

DEPURACION DE LA COMPETENCIA DEL COMERCIO AL DETALLE EN MÉXICO: LA PRESENCIA DE WAL MART EN SONORA

Carmen O. Bocanegra Gastelum

Introducción

La etapa actual de globalización de las economías ha generado transformaciones en la actividad comercial el detalle al interior de los mercados locales. Estos cambios han sido propiciados en gran medida por una de las empresas más grandes del comercio minorista o en realidad, la más grande del mundo por sus ingresos obtenidos por ventas: La cadena Wal Mart Stores Inc. Sus ventas anuales llegan alrededor de los 300 mil millones de dólares.¹ Obtenidos por los 600 millones de clientes que visitan sus establecimientos en el mismo periodo.²

Dicha compañía no sólo ha modificado las pautas de consumo y las formas de interacción entre el oferente y el demandante; y el oferente y su homólogo, es decir la empresa competitiva; así como entre el proveedor y el propio oferente, en el mercado del norte de la república mexicana, sino de todo el país. Estos cambios que han transformado la actividad comercial minorista impuestos por la empresa mundial han sido posibles por la ramificación de sus establecimientos en todo el territorio mexicano, particularmente en estados como Sonora, en la región norte del país. Actualmente registra 845 unidades comerciales localizadas en las principales ciudades de 27 estados de México. De ellas obtiene casi la cuarta parte de los ingresos por las ventas internacionales. Por ejemplo, en 2002 los ingresos por las ventas fuera de Estados Unidos, representaron 35 mil millones de dólares, de los cuales la cuarta parte se obtuvo del mercado mexicano.³

Otra de las empresas líderes del comercio minorista en el norte, es la originaria de Torreón, Coahuila, Soriana Hipermart, Dicha cadena es la más cercana, competitivamente, a la minorista mundial, sin embargo también se ha visto impactada por la intromisión de Wal Mart en su espacio comercial, mismo que dominaba desde la década de los cincuenta. Por ello, las estrategias de venta al consumidor final han sido replanteadas por la empresa mexicana, en compañía de sus homólogas Gigante y Comercial Mexicana, firmas que controlaban gran parte del mercado del centro de la república, antes del arribo de la transnacional a nuestro país.

Las dos empresas comerciales líderes del comercio minorista en México, Wal Mart y Soriana, se ubican también en el estado de Sonora, en las ciudades de mayor crecimiento económico y demográfico de la entidad. Esto ha propiciado cambios radicales en la operatividad de la actividad comercial al detalle, donde las determinantes en estas transformaciones de compra-venta entre el consumidor y el comerciante, han sido impuestas fundamentalmente por la empresa Wal Mart. En este sentido, el objetivo de la presente ponencia es analizar cómo se está dando la depuración del comercio minorista en las regiones del país, a través de la estructura operativa de Wal Mart, misma que le permite establecer su poder de monopolio, al ser considerado un solo vendedor, -por el alto nivel de ingresos por ventas, mismo que le aporta poco más del 50 por ciento al mercado de

¹ Esta cantidad, le daría un producto interno bruto del tamaño de Bélgica,. Su record de ventas en un solo día, 1 400 millones, es más grande que el PIB de Belice. Es tres veces más grande que su más cercano competidor a nivel global, la francesa Carrefour. En México, vende más que Soriana, Gigante y Comercial Mexicana juntas (La Jornada, 24 de enero de 2005).

² Walmartmexico.com.mx

³ El Financiero, 30 de mayo de 2002.

autoservicios en México y de monopsonio, al considerarse un solo comprador en el mercado de bienes de consumo personal, por el alto volumen en compras que realiza a proveedores. Estos dos factores en conjunto han impuesto en Sonora grandes cambios en el grupo moderno de comerciantes detallistas. El primer y sustancial cambio, fue en el liderazgo del grupo, que por décadas perteneció a una empresa oriunda de la región, y que actualmente pertenece a la empresa minorista más grande del planeta: Wal Mart Stores Inc.

El impacto no sólo ha recaído en el grupo moderno, sino también en el micro y pequeño comerciante especializado, que configura el grupo tradicional. Este grupo está siendo desplazado continuamente del mercado de bienes de consumo básico.

La introducción de estos establecimientos a territorio sonorense definió una nueva etapa en la trayectoria comercial de Sonora. En esta fase el comercio local registró modificaciones estructurales que alteraron las estrategias de venta al detalle.

Las particularidades que definen a los establecimientos comerciales que estructuran el grupo moderno son por un lado, sus altos niveles competitivos que se expresan en la presentación, precio, calidad y diversidad de los artículos ofrecidos. Por otro lado, la organización de la empresa, el uso de mercadotecnia, tecnología aplicada en el control, producción, acopio, distribución y comercialización de las mercancías, además de la publicidad en folletos, prensa, radio, televisión y vía Internet. Todos estos son elementos fundamentales de las empresas donde la estrategia competitiva depende de la conducta de la empresa homóloga. Además de las redes de distribución, acuerdos con proveedores, control de inventarios, integración vertical y horizontal.

Por consiguiente, la competencia por el mercado local de bienes de consumo personal se realiza entre empresas dedicadas a la misma actividad, pero en condiciones totalmente desiguales. Estas son desventajosas para los empresarios locales. Un ejemplo de esta disparidad lo expresa la magnitud de Wal Mart Stores, Inc., que se encuentra ubicada en la entidad desde 1994. Como parte de esta dimensión, los ingresos que obtiene anualmente la compañía giran alrededor de los 220 mil millones de dólares.⁴ De los mencionados ingresos la empresa concibe ganancias anuales de 7 mil millones de dólares. La magnitud de la transnacional se manifiesta también en el número de establecimientos que abre periódicamente.

Estas directrices en el área comercial de bienes de consumo personal al detalle estructuradas por los inversionistas privados, definen y reforman la actividad en la entidad. Por lo tanto, el objetivo específico de este trabajo es analizar la redefinición de la competencia del comercio de bienes de consumo personal al detalle en el estado de Sonora, a partir del caso concreto de la cadena minorista, Wal Mart. Para lograr dicho objetivo en el caso de Sonora, se aborda el estudio de las estrategias operativas de Wal Mart y su impacto en Sonora a través de los establecimientos que lideran el grupo moderno del comercio en la entidad.

La idea central se refiere al liderazgo establecido en el estado por la empresa Wal Mart, expresado en la competencia por obtener la preferencia del consumidor local, a través de la reducción en los precios de los productos que ofrece. Esta expresión tiene como sustento el

⁴En 2003 sus ventas totales en el mundo ascendieron a 250 mil millones de dólares (La Jornada, 24 de mayo de 2004). Por encima de la automotriz General Motors que registró ese mismo año ingresos por 186 763 millones de dólares. Consideradas ambas empresas entre las diez primeras del mundo, en primer y segundo lugar respectivamente (El Financiero, 30 de octubre de 2003).

avance tecnológico aplicado en la infraestructura del establecimiento y en el control y organización de la información de la mercancía, desde el proceso de elaboración del producto por el industrial, incluyendo la compra por el comerciante detallista al proveedor, hasta la venta directa al consumidor final, a través del código de barras y de lo que actualmente se denomina etiqueta de radiofrecuencia. Además de esto, un factor por demás importante que persigue igualmente altos niveles de competitividad en todas las unidades ubicadas alrededor del mundo, es lo que la empresa ha dado en llamar “la Cultura Wal Mart”, filosofía que recae directamente sobre el “asociado”, es decir, el trabajador que labora en dicha cadena.

Este escenario es enmarcado en el rubro de la competitividad expresada al interior de los mercados locales por los agentes que lideran el grupo moderno, que en México y en Sonora encabeza la empresa Wal Mart Stores Inc. Teóricamente se recurre a la definición de competitividad de Fernando Jeannot, la cual expresa claramente la competitividad impuesta por el fenómeno Wal Mart: “...de manera simple y generalmente aceptada, consiste en lograr posiciones de dominio en los mercados respectivos en función de los precios y las calidades de los productos” (1999: 10). Este concepto se considera pertinente, dado que en la entidad la introducción de los nuevos agentes comerciales al interior del mercado local, han utilizado precisamente el precio y la calidad en los productos, como factores esenciales para tratar de conquistar la preferencia del consumidor y así ampliar su posición en el mercado sonoreño.

También se retoma el término utilizado en la práctica por el comerciante detallista: “Conjunto de esfuerzos que se llevan a cabo para tratar de dominar un mercado u obtener un desplazamiento importante, mediante el abatimiento de los costos, en forma tal que logre ofrecer idénticos productos al menor precio” (ANTAD, 1999: 16). Esta idea complementa la acción competitiva, dado que los esfuerzos se refieren al control en los productos adquiridos para la reventa a través de los proveedores, o bien de la elaboración de los mismos por el propio canal de distribución. Ello conduce a la disminución de costos, los cuales se reflejan en el ofrecimiento de las mercancías a precios menores.

Todo esto es posible en la medida que el minorista posee y utiliza la tecnología de vanguardia y la filosofía que dicta el comportamiento del trabajador en la unidad comercial, la llamada cultura Wal Mart. Es decir conjunta el capital tecnológico y el recurso humano como sus factores esenciales para lograr la competitividad en la globalización que impacta a los mercados locales.

Estrategias competitivas de Wal Mart

En 1969 la compañía agrupaba sus establecimientos comerciales, que para ese año contabilizaban 33 unidades bajo una misma razón social, “Wal Mart Stores, Inc.”. Este sería el despegue del fenómeno Wal Mart.

El propietario de Wal Mart consideraba más importante llegar a una mayor cantidad de clientes, aun cuando se vendiera a precios reducidos, lo que obligaba a generar en la misma transacción los menores costos de operación, al distribuir las mercancías en grandes bodegas ubicadas en los límites de la ciudad. Los investigadores economistas Pindyck y Rubinfeld se interrogaron al respecto ¿cómo consiguió tener éxito Wal Mart allí donde otros fracasaron? La respuesta la encontraron en la estrategia de expansión. Para cobrar menos que los almacenes ordinarios y los pequeños comerciantes minoristas, las tiendas que venden a bajos precios se basan en el tamaño y en la elevada rotación de las existencias (2001: 498). Ello, se encierra en lo siguiente: “Offer the lowest price. Cut your cost to the bone, and keep cutting, so you can offer the lowest price. Make your profit by selling more

goods, instead of selling goods for more" (Ortega, 2000: xxii). Estrategia que ha conducido a la cadena a ser hoy en día la compañía comercial detallista más importante del mundo.

Con la liberalización de los mercados, Wal Mart concibió la posibilidad de crecer hacia otras latitudes que no correspondían ya a los límites geográficos de los Estados Unidos. Con esta necesidad de reproducción en otros mercados se inició desde principios de la década de los noventa, un proceso de expansión hacia nuevas oportunidades de compra-venta, convirtiéndose así en una de las empresas líderes de la comercialización transnacional.

Wal Mart se introdujo al mercado mundial en 1991, cuando puso en funcionamiento su primera unidad comercial Sam's Club en la ciudad de México. La empresa actualmente ubica unidades comerciales en 11 países: México, Puerto Rico, Canadá, Brasil, Argentina, China, Japón, Corea del Sur, Reino Unido, Estados Unidos y Alemania.

Las alianzas con las empresas líderes de los países destinatarios ha sido una de las estrategias más sólidas de la empresa transnacional. Las alianzas estratégicas que Wal Mart ha implementado en diferentes países, le ha permitido acelerar su proceso de internacionalización. Al respecto Jordi Canals expresa: "un procedimiento para acelerar el proceso de internacionalización, una vez que una empresa se encuentra en mercados internacionales. Son los acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva de ambas empresas. Entre las principales alianzas se encuentran: de creación de nueva empresa, de participación en otra empresa, de fusión, adquisición, tecnológica, comercialización, financiamiento" (citado en Arellanes, 1997: 142). Estas medidas tienen la finalidad de penetrar y capturar los mercados de las naciones receptoras, además de incrementar el volumen de mercancías requerido a proveedores, lo que mejora las relaciones de intercambio entre estos y la empresa. Con ello Wal Mart define cada vez más su poder de monopolio y monopsonio. Bajo esta filosofía el líder mundial la ingresado a país es como Alemania⁵, Reino Unido⁶, China⁷, México⁸ y Brasil⁹.

La empresa estadounidense advierte que éste es el momento de posesionarse de los mercados, y la forma más rápida y segura de hacerlo, es a través de las alianzas o de la compra de comercios establecidos que cuenten con un mercado cautivo. Esta evolución a nivel internacional se ha vuelto una necesidad de supervivencia en la dimensión competitiva que implica la globalización. Pasos que su más cercano competidor a escala mundial, Carrefour, está imitando en México, pero no con los resultados positivos de Wal Mart.

Arte competitiva de Wal Mart en México

La llegada de Wal Mart en 1991 ha nuestro país fue un arribo triunfal. Para su ubicación en México se asoció con la empresa holding más importante de la actividad comercial en territorio mexicano, Cifra, S.A. de C.V.¹⁰ Misma que era controladora de las tiendas Aurrerá,

⁵ En 1997 compró el grupo alemán Wertkauf, de 21 tiendas, un años después agregó 74 supermercados Interspar (Slater, 2004: 191).

⁶ En 2000 adquiere la cadena de supermercados ASDA con 232 tiendas en Reino Unido (Slater, 2004: 236).

⁷ Wal Mart Stores Inc., se unirá a Citic Pacific, para abrir cientos de tiendas en China en ciudades como Shanghai y Nanking. Wal Mart mantendrá en su poder el 65 por ciento de la sociedad (La Jornada, 20 de enero de 2005).

⁸ En México la *join venture* empieza en 1991 con la alianza con Cifra, y culmina en 1997 con la adquisición de Wal Mart.

⁹ Wal Mart Stores Inc., compró la cadena brasileña de supermercados Bompreco, por 300 millones de dólares a Royal Ahold NV. Bompreco, tiene 118 establecimientos en los formatos de hipermercados, supermercados y tiendas. La compañía Wal Mart opera ya en Brasil, 13 supercentros Wal Mart y 10 Sam's Club (El Financiero, 2 de marzo de 2004).

¹⁰ Aurrerá había iniciado operaciones desde 1958, cuando inauguró en la Ciudad de México el primer supermercado Aurrerá. En 1960, empezaron los establecimientos Superama. La diversificación continuó en 1964,

Superama, Bodegas, Departamentales Terminal, y los restaurantes Vips, que en suma conformaban un total de 190 puntos de venta.

Wal Mart buscó al mercado mexicano que prometía un potencial de más de 100 millones de consumidores. De los cuales se podía posesionar con mayor posibilidad al ser mercado cautivo de la más importante empresa comercial de México.

En México no existen barreras a la entrada a la inversión directa comercial internacional por parte de las homologas nacionales, dado que no tienen las dimensiones para poder frenar la competencia en ese sentido. Sin embargo Wal Mart, posesionada actualmente de poco más de la mitad del mercado mexicano, si establece barreras monopólicas a los nuevos establecimientos que deciden expandirse.

Los cambios en la venta del producto que introdujo a la actividad comercial, como el servicio proporcionado al cliente, la cantidad, la variedad y la calidad del producto, además del control de gastos, manejo de inventarios y los sistemas de distribución, obtenidos estos últimos por el desarrollo en la integración vertical y horizontal, motivó que sus homologas mexicanas trataran de adecuarse a la nueva competencia, logrando al mismo tiempo elevar sus niveles de eficiencia.

La empresa Wal Mart en México ha definido sus estrategias para absorber ampliamente el mercado mexicano. Sus disposiciones son: 1) de mercadotecnia con el slogan "Precios bajos todos los días"; donde no existen las ofertas temporales, sino los precios bajos diariamente; 2) elaboración de productos genéricos; 3) expansión continua del número de establecimientos con su correspondiente incremento en el piso de ventas; 4) asociaciones o compra total de empresas comerciales; 5) uso de tecnología desde la adquisición de la mercancía a los proveedores, hasta la venta directa al consumidor y 6) la administración laboral flexible. Con estos instrumentos Wal Mart de México se lanza a la conquista por la predilección del consumidor azteca y con ello, logra definitivamente ser más competitivo y penetrar en el mercado hasta llegar a ser la empresa minorista más importante del país.

Una de las estrategias de Wal Mart son las barreras que establece de acuerdo a la elasticidad de la demanda, misma que maneja reduciendo los precios, sin llegar realmente al precio de mercado que marca la competencia perfecta. Donde realmente el consumidor adquiere la utilidad total del producto, en cuanto a satisfacción y precio se refiere. Un ejemplo de ello es la encuesta aplicada en 2005 por Prudencial Equito Group, donde se observó que el 69 por ciento de los consumidores de Wal Mart, compraban en sus establecimientos por sus bajos precios.¹¹

La reducción permanente de los precios llega a un promedio de 11 por ciento más bajos que los del mercado, ello contrario a la estrategia de descuentos temporales que ofrecen tradicionalmente otras cadenas.¹²

El número de empresas es otro de los factores que la teoría económica maneja como fuertemente competitivos. En el mercado mexicano compiten con Wal Mart sólo 3 empresas, Soriana Hipermart, Gigante y Comercial Mexicana. No obstante que dichas cadenas en conjunto, no presentan la dimensión de la empresa mundial.

al abrir el primer restaurante Vips. Después de 6 años en 1970, abordaron el mercado departamental con las unidades Suburbia. El autoservicio se expandía con las Bodegas Aurrerá, iniciadas ese mismo año. Cifra, S. A de C. V., incursionó por primera vez en el mercado de valores en 1977 (www.walmart.com/corporate/wm_story.shtml).

¹¹ El Financiero, 12 de mayo de 2005.

¹² Una de las empresas que ha seguido los pasos estratégicos de Wal Mart, sobre los precios bajos es Comercial Mexicana, dada la caída en las ventas y el escaso crecimiento de su área de ventas, decidió modificar sus estrategias de mercado y dejar de ser una empresa de ofertas, para ser una de precios bajos permanentes (El Financiero, 4 de abril de 2002).

