wal-Mart nació[10].

Las acusaciones contra McDonald's, no menos virulentas, son de naturaleza diferente. No tendría, realmente, sentido acusar a McDonald's de monopolista o de monopsonista, y nadie lo hace, salvo chiflados, o cínicos no tan chiflados en busca de publicidad y dinero. La acusación más popular contra McDonald's y otras empresas de comida rápida, que ha inspirado libros, dos películas de bastante éxito, *Super Size Me* (2004) y *Fast Food Nation* (2006), e, incluso, famosos litigios, se refiere a su papel en lo que podemos llamar el «sistema de alimentación» de la población de Estados Unidos y, de paso, en el mundial: McDonald's, y todos sus imitadores, han tenido éxito vendiendo, se dice, comida industrializada de mala calidad, sin ninguna preocupación por la salud de los clientes, y ha contribuido, entre otras cosas, a la proliferación de las enfermedades cardíacas y de la obesidad, una verdadera plaga o epidemia, como es sabido, de la sociedad norteamericana y, cada vez más, de las europeas. Esta «acusación» ha adoptado muy diferentes formas, se ha lanzado en muchos países y queda resumida y simbolizada en la expresión «comida basura», que muchos asocian a McDonald's y a las otras grandes empresas, casi todas ellas norteamericanas, del sector de «comida rápida».

Sin embargo, después de la intensa agitación de finales de los años noventa y comienzos de la presente década –que llevó, incluso, a acciones criminales dirigidas o azuzadas por líderes «alternativos», como el campesino imaginario Joseph Bové, líder del grupo ATTAC[11] en Francia–, la campaña mundial ha remitido y McDonald's dedica ahora más medios y más esfuerzos a defenderse[12]. En realidad, ni la comida de McDonald's es basura –está bastante bien para su precio, y en caso contrario no se

entendería su éxito universal, pero ninguna comida, ni siquiera la mejor y más exquisita servida en el mejor restaurante es sana si la cantidad ingerida es enorme y si no hay variación-, ni puede atribuirse -bien mirada, es una acusación grotesca- a McDonald's y otras empresas del sector los problemas de mala alimentación que afectan, lo que parece evidente dado el creciente porcentaje de obesos, a la población de Estados Unidos; ni parece cierto que, dado su tamaño y actividad, su contribución a la destrucción del medio ambiente (consumo de papel, plásticos, etc.) sea desproporcionada o más perversa que la que producen otras muchas grandes empresas de su propio sector y de otros sectores.

## **LOS PECADOS CONTRA LA FELICIDAD SOCIAL**

Detrás de la impresionante expansión de ambas empresas durante las últimas décadas, de su incesante captura de nuevos mercados en Estados Unidos y fuera de Estados Unidos, fundamentada siempre en precios baratos y, siempre que le es posible, cada vez más baratos, en una especie de lucha permanente contra la inflación[13], tiene que haber una tremenda capacidad y voluntad de competencia fundada en un incremento constante de su productividad en la propia organización y en la de los suministradores, lo que es tanto como decir un férreo control de costes, propios y de los suministradores. Pero también puede haber y, de hecho, hay, una disminución de la calidad de los productos que, aun llevando marcas tradicionales o prestigiosas son, en realidad, inferiores, distintos a los originales[14].

Antes nos hemos referido al «efecto Wal-Mart», el impacto sobre la economía de Estados Unidos de la interrelación entre el gigante y sus 61.000 suministradores. Pero hay otros componentes cruciales de los costes, como el salarial y los asociados a la gestión de existencias y a la distribución física de las mercancías. Wal-Mart lleva decenios siendo líder en la adopción de innovaciones que, después, los demás también han adoptado[15]. Más adelante volveremos a esta cuestión, que desempeña un papel importante en el éxito económico de Wal-Mart y en las críticas que recibe.

El caso de McDonald's es, en un sentido, similar, pero, en otro, diferente. Las dos innovaciones fundamentales que impuso su fundador, Roy Kroc, fueron, de un lado, la industrialización tan profunda y amplia como fuera posible de la comida que servirían sus restaurantes, lo que exigía limitar drásticamente la variedad de los platos ofrecidos, y obligaba, además, a disponer de una red de suministradores obedientes a los requisitos de calidad, preparación, regularidad, etc., necesarios para asegurar la uniformidad del servicio en todos sus restaurantes (cualquier variedad de hamburguesa -o de cualquier otro plato- servida por McDonald's en Los Ángeles debía ser *exactamente igual* a otra servida en Nueva York o Chicago). Y, en segundo lugar, aún más importante para su enorme éxito, su política de franquicias, que se separaba en varios aspectos cruciales de la política de franquicias corriente en Estados Unidos en los años cincuenta del siglo XX.

McDonald's, a diferencia de otras muchas empresas de éxito, no concedía franquicias

territoriales –el titular de la franquicia recibía una o varias franquicias, pero nunca el monopolio o control de un territorio–, y no eran franquicias caras, sino bastante baratas; y, lo más importante, el beneficio para McDonald’s no provenía de la explotación rápida de la franquicia mediante precios o comisiones independientes del éxito que pudiera obtener cada una de ellas, sino de un porcentaje muy modesto –el 1,9%– sobre las ventas: «Todo el propósito del sistema de franquicias [pensaba Ray Kroc] era obtener los beneficios de una cooperativa, de forma que los operadores de los restaurantes de la cadena pudieran vender la comida a un precio más bajo que el que podrían poner en sus restaurantes gestionados independientemente»[16]. Más tarde, ya en los años sesenta, la política de franquicias de McDonald’s se transformó en una enorme fuente de beneficios cuando la empresa generalizó una fórmula consistente en entrar en acuerdos de arriendo financiero con propietarios de terrenos dispuestos a construir restaurantes, subarrendando, naturalmente, con un margen, esos restaurantes a los franquiciados. Este mecanismo se complementó más tarde con el arriendo de restaurantes construidos por y propiedad de McDonald’s. Tanto en un caso como en otro, el precio del arriendo (que era neto de cualquier clase de impuestos, cargas y seguros, que corrían a cargo del titular de la franquicia) se fijaba en un porcentaje de las ventas de cada restaurante, con un mínimo que aseguraba el resultado financiero para McDonald’s[17]. Wal-Mart no ha tenido a lo largo de su expansión nada parecido a la revolución de las franquicias y a la combinación de negocio inmobiliario y franquicias que han sido los grandes motores del éxito de McDonald’s.

Mirando hacia la cadena de suministradores, McDonald’s ha tenido una gran influencia en la organización de la producción y la distribución en Estados Unidos de los tres componentes fundamentales de sus platos, carne de vacuno, pollo y patatas, e, incluso, en la producción de equipos para cocinas y restaurantes, con innovaciones que después se han adoptado por otras cadenas de comida rápida y, aunque, probablemente, pocos lo reconozcan, por restaurantes tradicionales. Pero la «denuncia» más repetida y más elaborada contra McDonald’s en relación con sus suministradores se refiere a su impacto sobre la organización y la calidad de la producción, que, según los críticos[18], se ha industrializado y degradado para satisfacer sus exigencias de uniformidad y coste, contribuyendo a la desaparición de las explotaciones ganaderas tradicionales de donde salía la carne de mejor calidad producida en Estados Unidos e, incluso, a la peligrosidad de la carne de vacuno y pollo utilizada en los McDonald’s y en otras cadenas similares[19]. Otras denuncias, como la que se refiere a la destrucción de tejido social por el perjuicio que causan los McDonald’s a los restaurantes tradicionales, se lanzan con menos convicción y tienen poco impacto en la opinión pública.

Pero, con ser graves para gran parte de la izquierda norteamericana –y mundial– los pecados «sociales» de Wal-Mart y de McDonald’s, aún lo son más sus pecados laborales y su rechazo a cualquier clase de actividad sindical en sus centros. A diferencia de algunos de sus competidores, como Costco, el cuarto distribuidor comercial de Estados Unidos por cifra de ventas, que acepta la sindicación de sus empleados y promueve una política de colaboración con las diferentes *unions*, Wal-Mart no acepta compromiso alguno en este terreno[20]. Estos son, además, los elementos que conectan a los movimientos más o menos marginales anti-Wal-Mart y anti-McDonald’s con la izquierda política, los sindicatos y algunos elementos del Partido Demócrata.

## **SALARIOS, SINDICATOS Y MUCHAS COSAS MÁS**

Internet y los periódicos norteamericanos están repletos de denuncias de toda clase contra Wal-Mart y, en menor medida, contra McDonald's. Dar cuenta con detalle de este mar de acusaciones, aparte de ser bastante tedioso, ocuparía más páginas de las que podemos dedicarle. Como muestra, mencionaremos sólo dos portales de Internet, «Corporatewatch» (gestionado desde el Reino Unido) y «WakeupWal-Mart» (gestionado desde Estados Unidos).

En «Corporatewatch», dedicado a la denuncia de los abusos, ilegalidades y tropelías -reales o imaginarias- de grandes multinacionales (Procter&Gamble, Nestle, Unilever, Bayer, Halliburton, Microsoft, entre otras), Wal-Mart ocupa el lugar de honor. En resumen, «Corporatewatch» acusa a Wal-Mart de: 1) destruir la vida comunitaria de muchos núcleos rurales y urbanos; 2) emplear trabajadores ilegales; 3) abusar de sus trabajadores y exigirles esfuerzos desmesurados; 4) explotar a sus suministradores; 5) discriminar por razón de sexo y de raza[21]; 6) «lavar el cerebro» de los niños; 7) apoyar el exterminio de las ballenas; 8) ayudar a «criminales de guerra» (se refiere, en realidad, al apoyo financiero otorgado por Wal-Mart a las campañas electorales del presidente Bush); 9) etiquetar de modo falso o inexacto; 10) destruir el medio ambiente; 11) acometer construcciones ilegales; 12) explotar los fallos legales en las normas de planeamiento urbano; 13) estimular el uso de pesticidas; 14) estimular la producción de carne con animales alimentados con grano manipulado genéticamente; 15) engañar al público con sus anuncios sobre comida barata; 16) mentir en los tribunales; 17) vengarse de sus adversarios y empleados díscolos; y, finalmente, para coronar esta verdadera olimpiada del mal, 18) ser un «Gran Hermano» orwelliano en la vigilancia de sus empleados y suministradores.

Por su parte, «WakeupWal-Mart.com», dedicado exclusivamente a la vigilancia y denuncia de la actividad de Wal-Mart, acusa al gigante, además, de «incrementar el tráfico de vehículos» allí donde se instala, «profanar [con sus construcciones] lugares sagrados» [cementeros de tribus indias] en Hawai, México y en diversos parajes de Estados Unidos, aprovecharse de la explotación de los trabajadores chinos (Wal-Mart es el primer importador en Estados Unidos de productos chinos), no ocuparse de la seguridad de sus trabajadores, violar las leyes sobre trabajo infantil y poner en riesgo la seguridad de Estados Unidos debido al enorme volumen de contenedores que mueve para transportar sus importaciones (unos 800.000 anuales), que no se someten a los controles e inspecciones necesarios[22]. La variopinta retahíla de reales o supuestos delitos, infracciones y comportamientos inmorales con la que se bombardea a Wal-Mart es tal que, inevitablemente, llega un momento en que produce un efecto contrario al que sus denunciantes pretenden: cansancio y escepticismo.

Pero hay denuncias de mayor sustancia contra Wal-Mart y también contra McDonald's: las que se refieren a la política salarial y de seguros médicos para sus empleados. Se afirma que Wal-Mart no hace frente, ni en cantidad de cobertura, ni en calidad, a las

necesidades de seguro médico de sus empleados, algo que, además de desproteger a éstos, descarga sobre los sistemas públicos federales, Medicare y Medicaid, pero también sobre los sistemas financiados por los Estados y autoridades locales, el cuidado de los no asegurados; es decir, traslada a la sociedad, que lo sufraga con impuestos, los costes de los seguros que Wal-Mart no asume. En 2005, los seguros médicos costeados por Wal-Mart cubrían sólo al 43% de sus empleados (contra el 66% de media en las compañías norteamericanas de doscientos empleados o más), lo que significa que Wal-Mart tenía un «déficit» de trescientos mil empleados para llegar a esa media; en 2007, ese porcentaje había subido hasta el 50% (con un 33% adicional cubierto con seguros privados propios o de familiares y un 10% con coberturas médicas públicas) y sólo un 7% de sus empleados carecía de cobertura médica (frente al 17% para el conjunto de Estados Unidos)[23]. En todo caso, según «WakeupWal-Mart.com», el portal de Internet al que ya hemos hecho referencia, Wal-Mart recibe al año la cifra nada despreciable de 2.500 millones[24] de dólares de dinero público (equivalentes a algo menos del 0,8% de su cifra de ventas en Estados Unidos), incluyendo tanto subsidios y ayudas de diverso tipo para la instalación y funcionamiento de sus centros comerciales, como el coste de los cuidados médicos a sus empleados en los sistemas sanitarios estatales y federales.

La otra gran denuncia contra Wal-Mart es que paga muy mal a sus empleados, que la empresa, por cierto, llama «asociados»[25]. Esta situación se habría agravado durante los últimos diez o quince años debido a la aplicación de los modernos sistemas de gestión, algo en lo que, como ya señalamos, Wal-Mart lleva muchos años siendo pionera. Los sistemas informáticos de control y gestión han permitido enormes ganancias de productividad que, debido a una serie de factores –la presión de los inmigrantes, la ausencia de sindicalización, entre otros– no han estado acompañadas en Wal-Mart, sostienen los denunciantes, por los incrementos salariales que habrían sido «justos» o «proporcionados».

Ese fenómeno, que muchos analistas creen que se ha dado en diferentes sectores de la economía norteamericana, se habría producido con especial intensidad en Wal-Mart: «Wal-Mart ha demostrado la efectividad de aplicar principios industriales a la economía de la venta al por menor. Lo hace combinando un uso muy intenso de la tecnología de la información, un crecimiento rápido de la productividad por empleado y un régimen de trabajo duro, a menudo punitivo, que mantiene a la mayoría de sus trabajadores, incluso a los más productivos, en situación precaria y sus salarios en niveles de pobreza. Algunos estudios muestran, por ejemplo, que la productividad de los empleados de Wal-Mart ha llegado a ser hasta un 41% superior a la de los empleados de las empresas competidoras y, sin embargo, ganan bastante menos que los de otras cadenas de descuento. Según la United Food and Commercial Workers International Union (el principal sindicato del sector), el salario horario medio de los trabajadores de Safeway, Albertson y Kroger en California (empresas competidoras de Wal-Mart donde los trabajadores están afiliados a sindicatos) era, en 2007, de 12,71 dólares; la cifra comparable para los “asociados” de Wal-Mart, en la media de todo Estados Unidos, se situaría en 9 dólares»[26]. Wal-Mart es, se afirma, un «Gran Hermano» orwelliano que utiliza su capacidad de control para mantener su coste salarial por empleado muy por debajo del de sus competidores, «apropiándose» de las fuertes ganancias de productividad generadas por la moderna tecnología de gestión. Pero, uno se puede preguntar: ¿cómo lo consigue? ¿Cómo consigue pagar



*sistemáticamente menos* que el mercado, incluso teniendo en cuenta su posición dominante y su enorme peso allí donde se instala? Es más, ¿cómo lo consigue si, a la vez, resulta que ofrece menos y peores seguros médicos a sus «asociados» que lo que ofrecen sus competidores?

Responder a estas preguntas señalando la imposibilidad para los empleados de Wal-Mart de defender sus intereses organizándose sindicalmente debido a la oposición radical de la empresa nos llevaría a otras preguntas: ¿cómo consigue Wal-Mart contratar trabajadores pagando tan mal en épocas de, prácticamente, pleno empleo? ¿Cómo consigue Wal-Mart que sus empleados no defiendan sus intereses afiliándose a los sindicatos y, en cambio, otras muchas empresas, que estarían encantadas con esa situación, no lo consiguen?

Sólo parece haber tres respuestas. La primera, la más sencilla, es que la acusación no sea verdad y que Wal-Mart esté pagando, en realidad, en el conjunto de su actividad, salarios y otras compensaciones parecidas a las que, en media, ofrecen sus competidores. La segunda, señalar que Wal-Mart es o ha sido, en muchos casos, la única oportunidad de empleo «similar», de relativamente baja calificación, lo que le permitiría una explotación de su posición dominante frente a los trabajadores, análogamente a lo que, se afirma, hace frente a sus suministradores; pero esto, que puede haber sido cierto en determinados lugares y momentos, no puede ser una explicación válida durante dos decenios aplicada a todo el territorio de Estados Unidos y Canadá, dos decenios en los que el empleo ha crecido en cifras récord. La tercera, que, aun siendo verdad que los salarios son menores y los seguros médicos no mejores o peores en Wal-Mart que en sus competidores, ofrezca otras compensaciones que igualen, aproximadamente, las retribuciones totales con las de aquéllos: en este sentido, puede mencionarse que en 2007, Wal-Mart dedicó 1.200 millones de dólares, equivalentes al 10% de su beneficio después de impuestos, a diferentes contribuciones a favor de sus empleados (participación en beneficios, distribución de acciones, acceso a descuentos en las propias tiendas de Wal-Mart, posibilidades de promoción, ayudas a la formación, etc.)[27].

## **WAL-MART Y MCDONALD'S, PARADOJAS POLÍTICAS**

La paradoja que plantea la existencia de gigantes de las características de Wal-Mart o McDonald's podría formularse así: por un lado, son organizaciones orientadas a clientelas masivas, es decir, a clientelas de rentas medias y bajas, con una política muy definida, muy activa –algo así como su «ideología» empresarial– de mantenimiento de precios baratos e, incluso, cuando es posible, de precios cada vez más baratos. Desde este ángulo, parece difícil no reconocer que son organizaciones que contribuyen a la mejora de la renta real de sus muchos millones de clientes y que realizan una función similar, en varios sentidos, a la de las cooperativas de consumo (que fueron, por cierto, una de las primeras iniciativas no estrictamente políticas de los partidos socialdemócratas europeos en el siglo XIX).

Pero, por otro lado, son organizaciones abiertamente enfrentadas –en todo caso, en Estados Unidos– a los sindicatos, empresas que nunca han transigido con los modelos de la «corrección política», y que llevan al límite que el mercado y la tecnología les permite el control de sus costes laborales; o, dicho de otro modo, que tratan de llevar al máximo que el mercado y la tecnología les permite la productividad de sus empleados. Es pertinente precisar aquí, por otro lado, para enriquecer o complicar aún más la descripción, que las retribuciones de los directivos de Wal-Mart y McDonald's no son particularmente elevadas para los patrones norteamericanos, teniendo en cuenta el tamaño y la relevancia mundial de las dos empresas[28], mientras que la austeridad de medios y la dureza del trabajo para sus altos ejecutivos constituyen una especie de mística, impuesta en el caso de Wal-Mart por su fundador, Sam Walton[29]; también McDonald's cultiva la devoción al trabajo duro, legado de su fundador, Ray Kroc, como rasgo de su identidad corporativa.

Además de sus políticas salariales y laborales hay, evidentemente, otros factores a considerar: impactos en las zonas donde se implantan, efectos sobre sus proveedores, deslocalización industrial, etc. Pero otros gigantes comerciales norteamericanos (Target, Costco, Home Depot, Kroger y otras cadenas de comida rápida) producen, aunque sea en menor escala, impactos similares, llevan a cabo una política no muy diferente a la de Wal-Mart o McDonald's respecto a sus suministradores norteamericanos y extranjeros y, sin embargo, no son objeto del rechazo y de los ataques sistemáticos del mundo sindical y, en general, de la izquierda. En realidad, los dos gigantes tratan de adaptarse, de forma parecida a como lo hacen sus principales competidores, a las presiones que les llegan de diferentes ámbitos (cobertura de seguros médicos para sus empleados, preocupaciones ecológicas, exigencia de ciertos estándares laborales mínimos a sus suministradores extranjeros, especialmente los asiáticos, normas sanitarias, etc.)[30]. Pero, en definitiva, lo que realmente separa a Wal-Mart y a McDonald's de las otras grandes empresas de la distribución comercial y de la comida rápida, más allá de la diferencia de tamaño, es su actitud política frente a las organizaciones sindicales.

La evolución de Wal-Mart y McDonald's en la crisis financiera y económica que se abre en el verano de 2007 es una buena prueba de cuál es, realmente, su «modelo de negocios». La cifra de ventas de los dos gigantes no sólo no ha caído, sino que está aumentando más de lo previsto por los analistas y más que las de sus competidores, con una mejor evolución en Bolsa que casi todos ellos. Por otra parte, tanto Wal-Mart como McDonald's han aumentando su plantilla en 2008 en Estados Unidos y en Europa. Cuando crece el paro y se hace más difícil el crédito, los consumidores votan, aún más que antes, a favor de Wal-Mart y de McDonald's[31]. Pero no es probable que nada de esto impresione a sus críticos.

---

[1] Para que el lector se haga una idea del tamaño de Wal-Mart: el Grupo Carrefour, que es la segunda empresa mundial en distribución comercial, tuvo en 2007 un volumen de ventas de 130.000 millones de dólares, es decir, un poco más que la tercera parte de Wal-Mart. En 2007, la cifra de negocio mundial de Wal-Mart equivalió casi a la del Grupo Carrefour más Home Depot (90.000 millones de dólares), Kroger (66.000 millones), Costco (60.000 millones) y Target (60.000 millones), que son las cuatro mayores empresas de distribución en Estados Unidos después de Wal-Mart. Si comparamos con España, El Corte Inglés, la más grande empresa de distribución española, alcanzó en 2007 una cifra total de ventas cercana a 27.000 millones de dólares, es decir, algo más del 7% del total mundial de Wal-Mart, pero sólo el 1,7% del PIB

español (al tipo de cambio medio para 2007 euro/dólar). Las ventas de El Corte Inglés sumadas a las ventas en España de Zara (5.100 millones de dólares) alcanzan el 2,05% del PIB español, es decir, una proporción igual a la que representan las ventas de Wal-Mart en Estados Unidos respecto al PIB norteamericano: Wal-Mart pesa mucho en el PIB de Estados Unidos, pero no más que la suma de El Corte Inglés y Zara en el PIB español.

[2] El nombre actual, McDonald's Corporation, se adoptó en 1960.

[3] Yum! Brands Inc. tiene abiertos unos 33.000 restaurantes (18.000 en Estados Unidos y 15.000 en otros países) bajo diferentes nombres comerciales, entre ellos algunos casi tan famosos como McDonald's, como Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Taco Bell. Sin embargo, el total de ventas del grupo, en torno a 10.000 millones de dólares, está muy por debajo del de McDonald's.

[4] 1.401 en Canadá, 6.480 en Europa, 1.696 en Latinoamérica y 7.938 en Asia, Oriente Próximo y África. Del total de 31.377 restaurantes, 6.906 son propiedad de McDonald's y están operados directamente por McDonald's, 20.505 son franquicias y 3.966 son restaurantes asociados que operan bajo el nombre de McDonald's.

[5] La renta mediana de las familias clientes habituales de Wal-Mart se situaba en 2005, alrededor de 40.000 dólares, algo por debajo de la renta mediana de las familias en el conjunto de Estados Unidos en la media de los años 2005-2006: véanse George Will, «The liberals have it wrong», *Townhall*, 14 de septiembre de 2006, en [www.townhall.com](http://www.townhall.com); US Census Bureau, Income 2006, Two-Year-Average Median Household Income by State: 2004-2006, <http://www.census.gov/hhes/www/income/income06/statemhi2.html>.

[6] El movimiento organizado específicamente contra Wal-Mart apareció en 2005 promovido por el United Food and Commercial Workers International Union después de su fracaso en el intento de implantarse en Wal-Mart. Por su parte, AFL-CIO, la primera fuerza sindical norteamericana, ha venido promoviendo campañas contra Wal-Mart desde hace bastantes años. Las relaciones entre el ala más sindicalista e izquierdista del Partido Demócrata y la agitación contra Wal-Mart son frecuentes y conocidas; un ejemplo reciente es la integración en el equipo del candidato a la presidencia, John Edwards, de los dos fundadores del portal de Internet de agitación contra Wal-Mart, «WakeupWal-Mart.com»: *The Washington Post*, 7 de julio de 2007.

[7] McDonald's se ha enfrentado a denuncias relativas a su política de franquicias, pero las ha superado sin dificultad.

[8] Mark Thoma, «China and Wal-Mart: Champions of Equality», *Asia EconoMonitor*, 3 de julio de 2008, [http://www.rgemonitor.com/asia-monitor/252914/china\\_and\\_wal-mart\\_champions\\_of\\_equality](http://www.rgemonitor.com/asia-monitor/252914/china_and_wal-mart_champions_of_equality).

[9] No parece haber una evidencia contundente respecto a los efectos de la expansión de Wal-Mart sobre el empleo en el sector comercial: Russell S. Sobel y Andrea M. Dean, «Has Wal-Mart Buried Mom and Pop?: The Impact of Wal-Mart on Self Employment and Small Establishments in the United States», West Virginia University, Working Paper Series, mayo de 2007.

[10] En julio de 2006, la revista *Harper's* publicó un artículo titulado «Breaking the chain: The anti-trust case against Wal-Mart», firmado por un consultor de empresas, Barry C. Lynn, tratando de argumentar la necesidad de una acción antitrust fundamentada, sobre todo, en la dureza de Wal-Mart con sus suministradores en materia de precios, calidades, y con todas las empresas, grandes y pequeñas, de la distribución comercial, por su durísima competencia. Realmente, desde el punto de vista de la defensa de la competencia, apenas pueden imaginarse argumentos mejores que los de este artículo para felicitar por la existencia de Wal-Mart, para estimar su aportación a la economía de Estados Unidos, al crecimiento de la productividad, y para agradecer a la Federal Trade Commission, la autoridad en Estados Unidos en esta materia, que nunca se haya planteado el despiece del gigante.

[11] ATTAC es la sigla de Association for the Taxation of Financial Transactions to Aid Citizens, grupo fundado en 1998.

[12] Desde hace unos años, McDonal's informa con mucho más cuidado y más medios sobre su política en cuestiones de calidad y seguridad alimentarias, aportaciones a la mejora de la nutrición, asuntos medioambientales, empleo, formación de personal y actividades filantrópicas.

[13] Hay varios estudios que muestran que la inflación en Estados Unidos, medida en las tiendas de Wal-Mart (naturalmente, con composiciones similares a las del IPC oficial), ha sido en algunos períodos hasta un 15% inferior a la tasa oficial.

[14] Ernek Basker, «Does Wal-Mart Sell Inferior Goods?», University of Missouri, Working Paper Series, agosto de 2008. La respuesta del autor a la pregunta del título es que, efectivamente, Wal-Mart vende en muchos casos productos inferiores a los de la marca o denominación original.

[15] Wal-Mart, que emplea actualmente a dos mil programadores en sus oficinas centrales de Bentonville, en Arkansas, adoptó en 1969 el uso de computadoras para controlar sus existencias; en 1980, el uso de códigos de barra; a finales de los años ochenta introdujo sistemas de radiofrecuencia para controlar el movimiento de las mercancías; y a principios de los noventa empezó a utilizar complejos sistemas de comunicación vía satélite para controlar la logística de los centros de distribución y los movimientos de su flota de camiones -que es la más grande flota privada de camiones de Estados Unidos y, quizá, del mundo: véase William W. Lewis, *The Power of Productivity*, Chicago, University of Chicago Press, 2005, p. 94-. Actualmente, los 61.000 suministradores de Wal-Mart tienen acceso a un sistema llamado «Retail Link», propiedad de Wal-Mart, que les permite conocer las ventas de sus productos cada día, cada hora, para los últimos dos años, en cada centro de Wal-Mart; al parecer, ningún otro gran grupo de distribución tiene nada parecido: véase Charles Fishman, *The Wal-Mart Effect*, pp. 75-76. Los expertos citan otras muchas innovaciones en materia de atracción o «fidelización» de clientes, como la apertura en los centros de Wal-Mart de nuevos servicios (los dos últimos son servicios bancarios y farmacias especializadas en medicamentos de alto consumo a precios muy rebajados); presentación y movimiento de las mercancías en las tiendas; explotación diferenciada de los lugares de exposición, etc.

[16] John F. Love, *McDonald's, Behind the Arches*, p. 64.

[17] Ídem, pp. 155 y ss.

[18] Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, capítulo 6.

[19] Un capítulo de *Fast Food Nation*, el 9, está dedicado a explicar algunos casos de intoxicación y envenenamiento muy graves o mortales ocurridos en Estados Unidos en los años noventa. Realmente, dados los miles de millones de comidas servidas anualmente en todo el mundo en McDonald's y otras cadenas de comida rápida, la probabilidad de resultar intoxicado grave o mortalmente en esos restaurantes parece extremadamente baja, no más alta, desde luego, que la de padecer una intoxicación de semejante gravedad en los restaurantes tradicionales o en el propio hogar.

[20] Wal-Mart cerró en 2005 uno de sus centros comerciales en Quebec en el que el 51% de los empleados se habían adherido a un sindicato, el primero y, hasta ahora, único caso de esa naturaleza en la historia de Wal-Mart. Hay que precisar, sin embargo, que Wal-Mart coexiste pacíficamente con los sindicatos en otros países; McDonald's, por su parte, parece mantener una posición similar tanto fuera como dentro de Estados Unidos: véanse Tony Royle, «The Union Recognition Dispute at McDonald's Moscow Food Processing Factory» y «Just Vote No! Union busting in the European Fast-Food Industry: The Case of McDonald's», *Industrial Relations Journal*, vol. 36, núm. 4 (2005) y vol. 33 (2002).

[21] Wal-Mart se enfrenta actualmente a una demanda de las llamadas en la legislación norteamericana «class-action» que afecta a 1,6 millones de reclamantes, empleadas y ex empleadas, por supuesta «discriminación de género». En sus Memorias anuales, la empresa señala que este litigio, uno de los más extravagantes de la historia judicial de Estados Unidos, puede llegar a tener un «impacto significativo» en sus resultados.

[22] En Estados Unidos entran anualmente, procedentes de otros países, más de veinte millones de contenedores; los ochocientos mil contenedores de Wal-Mart representan el 4% de ese total. No se inspeccionan, probablemente, más de un 15%; no hay ninguna información que indique un trato diferente o más laxo a Wal-Mart que a los demás importadores y transportistas.

[23] WakeupWal-Mart.com/Facts/, p. 5 y nota publicada por Wal-Mart el 2 de mayo de 2008. También disponible en Internet: [www.hispanicprwire.com/print.php?1=in@@@id=11403](http://www.hispanicprwire.com/print.php?1=in@@@id=11403).

[24] WakeWal-Mart.com/Facts/, p. 5. «The Wal-Mart Tax, Shifting Health Care Costs to Taxpayers», estudio

publicado por AFL-CIO en marzo de 2006. También disponible en Internet: [http://walmartwatch.com/research/documents/the\\_wal\\_mart\\_tax\\_shifting\\_health\\_care\\_costs\\_to\\_taxpayers/](http://walmartwatch.com/research/documents/the_wal_mart_tax_shifting_health_care_costs_to_taxpayers/).

[25] Algo que a los españoles nos puede recordar la jerga del sindicalismo «vertical» en el régimen de Franco, que no usaba la palabra «obrero», considerada subversiva, y la sustituía por «productor».

[26] Simon Head, «They're Micromanaging Your Every Move», *The New York Review of Books*, 16 de agosto de 2007.

[27] Wal-Mart 2008 Annual Report, Consolidated Statement of Income, p. 28. También disponible en Internet en Wal-Mart.com y en Wal-Martstores.com/Facts/News/News Room/8244.aspx.

[28] De acuerdo con la información que elabora y publica la revista *Forbes*, el «Chief Executive Officer» (CEO, director general o consejero delegado) de Wal-Mart, Lee Scott, ocupaba el puesto núm. 201 entre los quinientos CEO mejor pagados de Estados Unidos, teniendo en cuenta salarios y otras compensaciones diferentes a la distribución de acciones y opciones sobre acciones, y el puesto núm. 175 si se incluye este último tipo de retribuciones: entre 2002 y 2007 había ganado, en total, 43 millones de dólares en salarios y 57 millones en acciones de Wal-Mart. En ese mismo período, el CEO de su competidor, Target, Robert J. Ulrich, había ganado 175 millones de dólares en salarios y había acumulado acciones de Target por valor de 120 millones. Por su parte, James A. Skinner, CEO de McDonald's, ocupaba el puesto núm. 119 por salarios percibidos en 2007, con 15 millones de dólares, pero estaba muy al final de la clasificación por salarios recibidos y acciones de McDonald's recibidas en 2002-2007. Véase [www.forbes.com/lists/2007/12/lead\\_07ceos\\_CEO-Compensation\\_Rank](http://www.forbes.com/lists/2007/12/lead_07ceos_CEO-Compensation_Rank).

[29] Los altos ejecutivos de Wal-Mart presumen de estar en sus puestos de trabajo antes de las seis de la mañana.

[30] «Wal-Mart issues rules for Chinese suppliers», *The Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2008.

[31] «Wal-Mart's October [2008] Sales Top its Forecast on Grocery Discounts», Bloomberg.com, 6 de noviembre de 2008; «Thrifty consumers help push Wal Mart's profit up 9,8%», *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2008.