

Plan De Negocios; Costco Wholesale

Hugo Mundaca

Profesor, Dr. Alberto Silva

MAN 690SG1 Programa Capstone

Keiser University

27 de Febrero de 2015

Nota del Autor

Hugo Mundaca, División Latina en línea, Keiser University. Correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Hugo Mundaca, División Latina en línea, Keiser University, Fort Lauderdale, FL 33309. Correo electrónico: [hmundaca@estudiante.keiseruniversity.edu](mailto:hmundaca@estudiante.keiseruniversity.edu)

## Tabla de Contenido

Resumen	4
1. Descripción General de la Empresa	5
1.1 Evolución Histórica	5
1.2 Organización	7
2. Análisis de Mercado	9
2.1 Mercado en el que Opera la Empresa	9
2.2 Clientes	13
2.3 Competidores	14
3. Estrategias Legales	18
3.1 Forma Legal de la Empresa	19
3.2 Principales Problemas Legales que ha Tenido la Empresa	20
4. Análisis Financiero y Contabilidad	23
4.1 Balance General	23
4.2 Estado de Resultados	25
4.3 Precio de la Acción	26
5. Productos	27
5.1 Principales Productos	28
5.2 Producción	29
5.3 Investigación y Desarrollo	30
6. Página Web y Tecnología	31
6.1 Página Web	31
6.2 Tecnología de Información	33
6.3 Tecnología de Producción	35
7. Recursos Humanos	37

7.1 Personal	37
7.2 Administración de Recursos Humanos	39
7.3 Principales Problemas Laborales	43
8. Estrategia	44
8.1 Misión y Visión de la Empresa	44
8.2 Objetivos y Metas	44
8.3 Estrategias	45
Conclusiones	49
Referencias	50
Anexo 1	55

## Resumen

Costco Wholesale es una empresa que ofrece a sus socios productos y servicios a bajos precios; pero de la mejor calidad posible. Esta organización busca colaborar a mejorar la calidad de vida de personas, como asimismo, de pequeñas y medianas empresas. Costco, fue fundada por Jeffrey H. Brotman y James D. Sinegal en California e 1976. La empresa cuenta con una fuerza laboral de 189.000 empleados alrededor del mundo y 671 tiendas localizadas en cuatro regiones: Europa Occidental, Norte América, Asia y Australia. Donde la mayoría de estas (474) se localizan en territorio estadounidense, seguido por sus locales de Canadá con 88 galpones y el Reino Unido con 26 tiendas. La compañía alcanzó su primer millón de dólares durante los primeros tres años de operación, convirtiéndola en una de las empresas de más rápido crecimiento en la industria. En la actualidad, Costco Wholesale tiene ventas que superan los 112 billones anuales, crecimiento sostenido en el tiempo, alcanzando un crecimiento del 7.12% respecto del año anterior (2013). La empresa comercializa una variada gama de 4000 productos, que varían entre frutas y carnes frescas a productos altamente tecnológicos, además, cuenta con su propia marca de producción; Kirkland. Costco Wholesale se ha planteado objetivos claros al corto, mediano y largo plazo, donde la expansión de la empresa a países en los cuales aún no tienen representación comercial, el aumento de las ventas, a través de la página web de la compañía y, la prolongación de seguir satisfaciendo las necesidades de sus socios, centran los principales objetivos que esta organización se ha planteado.

## **1. Descripción General de la Empresa**

### **1.1 Evolución Histórica**

De acuerdo a la página corporativa de Costco (2015a), esta organización estadounidense se caracteriza por ser un negocio basado en la membresía de sus clientes. La mayor particularidad de esta corporación, está dada por brindar un servicio de excelencia a sus miembros, a través, de los mejores precios del mercado y la gran calidad de los productos que comercializa. Esta organización cuenta con cientos de establecimientos alrededor del mundo, entregando una gran variedad de selección para las mercaderías ofrecidas, además, cuenta con departamentos de especialidades y servicios exclusivos para sus miembros. La motivación que mueve Costco Wholesale, es brindar una experiencia placentera a sus usuarios a la hora de realizar las compras. La filosofía operacional de Costco Wholesale es simple; mantener costos bajos y traspasar el ahorro a los socios. Todo esto, combinado con el gran poder de compra por la extensa membresía alcanzada, pero además, con la búsqueda sin fin para una mayor eficiencia.

A través de los años, Costco ha extendido la variedad de productos que ofrece, esta compañía comercializa por ejemplo; productos frescos (frutas, verduras, carnes, pescados, mariscos, lácteos, panadería, pastelería, flores), ropa, libros, software, electrónicos, computadores, electrodomésticos, paneles solares, joyas, arte y decoración, neumáticos, vinos, muebles, productos farmacéuticos, procesadores de fotografías, gasolineras, licores, centros para ayuda auditiva y ocular, etc. Costco, además, posee su propia marca; “Kirkland Signature”. La “marca de la casa” puede ser encontrada en las tiendas, página web de la compañía y Amazon.com. Esta etiqueta propia fue introducida en 1995 y, su nombre, se debe a la sede corporativa de Costco, la cual, está ubicada en Kirkland, Washington.

La primera tienda de la compañía se llamó “Price Club” y, fue inaugurada en San Diego, California en 1976. Esta peculiar dependencia fue el resultado de la conversión de un hangar de aviones en el establecimiento propiamente tal. Sirviendo originalmente sólo a pequeñas

empresas, la compañía descubrió que podría lograr un mayor poder de compra, sirviendo además, a un selecto público de miembros ajenos a la empresa. Fue este cambio el cual produjo el crecimiento en la industria de los clubs de negocios. Sin embargo, no fue hasta 1983 cuando se produjo el debut de Costco Wholesale en Seattle, Washington. Esta compañía hizo historia, convirtiéndose en la primera empresa, que alcanzó un crecimiento desde cero a 3billones en ventas en menos de 6 años. Costco y Price Club se fusionaron en 1993, operando bajo el nombre de PriceCostco, consiguieron abrir 206 tiendas generando 16 billones en ventas anuales.

Fue en 1997 cuando se resumió el nombre a Costco, desde entonces, la compañía se ha expandido alrededor del mundo, alcanzando ventas este último año fiscal excediendo los \$64 billones. En la actualidad Costco opera 671 tiendas, en Norteamérica posee 474 locales entre Estados Unidos y Puerto Rico, 88 en Canadá y 34 en México. Por su parte, Europa cuenta con 26 tiendas en el Reino Unido y una en España. Asia, cuenta con 20 locales en Japón, 11 en Korea y 10 en Taiwan. Australia por su lado, cuenta con 7 establecimientos. Además, se debe agregar operaciones de comercio electrónico, a través, de websites en Estados Unidos, Reino Unido, México y Canadá. (Finance.Yahoo.com, 2015).

De acuerdo a Bloomberg (2015), James Sinegal fue fundador y CEO de Costco entre Octubre de 1993 y Enero de 2012. En la actualidad tiene una posición como director independiente y consejero para la compañía. La importancia e influencia de Sinegal para Costco Wholesale, se basa en un liderazgo excepcional. Este ejecutivo, de personalidad extrovertida, fue para muchos, el responsable directo del éxito en el desarrollo de esta organización estadounidense. Sus 30 años de arduo trabajo para la compañía, sumado a un estilo “humilde” en la dirección de la empresa, más bien, emula una forma de liderazgo que se puede trasladar fácilmente a la administración de pequeñas empresas, según señala; Weinmann (2011).

Sinegal, enfocó sus energías en contratar y capacitar el mejor talento posible, de hecho, es el recurso humano, la base del éxito organizacional alcanzado por Costco, según él mismo

señala. Dentro de la preocupación por los empleados, Sinegal, se ha encargado de ofrecer el nivel de salarios más alto de la industria, además, de un completo paquete que incluye seguros de salud y vacaciones pagadas (entre otros). Para muchos, una desventaja que aumenta costos, sin embargo, para este visionario, es una ventaja competitiva e inversión que perdura en el tiempo. Para Sinegal, tratar de esta forma a los empleados, no es un acto altruista, sino, una buena forma de hacer negocios, según señala; Weinmann (2011).

La clave del éxito en la administración y colaboración actual de Sinegal, se basa en un estilo de comunicación abierto, es decir, un estilo que contribuye en la colaboración para el trabajo en equipo, especialmente, para compartir ideas y desarrollar estrategias de crecimiento. Por otro lado, el estilo cercano de este ejecutivo, contemplaba visitas de por lo menos una vez al año a cada tienda que la empresa opera. Para Sinegal, los errores son oportunidades para aprender y mejorar las operaciones organizacionales. Su filosofía empresarial se basa en aprender de los errores y mantener un nivel y actitud de innovación permanente. James Sinegal, considera que interactuar con clientes y empleados, no debería ser diferente para una persona que opera individualmente, o si se está a cargo de miles de empleados. La retroalimentación recogida de usuarios y empleados era una constante que Sinegal promueve con pasión.

## **1.2 Organización**

En la actualidad la junta directiva está presidida por Jeffrey H. Brotman, quien fuera uno de los co-fundadores de la organización, en conjunto con James D. Sinegal, quien en la actualidad se desempeña como uno de los doce directores independientes de la empresa. Por su parte, W. Craig Jelinek es el presidente y director ejecutivo de la compañía (CEO), secundado por el vicepresidente ejecutivo Richard A. Galanti, quien se desempeña como CFO (Director de Finanzas).

Organigrama Costco (Organizational Chart of Costco Management, 2012).





Desde la perspectiva geográfica, Costco Wholesale Corporation está subdividida en 4 regiones: Western Europa (Reino Unido y España), Norte América (Canadá, México y Estados Unidos/ Puerto Rico), Asia (Corea del Sur, Japón y Taiwán) y Australia. Sin embargo, y desde la perspectiva operacional, Costco, presenta una estructura organizacional, enfocada a la eficiencia operacional y a la interrelación eficiente de sus diferentes divisiones y zonas geográficas.

## **2. Análisis del Mercado**

### **2.1 Mercado en el que Opera la Empresa**

El segmento para los negocios de descuentos minoristas, es una industria que mueve 390 billones de dólares al año (Trefis Team, 2014a). Este estilo de negocio comenzó con la idea de proveer mercaderías a bajo costo para desarrollar una base sólida de clientes leales. Los mayores representantes de este tipo de empresas son Costco Wholesale, Sam's Club (división de Wal-Mart) y BJ's Wholesale. Costco, logró un sorprendente y rápido crecimiento, alcanzando su primer billón de dólares en los 3 primeros años de operación. Algunos reportes de consumidores, sugieren que los usuarios de estos sistemas de membresía pueden ahorrar hasta un 55% respecto de la utilización de negocios minoristas tradicionales.

El resultado y desarrollo de estos clubs de compras ha sido notable. En Estados Unidos por ejemplo, el periodo comprendido entre los años 2001-2011, arrojó como resultado un incremento del orden de un 47% en ventas de tiendas generales de mercaderías. Sin embargo, los llamados clubs de descuentos, alcanzaron un crecimiento de 135% en el mismo periodo. Como consecuencia de los atractivos incentivos que este tipo de compañías ofrece, se espera que este segmento siga creciendo sin importar las turbulencias de la economía, de hecho, en el periodo comprendido entre los años 2008-2009 (recesión económica) estas empresas mostraron un crecimiento sostenido.

La explicación para este desempeño se basa, en parte, en ventas a pequeños empresarios, (mejores condiciones económicas incrementan las ventas), pero además, una situación de

inestabilidad económica, puede incentivar a familias a comprar en gran cantidad para obtener mejores descuentos. Se espera que la industria de los negocios de descuento siga creciendo en el futuro, donde Costco se perfila como el principal líder.

Costco ha mostrado una saludable tasa de crecimiento a través de su historia, incluso, superando estimaciones que se habían pronosticado en años marcados por la inestabilidad económica mundial. Sólo un 3% de sus ventas provienen del sistema e-commerce, lo cual, significa que existe espacio para mejorar esta forma de comercio y, en consecuencia, acrecentar ventas en el mediano y largo plazo. Por otro lado, su presencia en China representa una buena oportunidad de crecimiento para la empresa, y esto, debido al creciente interés en ese país asiático para consumir productos extranjeros.

La estimación de crecimiento para Costco Wholesale en los próximos años es positiva. La proyección de ventas brutas para los próximos años sería de:

Estimaciones Para los Años	2015	2016	2017
Ventas brutas	120,210 b	130,267 b	142,541 b

Fuente: 4-traders (2015)

De acuerdo a estos datos se puede estimar un incremento de alrededor de 8.1% promedio anual para Costco para los próximos 3 años. Donde el periodo 2015 debería mostrar un incremento de alrededor de un 6.7%, el 2016 con un 8.3% y el periodo 2017 con un 9.4%. Desde otra perspectiva, el Food Retail Industry Profile (2014) señala que la industria de alimentos al por menor en Estados Unidos ha experimentado un crecimiento global moderado en los últimos cinco años, sin embargo, se espera que la industria continúe creciendo pero un ritmo más fuerte durante el período proyectado para 2018.

El caso de Costco España es emblemático, el día 15 de Mayo de 2014 se inauguró la primera tienda en ese país europeo, en Sevilla. La empresa opera de la misma forma que en el

resto de sus almacenes y diferentes países donde tiene presencia, o sea, como un “club de compras”. Fue tal la expectativa laboral de los españoles por este nuevo negocio, que para las 140 posiciones publicitadas para esta sucursal, hubo más de 148.000 postulantes. Situación que representa por un lado el alto porcentaje de desempleo en España, pero además, el gran interés para trabajar y ser parte una organización que ofrece el más alto nivel de salarios del mercado y, también, un atractivo paquete de beneficios para sus empleados, según manifiesta; Martínez-Ribes (2014). Lo interesante que muestra la presencia de Costco en España, es por ejemplo, que algunos clientes, debido a un notorio empobrecimiento de su poder adquisitivo (por la crisis económica), se han organizado de tal forma que pueden agruparse y comprar una caja de un determinado producto, para luego ser dividida entre las partes, y de esta manera, acceder a los bajos precios ofrecidos por la multinacional americana.

## **2.2 Clientes**

Esta compañía atrae los clientes de mayor poder adquisitivo en la industria de clubes de descuento minorista. El promedio de los ingresos individuales de sus clientes es de \$ US 75,000.00 anuales, donde más del 30% de sus socios tienen un ingreso de \$ US 100,000.00 o más. Costco llega a un mercado meta donde se distinguen dos segmentos: dueños de pequeños negocios y público en general.

A pesar que Costco Wholesale ha enfocado tradicionalmente sus esfuerzos en atraer clientes de mayor edad y de zonas situadas en los suburbios de grandes ciudades, lo cierto, es que por estos días, esta organización está trabajando estratégicamente en atraer socios de una demografía que representa una edad más joven. De hecho, esta empresa está desarrollando una estrategia de atracción para nuevos y jóvenes clientes, como consecuencia, de una mayor competitividad en un cuantioso entorno digitalizado, como es el caso de competidores de la talla de; Amazon Prime.

Para hacer frente a la fuerte y nuevo tipo de competencia, Costco ha desarrollado un programa para asociarse con Google en la zona de la Bahía de San Francisco. A través de esta sociedad, la empresa ha debutado con un servicio que ofrece envío de mercaderías a domicilio el mismo día de compra, constituyendo una ventaja importante respecto de sus competidores. Además, esta estrategia para atraer socios jóvenes, ha forzado a Costco en la reciente incursión en el mundo de las plataformas sociales. Se espera una mayor presencia en este tipo de “vitrina virtual”, en la medida, que mejore su sistema de tecnología de información y, el sitio de comercio electrónico, según señala; González (2014).

Otra forma de marketing que Costco está utilizando para atraer un segmento más joven a sus operaciones es, a través, de la incorporación de productos orgánicos, por ejemplo; carnes y grandes atados de kale. Todas estas políticas encaminadas para atraer nuevos segmentos de clientes, no implica en lo absoluto un cambio de rumbo de la empresa. Atraer “millennials”, es una estrategia que busca un crecimiento sostenido y a largo plazo para esta organización. Sin embargo, la empresa no está cambiando la dirección que ha emprendido desde su comienzo, simplemente, Costco ha reconocido un cambio en los patrones de consumo de las minoristas, especialmente, porque existe una gran invasión de ventas al por menor en línea y, esta organización no esconderá la “cabeza en la arena”.

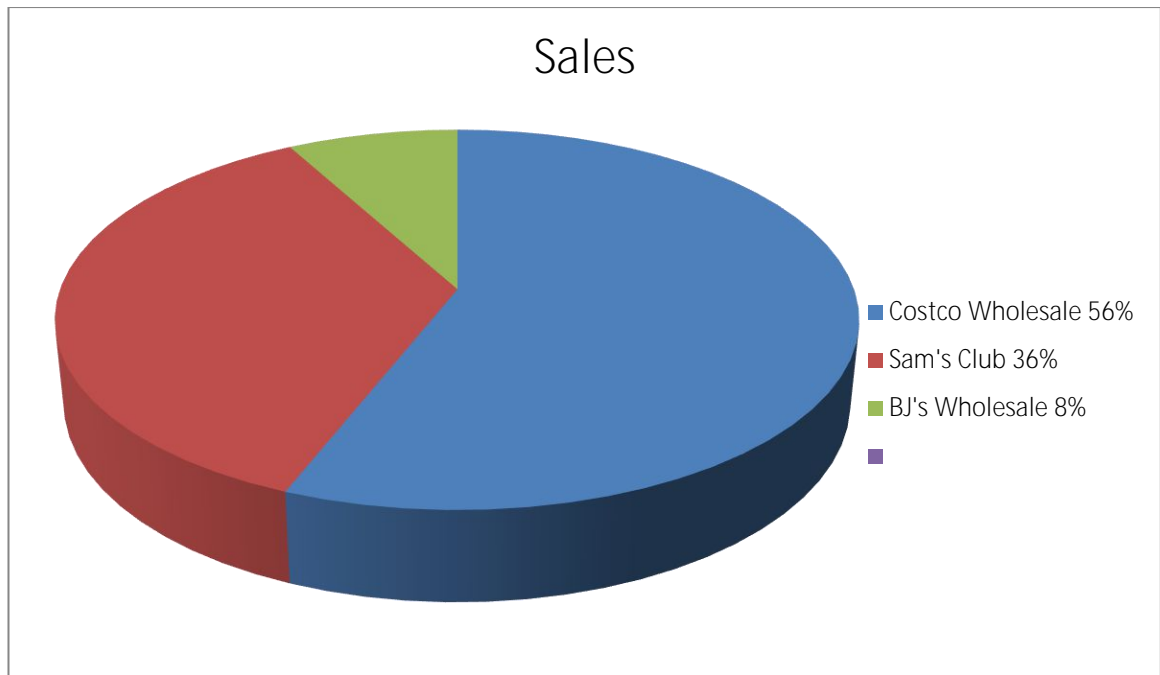
Algunos de los desafíos que esta empresa debe enfrentar en su afán de atraer clientes jóvenes, se basa en el tamaño de las viviendas y/o departamentos que este segmento utiliza para vivir. Este tipo de almacenes están enfocados en satisfacer las necesidades de familias que viven en zonas periféricas y, en consecuencia, poseen espacio suficiente en sus casas para almacenar grandes cajas con toallas de papel, por ejemplo. Esta situación debe ser considerada por la compañía de manera especial, puesto que el grupo demográfico representado por millennials, prefiere vivir en zonas urbanas y departamentos pequeños, según expresa el analista; Dan Geiman (s/f), citado por Gonzalez (2014). Sin embargo, Costco tiene muchas posibilidades para

incrementar su segmento de comercio electrónico, además, el aumento de productos orgánicos se plantea como una política a largo plazo. En definitiva, cualquier cosa que se haga para disminuir la edad de su mercado meta, va ser algo positivo para el futuro de la empresa.

### **2.3 Competidores**

En la industria de ventas al detalle en general, y particularmente en el segmento de los negocios o clubes de descuentos minoristas, existen tres grandes competidores: Costco Wholesale, Sam's Club (una división de Wal-Mart) y BJ's Wholesale Club. Costco es la cadena que cuenta que vende a clientes con mayor poder adquisitivo (\$75,000-\$100,000 anual). Estas compañías de descuentos minoristas, en realidad no son un tipo de almacén, más bien, representan un modelo de negocios innovador. La competencia entre estos clubs de descuentos, se basa en factores tales como: Precio, calidad de las mercaderías y selección, servicio al cliente y la distribución de sus tiendas. No obstante, estos clubs de descuentos, además, compiten con una amplia gama de otras empresas minoristas entre las que se encuentran; Wal-Mart (con sus supercentros), Dollar General, cadenas de venta de mercaderías generales, supermercados y gasolineras (entre otros).

La industria de los clubes de membresía ha crecido notoriamente alrededor del mundo. Sin embargo, es entre Estados Unidos, Canadá y México donde se encuentran mayormente ubicadas sus tiendas. La participación en el mercado para esta industria es de:



Fuente: Aguilar (2014)

Las empresas que adoptan este estilo de membresía que consiste en “pagar para comprar”, logran conseguir dos importantes ventajas: diferenciación de la competencia y el retorno de clientes. Una de las características que representa el éxito de este modelo de negocio, está dada por el alto porcentaje de renovación de la membresía. Costco Wholesale en los Estados Unidos mantiene sobre un 90% de renovación de sus clientes-miembros.

Respecto de los tres minoristas de descuentos, Costco es la cadena que recauda los mayores ingresos anuales, creciendo a un ritmo mayor que Sam's Club en estos últimos años, siendo esta compañía de la competencia la que representa una mayor amenaza. De hecho, existen ciertos elementos que pudieran poner en riesgo el liderazgo de Costco Wholesale. Por ejemplo, la membresía anual de los competidores es notoriamente más baja: Costco cobra \$55 anuales a sus clientes, BJ's \$50 y Sam's Club sólo \$ 40, otorgándole a esta última una ventaja competitiva considerable. Por otro lado, la membresía para miembros ejecutivos, la cual permite acceder a programas de recompensa, tiene un valor de \$ 110 en Costco, pero su principal competidor (Sam's Club) cobra \$100 y con similares beneficios. Desde la perspectiva de la distribución de las tiendas en Estados Unidos, Costco posee 474 tiendas en 43 Estados, sin embargo, existe una

gran concentración de estos en California. Sam's Club, por su lado, posee 620 tiendas en 47 Estados y Puerto Rico, pero distribuidos de manera proporcional a través del país.

Una característica distintiva de la principal competencia de Costco, es la venta de productos Apple. Sam's Club posee una ventaja competitiva importante, es la única minorista de descuentos que comercializa esta prestigiosa marca, atrayendo un segmento meta diferente a la competencia, destacándose principalmente jóvenes ejecutivos, estudiantes universitarios y clientes de menor edad. Otros aspectos que convierte a la competencia de Costco como una real amenaza en el liderazgo de la industria, tiene que ver con los envíos a domicilio, instalación y soporte técnico. Sam's Club, se ha ganado un respetado sitio en este campo. Sin embargo, Costco no se queda atrás, y está mejorando este tipo de servicios, asociándose estratégicamente con Google en San Francisco para comenzar a realizar envíos a domicilio el mismo día de la compra. La competencia de Costco no da tregua en ningún área operativa, menos aún, en lo referente a los comestibles que comercializan, de hecho, algunos estudios especializados, han encontrado que Sam's Club tiene los precios más baratos entre los tres competidores (Trefis Team, 2014a).

### **3. Estrategias Legales**

#### **3.1 Forma Legal de la Empresa**

Costco Wholesale Corporation (CWC) con dirección legal en 999 Lake Dr Issaquah, WA, 98027 United States, está situada en la 19ª posición del ranking Fortune 500 para el periodo 2014, escalando 3 posiciones desde el año anterior (Fortune 500, 2015). Esta compañía se hizo pública el 5 de Diciembre de 1985, con un precio inicial para sus acciones de \$1.67. Transándose en la bolsa de valores NASDAQ bajo el símbolo "COST". En su calidad de Corporación, esta entidad posee un rango legal independiente (persona jurídica) y pertenece a sus accionistas, lo cual, significa que la entidad propiamente tal posee sus propios derechos y

responsabilidades, no sus accionistas, en caso de responder ante la Ley respecto de sus actos, pagos de impuestos, deudas, etc.

Esta empresa y debido a que realiza operaciones internacionales está constantemente sometida a riesgos asociados a aspectos legislativos, judiciales, contables, normativos y políticos. Este complejo escenario, demuestra la vulnerabilidad a la que pueden estar sometidas estas organizaciones multinacionales que operan dentro de un contexto global. Cada país y región del mundo posee aspectos legales que no necesariamente son uniformes, es decir, si la empresa no es capaz de comprender y respetar las leyes de los territorios donde opera, pudiera fácilmente verse afectada de manera adversa, poniendo en riesgo las operaciones del negocio, situación financiera, los resultados de estos e incluso su permanencia en un territorio específico.

Existe un variado y extenso conjunto de factores externos que la empresa no puede controlar, tanto en sus operaciones dentro de los Estados Unidos como en el extranjero. Las normativas internacionales pudieran, incluso, afectar negativamente los resultados comerciales. Leyes cambiantes, condiciones políticas, inestabilidad económica, restricciones regulatorias, regulaciones de tipo de cambio y divisas, políticas monetarias fiscales, pagos de impuestos adversos, países menos estables que Estados Unidos, etc. Son sólo una muestra de los desafíos que Costco Wholesale Corporation debe enfrentar dentro de un marco legal y regulatorio internacional (Costco, 2014a).

Esta corporación, está sujeta a un complejo y extenso conjunto de leyes y regulaciones a nivel: federal, estatal, regional, local e internacional. Leyes relacionadas con la protección del medio ambiente, se han transformado, por ejemplo, en elementos especialmente resguardados por las autoridades correspondientes. Existe un detallado manual de regulaciones que administra el correcto manejo, almacenamiento y tratamiento de materiales peligrosos y no peligrosos. Costco, consiente de la importancia en esta materia, y con el afán de proteger su negocio, ha desarrollado un estricto código de ética corporativa donde se compromete a: Obedecer las Leyes.



La empresa declara en su código de ética que la Ley es irrefutable, por lo tanto, existe un compromiso moral e imperativo para obedecer las leyes. Esta organización conduce su negocio en total conformidad con las leyes de cada comunidad donde se tiene presencia. La compañía está comprometida con: el cumplimiento de todas las leyes y requerimientos legales, respeto a todas las autoridades y sus posiciones, cumplimiento con todas las medidas de seguridad y protección de los productos comercializados, superar los estándares ecológicos impuestos por las comunidades donde se opera, cumplir con todas las leyes de salarios y horas aplicables, el respeto de todas las leyes antimonopolio, dirigir negocios con países extranjeros de manera legal y apropiada bajo leyes nacionales e internacionales, operar bajo las ordenanzas de la Ley de Prácticas Corruptas, o sea, sin ofrecer, dar, solicitar o recibir cualquier forma de soborno o comisión de cualquier persona o, pagar para acelerar la acción del gobierno, o actuar violando la política exterior (Corrupt Practices Act.). La empresa también fomenta la entrega de informes ante la Comisión de Bolsa y Valores, además, de otras comunicaciones públicas de la compañía, haciéndolo de manera justa, precisa, comprensible y oportuna (Thomson, 2009).

De la misma forma que Costco respeta la legislación en las distintas comunidades donde

### **3.2 Principales Problemas Legales que ha Tenido La Empresa**

La empresa está o podría estar involucrada en diferentes auditorías y procedimientos legales que, dependiendo de la resolución de estos, podría afectar el negocio, situación financiera y resultado de las operaciones. Costco opera bajo un complejo sistema legal y regulatorio, la empresa se encuentra y puede involucrarse en procedimientos legales y auditorías que incluyen o involucran: investigaciones del “Grand Jury”, gobiernos o agencias gubernamentales, consumidores, empleados, leyes de propiedad no reclamada, agravios u otro tipo de litigación. Caso Omega vs Costco: De acuerdo a lo señalado por McCormak (2011), la Corte Suprema de Estados Unidos habría inicialmente fallado en contra del minorista estadounidense en 2011. Omega, empresa suiza que fabrica relojes de lujo, demandó a Costco Wholesale en California

bajo la supuesta violación de la ley de derechos de autor en Estados Unidos. El problema se generó cuando la multinacional norteamericana, compró a bajos precios en Nueva York, alrededor de 500 finos relojes de esta marca que provenían de Sudamérica. Costco comercializó los relojes a precios considerablemente más bajo que el promedio del mercado (40% menos). La compañía Suiza, acusó abuso de derecho de autor ya que la empresa norteamericana no pidió permiso para vender a precios tan bajos sus productos, no respetando el precio de mercado sugerido por Omega a minoristas.

Sin embargo y, como noticia de último momento, Northrup (2015), acaba de anunciar que la disputa entre Costco y Omega que han arrastrado por una década, acaba de dar un vuelco definitivo. Los relojes comercializados el año 2003 no estarían violando la Ley de Derecho de Autor. La corte señala que si Omega tiene problemas para que Costco comercialice sus productos a bajos precios y obtenidos en el “gray market”, entonces, debería utilizar una diferente táctica de distribución para que esto no ocurra.

Caso Michael Kors vs Costco: en Junio de 2013, la marca estadounidense Michael Kors demanda a Costco, debido a que esta última envió un email a sus clientes ofreciendo productos lujosos donde había una fotografía de una cartera Michael Kors, que Costco nunca ha comercializado. La demanda estuvo basada en términos de publicidad engañosa, como Costco no vende esta marca se plantea que existe un engaño a clientes y, la empresa fabricante de estas lujosas carteras considera que es fundamental proteger la reputación de su marca. Estas empresas solucionaron el asunto alcanzando un acuerdo en julio de 2014, en una Corte Federal en Nueva York. Los detalles del acuerdo alcanzado se han mantenido en privado por ambas partes (Vehling, 2014).

Por estos días, Costco ha sido el blanco de una demanda por \$50 millones en California, debido a un supuesto no pago de horas extras a trabajadores. La demanda realizada por Mary Pytelewski, señala que la empresa mantenía a trabajadores encerrados dentro de las tiendas por

15 minutos después de haber marcado el reloj de salida. La empresa manifiesta que mantener a los empleados dentro de los galpones hasta que los supervisores completan las rutinas de cierre, era una medida necesaria para la seguridad de la tienda. Esta acción es una violación al Departamento de Trabajo de Estados Unidos FLSA (sección horas y sueldos), según señala; Mundy (2011). En diciembre de 2010, un juez federal en California falló en la demanda original para el caso de pago de tiempo extra contra Costco, dictando que se podría proceder como una acción estatal de California y, también, como una acción colectiva a nivel nacional.

Otro problema legal se concretó en Agosto de 2014, la Comisión para la Igualdad en el Empleo (EEOC) en Chicago, interpuso una demanda contra Costco Wholesale. Esta organización violó el título VII de los Derechos Civiles Acto de 1964, el cual protege empleados contra de discriminación sexual. Una empleada de la compañía estaba siendo acosada constantemente por un cliente de la empresa. Después de comunicar en variadas ocasiones esta situación a la jefatura, no hubo respuestas satisfactorias, de hecho, le pidieron que fuera amable con el socio de la empresa. Fue tanto el acoso de esta persona a la empleada en cuestión, que esta tuvo que pedir una orden de protección en la policía. Después de una investigación de los hechos acontecidos, la EEOC concluyó que los esfuerzos realizados por la empleada no fueron suficientes para Costco, que la compañía fomentó un ambiente de trabajo sexualizado y hostil para las empleadas mujeres. La demanda está en curso y se basa en la incapacidad de Costco para detener un constante acoso sexual de un cliente a una de sus jóvenes empleadas, EEOC (2014).

#### **4. Análisis Financiero y de Contabilidad**

##### **4.1 Balance General**

Según los informes financieros expuestos en el anexo 1. La empresa muestra una situación financiera saludable, donde el pasivo de los últimos 3 años representa las obligaciones que la empresa ha adquirido en proyectos tales como la adquisición de maquinarias, pero

especialmente en la inversión de las nuevas tiendas que Costco Wholesale ha realizado. Los activos de los últimos tres periodos (2013-15) reflejan que la empresa posee una situación positiva, generando rentabilidad a sus socios y manteniendo un constante proceso de solvencia económica.

#### Cálculo de tres Ratios Claves Para Costco Wholesale

Razón de Circulante (2014): Activo Circulante/Pasivo Circulante

$$17.588.000/14.412.000 = 1.22$$

Según el análisis de este ratio y, técnicamente hablando, un resultado de 1.22 representa un buen comportamiento para medir la solvencia de Costco Wholesale en el periodo 2014. Un resultado mayor a 1 (o entre 1 y 2) se considera positivo porque representa que la empresa posee una buena capacidad para pagar sus deudas al corto plazo. Por el contrario, una cantidad menor a 1 podría considerarse negativo o malo. Estos datos son de especial importancia para los acreedores de la compañía, sin embargo, saber que existe holgura para cumplir con las obligaciones de la empresa, es una buena noticia para todos los grupos de interés.

Rendimiento Sobre las Ventas (2014): Utilidad Neta/Ventas

$$2.058.000/112.640.000 = 1.83\%$$

El resultado de este ratio muestra una situación relativamente positiva para Costco Wholesale. La relación entre precios y costos representa el beneficio que la empresa pudiera conseguir dependiendo del volumen de venta. Un 1.83% se considera positivo, sin embargo, la empresa debería ser capaz de aumentar este porcentaje y conseguir un margen de ganancias aún mayor.

Rotación del Activo Total (2014): Ventas/Total Activo

$$112.640.000/33.024.000 = 3.41$$

El ratio que muestra la rotación de los activos de la empresa, arrojan como resultado una rotación del activo total de 3.4 veces anual. Este resultado indica que Costco cubre las

inversiones 3.41 veces a través del ingreso por ventas, o dicho de otra manera, la empresa obtiene 3.41 veces la inversión realizada. Resultado considerado positivo, sin embargo, el rendimiento debería aumentarse para originar un incremento en las ventas con la menor inversión posible.

#### **4.2 Estado de Resultados**

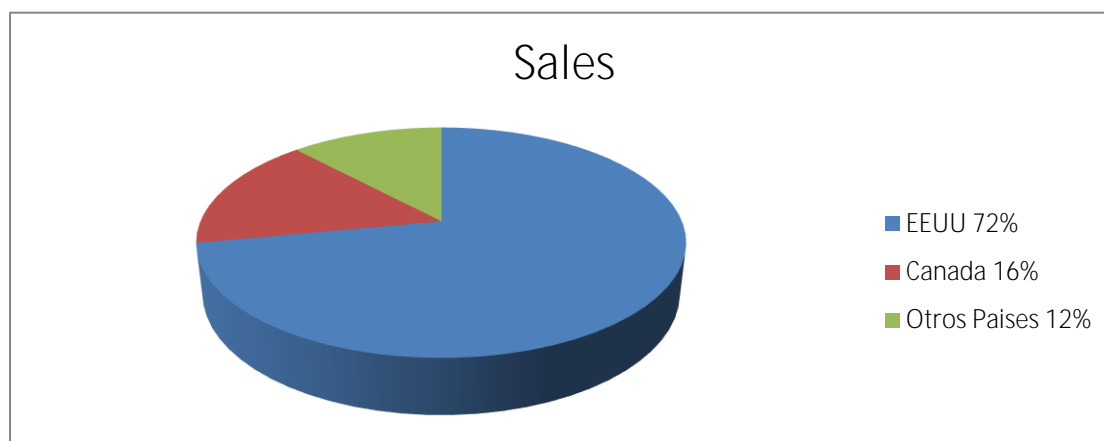
La información financiera expuesta, presenta una empresa que crece y se desarrolla eficientemente. Costco Wholesale, muestra un incremento de un 7% el año 2014 en sus ventas netas, respecto del periodo anterior. Este incremento se basa en alrededor de un 4% en ventas atribuidas a la apertura de nuevas tiendas en el periodo 2013-2014. Por otro lado, la empresa tuvo un impacto negativo en su porcentaje de crecimiento, imputado a situaciones tales como las variaciones del precio del petróleo en el mundo y, la diferencia negativa en el cambio de divisas, según se plantea en el Costco (2014b).

Los ingresos conseguidos por concepto de membresía de socios representan un 2.20% de las ventas netas. Los honorarios de la membresía de Costco Wholesale aumentaron un 6% el periodo 2014. Este incremento es cobrado principalmente a las captaciones de nuevos clientes originadas en las tiendas inauguradas, pero también se incrementó a quienes debieron renovar la membresía en este periodo.

El margen bruto de las ventas netas se incrementó en 4 puntos respecto del periodo 2014-2013 (10.66% 10.62 %). El periodo ocurrido entre los años 2013-2012 tuvo un mayor incremento, alcanzando 7 puntos base. Por otro lado, los gastos generales y administrativos aumentaron un 7% en el periodo 2014-2013. Este aumento se debió principalmente al incremento de costos operacionales, donde el alza del valor del petróleo y la inversión para la renovación de los sistemas de información en los Estados Unidos, conformaron el mayor porcentaje de este aumento.

El ingreso neto de la compañía en los últimos tres años fue de: 2.058.000 (2014), 2.039.000 (2013) y 1.709.000 (2012). Lo cual representa un incremento moderado pero permanente. Costco ha incrementado, además, su ingreso por pie cuadrado en los Estados Unidos, pasando de \$818 el año 2008 a \$942 en 2013. Históricamente la empresa ha mostrado un crecimiento sostenido en el tiempo, alcanzando un 6% en el periodo 2012-13, un 12% el periodo anterior y, un 14% en el periodo 2011. Las operaciones de Costco en los Estados Unidos son responsables del 72% de las ventas totales, seguidos por un 16% de sus tiendas en Canadá y un 12% por otras operaciones internacionales.

Grafico del % de Ventas en las Operaciones de Costco Internacional:



Fuente: Costco (2014b)

#### 4.3 Precio de la Acción

Costco Wholesale Corporation (COST)-NasdaqGS (Para el día 23 de Enero de 2014; en USD).

Cierre anterior:	141,27	Rango Diario:	140,87 - 142,31
Apertura:	141,59	Rango a 52 Semanas:	109,50 - 146,82
Oferta:	N/A	Volumen:	1.700.402
Demanda:	162,00 x 100	Volumen Medio (3m):	1.945.410
Objetivo est 1a:	147,09	Capitalización de mercado:	62,57MM
Beta:	0.82	Precio/Beneficio:	29,53

Próxima fecha de beneficios: N/A

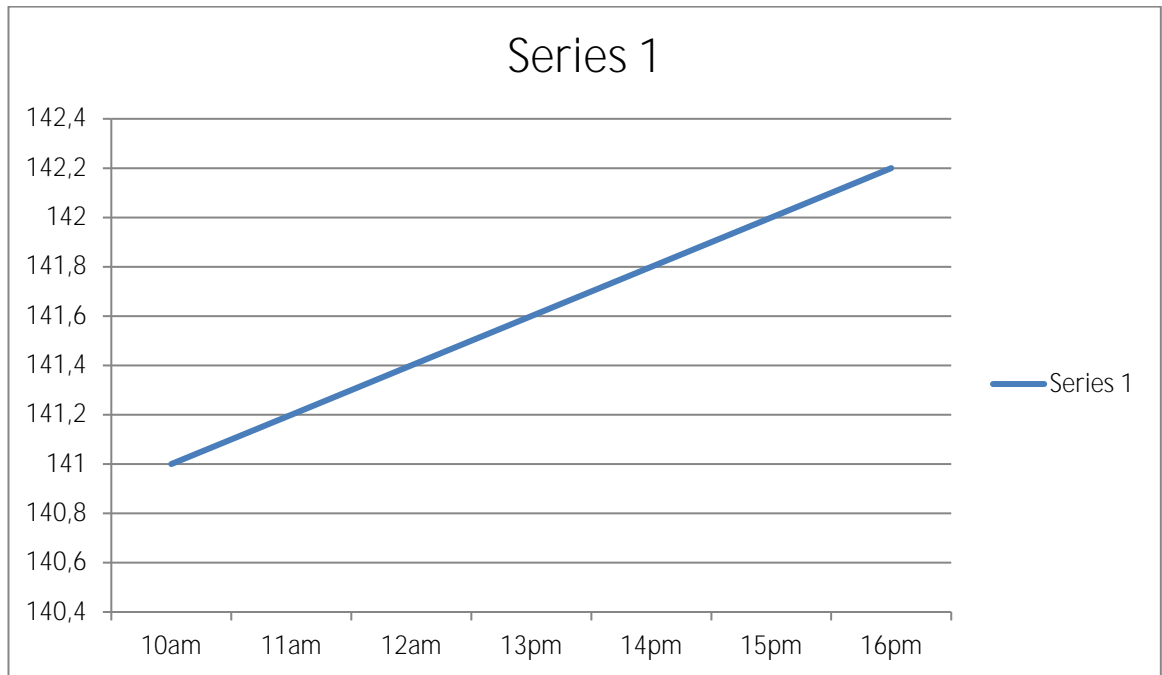
BPA (ttm):

4,81

Dividendo y Rendimiento: 1,42 (1,00%)

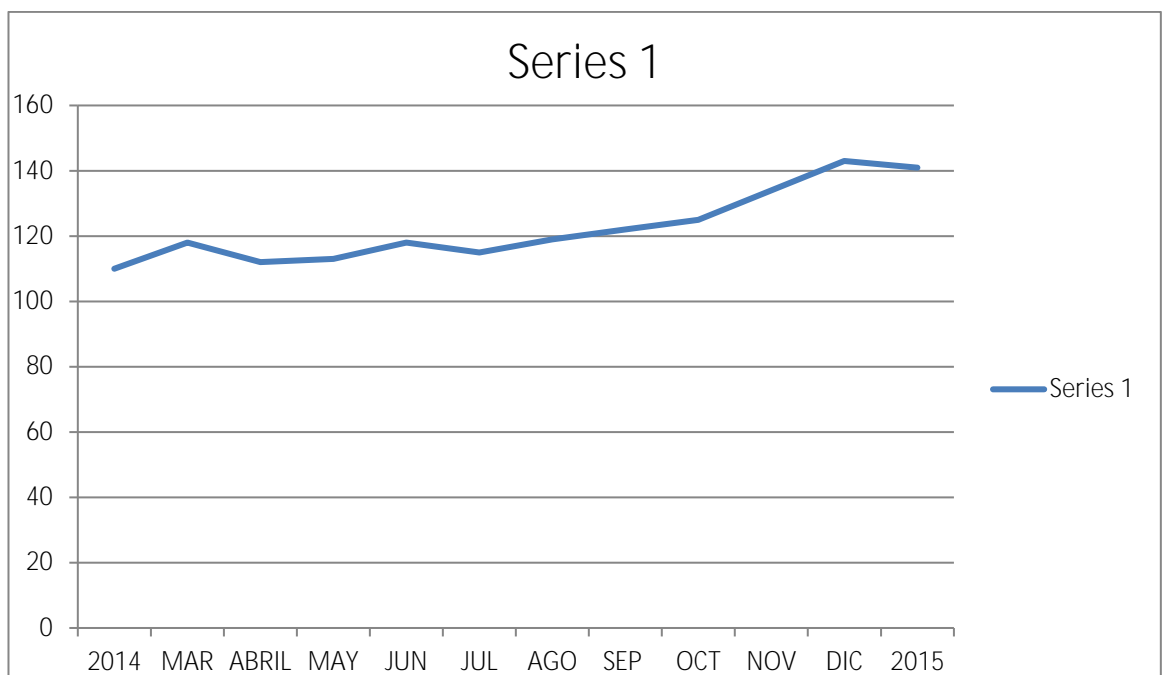
Fuente: Yahoo Finanzas (2015)

Gráfica Diaria (23 de enero, 2015) de la Fluctuación del Precio de las Acciones



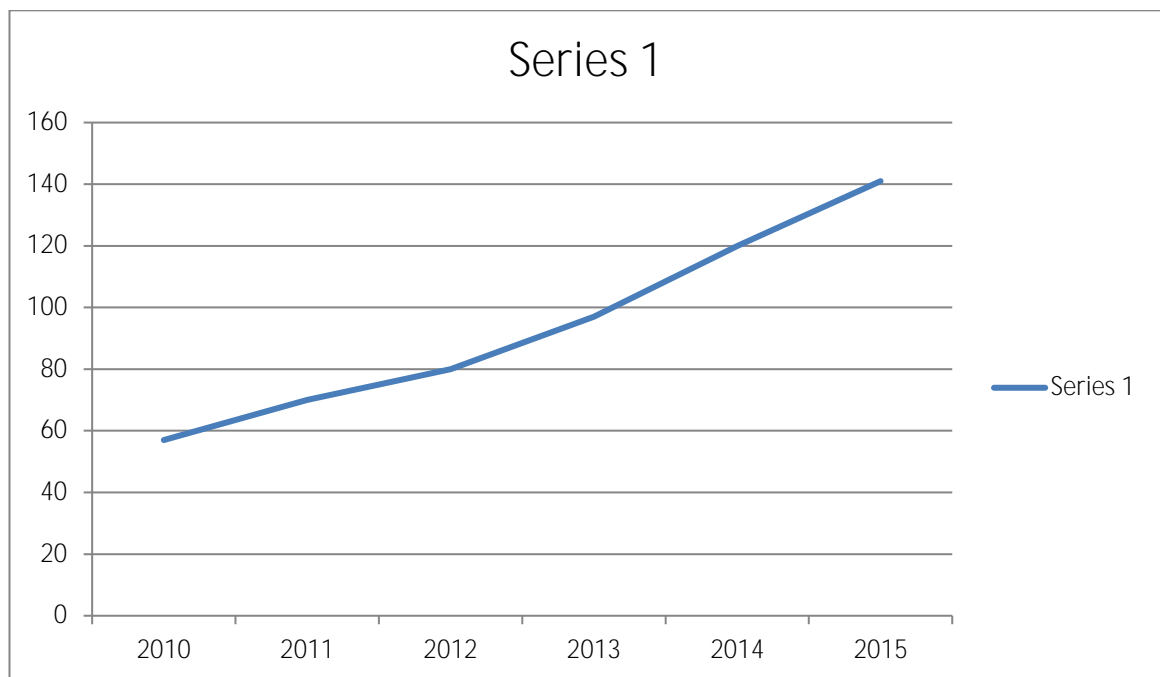
Fuente: Fusion Media (2015)

Gráfica Fluctuación del Precio de las Acciones en un Año (enero2014- enero2015)



Fuente: Fusion Media (2015)

Gráfica Fluctuación Precio Acciones 5 años (2010-2015)



Fuente: Fusion Media (2015)

De acuerdo a la información recopilada y analizada, el rendimiento de las acciones de Costco Wholesale ha sido positivo y permanente en el tiempo. Estos datos permiten pronosticar una tendencia alcista al largo plazo, lo cual, presenta una buena oportunidad de inversión. La situación en el corto plazo es algo diferente. COST ha demostrado que han existido periodos de tiempo donde la fluctuación al corto plazo ha sido poco significativa, sin embargo y en general, las acciones de la empresa muestra un rendimiento positivo y en alza constante. Esta tendencia al alza no muestra un posible cambio de dirección, COST no presenta síntomas de agotamiento, lo cual, permite especular con una tendencia al alza en el largo plazo.

## 5. Productos (o Servicios)

### 5.1 Principales Productos

Costco comercializa alrededor de 4.000 productos en sus locales. Una cantidad reducida si se compara, por ejemplo, con los 150.000 que dispone WalMart en sus Super-Centros o los 40.000 que se ofrecen en un supermercado típico (Edleson, 2014). La amplia gama de productos



seleccionados abarca un rango que va desde; carnes, caviar, televisores, cámaras digitales, lácteos, juegos, juguetes, instrumentos musicales, ventiladores, limpiadores, aspiradoras, libros, CD's, DVD's, implementos para la cocina, candelabros, accesorios para automóviles, medicamentos con prescripción médica, revelados de fotografía, gasolina, detergentes, conservas, bebidas, vinos, cervezas, herramientas, medicamentos de venta libre, productos para oficinas, computadores, teléfonos, viajes, flores, productos para mascotas, etc. Lo normal es encontrar en cada tienda de la compañía, farmacias, centros de comida, centros fotográficos, centros de atención óptico y audición, gasolineras, centros para imprimir y copiado (entre otros).

De los productos que comercializa la empresa, aproximadamente  $\frac{1}{4}$  están en constante cambio, muchos de los cuales, son marcas de buen prestigio y de marcada elegancia. La idea es ofrecer productos lujosos a precios irresistibles para los clientes, sin embargo, estas excepciones tienen un limitado inventario. La división por departamentos o secciones de productos se divide de la siguiente forma:

Alimentos: frutas, verduras, carnes, pescado, mariscos, panadería, rotisería y productos alimenticios envasados.

Secos: golosinas, aperitivos (snacks), tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos para limpieza y suministros institucionales.

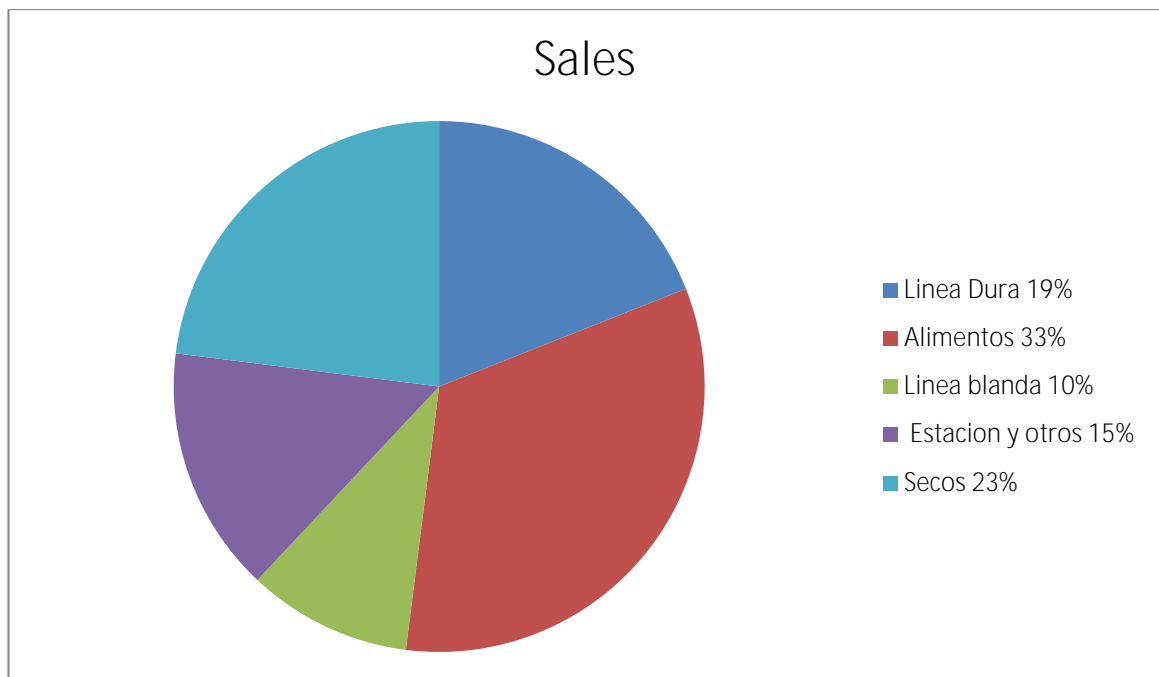
Línea Dura: electrodomésticos, electrónica, productos de salud y belleza, computacional, suplementos para oficina, patio y jardín, productos deportivos, muebles y suministros para vehículos

Línea Blanda: vestuario, domésticos para el hogar, joyas, decoración, y electrodomésticos de tamaño menor

Accesorios y Otros: gasolina, farmacia, patio de comidas, centro óptico, centro para audición, revelado de fotografía y viajes.

Fuente: Costco (2015b)

Ventas por categoría de productos:



Fuente: Ibrahim, Mitchel y Uraguchi (2015)

Una especial mención es la integración reciente a su grupo de productos ofrecidos la gama orgánica. La empresa está exitosamente incorporando carnes, vegetales, vitaminas, comidas saludables, snacks, etc. En su versión orgánica, la cual, ha sido aceptada con mucho éxito por segmentos metas específicos (Costco, 2015c). Los servicios ópticos ofrecidos, se caracterizan por contar con personal especializado, diseños de importantes marcas para lentes y de alta calidad, lentes de contacto, etc. Por su parte, las farmacias cuentan con un sistema de membresía gratis para sus socios, permitiendo ahorros importantes en las comparas de las prescripciones, programas gratuitos para chequear el corazón y la densidad de los huesos, servicio de vacunación y, la posibilidad de acceder a miles de productos genéricos por menos de 10 dólares mensuales para un suministro de 90 días.

Los servicios de audición cuentan con tecnología de punta en lo que a accesorios auditivos digitales se refiere, además, se ofrece exámenes auditivos y gratuitos a sus miembros. Por su parte, la marca exclusiva de Costco Kirkland, ha logrado posicionarse como una marca líder en los Estados Unidos respecto de su calidad y precio, la cual incluye entre sus productos desde ropa para hombres, productos de limpieza, toallas de papel, comida para perros, etc.

Algunas marcas de gran prestigio prefieren no vender sus productos en la tiendas de Costco, sin embargo, esta empresa y, dentro de la Ley, comercializa ciertas marcas de lujo que obtiene, a través, del “gray market” u otro minorista que quiere deshacerse de cierta mercadería de baja rotación. Por otro lado, una característica distintiva de Costco Wholesale, es la venta en grandes cantidades de sus productos, lo que implica una presentación y almacenamiento muy especial en sus bastidores, la empresa almacena la mercadería sobre el piso de venta y la muestra en grandes cantidades para cada elemento, de esta forma, se reduce el trabajo que se requiere para la manipulación y acopio de mercaderías.

Costco tiene relaciones comerciales directas con un grupo importante de reconocidas marcas nacionales e internacionales. Entre las cuales se encuentran: Coca cola, Canon, Casio, Samsung, Panasonic, Nestlé, Colgate-Palmolive, Levi Strauss, Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Sony, Michelin y otros fabricantes que proveen su marca Kirkland.

## **5.2 Producción**

Costco Wholesale Industries, es una división de Costco Wholesale Corporation, esta división se encarga del empaquetado especial de ciertos alimentos, de los laboratorios ópticos, procesamiento de carnes y la distribución de joyas. La empresa está en una constante actitud de mejorar las operaciones e incrementar la eficiencia. El empaquetado de mercaderías o la manipulación de las carnes representan un porcentaje significativo respecto de los productos que comercializa la empresa.

En los Estados Unidos, Costco compra la mayor parte de la mercadería directamente de los fabricantes, quienes, envían los pedidos a los mismos almacenes, o dirigen los productos a alguno de los nueve centros de acopio que posee la empresa, los cuales, sirven como puntos de distribución para las tiendas cercanas. En el caso de los productos que llegan desde los fabricantes en grandes cantidades y en contenedores, la empresa redistribuye estas mercaderías en porciones individuales, además, las relocaliza en tiempo record, generalmente menos de 24

horas. Estas mercaderías cuando llegan a las tiendas designadas, pasan de inmediato a la sala de venta. Es una cantidad mínima la que se mantiene en bodega, abaratando costos asociados a múltiples pasos en los canales de distribución. Costco tiene relaciones directas de compra con fabricantes, o sea, no pasa por distribuidores. Además, la empresa ha logrado implementar una logística operacional de bajos costos, promoviendo un empaquetado eficiente en sus propias plantas procesadoras, desarrollando una estructura eficaz y sustentable: Una ventaja competitiva difícil de igualar.

Kirkland es la marca distintiva de Costco y ya tiene 20 años en progreso desde que se inauguró como marca exclusiva para la compañía. En la actualidad esta marca corporativa es parte del 20% de los productos que se pueden encontrar en las tiendas. A través, de Kirkland Costco puede desarrollar nuevos productos, nuevas categorías de productos y nuevos productos de las categorías existentes, lo que permite a la empresa controlar la calidad de lo producido bajo la marca institucional. Por otro lado, la marca Kirkland contribuye a elevar los estándares de calidad y a bajar los precios de la competencia en marcas nacionales. Kirkland es el producto de una estrecha colaboración entre Costco Wholesale y aquellos productores que desarrollan productos de alta calidad para la compañía. Un ejemplo de esto, es el caso del atún en conserva kirkland. La empresa en asociación con Bumble Bee, crearon un producto muy competitivo y de alta calidad; un atún en conserva con mucha más carne y menos agua o aceite. La asociación ha sido un éxito total para ambas compañías, la empresa bajo la marca Kirkland logró crear un producto de mayor precio pero de mejor calidad, basado en un corte diferente del pescado, y Bumble Bee por su parte, logró introducir un producto nuevo, bajo su marca e inspirado en las especificaciones básicas que Costco implementó.

Costco posee una fábrica procesadora de carne de 250.000 pies cuadrados en el valle de San Joaquín en California. Esta planta es relativamente nueva y se destaca por su máximo estándar de limpieza y control de calidad (Madrak, 2012). Las medidas de seguridad para la

manipulación de carnes son extremadamente exigentes, por ejemplo, esta planta procesadora posee en sus estaciones tecnología de punta para estaciones de sanitación de lavado de manos, las cuales, permiten que los encargados de la planta puedan controlar para que cada empleado las utilice un mínimo de cuatro veces al día. Además, los envíos de carnes desde el exterior deben presentar una certificación que señala que el producto ha sido debidamente testeado, los cuales, no presentan ningún tipo de contaminación. Costco, realiza una inspección independiente de todas maneras. La empresa devolverá cualquier producto que presente algún tipo de anomalía sanitaria. Las devoluciones son casi inexistentes, menos del 1% de los productos presentan problemas.

Las frutas y verduras son enviadas a las tiendas desde los lugares de producción seis días a la semana, lo que contribuye notablemente con los estándares de frescura y calidad que la empresa avala. Por otro lado, Costco produce, hornea y empaqueta alimentos en sus tiendas diariamente, permitiendo mantener un alto nivel de frescura en sus tartaletas, panes, tortas, bandejas de frutas, jugos naturales, pasteles, etc. La empresa posee diferentes centros de empaque, dos plantas procesadoras de carne y dos laboratorios ópticos, los cuales, funcionan eficientemente y permiten suministrar con sus productos las tiendas existentes en los Estados Unidos.

Las pechugas de pollo son envasadas al vacío y descueradas en las instalaciones que la empresa posee en Seattle. El empaque consiste en acomodar dos piezas por bandeja, permitiendo a los clientes utilizar sólo lo necesario cada vez. Costco, reduce la cantidad de piezas empaquetadas en la medida de lo posible, contribuyendo de esta manera a ahorrar recursos para mantener precios bajos. Desde la perspectiva de productos de estación, la empresa promueve una política de compra temprana, es decir, no debería extrañarse ver productos navideños en Agosto, la filosofía se basa en la técnica para control de inventarios FIFO (first in, first out), lo cual permite a la empresa mantener precios competitivos, eliminando costos de bodegas o

movimientos de productos que sobran. Esta segmentación estacionaria incluye decoraciones para los festivos, prendas o artículos de invierno, mercadería para la vuelta a clases, parrillas, accesorios al aire libre, cortadoras de césped y suministros de jardinería (Costco, 2015c).

Los empaques de los productos en Costco van a estar siempre organizados en cantidades mayores que las tiendas convencionales (con algunas excepciones), por ejemplo, lo común es comprar dos porciones de pan, una bandeja con dos coliflores, un paquete con dos lavadores de vajilla, un frasco extra grande de mayonesa, etc.

### **5.3 Investigación Y Desarrollo**

El desarrollo de nuevos productos para Costco se centra principalmente bajo la marca propia Kirkland. Pero se realiza, a través, de la colaboración con otras empresas productoras. Kirkland promueve la investigación y desarrollo de nuevos productos. Esta marca propia representa el 25% de las ventas conjuntas entre el mercado nacional e internacional de Costco Wholesale. La empresa ha adoptado como política estratégica asociarse con empresas productoras y desarrollar programas de inversión en conjunto para la elaboración de nuevos productos a nivel nacional e internacional (Costco, 2014b). La empresa se ha asociado con más de 60 proveedores alrededor del mundo y, se espera que a través de estas asociaciones, se pueda investigar y desarrollar productos estrellas que la empresa ofrecerá en el futuro.

Costco por otro lado, realiza constantes esfuerzos para desarrollar soluciones para asuntos relacionados con la sustentabilidad energética, el refinamiento del diseño de empaçado, y los sistemas de distribución de mercaderías. En el corto plazo, la organización está enfocada en el desarrollo de un programa que permita reciclar los desperdicios propios de las operaciones de la empresa. Debido a la naturaleza del negocio, esta organización ha estado desarrollando la implementación de un programa computacional más eficiente, el cual, permitirá procesar transacciones, resumir resultados y administrar el negocio de manera eficaz. Costco, ha estado permanentemente enfocado en realizar inversiones importantes en sus sistemas de información y

tecnología, pero además, existe un especial interés en la incorporación de nuevas tendencias y/o modas a sus tiendas.

## **6. Página Web y Tecnología**

### **6.1 Página Web**

La página web de Costco es utilizada mayormente para realizar publicidad de los productos, generar ventas en línea, exhibición de artículos de temporada, mostrar las ofertas del día, promover artículos exclusivos y productos con tiempo limitado (como es el caso de muebles y artículos de decoración). Además, Costco utiliza su página web para para realizar publicidad de su sitio Costco-Viajes y la tarjeta de crédito de gasolina. Otra utilización de la página de la empresa es para exhibir todos los departamentos que en esta existen, los cuales, están ubicados en un ventrículo en la parte superior de la página principal, advirtiendo a los visitantes de la página de todas las diferentes variedades de artículos y servicios disponibles.

La página web de la compañía, además, permite la compra en línea para los usuarios, tengan o no tengan la membresía de socio (aquellos que no la tienen pagarán 5% adicional sobre el precio para socios, según queda especificado en la misma página, Costco (2015e)). El seguimiento de las compras realizadas también es posible, aspecto que refleja los esfuerzos de la organización para participar en el comercio electrónico entregando facturas electrónicas y ofreciendo diferentes opciones de pago.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, la página web de Costco podría hacer una mejor utilización de esta, especialmente, en materia de reclutamiento de nuevo personal. La sección de oportunidades de empleo está en una fuente muy pequeña ubicada en la parte inferior de la pantalla, pero además, Costco no es específico acerca si existen oportunidades reales de trabajo, sólo se limita a ofrecer descripciones de las posiciones, descripciones y especificaciones generales de cada posición, sin detallar si existe una real apertura para alguna de ellas. A simple vista pareciera que esta no es la mejor forma para reclutar fuerza laboral externa, especialmente,

porque la empresa tampoco expone información relacionada con los salarios ofrecidos, sin embargo, existe la posibilidad de completar los formularios previa apertura de una cuenta personal en la página de la empresa. A diferencia de Costco, Publix por ejemplo (la cadena de supermercados), posee una zona en su página web muy llamativa y fácil de recorrer para aquellos interesados en trabajar en esa compañía. Esta página web organiza trabajos a los cuales se puede postular en diferentes áreas; tiendas, farmacia, tecnologías de la información, corporativo, mantenimiento industrial, distribución, manufactura y roles administrativos. La descripción de trabajos es en detalle y, aquellas posiciones que están siendo ofrecidas de manera “real”, aparecen descritas en letra de color verde invitando a una inmediata postulación. Además, está estructurado de tal manera que el mapa de navegación para llenar la aplicación en línea está claramente descrita y, es muy fácil de comprender.

El código de ética de Costco tampoco es fácil de divisar en la página principal. Más bien, el público tiene que hacer una búsqueda con los términos “código de ética” si desea entrarse a conocer este aspecto de la compañía, a medida que los usuarios entran en la página, se debe hacer clic en un hipervínculo que llevará al lector a una página externa donde se encuentra el Código de Ética para Costco, al parecer, no existe un mecanismo eficiente o expedito para leer este documento tan importante para la organización. Otro punto negativo de la página web de Costco, se desprende de la imposibilidad para conocer los esfuerzos que esta organización realiza en materia de responsabilidad social. La empresa simplemente no utiliza la página web para promover esta actividad.

Lo que la página web de Costco si muestra en detalle es como navegar el sitio, y explica cuidadosamente la manera de comprar (registrándose previamente). Los métodos de pago, el envío a domicilio, los costos extras (impuestos, envío) los métodos para enviar las mercaderías, el tamaño y los tipos de productos, la dirección donde serán enviados los productos, la seguridad, etc. La información que la página ofrece es abundante, el servicio al cliente posee la posibilidad



para los consumidores escribir o preguntar cualquier asunto relacionado con la experiencia de comprar en línea, además, cuenta con enlaces de populares artículos encontrados en la Red. Costco informa claramente cómo hacerse socio de la compañía, la política de retorno de productos, crítica de productos, y formas de contactar la compañía, además, de un completo listado con la ubicación de las tiendas en los Estados Unidos.

Por otro lado, Costco proporciona servicios a sus empleados en una página web diseñada para estos. Por ejemplo, los trabajadores pueden acceder y mantener al día información relacionada con su pago de impuestos, bancos, visualización de las tarjetas de tiempo de entrada, recibos de pagos, W-2s, eventos especiales, beneficios de salud, consejos de alimentación, descuentos en membresías para gimnasios, etc.

Según Trefis Team (2014b), en los últimos trimestres, los negocios en línea de Costco han crecido a un ritmo sólido, respaldado por su sitio web, variadas y nuevas aplicaciones para móviles y el lanzamiento de nuevas categorías de productos en línea. Tras un crecimiento del 24% durante el primer trimestre del año fiscal 2014, los ingresos del comercio electrónico del minorista aumentaron en un 20% en el 2T fiscal 2014. Por otra parte, la estrategia de comercio electrónico de la compañía, el aumento de las categorías de productos y una mejor gestión de inventario ayudará a consolidar el tráfico de la página web y el crecimiento en línea. Alrededor del 80% -90% de los productos ofrecidos en el sitio web de Costco son diferentes de su inventario de la tienda, evitando de esta forma la canibalización de productos. En la actualidad Costco opera con comercio electrónico en tres regiones internacionales; Canadá, el Reino Unido y México.

## **6.2 Tecnología de la Información**

Sin duda alguna las tecnologías de la información han sido una herramienta que ha permitido a Costco Wholesale mantener una productividad mayúscula y un sistema comunicacional eficiente. La oficina central de la empresa, ubicada en Issaquah, Washington, es

también el sitio donde se encuentra la División de Sistemas de Información, dirigida por Paul G. Moulton (Costco, 2015d). Son los modernos sistemas computacionales, su primera aplicación para teléfonos inteligentes, el mejoramiento de su página Web con nueva tecnología y, el uso eficiente de teléfonos inteligentes, los principales artefactos tecnológicos que permiten una mayor productividad durante el curso del día, pero además, son las herramientas que permiten reaccionar rápidamente a situaciones inesperadas.

La tecnología de la información para Costco se ha transformado en una estrategia clave para la proyección del negocio. La empresa ha invertido importantes cantidades de dinero en la adquisición de sistemas computacionales y hardware. La información está en línea, la alta gerencia, por ejemplo, puede recaudar información confiable de lo que ocurre en los puntos de ventas y bodegas, sin demora y acerca de cualquier tienda y/o la totalidad de estas, lo mismo referente a un producto específico o un cliente en particular. Costco ha logrado construir una plataforma tecnológica rentable y eficiente, lo cual, se ha transformado en un hito para la compañía. Esta empresa cuenta con la colaboración (subcontratación) de la compañía Information Resources, Inc. (IRI) para algunas actividades específicas del servicio de tecnologías de la información, según señala; RIS (2013). Los clientes de IRI incluyen el 95 % de las empresas listadas en el Fortune Global 500 en la modalidad de retail y servicios médicos, MAPR (2014). Sin embargo, Costco tradicionalmente no ha apostado en las ciencias tecnológicas todo el éxito alcanzado en su desarrollo, de hecho, el énfasis central en las operaciones de la empresa, ha sido depositado en estrategias comerciales que tienen que ver con el arte de saber comprar y vender mercadería, según señala; Thomson (2009).

La empresa ha realizado nuevas mejoras en la plataforma de información de proveedores Costco Collaborative Retail Exchange (CRX), donde se incluye una categoría de seguimiento de actualizaciones en tiempo real y, otras interesantes herramientas que ofrecen una visión histórica de tres años de las tendencias de temporada y el panorama competitivo de la empresa, según

señala RIS (2013). El sistema CRX fue lanzado originalmente en 2004, por estos días, esta herramienta tecnológica proporciona una solución global para la categoría punto de venta y seguimiento de la cadena de suministro. Además, esta plataforma proporciona a los proveedores de la empresa una consistente data interna, permitiendo una eficiente retroalimentación e interacción entre las partes. La categoría “herramientas de servicios” proporciona actividades críticas de rendimiento y benchmarking. Esta nueva función permite a los fabricantes medir el desempeño contra las categorías restantes, como asimismo, contra todas las subcategorías y segmento lanzados por Costco. Estos nuevos datos permiten a los fabricantes identificar las tendencias de cada categoría, realizar un seguimiento de su desempeño, pero además, obtienen valiosa información sobre el panorama competitivo. Otras ventajas que ofrecen estas herramientas de servicios están dadas por la capacidad para tener una visión histórica de la evolución estacional y el panorama competitivo en los últimos tres años, proporcionando información valiosa para las actividades de promoción, demostraciones de productos y las cantidades de inventario, RIS (2013).

Otro aspecto en el cual Costco ha incursionado exitosamente es el uso de tecnología de virtualización para ahorrar espacio, reducir costos e incrementar la agilidad de las tecnologías de información. La organización comenzó el año 2006 a invertir en tecnología de punta, algunas de las herramientas que la empresa ha adquirido son: Windows Server® 2008 Enterprise con Hyper-V, y Microsoft® System Center Virtual Machine Manager 2008. A través de la adquisición de estas herramientas, la empresa puede controlar los gastos en tecnologías de la información, la flexibilidad de las TI y gestionar sus servidores virtualizados de manera más eficiente. La complejidad de la estructura de TI de la empresa ha crecido conjuntamente con el negocio, además de los almacenes la empresa mantiene ocho oficinas nacionales y siete internacionales. En este sentido, hasta el año 2011, la empresa incluía en su red mundial 13.000 computadores Thin Client HP Neoware, y alrededor de 9.000 computadores para usuarios

finales. El centro de datos corporativos en Issaquah, Whashington, es el hogar de 1.200 servidores y una serie de ordenadores centrales AS/400, (Retail Customer Experience, 2011).

En su afán por estar vigente en materia tecnológica digital, Costco Wholesale, además, ha introducido la lectura interactiva en su publicación mensual The Costco Conection. La empresa ha implementado la aplicación Digimar Discover app, la cual, permite a los lectores utilizar sus teléfonos inteligentes para escanear fotografías y tener acceso exclusivo a información detallada de un artículo específico. La empresa utiliza esta tecnología proveniente de Digimarc Corp., de Beaverton, Oregon. Esta empresa proveedora se especializa en tecnología de marca de agua digital (watermarking), según plantea; Soper (2013).

### **6.3 Tecnología de Producción**

Costco no es una empresa que fabrica productos en el sentido estricto de la palabra. Sin embargo, esta organización utiliza tecnología de producción para mantener, por ejemplo, eficientes niveles de inventario, y tecnología de punta en sus plantas empaquetadoras o laboratorios ópticos.

En Diciembre del 2012, Costco en conjunto con el proveedor de servicios de tecnología de la información Information Resources, Inc. (IRI), comenzaron a enviar información diaria de ventas e inventarios producidas el día anterior y, de todos los productos a sus socios manufactureros. Esta actualizada información, permite a los proveedores actuar de inmediato ante los cambios en el ambiente del retail, lo cual, permite la identificación, ajuste de inventarios y la racionalización de lanzamientos de productos nuevos, RIS (2013). Es bien sabido que una ventaja competitiva importante que Costco posee sobre la competencia en su eficaz control de inventario, pues es aquí, donde radica la importancia de esta tecnología para contribuir con los objetivos de la empresa.

Respecto de sus plantas procesadoras de carne, Costco ha implementado un sistema de control de calidad del más exigente estándar conocido, sin embargo, estos niveles de salubridad no podrían haberse alcanzado sin el eficiente uso de tecnología de punta. En este sentido, la

empresa ha implementado un sofisticado sistema de rayos X para mejorar las pruebas de sanitación y métodos anti-microbianos. Por otro lado, las plantas procesadoras cuentan con un programa computacional “high-tech” de estaciones para sanitación y lavado de manos. Esta herramienta permite a los administradores controlar que los empleados realicen un lavado de manos, con un mínimo de 4 veces por jornada de trabajo.

## **7. Recursos Humanos**

### **7.1 Personal**

Costco (hasta Noviembre de 2014) cuenta con una fuerza laboral de 129.000 empleados en las tiendas de Estados Unidos y, un total de 189.000 empleados considerando el resto de las tiendas en el extranjero, tanto en posiciones de tiempo completo como a mitad de tiempo. La mano de obra se distribuye entre las 671 tiendas que la empresa posee en territorio norteamericano y en el resto del mundo.

**474 tiendas en 43 Estados de Estados Unidos y Puerto Rico**

**88 tiendas en 9 provincias canadienses**

**26 tiendas en el Reino Unido**

**10 tiendas en Taiwán**

**11 tiendas en Corea**

**20 tiendas en Japón**

**7 tiendas en Australia**

**34 tiendas en 18 Estados de México**

**1 tienda en España**

Fuente: Costco (2014c)

Desde la perspectiva del perfil de los empleados de Costco, la organización busca básicamente tres aspectos en cada contratación que se realiza: Integridad, industria e inteligencia, sin embargo, la integridad es el más importante. La empresa necesita empleados con honestidad técnica e intelectual, es decir, personas que comprendan que una crítica busca mejorar los procesos organizacionales y/u operativos para toda la organización. Los empleados deben estar dispuestos para aprender de aquellos con más experiencia, la empresa busca acción por sobre actitud rígida, según señala; Morris (2004).

Poder ingresar y formar parte de la organización no sólo implica llenar una aplicación de empleo, sino que, se debe aprobar un riguroso control sobre antecedentes personales, pruebas anti-drogas, y entrevistas que están marcadas para establecer un perfil orientado a la honestidad de los candidatos. Por ejemplo, no es extraño que el entrevistado deba contestar la siguiente pregunta: ¿Qué haría usted si encuentra un billete de 20 dólares afuera de una de nuestras tiendas y no hay nadie cerca?

Por otro lado, la empresa busca empleados flexibles y de rápida adaptación a la atmosfera familiar que la compañía atesora. No por nada, la empresa figura entre los ranking nacionales como una de las mejores compañías para trabajar en los Estados Unidos. La organización está orientada a la inclusión de todos los agentes sociales, es decir, los empleados de Costco representan todo tipo de raza, nacionalidad, orientación sexual, sexo, identificación de género, edad, religión, discapacidad, embarazo, estado civil, ideologías políticas, etc.

El perfil de los empleados de Costco representa características distintivas que la organización demanda, por ejemplo, se debe tener ambición, energía, disfrutar de trabajar en equipo, poseer un ritmo de trabajo rápido con retos y oportunidades, fuerte orientación al

servicio, tener integridad y compromiso a la excelencia tanto en el trabajo como en la vida personal, (Costco, 2015f).

## **7.2 Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo a Stone (2013), Costco independientemente de la inestabilidad económica de los últimos años, ha podido mantener un pago a sus empleados notoriamente superior a la competencia o el retail en general. El pago promedio por hora para sus empleados es de \$ 20.89 en los Estados Unidos. Cantidad que contrasta fuertemente con el pago mínimo por hora de \$7.25 existente en la actualidad.

Desde la perspectiva de la alta gerencia, el Director Ejecutivo (CEO) gana un salario mucho menor que la mayoría de los ejecutivos del retail en la misma posición. Con un paquete completo de beneficios, el CEO de Costco tiene un salario que bordea los 5 millones de dólares anuales, distribuidos en \$650.000 de salario, \$200.000 en bonos, y cerca de \$4.000.000 en opciones para acciones de la compañía (Gordon, 2013). Cantidad menor si se compara con los 20 millones que obtiene el Director Ejecutivo de Wal-Mart. La brecha entre el salario del CEO de Costco, respecto del promedio de los salarios en esa compañía es de 48 veces, situación que contrasta con las 794 veces que el CEO de Wal-Mart gana respecto de la media en esa empresa, Según señala; Short (2013).

Los empleados gozan de diferentes beneficios que la empresa les otorga, entre los que se destacan seguros de salud y dental patrocinados por la compañía, donde los favorecidos pagan menos del 10% del costo total del plan adquirido, con una afiliación del 88% de la fuerza laboral. Para la organización esta es una política muy simple de explicar y consiste en mantener el recurso humano feliz y leal a la empresa, además, de insertar más dinero a la economía y generar un país más saludable. Costco también ofrece planes de retiro 401K a sus empleados, como asimismo, planes de reparto de utilidades. La empresa incluso provee de seguros de vida, discapacidad a largo plazo y muerte accidental. Para Cascio (2006), el retorno que la empresa

recibe se materializa en una fuerza laboral más productiva, donde sólo un 5% de los empleados dejan la organización después del primer año de trabajo y los ejecutivos con un índice menor al 1%. Costco tiene una rotación de empleados anual de menos de 17%, situación inusual en el mercado minorista donde el promedio de la industria es de alrededor del 44%. La organización ha impulsado esta política de beneficios a sus empleados desde que comenzaron sus operaciones, lo que se busca es que los empleados puedan “tener una vida”, a través de su trabajo, pero lo más importante es que la gente se desempeñe en un ambiente positivo, con eficiencia y contar con el mejor talento humano posible, esperando que permanezcan en la compañía el mayor tiempo posible, según señala; Taube (2014).

La cultura corporativa de Costco está basada en la inexistencia de estatus laboral entre la alta dirección y otros niveles organizacionales. Todos quienes trabajan en esta empresa llevan una etiqueta con su nombre de pila, y es este, (el primer nombre) el que se utiliza para dirigirse entre las personas. Nadie tiene oficina privada con lujos, ni tampoco, sofás o baños privados. La empresa busca que todos los miembros de la organización entiendan cómo funciona el negocio, que exista un constante proceso de retroalimentación y enseñanza, a través, del correcto ejemplo. La filosofía de la compañía está basada en que los empleados tengan el correcto ejemplo del líder, ya sea el jefe del almacén o el presidente de la junta.

Los empleados de Costco obtienen aumento de salarios trimestrales hasta que alcanzan el pago más alto en el comercio minorista. Los empleados de la casa central en Issaquah, Whashington, están indexados en el directorio de la empresa según su nombre de pila, por ejemplo; Jim (Senegal), Jeff (Brotman). Los estacionamiento en la sede central son localizados y otorgados según la antigüedad de la persona, pero además, ningún empleado de más de tres años en la compañía se puede dejar ir sin la aprobación y despedida por parte del CEO o Director de Operaciones, lo mismo aplica para un proveedor de más de dos años según señala; Morris (2004).



La empresa tiene un programa interno de formación para empleados llamado: “The Costco Wholesale Perspective”. Este esquema se basa en entregar una visión global de la filosofía de la organización, antecedentes e información fundamental de las operaciones de esta. Con esto, la compañía logra involucrar a los empleados y los transforma en representantes bien informados de la empresa. Costco cierra sus puertas durante Thanksgiving, a través de este gesto, la organización busca facilitar un día en familia para sus empleados, situación inexistente en la mayoría de empresas del mercado minorista. Por otro lado, la organización promueve la igualdad entre su fuerza laboral, de hecho, la empresa obtuvo una excelente puntuación de 90/100 en el Índice de Igualdad Corporativa de la Campaña de Derechos Humanos, una evaluación de las políticas en el lugar de trabajo, realizada por la comunidad LGBT, según señala; Short (2013).

La empresa además mantiene un proceso de contratación de mano de obra que se acompaña de reales posibilidades de desarrollo, no por nada, más del 70% de sus managers han comenzado su carrera como cajeros (as) y/o empleados de piso. En términos generales, las organizaciones mientras más grandes se convierten, más se centran en su propio concepto y se transforman menos flexibles. En Costco, se cree en los procedimientos, sin embargo, la empresa busca crear un marco básico operacional, donde algunas cosas están escritas, no obstante, la empresa promueve que los empleados adopten un nivel importante de independencia que les permita tomar sus propias decisiones cuando sea necesario. De hecho, la empresa fomenta una forma de vestir casual para sus gerentes (sin corbata, sólo un pantalón largo y suéter), oficinas planas (simples), donde las personas son tratadas con respeto y amablemente, pero además, donde las puertas de la organización están abiertas a sugerencias y, donde todos son tratados con nombres de pila. Esta es una organización que no quiere diferenciar entre quienes tienen un salario por hora, de aquellos que realizan labores administrativas y/o gerenciales. La compañía también ofrece diversas oportunidades de carrera en muchas diferentes áreas, tanto en la casa

central como en las oficinas regionales, carreras tales como; contabilidad, compras, artes gráficas, periodismo, sistemas de información, recursos humanos y legales, entre otras.

Desde la perspectiva de los sindicatos, Costco es una organización “amistosa” con la existencia de estos. Más de 15.000 de los empleados de Costco están sindicalizados, lo cual representa aproximadamente el 12% de la fuerza laboral. Por otro lado, cada uno de los responsables de las tiendas, tiene por lo menos entre ocho y diez gerentes funcionales, de los cuales, por lo menos dos de ellos se han desempeñado en distintas áreas de responsabilidad dentro del almacén, por ejemplo; en la recepción, membrecía, comercialización, etc. La estructura administrativa/gerencial de Costco busca promover la fecundación de ideas, permitiendo además, que la generación de empleados jóvenes pueda manejar mayores responsabilidades. La idea es que exista una rotación importante de las áreas asignadas a los gerentes, por ejemplo, un encargado de la línea de productos duros, puede ser cambiado a un área diferente, un administrador puede ser desplazado a operaciones, etc. La organización busca que los empleados tengan un mayor y mejor entendimiento de la empresa. Esta es la forma como Costco prepara y expande su fuerza gerencial.

Desde la perspectiva del liderazgo, Costco es una de las empresas mejor administradas en la industria con un equipo directivo que sabe cómo ejecutar y está innovando constantemente. La principal características del talento humano con el que cuentan, es el ascenso a altos cargos gerenciales desde el interior de la compañía. Ningún extraño a la organización entra ocupando cargos de alta responsabilidad, por el contrario, existe un promedio de diez años trabajando para la empresa para obtener una posición en la alta gerencia. La empresa realiza una que otras reuniones formales, la idea es evitar la burocracia administrativa al máximo. Los ejecutivos no emplean memorandos oficiales, la politiquería corporativa es escasa, la organización no busca atención, por ese motivo no tienen personal de prensa ni para relaciones con los inversores, sin embargo, el presidente financiero puede analizar los movimientos del área, de esta forma, puede

asegurarse que las cifras de ventas reciben una mención en sondeos de la industria minorista, según plantea; Morris (2004).

### **7.3 Principales Problemas Laborales que ha Tenido la Empresa**

A la empresa no se le conocen grandes problemas laborales. Sin embargo, han existido situaciones aisladas que han creado más de un dolor de cabeza a la organización. Por ejemplo, el caso del empleado en California que demandó (y ganó demanda) a la compañía por discriminación basada en orientación sexual. Además, existe en la actualidad una demanda que plantea que la organización discriminó a 700 mujeres en promociones para posiciones de gerente general de tiendas y, de asesor del gerente general del almacén. Se acusa a la empresa de no haber publicado las posiciones que existían para los trabajos mencionados, según expresa; Lang (2012).

Sin embargo, el problema más grave que deberá enfrentar la compañía tiene que ver con una práctica utilizada en el pasado, consistente, en no dejar a los empleados abandonar la tienda hasta que los encargados hubieran cerrado completamente el almacén. Esta situación, ha traído como consecuencia una demanda a nivel nacional por no pago de horas extras, puesto que los empleados debían esperar 15 minutos después de haber marcado el reloj de salida, (Mundy, 2011).

Otro aspecto que la organización ha sido criticada por sus empleados, es el favoritismo que algunos gerentes tienen con ciertos trabajadores. Este es un aspecto negativo que la empresa necesita rectificar, debido, a que muchos empleados se desmotivan al creer que no tienen oportunidades reales para avanzar en la compañía, o simplemente, se sienten en condición de desventaja respecto de las oportunidades de ascenso. Desgraciadamente, existe una percepción de algunos trabajadores quienes reclaman por un cierto favoritismo de los encargados y, que se basa en relaciones personales que se generan dentro y fuera de la organización, según lo manifestado por; Moskowitz (2014).

## **8. Estrategia**

### **8.1 Misión y Visión de la Empresa**

La misión de Costco Wholesale es ofrecer a sus miembros productos y servicios de calidad y con los precios más bajos del mercado. En su misión la empresa pretende contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de personas, pequeñas y medianas empresas, a través, del abaratamiento de costos para el uso diario, como asimismo, la reventa y/o uso personal de productos de calidad con los mejores precios de la industria.

La compañía y en orden para lograr su misión, dirige el negocio siguiendo el código de ética existente; obedeciendo la Ley, cuidando los socios, protegiendo la fuerza laboral, respetando los proveedores y, recompensando los accionistas (Costco, 2015a).

La visión de la organización está centrada en aumentar la base de socios y tiendas alrededor del mundo. Este planteamiento se basa en la capacidad de la empresa para incrementar las utilidades en un 25% anual, donde el recurso humano y las apropiadas condiciones de mercado ejercen un rol protagónico. La organización está centrada en una visión que se centra en ofrecer:

- Los productos perfectos
- La locación apropiada
- La oportunidad exacta
- Inmejorables condiciones
- Y, el mejor precio

### **8.2 Objetivos y Metas**

Los objetivos y metas generales de Costco son: seguir expandiendo la empresa hacia países en los cuales la compañía aún no tiene presencia, continuar creciendo las ventas en la página web y, prolongar la satisfacción brindada a los socios-miembros, ofreciendo productos y servicios del mejor nivel y calidad (Barboa y Chacón, 2009).

La organización ha establecido objetivos en el reclutamiento de personal; a través de la contratación del mejor talento posible, tratarlos bien y protegerlos, otorgarles buenos trabajos, desarrollo profesional y, hacer lo correcto, a través, de ellos. Desde la perspectiva de la administración gerencial, la compañía ha establecido objetivos para seguir promoviendo jefaturas desde el interior de la organización, constante capacitación, hacer crecer el propio talento y, diseñar lo que se espera de los empleados. El objetivo comercial es mantenerse concentrado en el negocio principal y, seguir conociendo los clientes (saber por qué hacen negocios con la empresa).

### **8.3 Estrategias**

Los pilares tradicionales de la estrategia de Costco están establecidos por: Precios bajos, una limitada línea y selección de productos, estilo de compra “búsqueda del tesoro”, inexistente gastos en publicidad, y más recientemente, las ventas en la página web de la compañía, y estrategias de crecimiento.

Precios: esta empresa es reconocida por vender productos de buena calidad y reconocidas marcas a precios mucho más barato que la competencia. La compañía se impone un margen de utilidad que no supera el 14% para los productos que comercializan (incluyendo su marca privada Kirkland, con un margen máximo de 15%), esta es una política de precios importante si se considera y compara con el 25% o 50% de margen utilizado por la competencia. La empresa sólo dispondrá de aquellos productos que pueden ser adquiridos a precios extremadamente bajos, traspasando de esta forma el costo a sus miembros. Además, esta compañía compra a fabricantes directamente y en grandes cantidades, lo cual, permite obtener no sólo los mejores precios del mercado, sino que, la empresa exige que los productores no vendan a otros minoristas y/o mayoristas a precios más bajos. Esta agresiva táctica de negociación, sumada a un eficiente sistema de rotación de inventarios, es lo que permite a la empresa acceder y comercializar sus productos a tan bajos precios, según señala; Thomson (2009).

Selección de productos: Costco ha adquirido una estrategia para seleccionar una cantidad limitada de línea de productos. La empresa sólo comercializa una variedad de 40.000 productos, cantidad bastante inferior a los 150.000 que ofrecen empresas de la competencia. Sin embargo, el rango de los productos con los que opera Costco, cubre un amplio espectro de comercialización, abarcando desde medicinas, carnes y mariscos hasta productos de última tecnología. La empresa, por ejemplo, ofrece sólo un tamaño de ciertos productos, la experiencia dice que por cada 10 clientes que necesitan el producto en cuestión, sólo 2 no lo comprarán porque el tamaño no es el adecuado (más grande), sin embargo, esta compañía entiende que tener ciertos productos en diferentes cantidades y/o tamaños, implicaría que la administración del negocio se volvería muy compleja, lo cual, aumentaría los costos y no permitiría vender con un margen tan reducido como lo hace en la actualidad.

Estilo de compras “búsqueda del tesoro”: la empresa ha incorporado esta estrategia con el propósito de estimular la venta de productos que están en constante cambio (1/4 del total de la oferta). La idea es que los clientes estén en constante búsqueda y puedan adquirir los llamados productos que se compran “una sola vez”. Muchos de los productos que se incluyen en este estilo de compras son de marcas muy costosas y, que la empresa ofrece en ofertas imposibles de rechazar, especialmente, cuando se trata de artículos lujosos y escasos. Es común que los clientes piensen que un producto de estas características debe ser comprado inmediatamente, de lo contrario, la próxima vez que vayan a la tienda ya no estará ahí. Lo cual es cierto, según señala el ex CEO Jim Sinegal, citado por; Thomson (2009). Costco no necesariamente adquiere este tipo de mercancías desde fabricantes finales, sino que los consigue legalmente desde el llamado “gray market”.

Estrategia de marketing: la empresa no gasta dinero en campañas publicitarias ni promociones de sus productos, a través, de esta norma la compañía puede ahorrar un 2% anual en sus costos operacionales. El uso de correo electrónico y tradicional, además de la página web

de la compañía, es la forma directa que la empresa utiliza para promover ciertos productos con sus socios. Cuando se apronta una apertura para una nueva tienda, es posible, que encargados de marketing hagan llamadas telefónicas a posibles clientes para informar acerca de la apertura, la publicidad de “boca a boca” es la mejor vitrina para la organización.

Estrategia de crecimiento: la organización ha estado abriendo un promedio de 20 a 25 tiendas anualmente, sin embargo, estas cifras no sólo representan las aperturas de las tiendas en los Estados Unidos, sino que, incluyen las tiendas inauguradas alrededor del mundo. Costco busca ampliar la base de membresías de sus socios, parte importante de las utilidades de la compañía provienen de esta fuente de ingresos. La empresa, además, ha adoptado una modalidad consistente en adherir 45.000 pies cuadrados a sus tiendas, con el objetivo de resaltar y expandir el departamento de muebles y decoración, pero jamás alejándose del estilo simple y sin lujos de sus tiendas. Dentro de la estrategia de crecimiento, Costco también ha incluido el desarrollo y explotación de su marca Kirkland, creciendo desde 400 productos a más de 600 en recientes años (Costco, 2015a), (Costco, 2015e).

Ventas en la página web: esta estrategia de ventas consiste en vender productos tanto a socios como no socios de la empresa, estos últimos deben pagar un cobro extra. Los productos ofrecidos en la página web de Costco, generalmente no se encuentran en la tienda. La empresa ha implementado este sistema de ventas para sus consumidores de Estados Unidos y Canadá, lo cual, representa una visión sustentable en el futuro y con un fuerte impacto en las ventas anuales de la empresa. (Thomson, 2009).

Análisis FODA (Costco Wholesale). De acuerdo a los datos recolectados se ha elaborado este análisis.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Precios bajos Imagen de calidad en el mercado Integridad Honestidad Alta calidad de los productos	Baja presencia en plataformas sociales Por tratarse de grandes tiendas imposibilitan el crecimiento hacia algunas zonas urbanas Poca o casi nula publicidad Respuesta lenta a nuevas tendencias de moda

<p>Gran cantidad de socios-clientes  Lealtad de los empleados (baja rotación)  Remuneraciones por sobre el nivel de mercado y paquete de beneficios  Descuentos especiales y cupones para buenos clientes  Crecimiento sostenido en el tiempo  Alto nivel de satisfacción de sus clientes  Retorno de productos libre  Alto % de renovación de la membresía  Comercio electrónico  Baja brecha salarial entre empleados y directivos  Opera globalmente con tiendas y terrenos propios  Orientación a la excelencia operativa  Línea de productos propios</p>	<p>Diversidad de productos limitada</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<p>Expansión a mercados internacionales  Incurción en plataformas sociales  Incremento de e-commerce  Introducción de artículos de tecnología de marcas de mayor calidad  Incluir chequeo personal en sus cajas recaudadoras  Extender su servicio de envío a domicilio  Captar la atención de un segmento más joven  Alianzas estratégicas</p>	<p>Fuerte competencia  Precios más bajos de competidores  Incertidumbre económica mundial  Costo de membresía más barato de los competidores  Amenaza de la competencia para volverse internacional  Regulaciones laborales ampliamente diferentes en los países donde opera</p>

Elaboración Propia



### **Conclusiones**

Costco Wholesale es una empresa diferente. Esta exitosa organización ha logrado posicionarse dentro del grupo de las mejores empresas en los Estados Unidos, sin embargo, esta distinción no sólo se basa en sus espectaculares resultados financieros, sino que, implican un conjunto de estrategias comerciales, únicas y muy difíciles de nivelar para la competencia. No obstante, la clave para el éxito organizacional, para muchos, se relaciona con su fuerza laboral. Costco ha implementado un sistema de remuneraciones y beneficios para sus empleados que sobrepasa con creces el resto de la industria. La idea detrás de esta política laboral es simple; encontrar el mejor talento posible, cuidarlos, desarrollarlos y esperar que se queden con ellos el mayor tiempo posible. La cultura organizacional ha sido fuertemente impactada por esta forma de hacer negocios, donde tratar bien a los empleados no difiere, de la forma como se tratan los clientes y accionistas. La empresa ha logrado mantener un crecimiento formidable y sustentable en el tiempo, se espera que su crecimiento siga alcanzando los objetivos planteados y mantenga el destacado sitio que los medios especializados le han designado.

## Referencias

- Aguilar, K. (2014). *La Competencia Entre Los Clubes de Membresía Estadounidense Costco vs Sams Club vs Bj*. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/208601707/La-Competencia-Entre-Los-Clubes-de-Membresia-Estadounidense-Costco-vs-Sams-Club-vs-Bj#scribd>
- Barboa, J. & Chacón, M. (2009). *Manual Organizacional de Grupo Costco*. Recuperado de: <http://chaconsitopuyolesco.blogspot.com/>
- Bloomberg, L. (2015). *James D. Sinegal*. Recuperado de: <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=200004&ticker=COST>
- Cascio, W. (2006). *The High Cost of Low Wages*. Recuperado de: <https://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages>
- Costco Wholesale (2015a). *About Us*. Recuperado de: <http://www.costco.com/about.html>
- Costco Wholesale (2015b). *Corporation Reports December Sales Results*. Recuperado de: [http://finance.yahoo.com/news/costco-wholesale-corporation-reports-december-080100211.html;\\_ylt=AwrBJR6FSLJUaRcAyF2TmYlQ](http://finance.yahoo.com/news/costco-wholesale-corporation-reports-december-080100211.html;_ylt=AwrBJR6FSLJUaRcAyF2TmYlQ)
- Costco Wholesale (2015c). *Discover the Secret*. Recuperado de: [http://www.costco.com/wcsstore/CostcoUSBCCatalogAssetStore/Attachment/CostcoStore\\_110111.pdf](http://www.costco.com/wcsstore/CostcoUSBCCatalogAssetStore/Attachment/CostcoStore_110111.pdf)
- Costco Wholesale (2015d). *Executive Officers*. Recuperado de: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-govmanage>
- Costco Wholesale (2015e). *Shopping Costco.com*. Recuperado de: <http://www.costco.com/online-shopping.html#how-to-navigate>
- Costco Wholesale (2015f). *Career Opportunities For You*. Recuperado de: <http://www.costco.com/jobs.html>

Costco Wholesale (2014a). *Investor Relations*. Recuperado de:

<http://investor.costco.com/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-homeprofile>

Costco Wholesale (2014b). *Annual report*. Recuperado de:

<file:///C:/Users/JOSE/Downloads/AR%202014%20-%20Printer%20PDF.PDF>

Costco Wholesale (2014c). *Corporate Profile*. Recuperado de: [http://phx.corporate-](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-homeprofile)

[ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-homeprofile](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-homeprofile)

Edleson, H. (2014). *7 Things You Need to Know About Costco*. Recuperado de:

<http://money.usnews.com/money/personal-finance/articles/2014/01/16/7-things-you-need-to-know-about-costco>

EEOC, (2014). *Press Release; EEOC Sues Costco for Sex Discrimination*. Recuperado de:

<http://www.eeoc.gov/eeoc/newsroom/release/8-25-14a.cfm>

File:Costco Organizational Chart.pdf (2012). Recuperado de:

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Costco\\_Organizational\\_Chart.pdf](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Costco_Organizational_Chart.pdf)

Fortune 500, 2014 (2015). *Costco Wholesale*. Recuperado de:

<http://fortune.com/fortune500/mckesson-corporation-15/>

Food Retail Industry Profile: United States. (2014). *Food Retail Industry Profile: United States*, 1-35.

Fusion Media (2015). *Costco Wholesale Corporation (COST); Estado de Resultados*.

Recuperado de: <http://es.investing.com/equities/costco-whsl-corp-new-income-statement>

González, A. (2014). *Costco Takes Small Steps to Draw in Younger Shoppers*. Recuperado de:

[http://seattletimes.com/html/business/technology/2023067121\\_costcoearningsxml.html](http://seattletimes.com/html/business/technology/2023067121_costcoearningsxml.html)

Gordon, C. (2013). *Wal-Mart vs. Costco: How Do They Really Compare?* Recuperado de:

<http://jobs.aol.com/articles/2013/06/12/walmart-costco-comparison/>

Ibrahim, A., Mitchel, M. & Uraguchi, K. (2015). *Costco Wholesale (COST)*. Recuperado de:

[http://www.wikinvest.com/stock/Costco\\_Wholesale\\_%28COST%29](http://www.wikinvest.com/stock/Costco_Wholesale_%28COST%29)

- Lang, J. (2012). *Costco gender discrimination class-action lawsuit to proceed*. Recuperado de: <http://www.bizjournals.com/seattle/blog/2012/09/costco-gender-discrimination-class.html?page=all>
- Madrak, S. (2012). *Costco Test Own Meat To Ensure Food Safety For Members*. Recuperado de: <http://crooksandliars.com/susie-madrak/costco-tests-own-meat-ensure-food-saf>
- MAPR (2014). *IRI builds cost-effective, scalable platform for market intelligence and analytics*. Recuperado de: [https://www.mapr.com/sites/default/files/mapr\\_casestudy\\_iri.pdf](https://www.mapr.com/sites/default/files/mapr_casestudy_iri.pdf)
- Martinez-Ribes, L. (2014). *Esto No Quedará Así. Una interpretación de Costco en España*. Recuperado de: <http://www.martinez-ribes.com/esto-no-quedara-asi-una-interpretacion-de-costco-en-espana/>
- McCormack, T. (2011). *The U.S. Supreme Court Rules Against Costco – A Decision That Threatens the American Consumer*. Recuperado de: <http://blog.seattlepi.com/timothymccormack/2011/04/21/the-u-s-supreme-court-rules-against-costco-%E2%80%93-a-decision-that-threatens-the-american-consumer/>
- Morris, T. (2004). *Understanding Costco*. Recuperado de: [http://www.coriolisresearch.com/pdfs/coriolis\\_understanding\\_Costco.pdf](http://www.coriolisresearch.com/pdfs/coriolis_understanding_Costco.pdf)
- Moskowitz, D. (2014). *Costco's Success: Company Culture Plays a Role*. Recuperado de: <http://www.fool.com/investing/general/2014/04/04/wait-wal-mart-employees-love-their-jobs.aspx>
- MSN.com (2015). *Costco Wholesale Corp*. Finanzas. Recuperado de: <http://www.msn.com/es-es/dinero/detalles-de-accion/fi-50.1.COST.MEX>
- Mundy, J. (2011). *Costco Employees Nationwide Join Overtime Class Action*. Recuperado de: <http://www.lawyersandsettlements.com/articles/overtime/interview-overtime-pay-laws-rules-8-16545.html#.VMR4mf7F90U>
- Northrup, L. (2015). *Federal Court Rules In Favor Of Costco In Gray-Market Omega Watch*

*Case*. Recuperado de: <http://consumerist.com/2015/01/21/federal-court-rules-in-favor-of-costco-in-gray-market-omega-watch-case/>

Retail Customer Experience (2011). *Costco Uses Virtualization to Save Space, Reduce Costs, and Increase IT Agility*. Recuperado de:

<http://www.retailcustomerexperience.com/whitepapers/costco-uses-virtualization-to-save-space-reduce-costs-and-increase-it-agility/>

RIS (2013). *Costco Improves CRX Supplier Data Technology Platform*. Recuperado de:

<http://risnews.edgl.com/retail-news/Costco-Improves-CRX-Supplier-Data-Technology-Platform86002>

Short, K. (2013). *11 Reasons To Love Costco That Have Nothing To Do With Shopping*.

Recuperado de: [http://www.huffingtonpost.com/2013/11/19/reasons-love-costco\\_n\\_4275774.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/11/19/reasons-love-costco_n_4275774.html)

Soper, T. (2013). *Interactive reading: Costco magazine to use Digimarc watermarks*.

Recuperado de: <http://www.geekwire.com/2013/interactive-reading-costco-magazine-digimarc-watermarks/>

Stone, B. (2013). *Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the*

*World*. Recuperado de: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>

Taube, A. (2014). *Why Costco Pays Its Retail Employees \$20 An Hour*. Recuperado de:

<http://www.businessinsider.com/costco-pays-retail-employees-20-an-hour-2014-10>

Thomson, A. (2009). *Costco Wholesale Corporation: Mission, Business Model, and Strategy*.

MacGraw Hill Case Studies: New York.

Trefis Team (2014a). *What's Driving Sam's Club's Growth?* Recuperado de:

<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/02/05/whats-driving-sams-clubs-growth/>

Trefis Team (2014b). Here's Why We Believe That Costco Is Fairly Valued At \$121.

Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/04/07/heres-why-we-believe-that-costco-is-fairly-valued-at-121/>

United States Securities and Exchange Commission, Form 10-k (2014). *Costco Wholesale Corporation*. Recuperado de:

[http://secfilings.nasdaq.com/edgar\\_conv\\_html%2f2014%2f10%2f15%2f0000909832-14-000021.html#FIS\\_BUSINESS](http://secfilings.nasdaq.com/edgar_conv_html%2f2014%2f10%2f15%2f0000909832-14-000021.html#FIS_BUSINESS)

Vehling, A. (2014). *Michael Kors, Costco Settle 'Bait And Switch' Ad Suit*. Recuperado de:

<http://www.law360.com/articles/556527/michael-kors-costco-settle-bait-and-switch-ad-suit>

Weinmann, K. (2011). *What Costco CEO James Sinegal Can Teach You About Management*.

Recuperado de: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/what-costco-ceo-james-sinegal-can-teach-you-about-management/>

Yahoo Finanzas (2015a). *Costco Wholesale Corporation; Balance General*. Recuperado de:

<https://es.finance.yahoo.com/q/bs?s=COST&annual>

Yahoo Finanzas (2015b). *Costco Wholesale Corporation; NasdaqGS*. Recuperado de:

<https://es.finance.yahoo.com/echarts?s=COST>

Yahoo Finanzas (2015c). *Costco Wholesale Corporation; Informe de Ingresos*. Recuperado de:

<https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=COST&annual>

4-Traders (2015). *Costco Wholesale Corporation (cost)*. Recuperado de: <http://www.4-traders.com/COSTCO-WHOLESALE-CORPORAT-4866/financials/>

## Anexo 1

## Balance General: Costco Wholesale Corporation (COST).

Periodo Finalizado	31/08/2014	01/09/2013	02/09/2012
<b>Activos</b>			
Activo actual			
Caja y equivalentes de caja	5.738.000	4.644.000	3.528.000
Inversiones a corto plazo	1.577.000	1.480.000	1.326.000
Cuentas por cobrar, neto	1.817.000	1.822.000	1.576.000
Inventario	8.456.000	7.894.000	7.096.000
Otro activo circulante	-	-	-
<b>Activo circulante total</b>	<b>17.588.000</b>	<b>15.840.000</b>	<b>13.526.000</b>
Inversiones a largo plazo	-	-	-
Maquinaria y equipos en propiedad	14.830.000	13.881.000	12.961.000
Fondo de comercio	-	-	-
Activos intangibles	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-
Otro activo	606.000	562.000	653.000
Cargos diferidos de activo a largo plazo	-	-	-
<b>Total de activos</b>	<b>33.024.000</b>	<b>30.283.000</b>	<b>27.140.000</b>
<b>Pasivo</b>			
Pasivo actual			
Cuentas pagables	11.937.000	11.001.000	10.193.000
Deudas a largo plazo circulante / corto plazo	-	-	-
Otro pasivo circulante	2.475.000	2.256.000	2.067.000
<b>Pasivo circulante total</b>	<b>14.412.000</b>	<b>13.257.000</b>	<b>12.260.000</b>
Deuda a largo plazo	5.093.000	4.998.000	1.381.000
Otro pasivo	-	-	-
Cargos diferidos de pasivo a largo plazo	1.004.000	1.016.000	981.000
Interés minoritario	212.000	179.000	157.000
Fondo de comercio negativo	-	-	-
<b>Pasivo total</b>	<b>20.721.000</b>	<b>19.450.000</b>	<b>14.779.000</b>
<b>Capital social</b>			
Garantías de opciones de acción	-	-	-
Acción preferente redimible	-	-	-
Acciones preferentes	-	-	-
Acciones ordinarias	2.000	2.000	2.000

Beneficios retenidos	7.458.000	6.283.000	7.834.000
Acciones compradas por la empresa	-	-	-
Excedente de capital	4.919.000	4.670.000	4.369.000
Otro capital social	(76.000)	(122.000)	156.000
<b>Total de capital social</b>	<b>12.303.000</b>	<b>10.833.000</b>	<b>12.361.000</b>
<b>Activos tangibles netos</b>	<b>12.303.000</b>	<b>10.833.000</b>	<b>12.361.000</b>

Fuente: Yahoo Finanzas (2015)

**Informe de Ingresos: Costco Wholesale (2014).**

<b>Datos anuales</b>	Todos los números en miles		
<b>Periodo Finalizado</b>	<b>31/08/2014</b>	<b>01/09/2013</b>	<b>02/09/2012</b>
<b>Ingresos totales</b>	<b>112.640.000</b>	<b>105.156.000</b>	<b>99.137.000</b>
Coste de ingresos	98.458.000	91.948.000	86.823.000
<b>Beneficio bruto</b>	<b>14.182.000</b>	<b>13.208.000</b>	<b>12.314.000</b>
<b>Gastos operativos</b>			
Investigación y desarrollo	-	-	-
Venta de general y administrativo	10.899.000	10.104.000	9.518.000
No recurrente	63.000	51.000	37.000
Otros	-	-	-
Total de gastos de explotación	-	-	-
<b>Beneficio o pérdida de explotación</b>	<b>3.220.000</b>	<b>3.053.000</b>	<b>2.759.000</b>
<b>Ingresos por operaciones continuas</b>			
Total otros ingresos/gastos, neto	90.000	97.000	103.000
Ganancias antes de intereses e impuestos	3.310.000	3.150.000	2.862.000
Gastos de interés	113.000	99.000	95.000
Ingresos antes de impuestos	3.197.000	3.051.000	2.767.000
Impuesto a las ganancias	1.109.000	990.000	1.000.000
Interés minoritario	(30.000)	(22.000)	(58.000)
Ingresos netos de operaciones continuas	2.058.000	2.039.000	1.709.000
<b>Eventos no recurrentes</b>			
Operaciones discontinuadas	-	-	-
Elemento extraordinario	-	-	-
Efecto de cambios en la contabilidad	-	-	-
Otro elemento	-	-	-



<b>Ingreso neto</b>	<b>2.058.000</b>	<b>2.039.000</b>	<b>1.709.000</b>
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-
<b>Ingreso neto aplicable a acciones ordinarias</b>	<b>2.058.000</b>	<b>2.039.000</b>	<b>1.709.000</b>

Fuente: Yahoo Finanzas (2015)

**Estado de Resultados: Costco Wholesale Corporation**

<b>Período Terminado:</b>	<b>2014 31/08</b>	<b>2013 01/09</b>	<b>2012 02/09</b>	<b>2011 28/08</b>
<b>Ingresos totales</b>	112640	105156	9137	88915
Ingresos	112640	105156	99137	88915
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
Consumos y otros gastos externos	98458	91948	86823	77739
<b>Beneficio bruto</b>	14182	13208	12314	11176
<b>Total gastos de explotación</b>	109420	102103	96378	86476
Gastos de personal	10962	10155	9555	8728
Investigación y desarrollo	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-
Gastos financieros (ingresos) - Neto de Operaciones	-	-	-	-
Gastos extraordinarios (ingresos)	-	-	-	9
Otros gastos de explotación	-	-	-	-
<b>Resultado de explotación</b>	3220	3053	2759	2439
Ingresos financieros	-35	-16	8	-56
Enajenación de instrumentos financieros	-	-	-	-
Otros - Neto	12	14	-	-
<b>Resultado ordinario antes de impuestos</b>	3197	3051	2767	2383
Impuesto sobre beneficios	1109	990	1000	841
<b>Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas</b>	2088	2061	1767	1542
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-30	-22	-58	-80
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-
<b>Resultado procedente de las operaciones continuadas</b>	2058	2039	1709	1462

Resultado operaciones interrumpidas	-	-	-	-
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	2058	2039	1709	1462
Total ajustes al ingreso	-	-	-	-
<b>Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritarios)</b>	2058	2039	1709	1462
Ajuste del resultado	-	-	1	1
Resultado del ejercicio	2058	2039	1710	1463
Resultado promedio ponderado por acción	442.49	440.51	439.37	443.09
<b>Beneficio por acción del periodo</b>	4.65	4.63	3.89	3.3
Dividendo por acción	1.33	1.17	1.03	0.89
UPA - Utilidades por acción	4.65	4.63	3.89	3.31

En Millones de USD (excepto para los ítems por acción)  
(2015)

Fuente: Investing.com