



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA

***CALIDAD ESTRATEGIA COMPETITIVA:
(Caso Wal- Mart México)***

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LIC. EN
E C O N O M Í A

P R E S E N T A:
MÓNICA MONTER VILLARREAL

ASESOR DE TESIS: FRANCO GUERRERO GALEANA

CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por permitirme disfrutar de todas sus maravillas que como universidad nos brinda a los alumnos, por hacer realidad mi sueño de pertenecer a su alumnado, por que tarde o temprano me esperabas...

Al Honorable Jurado

Lic. Daniel Flores Casillas

Lic. Raymundo A. Morales Ortega

Lic. Victor Saavedra (Vic...)

Mtro. Francisco J. Reyes Zarate

Y a mí querido Mtro. Franco Guerrero Galeana

Simplemente mil gracias por colaborar en mi enseñanza- aprendizaje dentro de la Facultad de Economía, por su tiempo y dedicación al revisar este trabajo de tesis. A todos ustedes mi admiración y reconocimiento.

Dedicatorias

A mis Padres:

Este logro alcanzado simplemente es suyo, porque representan todo de mí. Gracias por apoyarme en cada una de mis decisiones, y por siempre alentarme a seguir adelante, con su apoyo y amor incondicional. Los amo

A mis Hermanos:

Representan mis cuatro pilares, que guían mi camino por esta vida, por su amor y consejos. Gracias por confiar siempre en lo que hago.

A Margarita: Por siempre guiar mis pasos y apoyarme con tus consejos de amiga y hermana, por esa sonrisa

Elba: representas mi ejemplo a seguir para alcanzar las metas, por tu fortaleza y coraje de enfrentar la vida.

Miguel: MI hermanito y héroe, no tengo palabras para decirte cuanto me haz enseñado Gracias

Erika: ¡por que a dónde vas, que no vaya yo! Mi hermana del alma, Gracias por enseñarme a aferrarme a mi sueño y por todas esas desveladas juntas.

A mis Sobrinos

Que fueron la fuente de inspiración para seguir adelante, con sus risas, besos y abrazos.

A Manolo: más que mi sobrino, por tu confianza e inocencia de niño.

Lando: por tu incansable idea de seguir jugando

Ale: por ser una niña maravillosa llena de sueños

Kenji: por dejarme ser más que tu tía, por tu sonrisa y tus besitos

Lucy: mi niña linda, el reflejo de tus ojos son mi luz que guía mi corazón

Melón: mi güera preciosa, por tu sonrisa tan grande llena de amor

Miguelito: mi bebe consentido y adorado, gracias por tu existir

A Ti, Erasmo Francisco Cruz Ruiz

Por ser uno de mis principales alicientes para terminar este trabajo, por tus consejos y observaciones, al igual que tú comprensión y cariño a lo largo de este tiempo. Con tu amor y confianza hoy veo terminado apenas el principio de lo que podemos recorrer juntos, "por que somos algo más". Gracias mi amor!!!

A mis Amigos

A Edna García, Rocío Morales, Carlos Hernández; J. Emanuel Monrroy, Kipzia Serralde, Areli Morales, Fabiola Armendáriz, Ana Lilia Organista, Jessica Loé, Iván Jiménez, Rodrigo Perea. Gracias por compartir momentos inolvidables de mi vida, por aprender juntos lo académico y personal, por que siempre encontré en cada uno de ustedes una sonrisa y un consejo, *los quiero mucho*.

INDICE

Introducción	1
Capitulo 1.- Marco Teórico Conceptual	09
1.1.-Los Mercados Estratégicos	10
a) Competencia perfecta	12
b) Oligopolios	12
c) Empresa dominante	13
d) Monopolio	13
1.1.2. Mercado Oligopólico	13
a) Comportamiento del oligopolio	14
b) Comportamiento del oligopolio no cooperativo	14
1.2.- Proceso Estratégico	16
a) Visión	17
b) Objetivos	18
c) Estrategia	18
d) Ejecutar la estrategia	18
e) Ajustes correctivos	19
1.3. La calidad como Función Estratégica	19
1.3.1. La calidad estratégica	20
Capítulo.2 El mercado de Tiendas de Autoservicios	23
2.1.-Entorno económico durante la consolidación de las tiendas de autoservicios en México	24
<i>i</i> Aspectos Macroeconómicos	24
<i>ia</i>). Reestructuración de la Política de IED en México	24
<i>ib</i>). El modelo de Globalización	26
<i>ic</i>). Impulso a la competitividad sectorial	27
<i>ii</i>). Aspectos Microeconómico	27
<i>ii</i> a). Características de la Demanda	27
<i>ii</i> b) Factores de la demanda de TA	28
a. El potencial del Mercado	30
b. Entorno	30
c. El esfuerzo comercial	31
<i>ii</i> c). Característica de los consumidores de las TA	33

2.2.- La estructura Consolidada de las TA en México actualmente	34
<i>iiia)</i> Efectos sobre la industria y la población	36
<i>iiib)</i> - Distribución del mercado, entre las principales cadenas de autoservicios	37
<i>iiic)</i> Diferentes Formatos	40
<i>iiid)</i> Estrategias comerciales que siguen las Tiendas de Autoservicios	42
2.3. Evaluación del Mercado	45
<i>iiia)</i> Situación actual, las preferencias de los consumidores	45
<i>iiib).</i> Apreciación del mercado	46
<i>iiic).</i> Patrón de consumo de la gente	47
<i>iiid).</i> El comportamiento de la canasta básica	47
Capítulo.3 Principios de calidad estratégica en Wal Mart	51
3.1.- Dos grandes autoservicios en los 90's	52
<i>iiia)</i> Grupo Cifra, cadena comercial detallista en México	52
<i>iiib).</i> Wal-Mart Stores, USA	54
<i>iiic).</i> Los años 90's: la consolidación de Wal-Mart México	55
3.2 Orígenes de los Valores y Principios de Wal-Mart	55
3.2.1. Elementos claves	56
3.2.2. La Cultura empresarial de Wal-Mart	57
3.2.2.1. Principios de calidad y conducta	59
3.2.3. Fundamentos Básicos de la compañía hoy en día	59
a) Adquisiciones	59
b) Localización	60
c) Asociados	62
d) Precios	62
e) Proveedores	63
f) Clientes	64
g) Logística	64
h) Tecnología Informática	65
i) Sistemas de calidad	65
3.2.3.1 Principales imperativos estratégicos	66
3.3. Conducta de Wal-Mart dentro del mercado	66
a) Precios	67
b) Mecanismos estratégicos diferentes del precio	67
Capítulo.4 Competitividad e Impacto en la Economía Nacional	69
4.1. Wal-Mart en el mercado	70
4.1.1 Wal - Mart en el mercado nacional	72
4.2.- Ruta de calidad estratégica de Wal-Mart	74
a) Idea de empresa en Tiendas de autoservicios y calidad estratégica	74

b)	Radio de mercado	75
c)	Expansión trasnacional (compra de cadenas exitosas)	75
d)	Cadena de Valor (Calidad Total)	76
e)	Relación con proveedores	78
f)	Estrategia de marca	79
4.3. La estrategia de calidad en la práctica cotidiana de Wal-Mart		80
a)	Control de proveedores y costos de transacción	78
b)	Calidad en su personal	82
c)	Distribución en planta	83
d)	Tipos de tiendas (Megas, etc)	84
4.4.- La lógica económico-estratégica de los precios bajos		85
a)	Control de costos	85
b)	Costos de transacción	86
c)	Eficiencia de operación (JIT, Método WM, etc.)	87
d)	Poder de mercado	88
e)	Innovación tecnológica	90
Conclusiones		92
Bibliografía		99
Abreviaturas		104
Anexos		105

INTRODUCCIÓN.

Las distintas instituciones relacionadas con la industria y sus empresas, los empresarios y directivos de las empresas, así como consultores empresariales, coinciden en señalar a La Calidad como un elemento fundamental en la competitividad necesaria que tienen las empresas como vía para obtener una ganancia atractiva dentro de la función que le corresponde en la sociedad.

El concepto de la Calidad al que se refieren, no es aquel concepto tradicional relativo a la entrega de un producto dentro de un rango técnico establecido, bajo sistemas estrictos al final de una línea de producción del bien o servicio, no, desde luego que no. El concepto, es uno más amplio que empieza a revisarse en los países desarrollados en la década de los ochentas, cuando observan el surgimiento de empresas que rebasan en productividad, economicidad y presencia en ciertos mercados a sus corporaciones más representativas.

Los nombres de Eduard Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby y otros más, se vuelven muy cotidianos en las esferas directivas de las organizaciones empresariales. Se habla de la Calidad Total, "costos" y Círculos de calidad. Por su parte los economistas profundizaron en la teoría y en los aspectos microeconómicos que inciden en los resultados de la empresa en particular y de encadenamientos productivos. Es decir se interesan no sólo en la competencia de las empresas por precios o cantidades; sino por la competencia en donde las precios quedan al margen, por ejemplo investigación y desarrollo, sí como la publicidad. En caso de esta última Kaldor (1950) y Solow (1967) llegan a una evaluación negativa indicando que "la publicidad es una forma de competir entre empresas que significa un desperdicio social"¹, sin embargo otros estudios

¹ Citados en Pepall (2006), pp.506.

encuentran una relación positiva entre margen de utilidad y publicidad², y una relación publicidad a ventas, que complementan el concepto general de lo que hoy se le reconoce como calidad en el mundo empresarial.

Joseph Schumpeter (1942) fue muy preciso, al indicar que “*no es la competencia en precios la base del éxito, sino la competencia con nuevos productos, nueva tecnología, nuevas fuentes de suministros*”, la competencia que, “*exige una ventaja decisiva en costo y calidad, que representa no solo un margen de utilidad... sino su base y esencia misma*”. Es decir, lo que a lo largo del presente trabajo se asocia a la calidad estratégica.

Empresas como *Wal-Mart, Sony, Microsoft*, y muchos de este nivel de prestigio la utilizan y por supuesto le proporciona fuerza en su grado de competitividad, independientemente de algunas acciones tentadoras que pueden usar, con su poder de mercado saliéndose de los causes permitidos, que de pronto los lleve a enfrentar cargos por acusaciones ligados a practicas monopólicas o de otra especie.

Por otro lado las teorías del crecimiento, de los recursos y del conocimiento apuntalan el concepto de calidad estratégica que se desarrolla en este trabajo de tesis. La creación de valor, no se puede explicar, en ausencia del conocimiento y el desarrollo de la tecnología. Una tienda de autoservicios, no es una “bodega” con muchos artículos en ellas, sino toda una tienda, producto de la inteligencia del ser humano acumulada como conocimiento y diseño tecnológico. El conocimiento es el gran activo intangible que se maneja en la economía moderna, en el ámbito de la investigación.

² Dorfman,R y P.O. Steiner, “*Optimal Advestaising, and optimal quality*”, en *American economics Review* 44, pp 826-836, 19954

Introducción Monter

La innovación de producto, de tecnología y todo el discurso expresado por Schumpeter se explica ahora por la relación que tiene en la gestión inteligente del conocimiento y la calidad como estrategia, palabra que aglutina todos estos elementos para ofrecer una ventaja competitiva sostenible para las empresas que la aplican.

Sam Walton,(fundador de *Wal-Mart Stores Inc*) lo entendió con claridad, al interrelacionar necesidades de proveedores, clientes y colaboradores, mediante una estructura novedosa entre innovación y desarrollo, bajo la máxima de mantener precios bajos. Una estrategia fuera de lo que era normal en el mercado de los EE. UU. y el mundo que aumentaba precios y reducía la producción, con excepciones como los primeros años de la Ford Motors Co, que la hiciera no por la benevolencia de Sr. Ford, sino por estrategia .

Como se verá, la calidad estratégica reúne la enseñanza de los “grandes” de la calidad total y de los avances de la investigación económica para mantener a la empresa en un proceso de “destrucción creativa” en un auténtico mundo de dura competencia dentro del oligopolio en que se desenvuelve, pero sobre todo por obsesión de mantenerse competitivo ante las circunstancias del avance económico nacional y mundial.

La Calidad como estrategia competitiva, en particular del sector autoservicios, permite consolidar el logro de ganancias extraordinarias esforzándose en fortalecer y adquirir una mayor productividad y rentabilidad al incorporar en sus procesos la estrategia de calidad, lo cual consolida y mantiene en el mercado actual a las empresas que al mismo tiempo desarrollan más estrategias y posibilidades para penetrar en nuevos mercados, tanto internos como externos.

Actualmente el factor Calidad se le reconoce en industrias exitosas internacionalmente, y el caso *Wal-Mart* México permite argumentar positivamente

Introducción Monter

sobre la forma de utilizar en sus bases de la empresa el factor calidad, al brindarle a clientes, proveedores y 'asociados' dicha metodología. Lo anterior es un motivo que genera el planteamiento de la hipótesis de la presente investigación según la problemática confrontada por la competencia nacional en los autoservicios actualmente.

El trabajo se justifica argumentando que hablar de Calidad es tan cotidiano, que se corre el peligro de considerarla, como algo rutinario dentro de la agenda de la toma de decisiones de las empresas, y no como elemento fundamental para la productividad, competitividad y altos niveles de ganancias que hacen la diferencia entre empresas exitosas de las que no lo son. Para mostrar la influencia de la calidad en el desenvolvimiento de las empresas y el impacto que tiene sobre la economía, se decidió revisar la aplicación de esta estrategia en la conducción, de una empresa con mayor éxito económico a nivel mundial como lo es *Wal-Mart*.

Wal-Mart llega a México en la década de los noventa del siglo anterior y modifica la conducta de la industria de las tiendas de autoservicios ya existentes en el país. Esto lo logra mediante un conjunto de procedimientos, que forman parte de sus sistemas de gestión, ligados íntimamente al concepto de calidad que la empresa maneja desde los tiempos en que su fundador lo estableció en los EE. UU. y bajo los cuales ha dominado en las regiones en que se establece, muy a pesar de los grandes rivales a los que se enfrenta.

La empresa ha logrado muy buenas ganancias en México y sigue creciendo su participación a lo largo del país. La reacción ante esta tendencia ha sido muy polémica porque afecta la estructura comercial de la industria, la interrelación con proveedores, el desarrollo de producción regional, la concentración de la

ganancia y los patrones de conducta del consumidor de bienes que influyen desde luego sobre la cultura establecida en donde llega³.

³ En el primer semestre de 2008, se tiene una reducción de utilidades,; que deberían de analizarse, si obedece a la crisis financiera especulada, que ahora se vive ó es un aviso para la mejora de servicios.

Introducción Monter

Es claro que se requiere la formulación de estudios que permitan revisar el impacto que tiene la empresa en las condiciones económicas sociales de las regiones en que se establece, además de los elementos que le permiten mantenerse como la empresa dominante. El presente análisis radica en conocer cual ha sido su evolución como empresa desde su fundación y cuáles han sido los principios bajo los cuales se rige. Lo anterior podría servir (como referente o “*Nech Working*” en las empresas) para México en conocer sus estrategias no para copiarlas, sino para entender la fuente de poder de mercado en la lucha cotidiana y con ello proyectar su propia especulación.

Objetivo de la investigación:

El trabajo toma el caso Wal-Mart, con el objeto de hacer evidente la hipótesis que se planteo en el protocolo antecedente de la investigación, que indica: *“La calidad concebida como estratégica es elemento clave en la competitividad y productividad de las empresas dominantes (y/o exitosas) y, en consecuencia fuente de sus ganancias extraordinarias”*

La Metodología utilizada:

Se parte en primera instancia de la observación empírica que posteriormente en la revisión bibliográfica, se determina qué factor hace que una empresa sea altamente competitiva respecto de las otras. Y al preguntarse a que se debe, figuran factores como la eficiencia, apoyos gubernamentales, economías de escala, volúmenes de compra, por calidad, servicio, marca, etc. Se llevó a cabo un análisis de selección, hasta llegar a determinar que el elemento Calidad, dentro del mismo ambiente laboral, genera a los asociados de la compañía un sentido de co-necesidad para el mejoramiento de la empresa.

Introducción Monter

A continuación se destacan los principales puntos de la metodología desarrollados en el presente trabajo:

a) Se comenzó por revisar y leer bibliografía sobre empresas consideradas de éxito, incluyendo revistas como *Expansión*, *Mundo empresarial*, *Forbes*, entre otras. El objeto era encontrar puntos comunes que explicaran su presencia, entre los 10 primeros sitios de prestigio a nivel mundial en los últimos años.

Se encuentran variables como, esfuerzos en la capacitación y especialización de mano de obra, desarrollo tecnológico y sistemas de comunicación sofisticados. Sin embargo todo ello fue decantándose en la idea de que era necesario un

vínculo que los coordinará y los hiciera trabajar en armonía a los integrantes de las empresas más exitosas.

b) Enseguida se regresó a una nueva revisión bibliográfica referente a sistemas de organización de empresas y producción; en esta fase fue muy importante la lectura de libros de experiencias concretas, como el caso de *Bimbo*, *Microsoft*, *Fisher Price* y *Wal-Mart* que mencionaban a la Calidad o servicios al cliente como lo más importante, y de ahí surge la idea de que la calidad es el elemento aglutinante buscado.

c) Se recurre a la bibliografía económica sobre la empresa, y se encuentra que los mercados reales (oligopolios o empresas dominantes), requieren estrategias que las mantengan con ciertas características que proporcionan ventajas sobre las demás y que la calidad es fundamental, dado que el cliente los prefiere y está dispuesto a pagar más por un producto o servicios de Calidad.

d) Los puntos a), b) y c) no cubrían suficientemente los factores con los cuales la empresa debería diferenciarse y evitar que la imiten, de ahí parte la idea

de buscar una estrategia de la empresa, que pueda sostener el poder de mercado al aplicar mecanismos dirigidos a la Calidad en todos sus procesos.

Introducción Monter

e) Se traza la idea para examinar y revisar un caso concreto, como *Wal-Mart*, por destacar en la cúspide de las empresas más poderosas en el mundo con fuerte presencia en México. Se analiza el libro escrito por su fundador y se encuentra una red sobre la empresa para definir como es su calidad, que reúne todas las características para cubrir las necesidades de los consumidores.

Por fin se plantea la hipótesis que se refirió anteriormente y con esta se emprende el desarrollo de los cuatro capítulos que integran el presente trabajo, y que a continuación se mencionan.

El trabajo se presenta en cuatro capítulos. En el capítulo primero se estructuran teóricamente los tipos de mercados estudiados económicamente, para delimitar al mercado referido, es decir, al de autoservicios. Por su parte, se revisan los procesos estratégicos llevados por los mercados oligopólicos y se concluye con una conceptualización sobre la calidad como función estratégica. El objetivo del capítulo es sentar las bases conceptuales que permitan conocer el mercado al cual se está estudiando.

En el capítulo segundo, en general se conoce la importancia económica del mercado de tiendas de autoservicios nacional, así como el impacto que este trae a la economía, al conocer a sus competidoras y su mismo funcionamiento. Para estipular como es el manejo de los autoservicios y bajo que reglas estos pueden llevar su trabajo.

El tercer capítulo consta de conocer los elementos claves que *Wal-Mart* desde sus orígenes y que han sido muestra de una cultura empresarial que pone de manifiesto cualidades como la calidad estratégica en la forma de operar de cualquier compañía.

El cuarto y último capítulo hace mención sobre el impacto económico y competitivo dentro de la participación del mercado nacional por parte de *Wal-Mart*, así como la influencia de la calidad estratégica en los resultados.

Introducción Monter

Al final se contiene el conjunto de conclusiones que la investigación permite realizar bajo las limitantes que el análisis conlleva y los anexos que acceden ampliar la parte teórica de la investigación. En conjunto nos aprobará cómo ha sido la calidad una estrategia que permite incrementar la competitividad del mercado de autoservicios; asimismo, amplía las posibles causas del crecimiento de una empresa trasnacional que ha tenido el éxito mundial y pueda ser reconocida como la empresa número uno de acuerdo con las posibilidades que los mercados internacionales les ha reconocido.

De tal manera, el análisis permite a los economistas tener un campo de acción para desarrollar investigaciones sobre el desarrollo del crecimiento y la competencia de las empresas en el mercado de autoservicios, puesto que se tiene gran relevancia actualmente la expansión de dicho sector en la economía nacional. De tal forma, no se toca un solo agente económico, sino que se ven inmersos toda una serie de actores que permiten el desenvolvimiento de esta actividad comercial y que repercute en la vida económica del país, a través del consumo del mercado interno.

CAPITULO 1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A partir del fin de la Segunda Guerra Mundial en Europa, la ciencia y la tecnología han tenido un avance espectacular, que se refleja en la forma de producir y consumir por parte de la mayoría de los países del planeta. La revolución en los medios de comunicación han permitido “Globalizar”¹ la producción a las empresas que tienen y buscan la capacidad para hacerlo.

Países como Japón y ahora China encontraron en el mercado mundial una fuente de ingresos para sus industrias. Establecieron una estrategia externa muy importante apoyada por el estado, pero respaldada como una estrategia interna basada en un compromiso con la “Calidad”. En efecto, antes de la década de los ochenta, la respuesta automática de cualquier empresario americano o europeo, para la generalidad de los productos japoneses lo relacionaban de mala Calidad, aún cuando ya existían serías excepciones como *Sony* y *Mashushita*. De igual manera eran calificados los productos Chinos antes del siglo XXI. El argumento cambió y actualmente nadie duda de la alta calidad que tienen los productos de la mayoría de las industrias de dichos países.

La clave de este cambio fue que las empresas de estos países reconocieron y establecieron a la calidad como estrategia para lograr la competitividad, sumado a la política industrial impulsada por sus gobiernos también como estrategia. En el presente capítulo se plantea un conjunto de elementos teóricos que unidos configuran

¹ La Globalización es un proceso iniciado en los años 70's; y se caracteriza por un aumento del comercio internacional y de transacciones financieras entre los países, acompañado de una mayor liberalización del funcionamiento de los mercados. El término incluye nuevas formas de producción, nuevas formas de comercialización y una nueva orientación en la dirección, que permite ofrecer flexibilidad, productos y servicios con calidad, para lograr cubrir las necesidades de los consumidores y/o clientes.

la base de la competitividad de las empresas con un buen sentido y conocimiento de los negocios.

En primer término se incluye la estructura de los mercados en donde existe mayor margen para la estrategia, y posteriormente teorías más cercanas al conocimiento

empírico usual en la práctica empresarial. Finalmente se introduce el concepto calidad que se ajusta al enfoque de la estrategia para la competitividad, dejando ver que en un mercado oligopólico no basta con ser pocas empresas o estar protegidos artificialmente, por ejemplo por un gobierno o una asociación en el mundo global, porque es un proceso muy inestable, ya que se requiere una estrategia inteligente de aplicación del concepto de calidad.

1.1. Los Mercados Estratégicos.

La teoría macroeconómica tradicional hace referencia a la existencia de dos estructuras de mercado extremas: la competencia perfecta y el monopolio. La primera considerada como el modelo representativo de la eficiencia económica, y el segundo como una situación pasajera que proporciona una ganancia extraordinaria en beneficio de la empresa o empresas que lo inician. Entre estos dos extremos, se han propuesto algunos modelos extraídos de la observación empírica, entre los que destacan la competencia monopolística, el oligopolio y la empresa dominante. Estos modelos tienen como característica común la presencia de un cierto grado de poder de mercado y se distinguen por elementos estructurales de las mismas economías en que se desenvuelven y permiten estrategias “no competitivas”. La explicación anterior será mas clara al observar el siguiente cuadro.

Cuadro 1.1
MERCADOS ECONÓMICOS

Tipo de mercado	Comportamiento en el mercado	Característica principal
Competencia perfecta	Generalmente en economías con crecimiento acelerado en donde la demanda absorbe con relativa facilidad el crecimiento de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> a. Gran número de compradores. b. Libre entrada y salida de las empresas c. El precio lo fijan las fuerzas del mercado d. Las empresas de la industria son "tomadoras de precios". e. Ganancia normal.
Competencia monopolística	Los agentes económicos son selectivos y aprecian los detalles en los productos. Cada producto se considera único.	<ul style="list-style-type: none"> a. Demanda exclusiva y especializada b. Cantidad significativa de productores en el mercado. c. Productos diferenciados. d. Libre entrada y salida de la industria.
Oligopolio	Economías muy competidas en donde los movimientos del rival son significativos para las empresas competidoras y la demanda tiene alto grado de exigencia.	<ul style="list-style-type: none"> a. Número reducido de vendedores b. Considera el comportamiento de su competencia. c. Existen barreras a la entrada. d. Su táctica dentro del mercado es mediante estrategias.
Empresa Dominante	En muchas industrias, actúa como líder al establecer un precio que maximice sus ganancias; y las competidoras coexisten con ganancias marginales.	<ul style="list-style-type: none"> a. Una sola empresa se comporta como monopolio sobre sus seguidoras. Y tiene mayor participación de mercado. b. Las competidoras son tomadoras de precios. c. No existe libre entrada, y por lo tanto el segmento competitivo es fijo.
Monopolio	Caso extremo de mercado, donde el oferente exclusivo, no tiene sustitutos. Su análisis, permite manejar el alto Grado de demanda en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> a. Único vendedor y/o productor. b. Fija el precio, al decidir su capacidad de producción. c. Controla totalmente el mercado, no tiene ningún sustituto cercano.

Fuente: Elaboración propia, con base a la Teoría Económica.

a) La competencia perfecta

Es la estructura de mercado en la cual existe oportunidad plena de participar en los negocios que se deseen, libre movilidad entre territorios y fronteras, bienes y servicios homogéneos y por supuesto a un precio resultante de la interacción del mercado total que ninguno en forma individual puede influir. Este modelo es el prototipo de la eficiencia y el ideal en la teoría económica.

Sin embargo en la realidad el prototipo dominante de producción y distribución en las economías no es precisamente el de la eficiencia de la competencia perfecta sino que corresponde a modelos con poder de mercado, por lo que se detallan los principales modelos que pueden tomarse como marco de referencia para sustentar la investigación emprendida para posteriormente elegir uno de estos, tomando en cuenta la especificidad de la industria de tiendas de autoservicio.

b) Oligopolio

La característica fundamental de este modelo es que las empresas participantes en una industria consideran la reacción que tendrán sus rivales al establecer sus precios, es decir existe interdependencia² en la fijación de los precios. Dentro de este modelo se tienen enfoques para explicar la interrelación y sus consecuencias. Destacan el punto de vista de Cournot, Bertrand, Stackelberg y Nash³.

Otra característica es el número reducido de oferentes, frente a los mismos demandantes que tratarán de atraer hacia sus negocios mediante de acciones distintas.

² Se deben considerar las reacciones de los competidores para ver como serán afectados, ya sea positiva o negativamente, y con ello poder evaluar las consecuencias. La mentalidad es suponer que los competidores están considerando también su comportamiento.

³ Cournot considera que el nivel de producción de sus competidor es fijo y decide en consecuencia cuánto fabricar, por su parte Bertrand considera el precio que fijan las empresas por sus productos, siendo este el precio competitivo. Si embargo Stackelberg determina que las empresas participantes deciden su nivel de producción de forma "secuencial" esto consigue una ventaja sobre los rivales al adelantársele a sus rivales.

a precios. Se supone se utilizan productos homogéneos y barreras a la entrada de diversos tipos en este mercado.

c) Empresa Dominante

El modelo de empresa dominante se caracteriza por la existencia de una empresa con una participación significativa de la fracción del mercado y un conjunto de empresas con un comportamiento de “precio aceptante” similar a la competencia.

La empresa dominante debe conocer la producción de sus competidoras para maximizar sus ganancias, ya que si éstas no están presentes, la empresa sería un monopolio; o bien manejar distintas ventajas sobre sus rivales, ya sean en costos u otros aspectos.

d) El monopolio

Se rige por un único vendedor, el cual fija el precio de venta por encima del costo marginal y obtiene ganancia extraordinaria. Es decir, existe un solo oferente con plena capacidad para determinar el precio. Se dice que el monopolio es transitorio dada la acción de las fuerzas libres del mercado, al menos que se mantenga artificialmente y en el mundo estas prácticas monopólicas son prohibidas.

Al considerar los modelos de estructura de mercado anteriores se conjetura que el sector de tiendas de autoservicio en México, responde a las características del modelo del oligopolio, por ello se verá en el siguiente apartado con mayor detalle al presentado con anterioridad, para conocer su comportamiento y la forma de actuar en el mercado.

1.1.2 Mercado Oligopólico

Este tipo de mercado se caracteriza por la oportunidad que tienen las empresas para disfrutar del poder de mercado, que les permite ganancias al establecer precios por encima de la competencia, aunque sin llegar a la situación del monopolio. Las empresas que constituyen la oferta del mercado, consideran los movimientos de las rivales y procuran estrategias que le permiten mantenerse.

El oligopolio es la estructura de mercado estratégica por excelencia, gracias a manejar ventajas competitivas dentro del mercado; ya que la estrategia de precios y costos, conjugada con aspectos como la tecnología, la innovación y publicidad entre otros le permite ganancias extraordinarias.

a) Comportamiento del oligopolio

Es de esperarse que en un oligopolio clásico, las pocas empresas que lo constituyen rivalicen utilizando estrategias empresariales lícitas como inversiones en investigación y desarrollo o publicidad, sin embargo no siempre es el caso. Por ejemplo, como las empresas son pocas y suelen coincidir en reuniones establecidas en las asociaciones o sindicatos en que participan, pueden caer en la tentación de generar acuerdos tipo cartel en detrimento del bienestar general de la economía, afectando en específico el bienestar de los consumidores o proveedores de bienes y servicios.

En este sentido; la teoría estudia los dos tipos de comportamientos que pueden generarse en un oligopolio: El comportamiento cooperativo y el comportamiento no cooperativo. El primero se refiere a los actos que ayudan a coordinar y sistematizar a las empresas que integran la industria en cuestión. Tales actos son prohibidos en la mayoría de los países que cuentan con leyes antimonopolios y son fuertemente sancionados, por lo cual se considerará que en los mercados de tiendas de autoservicios se evitan esas prácticas; y se amplía en el siguiente punto el comportamiento no cooperativo.

b) Comportamiento del oligopolio no cooperativo

El oligopolio no cooperativo se distingue por la amplia rivalidad que existe entre las empresas participantes para quedarse con la mayor fracción del mercado-

En este

contexto es muy valiosa la capacidad de la empresa para diseñar estrategias lícitas que le permitan lograr lo anterior. Generalmente se aplican fuertes inversiones en actividades de investigación y desarrollo, publicidad,

capacitación y adiestramiento, así como la aplicación de sistemas de calidad total entre otras.

La clave del éxito no depende de las inversiones anteriores como tal, sino de la oportunidad en el tiempo de los resultados prácticos de esas inversiones, es decir, todas las empresas de la industria buscan encontrar primero los desarrollos necesarios para ofrecerlos al cliente y aprovechar la protección que proporcionan las patentes o el tiempo en que se generaliza el descubrimiento entre las rivales. Cabe mencionar que los desarrollos mismos en la industria desincentivan a entrantes potenciales al oligopolio y esto mantiene el mismo número de empresas, o lo reduce cuando por la propia rivalidad alguna de ellas deja de operar. Esto es, no se permite la entrada de rivales al oligopolio, al invertir en capacidad y tecnología, porque las empresas existentes crean ventajas en costo y reputación lo cual generara a su vez; mayor credibilidad y lealtad por parte de los consumidores.

La estrategia de los mercados oligopólicos no cooperativos lleva a estos mercados a valerse de estrategias diferentes al precio (tales como la observación de los rivales y la guerra de precios⁴) como tácticas para ganar una mayor parte del mercado. Dichos mecanismos permiten a las empresas que integran el oligopolio, generar la fidelidad por parte de sus clientes; a través de invertir en capacidad productiva y tecnológica. Para inclinar a las posibles competidoras su ingreso al mercado; esto permite competir en el mercado con nuevos productos. Este tipo de comportamiento crea la tendencia en el oligopolio a *coludirse*⁵, ya que genera una mejor y mayor repartición del mercado entre las empresas participantes coludidas; o simplemente les permite competir estratégicamente como rivales en el mercado.

⁴ La guerra de precios es una estrategia que puede ser imitada rápidamente, y funciona cuando la "calidad" no es un factor de competencia. La interacción entre los competidores crea un entorno dinámico que pueden concebir consecuencias devastadoras para la empresa.

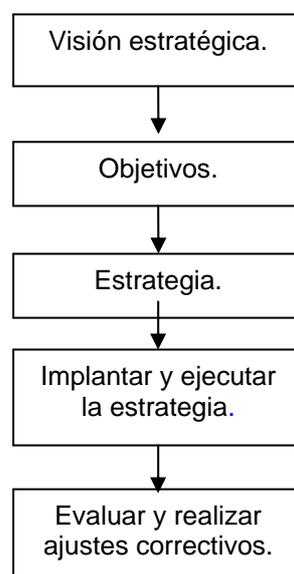
⁵ Se llama Colusión a cualquier acuerdo que restrinja la lucha competitiva entre empresas. La forma máxima de colusión, la que maximiza los beneficios de los oligopolios es el Cártel. En economía se denomina al acuerdo en que dos o más empresas de un mercado determinado definen que cada una actuará de manera concentrada respecto del resto de las demás empresas, con el fin de que cada una tome control de una determinada porción del mercado en el cual operan; y actuar de manera monopólica, impidiendo a otras empresas entrar.

Por último se destaca, que el comportamiento estratégico de las tiendas de autoservicios, en los últimos 10 años se ha ido incrementando en México, puesto que la forma de implantarse y regenerar el mercado por parte de las empresas mexicanas y extranjeras han desplazando a pequeños comercios; al acaparar en tan poco tiempo una gran parte del mercado detallista; y apoderarse fácilmente de los consumidores. Por tal motivo es necesario conocer el proceso estratégico de las empresas del mercado oligopólico, durante la última década. Bien la estrategia en su máxima expresión es la característica fundamental del mercado oligopólico no cooperativo

1.2.- Proceso Estratégico

Hasta ahora se ha mencionado que el oligopolio representa una estructura de mercado que se caracteriza por la conducta estratégica de las empresas participantes, en este caso tiendas de autoservicio, en su objetivo de cubrir una mayor fracción de mercado y ganancias extraordinarias. Sin embargo la estrategia requiere un trabajo de planeación y puesta en marcha, es decir un proceso estratégico que lleve al éxito del objetivo mencionado. Este proceso clásico estratégico básicamente consiste en las etapas que indica la siguiente figura:

Diagrama 1.1
El Proceso Estratégico Clásico



La estrategia que va a seguir una tienda de autoservicio específica del sector, va a depender de la visión que tenga dicha compañía respecto a su posición en el mercado deseable en un tiempo futuro determinado, esto es, traduce la idea de futuro de la tienda planteada en la visión en objetivos específicos, y con estos, se diseñan los mecanismos e instrumentos que se aplicarán en la actividad de la empresa dentro del sector bajo un calendario correctamente determinado. En este caso uno de los instrumentos fundamentales de la estrategia lo constituye el sistema de calidad que se explicará en el capítulo 3.

Suponiendo que el sector de tiendas de autoservicios cuida de no caer en prácticas monopólicas es importante revisar los elementos que constituyen la práctica empresarial estratégica que se resume en el diagrama 1.1 en el que se plasman las 5 fases correlacionadas del proceso estratégico (tomadas de Thompson y Strickland, (2000)).

Analicemos el comportamiento del caso *Wal-Mart* de México al posicionarse rápidamente en el gusto y preferencia de la población de clase media y media-baja en México; y como ha llevado sus miras a una mayor distribución en todo el territorio nacional. A continuación se analiza el diagrama 1.1 para un mayor entendimiento

a) La Visión Estratégica

La visión es la referencia que tiene la empresa para establecer su estrategia en un plazo de longitud considerable, por ejemplo de diez a cincuenta años. Es la guía de objetivos y asignación de la misión de la propia empresa en este caso dentro del oligopolio.

El caso particular de la incursión de *Wal-Mart* al mercado mexicano es muy ilustrativa. Ellos se visualizaron como la tienda de autoservicios más poderosa en todo el territorio nacional en un plazo no mayor a veinte años, como se anota en capítulos más adelante.

b) Los Objetivos

La visión se concreta con los objetivos. Plantearse el ingreso a un mercado como empresa con poder dentro de ese mercado, no es suficiente. Se necesita de metas correctamente definidas en el tiempo con suficiente claridad para todos los que las harán posibles. La manera en cómo ingresar al mercado mexicano de tiendas de autoservicio con una presencia dominante fue con toda seguridad una de las preguntas iniciales del grupo de trabajo para la estrategia de entrada de *Wal-Mart* a competir en un terreno desconocido para esa empresa. Un objetivo claro fue conocer el mercado mexicano que es muy distinto al estadounidense: mecanismos legales, relación entre empresas dentro y fuera del sector, distribución geográfica de mercados de consumo y relación con proveedores, etc. Como puede verse, esta fase del proceso estratégico funciona como un primer elemento de evaluación de las capacidades de los recursos internos de la empresa para cubrir su misión.

c) Estrategia

Normalmente existen muchas maneras para alcanzar los objetivos planteados dentro de un proceso estratégico y pocas de ellas con la eficiencia y efectividad deseable. Es aquí en donde cobra relevancia la estrategia o vía para alcanzar el éxito de la misión que se plantea. La estrategia puede ser muy amplia o corporativa, por unidades de negocios, o por área funcional, pero todas responden a la visión que se tiene planteada en el tiempo y espacio definido. Un muy buen planteamiento estratégico en un momento inadecuado conllevaría a un fracaso rotundo. *Wal Mart* llega en el momento preciso con una estrategia de sociedad con una de las empresas más fuertes de aquel momento en el principal mercado de la república mexicana: Aurrerá.

d) Ejecutar la estrategia

De nada sirve tener visión, objetivos y estrategias correctamente diseñadas, si no existe la capacidad para llevarlas a la práctica. Esto implica asignación de recursos físicos, humanos y financieros bajo programas y procedimientos

correctamente presupuestados. Es necesario mantener indicadores de retroalimentación de

avances y los escenarios alternativos para acciones correctivas al paso del tiempo. Se requiere poner en práctica la estrategia elegida de forma eficiente y efectiva, para que se exhiba y pueda ser evaluada, con el fin de ir conociendo y formando nuevas condiciones en el mercado, puesto que las condiciones cambiantes crean nuevas necesidades y preferencias, que alteran el consumo de los clientes, conocer junto a ello las estrategias emprendidas por las compañías rivales, y con esto trazar los resultados de lo que está funcionando o no, para ser desechado y conformar originales acciones de la empresa a seguir.

Los sistemas modernos de calidad proporcionan mucha atención al correcto manejo de manuales, procedimientos e instructivos para lograr los objetivos y la misión conforme a las necesidades planteadas. Wal-Mart al igual que muchas de las compañías reconocidas por su éxito en los negocios utilizan sistemas de calidad para lograr la satisfacción plena de quienes demandan sus servicios.

e) Ajustes correctivos

Aún cuando en cada etapa del proceso se evalúan sus resultados, el sistema estratégico considera hasta el final un mecanismo de control riguroso de resultados para garantizar el éxito de la misión en cada una de sus fases y del proceso integral del mismo.

1.3. La Calidad como Función Estratégica

Se ha hecho mención que la fase de la estrategia, dentro del proceso estratégico, es la manera de conseguir los objetivos planteados que dan vida a la visión de una empresa o corporación. Se ha mencionado también, que esta fase estratégica, se coordina generalmente a tres niveles: Corporativo, Unidad de Negocio y Área Funcional. Por otra parte y en otra sección de este trabajo de tesis, se define la calidad en un contexto apegado a las ideas de Calidad Total que mantiene como centro del Sistema las necesidades reales y potenciales de los demandantes del bien o servicio generado por la actividad de la empresa. La

calidad en este sentido se transforma en la vía o estrategia para lograr la visión que plantean las

organizaciones empresariales en cada una de las actividades y proyectos que emprenden. La calidad, puesta en estos términos, se transforma en el eje de la estrategia de las empresas más exitosa del mundo, entre ellas *Wal-Mart*.

El eslogan “Precios Bajos Siempre”, representaba la razón de ser de esta poderosa cadena de autoservicios estadounidense. Es la manera más concisa de mantener la atención de todos sus “asociados” de esforzarse en cumplir con la necesidad clave del tipo de cliente al que dirigen sus servicios. La competitividad hacia delante y las necesidades en productividad hacia atrás de este punto medular indican que la calidad, como se ha definido, es el factor estratégico de la actividad de una empresa como *Wal-Mart*.

Si se pierde este hilo conductor puede llegar a perderse el negocio mismo en un ambiente oligopólico no cooperativo. Esto es así dado que el desarrollo tecnológico, la publicidad y los diversos mecanismos que aplican las empresas en un oligopolio no se piensan como “armas” para eliminar a los rivales en este tipo de mercado, sino como medio para cubrir lo mejor posible las necesidades de los clientes y atraerlos para que adquieran su marca. Las mejoras tecnológicas se reflejan en los precios y atributos de los bienes y servicios. Sam Walton, el fundador de *Wal-Mart* marcó en aquellos tiempos que la ganancia, producto de este proceso de calidad explicado, debería transferirse al cliente mediante “Precios Bajos Siempre”. Esta es la esencia de la calidad estrategia como clave del éxito que llevó a esta cadena comercial a encabezar las listas de las mejores empresas del mundo para sus accionistas.

1.3.1. - La Calidad Estratégica

Como se mencionó, la Calidad estratégica se define, para fines de esta investigación como el factor determinante para alcanzar lo estipulado en la misión de la corporación con el fin de proveer las necesidades de los consumidores, de forma única, en el ordenamiento y asignación de los recursos

que la empresa determine para lograr el cometido. Ahora la calidad estratégica es utilizada en las

empresas más exitosas, puesto que se fundamenta en determinar tanto las necesidades, las pretensiones y requerimientos del cliente. Esto se compara con lo ofrecido por parte de la empresa y ayuda a reducir la brecha entre ambos, con el objetivo de darle continuamente valor agregado al cliente (ofreciéndole “Precios Bajos Siempre”), donde se considere más importante. Para el caso *Wal-Mart*, la calidad estratégica cumple con especificaciones tales como:

- 1.- Los productos que ofrece la empresa deberán cumplir con lo requerido por los clientes,
- 2.- Adelantarse a las expectativas del cliente, y
- 3.- Buscar las necesidades futuras de los clientes.

Esto demuestra que la calidad ha dejado de ser sólo una herramienta para la producción y la venta que se ha convertido en una estrategia de negocios, una rearquitectura y rediseño completo por dentro y fuera de la empresa. Por eso la aplicación de un proceso estratégico de la calidad depende de la capacidad de grupo directivo (Corporativo) para entrelazar a la calidad con las demás estrategias de la empresa (Funcional) y su implementación funcione cubriendo los requerimientos de la TQM. (Unidad de Negocio).

En el contexto económico de hoy en día, las organizaciones buscan obtener ventajas competitivas sostenibles, para alcanzar los objetivos de supervivencia, crecimiento real y de una mayor rentabilidad. Para lograr las ventajas competitivas, la formulación de estrategias debe centrarse en el cliente y no en la competencia tradicional de solo ganar. En lo referente al enfoque estratégico aquí sustentado se dirige al cliente para darle valor agregado, mediante servicios de calidad constante en forma superior a como lo hace la competencia.

El análisis llevado en este capítulo de marco teórico, sirve de referencia en lo que respecta a la investigación en el comercio de autoservicios, vistos como oligopolios por su comportamiento en el mercado. Dicho estudio ayuda a sentar las bases

para obtener una mayor visión, con respecto al funcionamiento del sector comercio de autoservicio, que ha crecido paulatinamente y a un ritmo constante durante la última década en México. Lo anterior ha sido gracias al liderazgo y administración, de una estrategia que le genera mayor rentabilidad a las empresas de autoservicios.

De esta forma se considera a la calidad estratégica como el elemento clave para la competitividad aplicada en las tiendas de autoservicios exitosas en México, en cualquier ámbito que se desarrollen y, como se verá en el análisis del caso específico de *Wal-Mart* México; se podrá interpretar las acciones consideradas por el corporativo así como comparar el sistema que aplica en sus actividades para ser el líder en ventas en su giro. Aplicando siempre un pensamiento de Calidad Total para el logro de sus metas.

CAPÍTULO 2. EL MERCADO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIOS.

Don Bernal Díaz del Castillo¹ describe con profunda admiración la estructura y magnitud de la plaza de Tlatelolco en donde los habitantes originarios del Anahuác intercambiaban sus mercancías, evidencia, esta, de costumbre y concepto de la actividad de intercambio comercial en estas extrañas tierras para ellos. En este sentido puede afirmarse, con todas las limitantes del caso, que el futuro mexicano, desde aquel entonces conserva hábitos de adquisición de provisiones, en periodos de una o más semanas, dentro de espacios que ofrecen un amplio abanico de mercancías en correspondencia, al concepto de centro comercial que en la actualidad se maneja. Hábito, que mueve a pensarlo como fundamento del éxito de aceptación de los establecimientos en el sector comercial moderno.

El resultado concreto de esta fusión de culturas en el campo específico del intercambio de bienes y servicios, al correr de los años hasta la época actual, es un mercado en el que subsisten establecimientos comerciales en donde se adquiere la despensa para varios días de consumo representados por mercados públicos, tianguis, tiendas de autoservicios y los establecimientos tradicionales en donde se adquieren artículos específicos para el consumo diario, representados por el “estanquillo” o famosa tienda de la “esquina”.

Wal-Mart es parte del conjunto de establecimientos de autoservicios con la característica de llegar, mediante adquisición de una empresa mexicana, procedente del extranjero apenas hacia finales del siglo anterior. Se trate de una

¹ “Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España”, es una obra de Bernal Díaz del Castillo, que fue uno de los soldados participantes en la mayoría de las jornadas de La Conquista de México en el siglo XVI. Los biógrafos coinciden que en 1568, fue la fecha de la conclusión del manuscrito, el cual con el estilo cautivador con el que narra el proceso de la conquista de forma tosca, ágil y directa, lleva a revivir todos los sucesos de la conquista al lado de un soldado protagonista en la historia.

tienda que cambia radicalmente la conducta y estructura de un mercado regionalizado y de lento

crecimiento ausente de estrategias agresivas para el logro de poder de mercado. Es objeto de este capítulo además de estudiar la situación actual del mercado de tiendas de autoservicio, exponer los factores que explican estas características que renuevan el impulso del intercambio comercial en mercados de consumo para periodos de más de un día.

2.1.-Entorno económico durante la consolidación de las tiendas de autoservicios en México.

i) Aspectos Macroeconómicos

Para conocer el contexto con el cual se gestó políticamente la variabilidad del mercado mexicano a partir de la década de los ochenta, y las causas que originaron el actuar de los participantes del sector, se puntualizarán algunos procesos en la vida política económica del país que dieron pie a una reestructuración en el aparato del sector comercio principalmente.

ia). Reestructuración de la Política de Inversión Extranjera Directa (IED) en México

Durante el lustro comprendido entre 1982-1987², México sufre una severa contracción económica e hiperinflación que reduce la viabilidad de la inversión con el aliento del paro en el país. Un deterioro económico que lleva a registrar inflaciones de hasta 159.2%, devaluación del tipo de cambio de más de 650% en el lapso entre 1985-1987 (Espinosa, 2006) y un crecimiento de solamente un 0.6%. Estos factores trajeron consigo un deterioro salarial de -15.4% y una disminución del -5.4% en el ingreso *per capita*.

² La economía mexicana, por tanto, se encontraba en 1987 en una situación crítica, sin poderse recuperar del colapso económico de 1982. Las posibilidades reales de una recuperación sólida y sostenida del crecimiento, los saldos y la inversión eran prácticamente inexistentes.

La política económica instrumentada para hacer frente a la situación, facilitó la inversión extranjera, que se encontraba fuertemente vigilada y regulada, dando buenos resultados en el crecimiento del flujo de IED³. Como era de esperarse,

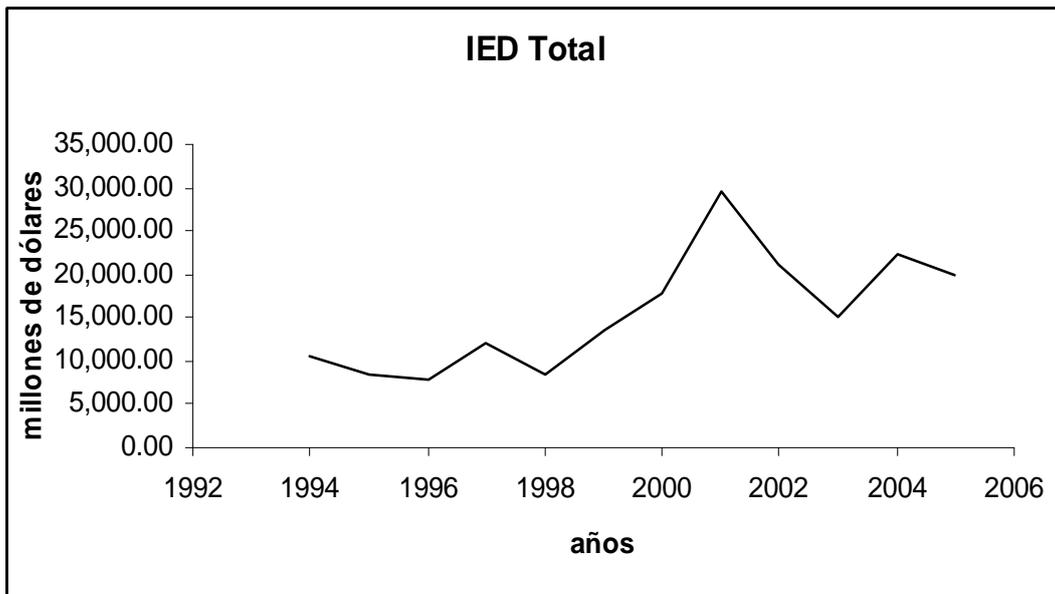
³ Después de un periodo de profunda crisis socioeconómica (1982-1987). La adhesión de México al GATT en 1986 y los subsecuentes pactos económicos firmados hasta finales de los años noventa; establecieron una nueva visión e instrumentación con respecto al funcionamiento de la economía nacional. Ya que la nueva estrategia económica se basó en las exportaciones manufactureras privadas como base del futuro crecimiento y desarrollo de la economía mexicana.

estos flujos de inversión influyeron en la estructura industrial del país, en la forma de competencia y los vínculos con el exterior.

La gráfica siguiente (Gráfica1.1) muestra, precisamente el crecimiento de la IED a partir de la apertura comercial, destacando sobre todo la fuerza con que lo hace entre 1999-2002, periodo en que se posiciona la empresa trasnacional en el mercado mexicano.

Comportamiento de La Inversión Extranjera Directa,
a partir de la apertura comercial en México (1992-1996)

Grafica 1.2



Fuente: INEGI, Evolución de la IED en el periodo 1999-2002

ib). El modelo de Globalización

La crisis financiera de los ochentas no es exclusiva de los mexicanos sino de un fenómeno mundial del capitalismo que se encuentra en uno de sus múltiples procesos de transformación que lo lleva a su etapa más desarrollada hasta ahora conocida como la globalización. Las grandes empresas además de ocupar el mercado mundial, se encadenan verticalmente y a través de mecanismos de *outsourcing* con empresas proveedoras en la búsqueda de producción justo a tiempo y reducción de costos. El fenómeno globalizador es reciente y en el caso concreto del sector comercial de tiendas de autoservicios en México se presenta prácticamente a raíz del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) bajo características especiales.

Ante esta oportunidad la empresa estadounidense *Wal-Mart* inicia su expansión mundial en México. Esta empresa entra al mercado interno mexicano sin alterar en principio el número de establecimientos. Lo hace bajo el mecanismo de adquisición de tiendas existentes concentradas en la ciudad más grande de la república mexicana. Establece su sistema de adquisición de mercancías a gran escala tanto con productores nacionales como internacionales y los avances tecnológicos de logística y operaciones que le proporciona ventajas competitivas, respecto a sus rivales. Como es de suponerse; con el tiempo se verá imitada por las otras cadenas comerciales, con la consecuente transformación del sector.

Una diferencia sustantiva es que *Wal-Mart* sigue su ampliación mundial hacia otros países bajo la experiencia adquirida en México y no solamente hacia el interior como hasta ahora lo hacen las cadenas competidoras mexicanas, las cuales se conforman con atender únicamente el mercado interno.

ic). Impulso a la competitividad sectorial

El gobierno federal mexicano mantiene una política que busca incentivar la competitividad de las empresas atendiendo a la máxima de Olson⁴, que indica que los países producen dentro de sus fronteras aquello que las instituciones y políticas públicas permiten y no tanto aquello que la dotación de recursos permite. De esta manera la Secretaría de Economía resume en su publicación Diez lineamientos para incrementar la competitividad, el conjunto de acciones que ha venido siguiendo la administración pública a favor de la inversión en el país. Lineamientos que como se verá posteriormente el sector comercial moderno ha venido aprovechando.

Entre estas medidas incluyen: estructura arancelaria y no arancelaria, programas de fomento, certidumbre jurídica, tecnología de información, apoyo comercial y competitivo para incentivar la mentalidad competitiva, entre otros. El peligro es que la innovación, actividad de largo plazo, quede relegada y sólo queden los lineamientos que impulsan mecanismos de comercio de corto plazo.

ii). Aspectos Microeconómico

El siguiente análisis tiene el fin de conocer las perspectivas de los determinantes del comportamiento de las unidades económicas en la interacción del mercado de autoservicios, con el objetivo de estar al tanto de los demandantes y oferentes de su mercado.

ii a) Características de la Demanda

Conforme crece el mercado las personas pasan por determinadas etapas y las empresas deben estar muy al pendiente de estos cambios, para mantener una mayor actividad comercial. En el caso específico de México, a partir de la apertura comercial

⁴ Máxima de Olson, tomada de diez lineamientos para incrementar la competitividad de la Secretaría de Economía. Esta máxima fue planteada por el economista norteamericano M. Olson.

la demanda cambia radicalmente, se exige mayor calidad y mejores presentaciones de los productos, y el cliente exige una mejor atención. Esto se magnifica en el sector servicios, de manera especial en las tiendas de autoservicio debido a que el cliente observa, revisa y compara la calidad del producto que desea adquirir, pero además requiere privacidad en el proceso de compra y asesoría en el momento oportuno y cuando el lo demanda, puede definirse como un mercado dado, con un volumen total que será adquirido. Pero eso no es todo, dado que el consumo dependerá de otros factores distintos al proceso de compra mismo. Por ejemplo, el diseño de la tienda misma o el reflejo de estatus en la compra.

Cabe destacar que estos últimos factores eran observados de tiempos antes de la apertura comercial. Existían las tiendas departamentales Conasupo y El Sardinero que estaban dirigidas a personas de menor nivel de ingreso en comparación con las tiendas Gigante, y éste último de menor nivel en relación a las tiendas Aurrerá.

El panorama anterior permite observar que la compra de un producto incluye experiencias tales como la estimulación física y mental, los cambios en el bienestar social, y poder de compra, es decir la práctica de comprar en un autoservicios, hasta hoy en día, para una gran parte de la población es una experiencia de "lujo". El consumidor se ve afectado por la cultura dentro de la cual se desarrollan, por las normas que gobiernan la conducta de compra y por el medio ambiente que los rodea. Sin embargo, el hilo conductor de la organización de los factores depende en gran medida de la visión de calidad que se tiene y las estrategias para su logro.

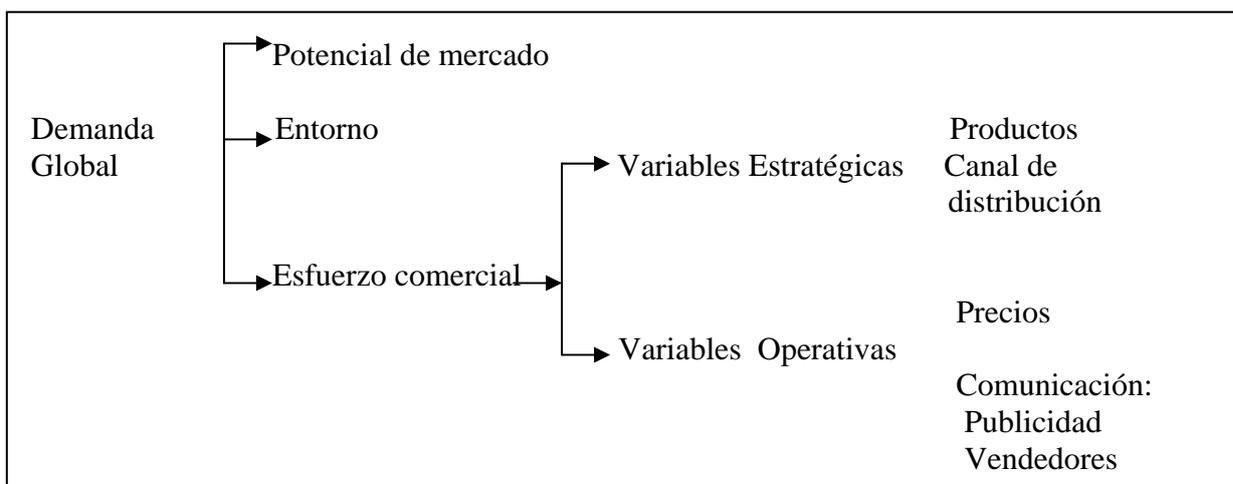
ii b). Factores de la demanda de TA

El proceso de calidad en una empresa como Wal-Mart pasa por la teoría del consumidor, es decir la definición de los elementos fundamentales que trazan la conducta del consumidor por el servicio de la empresa: Identificación del cliente,

gustos y preferencias; el dinamismo de estas que en el ambiente empresarial se les reconoce como necesidades del cliente. Lo importante es identificar estas necesidades junto con la tendencia y probabilidad de cambio natural e inducido que proporcionarían elementos para el desarrollo tecnológico de nuevos productos, organización, etc. que los deje satisfechos no solamente hoy.

El precio es un resultante que explica el movimiento de la empresa pero que mantiene constante los otros factores como gustos y preferencias y los ingresos que se ligan con la calidad. Esto desplaza a la curva de demanda y la elasticidad juega un papel importante que tiene que ver con la cantidad producida y consumida. El mercado es la demanda pero también la capacidad de reacción de la oferta o tiendas para atender a la clientela. En el siguiente esquema, se determinan los factores que influyen en la demanda, es decir podemos conocer como es el comportamiento de los consumidores ante los nuevos conceptos y modelos de negocios hoy en día.

Cuadro 1.2
Factores Determinantes de la Demanda



Fuente: Bueno Campos, E (1992)

La demanda del mercado se encarga de desarrollar respuesta a los consumidores a partir de crear nuevas formas de servirle y organizar las propias actividades de la empresa, los cuales se traducen en “oportunidades” para impulsar el potencial económico de la compañía. Lo que implica desarrollar nuevos conceptos de trabajo, creatividad e innovación dentro de la organización. Para alcanzar la competitividad, las tiendas de autoservicios ofrecen los productos que el consumidor demanda, un buen servicio y alta calidad como estrategias competitivas, así como ofrecer servicios complementarios.

a. El potencial del Mercado

Su función es determinar el número de posibles compradores existentes (población, familias, empresas). Se dice que de cada tres personas que realiza sus compras en tiendas de autoservicios, una al menos la realiza en un establecimiento *Wal-Mart*, debido a su ubicación y su tipo de compra radica en la adquisición del 80% principalmente de perecederos y el resto lo diversifica en compras como electrónica, ropa y juguetería, entre otros. Su distribución se fija en establecer perímetros no muy grandes en los cuales se puedan situar 2 o más tiendas de autoservicios, con el fin de tener una competencia leal. (en poblaciones no mayores a 5 mil habitantes). Esto se busca equitativamente para que la demanda sea distribuida dependiendo a los gustos y preferencias de los clientes, quienes pueden elegir a su mayor conveniencia así como la frecuencia y momento en que se llevan a cabo las compras; que se acompaña principalmente de un alto poder de compra que influye cuestiones subjetivas (como son la personalidad y estilo de vida).

b. Entorno

En lo referente al entorno, son las actividades de la empresa las que se ven afectadas por la situación económica, social, política y tecnológica, que son factores

determinantes en el crecimiento de las ventas; es decir se trata del comportamiento macro y microeconómico del país.

Esto quiere decir que existen en México instituciones y el mismo gobierno que regulan y apoyan el mercado de tiendas de autoservicios. Su trabajo consta de sistematizar en conjunto los procesos y mecanismos bajo los cuales el sector comercio funcione. El gobierno a través de la Secretaría de Economía, apoya, impulsa y renueva, junto con Secretarías de Trabajo, Seguridad Social y otras, el funcionamiento de los autoservicios. A la par con las Cámaras de Comercio para normalizar el comercio exterior y Organizaciones como La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios y Departamentales (ANTAD) y Empresas mayoritarias, que ayudan a vislumbrar el funcionamiento del mercado.

En conjunto, todas estas dependencias permiten al sector de autoservicios ser más poderoso y su crecimiento y dinamismo dependen en gran parte de este tipo de apoyos y regularizaciones que se tienen para atender su desarrollo.

c.- El esfuerzo comercial

El sector comercio de bienes y servicios de consumo doméstico, enfrenta, a decir de sus representantes, un esfuerzo comercial muy importante ante el cambio vertiginoso experimentado en las exigencias de los clientes. Pero eso no es todo, la preferencia no depende solamente de las características del producto o bien mismo, sino de factores como variables estratégicas y operativas. Para las primeras se habla del producto, sus características y la distribución del mismo; el diseño de la tienda o el reflejo de estatus en la compra son factores que reflejan acciones en donde la empresa vende su espacio a los productos, de forma que seala clientela la más beneficiada.

En lo que respecta a las variables operativas, se habla de la realización de campañas publicitarias, esfuerzos que reeditúan para el consumidor positivamente como son: precios bajos, más publicidad, mayor distribución, mayor calidad de los productos, etc.

Ésta última es la que afecta directamente al consumidor, por lo tanto se encarga de crearle una mayor necesidad de compra al ofrecerle productos y servicios garantizados. Es decir, la compra de un producto incluye el medio ambiente en que se desarrolla el proceso de compra y para ello es muy importante estudiar a detalle las características y cultura en donde se ubica la tienda además de la calidad del servicio y productos.

En cuanto a los gustos de los clientes, la evolución ha sido también muy interesante y sobre todo relativamente rápida en donde se establecen las tiendas de autoservicio, factor que afecta la curva de la demanda que en teoría desplaza la representación gráfica marshalliana.

En concreto, la demanda actual se hace cada vez más dinámica y ya no puede confiarse que otros factores distintos a los precios se mantengan constantes por largo tiempo en el cálculo de la cantidad demandada.

Por el lado de los hábitos de compra, el mercado en México reporta, en tiempos pretéritos próximos, compras rutinarias diarias en tiendas de la “esquina” y para ciertos productos especializados en días de tianguis. Sin embargo, las cosas cambian en mucho influidos por la presencia misma de las tiendas de autoservicios y por los desarrollos en comunicación y publicidad. Esto es muy importante para el proceso estratégico de calidad que establece Wal Mart como se verá más adelante.

La demanda se incrementa en relación al mismo crecimiento de las Tiendas de autoservicios (TA), la tendencia a interpretar los motivos principales del comprador que debe ser orientada hacia el mismo proceso de compra como un todo, ya que es el comprador el que desarrolla una actitud experimental de sentimientos, que se

traducen en compras y consumo, precisamente con la preferencia de los autoservicios.

ii c). Característica de los consumidores de las TA

En particular sobre el comportamiento de los consumidores, no es tarea fácil el poder llevar tantos productos en un solo establecimiento y poderles ayudar en la decisión de compra, así como alcanzar la higiene, calidad, servicio y precio que estos demandan.

Por tales motivos es necesario crear estrategias, por parte de las empresas que ayuden a fundar la fidelidad de los consumidores. Esta “experiencia” es un estilo al cual tiende la población actualmente y es considerada una actividad que da mayor “status social” para algunos y para otros es un estilo de compra más ágil y con mayor calidad (en producto y servicios, con horarios amplios).

Actualmente, el consumidor mexicano cuenta con una experiencia en la compra de productos, es decir, se ha vuelto un comprador más selectivo capaz de comparar marcas, calidad y precio antes de decidirse a comprar.

Algunos aspectos considerados por los empresarios son la competencia, los hábitos de consumo y los niveles de renta de la población, entre otros. Actualmente, al gestarse nuevas tendencias y patrones de compra el consumidor permanece a la expectativa y toma las medidas necesarias para asegurarse de que su presupuesto será suficiente para cubrir sus necesidades. Las diferencias de nivel socio-económico están muy marcadas, y las clases más altas son menos sensibles a los cambios registrando en la economía hoy en día, al igual que lo son, a su modo, las clases más desfavorecidas, que se ven obligadas en todo caso, a prescindir de comodidades y a efectuar únicamente los gastos más indispensables.

Sin embargo, es la clase media la que está haciendo cambios en sus hábitos de compra; factor preponderantemente positivo para las TA, lo cual constituye el objetivo de las mismas, puesto que éstas tienden y especulan a la población de clase media y media baja, por las características que se tiene en los niveles de ingresos de a población mexicana, mismo que se expande y se crean categorías en los distintos servicios que se pueden ofrecer a los consumidores, por ello al crear diferentes formatos⁵ de tiendas acapara mayor población de diferentes niveles socioeconómicos.

2.2.- La estructura Consolidada de las TA en México actualmente.

En los últimos 20 años se han observado en México cambios importantes en la forma de ofrecer alimentos y bebidas a los consumidores. Este cambio está ligado de manera estrecha a la expansión y desarrollo de los supermercados y tiendas de autoservicios; en particular por la forma de ofrecer y vender a los compradores productos básicos de primera necesidad. Con el fin de precisar “los factores” determinantes de crecimiento y competitividad en el mercado utilizados ante los nuevos retos, por parte de las tiendas de autoservicios.

⁵ Los diferentes tipos de formatos de las TA son: Bodega (Sistema de descuento en medio mayoreo, se caracteriza por tener poca decoración en las tiendas y no ofrece otro tipo de servicio de atención directa); Club de Membresía (Están enfocados la mayoreo y medios mayoreo, manejan grandes volúmenes de compra; la presentación de los productos es en envases grandes o múltiples); Hipermercado(amplia línea de mercancías, ofrece servicios adicionales al consumidor como, farmacia, cajeros y servicios de comida rápida); Megamercado (Amplia gama de servicios bancarios, óptica , reparadora de calzado, tintorería entre otros, y maneja toda la línea de mercancías generales y abarrotes) ; Supermercado (Maneja principalmente perecederos y abarrotes y cuanta con los servicios que ofrece el Mega mercado). ANTAD, 2006

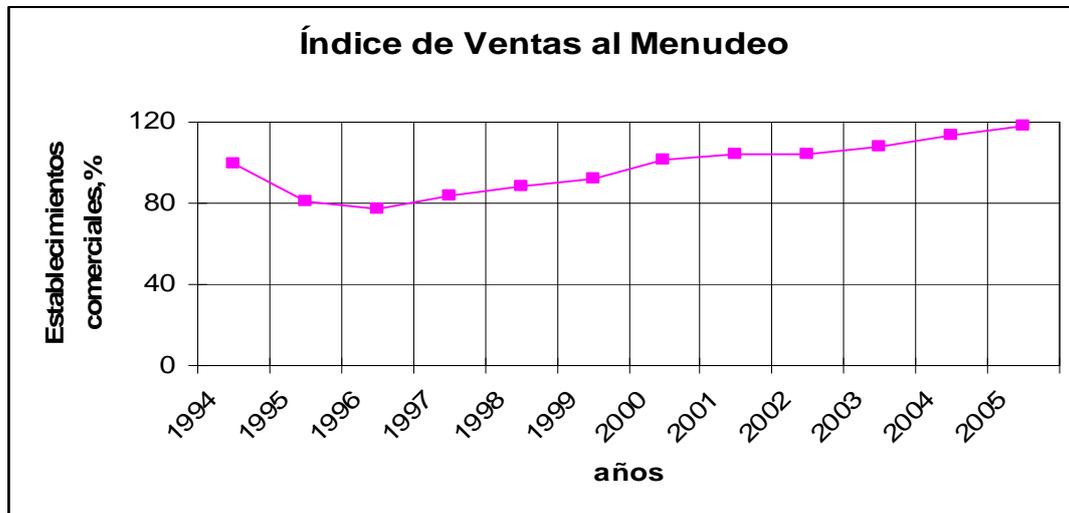
Aunque en México⁶ el primer supermercado abrió en 1958, no es hasta los años 80's que inicia un proceso de expansión de este tipo de tiendas, porque las precondiciones para la consolidación de ellas no estaban dadas antes. De lo que se trata es conocer, analizar y contrastar los cambios de las instituciones y organizaciones de la concentración en la venta al menudeo, ya que puede ser que los autoservicios han favorecido o limitado el crecimiento de pequeños productores y con ello la competitividad. Por el hecho de ofrecer productos en grandes volúmenes, con calidad uniforme y de forma continua, esto lleva a desarrollar infraestructuras mayores para un mejor desarrollo.

Los factores socioeconómicos captados por esta descomunal aceptación de tiendas de autoservicios, ha sido principalmente por una rápida urbanización, el crecimiento demográfico en los últimas dos décadas y el incremento en la demanda de los alimentos por parte de la población generado de un mayor poder adquisitivo en ciudades grandes y medianas. Los avances tecnológicos y vías de comunicación mejor realizadas son factores que explican la rápida expansión de las tiendas de autoservicios; en la zona urbana del país (Ciudad de México y zona metropolitana, principalmente). La estrategia generada para la inserción de los supermercados fue la acertada aparición en zonas de alta población y cerca de plazas comerciales, como fueron las ya establecidas por parte de la comercializadora Aurrera.

⁶ Historia de Supermercados en México:

1958: Primera tienda Áurrera; 1962: Abre Comercial Mexicana (originalmente tienda de telas) tienda de autoservicio en el D. F.;1962: Inauguración de Gigante Mixcuac, D. F. (con 32,000m², la tienda de autoservicio más grande de América Latina en su momento);1968: Inicia Soriana;1970: Inicia operación Bodega Áurrera; 1977: Abre Cadena Comercial OXXO (FEMSA), (tiene 1,027 tiendas exclusivamente de alimentos, bebidas y tabaco, en 40 ciudades.

Grafica 2.2



Fuente: INEGI, Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales

iiia) Efectos sobre la industria y la población

La concentración de la industria, causo el auge de las tiendas de autoservicios, al igual que la eliminación de los pequeños negocios familiares comúnmente integrados; generado por la tendientes crisis de las “tienditas” tradicionales ya que por cada tienda de autoservicios que se establece, se afectan a más de 50 establecimientos de tiendas tradicionales en un perímetro aproximado de 5km. a la redonda. El tiempo promedio de vida de este tipo de establecimientos de de 2.2 años, ya que no cuentan con recursos para una capacitación y asesoramiento del mercado, así como una modernización de los establecimientos (Asociación Nacional de Tiendas Mayoristas (ANAM), 2006).

Como es sabido, el consumo ya sea en un mercado, tienda tradicional o en una tienda de autoservicios, debe ser realizado por factores como el ingresos y al hábito de compra de los consumidores ya que el nivel socioeconómico de estos repercute en las decisiones de compra; si éste es alto las compras tienden a ser en tiendas de autoservicios y/o especializadas; mientras que si es un nivel inferior la tendencia de la compra es en tiendas de abarrotes, mercados o en tianguis.

Este tipo de diferencia se da por la presencia de autoservicios que afectan positivamente a las comunidades por tener un servicio en muchos de los casos de 24 hrs., y que en un mismo lugar se pueden encontrar una mayor cantidad de bienes, que engloban artículos para el hogar, farmacia, alimentos, abarrotes, panadería, salchichonería, etc., así como ropa para toda la familia; aunado a éstos la calidad y precio son factores primordiales en la publicidad y demanda del servicio. Estos factores son considerados como puntales de la afluencia de los consumidores y preferencia para realizar sus compras.

Mientras en un mercado solo se tiene un horario de medio día (y trasladarse a varios lugares para conseguir una variedad de artículos que las familias necesitan para consumo general), no se cuentan con medios de publicidad, y las condiciones sanitarias en algunos casos son malos, creando una “fama de mala calidad” de sus productos. Sin embargo esto no deja de ser un incentivo para los autoservicios ya que tienen que desarrollar estrategias para brindar mayor calidad en servicios y bienes, puesto que son sus principales elementos que les dan mayor preferencia en el consumidor.

iiib).- Distribución del mercado, entre las principales cadenas de autoservicios

Los principales centros industriales y comerciales se ubican en las ciudades más grandes, desde el punto de vista de sus población y actividad comercial, esto se relaciona en el caso de México, por que en el D. F. y la zona conurbana se llevan a cabo desde tiempos históricos las actividades comerciales, financieras y culturales más importantes del país. Dichos mecanismos llevan a las empresas a desarrollar estrategias que les permitan competir en el mercado y poder posicionarse del mismo. La evidencia empírica indica que las prácticas comerciales deben a justar la cultura de las instituciones y de la población en general para poder beneficiarse y generar en ellos necesidades de compra, las cuales deberán siempre brindar una mayor efectividad comercial.

Wal-Mart y sus tres competidoras principales desde 1993, son Soriana, Comercial Mexicana, Gigante y para el año 2000 Chedraui, han distribuido el mercado, el cual ha sido dominada por *Wal-Mart* y sus seguidoras, solamente han mantenido su nivel, al imitar la cultura productiva y competitiva que trajo *Wal-Mart* a México, dicho impacto ha tenido repercusiones en el proceso productivo y ha generado una década del auge de las tiendas de autoservicios, que han cambiado definitivamente la cultura de compra en los mexicanos, en cualquier estado de la república.

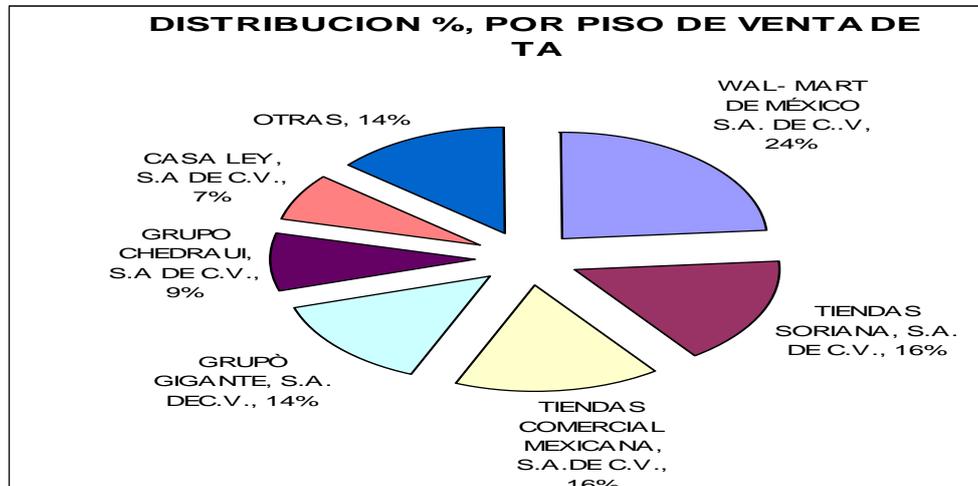
Para el año 2006, la ANTAD se integraba de 79 cadenas comerciales con 11,093 tiendas, dentro de las cuales 1,465 son tiendas de autoservicios 760 son departamentales y 8,868 son tiendas especializadas. Cuenta con una capacidad instalada de 10.5 millones de m², y para el 2006 se reportaron ventas de 410.9 millones de pesos⁷ Cabe recordar que la gran mayoría de la población mexicana realiza compras de perecederos, en comercios tradicionales como son tiendas de abarrotes, mercados populares y tianguis.

Entre los principales autoservicios, registrados en la ANTAD, por su piso de venta son: Grupo Gigante, Controladora Comercial Mexicana, Grupo Soriana, y *Wal-Mart* que estuvo fuera desde 2002 hasta 2007 de la ANTAD. Otro sector sin menospreciar su actividad y presencia en el mercado han sabido mantenerse y seguir innovando hoy en día, en el sector detallista⁸.

⁷ Fuente: ANTAD (Boletín de prensa, 16 de enero 2007)

⁸ Compuesto por establecimientos de casas comerciales como: Cas Ley, Foturama, San Francisco de Asis, HEB, Almacenes Zaragoza, Casa Chapa, Central Detallista, Comercial V.H, entre otras. Aunadas a ellas se presentan las tiendas de conveniencia como son: las tiendas OXXO, Super 7, Mode, Super rapiditos, Super fiestas, entre otras en su giro, también se presentan en el comercio detallista tiendas especializadas y departamentales como: El Palacio de Hierro, Puerto de Liverpool, Sears Roebuck, Sanbors Hermanos, Famsa, Electra, Sara , Radio Shack, entre las más importantes.

Gráfica 3.2



Fuente: Espinosa, (2006)

Para poder medir el impacto de las tiendas de autoservicio, existen dos variables importantes, que sirven para medir el desarrollo e impacto en el mercado de autoservicios. Estas son: por el número de tiendas y segundo por el piso de venta; el primero que explica el impacto regional de la cadena, es decir la mayor posición zonal o regional de la cadena. Y segundo se refiere al impacto en la capacidad de exhibición de productos muy importantes (Espinosa,2006). En la grafica anterior se demuestra el posicionamiento de mercado por parte de *Wal-Mart*, el tener un mayor porcentaje en piso de venta, el cual al ser el detallista mas grande en México; sin menos preciar el crecimiento de los tres principales competidores que juntos conforman más del 50% del mercado de autoservicios.

Sin embargo, el rubro de autoservicios engloba a más tiendas como de conveniencia, especializadas y departamentales, que en la gráfica se demuestra su participación con el rubro de "otras" con un 14% de participación, misma que se fragmenta en todas las anteriores y que se consideran en el análisis por poseer el autoservicios en sus tiendas, mismo que ha tenido que implementar estrategia de mercado que impacten a los consumidores finales, ya sea por su sistema crediticio, la amplia gama de productos de exportación en ropa, muebles y electrodomésticos, entre otras.

En la actualidad, desde la llegada de *Wal-Mart* al mercado mexicano, hasta hoy en día, ha tenido un mayor repunte en cuestión a la distribución regional de la misma, ya que solo comenzó por posicionarse en el centro del país y le ha costado trabajo llegar a zonas, por ejemplo del norte, en donde se tiene la presencia de autoservicios que no son tan grandes como *Wal-Mart*, pero que tienen ya un posicionamiento del mercado y de las preferencias de los consumidores por ser tradicionalmente del norte. Sin embargo estas últimas, si han intentado expandir sus operaciones hacia la metrópoli, pero se han encontrado que indiscutiblemente *Wal-Mart* es el líder en el ramo; y que cuenta con un número muy significativo de tiendas de autoservicios, en muy diversos estilos, para cada tipo de necesidades.

El segundo factor decisivo es el resultado del piso de venta, el cual determina que por el espacio de exhibición y ventas mayores, se puede controlar el mercado, ya que en la mayoría de los casos es el mejor factor para conocer y mejorar la estrategia que se tienen en las tres principales cadenas de autoservicios, con respecto a la capacidad de exhibir a los clientes la mercancía de forma más eficiente y segura para su consumo.

Dichas estrategia han llevado, no tan solo a *Wal-Mart* sino a sus principales competidores, a crear modelos de las tiendas de su compañías para poder abastecer a un gran porcentaje diferente de consumidores, puesto que sin duda alguna han creado formatos, tipo básicos (Bodegas), los supermercados, los supermercados en zonas residenciales y clubes con membresías, que son los principales formatos que las cuatro cadenas de autoservicios principales de México operan para poder posicionarse del mercado y ganar así mayor consumo en sus tiendas.

iiic). Diferentes Formatos

Las principales tiendas de autoservicios ubicadas en el D. F., son:

-
- ✓ Wal-Mart de México, SA. de CV. (Walmex)
 - ✓ Organización Soriana, SA. de CV.
 - ✓ Comercial Mexicana, SA. de CV.
 - ✓ Grupo Gigante, SA. de CV.
 - ✓ Grupo Chedraui, SA. de CV.

Las tiendas de autoservicio prestan servicios de comercialización y distribución al menudeo de múltiples productos. Los servicios los prestan por un lado a los proveedores y por otro lado a los consumidores finales. Las TA además de realizar la compraventa de una gran variedad de productos, ofrecen servicios de valor agregado tanto a los proveedores como a los consumidores.

Las tiendas de autoservicio realizan en términos generales la actividad de comercio al menudeo, esa actividad también la realizan otros agentes como cadenas de tiendas departamentales, tiendas de gobierno y negocios del comercio tradicional, sin embargo, hay una diferenciación importante entre otros comercializadores y los autoservicios.

Con el objeto de atraer consumidores y diferenciarse respecto a sus competidores, los autoservicios utilizan diferentes políticas de ventas hacia los consumidores, y se distinguen por atender principalmente las compras de despensa familiar. Las ventas de los autoservicios se pueden dividir en tres grandes líneas de productos: i) supermercado, que comprende abarrotes y perecederos, ii) ropa, y iii) mercancías generales. Los formatos que las cadenas comerciales en México utilizan en sus tiendas de autoservicios son:

Cuadro 2.2

<p><u>Wal-Mart de México, SA. de CV. (Walmex)</u></p> <p>Bodega: 309 u. Club: 83 u. Supermercado: 200 u. TOTAL: 592 U</p> <p><u>Organización Soriana, SA. de CV.</u></p> <p>Bodega: 36 u. Club: 1 u. Hipermercado: 139 u. Megamercado: 6 u. TOTAL: 182 U</p> <p><u>Comercial Mexicana, SA. de CV.</u></p> <p>Bodega: 25 u. Club: 1 u. Hipermercado: 80 u. Megamercado: 13 u. TOTAL: 119 U</p>	<p><u>Grupo Gigante, SA. de CV.</u></p> <p>Bodega: 28 u. Hipermercado: 79 u. Megamercado: 1 u. Supermercado: 150 u. TOTAL: 258 U</p> <p><u>Grupo Chedraui, SA. de CV</u></p> <p>Hipermercado: 71 u. Megamercado: 15 u. TOTAL: 86 U</p> <p>Con unidades en Operación hasta Finales del 2006</p>
---	---

Fuente: Datos obtenidos de los informes financieros de las empresas del año 2006

El sector de tiendas de autoservicios se ha vuelto muy competido en los últimos años, lo que ha obligado a todos los participantes a realizar una búsqueda permanente de factores de diferenciación, Por su parte la estrategia multiformato, implementada por *Wal-Mart*, como solamente brinda brinda la flexibilidad para atender de manera eficiente las necesidades de los distintos sectores de la población, ya que México es un país con diferentes características, preferencias y niveles socioeconómicos.

iiid). Estrategias comerciales que siguen las Tiendas de Autoservicios.

En respuesta a liderazgo mantenido por *Wal-Mart* en estos últimos 10 años, en el mercado detallista en México, las principales 3 cadenas competidoras han generado cuatro estrategias generales que sin duda alguna deberán seguir para poder mantenerse en el mercado, mismas que son utilizadas en reacción al comportamiento de *Wal-Mart*, para poder seguir su paso y hacer mas competitivas a las empresas.

Estas son conocidas como: estrategia de Alta Categoría, Más *Wal-Mart* que *Wal-Mart*, Modernización además de nichos e Informalidad. Se sintetizan a continuación (Tilly,2006).

❖ Estrategia de Alta categoría:

Las competidoras de *Wal-Mart*, intentan ofrecer dos o tres cosas parecidas o mejores que *Wal-Mart*. Primero, se enfocan a la “calidad” de productos frescos, como son carnes, frutas, verduras y pan. Según los gustos regionales pueden implicar diferenciación por parte del cliente. Segundo, la forma estandarizada de los conceptos en el piso de venta, las competidoras presentan una mejor organización y mejor presentación. El servicios al cliente, se enfoca a que los empleados *atiendan* al cliente.

❖ Estrategia de Más Wal-Mart que Wal-Mart:

Esta estrategia de imitar a Wal-Mart, surge con la expectativa sobrevivir en el mercado, por una mejor ejecución en la lealtad de los clientes, al crecer rápidamente, invertir en sofisticados sistemas automatizados con los que no contaban y promover los precios bajos en las mercancías generales. Caso concreto es la creación de Sinergia, como consorcio de compra en los que están incluidos (Gigante, Comercial Mexicana y Soriana); con el objetivo de lograr compras semejantes a las de Wal-Mart. En el aspecto laboral, estas empresas competidoras brindan mayores compensaciones y condiciones de trabajo, son parecidas a las de *Wal-Mart*, pero todas sin excepción alguna deben cumplir con lo estipulado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en los aspectos laborales, es decir, no brindan ni mayores ni peores prestaciones que la líder, sin embargo pueden presentarse casos como el de Gigante, el cual brinda prestaciones “mixtas”.

❖ Estrategia de Modernización además de nichos:

Esta estrategia hace referencia prioritariamente a la modernización de la logística en procesos laborales y de venta, esta estrategia las aplican principalmente los detallistas con giro distinta al supermercado y/ o autoservicios, podemos encontrar así que empresas como Palacio de Hierro y Elektra son ejemplos de tiendas que modernizan sus procesos, y no con las estrategias de mercancías generales que utilizan los supermercados y tiendas de autoservicios, sino que involucran la rama de comercio ofreciendo así una amplia gama de mercancías especializadas (ropa, electrodomésticos, etc.).

❖ Estrategia de Informalidad:

Esta estrategia la llevan a cabo los microempresarios, es decir, el comercio informal y la autoexploración. Se trata pues de ambulantes, vendedores en los tianguis y el negocio familiar, los cuales se caracterizan por evadir impuestos y no pagar renta, con infraestructuras deplorables. Muchas de las ocasiones la mercancía que ofrecen viene, por ejemplo, de las centrales de abastos y con calidad deprimida; otras son mercancías de contrabando o piratas, los cuales se venden a menor precio y que por su ubicación son más accesibles para los consumidores; esto trae como consecuencia una autoexploración (en muchos de los casos familiar), y por lo mismo no se cuenta con una amplia visión de crecimiento y mejoramiento del negocio.

Lo anterior es un problema que afecta a la economía nacional puesto que al no generarse mayores empleos la gente recurre a este tipo de negocios para poder sobrevivir, y cae en la informalidad como el mejor recurso para solventar sus gastos. Este factor es primordial en la competencia de las tiendas de autoservicios, ya que al no poder tener el acceso a los tiendas la gente acude al mercado o tiendita de abarrotes, las opción más viable para la población para poder adquirir los perecederos, siendo que concurrir a una TA, es considerada una *experiencia de lujo*, para un porcentaje razonable de la población. A pesar de los nuevos mecanismos

empleados por la TA, la gente no está aún tan familiarizada con su afluencia y las visitas son generadas por cosas más ostentosas.

2.3. Evaluación del Mercado

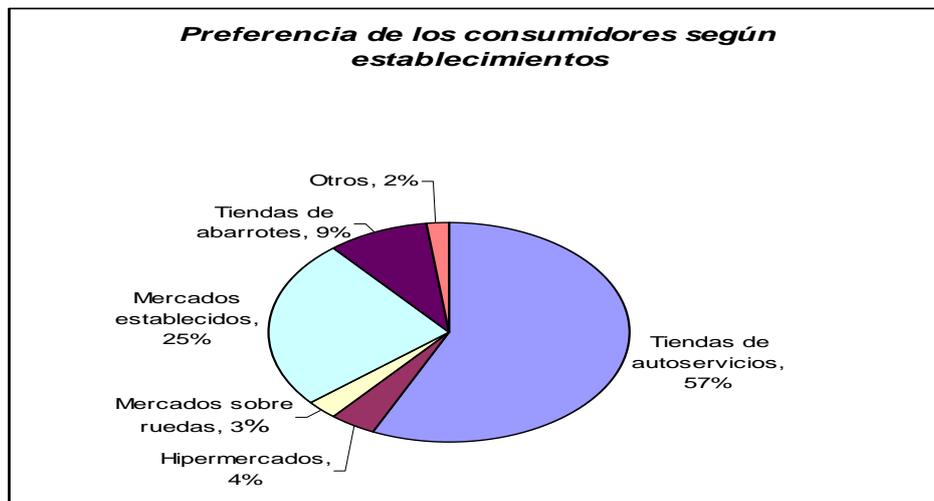
Actualmente los propios consumidores han desarrollado estrategias con el fin de conseguir “más valor por su dinero”, al llevar a cabo la sustitución de marcas, lugares y/o productos, así como la frecuencia de realizar sus compras en los autoservicios; lo cual refleja que existe una “concientización” con respecto a la forma de adquirir sus productos.

2.3.1 Situación actual y las preferencias de los consumidores

En particular, el estilo y preferencia de la población mexicana muestra una tendencia como en la gráfica (4.2), en donde se muestra a una predilección por adquirir los bienes de consumo final en establecimientos de autoservicios, pues parte de la cultura se ha visto modificada para que un 57% de la muestra compre en estos establecimientos; por su parte, siguen siendo una competencia fuerte los mercados locales en las poblaciones, mismos que siguen surtiendo una parte importante del abastecimiento de los consumidores por ser un hábito que se tiene muy arraigado en México.

La aparición tan rápida de TA provoca que los mercados sobre ruedas, tianguis y tiendas de abarrotes desaparezcan paulatinamente; sin embargo la Profeco indica que son estos mismos los principales centros de abastecimiento para una buena parte de la población, puesto que se realizan mayor número de visitas diarias a los mismos. Pero a pesar de ello siguen siendo los ‘autoservicios’ un fenómeno que golpea a la población en general.

Gráfica 4.2



Fuente: Espinosa, 2006

2.3.2. Apreciación del mercado

En el estudio generado por la ANTAD denominado "Tendencias en México, actitudes del consumidores y el supermercado" se destacan los siguientes parámetros, los cuales ayudan a determinar los gustos y preferencias de los consumidores.

a) Aspectos para decidir en qué establecimiento comprar:

El consumidor considera fundamental la higiene de la comida, encontrar carne fresca y de excelente calidad, higiene del establecimiento, precios bajos, frutas y verdura de buena calidad y tener mayor seguridad al realizar sus compras dentro del establecimiento.

b) Aspectos que medianamente se consideran para comprar en algún autoservicio

Que haya pan fresco y de calidad, una gran variedad de productos, que existan promociones, que su ubicación le sea conveniente, y por último que la atención por parte de los empleados de piso y caja sea más amable, cortés y rápida.

c) En un porcentaje más bajo otros servicios adicionales

La existencia de marcas propias (las cuales reflejan un menor precio y de buena calidad), así como el servicios de estacionamiento (que este espacios sea mayor y que sea más seguro).

Cabe destacar que 3 de 10 personas hacen una comparación de precios en los establecimientos y de ahí radica su compra, lo mismo sucede con una compra innecesaria, puesto que más del 40% de los consumidores realizan por impulso este tipo de adquisiciones y/o ocasionalmente se dejan llevar por promociones u ofertas.

2.3.2.1. Patrón de consumo de la gente

El estudio de “Tendencias en México, actitudes del consumidores y el supermercado” ayudó en gran medida a la investigación presente para formular una encuesta, la cual pretende determinar los gustos y preferencias de los consumidores en las TA, en la cual solo se proyectan las características y necesidades que cubren los autoservicios hoy en día para una gran parte de la población. Los resultados obtenidos se encuentran expuestos en el siguiente apartado. (La metodología y encuesta se expone dentro del anexo 2 del capítulo).

iiidd). El comportamiento de la canasta básica:

Actualmente la demanda de alimentos saludables como galletas, cereales, barras de granola y salvado, aceites comestibles bajos en grasas, bebidas dietéticas, yogurt y enlatados, son parte de la composición de la dieta de los consumidores que hoy en día se preocupan por tener un mejor balance

alimenticio. Por su parte las empresas generadoras de estos productos informan en una tabla nutricional en la etiqueta del

producto, las ventajas nutricionales que tiene el producto, lo cual ayuda a que el consumidor tienda por ellos; la competitividad depende en desarrollar nuevos productos, crear mejores procedimientos logísticos, equipos y operaciones que ayudan a mantenerse en el mercado.

El consumo de pescado y mariscos ha crecido por los elementos nutricionales obtenidos en su consumo y que han sido difundidos entre la población.

La carne de pollo en los últimos cinco años, presentó un crecimiento sostenido en consecuencia del detrimento de carne roja, por la forma saludable de alimentación que va prefiriendo el consumidor.

En lo que respecta ha alimentos básicos como arroz y frijol a disminuido su demanda, debido a la preferencia de enlatados y procesados; en los aceites comestibles se ha optado por lo mas saludable al utilizar el tipo de oliva.

Dentro de los alimentos se han desarrollando nuevos alimentos orgánicos, hechos a base de soya, bajos en carbohidratos y glucosa, para ese mercado cautivos que demanda este tipo de alimentos para seguir su dieta balanceada y que sin duda alguna ha tenido un gran impacto

Por su parte las pastas y sopas han crecido, en la categoría de sopas finas y deshidratadas, que tiene un menor tiempo de cocción. Junto a estos la demanda de aderezos ha crecido en el tipo gourmet, así como salsas botaneras y la tipo casera que mantiene su demanda por parte de algunos consumidores. Las bebidas como agua, carbonatada y jugos, han tenido gran crecimiento por la variedad de sabores, tamaños, bajos en calorías, las que contienen mayor vitamina; como se ve la segmentación es cada vez mayor en este rubro, puesto que existen en el mercado un sin fin de tamaños, sabores y precios.

Con los resultados obtenidos por la ANTAD y la encuesta realizada para fines de la presente investigación a fin de ratificar dichos resultados, en general se observa que dentro de la hipótesis planteada al respecto del nivel socioeconómico al cual se dirige las TA, a la clase media alta y baja, se resume su afluencia de esta población a realizar sus compras así como su frecuencia de visitas al “super”. Mismo que se caracteriza por la adquisición de abarrotes, frutas y verduras, artículos para el hogar y panadería, entre otros (en el cuadro siguiente se especifican mejor).

Cuadro 3.2
RESULTADOS OBTENIDOS

En que tipo de establecimiento compra	Regularidad de compras y/o nse* ⁹	Qué productos son los que más adquiere	Factores para la selección de sus alimentos	Que la gusta De la TA
<u>Autoservicios,</u>	Por semana y quincenalmente, 2/3 partes con nse ABC+	Congelados, precocidos y Enlatados, frutas y verduras, pan, art. Para el hogar, etc., leche, huevo, pollo, carnes frías; quesos, granos y cereales, etc	Calidad Precios bajos Alimentos frescos	El decorado, seguridad limpieza, garantía, frescura variedad, calidad y precios
<u>Mercados y tiendas de abarrotes,</u>	A diario o cada tercer día captan un 22%, con el nse D	Carnes, verduras, Ropa, jabón PH; etc.	Cerca de su hogar, y por facilidad de regatear.	****

Fuente: Elaboración propia, basada en el Estudio sobre Tendencias en México, actitudes del consumidor y el supermercado 2005, realizado por la ANTAD

⁹ *nse: nivel socioeconómico

Es notable observar que se tiene una buena parte del mercado que concurre a dichos establecimientos por los servicios adicionales que se prestan y que por la gran variedad de artículos y marcas son preferidas para realizar las compras de despensas y compras de otro tipo de necesidades no alimentarias (como son farmacias, juguetería, electrónica y electrodomésticos en rango de preferencia).

Un dato importante en los últimos años ha sido la tendencia de comprar comida preparada, generado principalmente por la incorporación de la mujer al ámbito laboral, la gran diversificación de consumo y por el alto número de autoservicios creados y los servicios que estos ofrecen. La mayor demanda de este servicio es por que brinda seguridad y confianza en los productos que ofrecen, así como una mayor variedad y mejores precios; son factores determinantes para comprar en las TA actualmente. Por su parte el envasado de alimentos, es un factor importante en la selección de productos pues este brinda cada vez más seguridad, durabilidad y calidad.

En realidad estas y demás estrategias utilizadas por las empresas nacionales y transnacionales benefician en parte a la economía mexicana para su crecimiento, sin embargo cabe la pena preguntarse si el sistema estratégico utilizado por *Wal-Mart* es el mas beneficioso que podrían semejar empresas nacionales que se han visto afectadas por su presencia desde hace mas de 10 años en México. Es por ello que el analizar su estrategia podremos determinar si es conveniente seguir dicha estructura o modificar según sea el caso al aplicarlo en las empresas nacionales, esto es conveniente revisarlo para que se investigue y lleve a cabo un proceso que beneficie a la creación de empleo y mayores oportunidades para los productores nacionales.

Este análisis se lleva a cabo en el capítulo 3 de la presente investigación, en el cual se profundiza más sobre la relación y estructura de los formatos que maneja *Wal-Mart* en México.

CAPÍTULO 3. PRINCIPIOS DE CALIDAD ESTRATÉGICA EN WAL-MART MÉXICO

Visto como un factor determinante, la Calidad estratégica cubrirá las necesidades de los clientes y brindará mayor satisfacción más de lo que esperaba; este comportamiento lo realiza *Wal-Mart* al utilizar dicho factor que le permite dar la competitividad y el éxito como la empresa dominante del mercado en México. La aplicación de la Calidad Total en todos los servicios y productos que comercializa ha ido evolucionando con relación a los principios de la empresa, los cuales le han permitido mantener el sistema y como éstos también han perdido sentido en relación a la nueva ideología que cubren los negocios (actualmente dan más peso a la utilidades, la rentabilidad y todo aquello que genere más valor a los accionistas).

Debido a que el compromiso de nunca sentir satisfechos no solo enfoca a los clientes, sino que también engloba a productos, proveedores y asociados que laboran para la empresa; esto significa el camino para la búsqueda de una mayor Calidad. Esta estrategia permite perfilar el crecimiento de la compañía en todas las actividades y proyectos que le permitan apoderarse de una mayor parte del mercado cada vez más.

Wal-Mart como empresa dominante es reconocida y admirada por sus competidoras, como la mayor empresa de autoservicios que tiene actualmente el país. Sin embargo en múltiples ocasiones ha sido calificada como empresa monopólica, por manejar a su beneficio los costos de producción obtenidos por parte de sus proveedores. En el papel de empresa dominante, se fincan sus bases estratégicas en aspectos como la Calidad, elemento que dinamiza la competitividad e incrementa la participación del sector para igualar e inclusive superar sus estándares en el mercado.

Es razón principal del presente capítulo, el conocer y desmembrar las bases y fundamentos con los cuales dan a *Wal-Mart* el éxito alcanzado hasta nuestros días, y como han ido mejorando o perdiendo el sentido primordial de la compañía. Para ello es necesario conocer previamente los orígenes y principios de la empresa *Wal-Mart* y como ésta fué impactando al desarrollo económico mexicano en el transcurso de los años noventa y revolucionando el primer lustro del siglo XXI.

El análisis ayuda a determinar el conjunto de factores que comprueban la aplicación de la calidad estratégica en el proceso de competitividad en el sector de autoservicios y lo cual da pie al éxito de empresas que buscan obtener mayores ganancias, por medio de un mecanismo que debe ir innovando sin dejar los principios bases dentro de sus estrategias cooperativas, en el transcurso de su desarrollo.

3.1.- Dos grandes autoservicios en los 90's

iiiiia). Grupo Cifra, cadena comercial detallista en México.

El nuevo concepto generado en los EE. UU. en 'tiendas de descuento' y la revolución en la experiencia de compra, a mediados de los años cincuentas; fue la razón que Jerónimo Aragón tuvo para implementarlo en México y crear un concepto tan novedoso para los consumidores nacionales. Él establece las tiendas "Aurrerá"¹, un concepto de autoservicio con artículos domésticos, mercancías generales, abarrotes y ropa a precios accesibles para los consumidores, esto fue en 1958, cuando se inaugura la primera tienda por los hermanos Aragón².

¹ Aurrerá, que en vasco significa "Adelante". El 1^a de diciembre de 1958, en la esquina de Bolívar y Chimalpopoca, en el centro de la Ciudad de México se inaugura la primera tienda con un concepto distinto para los consumidores en la compra de sus perecederos.

² Jerónimo, Plácido y Manuel Aragón son los fundadores de la asociación Aurrerá-Cifra, en México, a partir de 1958 hasta la compra parcial y total de Cifra por parte de Wal-Mart USA en el año 2000, en donde cambia totalmente la razón social de la empresa.

El concepto que revolucionó la forma de adquirir los productos, la manera de tomar por su propia mano, y llevar su mercancía en carritos para ser cobrado a la entrada de la tienda. La experiencia de escoger, ver el precio, decidir su compra y al final pagar, fue una innovadora y atractiva forma de comprar, lo que permitió reconocer la rentabilidad de este tipo de negocio. La apuesta de construir este diferente y sugerente modelo de supermercado fue el caudal para la consolidación de un consorcio bien cimentado, con incomparables estrategias que creaban en los consumidores esa necesidad de adquirir sus productos y mercancías en estos establecimientos, por el simple hecho de vivir este estilo de compra.



Incrementando sus sucursales bajo nuevos y diferentes conceptos en relación a los clientes y ubicación geográfica, los hermanos Aragón crean nuevos formatos de tiendas dirigidas a diversos gustos o requerimientos de los consumidores, en las diferentes y variadas complacencias. La política de precios de Aurrerá corría bajo su slogan publicitario *“Todo bajo un mismo techo”*, y junto con su postura de reabastecerse adecuadamente para cubrir la demanda creada en la mente del consumidor, dio pie a un proceso de expansión de los diferentes formatos de tiendas de autoservicios, restaurantes y tiendas de ropa los cuales englobaban gran parte de las necesidades de los consumidores.



iiiiib). Wal-Mart Stores, EE. UU.

Por su parte desde 1940, Sam Walton se fija la meta de poder crear su propia tienda, que la caracteriza por tener una amplia gama de productos para una gran variedad de gustos. Decide comprar una franquicia de las tiendas de Ben Franklin, y con el paso de 5 años la convirtió en la más rentable en un pueblo tan pequeño, pasando a

hacer un gran éxito debido al gran entusiasmo de brindar un mejor servicio a los clientes y que éstos contaran con una mayor variedad de los productos en su tienda. Sin embargo es en 1950 en *Bentonville, Arkansas*, donde Walton implementa el nuevo concepto de autoservicio en lugar de las tiendas especializadas, establecerlo era un verdadero reto y a la vez un éxito rotundo; y plantó allí el local de oportunidades más grande, llamándolo “*Walton’s 5 & 10*”, aun con la franquicia de las tiendas Ben Franklin. Expandiéndose con nueve tiendas del mismo giro, hasta 1959. Así es como comienza ese gran “mito” de las tiendas de autoservicio más exitosas hasta hoy en día a nivel mundial.



Su mayor competidora en esos momentos, *K-Mart*, maneja precios bajos y calidad en los artículos que vende; así Walton ve evidentemente el cambio en los hábitos de compra de los norteamericanos y especula que un sistema de descuentos funcionaría en comunidades pequeñas y no solo en mercados metropolitanos. Sam Walton, es considerado el hombre que rompe con el paradigma de las tiendas en los años 40's (Walton, 1992). Esto es por que Walton fue visionero en poner en contacto directo a los clientes con su mercancía, para que ellos sean los que la elijan, es decir, el sistema de “autoservicio”.

iiiiic). Los años 90's: la consolidación de Wal-Mart México

A finales de la década de los años ochenta comienzan a tener contacto Wal-Mart y Grupo Cifra, las cuales emprendieron la fusión de dos mundos, los cuales albergan distintas formas de comercializar las tiendas detallistas; marcando el inicio de una nueva etapa en el mercado de autoservicio en México.

En 1991, se da la primer pretensión la asociación del 50% y 50% entre ambas empresas, para realizar la apertura de una tienda que maneja la venta al mayoreo y medio menudeo, dirigida a pequeños comercios y público en general, es el primer Sam's Club México, con el fin de marcar terreno para ir penetrando al mercado mexicano incorporándose los diferentes formatos por parte de Aurrerá a esta asociación, pero aún poseyendo el 100% de las unidades bajo el control de la empresa nacional, como lo marcará la misma ley.

En 1993 da inicio operaciones al primer *Wal-Mart* Supercenter; propiciando años más tarde (1997), que las compañías de Aurrerá se fusionaran totalmente en Cifra, con lo que *Wal-Mart* tuvo la oportunidad de hacer pública su oferta de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores adquiriendo el control total de la empresa. Sin embargo Grupo Cifra sigue operando los negocios en México de todos los formatos de Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's Club, Suburbia, Superama, Vips y *Wal-Mart* Supercenter. Es hasta 1999 al introducirse el concepto de "*Precios Bajos todos los días*" en todos los *Wal-Mart* Supercenter, que empieza a posicionarse del funcionamiento de los autoservicios al adquirir la mayoría de capital de Cifra, y en los formatos de Bodega y Superama se introduce hasta el año 2000, año en que se cambia el nombre de Cifra S.A. de CV. a *Wal-Mart* de México S.A. de C. V, convirtiéndose las tiendas Aurrerá en *Wal-Mart* Supercenter y creando diez Bodegas Aurrerá.

3.2 Orígenes de los Valores y Principios de Wal-Mart

La idea central que plantea S. Walton “*es la de vender más barato, con un margen de ganancia bajo, pero con un volúmen de ventas importantes*”, es así como

funciona las tiendas de descuento, y para ese entonces las tiendas de autoservicios y de descuentos se caracterizaban por especializarse en un solo producto, situadas en grandes ciudades. En 1962 Sam abre el primer Wal-Mart, siendo el único dueño y dando principio a lo que hoy es un gran imperio, ofreciendo a los consumidores una variedad de mercancías junto con una atención afectuosa por parte de sus empleados.

Desde su fundación la estrategia de bajar los precios en cuanto lo posible, para generar ganancias extraordinarias, fue el punto cardinal con el que comenzó a obtener ventajas competitivas con sus mayores competidores, redituando este esfuerzo en obtener la preferencia de los consumidores. Desde entonces se inicia la contienda en mantener los precios bajos, por debajo de los estándares de sus competidores directos.

Dicha estrategia, hizo que Wal-Mart creciera en sus ventas a un paso descomunal en relación a sus rivales, siendo los precios bajos y la preferencia de los consumidores, la mayor arma en el mercado. Sam Walton fue visionero en la apertura de tiendas en comunidades pequeñas, donde solo podía existir una sola tienda del tamaño de Wal-Mart y con ello ganar preferencia; inundando las ciudades y creando cierto 'poder monopólico', en estas comunidades, ya que se apodera del mercado y no tiene competidor alguno, estableciendo un crecimiento en el valor y ganancia superior a sus rivales.

3.2.1. Elementos claves

La clave de manejar bajos costos y ganancias altas, era resultado de un buen manejo de inventarios, ordenando los productos necesarios así como las cantidades necesarias para tener un mayor control de información de las ventas. *Wal-Mart* se convierte en el primer eje de *control de inventarios justo a tiempo*; generando una sofisticada logística de mercancías y mayor eficiencia. Sin duda alguna *Wal-Mart* se convirtió en la primera tienda que utiliza la tecnología, para brindar un mejor servicio; al implantar en sus tiendas códigos de barras, en cajas registradoras.

Wal-Mart se caracterizó por haber encontrado el secreto de vender y comprar felicidad, a través de dos ideas que cambiaron totalmente al mundo de los supermercados: el autoservicios y su slogan “*precios bajos siempre*”; ya que además de generar un beneficio económico a la comunidad donde se instauran, Walton siempre buscó que su establecimiento reflejará sus valores; mediante apoyos a la comunidad a través de programas vinculados a la comunidad de su área, capacitación a sus empleados y reconocimientos a los mismos por sus desempeño, entre otros.

3.2.2. La Cultura empresarial de *Wal-Mart*

Cuando se pregunta sobre la diferencia del éxito de los demás supermercados y *Wal-Mart*, se puede en primer instancia recurrir a la idea de sus precios bajos, ya que es una fuente importante para conservar y hacerse de mas clientes, sin embargo un autoservicio no sólo depende de los precios bajos, mismo que se ve reflejado en el funcionamiento de la empresa, sino del poder de una nueva cultura organizacional, la cual propicia a *Wal-Mart* ser el “gigante minorista del siglo XXI”³; dicha cultura hace que todos los asociados compartan la misma visión, valores, principios, propósitos y expectativas del éxito. Con respecto a la cultura, esta se basa en tres creencias básicas dentro de la regla, que son: el respeto a los clientes, a los asociados y proveedores. Esforzándose por tratar a las personas con respeto y dando lo mejor de la empresa. Propiciando así la esencia de la cultura organizacional que predica la empresa desde sus orígenes.

Los valores son los elementos en los que se ha cimentado la estructura organizacional, y se encuentran claramente entendidos en cada uno de los miembros de la organización, convirtiéndose en el eje rector de conducta que predomina dentro de la empresa ligado a la meta de la misma. Los valores que prevalecen y que han sido la esencia de la cultura y éxito de *Wal-Mart* son: la

³ Revista: Expansión 2003, pág.. 10, mayo, México

integridad, respeto, trabajo en equipo, comunicación, excelencia,
responsabilidad y

confianza. Sin éstos solamente hubiese sido considerado uno más en el mercado; sin haber alcanzado el éxito que hoy tiene.

Es por ello que los valores son una parte esencial de la cultura, mismo que no podrán ser modificados con el tiempo, ya que en una empresa puede modificarse la dirección, la imagen, su publicidad, el manejo de mercancía, el modo de transportarla e incluso sus estrategias, pero nunca sus valores. Y es entonces cuando uno se pregunta sobre la cultura de *Wal-Mart*, y la clave principal es conocer la creencia dominante dentro de sus asociados, que es la que la distingue de todas las demás y la que le genera cierta ventaja competitiva. Lo anterior indica la aplicación de la Calidad estratégica, que abarca un gran número de procesos y actitudes que determinan el buen funcionamiento de la empresa y la cual le sigue ofreciendo el éxito y poder que tiene en el mercado de tiendas de autoservicio.

De esta manera la cultura ha creado una identidad en el personal de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales, orgullosos de pertenecer a la compañía; con ganas de ser mejores día a día, la cultura determina en cualquier empresa su éxito y/o fracaso ya que son los individuos los que hacen la diferencia y crean el funcionamiento de la misma, ya que sin ellos, ni los sistemas, ni las estrategias y recursos financieros, harían de *Wal-Mart* el mayor minorista. El secreto del éxito es que los asociados laboren a gusto y estén dispuestos a dar lo mejor cada día, siguiendo el mismo fin, brindar un mejor servicio al cliente para ser la empresa más exitosa del mundo.

Otro elemento importante en la cultura es el líder, mismo que impulsa y brinda mayor confianza a sus seguidores generando en ellos la ganas de superarse. Con el objetivo de brindar satisfacción total al cliente, haciéndoles saber que son lo más importante para la empresa, pues todo el que labora en *Wal-Mart* sabe que el “*jefe*” es el cliente y la meta principal es satisfacer sus necesidades cuando estén en las tiendas.

Por otra parte, *Wal-Mart* reconoce que sus proveedores son pieza clave en lo que respecta a sus canales de distribución, llevando los productos a las tiendas en el tiempo y lugar adecuados para poder satisfacer las demandas de los clientes y poder satisfacer sus necesidades (y no hacerlos recorrer largas distancias para poder obtenerlos), sino encontrarlos en el mismo lugar y a un precio bajo. Como en toda organización existen normas que rigen la cultura y que gracias a ellas se da el correcto funcionamiento de la empresa más exitosa del mundo en autoservicios: *Wal-Mart*.

3.2.2.1. Principios de calidad y conducta.

Los principios vitales hechos por el mismo fundador y reconocidos por todos sus asociados para la colaboración y manejo de las tiendas de autoservicios *Wal-Mart* son:

- ✓ Pensar en una tienda cada vez
- ✓ Comunicar, comunicar, comunicar
- ✓ Mantener el oído pegado al suelo
- ✓ Trasladar hacia abajo la responsabilidad y también la autoridad
- ✓ Hacer que surjan ideas
- ✓ Seguir siendo ahorrativos, luchar contra la burocracia.

En punto medular de los principios antes citados, es pensar en el cliente, los asociados, para brindar un mejor servicio y preocuparse siempre por ampliar siempre las expectativas de los clientes sin perder de vista que para los asociados deben contar con una amplia capacidad para desarrollar ideas en el trabajo. Hacer a los clientes participe en todas las decisiones y acciones que tomen en la empresa, para motivar cada vez su propia superación que lleva consigo cada asociado para el mismo éxito de la empresa.

3.2.3. Fundamentos Básicos de la compañía hoy en día:

- a) Adquisiciones:...

Con su llegada adquirió varias empresas, como Almacenes de Todo con el propósito de apropiarse de establecimientos, la más fuerte adquisición parcial al principio y total de Grupo Cifra la empresa número uno nacional, y tiendas del Sardinero, que fueron las principales acreedoras de establecimiento colocados en áreas específicas; en donde las comunidades estaban acostumbradas a realizar sus compras en este tipo de tiendas. Es decir, *Wal-Mart* fue integrándose al mercado, al conocer los gustos y preferencias de los consumidores y luego ofrecer un mejor sistema de venta, como fueron los precios bajos y la calidad en los servicios que la empresa ofrece. El impacto económico de esta estrategia es un reordenamiento y reestructuración del sector⁴, al sentirse agredido por dicho mecanismos de comercialización.

b) Localización:

Desde su llegada al mercado nacional con paso agigantado para solidificarse en el sector, su ubicación se caracteriza por buscar comunidades muy pequeñas, que sólo contienen alrededor de cinco mil habitantes, con diferentes formatos y expandiéndose a diversos niveles socioeconómicos en cada región.

Hoy en día la gran expansión de los diferentes formatos que maneja *Wal-Mart* se han multiplicado y han llegado a todo el país, con sus precios bajos y calidad en sus servicios, lo cual le permite acaparar lugares pequeños en los cuales se puede llegar a ser el dominante, por una firme ideología y convicción de tienda. Para reflejar el dominio a nivel nacional de la presencia de tiendas pertenecientes al grupo *Wal-Mart* se presenta el siguiente figura (), donde se observa claramente la presencia de las mismas.

⁴ Las empresas nacionales se vieron afectadas al bajar sus ventas y algunas llegar hasta la quiebra parcial, al tratar de fusionarse con empresas extranjeras, o simplemente por alcanzar el ritmo y mecanismo estratégicos, que hasta la fecha ha sido de un gran esfuerzo a nivel sector por acaparar estándares de productividad.

Figura 1
 Distribución de las Tiendas Wal-Mart de México S.A. de C. V.



Zona Centro	Zona Metropolitana	Zona Noreste	Zona Noroeste	Zona Norte	Zona Sureste	Zona Suroeste	Total
290	372	55	45	50	105	47	964

Fuente: sitio web en

http://www.walmartmexico.com.mx/info_distgeog.html?id=35,14876660320202

Según información obtenida del portal de la empresa, se registran 964 unidades en septiembre del 2007, operando en todo el país; indicando con la figura que durante 10 años aproximadamente se ha obtenido una gran expansión y sobre todo una buena respuesta de la gente al preferir sus tiendas. Figura principalmente en el centro del país y, poco a poco ha ido avanzando a zonas más alejadas y con empresas sólidas (como el caso del norte del país). El 38.5% del total de tiendas se encuentra ubicada en la zona metropolitana, por que es ahí donde comienza a expandirse en sus principios Aurrerá, el 4.66% corresponde a la zona noroeste en donde la presencia de empresas regionales predomina y no permite la entrada de nuevas tiendas por la fidelidad de la gente.

La distribución de sus diferentes formatos y los volúmenes de ventas han sido factores claves que desarrollan la competitividad en el mercado. Dicha distribución abarcar las seis modalidades de tiendas que se manejan es decir:

Wal-Mart Supercenter; Superama; Bodega; Sam`s Club; Suburbia y los restaurantes Vips y El Portón, las cuales tienen mayor presencia en determinadas zonas y son bien

aceptadas y reconocidas por los clientes de diferentes niveles socioeconómicos, ya que se cuenta con formatos que cubren demandas específicas y que son de fácil acceso para la gente.

c) Asociados:

Wal-Mart se caracteriza por desarrollar una Cultura Organizacional, los asociados son los principales elementos que hacen la diferencia de la competencia comercial, pues son ellos los que ofrecen la calidad en su servicio y en todas las actividades que desarrollan en la empresa, para que la clientela prefiera y opte por Wal-Mart. El saber delegar responsabilidades (es decir, que son partícipes de las decisiones y procesos en cada unidad), dar capacitación, y obtener el reconocimiento de su desempeño son actitudes que desde sus orígenes posee y caracteriza a *Wal-Mart* y lo ha mantenido como la primer empresa empleadora en EE. UU. y México principalmente. El crear empleos en cada nueva unidad que se abre y las prestaciones que da, son componentes que comprueban el compromiso que la empresa asume con sus asociados y colaboradores, que emprenden su crecimiento a su lado.

Las actividades que desarrollan para hacer de *Wal-Mart* una empresa socialmente responsable, han sido a través de la aplicación de programas de ayuda a la comunidad, reforestación, la aplicación de artículos biodegradables, programas de seguridad aplicados en escuelas aledañas a las unidades de trabajo, entre otros.

d) Precios

Wal-Mart maneja precios bajos, con el fin de retribuir al cliente la preferencia al manejar bajos costos de transacción y transporte con los proveedores, para que estos puedan ofrecer un precio más accesible y por los niveles de volúmenes adquirido por la empresa se hace más flexible este costo de los productos. “El Precio” es el resultado de los procesos estratégicos medido en función de la competitividad (ya que la competencia iguala los precios o pierde parte del mercado) y esto hace que se desplace la curva de demanda a otro tipo de

consumidores. Es decir, si al cliente se le ofrece un precio, calidad, servicio y le da

prestigio, le permite como empresa manejar a los clientes en sus gustos y preferencias para ofrecerles más de lo que esperaban encontrar; él mismo opta por su preferencia y gusto para realizar compras en sus establecimientos.

La postura de obtener precios más accesibles, le permite atribuirse connotaciones como monopolio y explotador de proveedores, mismo que se generan por parte de organizaciones y empresas competidoras, por las formas de obtener estos beneficios de compras masivas y exigir un estándar de calidad en los productos que manejan dentro de las empresas, para seguir la cultura que maneja la empresa.

e) Proveedores

La estrategia del aprovisionamiento y logística, de la visión de mantener una comunicación estrecha con los proveedores, con el objetivo de desarrollar una mayor capacidad de gestión en los negocios. La estrategia de calidad propia de *Wal-Mart*, es el trato directo con los proveedores con pagos puntuales. El funcionamiento del sistema utilizado por *Wal-Mart*, es mediante una logística de entrega de mercancías, con cantidades necesarias y específicas a tiempo, ofreciendo un margen de 20 a 30 días de pago a los proveedores. Las compras por volúmenes estratosférico es la principal combinación de tácticas que se inculca ha participar dentro de la cultura de la empresa para incrementar sus estándares de calidad en los productos y se esmeren por seguir a la vanguardia con la empresa.

La Transmisión de costos: depende mucho del trato con los proveedores de *Wal-Mart*. Se disminuye los costos medios, y se atraen a los proveedores y con esto se incrementa la demanda de los artículos lo cual incrementa la capacidad de insumos por parte de los proveedores y genera mayores utilidades para ellos así como el aseguramiento de su productividad a futuro, siempre que cumpla con los parámetros establecidos.

f) Clientes

Buscan la satisfacción de sus necesidades y algo más, como son servicios adicionales en sus sucursales⁵, precios bajos, calidad estratégica, ubicación, una mayor diversificación de mercancías en el piso de venta, rapidez en sus compras, encontrar cada vez más perecederos y artículos generales en un mismo lugar.

La empresa tiene la misión de englobar y conocer qué y cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, para ello el estar al tanto de quién es su cliente es un elemento clave para desarrollar el tipo de formato que requiere la localidad en la cual se abrirá una tienda. Todo ello con el fin de conocer sus expectativas y necesidades de los posibles compradores.

Wal-Mart estratégicamente reúne las características más sobresalientes y demandantes en el mercado para competir y ser el líder del mercado, mismo que se ve reflejado en el esfuerzo empresarial que opera en sus unidades y que todas se dirigen hacia el cliente. Ya que todos sus principios y cultura que maneja la empresa se adecua a la mayor satisfacción de los consumidores.

g) Logística:

El departamento central de logística permite distribuir de manera homogénea y dependiendo de las características de las zonas ubicadas en las unidades, los mecanismos de distribución y aprovechamiento de embarques para las unidades a nivel nacional, cuenta con un sistema sofisticado con el cual sólo se codifican los pedidos que necesita cada unidad para su mejor abastecimiento de mercancías y se realizan de forma electrónica.

Los canales de distribución están integrados por redes que simplifican y maximizan viajes de abastecimiento a ciudades y tiendas que necesiten un

⁵ Servicio de tintorería, estética, palettería, cajeros automáticos, comida rápida, estudio fotográfico, estacionamiento gratuito, etc., etc., etc.

margen de mercancía mayor. Se establecen para surtir una amplia zona y permiten contener un margen pequeño de inventario en bodegas de las mismas

unidades. La estrategia de abastecimiento, acumulación, distribución y reparto se generan para regular la comunicación con proveedores, unidad y clientes para desarrollar la capacidad de gestión. El acercamiento para la cooperación, proporciona la sinergia y eficiencia con los trabajadores, si la empresa le brinda apoyo y confianza al trabajador, se incrementa la competitividad con los trabajadores y por ende la productividad de la empresa.

La apropiada logística que maneja la empresa permite utilizar mejor la reorientación y usanza de luz, anaqueles, transportes, servicios, así como el razonamiento para la distribución de unidades y mercancías; asimismo se eleva la calidad en ciertos niveles de éstos, que le dan a la gente un status mejor haciéndolos sentir más satisfechos y provocando con ello una lealtad en sus compras; es decir, los mecanismos de logísticas con proveedores, tienda y clientes se canalizan para manejar un mayor margen de interés sobre los pedidos, especulación y manejo financiero, manejando con ello ganancias mayores.

h) Tecnología Informática:

El sistema logístico cuenta con una tecnología mayor a sus competidoras lo cual le permite el resurtido de mercancías automáticamente y canaliza las oportunidades en costos y tiempos para llegar puntuales a las unidades, el sistema permite manejar a todo el país y hace más efectiva la estancia de la clientela en las unidades, al contar con monitores, checadores de precios, cajas dentro de áreas como farmacias y electrónicos que se pueden verificar los precios y ofertas contenidas en la unidad referente. De la misma forma la tecnología encontrada en sus pasillos, en sus *call centers*, permiten estar al tanto de los requerimientos de los clientes, además de monitorear a la competencia la forma en la que se proyectan al mercado.

i) Sistemas de Calidad:

Se integra primordialmente de todos los anteriores, pues cada uno cuenta con diferentes sistemas y desarrollan diferentes estrategias para cumplir y sobre

salir en sus actividades particulares que conllevan el funcionamiento corporativo en

conjunto. Es decir, la estrategia implementada y desarrollada por *Wal-Mart* para la competitividad económica de la empresa se distingue por utilizar al factor Calidad como parámetro indicativo en la obtención de mayores utilidades generales de la empresa.

Cada área maneja un sistema diferente, pero acorde con los indicativos a nivel empresa y que son manejados en regular área, siempre y cuando siga la línea que integra las bases con las cuales se rige e integra la visión y filosofía de la empresa.

3.2.3.1. Principales Imperativos Estratégicos

Los factores más importantes que son considerados por la empresa:

Eficiencia: Mejora en procesos a lo largo de la cadena de suministros. Administración de costos, administración de inventarios, producción y transporte y administración de almacenes.

Inteligencia: Planeación de la demanda y presupuesto, servicios al cliente, disponibilidad del producto y empaque y seguridad física.

Familiaridad: Conocer al cliente/lealtad, optimización tecnológica. Legislación y modelos de gobierno y administración del capital humano.

La expansión de las tiendas de autoservicios en los últimos 12 años ha sido de un crecimiento de 7.9% anual en piso de ventas (Fuente: Datos México Encuesta *Top Retail* 2006)

3.3. Conducta de Wal-Mart dentro del mercado

Desde la llegada y compra de la empresa mexicana líder en el ramo de autoservicios, Wal-Mart siempre presupuso su consolidación y la aplicación y puesta en marcha de la cultura organizacional, ya que para su fundador siempre fue la clave del éxito. Wal-Mart fue fundada bajo tres principios básicos que rigen las políticas, procedimientos y las propias decisiones de la compañía, los cuales permiten la ventaja competitiva de la empresa sobre sus competidores.

Como existen reglas establecidas entre los competidores cada cadena controla su propia localidad, el vender más barato y generar una satisfacción garantizada para poder seguir en el mercado es la clave para consolidarse en el ramo de autoservicios, conjunto a la aplicación de la calidad estratégica como elemento dinamizador para generar la competitividad dentro del mercado.

a) Precios

Desde su fundación hasta hoy en día el lema de “precios bajos todos los días”, fue el cometido de conseguir buenos precios para los clientes, lo que significa que al sumarse aspectos como “la calidad” y “en buen servicio” genera al cliente un ahorro.

La estrategia de las ventas en las tiendas de autoservicios es el bajar el precio para aumentar las ventas, hasta el punto de obtener ganancias mayores a las que se hubiesen obtenido por el mismo producto a un precio superior. Esta es la forma en la que se concibe la misión de precios bajos, conservando siempre los costos lo más bajo posible, para seguir ganando en el mercado con ventas mayores.

En resumen se puede considerar que la conducta dentro del mercado y la filosofía adoptada por Wal-Mart para poder brindar a sus clientes el ahorro deseado es la aplicación de bajos costos, una estructura barata y los precios rebajados, para romper con los paradigmas de los antiguos almacenes y con ello abarcar un mayor mercado y obtener con ello la lealtad de los clientes, cubriendo sus necesidades y creando mayores y nuevas expectativas que encontrara dentro de la tienda de autoservicio.

b) Mecanismos estratégicos diferentes del precio

Dentro de una empresa exitosa no puede permitirse el quebranto de la integridad y sobre todo el respeto por los demás que laboran. El respeto se da sin ver rango o postura. El trabajo en equipo es fundamental puesto que una sola persona no puede hacer todo, debe existir una co-necesidad, en la cual dependan unos de otros para poder realizar su trabajo.

Otro factor es la comunicación, factor fundamental que predominantemente sirve para dar a conocer el desenvolvimiento y la apertura de nuevas ideas que sobre todo ayuden y apoyen a la creatividad para llevar a cabo la estrategia de poder exceder las necesidades de los clientes para ir desarrollando una innovación continua, para pretender ser los mejores cada día. Por medio de la capacitación constante y el desarrollo de las competencias dadas entre los asociados, se ha podido ampliar dentro del mercado y supera las expectativas de los clientes, ya que siempre se busca la excelencia en todo. Sólo depende de la gente que hace *Wal-Mart* ya que son ellos los emisores y el reflejo propio de la cultura que tiene la empresa.

Existen muchos mecanismos que han llevado al éxito a la empresa y cada uno de ellos se han creado por la necesidad de cubrir las expectativas del cliente. Siempre se busca estar siempre a delante de la competencia, sin embargo la audacia para poder contactar a los proveedores para la cobertura de todas tiendas ha sido fundamental en el desarrollo empresarial, mismo que ha ayudado a extender las tiendas tan deprisa e ir ganando mercado.

Otro factor importante y que desde la fundación de la empresa se caracterizó fue la planificación de los programas de comercialización, mismo que fueron adecuados para cada necesidad y exclusiva de cada tienda. Y ha pasado a formar parte de la cultura organizacional, misma que ha guiado a la empresa por muchos años.

CAPÍTULO 4.- COMPETITIVIDAD E IMPACTO EN LA ECONOMÍA NACIONAL

Las estadísticas empresariales mundial y nacional dan cuenta de la importancia que tiene *Wal-Mart* como empresa generadora de ingresos y empleo dentro de la participación de mercado dentro de su sector. Algunos estudiosos sobre estrategia empresarial lo atribuyen al liderazgo basado en costo que de alguna manera se puede intuir de su slogan original “precios bajos siempre” al que se hizo referencia en capítulos anteriores. El punto importante en este sentido es el fundamento que se encuentra atrás de ese liderazgo en costos que en este trabajo de tesis se sostiene es la calidad estratégica. En consecuencia se reducen costos generales y de transacción. Realmente los “costos de calidad” son recursos que impulsan la competitividad de Wal Mart en el sentido de constituir inversiones en mecanismos para reducir pérdidas de tiempo y de imagen con proveedores y clientes; por mencionar algunos.

Es conocido que Wal Mart afecta a muchos pequeños comerciantes en las zonas en donde se establece por las ventajas que una empresa como esta tiene, pero no se puede afirmar contundentemente que a todos los hace quebrar dado que es una tienda que requiere de cierto segmento de ciudad para poder instaurarse y la gente sigue comprando en la tienda de la “esquina”, en economías de mediano y bajo desarrollo entre las que se encuentra la mexicana. Por otra parte, las cadenas de tiendas de autoservicio de carácter local existentes en las economías domésticas a donde llega *Wal-Mart*, se ven en la imperiosa necesidad de modificar la forma en que se vienen desempeñando ante la amenaza de ver reducida la fracción de mercado que poseían.

Como puede verse, el impacto de la presencia de *Wal-Mart* en un mercado nacional tiene mucho que ver con los conceptos de calidad y estrategia que se

han visto y resulta imprescindible para la demostración de la hipótesis planteada y por ello es motivo del presente capítulo.

4.1. *Wal-Mart* en el mercado

El reconocimiento de la empresa a nivel mundial se basa en la medición de criterios como el valor de la inversión hasta la responsabilidad social como empresa, el ranking de las empresas más admiradas del mundo emitido por la revista *Fortune* y *Hay Group*, eligiendo firmas con ventas anuales de más de 10,000_{MDD}, dividiendo a las compañías en 26 industrias entre los que figuran las siguientes:

Cuadro 4.4
“Las Empresa mas admiradas del mundo”

1. Apple	11. Costco Wholesale
2. General Electric	12. UPS
3. Berkshire Hathaway	13. IBM (empate)
4. Toyota Motor	14. PepsiCo
5. Procter &Gamble	15. Cisco Systems
6. FedEx	16. Boeing
7. Jonson & Jonson	17. Wal-Mart Stores
8. Target	18. Honda Motor
9. BMW	19. Coca- Cloa
10. Microsoft	20. Caterpillar

Fuente: Expansión, 2008/05/25

Se encuentran reunidas las principales empresas que liderean el mercado y que representan una responsabilidad social alta, a través de la aplicación de estrategias corporativas que les permiten mantenerse entre las 500 empresas Globales. En esta clasificación se observa claramente que *Wal-Mart* figura entre los veinte principales a nivel mundial y el ordenamiento data dependiendo de la industria que integran dicha clasificación y que comienza con Apple la empresa número uno en computadoras en todo el mundo.

Wal-Mart figura en la clasificación de *The 50 Largest Retailing Companies* de los años noventa, por nivel de ventas, utilidades y número de empleados figuran entre las 10 principales; comenzando entre los primeros tres lugares a nivel mundial.

Cuadro 5.4
Posición en los 1990-2006

1990-1995	1996-2000	2001-2006
(1)Sears Roebuck	(1)General motors	(1)General Electric
(2)K-Mart	(2)Ford Motor	(2)Wal-Mart Stores
(3)Wal-Mart Stores	(3)Exxon	(3)General Motors
(4)Kroger	(4)Wal-Mart Stores	
(5)J.C. Penny	(5)AT&T	
	(6)General Electric	

Fuente: Fortune 1990-2006

Las tendencias de desempeño en los últimos ocho años han permitido visualizar a las principales compañías, en lo más alto del podio, desde el 2002 General Electric ocupa el primer lugar marcando el segundo sitio *Wal-Mart* hasta 2006 donde la número uno del *retail* muestra un buen ejemplo; ofreciendo a otras compañía la imitación nítidamente de su modelo de negocios seguida por mas de 4 décadas y les ha permitido ascender posiciones.

El manejo global corporativo, adelantar el desempeño en sus empleados y la estrategia constante y capaz de mantener la organización en la misma línea de trabajo y crecimiento, son algunas de las principales características que encuentran *Hay Group* y *Fortune* en su estudio anual de las empresas más admiradas del mundo; dicha clasificación evidencia la buena reputación y el impacto directos sobre los resultados mesurables, tales como el precio de las acciones, la capacidad de atraer y retener el talento corporativo de la organización, mismo que ejecuta la compañía *Wal-Mart* alrededor del mundo.

4.1.1 Wal - Mart en el mercado nacional

Hoy en día las organizaciones continuamente se plantean la idea y visión de innovar, generar estrategias, aprovechar oportunidades ya sean locales y/o internacionales. Esta forma en México genera un manejo y selección de productos que proveen las necesidades más importantes de los consumidores, mismos que maximizan los beneficios económicos para la propia empresa.

Tabla 1.4

Principales Tiendas de Autoservicios

Autoservicio	Ventas (mdp)	Tiendas
Wal-Mart de México, S.A. de C.V. (WALMEX)	52,683	964
Organización Soriana, S.A. de C.V.	15,580	249
Comercial Mexicana, S.A. de C.V.	13,123	276
Chedraui, S.A. de C.V.	11,500	103
Grupo Gigante, S.A. de C.V.* ¹	8,875	671

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores. (La información corresponde al tercer trimestre de 2007).

A pesar de que su dispositivo de operar en el mercado es muy distinto y no cuentan con los mismos sistemas para administrar el negocio, todas las empresas convergen en el mismo sentido de proveer y generar mejores mecanismos de operación; pues actualmente ya no se maneja la idea de que “yo vendo una cosa y tú me la compras”, sino que el mismo mercado globalizado ha demandado un sistema más completo, respecto a la idea de incrementar el nivel de consumo. Es por ello que el día de hoy el consumidor

*¹ Hoy en día desaparecido y absorbido por Grupo Soriana, la cual en junio de 2008 se posicionó de todas las unidades de Gigante e incursionó en el Distrito Federal contundentemente.

tiene más opciones de compra, puesto que se han incrementado sus necesidades, gracias a las estrategias de

mercadotecnia, que llevan al consumidor a querer demandar más cada vez que visita un autoservicio.

Como se muestra en el cuadro anterior, las principales tiendas de autoservicios competidoras en el mercado mexicano son por orden de ventas de piso: Wal-Mart como la líder en el sector y con mayor número de unidades que, aunado a la aplicación de la calidad estratégica en sus mecanismos productivos, le ha permitido tener mayor participación en el mercado.

En segundo lugar le sigue Organización Soriana, que principalmente tiene su mercado al norte del país y que continúa con su plan consolidación y mayor cobertura nacional, empezando desde el 2005 a llegar a la zona metropolitana. La tercera mayor detallista del país es Comercial Mexicana, empresa con mayor agresividad en el mercado, ya que incursiona ahora en ciudades intermedias, así como una fuerte publicidad de sus promociones.

Chedraui, empresa que viene a pasos agigantados y que después de la adquisición de Carrefour, se ha podido consolidar como una gran competidora en el mercado y su expansión es ya muy significativa en el país. Por su parte Gigante, a pesar de ser más reconocida y con mayor antigüedad, han bajado su ventas al no poder ajustarse a la corriente del mercado gracias a su no pronta recuperación con la entrada de Wal-Mart a México (con excepción del bimestre junio-julio del presente año, momento en que cedió su venta a grupo Soriana, incrementando ésta su participación en el D. F. y centro del país y desapareciendo Grupo Gigante).

Lo relevante es que *Wal-Mart* vende casi lo mismo que la totalidad de la competencia, debido al mecanismo de operar y comercializar con los proveedores las volúmenes de compras a éstos, mismo que en piso de venta genera una mayor aceptación por parte de los consumidores al realizara sus compras en sus tiendas.

4.2.- Ruta de Calidad estratégica de *Wal-Mart*

a) Idea de empresa en tiendas de autoservicios y Calidad estratégica:

Ya se ha dicho que Sam Walton fue el estratega fundador de *Wal-Mart* con una idea definida de que estaba emprendiendo un negocio que debería mantenerse como una empresa que generara beneficios extraordinarios. La ruta que eligió fue compartir esas ganancias extraordinarias con los integrantes de la cadena de valor, incluido el cliente bajo reglas que garantizaran la eficiencia con la participación de todos los involucrados. En primer lugar a sus colaboradores les llamó asociados o socios que aportaban ideas y fuerza de trabajo, a los proveedores los llevó hacia el justo a tiempo y al cliente lo mantuvo satisfecho con precios relativamente bajos y mercancías con características apegadas a sus necesidades.

De esta manera, la ganancia extraordinaria de la empresa proviene de su poder asociado al mercado monopólico que le permite ubicarse en poblados con menos de 5000 habitantes trabajando con la eficiencia de una empresa y concentrando las compras de los habitantes en un solo lugar que se traduce en reducción de costos para ellos además de asegurar que en el peor de los casos el precio es similar al nivel más bajo existentes en otros lugares. La empresa es un monopolio “multitiendas” difícil de alcanzar por las rivales que en tiempos anteriores se creyeron con mayor presencia que *Wal-Mart*.

Captado el mercado de los EE.UU., la empresa ha incursionado en otras economías iniciando en México en 1990 con la ventaja que le proporciona su dimensión en EE.UU. y los costos más bajos que simplemente obtiene por economías de escala.

En resumen, *Wal Mart* es una estrategia empresarial en tiendas de servicios que cubre las necesidades de la cadena de beneficiarios (Calidad) al mismo

tiempo que actúa como empresa monopsonica por el lado de sus adquisiciones

y monopólica por el lado de sus ventas e imprime dinamismo en los colaboradores mediante automotivación al interior de la misma.

b) Radio de mercado

Como se mencionó anteriormente, la característica de implantar una unidad de autoservicios según la filosofía de su estrategia en comunidades no mayores a 5000 habitantes, tenía el objetivo de captar las compras de la mayoría y así obtener su fidelidad en la tienda, comenzando a cubrir poco a poco perímetros importantes en las ciudades y expandiéndose de manera paulatina.

La zona donde se establecen sus unidades está planteada con los diferentes formatos que maneja la firma, puesto que dedica para diferentes zonas la mercancía, la temporada, la forma de ofrecer sus artículos, según sea la tendencia de la ubicación (si, por ejemplo, en el Puerto de Veracruz se demandan más litro y litros de agua para ir bebiendo y consumir también enlatados, ropa ligera y sombreros, en el D.F –en Polanco- se demanda más comida rápida y jugo de frutas, lácteos, por ejemplo).

c) Expansión trasnacional

Su salida del mercado estadounidense fue a México, donde como se mencionó en el capítulo 3 se une a la empresa Aurrerá y comienza una expansión hacia su consolidación y posicionamiento del mercado internacional detallista.

Como puede observarse, su fortalecimiento internacional fue dado a la aplicación de estrategias corporativas como el *joint venture* y la creación de almacenes, asociándose y comprando tiendas departamentales, para posicionarse y ofrecer su estilo de venta a dónde llegará. A cada país en el cual emprende una inversión ya sea en la compra de almacenes y tiendas que estén es posición de rescate, y/o se asocie con la cadena comercial más

semejante a su estilo, Wal-Mart impregna de su cualidad organizativa y va dando prueba de porqué es la número uno a nivel internacional.

Tabla. 2. 4
La expansión Mundial

Año	A dónde llega
1990	Ingresa en el mercado internacional mediante una joint venture con CIFRA para inaugurar el Club Aurrerá en la Ciudad de México.
1992	Llega al mercado de Puerto Rico
1994	Inaugura 3 clubs en Hong Kong y compra 122 tiendas canadienses
1995	Inicia operaciones de tres unidades en Argentina y cinco más en Brasil.
1996	Realiza un joint venture para ingresar en el mercado de China. Y adquiere las tiendas Wertkauf de Alemania.
2002	Wal-Mart ingresa al mercado Japonés
2005	Wal-Mart adquiere 1/3 de Retail Holding Company en Centro América, operador de supermercados en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Costa Rica. En Diciembre adquiere 545 nuevas tiendas y 50.000 asociados en Japón y Brasil.

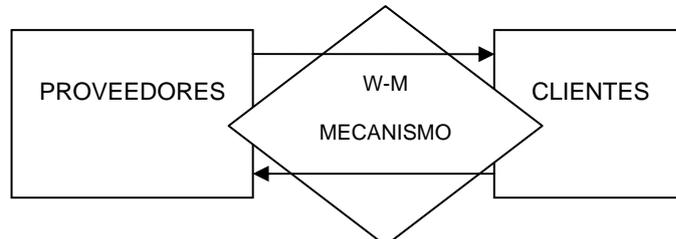
Fuente: Historia Corporativa Wal-Mart (sitio web en <http://www.walmart.com.mx>)

d) Cadena de valor (Calidad Total)

La calidad estratégica como clave de la competitividad en las tiendas de autoservicios se encuentra en función del dispositivo que determina las estrategias que delinear el puente conductor para relacionar directamente a los proveedores y los clientes. Como se determinó en el capítulo 1, en la metodología la definición de estrategia y calidad, con la investigación han ayudado a determinar que la principal estrategia aplicada por parte de las tiendas de autoservicio es el mecanismo que tiene como finalidad acercar a los proveedores de los bienes con los clientes de modo que éste encuentre todo lo que buscaba en un mismo lugar y con productos garantizados en precio y calidad.

De manera que al actuar como mecanismo, se evidencia que el proceso para operar por parte de *Wal-Mart* es:

- ✓ Su estrategia: El acercamiento al mercado. Su papel es hacerse más “pequeño”, para que el flujo de mercancías sea más directo y rápido, y no gaste mayores ganancias *Wal-Mart*. Es decir, al rentar su piso de venta el autoservicio a proveedores éstos se vinculan con los clientes bajo los términos que plantea el autoservicio para su venta, es decir, ofrecer sus productos a precios bajos.
- ✓ Técnica de Calidad (mecanismo): Reunir las características y propiedades que debe de tener el producto y proceso que lleve a satisfacer las necesidades del cliente como ningún otro.
- ✓ Metodología: Al reducir la logística entre los clientes y los proveedores, se reducen los costos de transacción y con ello se procura ofrecer “Precios Bajos Siempre”. Este proceso de logística en distribución y transportación, bajo el esquema de menor costo, se traduce en la aplicación de Economías de Escala y Desarrollo Tecnológico².



Estos tres pasos que integran la cadena de valor se llevan a cabo como puentes para la interacción de los principales protagonistas del sistema de autoservicio, con la finalidad de satisfacer y brindar lo mejor posible sus servicios. Y así afianzar su lealtad.

² Para las primeras lo que importa es el tamaño de la tienda, las compras al mayoreo (en volúmenes muy grandes en comparación a cualquier otra cadena de autoservicios) con el fin de reducir los costos; otro factor esencial son los sistemas de mercadotecnia utilizados en el piso de venta que, junto con el desarrollo tecnológico, impactan al consumidor. El conjunto de estas estrategias forman un monopolio, que sin embargo en el mercado no puede existir este tipo de mecanismos y por eso se proyecta como una empresa dominante del conjunto de autoservicios.

e) Relación con proveedores

El sistema de logística en Wal-Mart, hace oportuno y preciso los procesos, lo cual tiene que ver con Centros de Distribución (CEDIS)³, que benefician tanto al proveedor como a *Wal-Mart*, haciendo más eficiente los envíos, y más rápido el sistema de recibo y descarga; los precios que manejan los proveedores son más bajos, debido a que se fragmentan en los diferentes CEDIS con la colecta de productos, se beneficia al no tener ventas a distancias tan grandes. Se cuenta con una administración y operación contable eficaz, que es capaz de englobar la canalización de pedidos y entregas oportunas en el mismo pedido.

Al concentrar sus operaciones, *Wal-Mart* establece condiciones para explotar su economía de escala⁴ al tener una rotación rápida de inventarios, lo cual produce una reducción de costos; al organizar a sus proveedores bajo el esquema de *just in time*⁵ para enfrentar estructuras de costos decrecientes, facilitando la expansión y redistribución de la empresa en el sector. (Espinosa, 2006).

El tipo de financiamiento que se lleva a cabo con los proveedores de la empresa, es por medio de políticas de pago cada 30 o 60 días, dependiendo del proveedor; mismo que es utilizado por las empresas en general, sin dejar al sector de autoservicios en el manejo de este método; sin embargo el peso y poder de negociación con el que cuenta Wal-Mart, son factores primordiales para conseguir un trato especial ante sus competidoras.

³ Centros de Distribución: operan como un almacén en donde se reciben los pedidos de las diferentes tiendas, se clasifican y se embarcan de forma exacta y oportuna. Se llevan a cabo la distribución de casi el 70% de las mercancías que se tienen en los pisos de ventas, donde dicho procedimiento es el de abastecer los productos, controlar los inventarios y con ello maximizar el espacio, dentro del CEDIS y en las tiendas de autoservicios.

⁴ Economía de Escala se dan cuando el costo medio (CMe), disminuye, en el largo plazo, al incrementar la escala a la cual se ésta produciendo, por lo contrario si los CMe se incrementarán al aumentar la escala de producción, se producen deseconomías de escala.

⁵ *Just in time*, entrega de Justo a tiempo, este método sirve para incrementar la productividad y la calidad en el proceso, el cual ayuda a reducir pérdidas, ya que reduce el tiempo de producción, reduce los inventarios. Se basa en el principio de que el nivel eficaz de inventarios es el mínimo posible.

Otro método de operación utilizado por *Wal-Mart* es el *RETAIL-LINK*⁶



Este sistema crea una mayor comunicación entre los procedimientos de cada actor en sus diferentes modos de operar, directa o indirectamente, lo cual proporciona una noción con respecto a la disposición, ordenamiento y selección de la mercancía, por parte de cada uno de los encargados que comparten dicha información, para hacer posible el monitoreo y análisis de la marcha de la empresa. Dicho procedimiento radica en la aplicación de la *calidad estratégica*, que se desarrolla en la participación y mejora de la proveeduría y de los datos registrados en tiempo real por parte de las empresas, es por ello que al aplicarlo puntualmente se está llevando a cabo la estrategia que la hace ser más competitiva, la calidad en sus mecanismos, que generan los precios bajos siempre en *Wal-Mart*.

f) Estrategia de marca

Esta se refiere no a la marcas de los artículos que vende *Wal-Mart*, sino a la empresa misma, es decir, el venderse e impactar al consumidor para poder quedarse prendado con la idea de comprar en sus tiendas. Lo que ofrece al comprar en sus tiendas, es lo que realmente perciben los consumidores y son activos tangibles e intangibles que se encuentran para su satisfacción. Es decir,

⁶ Sistema de información utilizado para el manejo de información de mercancía, actualizados anualmente para crear mejores condiciones en la forma de operar.

lo que los consumidores buscan para comprar es la cercanía a su casa o trabajo,

para una mayor facilidad de acudir, así la distancia para desplazarse es más corta y le genera mayor satisfacción y ahorro en tiempo. Otro aspecto importante es la variedad y disponibilidad de las mercancías, permitiendo escoger por precio y calidad los artículos; así como la posibilidad de sustituir alguno.

Esto da por resultado un *comfort*, el sentirse ajusto y con lo que realmente buscaban, genera en los consumidores siempre pensar en regresar a sus tiendas, ya que la sensación de precios bajos que les provoca la satisfacción deseada, *Wal-Mart* identifica ciertos productos claves para reflejar dicha la sensación de precios bajos, pero los compensa con otros artículos.

Esto genera que la empresa sea reconocida y admirada por los consumidores, para satisfacer sus necesidades aunada a procesos que defiendan su posición al enfocarse a 'marcas claves' que sean garantía de éxito. La marca comercial tiene un peso importante en las preferencias y gustos de los consumidores, la tendencia del consumo le abre espacios hacia otros perfiles del cliente, esto lo sabe reconocer *Wal-Mart* y por ello les genera un beneficio mayor al ofrecerles productos que los diferencian.

4.3. La estrategia de calidad en la práctica cotidiana de *Wal-Mart*

a) Control de proveedores y costos de transacción

Dentro de *Wal-Mart* se garantizan las mercancías, su operación de recibo se vuelve más ágil, controlando los inventarios dentro de la tiendas, decidiéndose las fechas de recibo, horarios y manejo de mercancías ya programadas, lo cual ayuda a prever la ubicación de descarga de todos los productos, en la fecha y hora acordada.

El minucioso y detallado procedimiento en los CEDIS; forma parte de la filosofía que lleva *Wal-Mart* al reportar sus estándares de calidad y productividad a sus

proveedores y colaboradores inmersos en el modo de transacción. La integración

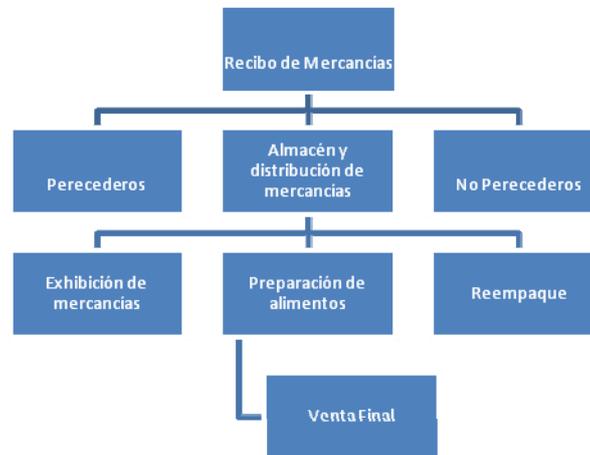
de sus pedidos le ayuda a incrementar el poder de negociación frente a los proveedores, a los cuales se les plantean las políticas bajo las cuales tendrán que conformar sus precios de venta, así como adicionarles el costo de las promociones que plantearán la tiendas con sus productos, mismo que no están planeados por el proveedor en una primer instancia, y esto produce una reducción de los costos de almacén.

Los proveedores se ven beneficiados con la aplicación de la estrategia de *Retail-Link*, que administrativamente crea una mayor calidad, en la forma de desarrollar programas con la proveeduría. El mayor beneficio en su aplicación con respecto a la información de las mercancías, las unidades que hay que proveer, e inventarios y embarques, dependiendo de pedidos generados por los puntos de venta.

De esta forma con el uso de sistemas de información por parte de la proveeduría, no se afecta en el costo de las mercancías, pues Wal-Mart genera un encadenamiento hacia atrás (proveedores), lo que permite incrementar su posición hacia al frente (clientes); ya que cada peso que *Wal-Mart* ahorra, para si o para sus proveedores lo refleja en su filosofía de "*Precios Bajos Siempre*" (*Walton, 1992*), la cual ha sido desde sus comienzo la estrategia comercial más importante, e implementado la Calidad como estrategia competitiva, dan a la empresa su cimiento para lograr ser la número uno en el mundo y la más grande en México.

Las tiendas de autoservicio y clubes manejan para la adquisición de los perecederos y artículos en general las actividades que se muestran en el esquema, en el que se limitan las operaciones ha realizar para la adquisición por volumen en la tienda. Wal-Mart adquiere por medio de "compras masivas" sus mercancías y los proveedores manejan bajos costos en la transacción, ante el hecho se logra controlar el acceso en las diferentes áreas de procesamiento de la empresa.

Cuadro 6.4
Operación de compra



Fuente: Informe Financiero Wal-Mart (2006)

Se tiene un involucramiento con la comunidad siendo la principal característica el convertir el apoyo en un compromiso local, el cual permite que cada unidad se convierta en un agente de cambio, la cual detecte los problemas prioritarios y oportunidades de su población; involucrando a los asociados clientes y socios.

Es decir, el enfoque de desarrollo para las comunidades se basa en impulsar la participación comprometida de los asociados en los programas de ayuda social; aunada a construir y apoyar programas de organizaciones civiles, para promover el desarrollo de las poblaciones e incidir en la solución de problemas de nutrición y seguridad alimentaría.

b) Calidad en su personal

Dentro del proceso de selección y reclutamiento del personal se da por medio de entrevista, con entrega de documentos y se cuestiona del porque elegir la Wal-Mart, que es lo que se espera que le proporcione la empresa; así mismo se le cuestiona sobre sus aptitudes; sobre el compromiso que tendrá trabajando aquí, la facilidad para compartir su espacio de trabajo, la disponibilidad para conducirse de manera

integral; su visión y el respeto, junto con el servicio y excelencia que debe brindársele al cliente y al mismo asociado.

La Capacitación periódica se da para todos los asociados, a través de cursos de actualización, motivación y desarrollo, en apoyo a la cultura organizacional de la empresa; con el propósito de que se identifiquen los valores en los cuales se rige la cultura Wal-Mart, reconociendo a diario los tres principios básicos que son la piedra angular de esta cultura laboral que se vive en la empresa.

En lo que respecta a los métodos incentivos, dentro de las unidades y oficinas de la empresa se cuenta con posters alegres y coloridos en donde se tiene presente lo que significa ser gente Wal-Mart y así transmitirse entre los asociados. Otra forma de incentivar a los asociados es por medio de convocatoria para crear *slogan* de cultura, ideas de cómo reflejar los valores y principios de la compañía y participar activamente para el desarrollo personal y empresarial.

El entrenamiento se dan al impartir cursos de capacitación en la manera de conducir maquinas como la tortillería, ejemplo en el cual se capacita para utilizar y lavar dicha maquinaria, mismo que debe ser supervisado por el gerente de la misma unidad para el uso adecuado de la misma; se crean comisiones para desarrollar diferentes actividades como de siniestros en la unidad, accidentes de asociados y clientes, robo hormiga, capacitaciones, involucramiento de un nuevo asociado, etc.

c) Distribución en planta

El crear la mezcla de los artículos y servicios, según la población, la temporada y las tendencias del mercado, permiten ser más competitivo en cualquier empresa. Una forma de establecer la ventaja en el mercado es la forma de distribución de las tiendas, ya que maneja una forma estandarizada y bien organizada en cada entidad.

Las estructuras van dejando al final de la tienda todos los departamentos de mayor demanda y de perecederos, mismos que son altamente visitados por los consumidores; en la entrada de cada tienda se encuentra la zonas de ropa, audio y videos, perfumería, entre otros, mismos que son estratégicamente colocados para que al paso de los consumidores, éstos puedan visualizar este tipo de departamento con productos para el hogar o vistos como suntuarios para la economía familiar, que sin embargo son indispensable y crean esa necesidad, para que puedan al menos verlos y/o probarlos, con el fin de acercarlos y ver las posibilidades de compra en un plazo no muy largo.

Otro tipo de mecanismos que se utilizan para incrementar la venta de los artículos, es por medio de concebir nuevas tácticas para la presentación de los productos, ya que si un producto tiene poca aceptación se realizan una serie de actividades promocionando dentro de la tienda dicho producto, para que en poco tiempo sea identificado por los consumidores, empujando así la demanda de mercancía. En otras ocasiones se crean llamativos carteles, para guiar al consumidor a su adquisición, a través de exhibidores y empaques que ayuden al cliente a tomar la decisión de adquirirlo, para encontrar todo lo que requiere bajo un mismo techo. *Wal-Mart* para detallar un escenario acorde a la temporada del año en la que se encuentre, no solo invierte en su presentación, sino que genera promociones para cada estación sin perder de vista los precios bajos que están permanentes todo el año.

d) Tipos de tiendas

Como se hizo mención en el capítulo anterior, la estrategia multiformato brinda la flexibilidad de atender de manera eficaz las necesidades de los diferentes sectores de la población nacional.

Los principales activos de la empresa están representados en el efectivo en caja, los inventarios de mercancías y activos fijos que se reflejan en terrenos, tiendas,

restaurantes, centros de distribución y mobiliario; siendo las unidades de negocios (los diferentes formatos) los principales generadores de utilidades para la empresa.

Es decir, con su llegada al mercado nacional se modifica el tipo de formatos que integran los autoservicios e implementa el formato de membresías y precios al mayoreo, impactando con ello los formatos que se manejaban como bodegas, o tiendas de mayor prestigio para otros niveles económicos en México.

Cuadro 7.4
Descripción de Formato

Formato	Descripción
Bodega Aurrerá	Tiendas de descuentos
Sam's Club	Clubes con membresías y precios al mayoreo
Wal-Mart Supercenter	Hipermercados
Superama	Supermercados
Suburbia	Tienda de ropa
Vips	Cadena de restaurantes, en los que se incluyen: El Portón y Ragazzi

Fuente: Informe anual Wal-Mart (2006)

4.4.- La lógica económico-estratégica de los precios bajos

a) Control de costos

Una tienda de autoservicios debe de cuidar el costo de sus inventarios que incluye a la misma tienda y los costos por personal, esto lo ha cuidado muy bien WM desde su fundación al grado de evitar en todo lo posible la formación de asociaciones de trabajadores que por su fuerza pudieran reducir este control.

La empresa proporciona empleo, prestaciones de ley, utilidades; y una carga de jubilación tipo General Motors abultaría los costos y la flexibilidad en precios que la distinguen, pues el prorrateo de las ganancias se da para tres actores principales (proveedor, tienda, clientes).

La filosofía establecida por Sam Walton en el férreo control de costos va desde la frugalidad de sus directivos en su persona sus modestas oficinas en que despachan hasta los detalles en los pisos de venta. Se conoce que los lineamientos filosóficos de la compañía se ajustaban a éstos llegando a compartir su cuarto de hotel con los colaboradores en las giras de trabajo.

Queda claro que una cosa es control de costos y otra es el destino de la cantidad de recursos suficientes y necesarios para inversiones en innovación tecnológica. En este sentido Wal-Mart por ejemplo, ha establecido al igual que otras grandes corporaciones, sistemas sofisticados de comunicación satelital para el manejo óptimo de la información financiera, mercadológica y de operación que le proporcionen mayor eficiencia y ampliación del conocimiento del mercado y por lo mismo aumento de ganancia.

b) Costos de transacción.

Con el manejo y aplicación de diferentes mecanismos con el trato con los proveedores, permite obtener de forma más rápida y oportuna las mercancías, pues se disminuyen los costos del proveedor al enviar un solo embarque, disminuyendo con esto el transporte y recibo de las mercancías, los CEDIs, eficientan el surtido de mercancías, mejorando su operación. Su uso beneficia y reduce el esfuerzo de los proveedores y la empresa; para los primeros se agiliza y maximizan los envíos, al tener ya registrados los embarques en determinado tiempo, sin tener que corroborar los pedidos. Para las segundas, representa un reducción en costos operacionales y administrativos al no tener reuniones continuas para asegurar y financiar las mercancías. Reflejando esto en un

surtido de mercancías en sus tiendas, la cantidad idónea y la operación de recibo es más

rápida y no existe pérdida de tiempos por parte de ninguna de las partes. Este manejo se refleja en el control de sus inventarios que automáticamente se resurten electrónicamente según el registro de ventas.

El uso de este sistema automatizado, permita la programación en horarios de entrega y cantidades, para que se cuente con lo necesarios para su recibo, maximizando el tiempo de los proveedores y reduciendo los costos de transacción de ambas partes. La integración de pedidos de la empresa en los centros de distribución incrementa el poder de negociación frente a los proveedores (permitiéndole fijar políticas de precios y reducir los costos de almacén). Al concentrar sus operaciones establece las condiciones para maximizar sus economías de escala y tener una rotación de inventarios (disminución de costos), y manejar sistemas de *just in time* en los proveedores.

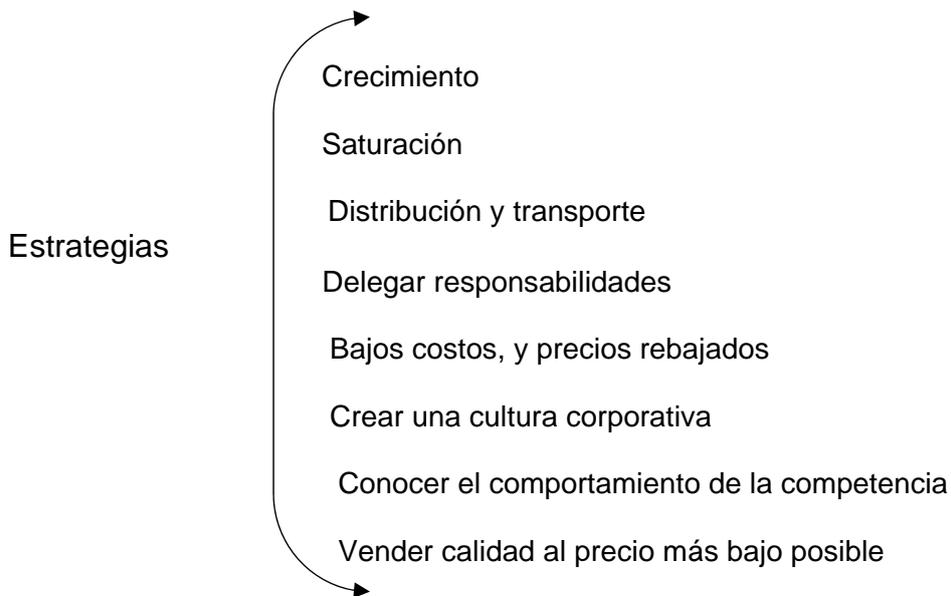
c) Eficiencia de operación

Una filosofía adoptada desde los primeros avances de la compañía *Wal-Mart* en EEUU. fue la de ser siempre los primeros, hacerlo siempre bien, para hacerlo ahora mismo y seguir con ello en el camino (Walton, 2000). Esto se refleja en la forma de conocer su personalidad de la gente que labora, es decir, la gente se seleccionaba con el objetivo de poder avanzar y progresar, razón por la cual se cuida el trato de los asociados, para que éstos tengan una actitud positiva y de servicio al cliente, pues el ingrediente importante para cuidar al cliente es empezar dentro de la misma organización: los asociados deben siempre sentirse valorados, motivados y respetados.

Siempre se ha tenido la convicción de que gestionar bien la compañía, preocuparse de la gente que trabaja en la empresa y de los clientes, han sido detalles fundamentales para obtener el éxito. Pero la pregunta es ¿cómo desarrolló la fórmula Sam Walton, para poder alcanzar en el siglo XXI, ser el mayor detallista en el mundo? La respuesta es el desarrollo de estrategias,

basadas siempre en el principio de calidad, en el servicio y en el producto, para lograr ser competitivos.

Figura 1.4



Hoy en día Wal-Mart maneja una gran variedad de productos, todos ellos caracterizados por tener un precio bajo, gracias al trabajo por parte de los proveedores y la compañía para ofrecerlos por un tiempo prolongado. La estrategia de "Precios Bajos siempre" se basa en ofrecer una amplia gama de productos a precios bajos todos los días, pues a diferencia de "ofertas publicitarias" y de ocasión, el beneficio obtenido solo es eventual, mismo que se contrapesa con otros productos que no integran su compra y no están rebajados.

d) Poder de mercado

A pesar de que la competencia se desarrolla y que las críticas del modo de operación son explotadoras, Wal-Mart, por su registro de ventas, es la empresa más grande del mundo, pues su tamaño le permite obtener menores precios por parte de sus proveedores, al adquirir grandes volúmenes de compras, lo cual se traduce según la filosofía de la empresa en mejores precios para el consumidor

final. Pues una de cada tres compras que se realizan en tiendas de autoservicios, al menos una se realiza en las tiendas de *Wal-Mart*.

El logro de ser la número una en su ramo se debe a que tiene una inversión muy fuerte en innovación, poner mayor énfasis en su logística, un manejo eficiente de sus inventarios y principalmente un manejo de información oportuna y adecuada con su proveeduría, con los cuales Walmex ha podido obtener los precios más bajos y el público ha sido el mayor beneficiario.

Esta eficiencia se ve reflejada en la introducción a partir del 2005 de nuevos conceptos en sus tiendas, lo cual le provee de mayores estrategias para incrementar su presencia en el país, en aquellos lugares que aún no tienen ningún proyecto.

Dichos conceptos abarcan la sección de hogar, con la venta de utensilios domésticos, en los restaurantes se implementó una sección de arte, se crearon centros de soluciones de salud y nutrición, así como vender mercancía por un precio fijo en las bodegas y Supercenters (Denominados Prichos)

Como se nota, la cadena tiene mayor prioridad en la distribución, la proveeduría y la logística de sus productos, ya que su eficiente manejo es una de las razones por las cuales ha logrado obtener costos más bajos y con ello conseguir ser más competitivo⁷. Otra razón también importante para Walmex y para los clientes es el manejo de la calidad de sus productos y del servicio que brinde el autoservicio, ya que al aplicar la calidad en todas sus áreas genera la lealtad de los clientes, el respeto y buen trato de su proveeduría, ya que se maneja un estilo único, para operar en el mercado.

Wal-Mart aprovecha todas las ventajas que tenga a su alcance, aplicando estrategias como el *Know How* y el conocimiento del mercado; con el objetivo de brindar una

⁷ El ser competitivo es tender hacia un mercado más eficiente, el cual es fundamental en una economía de mercado.

variedad en sus productos, precios (mas bajos), diversos estilos y la Calidad nunca antes ofrecida a los consumidores, con el fin de crear una satisfacción garantizada.

e) Innovación tecnológica.

Wal-Mart fue el primer autoservicio en introducir lectores de barras, con los cuales se podían clasificar los tipos de productos por clases y por líneas, y su clasificación corría por códigos de barras. Así se comienza a contar con una enorme base de datos, con la cual se registran información importante para la toma de decisiones a todos los niveles, administrativos, de negociación y venta. Con estos implementos tecnológicos se puede evaluar la información sobre cantidades específicas de venta, artículos, por cantidad vendida, precio proveedor. De los CEDIs se obtiene información de embarques, recibos, inventarios; se conoce la existencia actual en cada unidad, en bodega, en tránsito.

Para agilizar los pedidos cuenta con un sistema FORECAST; con el cual se obtienen datos en períodos de venta, órdenes de compra y predicción. Al igual el proveedor puede conocer su demanda en determinadas zonas de influencia para sustentar su práctica de precio y publicidad de su mercancía y conocer su producto líder si como sus beneficios y márgenes de ganancias

La competitividad generada por la aplicación de estrategias de calidad en sus sistemas operativos permite la eficacia al equilibrar las exigencias de integración a escala mundial y el grado de reacción local para coordinar las operaciones de la organización y con ello gestionar la calidad del funcionamiento a fin de garantizar la ejecución y desarrollo de la empresa.

En conjunto, los resultados logran una estrategia distintiva para competir, gestionar el ingreso de nuevos mercados y desarrollar nuevos procesos para

coordinar y ejecutar las operaciones más eficientes, su impacto se ve reflejado en la dinámica

organizacional que utiliza a nivel mundial para seguir posicionándose dentro de las primeras diez empresas más competitivas del mundo y ser hasta hoy en día la primera del *retail*.

CONCLUSIONES

La calidad estratégica es el mecanismo que orienta las actividades de corto plazo de Wal-Mart y proporciona la fuerza competitiva que la distingue en el mercado de tiendas de autoservicios en el mundo. Se ha dicho que la calidad estratégica no corresponde al viejo concepto relacionado con el control estadístico, sino a uno que tiene que ver con la visión de largo plazo de una entidad (tienda) dinámica que atiende cada uno y en conjunto los agentes que se relacionan con ella. Una relación cliente-proveedor intermediada por el proceso estratégico del negocio, en este caso *Wal-Mart*, es una relación más ventajosa que establece la mejor estrategia dentro de un ambiente de mercado de por sí estratégico.

Pareciera tan cotidiano hablar de calidad estratégica, suponer que esta se da de forma sencilla. Sin embargo el analizar la estrategia de calidad seguido por Wal-Mart para insertarse en el mercado de autoservicios en México trae consigo primero implicaciones comerciales que repercuten directamente a las cadenas comerciales nacionales, afectando al mismo tiempo al comercio de tiendas de abarrotes y comercializadoras; debido a la innovación en los procesos comerciales especializados y la utilización de economías de escala que maneja las compañías exitosas.

El análisis permite plantear las siguientes conclusiones:

- 1) Por una parte se explica que las empresas deben tener cierto poder de mercado (para obtener ganancias extraordinarias), manteniéndose en un esquema de oligopolio o empresa dominante según sea el caso, con el fin de beneficiarse de la aplicación de estrategias que les den ventajas competitivas al usar dicho poder. Es decir, el invertir en innovación, publicidad, tecnología, patentes entre otras, aplicando la calidad estratégica en su funcionamiento de la empresa. Por lo tanto este poder de

mercado viene de los costos de operación de la empresa y da la posibilidad de mantener el éxito y obtener mayores ganancias.

- 2) La conducta de la empresa es resultado de un proceso estratégico, en el que se ve inmiscuidos instrumentos que se aplican a la actividad cotidiana bajo un sistema de Calidad, es decir, la función de la calidad estratégica es proveer las necesidades de los consumidores de forma única y crearle necesidades futuras. Siendo la clave de la competitividad en las empresas exitosas para el logro de sus metas.

- 3) Para el fundador de *Wal-Mart*, la Calidad Estratégica gira entorno a tres figuras principales, para alcanzar el éxito: El cliente quien tiene la certeza de obtener un producto de las cualidades deseadas, con las variedades existentes y la oportunidad de satisfacer su canasta básicas en un mismo lugar (*Wal-Mart*) desplazándose en una tienda equipada y organizada lo más confortable posible (iluminación, amplitud, diseño, intimidad, color, mercadotecnia, promociones, etc.). Esto reduce el costo de “transacción” del visitante y en los tiempos actuales el riesgo de encontrarse en situaciones conflictivas en las calles ante la creciente criminalidad. El proveedor: con su crecimiento se diversifican mayores productos con Calidad, mismos que se apoya en el sistema de información generado por la empresa para planear su producción, compra de insumos, hasta llevarlos a un sistema de just in time, con el objetivo de hacerlos más eficientes y competitivos en el mercado. Los socios: o “asociados”: *Wal-Mart* crear una cultura organizacional que permite a todos sus asociados ser partícipes de las decisiones y programas para incrementar el compromiso de atender a los clientes de forma cordial; sin embargo los valores y principios que rige a los asociados, para que prevalezcan la integridad, el respeto, trabajo en equipo, comunicación, excelencia y confianza, dan como resultado un

ambiente positivo para el desarrollo de las actividades dentro de las tiendas. Pero el conjunto es asunto de la capacidad que tiene la gerencia (entendida como un todo alrededor del mundo) para invertir y reinvertir el negocio.

- 4) La cultura creada en los consumidores, refleja el proceso en donde los elementos como gustos y preferencias, son fundamentales para satisfacer sus necesidades; su dinamismo por parte de la empresa, se basa en desarrollar los avances tecnológicos, organizacionales, para incrementar la demanda de los consumidores.
- 5) La demanda se conforma de un nivel socio-económico de clase media y baja, las cuales han hecho cambios en sus hábitos de compra, por las características de su nivel de ingreso; prefiriendo la adquisición de sus bienes de consumo en autoservicios, por la Calidad, el servicio, los horarios y la comodidad de encontrar una gran variedad de productos en un mismo lugar.
- 6) Una de cada tres personas que realizan compras en autoservicios, la realiza en las tiendas de *Wal-Mart*, esto refleja que la distribución porcentual de piso de venta al poseer poder de mercado ante sus competidoras. Ya que en el conjunto de éstas conforman el 50% del mercado de autoservicios, y solo *Wal-Mart* posee el 40% del mercado.
- 7) La cultura organizacional hace que los integrantes de la empresa compartan la misma visión, valores, principios, propósitos y expectativas de éxito, como eje rector. Sus valores llevan ha alcanzar el éxito que hoy tiene.

Sin embargo los valores seguidos por los líderes; hoy ya nos son los mismos, por que va perdiendo la visión del fundador y su sentido de responsabilidad con los asociados y proveedores.

8) La Organización se basa en el plan de calidad estratégica para llevarlos al éxito, como la adquisición de inmuebles estratégicamente visualizados; su localización; asociados, los precios que maneja; el trato con sus proveedores, los clientes, su logística y tecnología informática, así como sus sistemas de calidad aplicados a todos los procesos que interactúan para ligar los elementos anteriores.

9) La ruta a seguir de Calidad Estratégica seguida por la empresa, para conseguir un funcionamiento adecuado, que le de mayor poder de mercado, permitirá a nuevas investigaciones recopilar elementos claves para incrementar la competitividad de cualquier empresa a largo plazo, buscando ser más eficientes por medio de la siguiente trayectoria. Como primer punto estratégico que se debe considerar en el manejo de la empresa, cualquiera que esta sea, se debe aplicar la Calidad Estratégica en el manejo operacional de la entidad:

- ✓ Idea de empresa (visión, misión, filosofía)
- ✓ Radio de mercado (localización y comercialización)
- ✓ Expansión trasnacional (perspectiva)
- ✓ Cadena de valor (Calidad Total: estrategia, técnica de calidad y metodología)
- ✓ Relación con proveedores
- ✓ Estrategia de marca

Segundo punto estratégico

- ✓ Control de proveedores y costos de transacción
- ✓ Calidad en su personal
- ✓ Distribución en planta
- ✓ Tipos de tiendas (diversificación de formatos)

Tercer punto estratégico

- ✓ Control de costos
- ✓ Costos de transacción.
- ✓ Eficiencia de operación (calidad estratégica aplicada)
- ✓ Poder de mercado
- ✓ Innovación tecnológica.

10) El manejo de todos estos elementos en la empresa permitirá mejorar su desempeño y, aunque no sean aplicados como tal, son fuente importante para el desarrollo de la economía de una entidad que brinde un servicio o producto, según sea el caso, con el objetivo de obtener ganancias extraordinarias, proporcionar empleos y cubrir las necesidades de los consumidores directos e indirectos. El contribuir con la economía nacional y proyectar el mercado hacia miras transnacionales, para mejorar la calidad de vida de la población y reducir la brecha entre los mercados globalizados. Es una forma de planear estratégicamente la trayectoria de cualquier entidad económica, a través de la aplicación de la Calidad Estratégica.

11) *Wal-Mart* se ha hecho una mega tienda, multinacional y multiplantas, lo que le hace difícil el manejo riguroso de sus valores, por ello existen múltiples inconformidades de sus manejo a veces considerado "monopólico", ante el poder de mercado con el que cuenta y la forma de operar a nivel mundial. Esto ha hecho que se pierda la visión de su fundador, pero sin embargo siguen impregnados esos elementos claves que la hacen más competitiva y productiva.

12) Como se observa en la hipótesis planteada, la Calidad Estratégica aglutina los elementos que logran el éxito de las empresas que invierten en su desarrollo tecnológico; innovaciones, publicidad, capacitación y activo tangible para una mayor organización de la empresa.

- 13) El factor Anti calidad se observa que en México las empresas no invierten en este tipo de sistemas, que les brinden Calidad y mayor éxito, puesto que se observa a simple vista que no tienen el interés de superar y crean que invertir les creará gastos superfluos para su empresa. La pregunta que resulta es: ¿qué pasa con nuestras empresas?

- 14) *Wal-Mart* figura entre las cinco empresas más poderosas del mundo, no por ser una empresa simple de autoservicios; sino porque maneja perfectamente la estrategia respaldada en la coordinación entre todos sus integrantes, es decir, con Calidad aplicada en todos los procesos de una organización, dentro y fuera de los pasillos de una tienda y creando un cultura en donde se muestre claramente la esencia de una compañía, para obtener un liderazgo en la innovación y mejoramiento de los procesos productivos en función de la Calidad Estratégica.

- 15) El activo tangible de la compañía es estratégico (la aplicación de la Calidad en todos sus sistemas), ha conseguido llevar adelante el desempeño sólido de la compañía considerando que la admiración ha llevado a la competencia a imitarlo, siguiendo nítidamente sus modelo de negocio. Sin embargo, los factores que contribuyen a la capacidad de una compañía para operar eficazmente deben complementarse con una estrategia distintiva para competir y para gestionar el ingreso a nuevos mercados, desarrollando los procesos para coordinar y ejecutar las operaciones; desarrollando talentos en las personas que la integran (asociados).

- 16) La presente investigación tuvo desde un principio reconocer que la Calidad Estratégica es factor clave que detona en cualquier industria y compañía por pequeña que sea; el crecimiento y desarrollo de la misma

con el objetivo de incrementar sus ganancias extraordinarias al cultivar
mayores

éxitos y ganar mayor participación en el mercado. Se cumple al final de la presente investigación que el conocer el manejo de las políticas que permitieron a *Wal-Mart* crecer y expandirse a nivel mundial, fue a través de la aplicación de procesos que incrementen la productividad de la empresa y brindar a sus proveedores y clientes la competitividad en el tipo de tienda e impulsar la calidad interna, es decir la aplicación de la Calidad Estratégica para el logro de sus metas.

Bibliografía

Referencia Bibliográfica

1. Arroyo Ortiz, Juan Pablo, et al Talleres de Cultura Empresarial “Formación de empresarios para una mayor productividad” FE, UNAM, Dirección General de Promoción “A” Parte: Orientación de la calidad; Comercialización y calidad en el servicio. Ed. Colegio Nacional de economistas, México, pp 266
2. Brown Grossman Flor y Domínguez Villalobos Lília, “Organización Industrial” Teoría y aplicaciones al caso mexicano; Ed. FE-UNAM, México 2005, pp. 395.
3. Bueno Campos, Eduardo, “Economía de la empresa” Ed Pirámide 1992 pp 101-107.
4. Cabral Luis, “Economía Industrial”; Traducción Francisco Galera, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1997 pp.197.
5. Cantú Delgado H, “Desarrollo de una cultura de calidad”, 3ª ed; Ed. McGraw Hill, México, 2001. pp.467.
6. Carlton Dennis W, Perloff Jeffreu M, “Modern Industrial Organization”, Ed Harpercollins College Published, 2ª ed, 1994, México, pp 382-432.
7. Chang Richard Y, “Las Herramientas para la mejora continua de la calidad”, Ed Granica TEC Consultores, Vol I, México 1994, pp 97.
8. Coriat Benjamín “Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa”, 5ª ed, Ed. Siglo XXI, México 2000, pp. 104.
9. Crosby Philip B “Hablemos de calidad: 96 preguntas que siempre deseo usted plantearle a Phil Crosby”, Ed. Mc Graw-Hill, México c1990, pp.235.
10. Deming William E, “Calidad productividad y competitividad; La salida de la crisis”, Ed Díaz de Santos, SA, España 1989, pp 391.
11. Dussel Peters Enrique, “La inversión Extranjera Directa en México: desempeño y potencial: una perspectiva macro, meso, micro y territorial”, Ed. Siglo XXI, México, UNAM-FE, pp.359.

12. Feigenbaum Armand, "Control total de la calidad, Ingeniería y administración" 3ª ed , Ed Mc Graw Hill, México 1995, pp 922.
13. Fernández de Castro, Juan, "Economía Industrial: un enfoque estratégico"; Ed Mc Graw Hill, España 2003, pp 232.
14. Fernández Sánchez Esteban, "Manual de dirección estratégica de la tecnología, la producción como ventaja competitiva"; Ed Ariel S.A, España 1998, pp 315.
15. Ishikawa Kaoru, "Control de calidad" taller de información y lectura, control estadístico del proceso, para sus proveedores y la industria nacional, México 1996
16. Juran Joseph,"Juran y la planificación para la calidad un manual para directores" Editorial Díaz de Santos, S. A., España 1990, pp. 363.
17. Klein Alfred, "Análisis factorial", 12 reimpresión; Ed Banco de México, 1990, pp212.
18. Llorens Montes Fco.. Javier y Fuentes Fuentes Ma. del Mar; "Calidad Total, fundamentos e implantación", Editorial. Pirámide, España 2001 ,pp. 284.
19. Manso Coronado Francisco J, "Diccionario Enciclopédico de la estrategia empresarial" Ed Díaz de Santos, Madrid, España, 2003.
20. Masón Douglass A R. "Estadística para administración y economía" 3ª ed. Ed.Alpha-Omeha Ma Lourdes Fourniet (traductora) México,1995.
21. Mortimore Michael, Rudolif buitelaar, "México: un CANálisis de su competitividad internacional", Santiago de Chile CEPAL ECLAC marzo 2000.
22. Muller de la Lama Enrique, "Cultura de Calidad de Servicio", Editorial Trillas, México 1999, primera reimpresión 2001, pp. 127.
23. Parkin Michael, "Microeconomía", 5ª ed. Ed. Pearson Education, Traducción Pentones Duran Lorena; México 2001, pp600.
24. Pindyck Roberts y Rubinfeld D, "Microeconomía" 2ª ed, Traducción Alfredo Díaz Mata; Ed.Printice Hall, Pearson Educación, Brasil 2000, pp:239-240.
25. Porter Michael, "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia", México CECSA c1982, pp.407.
26. Porter Michael, "Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior" México DF CECSA 1987, pp. 550.

27. Rico Rubén R. "Calidad Estrategia Total; Total Quality Management: diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible" 8ª ed.; ediciones Maceli, México c1998.
28. Samuelson Paul; "Microeconomía", Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, México DF, c2004, pp.471.
29. Schumpeter, Joseph, "Capitalismos, Socialismo y democracia", Ediciones Orbis, S.A, España 1942, pp. 300.
30. Segura Julio, "Teoría de la Economía Industrial"; Ed Civitas SA, España 1993, pp 285.
31. Stebbing Lionet , "Aseguramiento de la calidad: el camino a la eficacia y la competitividad" CECOSA, México, 1991, pp.272.
32. Suárez Andrés, "Diccionario Económico de la Empresa", 3ª ed. Ed. Pirámide; España, 1981, pp.347.
33. Tamames Ramón, "Diccionario de Economía y Finanzas" Ed. Alianzas Madrid, España, 1996.
34. Thompson A. y Strickland A.J. "Administración Estratégica;" textos y casos, 3ª ed, Traducción por Maria del Pilar Carril Villarreal, Enrique Palos Báez, Demetrio Garmendia; Ed. Mac Graw Hill, México 2004, pp447.
35. Walton, Sam, "Made in América, Mi Historia" Imprenta y encuadernación Arredondo, 1992, pp286.
36. William Mendelhall, James E, "Estadística para administración y economía", Universidad de Oregon Federico y Andrade (Traducción), Ed. Iberoamérica, 1998.

Referencias Páginas Web.

37. www.calidad.org.mx
38. www.economía.gob.mx
39. www.iram.org
40. www.iso.org
41. www.wal-mart.com.ar
42. www.walmart.com.mx
43. www.walmartmexico.com.mx
44. www.wal-mart.com.mx/international

45. www.iso.ch
46. www.tc176.org
47. www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2
48. www.walmartfoundation.org/wmstore/goodworks/scripts/index.jsp
(09/02/06)
49. www.walmartstores.com/globalwmstoresweb/ (14/02/06)
50. www.samwalton
51. www.deloitte.com.mx/boletinclientes/boletindetallistas/MAY04autoservicios.htm-40k
52. www.antad.org.mx/inf
53. www.ccmexico.com.mx
54. www.inegi.gob.mx (establecimientos comerciales)
55. www.aldetalle.com.mx/index.php?/Reportaje%20Central-22k
56. http://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos_04/supermercados_sep04.pdf
57. www.comerci.com.mx
58. www.ganaroperaciones.com/walmart 08/02/2006 online

Referencias Artículos y Revistas.

59. Antad; Directorio, décimo primera edición, México, Dic 2004
60. De Icaza Valdemar "autoservicios, cada quién su camino", Expansión, México, DF abril 1998^a.
61. Fishman Charles (2006) "*The Wal-Mart Effect*" New York , NY, *The penguin press*, pp150.
62. Lideres Mexicanos, mzo #85, pp16. Castro Wright Eduardo, 2005 "Encontró lo que buscaba".
63. Schinwald, Josef, "El caso Sam Walton y Wal-Mart," ganar opciones asesoramiento y capacitación en negocios, comunicación y ventas.
64. Ortega Bob "*in Sam we trust. The untold Store of Sam walton and how Wal-Mart is Devouring American*", New York,NY, Times Books, pp97.
65. Ramirez Tamayo Zacarias, "Cifra- *Wal-Mart*" Expansión Marzo 1999.
66. Expansión, "Las empresas más importantes de México", México DF 1999, agosto.

67. Tilly, Chris, "Participación extranjera en el autoservicio en México: El efecto *Wal-Mart*" 2006.
68. Al Detalle, ANTAD 2006-2007
69. Al Detalle Vol. 72 Año 6 Dic 2007
70. Forbes 2000 april 123,2004 V.173N.7
71. Forbes 2006 april 17, 2006 V.177 N.8
72. Forbes Vol 178 NOS4-5 Sep 2006 Suple.
73. Expansión NOS 950-9331 2006+Especial
74. Expansión500, publicación, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

Referencias Tesis.

75. Barrón González F., "Tiendas de Autoservicios". 1993
76. Espinosa Hernández , "*Wal-Mar en el mercado de tiendas de autoservicios en México, 1994-2004*" 2006
77. González Herrera, " Autoservicios" 2001
78. Ramírez González , "Cifra"1997

Referencias Hemerográfica.

79. Excélsior 08/04/04
80. El Universal Online 07/04/04
81. El Financiero 12/04/04
82. Reforma 13/04/04

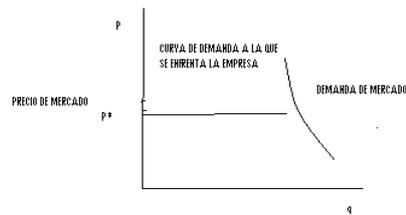
ABREVIATURAS

Tiendas de Autoservicios	TA
Inversión Extranjera Directa	IED
Inversión Extranjera Indirecta	IEI
Acuerdo de libre comercio	GATT
Asociación de Tiendas de Autoservicios y Departamentales	ANTAD
Tratado de Libre comercio con países de América del Norte	TLCAN
Secretaría de Economía	SE
Wal-Mart de México	Walmex

ANEXOS

Mercados Económicos

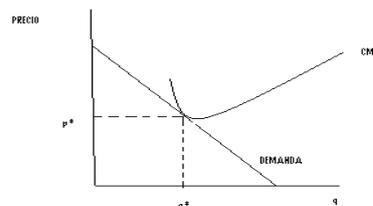
COMPETENCIA PERFECTA



La demanda de la empresa es horizontal al precio de mercado. Cuando cobra un precio más alto, no vende nada, y cuando cobra uno más bajo, se enfrenta a toda la curva de demanda del mercado.

Una empresa competitiva cree que no venderá nada si cobra un precio superior al de mercado. Si fija ese precio, podrá vender la cantidad que desee, y si fija uno inferior, acapara toda la demanda del mercado.

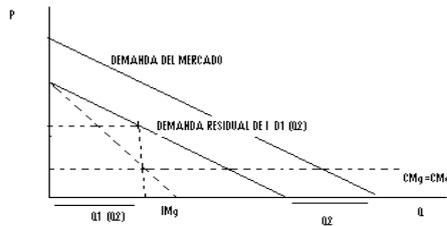
COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA



Es una situación de equilibrio de la competencia monopolística con beneficios nulos, la curva de demanda y la curva de costo medio deben ser tangentes.

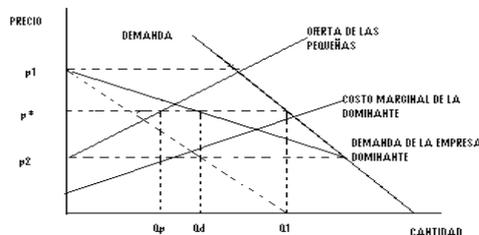
La posición de la empresa debe hallarse en el punto donde se unan las curvas de costo medio y la curva de demanda a un precio (p^*). Y aunque los beneficios son nulos, la situación sigue siendo ineficiente en el sentido de Pareto.

OLIGOPOLIO



Este modelo supone que existen dos empresas en el mercado. Cada una fija su producto con base en lo que piensa que hará la otra. Si la empresa 1 espera que la 2 produzca la Q_2 calculará su demanda residual restando esta cantidad de la demanda de mercado: $Q_1(Q_2) = Q - Q_2$. Con esta demanda calcula su ingreso marginal (IMg) y lo iguala con su costo marginal (CMg), para determinar la cantidad que debe producir la que depende de la cantidad Q_2 , es decir $Q_1(Q_2)$. En las estructuras oligopólicas puede haber una ruda competencia, pero también las empresas pueden elegir cooperar de manera explícita o tácita. El modelo clásico del oligopolio es el caso de la gráfica anterior, en el que se habla del Duopolio, como caso extrema del oligopolio.

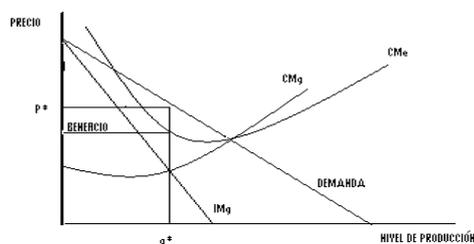
EMPRESA DOMINANTE



La empresa Dominante debe fijar un precio que considere la respuesta de las empresas competitivas. La dominante calcula su curva de demanda restando de la curva de demanda del mercado la oferta de los rivales marginales. A un precio p_1 , la oferta de las empresas chicas es justamente igual a la demanda del mercado, por lo que la dominante no vendería nada a ese precio. A un precio p_2 las empresas chicas no venden nada; por lo tanto entre los precios p_1 y p_2 se encuentra la demanda de la dominante, con la cual se puede calcular su ingreso marginal y determinar la cantidad que se debe producir, Q_d igualada el costo marginal con el ingreso marginal en p^* .

La empresa dominante tiene dos opciones: fijar un precio alto tal que permita que las empresas marginales sobrevivan y tengan ganancias o bien uno bajo para obligarlas a salir del mercado.

MONOPOLIO



El monopolio con una curva de demanda lineal, tiene un nivel de producción que maximiza el beneficio, el cual se halla en el punto en el que el $IMg = CMg$. El monopolista cobra el precio máximo que puede percibir. El poder de fijar un precio por encima del CMg dependerá de la forma de la curva.

Teoría del Proceso Estratégico y Precursores de la Calidad

Precursores del Proceso Estratégico

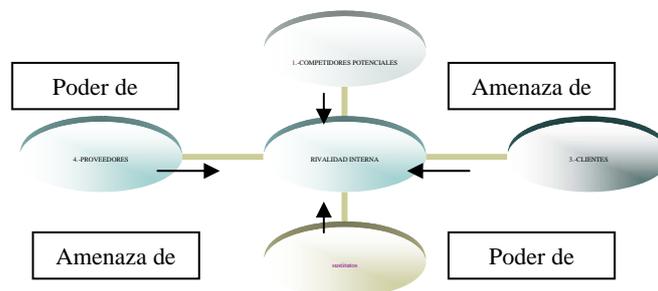
Sin duda existen diferentes puntos de vista, económicos y/o administrativos que determinan el análisis de las estrategias empleadas en las industrias; relacionados a la aplicación de 'procesos estratégicos' orientados a la planificación organizacional; aportaciones como la de M. Porter; Dennis Carlton; La Escuela de Harvard (Estructura-Conducta-Resultados); los nuevos economistas; la teoría organizacional; todos ellos convergen en el mismo proceso para analizar y llevar a cabo las estrategias de la organización; es decir se habla del comportamiento del mercado Oligopólico; que considera al proceso estratégico como un instrumento propio de la organización, aplicando conceptos de estructura, comportamiento y analizando los aportes que tiene a la economía y la empresa en cuestión; llevando a la aplicación de la Teoría de la Calidad Total (Total Quality Management (TQM)).

Los enfoques modernos tienen que ver con la nueva Economía Industrial y es D. Carlton el precursor, que lleva a cabo un mayor análisis del comportamiento

estratégico de las empresas; en el cual toma como base el comportamiento de la industria y la relación entre las empresas que la conforman. Otro de los puntos de vista sobre los procesos estratégicos más considerados por economistas y administradores de la empresa, es el Modelo de Rivalidad¹ propuesto por M. Porter, en el cual relaciona el análisis estructural de los sectores. En su modelo Porter define a la estrategia² competitiva “como la búsqueda de una posición competitiva favorable, tratando de ser provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector Industrial”. Por tal motivo, se tendrá que conformar un ambiente favorable para la empresa, con el fin de generar el valor que la propia empresa sea capaz de crear para sus compradores, mismo que exceda el costo de la empresa simplemente por crearlo. (Porter, 1987)

Las reglas de competencia se engloban en las cinco fuerzas competitivas, tal relación se muestra en la siguiente figura.

El Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas



Análisis del modelo de las cinco Fuerzas Competitivas, para el caso Wal-Mart de México

El esquema determina las alternativas que la organización debe considerar para la toma de decisiones. Indicando el sistema que regula y facilita el análisis de la empresa; así como las estrategias que deberán aplicarse como metodología. En primer lugar se considera a la estrategia de los competidores potenciales; se trata de empresas que no pertenecen al giro de autoservicios y que están interesados

¹ Modelo de Rivalidad Ampliada, según el cual la capacidad de una empresa para poder formular y explotar sus ventaja competitiva esta basada no sólo en su mercado de referencia, -es decir, sus competidores directos-, sino también en la actividad que desarrollen los otros actores del mercado, como los competidores potenciales, los productores sustitutivos, los clientes y los proveedores. (Porter 1987)

² Conjunto de herramientas que sirven para obtener dicho poder.

en incursionarse; por lo tanto el sector se encarga de desarrollar mecanismos para reducir la amenaza de ingreso.

Por su parte la amenaza de sustitutos, son empresas que ofrecen el mismo servicio y tratan de cubrir similares necesidades a partir de tecnologías diferentes; es decir empresas que pertenezcan al mismo giro y puedan afectar a las ya existentes como el caso del comportamiento de Wal-Mart con sus competidores; dependiendo de factores como la diferenciación de precios; la fidelidad de consumidores, haciendo a *la calidad como factor primordial* para ser el líder y el mas competitivo. Lo mismo sucede con la competencia directa entre las empresas del sector, entre las empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio, lo cual depende de factores como la estructura del sector; crecimiento; diferenciación de los productos y barreras de salida.

Por su parte las últimas dos fuerzas de poder de negociación de clientes y proveedores compiten por la empresa por acaparar una mayor parte del margen de ganancia; un mayor beneficio de los sectores, proveedores y clientes. Todas las actividades que se derivan del análisis de las cinco fuerzas competitivas, permiten concebir a las empresas las posibles estrategias que tendrán que desarrollar para poder participar dentro del sector de las tiendas de autoservicios y mantenerse en el mismo entorno, dando competencia a los mismos integrantes del sector ya establecidas, o conservar su lugar. Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de forma que todas ellas se adapten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar.

Estrategia competitiva

La orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina “Estrategia Competitiva”, actualmente se aplican en las tiendas de autoservicios y la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer, en este sentido se tienen dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, se orienta a todo tipo de clientes; la segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, por su edad, por su localización geográfica o

por cualquier otro criterio distinto. Y para complementar dicho análisis puede identificarse las tres distintas estrategias competitivas más identificadas dentro del desarrollo del mercado oligopólico, las cuales son:

a) La estrategia de *Liderazgo en costos* ha sido empleada por diversas compañías exitosas durante muchos años, como Toyota, Sony, el mismo Wal-Mart. Esta estrategia persigue ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos dentro del sector.

b) En el mundo actual la estrategia de *Diferenciación* se aplican en muchas compañías esta característica de las empresas, consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales; como sucede en empresas como Bimbo, las empresas como Ford, Chrysler; y empresas cementares como CEMEX y sus competidoras dentro de su giro.

a) *La tercera y última es la estrategia de Enfoque que es destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado, y se dirige al objetivo estratégico particular de la empresa en la cual se aplica.*

El proceso estratégico es un proceso sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización, lo que implica que la formación de la estrategia siga un proceso de arriba abajo. Pero en realidad la situación es diferente; la formulación e implantación de la estrategia es un proceso poco estructurado, poco formal. Además, no existe una clara separación entre las fases, sobre todo entre la formulación e implantación de la estrategia. En muchas ocasiones, la estrategia puede surgir de la propia organización, sin responder a un proceso racional preparado; y en estos casos las estrategias son respuestas emergentes a circunstancias no previstas. Se considera que la estrategia y el proceso estratégico cumplen tres funciones:

- La estrategia proporciona coherencia a las decisiones que se adoptan en la empresa.

- La estrategia y sobre todo el proceso estratégico, representan un medio de coordinación y comunicación dentro de la empresa.
- La estrategia y el proceso estratégico pueden servir para influir a la empresa la meta hacia la que aspira. Hablamos de la misión y la visión de la organización, ese propósito impulsa la innovación y la iniciativa en la empresa, el trabajo en equipo y la mejora continua.(Porter,1987)

Cadena de valor

Para poder realizar y comprender el análisis interno de las empresas, existe un instrumento denominado Cadena de Valor. El objetivo básico de la cadena es identificar, en cada organización, aquellas actividades que proporcionan más valor; pero es necesario conocer los dos tipos de actividades que se desarrollan: actividades primarias y actividades de apoyo (o secundarias); las primeras están relacionadas con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores a la misma y las segundas facilitan el desarrollo de las primarias.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas y puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional del servicio, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de sus rivales. Esto funciona en los autoservicios, dado que la lealtad de los clientes corre a cargo de estrategias ligadas a la calidad en los servicios, la infraestructura de la tienda, así como la atención que reciba dentro de ella. Es decir la calidad aplicada en todos los sentidos, dentro del funcionamiento de la tienda de autoservicios

Proceso Estratégico

El Proceso Estratégico tiene la capacidad de visualizar pero sobre todo de recrear en el futuro. Se caracteriza por ser creativo, imaginativo y por desarrollar un proceso de abstracción que le ayuda a desarrollar habilidades. Por otra parte considera como un segundo recurso importante al tiempo e información, como complementos en el sistema de toma de decisiones de la empresa. Al fungir como un sistema de vigilancia y/o diagnóstico de los efectos de las fuerzas competitivas

del entorno (factores exógenos), y de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos), que definan las competencias esenciales de la organización. (Galindo 2002). La aplicación del Proceso estratégico se realiza en paralelo al desarrollo de un análisis FODA³; el cual tiene la finalidad de conocer las oportunidades y riesgos con las que se enfrenta la organización; así como las fortalezas y debilidades que se tienen; esto se evalúa con la realización, conocimiento y puesta en marcha del proceso estratégico; el cual permite conocer tanto el entorno interno como externo con el que se enfrenta la organización.

Normatividad del Concepto de Calidad:

Existen diversas definiciones de calidad las cuáles se utilizan dependiendo el área de trabajo a la que se refiera. En la actualidad en la Norma ISO 8402 se define en general a la Calidad como:

Calidad: La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

La forma más tradicional define a la Calidad: “Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas”

En decir la Calidad estrategia: Es un factor determinante para satisfacer las necesidades de los consumidores, dado lo establecido de forma única, en el ordenamiento y asignación de los recursos de la organización

De una manera general la condición y búsqueda de producir y generar servicios con calidad han evolucionado⁴, generando procesos para obtener mayores

³ Análisis FODA: Lleva a conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Riesgos de la empresa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables *Debilidad*, Oportunidad, Fortaleza y *Amenaza*, establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas de orden superior. FODA facilita el análisis de la situación y, de frente a los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia.

⁴ La evolución del concepto calidad se ha dado gracias a las ideas de autores precursores de la Calidad, como son: W. Edwards Deming; Joseph Juran y Kaoru Ishikawa; los cuales con sus

beneficios, así como ventajas competitivas en el mercado; ya que el contar ya con un sistema de calidad ya no visto como un gasto sino como una inversión a largo plazo, ayuda a las empresas a participar en su medio captando mayor mercado; ya que empresas exitosas en el mundo cuentan con la aplicación de este proceso., con el fin de poder ser líderes en su ramo y poder mantener una mejor relación con socios y proveedores, punto medular para la aplicación de la Calidad Estratégica, que brinda a las empresas una mayor seguridad en el mercado.

Este factor es considerado en el mercado de tiendas de autoservicios; ya que es una de las estrategias más sobresalientes para posicionarse en el mercado y tener una lucha competitiva con sus rivales. Actualmente es necesario mantener un nivel de calidad adecuado dentro de la elaboración de un producto o servicio. Se considera que la calidad es vital para mejorar la productividad y clave para la “sobrevivencia” en el mercado. El mejoramiento de la calidad depende del ambiente, del sistema, instrucción y capacitación, funciones y responsabilidades, que la organización pretenda dar; lo cual será el costo de la calidad.

Se requiere la aplicación de instrumentos internacionales que sirvan para poder estandarizar la producción de productos y servicios, hoy en día se utilizan instrumentos como la ISO 9000 y la TQM, los cuales se describen a continuación, para poder conocer la normalización de la calidad en las tiendas de autoservicios.

ISO 9000 y Calidad Total (TQM)

Siendo la calidad en nuestros días uno de los factores esenciales de la competencia en cualquier actividad, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de aseguramiento de la calidad. Las normas ISO⁵ 9000 proponen el marco que permite evaluar razonablemente por parte de terceros la efectividad del sistema de cualquier empresa. El aseguramiento de la calidad de

aportaciones han dado paso a la explotación y aplicación de cuestiones de calidad dentro de las empresas actualmente.

⁵ La organización Internacional para la Normalización (ISO), es la entidad responsable para la normalización a escala mundial con una agrupación hasta la fecha de 91 países. La Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía es la representante de la ISO en México. ISO esta formada por comités técnicos, cada uno es responsable de la normalización para cada área de especialidad. (www.iso.ch)

los productos y servicios en los mercados internos e internacionales es hoy un factor decisivo en la subsistencia de las empresas.

Dicha estandarización obliga en este mundo globalizado a buscar formas ágiles y dinámicas de administrar y gestionar negocios, con el objetivo de mantener y mejorar la satisfacción de sus clientes. Por ello se han creado modelos establecidos en las Normas ISO 9000:2000 (última versión revisada). Para que las organizaciones puedan administrar a través de procesos e indicadores, y cumplir con dichas especificaciones las cuales permiten acceder a mercados locales e internacionales, bajo esta estandarización.

Toda organización que esté interesada en cumplir con un sistema de gestión de calidad se adecua a la normalización que establece su funcionamiento dentro de los mercados. Sin embargo, las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existe actualmente sobre implementar ISO 9000.

La serie ISO 9000:2000 está reestructurada en un modelo de proceso de negocios, que muestra la forma en que las organizaciones realmente operan, lo que debería hacer el sistema de gestión de la calidad más efectivo, fácil de implementar y de auditar. El diseño y desarrollo de estas normas son creadas como un "par coherente" fuertemente ligado que proporcionan a las organizaciones un enfoque estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la Gestión Total de la Calidad (TQM) (por ejemplo, la satisfacción no sólo de los clientes, sino de los socios, empleados, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto). (www.iso.ch)

El requisito de la satisfacción del cliente y la introducción para dar seguimiento a la satisfacción del cliente y la mejora continua, asegurará que las organizaciones no solamente "hagan las cosas bien" (eficiencia), sino que "hagan las cosas correctas" (eficacia).⁶

⁶ Se refiere a un mejor uso de los recursos, para obtener un mejor logro de sus metas.

Calidad Total (TQM)

La búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente, es el eje rector de la teoría de la TQM y se enfoca al mejoramiento continuo del proceso de trabajo-productivo. Es decir, *se desarrolla un enfoque intensivo en el cliente, pero no solo a los que compran los productos o servicios; sino que se evoca a los clientes internos (proveedores, trabajadores, etc.). TQM es un compromiso de nunca sentirse satisfechos; ya que el mejoramiento que hace la organización es por la búsqueda de la Calidad.*

La Calidad Total (TQM) es la estrategia emprendida por la empresa que permite perfilar su crecimiento, y esto permite que todas las actividades y proyectos generen un mayor mercado y aventajar a los competidores. Sus principios fundamentales de esta teoría:⁷

1. Lograr plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollar un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.
3. Total compromiso de la Dirección y liderazgo dinámico de todo el equipo directivo.
4. Propiciar la participación de todos los miembros de la organización y trabajar en equipo con el fin de alcanzar la Gestión de la Calidad Total
5. Identificar y gestionar los Procesos Clave de la organización, superando barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

Se puede constatar que tanto la Norma ISO como la Teoría de la Calidad Total se interrelacionan en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes y para poder alcanzarlo se modifican los sistemas internos para obtener mayor mercado y con ello poder aplicar ventajas competitivas que darán mayores beneficios y mayor competitividad. Es por ello que la investigación presente trata

⁷ www.cie.2006.com

de identificar que dichos mecanismos son utilizados por empresas exitosas como el caso de Wal-Mart, en la forma de operar dentro del mercado de tiendas de autoservicios en México.

Hoy en día las organizaciones y el mismo entorno globalizado las llevan a optar por aplicar estos estándares para obtener mayor mercado y ampliar sus horizontes empresariales. De hecho Wal-Mart al poner en práctica dichos reglamentos permite hacerse más productivo y ágil en el manejo del mercado, inclusive para competir y obtener fidelidad de los consumidores, y ser reconocidos mundialmente. Todo ello lleva a la creación de una nueva Administración estratégica, que como producto de cambios tecnológicos, mayor inversión y desarrollo (I & D) y por la creciente competencia mundial, obligan a los tres niveles que coordinan y comunica la empresa para trabajar en ventajas competitivas que conciben mejores proyectos.

IIA. Teoría del mercado de tiendas de autoservicios para su consolidación y estado actual

I. Situación que consolida al mercado de Tiendas de Autoservicios (Aspectos Macroeconómico y Microeconómicos.)

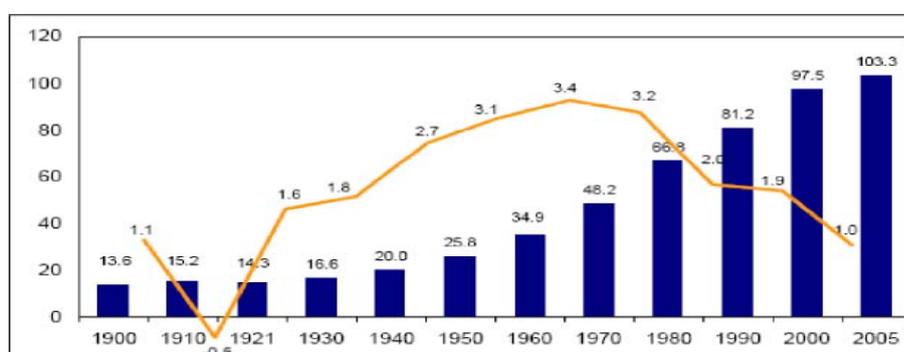
De acuerdo al II Censo de Población y Vivienda 2005 realizado por el INEGI; los Estados Unidos Mexicanos contaban, al 17 de octubre de 2005, con un total de 103.263.388 habitantes, que representan el 1,6% de la población mundial. De ellos, 53.0 millones son mujeres y 50.3 millones son hombres. Según la misma fuente la tasa de crecimiento poblacional fue del 1,0% en promedio por año, cuando un lustro anterior fue del 1,6%. Esta desaceleración en el ritmo de crecimiento se observa en el país desde la década de los setenta. Se trata de una población joven; más del 30 % de la misma tiene entre 15 años. En el país existen 151 personas en edad activa por cada 100 en edades no activas (menores de 15 años y mayores de 59 años) que se consideran como dependientes de las primeras (Datos obtenidos de BANCOMEX)

Población total, INEGI 2005		103.263.388
Tasa de crecimiento (%)		1,0
Distribución por sexos (%)	Hombres	48,66
	Mujeres	51,34
Distribución por edades	0-14	30,65
	15-64	61,09
	Más de 65	5,54
	No especificado	2,72
Tasa de natalidad (por 000)		18,4
Tasa de mortalidad (por 000)		4,5
Tasa migratoria neta (por ciento)		0,0
Tasa de fertilidad (n.º de hijos por mujer)		2,1
Densidad demográfica (hab. /km²)		54,9
Población urbana		76,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

La mayoría de la población vive en condiciones de pobreza, en grados muy variables. Una idea de la magnitud de la pobreza; según el BM afirma que más del 50% de los habitantes del país son pobres, debido a la desigualdad en los ingresos, la décima parte mas rica de la población gana mas de 40% de los ingresos totales, mientras la décima parte mas pobre solo obtiene 1.1%. Además contribuyen a la pobreza la profunda desigualdad regional y étnica; y las diferencias en cuanto al acceso a la salud, a la educación y a los servicios públicos de buena calidad. Según el mismo BM, alrededor de 53% de los 103 millones de habitantes están en esta situación, definida como un nivel de consumo por debajo de las necesidades mínimas de alimentos básicos y algunos otros bienes no alimentarios básicos. Cerca del 24% de la población es considerada "extremadamente pobre", es decir, con un ingreso insuficiente incluso para una nutrición adecuada. (Información de BANCOMEX)

Población total y tasa de crecimiento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

II. Situación Actual (Aspectos de la organización del mercado de autoservicios.)

Entre 1980 y 1996 México implementó una reorientación de su estrategia de desarrollo, buscando en el sector exportador y la inversión extranjera un motor de crecimiento. Desde mediados de los ochenta, se emprendió una serie de transformaciones fundamentales en su política económica, la apertura comercial, privatizaciones, desregulación de mercados y programas de estabilización fueron los principales componentes; sin embargo la apertura fue gradual y es la inversión extranjera directa (IED), la principal fuente de financiamiento del modelo de liberalización.(Mortimore Michael, 2000)

Con la apertura comercial, lograda a partir del nuevo modelo de crecimiento en 1987 y con la firma del TLCAN⁸ en 1994; el sector comercio en particular tuvo un incremento de IED, y su participación se permitía en prácticamente todas sus actividades. La búsqueda de inserción en el mercado nacional por parte de empresas trasnacionales fue muy grande, en consecuencia de la aplicación de diferentes estrategias implementadas por las empresas. Es decir las empresas trasnacionales al principio buscaron masivamente establecerse en México y luego expandirse en las ya establecidas generando diferentes formas de asociación entre empresas nacionales y las extranjeras, aplicando estrategias como el joint ventures, fusiones y/o compra de acciones al 100%, en casos particulares, como fue el caso de Cifra-Aurrera, con Wal-Mart Stores Inc.

Estrategia de crecimiento

En el periodo comprendido entre 1940 y 1970 los mercados tuvieron un importante auge en la economía nacional, sin embargo fue hasta 1980 cuando los

⁸ El TLCAN es parte de la estrategia de modernización mexicana orientada a adecuar estructuras productivas y comerciales a las condiciones que impone la globalización y la interdependencia económica. En 1994 México ingresa al mercado de la OCDE convirtiéndose en el miembro número 25 y el primer país en desarrollo aceptado por ésta. El ingreso implica ventajas como el acercamiento a las economías desarrolladas, así como la oportunidad de participar en la formulación y puesta en practica de políticas económicas y sociales de los países avanzados del mundo; contar con acceso diversificado a los flujos comerciales, financieros y tecnológicos de los países miembros (Mortimore 2000)

supermercados arribaron al mercado, generando un impacto importante en la competencia; y representando el declive de los mercados tradicionales. Según los datos recabados en los censos económicos de 1988 (generados por el INEGI), existían en la Republica Mexicana más de 5,756 de tiendas de autoservicios y para el año de registro 2004; existían ya 23,183 tiendas de autoservicios y supermercados, siendo que los mercados y tianguis fueron decreciendo, por el mismo incremento de los supermercados a partir del ingreso de IED, en 1994.

La búsqueda de inserción en el mercado nacional por parte de empresas trasnacionales es diversa, y en general, han creado diferentes estrategias empresariales. Y son las empresas estadounidenses las que sobresalieron en estas actividades, específicamente en empresas ya establecidas a principios de los noventas y vinculadas a actividades de autoservicios (principalmente), bebidas y alimentos; que caracterizaron la década por una continua expansión, aunque limitándose por la crisis de 1994 y la perdida de adquisición por parte de la población, las que lo generaron.

La estrategia de liberalización asume una inducción a la macroeconomía y microeconomía, con el objetivo de afectar (positivamente) a empresas, sectores, ramas y regiones por igual. Pero su tendencia en la creciente participación en los sectores manufactureros y de servicios, mientras que el sector agrícola pierde presencia paulatinamente. Como se muestra en el recuadro la IED, se presenta en los tres sectores económicos, en donde emprende estrategias relacionadas a sus intereses particulares y que sin embargo no desvinculan su correlación entre ellos para impactar a la economía.

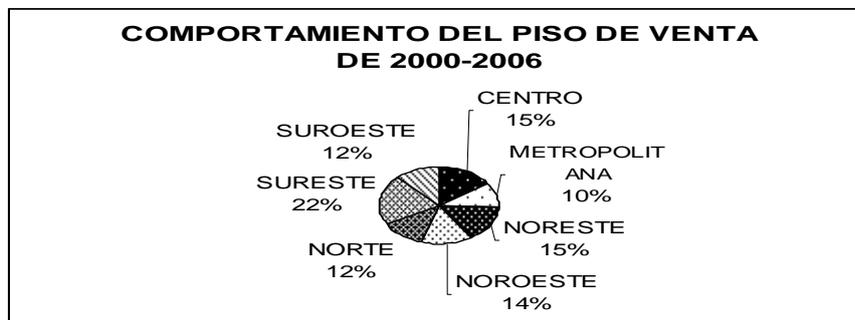
Ciudades potenciales: “la provincia”

El crecimiento del piso de venta por zona del año 2000 al 2006 como se muestra en la siguiente gráfica expone el rango a nivel nacional de la apertura de nuevos establecimientos de los autoservicios ha ido cambiando, puesto que al principio en el año 2000, predominaba más la zona metropolitana con aperturas y de tiendas de autoservicios, y debido a que la estrategia de distribución ha llegado a ciudades cada vez mas pequeñas, para ir ganando una mayor parte del mercado, se posee

mayor mercado en zonas como el sureste y noreste, que son zonas con ciudades importantes, las cuales se distinguen por generar mayor crecimiento en ventas.

La marcada proyección, respecto a la distribución de los autoservicios a nivel nacional; se evidencia en proyectos de expansión enfocados a zonas noreste y sureste del país. La inversión en tiendas depende del tamaño del proyecto que se pretende establecer, así como los formatos ya establecidos en dichas ciudades de los competidores, tiendas que por tradición son parte de la cultura de cada zona.(como en el norte que predominan Casa Ley, Soriana, etc.)

Las zonas con mayor participación e inversión en comercialización y apertura de tiendas de autoservicios, han sido en ciudades potenciales como las del Bajío, Monterrey y centro, las que más han sido ejemplo de aperturas y mayores inversiones en remodelación de las TA. Como se observa en la siguiente gráfica, son tres zonas las que más han tenido mayores incrementos durante los últimos seis años.



III. Análisis empírico de la situación actual

Características de la Demanda

El propósito central de realizar el procedimiento del muestreo llevado a cabo para fines de la investigación, resulta del objetivo de conocer los gustos y preferencias de la población con base a la información recabada en una muestra, lo cual nos indica solo la inferencia de la población en estudio. Como hipótesis central se considera que la población que acude a realizar sus compras en una TA, cuenta

En la sustitución de la fórmula con la hipótesis de probabilidad que el 50% si asiste a TA y el otro 50% no asiste, se obtuvo un rango de 384.12 personas

De la muestra piloto se obtuvo que la probabilidad es de 70% asiste y 30% no asiste realmente y la N obtenida fue de 322.99. Es decir el promedio de las N nos da un rango de 353 personas, las cuales fueron realizadas en tres turnos diferentes que manejan las TA para conseguir una mayor confianza en los datos.

Cabe señalar que como encuesta metodológica y no tan mercadotécnica se pretende obtener solo una pequeña muestra poblacional con la cual se mide el grado de concurrencia, la lealtad a un autoservicio y los gustos y preferencias que los motivan a asistir a este tipo de establecimientos. La siguiente se muestra como el cuestionario aplicado verbalmente y en orden aleatorio en los reactivos de respuestas a las personas que asisten a una TA.

En donde los encuestados muestran poco interés por responder, debido a que la característica principal de estos se da principalmente por el día de la semana encuestados y la hora, si es entre semana hombres y mujeres regresan del trabajo y van de regreso a su hogar, otros "hacen el super" mientras salen de la escuela los niños, otros sólo pasan por comida rápida o los lunch de la semana en general. Si se presenta el fin de semana lo hacen con parte de la familia y/o acompañados regularmente, con un poco más de tiempo y pasean por la tienda a través de sus pasillos principales para sondear un poco de las novedades y promociones que puedan existir; sin embargo asisten por una despensa semanal sin salir de lo que les permite su propio ingreso.

UNAM-FE

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer la preferencia de los consumidores en TA, en caso específico Wal- Mart.

SEXO:

EDAD:

OCUPACION:

1.-CUAL ES EL MOTIVO DE COMPRAR EN WAL MART (TA)

- a) cerca de su hogar y/o trabajo
- b) por sus precios
- c) por la calidad de sus productos
- d) por la variedad

2. CADA CUANTO REALIZA UNA VISITA A LA TIENDA DE AUTOSERVICIO TA. WAL-MART.

- a) cada tercer día
- b) cada semana
- c) quincenalmente
- d) mensualmente

3. QUE ARTÍCULOS SON LOS QUE MAS ADQUIERE EN LAS TA.
Y CON QUE FRECUENCIA

- a) abarrotes
- b) Frutas y Verduras, y Perecederos
- c) farmacia y perfumería
- d) ropa y calzado
- e) electrónica y electrodomésticos
- f) para la limpieza del hogar, ferretería, artículos para el hogar, juguetería
- g) servicio como cajeros automáticos, comida rápida, lavandería, peletería, estilistas, etc.

4. VISITA OTRAS CADENAS DE TA DIFERENTE A WAL MART: Si NoCuál

- a) Comercial Mexicana
- b) Gigante
- c) Soriana
- d) Chedraui
- e) Otros

4.a. CON QUE FRECUENCIA LAS VISITAS Y POR QUÉ

- a) cada tercer día
- b) cada semana
- c) quincenalmente
- d) mensualmente

5. CREE USTED QUE LA ATENCION BRINDADA, EN SU VISITA A LA TA ES:

- a) mala (descortés, grosera y/o prepotente)
- b) regular
- c) buena (atención personalizada, le orientan, aconsejan)
- d) muy buena (por la atención, encuentra todo lo que busca, rápido y seguro)

6.-QUE LE GUSTA DE LAS TA

- a) su distribución y tamaño
 - b) variedad de productos
 - c) iluminación y adornos
 - d) por todos sus servicios (estacionamiento, cajeros, etc)
 - e) otros
- ()cómodo y seguro

7.-QUE MÁS LE GUSTARIA QUE TUVIERA LA TIENDA

- a) más servicios adicionales
- b) mejorar la calidad de los productos.