



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“LA GLOBALIZACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS TRANSNACIONALES
DE COMERCIO MINORISTA EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A:

ARMANDO HERNÁNDEZ JUÁREZ

ASESOR: DR. ALEJANDRO DABAT LATRUBESSE

Ciudad Universitaria, México, D.F. Enero 2012.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 mi esposa Marleny y mi hija Sofia Itayuyu, quienes han sido mi inspiración en estos últimos años. A mis padres, Ramón y Carlota, por su invaluable apoyo en el camino de la vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi *alma mater*, institución a la que debo mi formación y desarrollo profesional.

Al Maestro Pedro López Díaz, a quien agradezco profundamente sus observaciones y comentarios desde el proyecto de investigación *La Elite Empresarial Mexicana*, en su memoria y con el reconocimiento y admiración de siempre.

A mi asesor de tesis el Dr. Alejandro Dabat Latrubesse, quien puso la mejor disposición para guiar este trabajo. A mis sinodales: Dr. Sergio Adrián Ordoñez Gutiérrez, Dr. José De Jesús Rodríguez Vargas, Dr. Raúl Guillermo Ornelas Bernal y Dr. Gabriel Mendoza Pichardo, por sus valiosas observaciones y comentarios al borrador final.

A la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, que a través del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (**PAPIIT**, IN310208), me otorgó una beca para la realización de la presente tesis. Lo mismo para el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (**CONACyT**), institución que me otorgó una beca para cursar los estudios de maestría.

Finalmente agradezco muy especialmente a todos aquellos profesores y amigos que a lo largo de mi vida académica y profesional han sembrado en mí el amor por el conocimiento, la verdad y la justicia. A todos ellos mi más sincero respeto y agradecimiento.

Armando Hernández Juárez

Ciudad Universitaria, México D.F., Enero de 2012

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ACERCAMIENTOS CONCEPTUALES A LA GLOBALIZACIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS.	7
1. 1 El proceso de internacionalización corporativa y de mercado	7
1.1.1. El modelo de estrategia internacional corporativa	7
1.1.2. El modelo de internacionalización operacional y de mercado	9
1. 2 El cambio organizacional hacia las redes globales	15
1.2.1. El modelo líder de red	15
1.2.2. El modelo de cadenas productivas globales	18
1.2.3. El modelo de empotramiento empresarial	22
2. LA EXPANSIÓN GLOBAL DE LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS	27
2.1. Caracterización y ubicación de las grandes ETNs minoristas en el mundo	27
2.2. Origen y perfil de las cuatro principales ETNs minoristas	32
2.2.1. Wal-Mart Stores	32
2.2.2. Carrefour Group	33
2.2.3. Royal Ahold	35
2.2.4. Metro AG	36
2.3. El resultado de un largo proceso evolutivo	38
2.4. La nueva dimensión espacial de las redes de distribución	41
2.5. La rapidez de la difusión en la nueva etapa	47
2.6. La naturaleza o formas que asume la expansión	49
3. LA EXPANSIÓN GLOBAL DE LAS REDES DE ABASTECIMIENTO DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS	61
3.1. La naturaleza del nuevo modelo de abastecimiento	61
3.1.1. Centralización y regionalización	64
3.1.2. Uso de nuevos intermediarios mayoristas	65
3.1.3. Modernización y <i>outsourcing</i> de los sistemas de logística	65
3.1.4. Transformación de las relaciones contractuales	66
3.1.5. Implementación de estándares privados	67
3.2. La apropiación de valor y el poder de negociación en la red de abastecimiento	69

4. FACTORES DETERMINANTES DE LA GLOBALIZACIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS	74
4.1. Dos factores previos o condiciones necesarias	74
4.1.1. La saturación de los mercados desarrollados	74
4.1.2. La urbanización de los mercados emergentes	77
4. 2. Los factores esenciales	80
4.2.1. La revolución informática y de las comunicaciones	80
4.2.2. Los procesos de liberalización comercial e integración económica	85
4.2.3. El ascenso económico de Asia Oriental	88
4.2.4. La caída del bloque socialista	97
5. EXPANSIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS EN EL MERCADO MEXICANO	103
5.1. Antecedente histórico de internacionalización	103
5.2. La apertura comercial y el inicio de la globalización minorista	104
5.3. Alianzas estratégicas con los grandes minoristas locales	104
5.4. Aceleración del proceso de globalización	108
5.5. Estructura actual del sector de supermercados	113
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	127

Introducción

En el umbral del siglo XXI la economía mundial transitó hacia un modelo global de mayor integración funcional entre producción y comercio. La empresa transnacional flexible tipo red, que evolucionó de la empresa transnacional clásica de la segunda posguerra, constituyó el principal actor de esta transformación. Mediante las nuevas tecnologías de la información y un cambio organizacional corporativo que confluyó con los procesos de liberalización comercial e integración económica, la nueva empresa transnacional promovió el establecimiento de redes de producción y comercio en una enorme extensión geográfica del planeta (Gereffi, 1994; Dabat, 2000 y 2002).

En esta nueva etapa, emergió un grupo importante de grandes empresas transnacionales (ETNs) comercializadoras, quienes se convirtieron rápidamente en líderes en la conducción de amplias redes de distribución y abastecimiento, principalmente de mercancías de consumo masivo, en casi todos los mercados del mundo y especialmente en los países en desarrollo. *Wal-Mart*, *Carrefour*, *Tesco*, *Ahold* y *Metro* son un tipo particular de ETNs comercializadoras, catalogadas como **ETNs minoristas**, que representan la cúspide de esta tendencia, pues su poder está influyendo decididamente en las redes de distribución y abastecimiento de sectores como alimentos frescos, alimentos procesados, vestido, calzado, juguetes y artículos para el hogar en países de América Latina, Europa del Este y Asia Oriental¹.

En efecto, a partir de la segunda mitad de la década de los noventa del siglo XX emergió un grupo elite de grandes ETNs minoristas que, mediante una serie de *joint ventures*, seguida de una estrategia agresiva de fusiones y adquisiciones y un rápido crecimiento orgánico, se apoderó de casi todos los mercados minoristas del mundo. A la par de este proceso, estas grandes ETNs minoristas aumentaron considerablemente la escala y diversificación de sus fuentes de abastecimiento, lo cual les permitió dirigir y dominar extensas redes de producción en varios sectores económicos de todo el mundo. En sí, la globalización de las grandes ETNs minoristas descansa sobre estos dos ejes: la globalización de las redes de distribución y la globalización de las redes de abastecimiento.

En los últimos años las grandes ETNs minoristas se han situado sólidamente en lo más alto de la pirámide de las grandes corporaciones del mundo. De acuerdo con el informe *Global 500* de la revista *Fortune* (edición 2008), de las 100 empresas más grandes del mundo por volumen de ventas, la primera pertenece al sector del comercio minorista: el gigante *Wal-Mart*, y otras siete (*Carrefour*, *Tesco*, *Metro*, *Home Depot*, *CVS*, *Kroger* y *Costco*) están dentro de este grupo selecto.

Así mismo, al interior del sector de las grandes ETNs minoristas, se observa una concentración importante del mercado mundial. En el informe *Global Powers of Retail*

¹ A menos que se indique otra cosa, la expresión “Europa del Este” se usará para referirse a los países que alguna vez integraron el bloque comunista: República Checa, Eslovaquia, Hungría, Bulgaria, Polonia, Rumania, Albania, Estonia, Letonia, Lituania y los países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI). También, a menos que se indique otra cosa, la expresión “Asia Oriental” se usará para referirse a toda la región, incluido Japón, China, India, los tigres (Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong) y los países de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN: Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas).

2008, elaborado por *Deloitte*, junto con la revista *Stores*, sobre el desempeño de los 250 principales corporaciones minoristas del mundo, se señala que las ventas combinadas de los 10 principales empresas sumaron 978,521 millones de dólares durante 2006, lo que representa el 30.1% de las ventas totales del sector.

Precisamente, el objetivo del presente trabajo es estudiar el proceso de globalización de las grandes ETNs de comercio minorista, haciendo énfasis en su expansión sobre los países emergentes². Específicamente se pretende estudiar la naturaleza de la expansión globalizada de estas empresas, así como los factores históricos que la permitieron. En si, como ya lo hemos mencionado, el proceso de globalización de las grandes ETNs minoristas consiste en la integración funcional y simultánea de amplias redes de distribución y abastecimiento sobre una vasta extensión geográfica del planeta.

Caracterizamos aquí a las grandes ETNs minoristas como aquellas empresas que operan principalmente como cadenas de supermercados y cuyas actividades de distribución (comercio al por menor) y abastecimiento (ó proveeduría) de mercancías de consumo masivo desbordan las fronteras nacionales, instalando o adquiriendo recursos y asumiendo su control en más de un país, creando así un espacio económico integrado y jerarquizado y con capacidad para diseñar estrategias a escala global.³

Históricamente, el fenómeno de la globalización de las grandes ETNs minoristas, como aquí lo hemos definido, es muy reciente, su origen lo podemos ubicar a mediados de los años noventa y su desarrollo se extiende hasta nuestros días, donde ha alcanzado dimensiones inusitadas transformado radicalmente la estructura del mercado minorista y la forma de producción y consumo de muchos países.

El estudio sobre globalización de las grandes ETNs minoristas, tal y como lo pretendemos abordar, tiene muy poco tiempo de haberse iniciado. No obstante, desde el enfoque del marketing y los negocios internacionales, se ha estudiado “el proceso de internacionalización” de las grandes ETNs minoristas desde principios de los años setenta. En esta corriente de pensamiento el estudio ha pasado de la observación al análisis y, muy recientemente, al desarrollo conceptual (Alexander, 2000).

² El proceso de globalización de las grandes ETN“ de comercio minorista es importante para los países emergentes del tercer mundo por dos razones: primero, los sectores productivos intensivos en fuerza de trabajo son los principales abastecedores de las mercancías que se comercializan en estas empresas; segundo, en los países en desarrollo gran parte del gasto de consumo se dedica a artículos de primera necesidad, especialmente alimentos.

³ De acuerdo con . Wrigley, Coe y Currah, (2005), existen algunas diferencias cruciales entre las ETNs minoristas y las ETNs manufactureras que es necesario considerar: 1) la naturaleza multi-establecimiento, lo que implica que sus actividades están más dispersas e intrincadas; 2) el mayor número de proveedores lejanos, lo que implica que la red de proveedores sea un recurso sumamente estratégico; 3) la estructura de costos, que implica una relación diferente con los proveedores y una estrategia diferente en las operaciones transnacionales; 4) la naturaleza esencialmente local del mercado, lo que implica que sean más sensibles a la cultura y al consumo local; 5) el punto de venta representa un singular paquete de servicios agrupados/configurados, a diferencia de la fábrica que no es vista como un producto de consumo; 6) el contacto con el consumidor es mucho más estrecho e intenso; 7) enfrentan mayores niveles y tipos de regulación pública y 8) el *know how* y el capital intelectual es mucho más fácil de copiar.

Un trabajo pionero, desde la óptica del enfoque del marketing y los negocios internacionales, fue publicado en 1970 por Hollander, bajo el título *Multinational Retailing*, donde subraya el efecto del contexto político y económico en el desarrollo de las operaciones internacionales de las grandes empresas minoristas, resaltando la importancia de la estrechez del mercado doméstico como uno de los elementos centrales en los planes de expansión de estas empresas.

También, a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa aparecen en esta misma corriente de pensamiento numerosas investigaciones que enfatizan en las estrategias corporativas de entrada a nuevos mercados, así como en las condiciones económicas y sociales que hacen posible la expansión de las grandes ETNs minoristas, tanto por el lado del país emisor como del receptor. En esta perspectiva se encuentran los trabajos de Treadgold y Davies (1988), *The Internationalization of Retailing*; Salmon y Tordjman (1989), *The Internationalisation of Retailing*; Pellegrini (1994), *Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing*; y Dawson (1994), *Internationalization of Retailing Operations*.

La síntesis conceptual más acabada desde el enfoque de marketing y los negocios internacionales aparecerá a principios de la primera década del siglo XXI con el trabajo de Alexander y Myers (2000), *The Retail Internationalisation Process*, pero, en efecto, ésta será una síntesis acotada desde la perspectiva de la teoría ecléctica de los negocios internacionales que intentará explicar las distintas formas que ha adoptado la expansión internacional de las grandes empresas minoristas y propondrá una taxonomía de cuatro tipos de empresas minoristas (proximales, transnacionales, multinacionales y globales) de acuerdo a una combinación entre su extensión de mercado (alta o baja) y a su perspectiva corporativa de internacionalización (etnocéntrica o geocéntrica).

Por otra parte, el estudio de la globalización de las grandes ETNs minoristas, en el sentido que pretendemos abordarlo en el presente trabajo, se inaugura a mediados de la década de los noventa del siglo XX, desde un enfoque multidisciplinario de economía, geografía, historia y sociología, con el artículo seminal de Gereffi (1994), *The organisation of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks*, donde el autor muestra como los grandes compradores norteamericanos controlan extensas redes de producción diseminadas sobre los países exportadores más dinámicos del mundo, especialmente sobre las nuevas economías emergentes de Asia Oriental.

El análisis de Gereffi contiene tres elementos que son particularmente relevantes para la investigación de la globalización de las grandes ETNs de comercio minorista: 1) enfatiza en el hecho de que las redes involucran relaciones dinámicas de coordinación internacional entre empresas independientes; 2) enfatiza en el problema de la gobernanza al establecer la existencia de una organización jerárquica al interior de las redes y 3) enfatiza en el papel decisivo de las grandes ETNs minoristas en sectores económicos intensivos en fuerza de trabajo (Dolan y Humphrey: 2004).

En años más recientes y a partir de la veta abierta por Gereffi, se han desarrollado tres líneas de investigación en el estudio de la globalización de las grandes ETNs minoristas:

1. En la Universidad de East Anglia y Sussex, Reino Unido: se ha enfatizado el estudio de los patrones de gobernanza que establecen las grandes ETNs minoristas sobre las cadenas globales de producción diseminadas sobre los países en desarrollo. En esta línea de investigación están los trabajos de Dolan y Humphrey (2000), *Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry*; y Dolan y Humphrey (2004), *Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom*.
2. En la Universidad de Southampton, Manchester y Cambridge, Reino Unido: se ha enfatizado el estudio sobre la configuración del espacio organizacional de las grandes ETNs minoristas a partir de la inserción recíproca entre estas empresas y los lugares donde ellas se establecen. Aquí podemos ubicar los trabajos de Wrigley (2000), *The Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography*; Currah y Wrigley (2004), *Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs*; Coe (2004), *The internationalisation/globalisation of retailing: towards and economic – geographical research agenda*; y Wrigley, Coe y Currah (2005), *Globalizing retail: conceptualizing the distribution – based transnational corporation*.
3. En la Universidad de Michigan y la de California, Estados Unidos, y en el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, en Santiago de Chile: se ha enfatizado el estudio de los efectos organizacionales, institucionales y tecnológicos del rápido crecimiento de las grandes ETNs minoristas en los mercados agroalimentarios de los países emergentes. Ubicamos en esta línea de investigación los trabajos de Reardon y Berdegúe (2002), *The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development*; Reardon, et al. (2003), *The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America*; Reardon, Timmer y Berdegue (2004), *The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems*.⁴

El presente trabajo toma como base el enfoque multidisciplinario y parte de considerar que la explicación tradicional sobre las causas que determinan la expansión de las grandes ETNs minoristas, a saber, la urbanización de los países en desarrollo y la saturación de los mercados desarrollados, sostenidas aún como las causas principales desde el enfoque del marketing y los negocios internacionales, son necesarias pero insuficientes para explicar íntegramente el proceso actual de globalización de estas empresas.

⁴ Las aportaciones que desde México se han hecho a este tema son escasas, el trabajo más completo fue un artículo elaborado en la Universidad de Chapingo por Schwentesius y Gómez (2004) “*Supermarkets in Mexico: Impactos on Horticulture Systems*”, publicado en *Development Policy Review* y reeditado en 2006 en la revista *Comercio Exterior*. Otro trabajo importante es el de Berdegúe et al. (2006) “*Las tiendas de autoservicio y sus efectos sobre las cadenas de comercialización y los pequeños y medianos productores: el caso del sistema producto guayaba de Michoacán*”. En la Facultad de Economía de la UNAM se ha presentado la tesis profesional de Hernández (2004), con el título: “*Concentración en las grandes empresas de comercio minorista: el caso CIFRA/Wal-Mart, México 1991 – 2001*”.

Sostengo que es necesario incorporar en el análisis la especificidad histórica de la nueva fase del desarrollo capitalista para poder dar una explicación integral del fenómeno. Así, partiendo de la guía metodológica propuesta por Dabat (2002), sostengo la hipótesis de que la globalización de las grandes ETNs minoristas se da en el contexto de dos grandes cambios mundiales: la crisis mundial capitalista de mediados de los setenta y el derrumbe del orden bipolar. Así mismo, sostengo que en tales cambios confluyeron, por un lado, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el cambio en la gestión y organización de las empresas y, por otro lado, los procesos de liberalización comercial e integración económica (ver gráfica 1).

Gráfica 1
Determinantes de la globalización de las grandes ETN's minoristas



Fuente: Elaboración propia.

El trabajo está dividido en cinco capítulos, el capítulo 1 explora las aportaciones conceptuales que se han vertido desde los dos enfoques que han estudiado la internacionalización/globalización de las grandes ETNs minoristas: el enfoque del marketing y los negocios internacionales y el enfoque multidisciplinario de las redes globales. En la exploración del primer enfoque se presentan el modelo de estrategia internacional corporativa y el modelo de internacionalización operacional y de mercado. En la exploración del segundo enfoque presentamos tres modelos que entre sí son complementarios: el modelo líder de red, el modelo de cadenas productivas globales y el modelo de empotramiento empresarial.

Los capítulos 2 y 3 analizan estructuralmente los dos ejes principales sobre los que descansa la globalización de las grandes ETNs minoristas: la globalización de las redes de distribución (capítulo 2) y la globalización de las redes de abastecimiento (capítulo 3).

Sobre la globalización de las redes de distribución se realiza un análisis que parte de ubicar a las principales ETNs minoristas del mundo para, posteriormente, describir su evolución hasta la etapa actual; establecer su nueva dimensión espacial; analizar su rápido proceso de difusión, así como las estrategias utilizadas en este proceso. Sobre la globalización de las redes de abastecimiento se realiza un análisis sobre la naturaleza del nuevo modelo de abastecimiento y sobre el poder de negociación y la apropiación del valor generado en las redes de abastecimiento.

El capítulo 4 analiza las causas históricas, particulares a la nueva fase del desarrollo capitalista, que dieron origen a la globalización de las grandes ETNs minoristas: el cambio organizacional en las empresas; la revolución informática y de las comunicaciones; los procesos de liberalización comercial e integración económica; el ascenso industrial de Asia Oriental y la caída del bloque socialista

El capítulo 5 es un estudio de caso que aborda la globalización del mercado minorista mexicano. Después de hacer un breve recuento histórico sobre los antecedentes de internacionalización del sector, este capítulo explica como, a partir de la apertura comercial iniciada a finales de los años ochenta, las grandes ETNs minoristas norteamericanas y europeas incursionaron al país mediante alianzas estratégicas con los principales minoristas locales. Así mismo, se expone cómo a partir de la reconfiguración internacional del sector, las empresas europeas abandonan el país y *Wal-Mart* inicia un proceso acelerado de expansión orgánica que le permite globalizar al mercado minorista mexicano.

Finalmente, están las conclusiones al trabajo, que enfatizan en los principales resultados de la investigación, particularmente los que tienen que ver con las evidencias que soportan la tesis de que la globalización de las grandes ETN's minoristas es producto de la especificidad histórica de la nueva fase del desarrollo del capitalismo.

CAPÍTULO 1

ACERCAMIENTOS CONCEPTUALES A LA GLOBALIZACIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS.

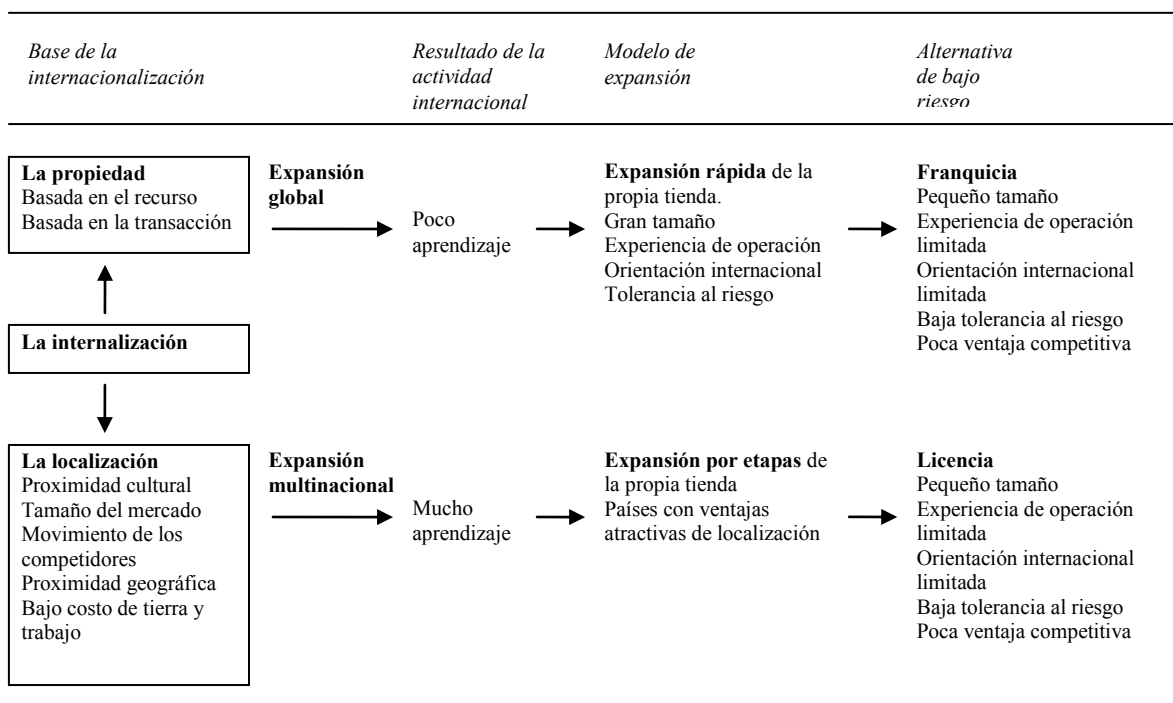
1. 1 El proceso de internacionalización corporativa y de mercado

El punto de partida para el desarrollo conceptual de la globalización de las ETNs minoristas son los trabajos realizados a finales de la década de los años ochenta y principios de los noventa desde la perspectiva del enfoque del marketing y los negocios internacionales, los cuales enfatizaron el proceso de internacionalización corporativa y de mercado que siguieron estas empresas.

1.1.1 El modelo de estrategia internacional corporativa

La primera síntesis conceptual de estos trabajos ha quedado plasmada en el *modelo de estrategia internacional de expansión*, propuesto por Sternquist (1997), que es influenciado fuertemente por el modelo ecléctico de Dunning (1988). El modelo de Sternquist enfatiza el proceso de internacionalización corporativa de las grandes empresas minoristas a partir de sus estrategias de expansión. De acuerdo con este modelo, las dos mejores estrategias alternativas para la expansión internacional son: la estrategia global y la estrategia multinacional (ver figura 1.1).

Figura 1.1
Modelo de estrategia internacional de expansión de las ETNs minoristas



Fuente: Adaptado de Sternquist (1997)

La estrategia de expansión global es ideal para los grandes minoristas que poseen ventajas de propiedad fuerte,⁸ esto les permite expandirse internacionalmente de una forma muy rápida con un formato de tienda estándar, el cual es reproducido fielmente en cada nuevo mercado donde se establecen. La poca diversificación de los formatos que colocan en el extranjero les permite mantener una dirección centralizada desde su país de origen.

Sin embargo, una expansión rápida implica absorber muy pocos conocimientos nuevos sobre los mercados que están penetrando, esto es así debido a que con un formato de tienda estandarizado, su mercado objetivo no puede ser otro más que un conjunto de consumidores con características similares pero que se encuentra diseminado en ciertos lugares a lo largo del mundo. Así, los minoristas globales que inician su expansión internacional tienden a instalarse en zonas con un nivel similar de desarrollo económico al que existe en su país de origen.

Por otro lado, la estrategia de expansión multinacional es la que siguen las grandes empresas minoristas que poseen ventajas de localización fuertes⁹, esto les permite cambiar el formato de tienda original y adaptarlo a las diferencias culturales de cada país. La estrategia multinacional implica, además de una dirección descentralizada, aprender mucho sobre la cultura del país receptor, sin embargo, cada país le da a la empresa minorista una amplia base de conocimiento que sirve de insumo para incursiones futuras en otros mercados.

Los minoristas multinacionales incursionan a nuevos países por etapas en lugar de hacerlo precipitadamente, generalmente concentran su expansión dentro de un área geográfica y hasta no agotar sus posibilidades se mueven a otro país o región. Entre mayores sean las diferencias culturales es más probable que entren al mercado estableciendo una *joint venture* con una compañía local, incluso si ingresa a un país o grupo de países con perspectivas culturales similares tenderán a establecer una *joint venture* con un socio diferente y así, con el tiempo, la empresa tendrá un conocimiento amplio de varios mercados lo que la convertirá en un minorista mundial muy competitivo.

Sternquist (1997) sostiene que tanto para las ETNs minoristas globales como para las multinacionales existe una alternativa de expansión internacional de bajo riesgo. Las

⁸ Las *ventajas de propiedad* son los recursos y capacidades de la empresa usados para obtener poder de mercado. Las ventajas basadas en los recursos y las ventajas basadas en la transacción son dos tipos de las ventajas de propiedad. Las ventajas basadas en los recursos se refieren a los obtenidos por diferenciación o reputación superior de la empresa. Las ventajas basadas en la transacción surgen debido a la forma como se organiza la empresa para captar beneficios transaccionales. Obteniendo economías de escala en las operaciones de la empresa se hace una ventaja de propiedad basada en la transacción (Dunning, 1976). El volumen de compra o las economías debido a la dirección centralizada son ejemplos de ventajas basadas en la transacción dentro del comercio minorista.

⁹ Las *ventajas de localización* enfatizan en los factores atractivos de un país extranjero para una empresa minorista. Estos factores se han agrupado en factores de expulsión (*push*) y factores de atracción (*pull*). Los factores de expulsión son aquellos que hacen al mercado doméstico menos atractivos, por ejemplo, leyes locales que restringen la expansión, aumento de impuestos y saturación del mercado. Los factores de atracción son aquellos que hacen atractivo un mercado extranjero: proximidad cultural, tamaño del mercado, movimientos de los competidores, proximidad geográfica, costos bajos del trabajo y la tierra (Dunning, 1976).

empresas minoristas globales usaran la franquicia como una alternativa de expansión internacional de bajo riesgo debido a que pueden transferir fácilmente su formato estandarizado estableciendo contratos de asociación con otros negocios. Por su parte, las empresas minoristas multinacionales usarán la licencia (por la marca) como alternativa de bajo riesgo. Dado que estas empresas están descentralizadas y no usarán un formato de operación estandarizado, las empresas extranjeras que quieran afiliarse a ellas estarán obligadas a pagar una regalía por usar el nombre de la empresa.

El modelo de estrategia internacional corporativa que aquí se expone considera que la acumulación de aprendizaje es una etapa previa para una incursión futura. Así, la expansión internacional puede involucrar diferentes niveles de aprendizaje. Los minoristas que establecen franquicias o licencias obtienen poca información que les ayuda en los nuevos mercados extranjeros. El beneficio de corto plazo (económico o de localización) y el bajo riesgo al establecer franquicias o cuotas por licencia es lo que impulsa el establecimiento de una u otra estrategia (Sternquist, 1997).

1.1.2 El modelo de internacionalización operacional y de mercado

La síntesis conceptual más acabada, desde el enfoque del marketing y los negocios internacionales, fue hecha por Alexander y Myers (2000), en su *modelo de internacionalización operacional y de mercado*, en este modelo establecen que el proceso de internacionalización de las grandes empresas minoristas debe ser considerado no sólo en términos de la propia empresa, es decir en términos corporativos, como lo establece el modelo de Sternquist, si no también en términos del propio mercado.

Alexander y Myers sostienen que en términos del mercado el proceso de internacionalización de las grandes ETNs minoristas es *dinámico y reiterativo*. Es decir, los cambios dentro de la empresa están profundamente conectados con el contexto de los cambios en el mercado (ver figura 1.2). Así, *el recurso* que provee la ventaja explotada por un minorista en el mercado doméstico, si ella está basada en una ventaja conceptual¹⁰ o ventaja tecnológica, será formulada dentro de un conjunto de factores del entorno. Estos factores estimularán el desarrollo del concepto o facilitarán el desarrollo de una base tecnológica que le dará a la empresa minorista una ventaja sobre sus competidores domésticos.

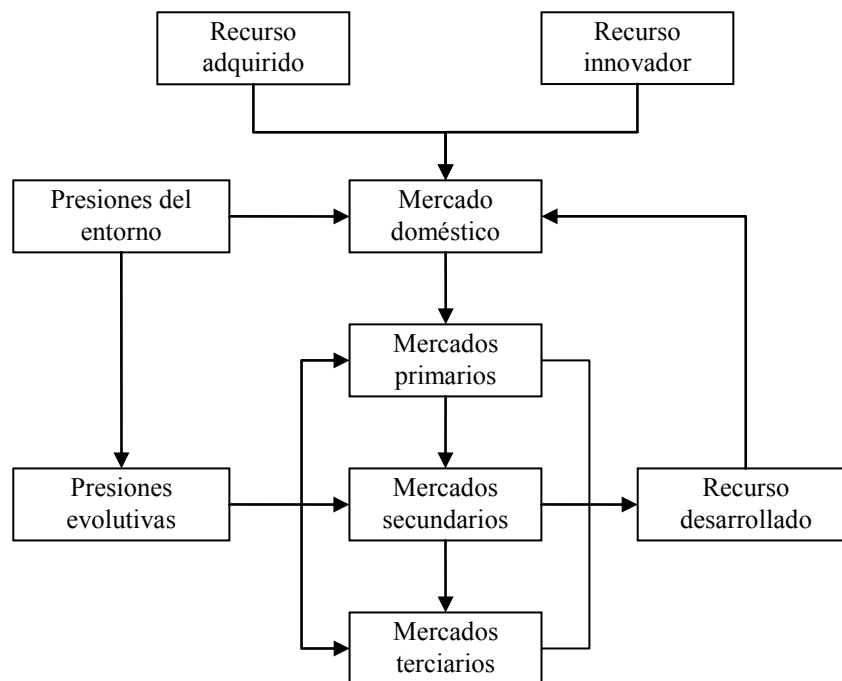
Las ventajas basadas en la propiedad (de recursos o de transacción) que Sternquist (1997) enfatiza en su modelo de estrategia internacional de expansión, están incorporadas dentro de este enfoque, sin embargo, aquí se consideran tanto con referencia al mercado como con referencia a la empresa. Tal y como Alexander (1997) ha enfatizado, el proceso de internacionalización ocurre por medio de la transferencia física de innovación, como un resultado de la expansión internacional de las operaciones y por medio de la transferencia de habilidades y tecnología fuera de los límites del mercado doméstico.

¹⁰ Se refieren al concepto de tienda, es decir al tipo de formato.

Así, el recurso estratégico y ventaja competitiva de la ETN minorista no puede ser meramente parte del desarrollo organizacional interno a la empresa sino también parte del desarrollo del mercado. Es decir, ahí donde existen las condiciones apropiadas se desarrollará un formato de tienda para satisfacer esas necesidades. Si esas necesidades existen en dos mercados, una empresa puede cubrir esas necesidades a través de la transferencia directa de un formato de tienda o el mismo formato de tienda puede ser desarrollado separadamente por otra empresa en el segundo mercado. En este último mercado se llevará en efecto la apropiación de un concepto de formato de tienda o un conjunto de habilidades tecnológicas.

La idea de la apropiación de ventaja es tan importante como el mercado o la empresa, bajo la consideración de que no puede estar, o basarse en, el mercado primario. Así, en términos del ciclo de vida internacional del producto (Vernon, 1966), la empresa minorista, aprovechándose de la ventaja básica, tendrá que considerar a los mercados terciarios y primarios de una forma diferente (Alexander y Myers, 2000).

Figura 1.2
La internacionalización del mercado de las ETNs minoristas



Fuente: Adaptado de Alexander y Myers (2000)

Como se indica en la figura 1.2, la expansión doméstica es seguida por la expansión en los mercados internacionales primarios. Como Pellegrini (1994) ha señalado, tales mercados serán de una naturaleza similar o psicológicamente aproximada al mercado doméstico. En consecuencia, estos mercados son una extensión natural del mercado doméstico. Estos mercados primarios, con un nivel de desarrollo socioeconómico similar, ejercen presiones similares para el desarrollo de un concepto de tienda o para el desarrollo tecnológico.

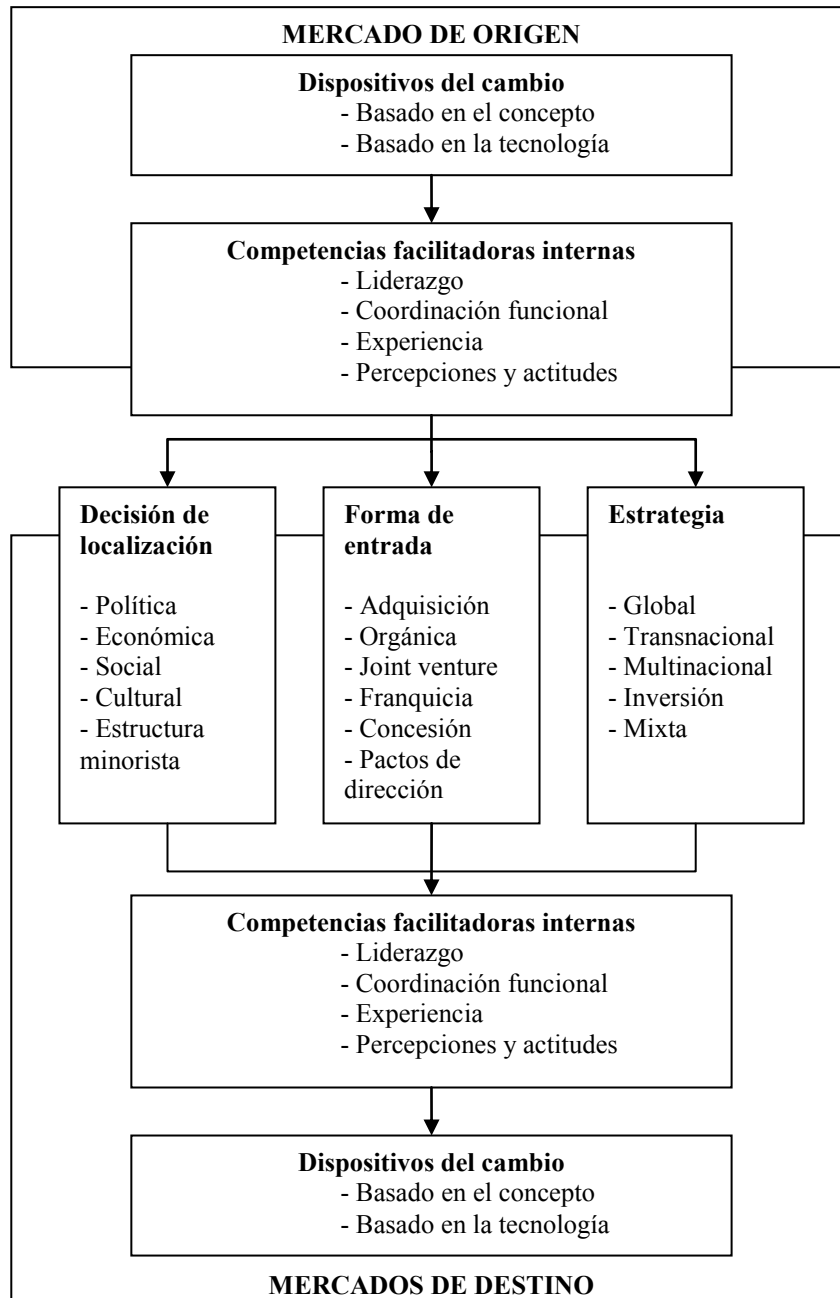
Posteriormente, la expansión puede seguir en los mercados de naturaleza secundaria y terciaria. Tales mercados diferirían cada vez más del mercado de origen y de los mercados primarios. Ellos serán cada vez menos próximos cultural, económica y geográficamente. Algunas de estas extensiones de mercado serán el destino de las innovaciones en los mercados más avanzados. Sin embargo, cuando la empresa minorista opera dentro del mercado internacional estará sujeta al mismo conjunto de presiones del entorno que existen en el mercado doméstico. Así, los mercados terciarios recibirán la influencia del desarrollo del concepto de tienda o base tecnológica internacional y doméstica.

Como ilustra la figura 1.2, existe la oportunidad permanente para el reajuste conceptual y tecnológico al encontrar condiciones de mercado diferentes. Sin embargo, estas presiones existirán independientemente del marco organizacional interno a la empresa minorista. No obstante, está dentro del marco organizacional la actualización los recursos o el desarrollo de nuevas ventajas, pero la empresa puede o no responder. Si no responde, entonces la empresa minorista no logra proporcionar ventajas a los mercados que sirve o solo puede hacerlo para una parte de ellos dependiendo de su lugar en la jerarquía del mercado (Alexander y Myers, 2000).

Ahora bien, en términos de la empresa, la figura 1.3 identifica aquellos factores que determinan el proceso de internacionalización desde una perspectiva corporativa. Este marco está basado en las características de la ETN minorista dentro del contexto del mercado en el que opera. El punto de partida son *los conductores del cambio*, que relacionan las ventajas de propiedad identificadas por Dunning (1981) y discutidas en el contexto de las ETNs minoristas por Sternquist (1997). Aquí, los conductores del cambio están identificados como ventajas basadas en el recurso y ventajas basadas en la transacción (ambas, ventajas de propiedad). Desde el punto de vista del comercio minorista son ventajas basadas en el concepto (formato de tienda) y ventajas basadas en la tecnología o en las habilidades. Ellas pueden surgir de la marca que posee la empresa minorista o de los medios por los que las economías de escala son explotadas más eficientemente. Es importante apreciar que, para Alexander y Myers (2000), las ventajas de propiedad no deben ser consideradas como inmutables.

Las ventajas basadas en el recurso son, de acuerdo con Brown y Buró (1992), la marca de una empresa minorista, con su imagen asociada respecto de los consumidores, capaz de traspasar las fronteras nacionales. Estas ventajas surgen de la innovación en el mercado de origen y pueden ser moldeadas por las características sociales, económicas o incluso culturales de los mercados y/o por las interrelaciones del desarrollo económico y estructural. Son producto de las características diferenciadas de los mercados, pues un minorista puede obtener la ventaja de la oportunidad de desarrollar un formato en el mercado de origen de una forma que no ha sido posible en otros mercados o comercializa un producto asociado con el mercado de origen.

Figura 1.3
La internacionalización corporativa de las ETN minoristas



Fuente: Adaptado de Alexander y Myers (2000)

En la conceptualización de Sternquist (1997) las ventajas basadas en la transacción están asociadas a las habilidades de las compañías para llevar el producto del fabricante al cliente. Sin embargo, para Alexander y Myers, esta interpretación no enfatiza la multinacionalidad que inicialmente Dunning (1976) propone. En cambio, señalan los autores, parecería más apropiado ver estas ventajas como basadas en el recurso porque ellas son un producto de las diferencias de los mercados. El volumen de compra puede ser

percibido un producto de las ventajas ganadas por la operación en un mercado y el beneficio derivado del desarrollo económico y corporativo. Las ventajas de transacción ganadas por las operaciones multinacionales son por lo tanto experimentadas posteriormente en el proceso de internacionalización.

La habilidad de la empresa minorista para internacionalizar esos recursos se determinará por las competencias facilitadoras internas a la organización. Esto puede ser caracterizado, como Vida y Fairhurst (1998) lo han señalado, por peculiaridades como la experiencia de los directores y sus percepciones y actitudes; así como también puede ser determinado por las cualidades de la dirección y la habilidad para coordinar diferentes áreas funcionales dentro de la organización sobre una base internacional. La conceptualización de estos autores está basada en el supuesto de que la internacionalización es el resultado del cambio incremental o aleatorio.

En la figura 1.3 los dispositivos del cambio son los recursos que una empresa minorista posee, en virtud de su inicio operacional y el desarrollo dentro de su mercado de origen.

Las competencias facilitadoras internas son los medios por los que la empresa puede transferir las ventajas derivadas de un concepto de tienda o conjunto de habilidades dentro de los mercados internacionales. En la base de las competencias facilitadoras internas, la organización realizará decisiones de localización, adoptando métodos de entrada y estableciendo un acercamiento estratégico hacia la expansión.

Las decisiones de localización, métodos de entrada y naturaleza estratégica de las operaciones internacionales serán determinadas por los dispositivos del cambio y la habilidad de los directores para explotar las ventajas derivadas de esos dispositivos. Así, los factores aleatorios e incrementales que determinan los procesos de internacionalización son específicos a las compañías, pero ocurren dentro de un contexto que apoyará tales desarrollos. A su vez, esto alterará dentro del ambiente internacional las competencias facilitadoras internas de la organización cuando la organización aprende o no del conjunto de mercados en que opera. Los dispositivos del cambio serán influenciados por la habilidad de la organización para responder a las condiciones encontradas del mercado internacional (Alexander y Myers, 2000).

Finalmente, Alexander y Myers (2000), proponen una matriz que integra los problemas conceptuales discutidos anteriormente (ver figura 1.4). La matriz sugiere que la internacionalización de la empresa minorista puede ser considerada en términos de su etnocentricidad o su geocentricidad, mientras que el mercado puede ser considerado con referencia a su extensión. Dentro de este marco, puede considerarse que las empresas minoristas han logrado grados diferentes de internacionalización dependiendo de la cobertura del mercado y la integración organizacional alcanzada.

Figura 1.4
Internacionalización del mercado y corporativa en las ETNs minoristas

<i>Extensión del mercado</i>	Alta	Multinacional	Global
	Baja	Proximal	Transnacional
		Etnocéntrica	Geocéntrica

Perspectiva corporativa

Adaptado de Alexander y Myers (2000)

En la figura 1.4, por medio del concepto de “perspectiva corporativa” se integran y desarrollan los conceptos de mecanismos de control, sensibilidad del mercado, valores corporativos y sensibilidad internacional. A través del concepto “extensión del mercado” la matriz integra a los factores característicos del mercado que se enfatizan en la teoría del comercio internacional minorista.

De acuerdo con esta matriz, una *empresa minorista global* ha logrado exitosamente la integración y desarrollo de sus competencias facilitadoras internas así como la extensión y explotación del recurso que posee y la ventaja competitiva en los mercados secundarios y terciarios. En contraste, la *empresa minorista proximal* permanece dentro de una extensión del ambiente doméstico y ha logrado o buscado poco desarrollo de una aproximación de dirección geocéntrica hacia los mercados internacionales. Por su parte, la *empresa minorista multinacional* mantiene una perspectiva etnocéntrica aún cuando haya logrado una extensión considerable de mercado. En contraste, la *empresa minorista transnacional* ha adoptado una perspectiva geocéntrica pero ha entrado sólo en un número limitado de mercados primarios. Adicionalmente, Alexander y Myers (2000), señalan:

“Una *empresa minorista proximal* refleja el desarrollo del mercado de los “internacionalistas cautos” de Treadgold (1988), donde una estrategia que traspasa la frontera le ha proporcionado a las empresas minoristas la operación internacional en mercados psicológicamente próximos. En el sistema de clasificación de Pellegrini (1994) la *empresa minorista proximal* se ha desarrollado dentro de otros mercados de países similares, como una extensión del desarrollo en los mercados domésticos: original, adyacente o nacional.

La *empresa minorista transnacional* descrita en este modelo ha logrado un grado alto de extensión de mercado pero permanece psicológicamente arraigada a la rutina

conceptual y competitiva del mercado doméstico. Así, “los poderes mundiales” de la matriz de Treadgold (1989) no están excluidos de la categorización, ni solo se refiere a la sensibilidad del mercado de la “empresa multinacional” de Salomón y Tordjman (1989) para la exclusión de su concepto único “minorista global”. Así un minorista que se expande de una estructura de mercado favorablemente desarrollada hacia estructuras menos desarrolladas puede lograr un grado alto de extensión de mercado pero retienen una perspectiva y concepto competitivo etnocéntrico.

De la misma forma, *el minorista global* descrito aquí puede adoptar soluciones locales para mercados diferentes. Así, la aproximación global descrita no refleja sólo la definición “global” propuesta por Salomon y Tordjman (1989). Aquí la globalización es definida por la extensión del mercado y por la orientación global. Es decir, los minoristas en virtud de su perspectiva geocéntrica pueden adoptar el cambio en lugar de replicar una fórmula extinta. Así, el minorista transnacional por evitar la contracción en la extensión del mercado de una perspectiva etnocéntrica, se dispondrá extender la penetración más allá de un grupo de mercados psicológicamente próximos” (traducción).

1. 2 El cambio organizacional hacia las redes globales.

En el umbral del siglo XXI varios autores empiezan a reconocer en las redes una de las ideas conceptuales más útiles para entender la complejidad de la economía global, señalando que en ellas se refleja la estructura fundamental y la naturaleza de las relaciones de producción, distribución y consumo en un escenario mucho más complejo y mucho más amplio. Así, las redes de producción y comercio, son las formas genéricas de la organización económica en la nueva fase del desarrollo capitalista (Ernst y Kim, 2001).

Tradicionalmente los científicos sociales (economistas, geógrafos, sociólogos, etc.) vieron a la expansión internacional de las grandes ETNs minoristas como ajena a la globalización económica. No fue hasta mediados de los años noventa cuando Gerrefi (1994) propone por primera vez una conceptualización que parte de considerar a los grandes compradores, especialmente a las grandes ETNs minoristas, como empresas líderes en la conducción de amplias redes de producción y abastecimiento que le dan forma al proceso de globalización.

1.2.1 El modelo líder de red

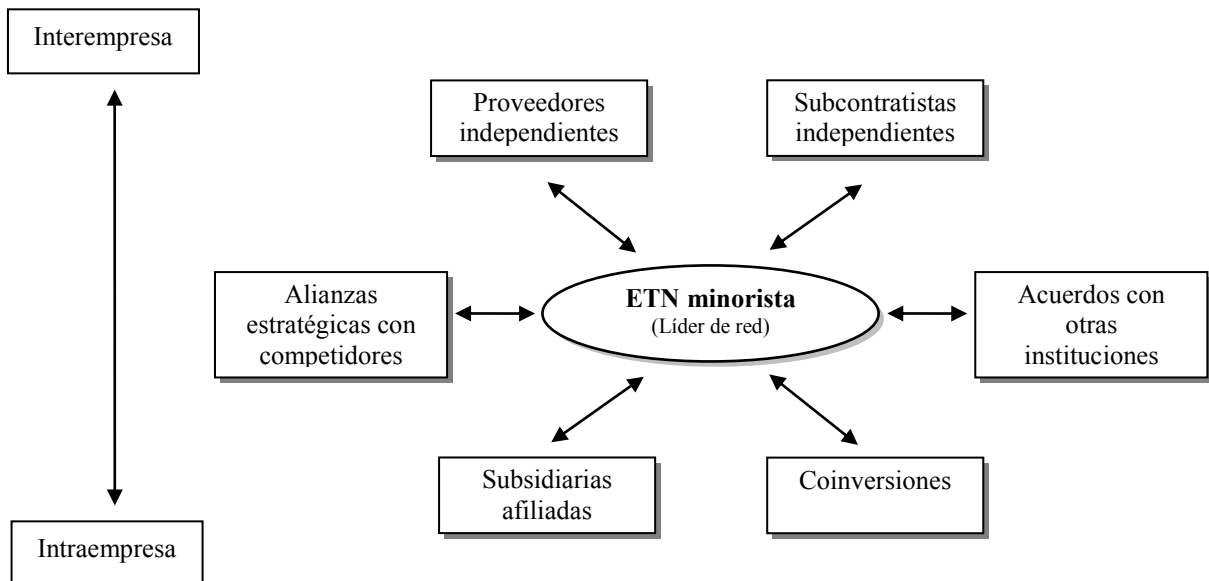
Originalmente este modelo fue planteado para redes empresariales dirigidas por empresas líderes manufactureras, sin embargo el modelo líder de red también ha sido aplicado en el análisis de las redes empresariales dirigidas por las empresas comercializadoras, y especialmente por las grandes ETNs minoristas.

La construcción y establecimiento de redes empresariales globales por parte de las grandes ETNs minoristas se debe, en buena medida, a la búsqueda por superar las restricciones organizacionales y de mercado a las que se enfrentaron durante a década de los años ochenta, lo cual fue apoyado por los procesos de liberalización e integración económica y por las nuevas tecnologías de información y comunicación.

El establecimiento de redes permitió a las grandes ETNs minoristas no solo el acceso a nuevos mercados y la reducción de costos, sino también: la explotación de la incertidumbre a través una mejor flexibilidad operacional; una comprensión de la velocidad al mercado a través de un desarrollo de producto y ciclo de vida del producto reducido; el aprendizaje y la adquisición de capacidades exteriores especializadas y un cambio de estrategias hacia nuevos y desconocidos mercados (Girod y Rugman, 2005).

De acuerdo con Ernst y Kim (2001), el concepto de red empresarial abarca tanto las transacciones intra e interempresa como las formas de coordinación: vincula las propias subsidiarias de las líderes, afiliadas y coinversiones con subcontratistas, proveedores y proveedores de servicios, así como a los socios de las alianzas estratégicas (ver figura 1.5). Estas redes, señalan los autores, combinan una dispersión concentrada de la cadena de valor más allá de la empresa y las fronteras nacionales, con un proceso paralelo de integración de niveles jerárquicos de los participantes en las redes.

Figura 1.5
Los nodos de una red empresarial global dirigida por una ETNs minorista líder



Fuente: Adaptado de Ernst y Kim, 2001

El principal propósito de la red es el de proveer a las grandes ETNs minoristas líderes de un acceso rápido y de bajo costo a los recursos, capacidades y conocimiento que son complementarios a sus capacidades centrales. No obstante, los beneficios reales resultan de la diseminación, intercambio y subcontratación de conocimientos y capacidades. Asimismo, las redes empresariales globales no solo permiten a las grandes ETNs minoristas mejorar la eficiencia, también les permiten sostener posiciones cuasi-monopólicas, generar poder de mercado a través de la especialización y levantar barreras a la entrada, así como reforzar sus capacidades para generar innovación.

Dos características distintivas de las redes empresariales globales permiten el alcance de la difusión internacional del conocimiento: una rápida y, no obstante, concentrada dispersión

de actividades en la cadena de valor y, simultáneamente, su integración hacia las redes jerárquicas. El grado de dispersión difiere a lo ancho de la cadena de valor: se incrementa conforme uno se va acercando al final del producto mientras la dispersión permanece concentrada especialmente para los componentes de precisión críticos. Así, las redes de producción global consisten típicamente en varios círculos jerárquicos que van desde las líderes de red, que dominan tales redes, hasta una variedad de proveedores de redes especializados locales usualmente más pequeños (Ernst y Kim, 2001).

La empresa líder está en el centro de una red: provee liderazgo estratégico y organizacional más allá de los recursos que, desde una perspectiva contable, caen directamente bajo su control administrativo. La líder deriva su fuerza de su control sobre los recursos y capacidades cruciales que facilitan la innovación, y de su capacidad para coordinar las transacciones y el intercambio de conocimiento entre los diferentes nodos de red. Ambas son la fuente de su capacidad superior para generar ganancias. La creciente especialización vertical es el conductor fundamental de este modelo líder de organización industrial (Reich, 1993; Castells, 1999).

Las líderes retienen “en casa” las actividades en donde ellos tienen una ventaja estratégica particular y subcontratan aquellas en donde no la tienen. El resultado es que una porción creciente del valor agregado se dispersa por encima de las fronteras de la empresa, así como más allá de las fronteras nacionales. Las líderes pueden ejercer una presión considerable sobre los proveedores locales, especialmente en los países en desarrollo: ellas pueden disciplinar a los proveedores amenazando con expulsarlos de las redes en cualquier momento que fallen en proveer los servicios requeridos a bajo precio y calidad de clase mundial (Reich, 1993; Castells, 1999).

Ernst y Kim (2001) distinguen dos tipos de proveedores locales: proveedores líderes de nivel superior (*higher tier*) y proveedores de menor nivel (*lower-tier*). Los primeros tratan directamente con las líderes globales; poseen valiosos activos de propiedad (incluyendo tecnología) y han desarrollado su propia mini red global de producción. Con excepción de IyD básica, el proveedor de nivel superior es capaz de llevar todos los pasos en la cadena de valor e incluso debe asumir funciones de coordinación necesarias para la administración de la cadena de proveeduría global. Esto requiere que el proveedor de nivel superior desarrolle e integre a su propia red densos encadenamientos entre clusters dispersos geográficamente pero concentrados y especializados localmente.

Por su parte, los proveedores de menor nivel están en una posición más precaria. Sus principales ventajas competitivas son su bajo costo, velocidad y flexibilidad de entrega. Son usadas típicamente como “rompedores de precios” y “colchones”, y pueden ser expulsados sin previo aviso; raramente tratan directamente con el líder global; interactúan principalmente con el proveedor local de mayor nivel; carecen de activos de propiedad; su posición financiera débil y son altamente vulnerables a cambios bruscos en los mercados y la tecnología y a crisis financieras.

1.2.2 El modelo de cadenas productivas globales

El concepto de cadena productiva es una de las aproximaciones más útiles para entender la segmentación geográfica del proceso de diseño, producción y comercialización de un producto. Una primera aproximación conceptual es dada por Hopkins y Wallerstein (1994) al definir una cadena productiva como “una red” de procesos de trabajo y producción cuyo resultado último es una mercancía final.

Gereffi (1994) retoma esta idea para definir una cadena productiva *global* como un conjunto de redes inter-organizacionales agrupadas entorno a una mercancía o producto, vinculando entre sí a familias, empresas y estados dentro de la economía mundial; señala que estas redes son delimitadas circunstancialmente, construidas socialmente e integradas localmente, subrayando el empotramiento social de la organización económica. Así, Gereffi identifica cuatro dimensiones principales de las cadenas productivas globales:

1. Una estructura *input-output*: una cadena de valor agregado de productos, servicios y recursos vinculados a través de una serie de industrias relevantes.
2. Una territorialidad: que es una forma de distribución geográfica que puede ser espacialmente dispersa o concentrada.
3. Una estructura de gobernanza: autoridad y relaciones de poder entre las empresas que determinan como se asignan y fluyen dentro de la cadena los recursos financieros, materiales y humanos.
4. Un marco institucional: que identifica como las condiciones y políticas locales, nacionales e internacionales dan forma al proceso de globalización en cada fase de la cadena.

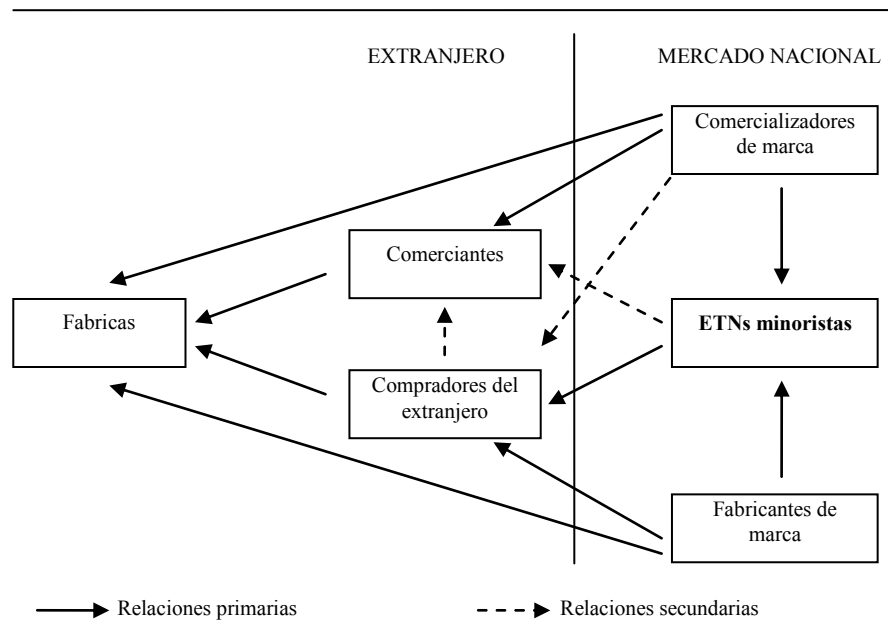
De estas cuatro dimensiones básicas, Gereffi (1994) centra su atención en la tercera, argumenta que existen dos tipos de estructuras de gobernanza que dominan la coordinación global de la producción: las *cadenas productivas dirigidas por el productor* y las *cadenas productivas dirigidas por el comprador*.

Las cadenas dirigidas por el productor son aquellas en las que los grandes fabricantes juegan un papel central en la coordinación de las redes de producción global (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante). Este tipo de cadenas son características de las industrias intensivas en capital y tecnología de punta. Por otra parte, las cadenas dirigidas por el comprador, se establecen en aquellas industrias en las que las ETNs minoristas, fabricantes de marca y comercializadores juegan papeles pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizadas globalmente en una variedad de países exportadores, comúnmente localizados en el tercer mundo. Este tipo de cadenas son comunes en las industrias de consumo masivo, que normalmente son industrias intensivas en mano de obra.

Precisamente, la conceptualización de las cadenas productivas dirigidas por el comprador, tendrá una importancia fundamental en el análisis de la globalización de las ETNs

minoristas (ver figura 1.6). Gereffi (1994) señala que una de las características principales de las empresas que se ajustan a este modelo es que diseñan y/o comercializan, pero no fabrican los productos de marca que ordenan: forman parte de una nueva clase de fabricantes sin fábrica que en el proceso de producción separan la producción física de artículos de la etapa del diseño y de la comercialización; ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la manufactura y cuántas ganancias se acumularán en cada etapa de la cadena ya que ejercen la influencia principal en la distribución y venta al final de la cadena.

Figura 1.6
Organización de las cadenas productivas globales dirigidas a las ETNs minoristas



Fuente: Adaptado de Gereffi (1994)

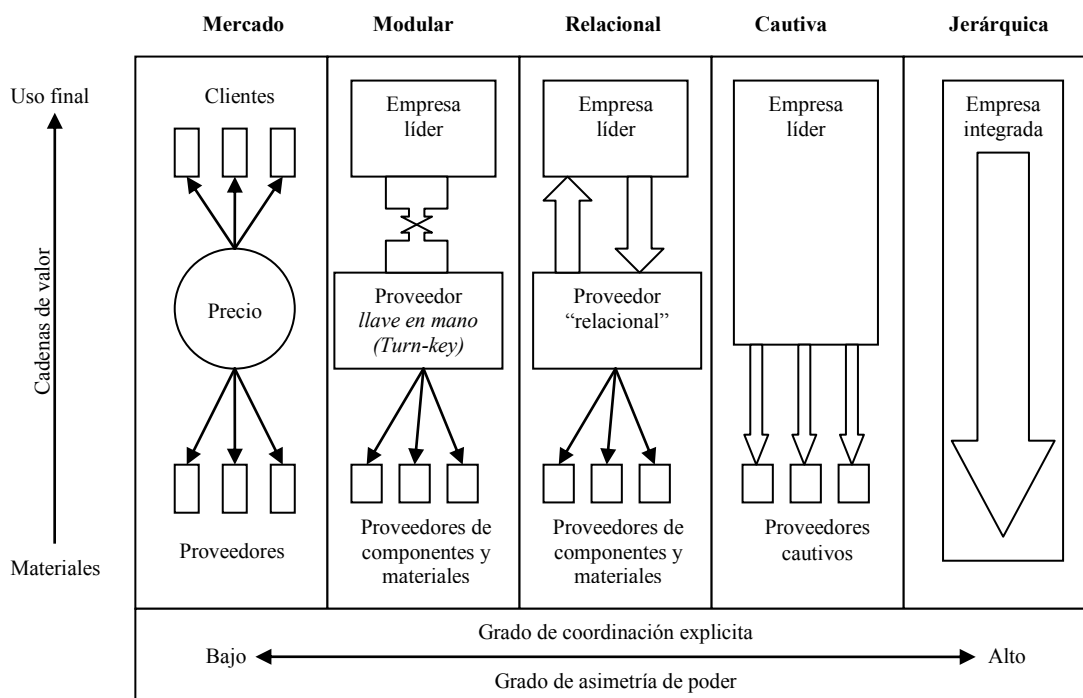
Las ganancias en las cadenas destinadas al comprador no se derivan sólo de la escala, volumen y la incorporación de avances tecnológicos, sino también, y principalmente, dice Gereffi, de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, servicios financieros, ventas y comercialización, que permiten a las ETNs minoristas, diseñadores y comercializadores actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores en el extranjero con nichos de productores en evolución en sus principales mercados de consumo. El mismo autor señala:

“las cadenas destinadas al comprador están muy unidas a las *rentas relacionales*, que se refieren a varias familias de relaciones entre empresas, incluyendo las técnicas de administración de suministro en cadena, que vincula a los grandes ensambladores con empresas pequeñas y medianas, la construcción de alianzas estratégicas y grupos de pequeñas empresas de una localidad particular, y la manifestación de elementos de

eficiencia colectiva asociados con la producción OEM (original equipment manufactures); las *rentas de política comercial*, entendidas como el valor de la escasez (rareza) creado por las políticas comerciales –por ejemplo las cuotas de vestuario– y las *rentas por la marca*, que se refiere a los retornos por las técnicas de diferenciación de producto, utilizadas para establecer una prominencia de la marca en los mercados más importantes del mundo”

Volviendo a la dimensión de coordinación y control dentro de las cadenas productivas globales, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) proporcionan una tipología de las formas de gobernanza, la cual ha resultado muy útil para comprender las formas de gobernanza que ejercen las grandes ETNs minoristas en los países emergentes: (1) la complejidad de las transacciones, (2) la habilidad para codificar las transacciones y (3) las capacidades en la base de proveedores. Con ello determina cinco formas de gobernanza: del mercado, modular, relacional, cautiva, jerárquica, dentro de las cuales hay un nivel variable de coordinación explícita y asimetrías de poder (ver figura 1.7).

Figura 1.7
Cinco tipos de gobernanza de las cadenas globales de valor



Fuente: Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005)

Gobernanza del mercado. Se presenta cuando el producto y las características técnicas del proceso son relativamente simples de comunicar, las transacciones son fácilmente codificadas y los proveedores tienen la capacidad de elaborar los productos con pocos insumos de los compradores. Aquí la coordinación y las asimetrías de poder son las más bajas.

Gobernanza modular. Donde los proveedores son competentes y la información puede ser codificada, incluso la información compleja puede ser manipulada a través de lo que están condicionadas las cadenas de valor modular. El manufacturero contratista elabora productos personalizados a las necesidades de clientes particulares. En este caso “las normas técnicas simplifican las interacciones reduciendo la variación del componente y unificando el componente, producto y descripciones del proceso y, cuando los proveedores pueden suministrar módulos y paquetes completos, ésta internalización dificulta codificar la información (tácita), reduce la especificidad del recurso y por consiguiente la necesidad de un comprador para monitorear y controlar directamente. Como un resultado, los costos de cambio para ambas partes son bajos. La codificación significa que los compradores pueden cambiar relativamente fácil de proveedores aunque los productos proporcionados sean personalizados y altamente complejos y la propia relación de la cadena de valor sea modular.

Gobernanza relacional. En los casos en que las características técnicas del producto no pueden especificarse, los productos son complejos y las capacidades del proveedor son altas, puede esperarse una gobernanza de la cadena de valor relacional. Esto es porque el conocimiento tácito debe intercambiarse entre los compradores y vendedores y porque los proveedores muy competentes mantienen una motivación fuerte a favor de las empresas líderes para proveerlas externamente (*outsourse*) para ganar acceso a competencias complementarias.

Gobernanza cautiva. Las relaciones de cadena de valor cautiva se erigen cuando los productos son complejos y las características técnicas del producto son codificables, pero las capacidades de los proveedores son bajas en relación a los requerimientos del comprador. En este caso, el comprador necesita monitorear el desempeño estrechamente y posiblemente invertir en incrementar las capacidades del proveedor.

Gobernanza jerárquica. En situaciones cuando no pueden codificarse las características técnicas de producto, los productos son complejos y no pueden encontrarse proveedores competentes, entonces las empresas líderes serán forzadas a desarrollar y manufacturar los productos ellas mismos. Este es el caso de la integración vertical. Aquí la coordinación y la asimetría de poder es la más alta.

El análisis de la gobernanza dentro de las cadenas globales de producción dirigidas por las grandes ETNs minoristas ha sido presentado de forma dinámica por Dolan y Humphrey (2004), quines han analizado los cambios de poder entre las ETNs minoristas de Europa Occidental y sus proveedores en África. Estos autores señalan que los costos de gobernanza son muy bajos para las cadenas productivas de mercado y modulares y muy altas para las relacionales y cautivas, sin embargo, las relaciones de mercado se dan ineficientemente dada la complejidad de la información requerida para realizar la transacción. Tal complejidad puede incrementarse como resultado de dos factores: las estrategias de diferenciación de producto de las ETNs minoristas y el aumento de la complejidad de la regulación. Esta situación, señalan los autores, hace necesario invertir en el aumento de capacidades de los proveedores y, por lo tanto, eleva tendencialmente los costos de gobernar las cadenas.

Existen dos formas de compensar esta tendencia hacia el incremento de los costos de gobernar las cadenas. La primera es codificando la información compleja, lo que reduce los costos de coordinación. Esto puede hacerse a través del desarrollo de estándares técnicos del producto o bien mediante la certificación. La segunda estrategia para reducir los costos de coordinación es redefinir la asignación de actividades entre las empresas en la cadena para que el traspaso entre las empresas se haga en el punto donde los requisitos de coordinación son reducidos. Las interfases más complejas son internalizadas dentro de la empresa, simplificando la interfase entre las empresas y abriendo la posibilidad de cadenas productivas modulares (Dolan y Humphrey, 2004).

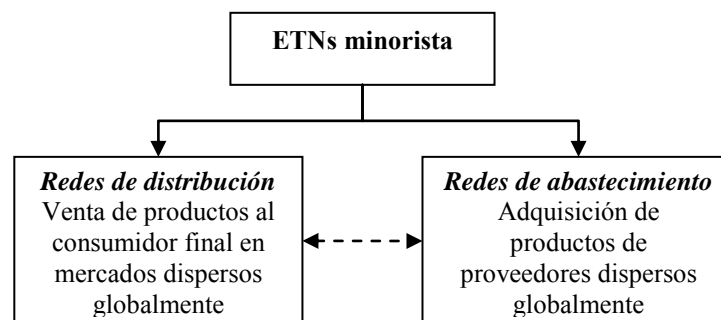
1.2.3 El modelo de empotramiento empresarial

Wrigley *et al.* (2005) utilizan los desarrollos teóricos recientes que conceptualizan a las ETNs como nexos complejos de redes relacionales intra-, inter- y extra-empresa, así como la noción de empotramiento (*embeddedness*) de las ETNs con las estructuras económicas, políticas e institucionales de los lugares y también la idea de las múltiples auto-determinaciones entre las ETNs y los lugares para proponer un marco de conceptualización que permita comprender la globalización de las ETNs minoristas.

En efecto, este enfoque posiciona a las ETNs minoristas como configuraciones complejas de redes intra-, inter- y extra-empresa que están altamente empotradas y, por lo tanto, determinadas en las estructuras económicas, políticas e institucionales del país de origen y del país receptor. Este alto empotramiento territorial en mercados y culturas de consumo, en sistemas de planeación y propiedad urbana y en las operaciones de la cadena logística y de abastecimiento define, para este enfoque, el cambio distintivo teórico y organizativo de las grandes ETNs minoristas en el umbral del siglo XXI.

Wrigley *et al.* (2005) sostienen que la característica clave en las ETNs minoristas es que deben expandir simultáneamente sus actividades de distribución y abastecimiento (*sourcing*) –y los recursos vinculados a esas actividades– sobre múltiples países y regiones (figura 1.8).

Figura 1.8
Las dos dimensiones globales de las ETNs minoristas



Fuente: Wrigley (2006)

A su vez, esto implica la necesidad de un nivel extraordinariamente alto de inversión para empotrarse en los mercados receptores. En particular, estos autores identifican tres áreas clave en las que las ETNs minoristas están extraordinariamente cerca de las economías y sociedades receptoras:

Primero, como el consumo es claramente un proceso sociocultural tanto como una relación económica, por lo que las ETNs minoristas necesitan ser sensibles a las diferencias locales (nacionales e internacionales) en gustos, normas y preferencias.

Segundo, los minoristas necesitan gastar capital en recursos físicos simplemente para acceder a los mercados. Así, las ETNs minoristas están intrínsecamente conectadas a los mercados de inmuebles y sistemas de planeación urbana de los países receptores.

Tercero, aún donde existe un elemento de abastecimiento regional o global (como conceptualiza el enfoque de las cadenas productivas globales), las ETNs minoristas, particularmente las de alimentos, adquieren la gran mayoría de sus productos desde dentro del territorio nacional que ellos están abasteciendo, más aun en las economías emergentes.

Así, la noción de empotramiento (*embeddedness*) está claramente en el corazón de este enfoque. El término de empotramiento fue acuñado por Polangy en 1957, al referirse a como las categorías económicas pasan a integrarse al todo social del que forman parte. Hess (2004) ha identificado tres dimensiones del empotramiento, particularmente útiles para este enfoque:

El empotramiento societal (*societal embeddedness*), que enfatiza en la importancia del origen de un actor económico, considerando fundamentalmente el aspecto societal (historia, cultura e instituciones), que influencia y forma la acción dentro y fuera de sus sociedades.

El empotramiento red (*network embeddedness*), que describe la estructura de relaciones entre un grupo de agentes, económicos y no económicos, sin tener en cuenta su lugar de origen o el lugar donde están ubicados. Puede ser definido por la arquitectura, durabilidad y estabilidad de las relaciones, formales o informales.

El empotramiento territorial (*territorial embeddedness*), que considera hasta qué punto un agente es “anclado” en un lugar o territorio en particular. Los agentes económicos llegan a empotrarse ahí en el sentido que son absorbidos y en algunos casos limitados por las actividades económicas y la dinámica social que existe en esos lugares.

Wrigley *et al* (2005) avanzan en su planteamiento al considerar dentro de su enfoque dos conceptos claves propuestos por Dicken (2002): “*placing firms*” (cómo los lugares moldean a las empresas) y “*firming places*” (como las empresas moldean a los lugares). Con el primer concepto tratan de explicar de qué forma la naturaleza de las ETNs minoristas está relacionada con los mercados/lugares dentro de los cuales están empotradas. Establecen que la clave sería explorar el empotramiento territorial de las ETNs minoristas y el grado en que están influenciadas por el empotramiento societal o por el país de origen de la empresa en cuestión. Con el segundo concepto tratan de explicar cómo los lugares están “insertados” dentro del espacio organizacional de las grandes ETNs minoristas y los usan como parte de

sus estrategias competitivas y para qué efecto. Señalan que este cuestionamiento tiene que ver con la noción de empotramiento red.

Así, Wrigley *et al* (2005) proponen el marco de Whitley (2001), para señalar que las grandes ETNs minoristas estarían moldeadas por los lugares principalmente por un ambiente empresarial, que es visto como dominado por diferentes arreglos institucionales que controlan el acceso al capital y a las habilidades que, a su vez, alientan diferentes formas de coordinación y control de las actividades económicas permitiendo muchas clases diferentes de gestación y dominio de empresas. Dichos ambientes empresariales estarían caracterizados de tres formas diferentes:

Particularista (*particularistic*), que combina un Estado débil y/o predatorio con intermediarios colectivos débiles y normas que rigen las transacciones económicas y predominantemente relaciones de autoridad paternalistas (por ejemplo las economías emergentes de América Latina, Europa Central y del Este y algunos países de Asia oriental).

Colaborativo (*collaborative*), en donde los Estados juegan un importante papel coordinando y desarrollando o alentando a las asociaciones privadas para coordinar un grupo de actividades y que tienen un número importante de instituciones que junto con los actores abren lo cerrado dentro de cada uno de los otros destinos (por ejemplo, Europa Occidental, Japón y Sur Corea)

Libre competencia (*arm's length*), en donde el Estado actúa más como regulador que coordinador, de los flujos financieros por medio de los mercados competitivos de capital en lugar de los bancos y la capacitación es más un asunto para la inversión individual que para la colaboración coordinada entre las agencias estatales, patrones y sindicatos (por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Reino Unido)

Asociado a estos ambientes empresariales, Whitley (2001) señala la existencia de tres tipos particulares de empresas: (1) las oportunistas (*opportunistic*), producto de la adversidad, de ambientes imprevisibles en que el Estado está integrado pobremente y controlado por elites privadas rentistas, donde la toma de decisiones corporativas usualmente involucra intereses políticos o relaciones de apoyo, sujetas a cambios radicales en el corto plazo y donde el control de las empresas es frecuentemente directo y personal por parte de los dueños, cuyos principales objetivos es a menudo la creación de riqueza familiar; (2) las jerárquicas cooperativas (*cooperative hierarchies*), generadas en ambientes donde hay interdependencia considerable entre los proveedores y usuarios de capital y fuerza de trabajo y fuertes efectos encerrados entre bancos, patrones, empleados y socios comerciales y (3) las jerárquicas aisladas (*isolated hierarchies*), producidas en ambientes caracterizados por la separación de arenas institucionales mayores y convenios regulatorios y donde los dueños tienden a estar lejos de los directores y el capital es manejado típicamente en portafolios de inversión con títulos financieros comerciados en mercados muy líquidos.

Conviene notar que el proceso de empotramiento territorial debe considerarse en un nivel espacial multi-escala y multi-dimensional, es decir, los procesos de empotramiento de las ETNs minoristas operan a escala nacional y/o subnacional y en grados diferentes. De igual

forma es importante decir que los procesos de empotramiento territorial deben considerarse de forma dinámica en tiempo y espacio, es decir, el grado y naturaleza del empotramiento se desarrolla con el tiempo y coexiste con la complejidad y variabilidad organizacional de cada empresa en cada lugar. También, es importante decir que en el empotramiento societal la cultura corporativa podría ser una variable importante para que las ETNs minoristas opten por una estrategia diferente, no obstante que surjan del mismo ambiente empresarial e inviertan en los mismos mercados extranjeros.

Ahora bien, con respecto a cómo las ETNs minoristas moldean a los lugares (*firming places*) Wrigley *et al.* (2005) proponen conceptualizar los diferentes impactos de las relaciones intra-, inter- y extra-empresa sobre las economías receptoras. Así, citando a Coe (2004), estos autores han delimitado las siguientes áreas de impacto:

Competitividad del sector (*redes inter-empresa*): las ETNs minoristas cuando entran a los mercados emergentes traen con ellas nuevos formatos y estructuras de precios, mejoran los procesos de gestión de la información, nuevos métodos de marketing y comercialización y altos niveles de inversión de capital, alterando dramáticamente el ambiente competitivo del sector.

Redes dinámicas de abastecimiento (*redes inter-empresa*): Ha habido impactos significativos en las redes de abastecimiento local por las actividades de compra de las ETNs minoristas. Es sabido que las decisiones de compra y los requisitos de la red de suministro de los minoristas extranjeros están llevando a la rápida y dramática consolidación en la distribución, comercio mayorista y producción en los sectores agrícola/manufacturero de las economías receptoras.

Prácticas de consumo (*redes extra-empresa*): las ETNs minoristas se han vuelto una parte constitutiva de los procesos de cambio socio-cultural en los mercados receptores con respecto a los patrones de compras y consumo. Éstos han sido dramáticamente alterados por la llegada de nuevos formatos. Inicialmente, los nuevos formatos como son los hipermercados y tiendas de conveniencia ocuparon pequeños nichos en las grandes ciudades, sirviendo principalmente a las clases de ingresos medios y altos, pero ahora se han extendido rápidamente social y espacialmente.

Marco regulatorio (*redes extra-empresa*): el éxito competitivo de las ETNs minoristas ha impactado en el marco regulatorio en los países receptores, que frecuentemente se ha vuelto más estrecho. Las áreas de importancia particular son las restricciones en el monto y tipo de inversión interior, controles de formato, legislación sobre el uso del suelo, políticas de competencia y restricciones de importación.

Adicionalmente, Coe (2004) identifica otro grupo de impactos de la globalización de las ETNs minoristas en los lugares que se establecen, aquellos que tienen que ver con las propias *redes intra-empresa*. Las transferencias de inversión, personas y conocimientos entre diferentes sitios representa otra forma en la que las ETNs minoristas moldean los lugares en que han invertido. Así, la creación y/o identificación, apropiación, absorción y transferencia de recursos intangibles (el conocimiento principalmente) empotrados en los procesos intra-empresa tiene una importancia fundamental para este enfoque.

De acuerdo con Wrigley *et al.* (2005), el dilema fundamental de las ETNs minoristas es cómo transferir el conocimiento dentro de la empresa para desarrollar competencias organizacionales distintivas basadas en el lugar y cómo aprovechar las economías de escala y de alcance (diversificación) de sus operaciones globales. En este sentido, la noción de “aprendizaje disperso” parece encajar muy bien con la experiencia de las ETNs minoristas que rutinariamente operan en una red diferenciada de “centros interactivos de aprendizaje” (Noria y Ghoshal, 1997). Es decir cada tienda y/o centro de distribución es un centro potencial de innovación, empotrado y moldeado en un contexto local único, con la capacidad para aprender a adaptarse de diversas formas y poder controlar su mercado. Precisamente, lo que caracteriza la dinámica de gestión del conocimiento en las ETNs minoristas es el número de sitios potenciales de innovación.

Finalmente, los autores señalan que la investigación de Currah y Wrigley (2004) ha revelado los mecanismos implementados por las ETNs minoristas para intentar capturar los beneficios potenciales de los procesos de innovación dispersos. Un mecanismo es la “*oficina de soporte internacional*”, cuyo objetivo es capturar y difundir el conocimiento en áreas claves de las habilidades de comercialización (por ejemplo, prácticas y problemas de productividad basadas en la tienda), capacidades comerciales y de abastecimiento (por ejemplo, abastecimiento regional o global, desarrollo de la marca), marketing y enfoque al consumidor (por ejemplo, marketing de manejo inducido del cliente e iniciativas de lealtad) y recursos humanos (por ejemplo, transferencia de política corporativa y planeación de la sucesión directiva).

Otro mecanismo en la captura de valor es el desarrollo de las “*arquitecturas tecnológicas*” para la gestión del conocimiento, como una intranet corporativa que podría usar un vocabulario estándar de procesos intra-empresa para generar evaluaciones de referencias objetivo y desempeño para varias actividades en una base regular. Tales sistemas se diseñan para mejorar el acceso al conocimiento tácito dentro de la empresa, y para facilitar los grupos de trabajo como un medio de intercambio de conocimiento. Sin embargo, interactúan recíprocamente con los mecanismos cara a cara de transferencia de conocimientos como la *descripción*, la *mentoría* y los equipos de *mejores prácticas*.

CAPÍTULO 2

LA EXPANSIÓN GLOBAL DE LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS

Una de las dimensiones más importantes del proceso de globalización de las grandes ETNs minoristas tiene que ver con la extensión inaudita de su mercado, es decir, la extensión de la red de establecimientos de distribución (puntos de venta), los cuales se han expandido a la mayoría de países y regiones del mundo, particularmente en las últimas décadas hacia los países emergentes de América Latina, Europa del Este y Asia Oriental.

2.1 Caracterización y ubicación de las principales ETNs minoristas

De acuerdo a la extensión geográfica de sus redes de distribución, las empresas minoristas más grandes del mundo pueden ser clasificadas en tres grupos: nacionales, regionales y transnacionales (ver tabla 2.1).

Las principales empresas minoristas de carácter nacional establecen sus redes de distribución sólo dentro de las fronteras de su país de origen, donde se extienden ampliamente hasta cubrir una parte importante del territorio nacional. Por ejemplo, la enorme amplitud del mercado norteamericano ha originado la aparición de grandes empresas minoristas nacionales como *Kroger*, *Target*, *Albertsons*, *Walgreens* y *Lowe's*, cuyas redes de distribución se limitan a este mercado pero lo cubren ampliamente mediante una extensa red de entre 1,000 y 5,000 establecimientos, generando ventas en un rango de 35 a 55 mil millones de dólares (mdd) anuales, lo que las ubica dentro de las 10 principales empresas minoristas de los Estados Unidos. Fuera del mercado norteamericano no hay otro mercado en el mundo donde las empresas minoristas nacionales hayan alcanzado estas dimensiones.

Por su parte, **las principales empresas minoristas del mundo con una extensión regional** de sus redes de distribución están ubicadas en América del Norte (*Home Depot*, *Safeway*, *Sears*, *Best Buy* y *JC Penney*), la Unión Europea (*Centres Distributeurs* y *Edeka Zentrale*) y Oceanía (*Coles Myer* y *Woolworths*). Se trata de grandes corporaciones con una presencia importante en un rango de dos a cinco países del mismo continente y con ventas totales aproximadas de 20 a 35 mil mdd, lo que las coloca en los últimos lugares de la tabla 2.1 (con la excepción de *Home Depot*). Cabe mencionar que dentro de este grupo de empresas destacan varias norteamericanas de comercio especializado como *Home Depot* /accesorios para el hogar/, *Sears* /departamental/ y *Best Buy* /electrónica/ y *JC Penney* /departamental/.

Finalmente, el segmento más significativo dentro de las principales empresas minoristas del mundo está constituido por **la empresa transnacional** (ETN). De las 35 principales empresas minoristas del mundo casi la mitad son ETNs. Estas empresas han establecido una compleja red internacional de negocios que les permite mantener un control efectivo sobre amplios recursos instalados o adquiridos fuera de las fronteras nacionales y que se extienden por varios países en más de un continente.

Tabla 2.1

Las 35 empresas minoristas más grandes del mundo por tipo de empresa y monto de ventas, 2004

Posición	Empresa	País	Tipo de empresa	Tipo de comercio	Ventas totales (mill. de US\$)
1	Wal-Mart	E.U.	Transnacional	Mercancías generales	285,222
2	Carrefour	Francia	Transnacional	Alimentos	89,568
3	Home Depot	E.U.	Regional	Especializado	73,094
4	Metro	Alemania	Transnacional	Alimentos	69,781
5	Tesco	Reino Unido	Transnacional	Alimentos	62,505
6	Coger	E.U.	Nacional	Alimentos	56,434
7	Costco	E.U.	Transnacional	Especializado	47,146
8	Target	E.U.	Nacional	Mercancías generales	45,682
9	Ahold	Holanda	Transnacional	Alimentos	44,793
10	Aldi	Alemania	Transnacional	Alimentos	42,906
11	Schwarz	Alemania	Transnacional	Alimentos	42,793
12	Rewe	Alemania	Transnacional	Alimentos	42,782
13	Intermarché	Francia	Transnacional	Alimentos	41,721
14	Albertsons	E.U.	Nacional	Alimentos	39,897
15	Walgreens	E.U.	Nacional	Especializado	37,508
16	Auchan	Francia	Transnacional	Alimentos	37,373
17	Lowe's	E.U.	Nacional	Especializado	36,464
18	Aeon	Japón	Transnacional	Mercancías generales	36,345
19	Safeway	E.U.	Regional	Alimentos	35,823
20	Sears	E.U.	Regional	Especializado	35,718
21	Centres Distributeurs	Francia	Regional	Alimentos	34,828
22	Edeka Zentrale	Alemania	Regional	Alimentos	32,125
23	Ito-Yokado	Japón	Transnacional	Mercancías generales	31,920
24	CVS	E.U.	Nacional	Especializado	30,594
25	Tengelmann	Alemania	Transnacional	Alimentos	28,991
26	Casino	Francia	Transnacional	Alimentos	28,024
27	J Sainsbury	Reino Unido	Nacional	Alimentos	27,538
28	Best Buy	E.U.	Regional	Especializado	27,433
29	Coles Myer	Australia	Regional	Mercancías generales	23,180
30	Woolworths	Australia	Regional	Mercancías generales	22,916
31	Wm. Morrison	Reino Unido	Nacional	Alimentos	22,601
32	Delhaize	Bélgica	Transnacional	Alimentos	22,355
33	Kmart	E.U.	Nacional	Mercancías generales	19,701
34	Publix Super	E.U.	Nacional	Especializado	18,554
35	JC Penney	E.U.	Regional	Especializado	18,424

Fuente: Elaboración propia en base a Deloitte Touche Tohmatsu (2006), páginas web y reportes anuales de las empresas.

Las ETNs minoristas más importantes del mundo son mega-corporaciones cuyo monto de ventas anuales puede alcanzar hasta los 285 mil mdd, tal es el caso de *Wal-Mart Stores* cuyas ventas anuales superan incluso el PIB de países como Indonesia, Noruega o Dinamarca (257, 250 y 243 mil mdd, respectivamente en 2004). Otras ETNs muy importantes son *Carrefour*, *Metro*, *Tesco*, *Ahold*, *Aldi*, *Schwarz*, *Rewe*, *Intermarché*, *Auchan*, *Aeon*, *Ito-Yokado* y *Casino*, cuyo monto de ventas totales va aproximadamente de los 30 a 90 mil mdd.

Las ETNs minoristas también tienen como característica distintiva que su mercado de origen es maduro, concentrado y muy sofisticado, aunque no necesariamente sea un mercado muy amplio. De hecho, para muchas ETNs minoristas europeas, la restricción del

mercado interno ha sido una de las causas de su expansión internacional temprana. Así, las principales ETNs minoristas tienen como país de origen los Estados Unidos (25%), Alemania (25%), Francia (21%), Japón (8%), Australia (8%), Reino Unido (4%), Bélgica (4%) y Holanda (4%).

Es interesante notar que el origen de la gran mayoría de las grandes ETNs minoristas es Europa Occidental (Alemania y Francia, principalmente), con la excepción de la empresa norteamericana *Wal-Mart* (el mayor minorista del mundo, por mucho) y la japonesa *Ito Yokado* (ubicada en una de las últimas posiciones de las tablas 2.2 y 2.3).

En comparación con los grandes minoristas norteamericanos, que pueden alcanzar un gran tamaño dentro de su propio mercado, los minoristas de Europa Occidental tienen una larga tradición de expansión internacional en el mercado regional. Esto explica, en parte, las menores tasas de crecimiento en las ventas internacionales de estas empresas en el periodo reciente, no obstante, en los últimos años han comenzado a expandirse exitosamente a los mercados emergentes de Asia Central, Asia Oriental, el Sureste Asiático, e incluso África y América Latina.

Otra característica distintiva de las ETNs minoristas es que, pese a la tendencia a la diversificación de sus formatos de tienda, lo cual les ha permitido enormes economías de alcance o diversificación, estas empresas han concentrado sus operaciones fundamentalmente en el comercio de alimentos y mercancías generales, 75 y 16 % de las empresas de la muestra, respectivamente. *Carrefour*, *Metro*, *Tesco*, *Ahold*, entre muchos otros, están concentrando sus formatos de tienda en la comercialización de alimentos, mientras que *Wal-Mart*, *Aeon* e *Ito-Yokado* en mercancías generales y sólo *Costco* en comercio especializado.

Por otra parte, de acuerdo con la tabla 2.2, que muestra a las 15 ETNs minoristas más importantes del mundo por volumen de ventas en el extranjero, es relevante notar que 14 de estas 15 empresas realizaron ventas en el extranjero superiores a los 10 mil mdd y que muchas de ellas están operando en un rango de 10 a 30 países el año 2004. No obstante, es importante decir que muchas de estas empresas dependen fuertemente de su mercado de origen, sólo hay cuatro empresas que realizan más del 50% de sus ventas en los mercados internacionales. Sin embargo, en una perspectiva dinámica, la tabla 2.3 permite observar el rápido crecimiento de la importancia relativa de las ventas internacionales para muchas de las grandes ETNs minoristas.

Precisamente, la tabla 2.3 ilustra el acelerado crecimiento de las principales ETNs minoristas, particularmente en el extranjero. Es interesante notar que para todas las empresas de las que se disponen datos las tasas de crecimiento promedio anual de sus ventas en el extranjero están por arriba del 10% e incluso cuatro de ellas por arriba del 40%, lo cual les ha permitido también mantener elevadas tasas de crecimiento en sus ventas totales.

La tendencia hacia un mayor crecimiento en los mercados extranjeros que en los nacionales es un aspecto notable de los últimos años. Prácticamente ninguna de estas empresas crecieron más en el mercado interno que en el externo, incluso las tasas de crecimiento

externo superan con mucho a las de crecimiento interno. Por otra parte, destaca también el hecho de que las empresas que iniciaron algún esfuerzo de internacionalización antes de la década de los noventa (*Metro* (60s), *Carrefour* (70s), *Ahold* (1977) y *Auchan*), presentan tasas de crecimiento menores de ventas en el extranjero respecto de otras como *Wal-Mart* cuya participación en los mercados internacionales empieza a ser notable en la segunda mitad de la década de los noventa.

Tabla 2.2
Las 15 ETNs minoristas más importantes del mundo por de ventas en el extranjero, 2004 y 1992
(Volumen de ventas en millones de dólares)

Empresa	País de origen	Ventas 2004				Ventas 1992			
		Totales (mdd)	En el extranjero (mdd)	(porción)	Número de países	Totales (mdd)	En el extranjero (mdd)	(porción)	Número de países
Wal-Mart	E.U.	285,222	63,319	22%	11	46,847	< 468	< 1%	3
Carrefour	Francia	89,568	45,590	51%	30	44,245	11,061	25%	6
Ahold	Holanda	44,793	37,357	83%	13	14,314	6,012	42%	5
Metro	Alemania	69,781	33,286	48%	30	52,053	9,890	19%	11
Schwarz	Alemania	42,793	17,887	42%	18	7,808	312	4%	3
Delhaize	Bélgica	22,355	17,593	79%	9	2,603	182	7%	2
Aldi	Alemania	42,906	17,334	40%	13	20,821	4,581	22%	8
Auchan	Francia	37,373	17,042	46%	12	15,616	2,342	15%	3
Tengelmann	Alemania	28,991	14,669	51%	16	15,616	1,718	11%	4
Tesco	R.U.	62,505	12,939	21%	13	14,314	716	5%	2
Rewe	Alemania	42,782	12,150	28%	13	24,725	0	0%	1
Intermarché	Francia	41,721	11,807	28%	8	22,122	< 221	< 1%	2
Casino	Francia	28,024	11,041	39%	12	11,712	< 117	< 1%	3
Ito Yokado	Japón	32,125	10,312	32%	12	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Costco	E.U.	47,146	9,288	20%	8	15,616	312	2%	3

Fuente: Elaboración propia en base a Swoboda, Foscht y Schwarz (2005)

Tabla 2.3
Las 15 ETNs minoristas más importantes del mundo por ventas en el extranjero, 2004 - 1992
(Tasa de crecimiento promedio anual)

Posición	Empresa	País de origen	Crecimiento promedio anual de las ventas, %		
			En el extranjero	En el país de origen	Totales
1	Wal-Mart	E.U.	50.5	13.9	16.2
2	Delhaize	Bélgica	46.4	5.8	19.6
3	Casino	Francia	46.1	3.2	7.5
4	Schwarz	Alemania	40.1	10.5	15.2
5	Intermarché	Francia	39.3	2.6	5.4
6	Costco	E.U.	32.7	7.8	9.6
7	Tesco	Reino Unido	27.3	11.4	13.1
8	Tengelmann	Alemania	19.6	0.3	5.3
9	Auchan	Francia	18.0	3.6	7.5
10	Ahold	Holanda	16.4	-0.9	10.0
11	Carrefour	Francia	12.5	2.4	6.1
12	Aldi	Alemania	11.7	3.9	6.2
13	Metro	Alemania	10.6	-1.2	2.5
?	Rewe	Alemania	-	1.8	4.7
?	Ito Yokado	Japón	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a Swoboda, Foscht y Schwarz (2005)

Finalmente, y como resultado de este acelerado crecimiento, ha emergido un pequeño grupo selecto de grandes ETNs minoristas líderes en el mercado mundial: *Wal-Mart*, *Carrefour*, *Metro* y *Ahold*, que representan la cúspide de todas estas tendencias. La peculiaridad de estas cuatro empresas no radica únicamente en el hecho que encabezan la lista de ETNs minoristas con mayor volumen de ventas en el extranjero (ver tabla 2.4), sino también son las empresas que mayores tasas de crecimiento presentan en este rubro y las que sus ventas en el extranjero muestran una creciente importancia en su estructura de ventas totales.

Tabla 2.4
Las 4 principales ETNs minoristas del mundo, 2004

Empresa	País de origen	Activos (mdd)		Ventas (mdd)		Empleo		Filiales	
		Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero
Carrefour	Francia	53,090	36,756	90,230	45,874	430,695	142,129	311	130
Wal-Mart	E.U.	120,223	34,525	285,222	56,277	1,710,000	410,000	96	80
Ahold	Holanda	28,202	24,659	64,567	51,668	231,003	206,057	287	173
Metro	Alemania	38,264	19,371	70,042	34,294	217,424	105,230	681	262

Fuente: UNCTAD, *World Investment Report 2006: Transnational Corporation and the Internationalization of R&D*

Las empresas que conforman este pequeño grupo selecto de grandes ETNs minoristas fueron las primeras, y las únicas, que en la década de los noventa alcanzaron niveles equiparables a las principales ETNs manufactureras. Así, de acuerdo con el informe *World Investment Report* publicado por la UNCTAD, *Carrefour* es la primera ETNs minorista que entra a la lista de las 100 principales ETNs no financieras del mundo en 1994, *Ahold* lo hace en 1997, *Wal-Mart* en 1998 y *Metro* en 1999. De acuerdo con este mismo informe, en el año 2004 estas empresas ocupan los lugares 39, 43, 57 y 69, respectivamente, entre las 100 ETNs no financieras más importantes del mundo (UNCTAD, 1996, 2000, 2001 y 2006).

2.2 Origen y perfil de las cuatro principales ETNs minoristas del mundo

2.2.1 *Wal-Mart Stores*

A mediados de los años cuarenta Sam Walton y su hermano Bud abrieron en franquicia varias tiendas de la cadena *Ben Franklin*. Sam y su esposa Helen abrieron en Newport, Arkansas, mientras que Bud abrió en Versailles, Missouri. En 1950 los Walton pierden el contrato de alquiler de la tienda de Newport y la reubican en la plaza de Bentonville, Arkansas con el nombre de *Walton's 5&10*.

A inicios de la década de los años sesenta los Walton se percatan de un cambio en los hábitos de compras de los norteamericanos y viajan a Chicago para convencer a los ejecutivos de *Ben Franklin* de la conveniencia de establecer tiendas bajo un sistema de descuento con mercancía variada, un buen servicio al cliente y ubicación en comunidades pequeñas y no tanto en ciudades metropolitanas. Los ejecutivos de *Ben Franklin* se negaron a tal propuesta y así fue como Sam Walton abrió su primera tienda *Wal-Mart* bajo este concepto y de manera independiente en Rogers, Arkansas en 1962.

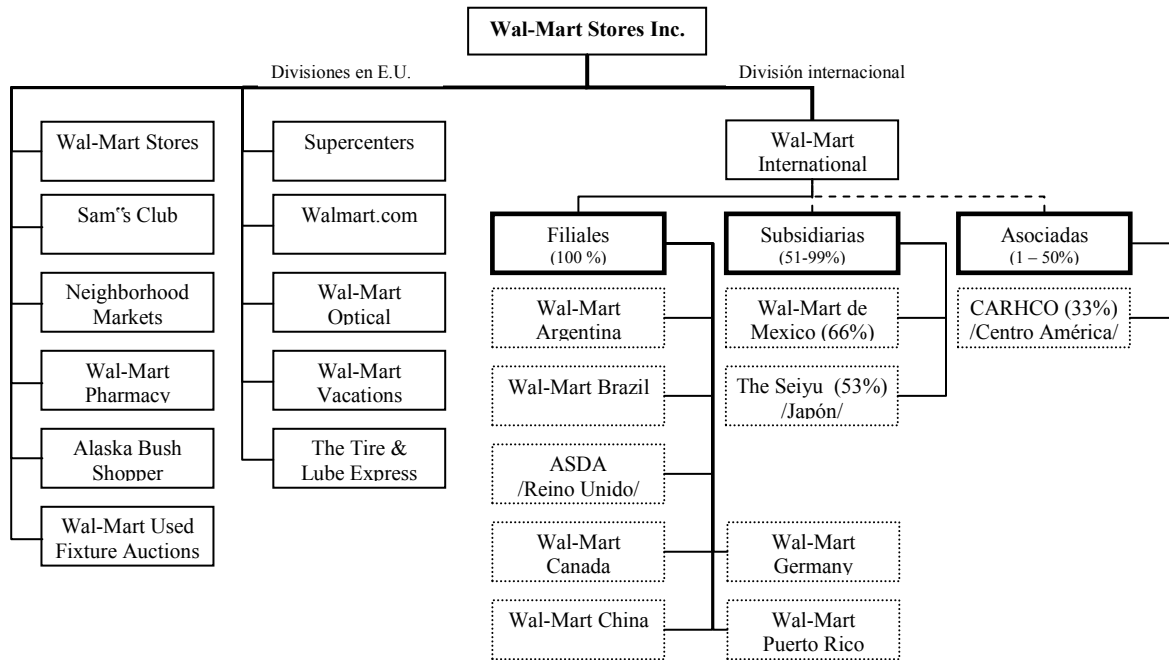
En 1970 *Wal-Mart* establece su primer centro de distribución y la sede de sus oficinas generales en Bentonville, Arkansas. En octubre de ese año la compañía se constituye como una sociedad anónima y en 1972 sus acciones empiezan a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York. Para finales de la década de los setenta *Wal-Mart* contaba con una red de distribución de más de 270 establecimientos en 11 estados de Unión Americana y sus ventas habían saltado de US\$ 44 a 1,248 millones de 1970 a 1979.

En la década de los ochenta *Wal-Mart* incrementó su red de establecimientos de 276 a 1,402 e introdujo al mercado norteamericano novedosos formatos de tienda como los club de precios *Sam's Club* en 1983 y el hipermercado en 1998, una innovación que se especializaría en la comercialización de alimentos, primero con el nombre de *Hipermart USA* y posteriormente con el de *Wal-Mart Supercenter*.

Wal-Mart saltó a la arena internacional en julio de 1991 al concretar una alianza con *CIFRA*, la principal empresa operadora de supermercados en México.

En 2006 las empresas subsidiarias, filiales y asociadas de *Wal-Mart Stores* suman 6,141 establecimientos distribuidos en 15 países (ver diagrama 2.1).

Diagrama 2.1
División corporativa de Wal-Mart Stores Inc., 2006
 (Versión simplificada)



Fuente: Elaboración propia en base a *Wal-Mart, Annual Report 2006*

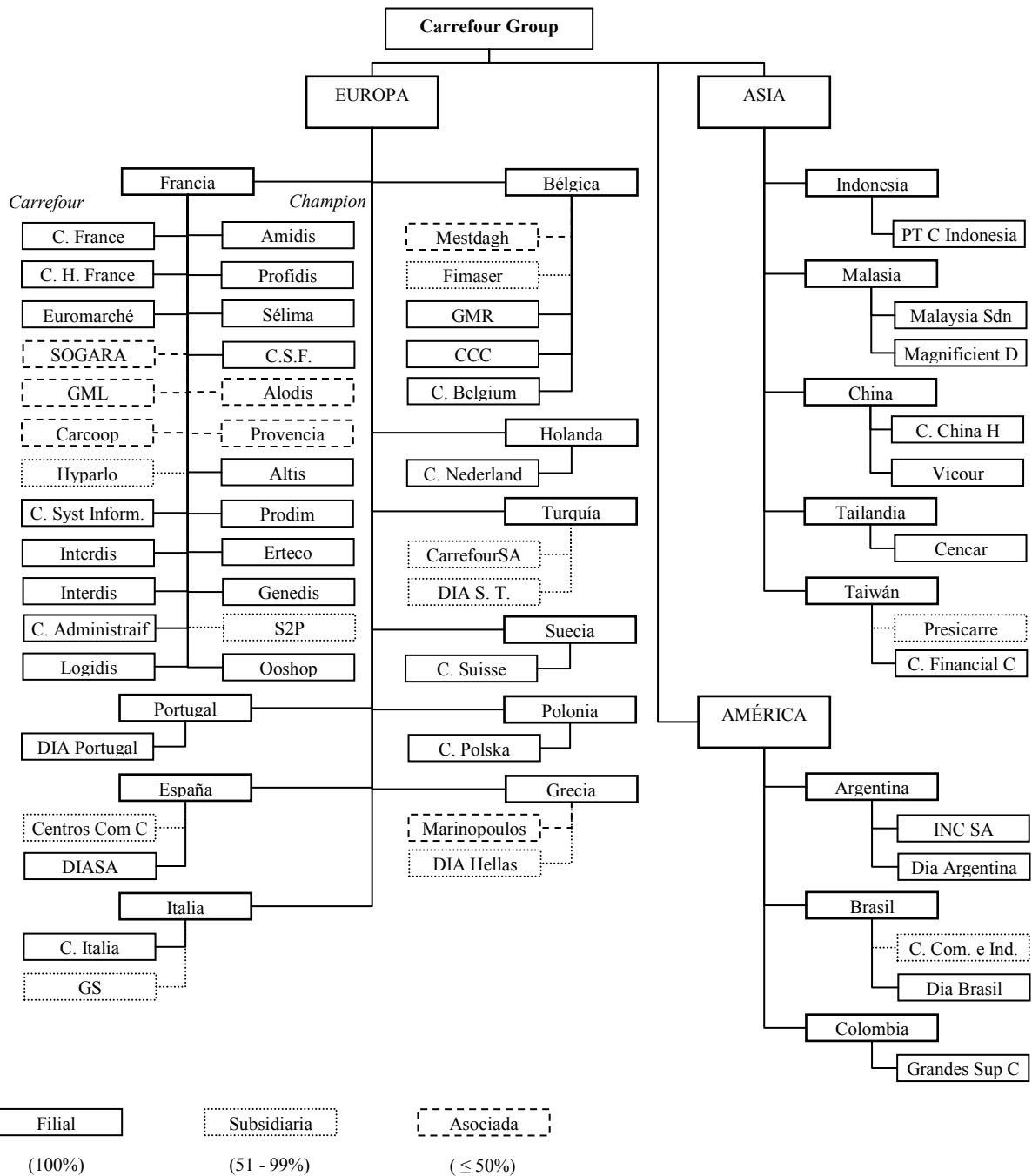
2.2.2 Carrefour Group

Carrefour fue creado en 1959 en Alta Saboya (departamento francés situado en la frontera con Suiza e Italia) por las familias Fournier y Defforey. En 1963, *Carrefour* introduce los hipermercados como un concepto innovador de la comercialización minorista en el mundo, abriendo el primero de ellos en la Isla de Francia. La empresa se estableció en Bélgica en 1969, en España en 1973 y en Brasil en 1975. En 1976 realiza una importante innovación al lanzar una gama de productos (sobre todo básicos) con marca libre, que lleva el nombre de *Carrefour*.

En 1999 *Carrefour* y *Promodès* se fusionan para crear Grupo *Carrefour*, que dio lugar a al primer grupo de distribución minorista en Europa y al segundo del mundo. La empresa *Promodis* (futura *Promodés*) se creó en 1961 tras la fusión de las empresas de dos familias normandas de mayoristas dirigidos por Paul-Auguste Halley y Leonor Duval-Lemonnier.

A finales de 2007 las empresas filiales, subsidiarias y asociadas a *Carrefour Group* sumaban 14,991 establecimientos distribuidos en 30 países (ver diagrama 2.2).

Diagrama 2.2
División corporativa de Carrefour Group, 2007
 (Versión simplificada)



Fuente: Carrefour (2007), *Document de Referent*.

2.2.3 Royal Ahold

Koninklijke Ahold N.V. es la compañía madre de *Ahold Group*, ella fue fundada en Zandaam, un pueblo industrial al norte de Ámsterdam, en 1887 vendiendo redes para pesca, zuecos y otros productos. La empresa se integró como una compañía de objeto limitado bajo la ley holandesa en abril de 1920.

Luego de posicionarse como líder minorista en Holanda, *Ahold* compró un supermercado en España en 1976 y al año siguiente compró la cadena *Bi-Lo*, en el sudeste de los Estados Unidos.

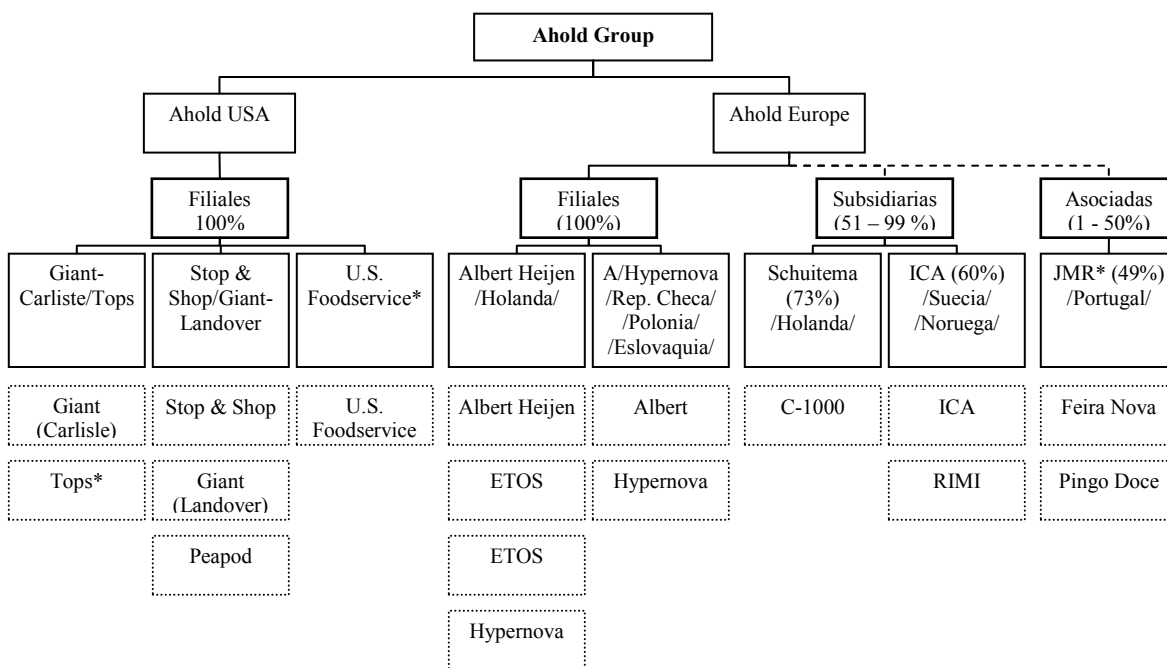
Su estrategia de crecer mediante adquisiciones internacionales y empresas conjuntas se aceleró cuando Van der Hoeven se convirtió en presidente ejecutivo en 1993, quien se propuso competir mundialmente con *Wal-Mart* y *Carrefour* y colocar a la empresa como líder mundial en la operación de supermercados. *Ahold* compró *Stop & Shop* en 1996 por US\$ 2,900 millones y sumó decenas de cadenas de supermercados adquiridos en América Latina, Europa y Asia.

Su fiebre de compras de *Ahold Group* tropezó con un obstáculo en 1999, cuando la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos bloqueó la oferta para comprar *Pathmark Stores*, una cadena de supermercados que opera en el noreste de ese país, entonces *Ahold* ajustó su estrategia avanzando progresivamente en la distribución de alimentos y comida preparada para restaurantes, escuelas y hospitales. En marzo de 2000 anunció la compra de *U.S. Foodservice* por US\$ 3,600 millones y empezó a integrar algunas de las funciones de compra, logística y gestión de esta empresa con las de sus cadenas de supermercados en Estados Unidos. *Ahold* sumó otras cadenas de distribución de comida incluyendo *Alliant Exchange*, por la que pagó US\$ 2,200 millones en 2001 y también compró *PYA/Monarca*, de *Sara Lee*, por US\$ 1,600 millones.

Ahold tuvo dificultades para absorber algunas de sus adquisiciones y en octubre de 2002 anunció una caída abrupta en las ventas de *U.S. Foodservice*, no obstante, en ese año, las metas de ganancias se cumplieron. En mayo de 2003 *Ahold* sorprendió al mercado al anunciar que sus ganancias de 2001 y 2002 habían sido infladas por al menos US\$ 500 millones, acto seguido, la fiscalía de Manhattan y la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos anunciaron irregularidades contables y un posible fraude en la empresa.

En 2006 las empresas filiales, subsidiarias y asociadas a *Ahold Group* sumaban 3,480 establecimientos distribuidos en Estados Unidos y seis países de la Unión Europea (ver diagrama 2.3).

Diagrama 2.3
División corporativa de Ahold Group, 2006
 (Versión simplificada)



* Desinversiones pendientes

⋯ Marcas que opera

Fuente: Elaboración propia en base a *Ahold, Annual Report 2006*

2.2.4 Metro Group

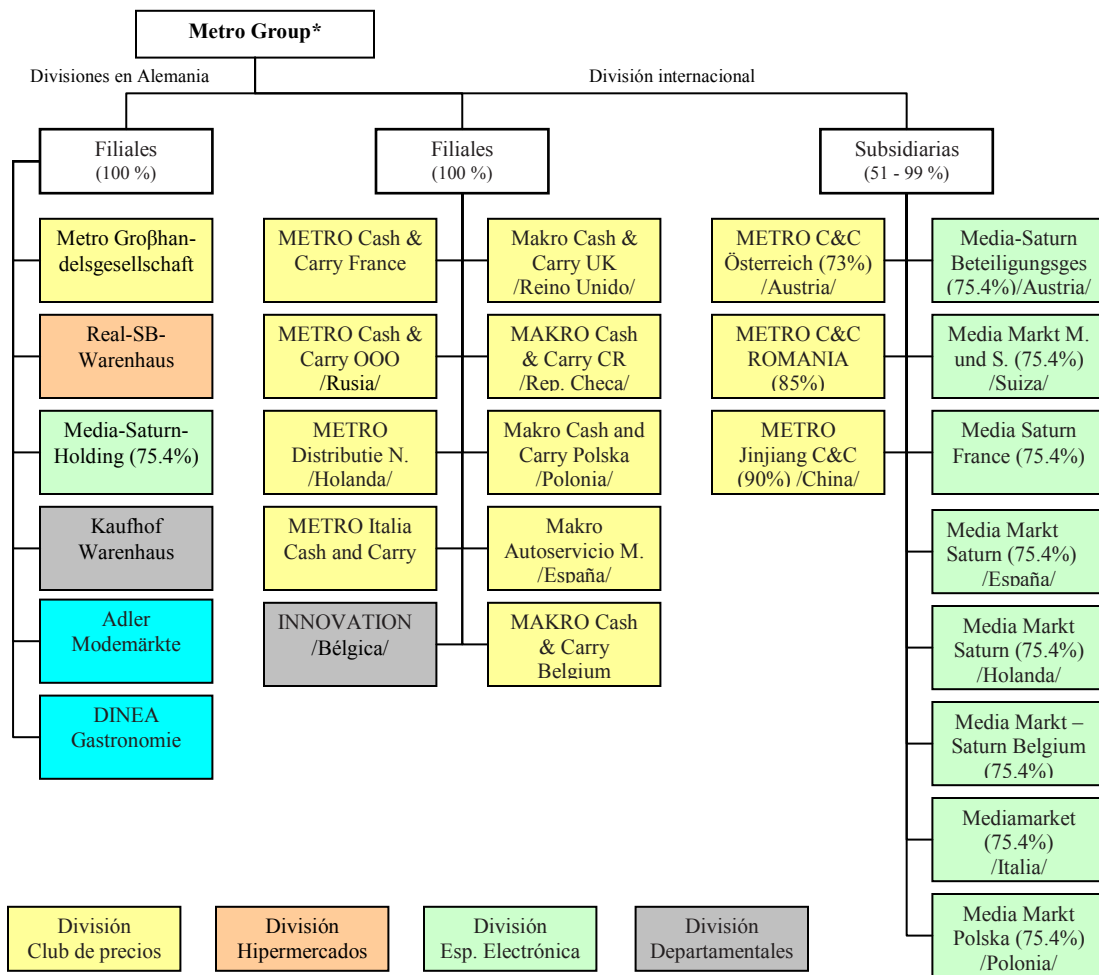
El origen de algunas empresas que hoy integran el Grupo Metro se remonta al siglo XIX: *Kaufhof AG* comienza a operar en 1879 como una tienda de camisas en la ciudad de Stralsund, al noroeste de Alemania; y *Asko Deutsche Kaufhaus AG* en 1880 como una cooperativa ferrocarrilera en la ciudad de Sarrebruck, al suroeste de Alemania. En 1964 Otto Beisheim introduce una importante innovación en mundo de la comercialización al inaugurar la primera tienda de autoservicio de mayoreo *Cash & Carry* (antecesor inmediato de las tiendas de membresía o club de precios). En 1996 se crea el *Grupo Metro* por una fusión entre las compañías *Asko Deutsche Kaufhaus AG*, *Kaufhof Holding AG* y *Deutsche SB-Kauf AG*, en ese mismo año *Metro* se constituye como una sociedad anónima y sus acciones comienzan a cotizar en la bolsa de valores de Alemania (Dax), al tiempo que se consolida como una de las compañías más grandes de ese país.

En 1997 *Metro* comienza a definir su portafolio de negocios al separar del grupo las divisiones marginales y concentrarse en los formatos club de precios y tiendas especializadas en moda. Al mismo tiempo *Metro* toma como estrategia prioritaria la promoción de sus establecimientos en el extranjero, de 1997 a 1998 la proporción de sus

ventas en el extranjero saltó de 7.1 a 35.2% del total de las ventas totales del grupo. A finales de 1998 el perfil del grupo queda definido en cuatro divisiones: *Metro C&C* y *Makro C&C* /Club de precios/; *Real* y *Extra* /Hipermercados/; *Media Markt* y *Saturn* /Especializadas en electrónica/ y *Galeria Kaufhof* /Departamentales/.

En 2006 las empresas filiales, subsidiarias y asociadas a *Metro Group* sumaban 2,378 establecimientos distribuidos en 30 países (ver diagrama 2.4).

Diagrama 2.4
División corporativa de Metro Group, 2006
 (Versión simplificada)



* Solo las mayores compañías.

Fuente: Elaboración propia en base a *Metro Group, Annual Report 2006*

2.3 El resultado de un largo proceso evolutivo

La internacionalización de las grandes empresas minoristas no es un fenómeno nuevo, este se remite a finales del siglo XIX que fue cuando algunas empresas norteamericanas y europeas, especializadas en el mercado de lujo, iniciaron un proceso exiguo de internacionalización, no obstante, desde entonces, la naturaleza e intensidad de la internacionalización ha variado notablemente. Así, la etapa actual de globalización de las ETNs minoristas es el resultado de un largo proceso de evolución donde confluye con un conjunto de fenómenos históricos acaecidos a fines del siglo XX, los cuales serán analizadas en el capítulo 3 de este trabajo.

El conocimiento de la trayectoria evolutiva de estas empresas es esencial para comprender la magnitud de su actual etapa de globalización, que inicia a mediados de la última década del siglo XX y en donde emerge un grupo pequeño pero muy poderoso de grandes minoristas. Alexander (1997) ha identificado cinco etapas que le preceden a la actual etapa de globalización de las grandes ETNs minoristas. En efecto, de acuerdo con este autor no es posible asegurar que se trate de etapas totalmente aisladas y con abruptos saltos en el tiempo:

Génesis (1880 – 1945): caracterizada por la expansión limitada de minoristas norteamericanos y europeos, especialmente tiendas departamentales y de lujo, hacia las grandes ciudades del mundo para atender a un mercado de consumidores extranjeros y cosmopolitas.

Emergencia 1 (1945 – 1960): caracterizada por la transferencia de formatos de tienda y técnicas (supermercados principalmente) hacia el mercado de Europa Occidental y Japón.

Emergencia 2 (1960 – 1974): caracterizada por la inversión extranjera de los principales minoristas de Europa Occidental en la propia región y en los Estados Unidos. Es un periodo de internacionalización sostenida liderado por minoristas europeos con amplios fondos de reservas, alcanzando los límites de sus mercados nacionales en un momento en que las barreras regulatorias a la actividad internacional estaban empezando a reducirse.

Crisis (1974 – 1983): un periodo de actividad internacional frenada debido a los *shocks* económicos de finales de los años 70s.

Resurgimiento (1983 – 1989): caracterizado por el resurgimiento de la actividad inversora de los principales minoristas europeos en su región y en los Estados Unidos y también inversiones significantes hechas por los minoristas japoneses en Europa Occidental y los Estados Unidos.

Regionalización (1989 – 2000): después de un periodo de recesión a principios de los años 90s, podemos identificar un periodo caracterizado por la expansión regionalizada y globalizada de los minoristas norteamericanos y europeos, propiciado, en parte, por el Mercado Común Europeo y el TLCAN y la apertura de nuevos mercados en Europa del Este y Asia Oriental.

La periodización propuesta por Alexander (1997) introduce como última etapa la regionalización. No obstante, dicha etapa ha sido superada a finales de los años noventa por el rápido crecimiento de un pequeño grupo de empresas muy poderosas cuyas inversiones se han extendido hacia los países emergentes de América Latina, Europa del Este y Asia Oriental, proceso que ha caracterizado la fase de expansión global que en realidad inicia a mediados de la década de los noventa y se extiende en el tiempo hasta la actualidad en donde puede ser observada de forma más nítida.

Expansión global (1995 – a la fecha): tres características distinguen a esta etapa de las anteriores: primero, **el rápido** crecimiento externo y su difusión hacia los mercados emergentes; segundo, **la escala** actual de las inversiones para penetrar nuevos mercados es inaudita y tercero, **los múltiples impactos** de esta expansión en los mercados receptores y en las redes de proveedores.

La tabla 2.5 muestra la distribución territorial de las tiendas *Carrefour* en el mercado mundial desde el año de 1989. El análisis de la tabla confirma la existencia de una etapa de globalización en una empresa que es representativa de las grandes ETNs minoristas. Los datos nos permiten observar el rápido crecimiento de la empresa en la segunda mitad de la década de los noventa, su número de establecimientos se multiplicó por cuatro. Así mismo, podemos inferir que el monto de inversiones para penetrar y expandirse en los nuevos mercados creció de forma inaudita. También, la misma tabla nos permite ubicar de manera más precisa el espacio temporal en el que ocurrió la globalización del mercado minorista mundial: entre 1996 y 1999, es decir, en la segunda mitad de la década de los noventa. Además, es posible apreciar como la expansión internacional fue principalmente hacia países de Asia Oriental, ya que *Carrefour* arriba al mercado de Corea, Hong Kong y Tailandia en 1996, y un año antes había llegado a China. Para 1999 la empresa tiene presencia en más de veinte países incluyendo mercados de América Latina, Europa del Este y Asia Oriental.

Tabla 2.5
Carrefour Group , distribución histórica de tiendas en el mundo 1989 – 2005

Región / País	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Francia	242	283	411	485	546	828	840	761	805	1,256	1,703	1,726	1,295	1,338	1,448	1,526	1,664
Europa (excepto Francia)	26	29	34	42	46	54	57	62	68	74	2,364	3,029	3,184	3,373	3,606	3,824	4,098
Bélgica												130	131	130	134	135	
España	26	29	34	40	43	46	50	53	56	58	1,858	1,939	1,952	2,020	2,129	2,179	2,170
Grecia											146	323	338	367	382	447	486
Italia					1	6	5	6	6	6	52	413	305	335	374	411	459
Polonia									1	3	13	23	60	68	82	87	103
Portugal				2	2	2	2	2	3	4	278	277	281	287	290	293	299
República Checa												3	6	7	8	10	**
Eslovaquia												2	4	4	4	4	**
Suiza													8	8	8	8	9
Turquía								1	2	2	14	46	99	145	198	251	437
América Latina y E.U.	24	27	29	36	36	44	57	72	84	101	301	574	650	697	814	856	817
Argentina	4	4	4	6	7	9	12	15	18	21	128	361	400	410	450	452	461
Brasil	19	22	24	28	29	33	38	44	49	59	152	189	222	254	326	360	335
Chile										1	2	3	4	4	**	**	**
Colombia										1	2	3	5	8	11	15	21
México						2	7	13	17	19	17	18	19	21	27	29	**
E.U.	1	1	1	2	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Asia	1	1	4	5	7	9	13	24	39	59	80	94	105	123	199	340	424
Corea								3	3	6	12	20	22	25	27	27	31
Hong Kong								1	2	4	4	**	**	**	**	**	**
Indonesia										1	5	7	8	10	11	15	20
Malasia						1	1	2	3	5	6	6	6	6	7	8	8
Singapur									1	1	1	1	1	1	2	2	2
Tailandia								2	6	7	9	11	15	17	19	20	23
Taiwán	1	1	4	5	7	8	10	13	17	21	23	24	26	28	31	34	37
China							2	3	7	14	20	24	24	32	95	226	303
Japón												1	3	4	7	8	**
Total	293	340	478	568	635	935	967	919	996	1,489	4,448	5,423	5,234	5,531	6,067	6,546	7,003

Fuente: elaboración propia con datos de los informes anuales de la empresa.

2.4 La nueva dimensión espacial de las redes de distribución

Al finalizar la década de los ochenta las principales empresas minoristas del mundo limitaban sus redes de distribución al mercado de su país de origen, o bien a mercados cultural y regionalmente muy próximos y, excepcionalmente, a un número muy limitado de países lejanos. Por ejemplo, en 1989 *Wal-Mart* extendía ampliamente sus actividades de distribución sólo sobre Estados Unidos, donde operaba una vasta red de 1,364 establecimientos. Por su parte, *Carrefour* dominaba el mercado francés con 242 establecimientos y sus operaciones internacionales tenían poco peso en España y Brasil y eran insignificantes en Argentina, Estados Unidos y Taiwán. Al mismo tiempo, la empresa holandesa *Ahold* era la única que había logrado con éxito el control de una vasta red de tiendas lejos de su país de origen, aunque esto sólo se haya limitado a los Estados Unidos. El *Grupo Metro*, de origen alemán, era la única empresa minorista que en 1989 tenía una red regional de tiendas que se extendía fundamentalmente sobre diez países de Europa Occidental (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Reino Unido).

Ocho años más tarde, en 1997, las cuatro principales empresas minoristas del mundo habían alcanzado, con mucho, la categoría de empresas transnacionales. Desde 1990 estas empresas habían empezado a consolidar su presencia en los mercados adyacentes y a dirigir sus inversiones hacia las economías emergentes.

En 1997 *Wal-Mart* operaba 450 establecimientos fuera de los Estados Unidos, sus bastiones más importantes se encontraban en Canadá y México donde operaba 136 y 152 establecimientos, respectivamente. Entre 1995 y 1996 *Wal-Mart* había incorporado a Argentina, Brasil, China e Indonesia a su red internacional de negocios, pero su participación en estos mercados no había tomado grandes dimensiones dada su reciente incorporación.

Carrefour poseía en 1997 una red de 191 establecimientos fuera de Francia. Sus operaciones internacionales con mayor relevancia se habían concentrado en América Latina, donde tenía ubicados 84 establecimientos, de los cuales más de la mitad se encontraban en Brasil (49) y el resto en Argentina (18) y México (17). En Europa *Carrefour* controlaba buena parte del mercado Español (56 establecimientos), mientras que su participación en Italia, Portugal y Polonia era marginal hasta ese momento. En Asia Oriental y el Sureste Asiático operaba 39 establecimientos, casi la mitad de ellos en Taiwán (17) y el resto en Corea, Hong Kong, Malasia, Singapur, Tailandia y China.

Para la empresa holandesa *Ahold* el mercado norteamericano representaba en 1997 su principal mercado de influencia en el extranjero, incluso era más importante que su propio mercado de origen (el 55% de las ventas totales de la compañía correspondía a sus negocios en Estados Unidos). En Europa, las operaciones de esta empresa abarcaban, además de Holanda, los países de España y Bélgica y, en menor medida, Portugal, Polonia y la República Checa, estos últimos incorporados en primera mitad de la década de los noventa.

Por su parte, también en 1997, la empresa alemana *Metro* se estaba consolidado como la principal minorista sobre la región de Europa, sus operaciones cubrían ampliamente el

mercado de Austria (103 establecimientos), Francia (98), Italia (66) y Polonia (61) y en menor medida Suiza (37), Holanda (30), Hungría (26), Bélgica (12), España (10), Luxemburgo (8) Dinamarca (4), Grecia (6) y Rumania (2). Por otra parte, las operaciones de *Metro* fuera de Europa se reducían a Turquía (6) y China (3), mercados que había incorporado entre 1990 y 1995.

En el año 2005 las extensión geográfica de las cuatro principales ETNs minoristas alcanza dimensiones inusitadas. Además de cubrir ampliamente el mercado de su país de origen y los mercados adyacentes, estas empresas empiezan a consolidar su presencia en los mercados emergentes de América Latina, Europa del Este y Asia Oriental, así como a expandir sus operaciones hacia África y Asia Central. Precisamente, entre 1997 y 2005 tres de las cuatro principales ETNs minoristas inician un proceso de reestructuración con el fin de concentrar sus redes de distribución en sus principales mercados de influencia y/o expandirse a mercados con altas potencialidades de crecimiento.

Así, en los últimos años, *Wal-Mart* ha intensificado sus inversiones sobre América Latina, consolidándose en el año 2005 como la empresa minorista líder de la región, particularmente en México y Brasil donde ha conquistado una gran parte del mercado con sus 774 y 295 establecimientos, respectivamente. También, y de forma indirecta, tiene una presencia muy fuerte en Centro América mediante su participación en *CARHCO* que controla una vasta red de 363 supermercados en la región. En Asia Oriental *Wal-Mart* se ha convertido en el principal minorista de Japón mediante el control accionario de *Seiyu* (398 establecimientos), mientras que en China y Corea del Sur se ha posicionado dentro de los diez principales minoristas al controlar 56 y 16 establecimientos, respectivamente. También, en los últimos años, *Wal-Mart* se ha convertido en un caso paradigmático de la expansión internacional sobre mercados maduros y saturados, es la única empresa que ha logrado penetrar y posicionarse exitosamente en el Reino Unido, Canadá y Alemania donde controla 315, 278 y 88 establecimientos, respectivamente.

Por su parte, en el año 2005, *Carrefour* inicia un proceso de reestructuración con el objetivo de concentrar sus actividades en mercados y formatos consolidados y con amplias posibilidades de crecimiento. Fuera de Francia, *Carrefour* ha concentrado sus actividades en Europa Meridional, América del Sur y Asia Oriental. En Europa Meridional es la principal empresa minorista de España, donde controla 2,170 establecimientos; en Grecia, Italia y Portugal ocupa los primeros lugares con sus 489, 459 y 299 establecimientos, respectivamente. También, esta empresa, se ha posicionado exitosamente como la principal empresa minorista de Turquía (437 establecimientos), país que empieza a ser considerado por las grandes ETNs minoristas como parte de la Unión Europea. En América del Sur, *Carrefour* ha consolidado su presencia en Argentina y Brasil, donde controla 461 y 335 establecimientos respectivamente. En Asia Oriental y el Sureste Asiático, ha tenido una exitosa expansión sobre China, donde controla 303 establecimientos y es la principal empresa minorista de ese país; en Corea, Taiwán, Tailandia e Indonesia también tiene una participación importante al controlar 31, 37, 23 y 20 establecimientos, respectivamente; mientras que en Malasia y Singapur su presencia aún no es muy significativa.

Así mismo, en el año 2003, *Ahold* inicia un proceso de reestructuración para hacer frente a la crisis que desató el fraude contable de su filial norteamericana *U.S. Foodservice*. A partir

de entonces *Ahold* tuvo que concentrarse en regiones y formatos con mayor rentabilidad y vender la posesión de varios activos importantes en el mundo para reducir sus costos y generar liquidez suficiente para el pago de su deuda. Así, para el año 2005, los establecimientos de comercio minoristas de *Ahold* se extendían sobre Estados Unidos, el Norte de Europa y Europa del Este. En Estados Unidos opera cinco cadenas de tiendas que en total suman 835 establecimientos; en el Norte de Europa, además de Holanda, sus operaciones se extienden ampliamente sobre Noruega y Suecia donde opera 747 y 140 establecimientos, respectivamente. En Europa del Este *Ahold* empieza a consolidar sus operaciones en la República Checa, Eslovaquia, las Repúblicas Bálticas y Polonia donde opera 292, 183, 170 y 24 establecimientos, respectivamente. Adicionalmente mantiene la operación de 223 establecimientos en Portugal.

Metro fue la primera empresa que en la segunda mitad de la década de los noventa inicia un proceso de reestructuración. En 1998 *Metro* crea *Divaco* con el objetivo de concentrar sus actividades consideradas "no esenciales" en varios países de Europa (la cadena de distribución de computadoras *Vobis*, la cadena textil *Adler* y la cadena de calzado *Reno*). En el año 2003 *Metro* vende su participación en *Divaco* para concentrarse totalmente en los formatos de distribución de alimentos. Así, en el año 2005 sus actividades se extienden sobre Europa Occidental, Europa del Este, Asia Oriental y la India. En Europa Occidental, además de Alemania, *Metro* tiene un control muy importante sobre el mercado de Italia (108, establecimientos), Francia (111), España (62) y Austria (57); también tiene una presencia significativa en Holanda (37), Bélgica (33) y Reino Unido (33) y, en menor medida, Portugal (16) y Suiza (14). En Europa del Este *Metro* es, con mucho, la empresa minorista más importante de la región ya que sus operaciones se extienden sobre 13 países: en Polonia controla ampliamente el mercado con sus 88 establecimientos, en Hungría 28, en Rusia 25 y en Rumania 23 y muy recientemente está profundizando sus inversiones sobre Turquía (16), República Checa (12), Ucrania (8), Grecia (8), Bulgaria (7), Croacia (5), Eslovaquia (5), Serbia y Montenegro (3) y Moldavia (1). Sus inversiones sobre Asia Oriental y la India también se han intensificado en los últimos años y en el año 2005 tiene presencia en China (27), India (6), Japón (6) y Vietnam (2).

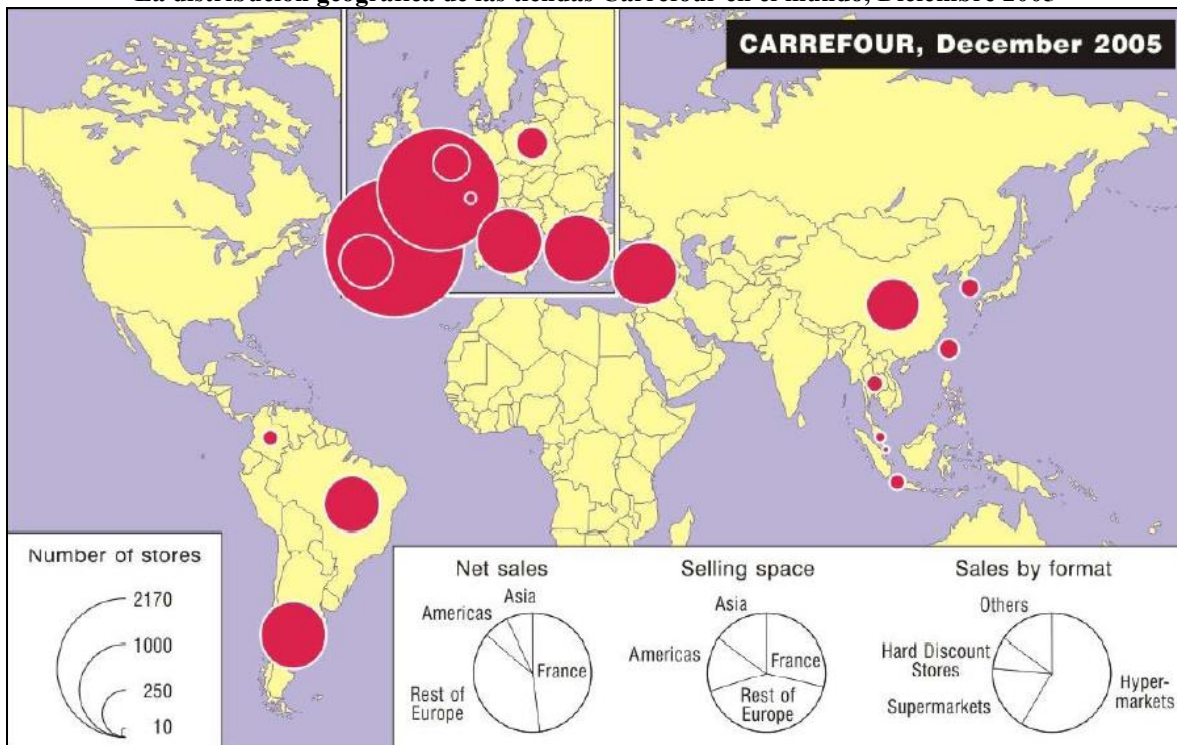
En suma, la nueva dimensión espacial de las redes de distribución de las grandes ETNs minoristas muestra las siguientes tendencias: Primero, las grandes ETNs minoristas están haciendo sus nuevas inversiones principalmente sobre las regiones emergentes (América Latina, Europa del Este, Asia Oriental y el Sureste Asiático) y no sobre las regiones centrales (América del Norte, Europa Occidental y Japón), excepto *Wal-Mart* que combina sus inversiones en los dos tipos de regiones. Segundo, las inversiones hacia las regiones emergentes no entran de forma homogénea a todos los países, se dirigen fundamentalmente hacia los nuevos países industrializados. Tercero, existe una alta propensión por invertir en los países emergentes más próximos y a considerar como estratégicas estas inversiones. Cuarto, Asia Oriental es la única región a la que concurren todas las grandes ETNs minoristas.

Figura 2.1
La distribución geográfica de las tiendas Wal-Mart en el mundo, Mayo 2006



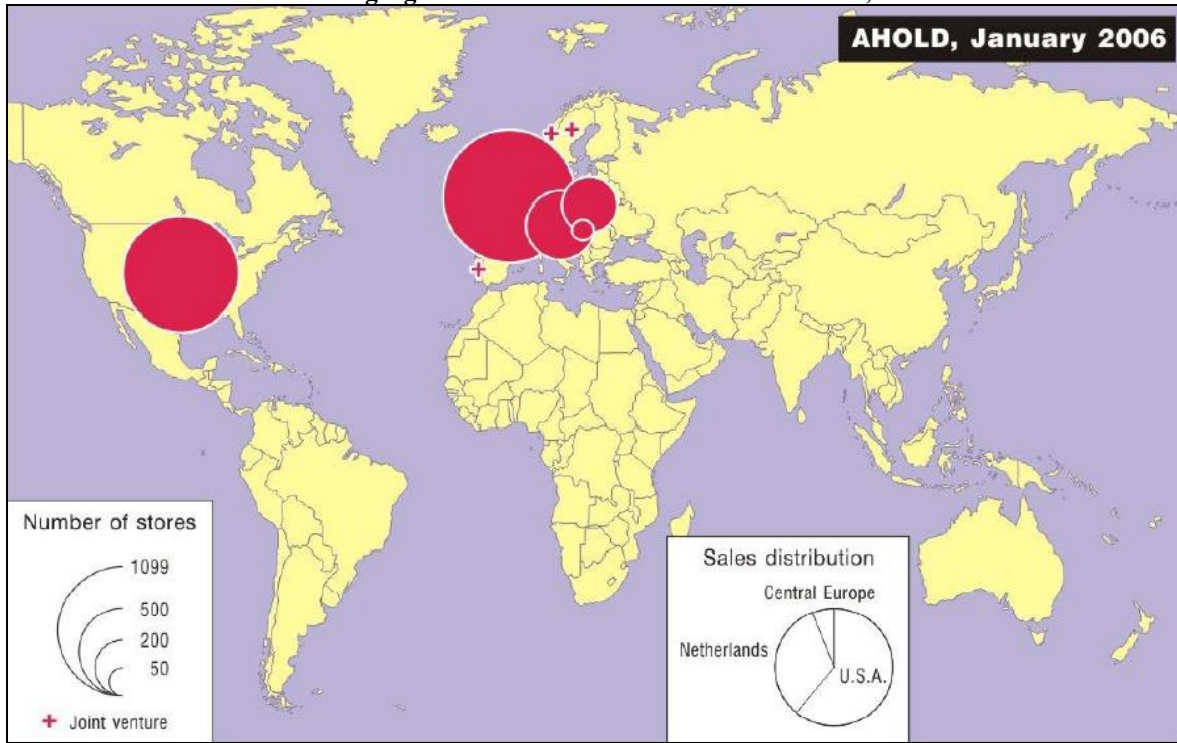
Fuente: Coe y Wrigley, (2006)

Figura 2.2
La distribución geográfica de las tiendas Carrefour en el mundo, Diciembre 2005



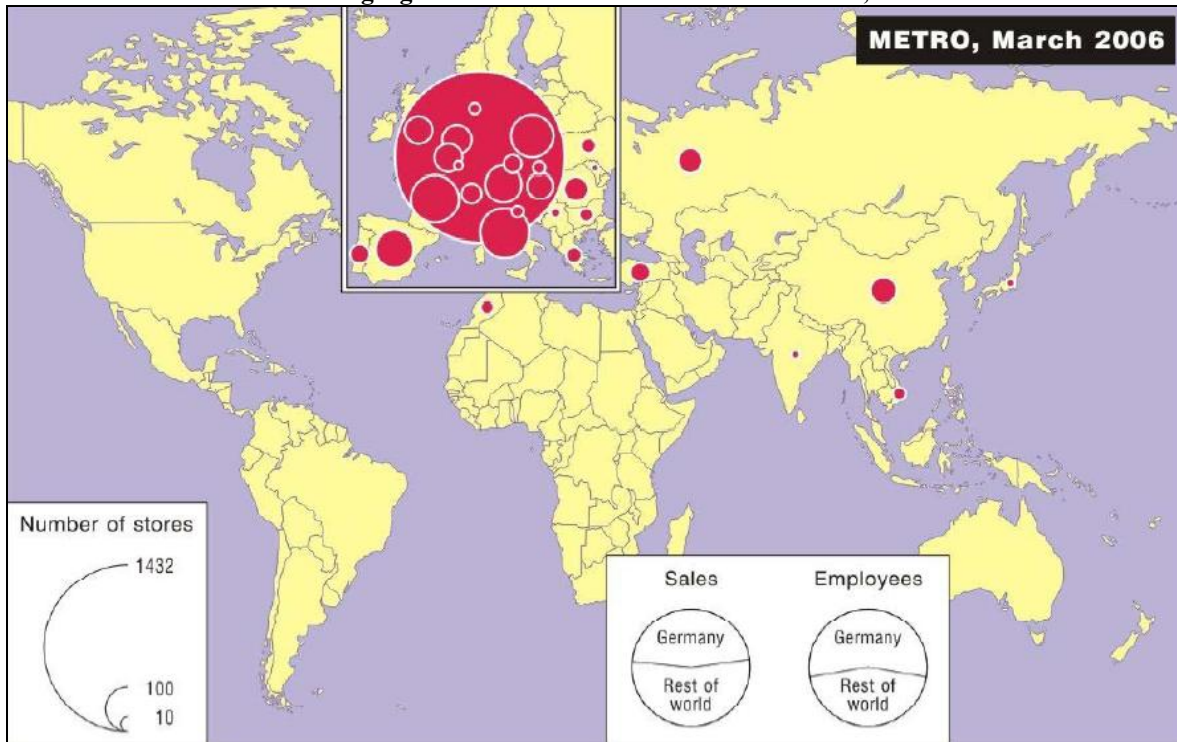
Fuente: Coe y Wrigley, (2006)

Figura 2.3
La distribución geográfica de las tiendas Ahold en el mundo, Enero 2006



Fuente: Coe y Wrigley, (2006)

Figura 2.4
La distribución geográfica de las tiendas Metro en el mundo, Marzo 2006



Fuente: Coe y Wrigley, (2006)

Reardon, Timmer y Berdegue (2004) han identificado y descrito el patrón de expansión geográfica de las grandes ETNs minoristas de acuerdo al nivel de ingresos, urbanización, infraestructura y ambiente empresarial de los países y regiones donde se establecen. Estos autores identifican cuatro olas de difusión geográfica: La primera, que se extendió sobre las grandes ciudades de América Latina; la segunda, sobre Asia Oriental y Europa Central; la tercera, sobre los países pequeños y/o más pobres de América Latina (incluyendo Centro América), Asia Oriental, África y sobre las ciudades medianas y pequeñas de los países de la primera ola. Por último, la cuarta ola, la más reciente, se está extendiendo sobre las ciudades más grandes de los principales países de Asia Central y África.

De acuerdo con Reardon, Timmer y Berdegue (2004), América Latina ha encabezado el rumbo de las regiones en desarrollo con alto crecimiento de las redes de distribución de las grandes ETNs minoristas. Mientras un número pequeño de supermercados existía en las grandes ciudades antes de la década de los ochenta, ellos eran principalmente empresas de capital nacional, ubicadas sólo en las grandes ciudades y zonas de más altos ingresos. Es decir, abastecían a un nicho de mercado que representaba alrededor del 10 al 20 % de las ventas nacionales al menudeo en el año 1990. Sin embargo, para el año 2000 los supermercados habían incrementado su participación entre el 50 y el 60%. La participación de los supermercados en las ventas al por menor en los principales países de América Latina promedia entre 30 y el 75%: Brasil tiene la participación más alta, seguida de Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia y México.

Los mismos autores señalan que el despegue de los supermercados en Asia inicia, en promedio, unos cinco o siete años después que en América Latina, no obstante, ha registrado un crecimiento mucho más rápido. El promedio de participación de los supermercados está por arriba del 33% en algunos países del Sureste Asiático –Indonesia, Malasia y Tailandia– y alcanza el 63 % en algunos países de Asia Oriental –República de Corea y Taiwán–. El sector de supermercados en China es el de mayor crecimiento en el mundo: se abrió a la inversión privada en 1991 y para el año 2003 había alcanzado los 55 mil millones de dólares de ventas y el 30 % del mercado minorista urbano, con un crecimiento de 30 a 40 por ciento anual.

La difusión de los supermercados también está ocurriendo rápidamente en Europa Central y del Este, señalan estos autores. Esto ha ocurrido en tres olas: el despegue, que inició a mediados de los noventa en los países del norte (República Checa, Hungría, Polonia y Eslovaquia), donde la participación de los supermercados alcanza ahora entre el 40 y el 50% de las ventas totales al por menor. La segunda ola surge en el sur (Bulgaria, Rumania y Eslovenia), donde la participación alcanza hoy entre 25 y 30% pero está creciendo rápidamente. La tercera ola abarca los países de Europa del Este donde las condiciones del ingreso y la urbanización estaban presentes para un despegue pero hacían falta las reformas, en Rusia la participación es del 10% pero ha sido identificado por las grandes ETNs minoristas como el principal país destino de IED.

El sitio más reciente de acción de despegue de los supermercados está en África, especialmente en África occidental y del Sur. Sudáfrica está en la delantera, con aproximadamente 55% de participación de los supermercados en las ventas minoristas y 1700 supermercados para 35 millones de personas. La mayor parte de este espectacular

crecimiento tiene como origen el fin del apartheid en 1994 (Reardon, Timmer y Berdegue: 2004)

Finalmente, es de suma importancia mencionar la última de las tendencias en la nueva dimensión espacial de las redes de distribución de las grandes ETNs minoristas: al iniciar la primera década del presente siglo han profundizado la expansión de sus redes de distribución dentro de los países en desarrollo diseminándose hacia ciudades medianas y pequeñas. Existe una fuerte tendencia a establecer nuevos establecimientos fuera de las principales ciudades de los países en desarrollo mediante la adecuación de formatos de tienda para atender los estratos socioeconómicos medios y bajos con el propósito de captar el consumo de la mayor parte de la población de estos países.

2.5 La rapidez de la difusión en la nueva etapa

Hemos dicho que otra característica que identifica a la etapa de expansión global de las grandes ETNs minoristas es la rapidez con la que han alcanzado un alto nivel de internacionalización. Un indicador claro de este rápido crecimiento internacional es que en 1993 no figuraba ninguna ETN minorista dentro de las 100 empresas transnacionales más importantes del mundo, sin embargo, para 1999 ya figuraban cuatro de estas empresas en el *World Investment Report* de la UNCTAD: *Ahold* /Holanda/, *Metro* /Alemania/, *Carrefour* /Francia/ y *Wal-Mart* /Estados Unidos/ (Dicken: 1998).

Por si eso fuera poco, a *Wal-Mart*, que se fundó en 1962, le llevó casi treinta años conquistar el mercado norteamericano, sin embargo, tardó sólo quince años para conquistar cuatro de los mercados más importantes del mundo (Canadá, Alemania, Reino Unido y Japón). *Carrefour*, que se fundó en 1959, tardó tres décadas (60's, 70's y 80's) para incorporar a cinco países a su cartera internacional de negocios, no obstante, en los últimos quince años ha integrado a más de veinte países. *Metro*, que se fundó en Alemania en 1964, abrió su primer establecimiento en el extranjero en 1968 y hasta 1978 se había expandido sólo a ocho países, pero de 1990 a 2005 esta empresa ha incursionado en casi veinte países. *Ahold*, fundada en 1887, tardó cerca de cien años en conquistar el mercado holandés antes de que en 1976 abriera su primer establecimiento en el extranjero, de no haber sido por sus problemas de corrupción esta empresa habría sumado en los últimos quince años a más de 25 países a su cartera internacional de negocios.

De acuerdo al informe *Emerging Market Priorities for Global Retailers*, publicado por A.T. Kearney (2006), los mercados de comercio minorista de los países de América Latina, Europa del Este, Asia Oriental y el Sureste Asiático han transitado muy rápidamente por cuatro etapas para evolucionar de un mercado minorista emergente a un mercado minorista maduro en un lapso de sólo 5 a 10 años. Este análisis está basado en el enfoque de ventanas de oportunidad y comprende las siguientes etapas:

Apertura: Un mercado minorista en apertura es aquel que existe en un país que apenas está entrando como emergente. En esta etapa las ETNs minoristas monitorean y valoran el alto

desempeño del mercado; empiezan también a planificar sus estrategias de entrada y a enviar equipos de personas para establecer las redes necesarias previas a la incursión. Un ejemplo de este tipo de mercados fue la India durante la década de los noventa; Kazajstán, en 2006, también podría ser un mercado en apertura potencialmente fuerte.

Auge: Un mercado minorista en auge se desarrolla rápidamente y cuenta con condiciones atractivas para ser abordado por las ETNs minoristas. En esta etapa las empresas entran al mercado mediante oficinas de abastecimiento, representaciones locales y, finalmente, nuevos puntos de venta. En la segunda mitad de la primera década del siglo XXI se puede considerar como mercados en auge a Ucrania, India y Vietnam. Las ETNs minoristas que entran durante esta etapa tienen la mejor oportunidad para ser exitosos en el largo plazo. Por ejemplo, el éxito de *Wal-Mart* y *Carrefour* en China en la década de los noventa y primera década del siglo XXI ilustra la importancia de entrar a un mercado prometedor de alto crecimiento en el momento adecuado. Hoy *Wal-Mart* y *Tesco* están adoptando la misma estrategia en la India – examinando las condiciones de mercado antes de introducirse. Mirando hacia delante para el 2011, no será una sorpresa si *Wal-Mart* y *Tesco* se ubicarán entre las primeras tres ETNs minoristas en la India.

Declive: La fase de declive es cuando el mercado minorista está aún en crecimiento pero el espacio para nuevos entrantes está empezando a reducirse, por lo que las empresas deben actuar con rapidez. China es un ejemplo, *Wal-Mart*, *Carrefour* y *Tesco* iniciaron estableciéndose en las principales ciudades y ahora se están expandiendo a otras ciudades periféricas. Los minoristas que entran a un mercado en declive tienen un tiempo limitado para explorarlo y su margen de error tiende a ser muy limitado. En general, tienen que actuar bajo las reglas establecidas y estar preparados para la competencia de otras empresas.

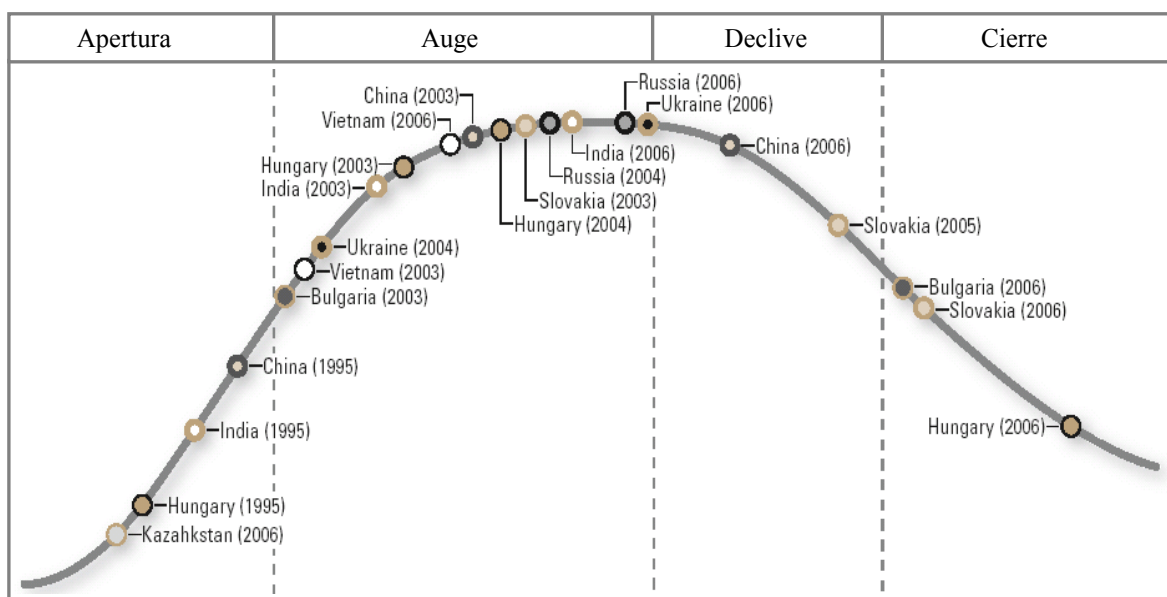
Cierre: La ventana de oportunidad se cierra rápidamente. La tasa de transnacionalización es muy alta, 40 o 60 % del mercado está en manos de las ETNs minoristas. La mayoría de los mercados de Europa del Este, incluyendo la República Checa y Polonia están en esta fase. Aunque las mayores oportunidades están cerradas algunas ETNs pueden entrar con nuevos formatos tales como los formatos de descuento o tiendas especializadas en otras mercancías distintas a los alimentos, por ejemplo, electrónicos, ropa, etc.

El informe de A.T. Kearney (2006) señala que una ventana de oportunidad dura aproximadamente entre 5 y 10 años antes de que un mercado minorista entre a la fase de cierre y alcance niveles de saturación. Por ejemplo, la India entró en la fase de apertura en 1995 y posteriormente a la fase de auge en 2003 donde hasta 2006 sigue en esta fase y se espera que permanezca dos o tres años más para que posteriormente transite a la fase de declive (ver figura 2.5).

Sin embargo, de acuerdo con A.T. Kearney (2006), hay dos excepciones a esta regla. Primero, los mercados que forman parte de una región o comunidad económica, como el TLCAN o la Unión Europea, tienden a desarrollarse todavía más rápido. Las grandes ETNs minoristas a menudo se apresuran a tomar ventaja de los beneficios que con el tiempo proporciona el hecho de pertenecer a un país miembro –y saturan el mercado en el proceso. Por ejemplo, los países recién incorporados a la Unión Europea (Letonia, Lituania,

Eslovaquia, Bulgaria y Hungría) se han movido de la fase de auge a la de declive más rápido que otros mercados emergentes debido a la operación preeminente de las grandes ETNs minoristas alemanas y francesas. Segundo, una crisis económica regional puede también alterar la amplitud de las fases. Por ejemplo, los países de América Latina sufrieron una severa recesión económica a principios de la primera década del presente siglo, no obstante hicieron un enorme esfuerzo para superar estos años. Se espera que estos países sigan la curva de ventana de oportunidad, pero sobre una trayectoria mucho más rápida.

Figura 2.5
Ventanas de oportunidades para las ETNs minoristas en algunos mercados emergentes



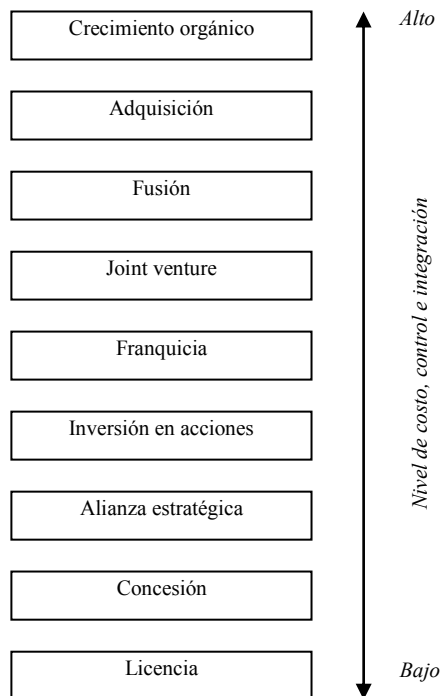
Fuente: Adaptado de A.T. Kearney (2006)

2.6 La naturaleza o forma que asume la expansión

En la búsqueda por extender sus mercados las grandes ETNs minoristas han optado por diversas estrategias de penetración y crecimiento de acuerdo a las condiciones propias del mercado de cada país y a la situación de cada empresa. Estas estrategias ofrecen a las grandes ETNs minoristas diferentes niveles de costos, control e integración sobre los recursos (ver figura 2.6).

Licencia: Esta estrategia requiere una baja inversión y tiene un bajo riesgo, pero ofrece un control nulo sobre los recursos puesto que no implica derecho de participación. Las empresas establecidas localmente dan una licencia a los minoristas extranjeros para vender sus productos, frecuentemente sus propias marcas. Por ejemplo, en México los productos con la marca *Great Value* (propiedad de *Wal-Mart*) empezaron a venderse en la empresa local *Aurrerá* antes de que ésta fuera adquirida por *Wal-Mart* en 1997.

Figura 2.6
Mecanismos de penetración y crecimiento de las ETNs minoristas



Fuente: Elaboración propia a partir de McGoldrick (1995)

Concesión: Es un método de bajo costo y bajo riesgo, basado en la operación de locales (mini-shops) dentro de un establecimiento más grande. Por ejemplo, *Boots* está usando esta estrategia en Tailandia en colaboración con *Tops*, una cadena de supermercados subsidiaria de *Ahold*.

Alianza estratégica: Se trata de una forma de cooperación entre empresas con el fin de desarrollar uno o varios aspectos del proceso de comercialización o abastecimiento. Los costos vienen implicados con el alcance de los acuerdos, no obstante cada empresa conserva su autonomía. La alianza puede ser para desarrollar una marca, hacer compras conjuntas, centralizar el abastecimiento, etc. A esta estrategia han recurrido empresas medianas con la intención de hacer un frente común ante el embate de las grandes ETNs minoristas. Por ejemplo, en México se creó en 1995 el grupo cooperativo llamado *Integradora de Autoservicios (Grupo IDEA)*, que es el resultado de la alianza de cinco empresas regionales (*Super San Francisco de Asis*, *Tiendas de Descuento Arteli*, *Operadora Merco*, *Comercial VH* y *Operadora Futuraza*) con el propósito de lograr sinergias en diferentes campos de acción. En Japón se creó *C&C* en el año 2001, por los operadores de abarrotes *Circle K Japan* y *Sunkus & Associates* con el propósito de que ambas empresas pudieran hacer compras conjuntas. Este tipo de acuerdos pueden estar sometidos a una alta regulación antimonopolio en algunos países, por ejemplo, en México los esfuerzos de tres de las principales cadenas de supermercados (*Comercial Mexicana*, *Gigante* y *Soriana*), que habían creado en grupo *Sinergia*, se vieron frustrados en el año 2003 por la Comisión Federal de Competencia Económica por supuestas prácticas monopólicas.

Inversión en acciones: mostrando un aparente interés por no controlar totalmente una empresa, un minorista puede tener un papel influyente en sus operaciones y funcionamiento mediante esta estrategia. No obstante, el control y el riesgo quedan circunscritos. Así fue como *Wal-Mart* incursionó en Centro América en el año 2005 al adquirir 33% de las acciones de *CARHCO* y en Japón, en el año 2002, donde ha hecho sucesivas inversiones en las acciones de *Seiyu* hasta controlar el 52% en el año 2005. En otros casos la inversión en acciones se realiza para afianzar el control sobre una empresa previamente adquirida, por ejemplo, *Carrefour* negoció el aumento de su participación en *Carrefour Italia* de 80 a 100% en 2001.

Franquicia: Esta opción ofrece un equilibrio entre mantener un control medido sobre recursos en el extranjero y los niveles de costos y riesgos. Este es el modelo de expansión que *Carrefour* ha utilizado en mercados maduros y/o altamente regulados, como Italia, España y Bélgica y también en mercados políticamente inestables, como los países árabes y África.

Joint venture: Reduce el tiempo, costo y riesgo de entrada debido a que se opera con un socio ya familiarizado con las condiciones locales de mercado. Por ejemplo, *Carrefour* entra en 1987 a Taiwán mediante una joint venture con la empresa local *President Group*; *Wal-Mart* entra al mercado mexicano en 1991 a través de una joint venture con *CIFRA*; y *Ahold* incursiona en 1999 en el mercado centroamericano mediante una joint venture con la cadena local *La fragua*.

Fusión: Esta opción está sometida a una acuciante regulación antimonopolio dado que implica una inmediata concertación del mercado y de la competencia. Esta ha sido la forma mediante la cual algunas grandes empresas minoristas locales, principalmente en los países desarrollados, han resistido el embate de las ETNs minoristas, por ejemplo, Estados Unidos esa fue la razón por la que se consolidaron cuatro megafusiones entre 1997 y 1998 (*Safeways* y *Dominick's*, *Kroger* y *Fred Meyer* y *Albertson's* y *American Stores*) (OIT, 2003: p. 19) y más recientemente, en el año 2005, la megafusión entre *Sears* y *Kmart*. También la estrategia de fusión ha sido la forma como algunas grandes ETNs minoristas se han fortalecido, por ejemplo, en 1999 *Carrefour* y *Promodès* se fusionaron para crear la principal ETNs minorista de Europa y la segunda más grande del mundo: el *Grupo Carrefour*.

Adquisición: Es una ruta muy costosa pero la más rápida para poder adquirir el control total sobre los recursos, el riesgo depende sobre todo de la consolidación de la empresa adquiriente en el mercado, aunque también de la empresa adquirida. Es una de las formas principales de penetración en mercados saturados, maduros y con pocas oportunidades de crecimiento orgánico. Así fue como, mediante la adquisición de *Woolco*, *Wal-Mart* incursionó en Canadá en 1994; mediante la adquisición de *Wertkauf*, en Alemania en 1998 y mediante la adquisición de *ASDA*, en el Reino Unido en 1999. Los costos no derivan sólo del desembolso de la adquisición y de los esfuerzos por integrarla al grupo (por ejemplo, en Estados Unidos las dificultades que tuvo *Ahold* para integrar *Alliant Exchange*) sino también, como señala Coe (2003: p. 16), del hecho de que las compañías adquiridas puedan estar en dificultades financieras, tal fue el caso de varias adquisiciones en el sureste asiático en el periodo inmediato a la crisis económica de 1997.

Crecimiento orgánico: consiste en iniciar la acumulación desde el principio y de forma independiente estableciendo una red de tiendas con el control del 100% del capital. Bajo ciertas circunstancias es una forma de incursión relativamente rara y puede estar prohibida por la regulación de algunos países. Por ejemplo, antes de 2004 en China las grandes ETNs minoristas no podían poseer más de 65% del capital, por lo que su ingreso fue sólo mediante joint ventures con socios locales. No obstante, en países cuya economía ha sido liberalizada, y son más o menos próximos cultural y geográficamente al país de origen una gran ETN minorista, el crecimiento orgánico es una forma de penetración y expansión más o menos común, por ejemplo, *Wal-Mart* inicia operaciones de forma independiente en Argentina (1995), Brasil (1995) y Puerto Rico (1992). *Ahold* inicia operaciones de forma independiente en Checoslovaquia (1990), Polonia (1997) y la República Checa (1998). *Carrefour* inicia operaciones de forma independiente en España (1973) y Grecia (1991).

La forma como las grandes ETNs minoristas han penetrado los distintos mercados de los países emergentes tiene un patrón más o menos común: las *joint ventures* han sido la forma típica de incursión a estos nuevos mercados, bajo esta modalidad las grandes ETNs minoristas adquieren cierto conocimiento del mercado para una posterior expansión independiente. No obstante, en mercados próximos al país de origen, el crecimiento orgánico también es una forma típica de incursión, mientras que, por otra parte, en mercados maduros y saturados la adquisición es la forma de incursión más o menos común (ver tablas 2.6, 2.7 y 2.8).

Tabla 2.6
Wal-Mart, estrategias de entrada a nuevos mercados, 1991 – 2005

Año de entrada	País	Estrategia de entrada
1991	México	Joint venture con CIFRA (50%)
1992	Puerto Rico	Crecimiento orgánico, apertura de tiendas club de precios y supermercados
1994	Canadá	Adquisición de Woolco Canada (100%) subsidiaria de Woolworth Corp.
1995	Argentina	Crecimiento orgánico, apertura de tiendas club de precios y supermercados
1995	Brasil	Crecimiento orgánico, apertura de tiendas club de precios y supermercados
1996	China	Joint venture con CITIC Group (50%)
1998	Alemania	Adquisición de Wertkauf hypermarket (100%)
1998	Corea del Sur	Adquisición de Korea Makro (100%) (¿joint venture?)
1999	Reino Unido	Adquisición de ASDA
2002	Japón	Adquisición de The Seiyu (6%)
2005	Costa Rica	Inversión en acciones de CARHCO (33.3%) participación de Royal Ahold
2005	El Salvador	Inversión en acciones de CARHCO (33.3%) participación de Royal Ahold
2005	Guatemala	Inversión en acciones de CARHCO (33.3%) participación de Royal Ahold
2005	Honduras	Inversión en acciones de CARHCO (33.3%) participación de Royal Ahold
2005	Nicaragua	Inversión en acciones de CARHCO (33.3%) participación de Royal Ahold

Fuente: Elaboración propia a partir de *Wal-Mart, Annual Reports 1992 – 2006*.

Tabla 2.7
Carrefour, estrategias de entrada a nuevos mercados, 1969 – 2004

Año de entrada	País	Estrategia de entrada
1969	Bélgica	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1973	España	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado PRYCA
1975	Brasil	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1982	Argentina	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1989	Taiwán	Joint venture con President Group (60%)
1991	Grecia	Joint venture con Marinopoulos (50%)
1992	Portugal	Joint venture con Espirito Santo
1993	Italia	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1993	Turquía	Joint venture con Sabanci (60%)
1994	México	Joint venture con Grupo Gigante (50%) *
1994	Malasia	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1995	China	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1995	Emiratos Árabes Unidos	Franquicia
1996	Corea del Sur	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1996	Tailandia	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1996	Hong Kong	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour *
1997	Polonia	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1997	Singapur	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
1998	República Checa	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour *
1998	Colombia	Joint venture con Valores Bavaria y Sigla (55%)
1998	Chile	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour *
1998	Indonesia	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour
2000	Eslovaquia	Crecimiento orgánico, apertura de hipermercado Carrefour *
2000	Omán	Franquicia
2000	Qatar	Franquicia
2000	Republica Dominicana	Franquicia
2000	Japón	Franquicia *
2001	Suiza	Joint venture con Maus hypermarkets (40%)
2001	Rumania	Franquicia
2001	Túnez	Franquicia
2002	Egipto	Franquicia
2004	Arabia Saudita	Franquicia
2004	Noruega	Franquicia

* Desinversiones 2005

Fuente: Elaboración propia a partir de Carrefour, *Annual Reports 1998 – 2006*.

Tabla 2.8
Ahold, estrategias de entrada a nuevos mercados, 1976 – 2002

Año de entrada	País	Estrategia de entrada
1976	España	Crecimiento orgánico, apertura de supermercados *
1977	Estados Unidos	Adquisición de BI-LO (100%)
1988	Bélgica	Crecimiento orgánico, apertura de farmacias *
1991	República Checa	Joint venture con Pramen Ostrava
1992	Portugal	Joint venture con Jerónimo Martins (49%)
1995	Polonia	Joint venture con Allkauf (50%)
1996	Brasil	Adquisición de Supermercados Bompreço (50%) *
1996	China	Joint venture con China Venturetech Investment Corp. (50%) *
1996	Malasia	Joint venture con Kuok Group (60%) *
1996	Singapur	Joint venture con Kuok Group (60%) *
1997	Tailandia	Joint venture con Central Robinson Group (49%) *
1997	Indonesia	Adquisición de PT Putra Serasi Pioneerindo (70%) *
1998	Argentina	Joint venture con Velox Retail Holdings (50%) *
1998	Chile	Joint venture con Velox Retail Holdings (50%) *
1998	Ecuador	Joint venture con Velox Retail Holdings (50%) *
1998	Paraguay	Joint venture con Velox Retail Holdings (50%) *
1998	Perú	Joint venture con Velox Retail Holdings (50%) *
1999	El Salvador	Joint venture con La Fragua (50%) *
1999	Guatemala	Joint venture con La Fragua (50%) *
1999	Honduras	Joint venture con La Fragua (50%) *
1999	Estonia	Joint venture con Canica y ICA Förbundet (50%)
1999	Letonia	Joint venture con Canica y ICA Förbundet (50%)
1999	Lituania	Joint venture con Canica y ICA Förbundet (50%)
1999	Noruega	Joint venture con Canica y ICA Förbundet (50%)
1999	Suecia	Joint venture con Canica y ICA Förbundet (50%)
2001	Dinamarca	Joint venture con Dansk Supermarked (50%)
2001	Eslovaquia	Crecimiento orgánico, apertura de supermercados
2002	Costa Rica	Joint venture con CSU International Holding (33%) *
2002	Nicaragua	Joint venture con CSU International Holding (33%) *

* Desinversiones

Fuente: Adaptado de De Jong, *et al.* (2005: p. 37)

Los ejemplos de *Joint Ventures* como forma de incursionar en los países emergentes abundan: *Tesco* entró en el mercado Sur Coreano a través de una asociación con la división de distribución de *Samsung*. *Wal-Mart* inició la internacionalización de sus operaciones en asociación con *Cifra* (1991), empresa líder en el mercado mexicano. En China incursiona también con la asociación de una empresa local (1996). *Ahold* incursiona en América Latina y Asia Oriental en asociación con empresas locales, así es como entra esta empresa a Singapur (1996), Tailandia (1996), China (1996) e Indonesia (1996), Brasil (1996), Guatemala (1999), El Salvador (1999), y Honduras (1999) e incluso a España (1996). En 1998 *Ahold* y *Velox Retail Holdings* forman una asociación (*Disco Ahold Internacional Holdings*) para adquirir una posición mayoritaria en *Disco*, una de las cadenas de supermercados más importantes de Argentina y *Santa Isabel* en Chile, Perú, Paraguay y Ecuador. A finales de 1999 *Ahold* se asocia con *La Fragua*, principal minorista de

alimentos en Centro América (Guatemala, El Salvador y Honduras). Dos años después, *Ahold* y *La Fragua* anuncian su intención de asociarse en una nueva *joint venture* con el líder costarricense *CSU*. *Carrefour* establece un *joint venture* con *President Group* para incursionar en Taiwán (1987).

Por otra parte, de acuerdo con el informe de A.T. Kearney (2006), independientemente de la forma que asuma la inversión inicial, cuando las grandes ETNs minoristas eligen incursionar en un nuevo mercado también eligen el formato de tienda más adecuado a las condiciones de maduración de dicho mercado. Así, en mercados que están emergiendo o en auge, las bodegas de descuento y clubes de precio (*cash and carry*) son los formatos más exitosos, también, introducir un formato poco familiar en un nuevo mercado resulta ser exitoso, por ejemplo, en India donde el espacio es limitado en las grandes ciudades, *Tesco* está introduciendo una tienda pequeña bajo la marca de *Magnet*.

Cuando las grandes ETNs minoristas entran a un mercado en la fase de declive o cierre inherentemente se incrementa la competencia, pero eligiendo el formato adecuado a la ventana de oportunidad en la que se encuentra el país se puede encontrar oportunidades de mercado regulares. *Metro* ha lanzado el formato club de precios en Ucrania, que está iniciando la fase de declive, lo cual le ha resultado con cierto éxito.

En la fase final los consumidores disfrutan de una amplia variedad de formatos de tienda. Aunque ningún formato está fuera *a priori*, existe un mayor riesgo. Cuando las grandes ETNs minoristas saturan un mercado, un nuevo entrante debe hacerlo en un segmento de mercado muy específico. Por ejemplo, *Tesco* está entrando en los Estados Unidos, un mercado muy saturado, con un formato muy específico.

La expansión de las grandes ETNs minoristas en los países emergentes, desde su incursión hasta una etapa más avanzada, ha seguido una pauta que he denominado estrategia “Caballo de Troya”. La primera etapa de esta estrategia consiste en enviar emisarios para concretar un *joint venture* con alguna empresa local importante con la intención de introducir formatos de tienda atractivos a un nicho de mercado específico. La segunda etapa consiste en adquirir o fusionar a la empresa local que le sirvió de plataforma para la incursión y a otras empresas locales para incorporarlas a su red internacional de negocios. La tercera etapa consiste en desplegar una estrategia agresiva de crecimiento orgánico estableciendo nuevos puntos de venta e incorporando nuevos formatos de tienda y adecuándolos a los distintos estratos socioeconómicos y a las distintas regiones de tal forma que se consolide como líder en todo el mercado del país receptor.

Quizá el ejemplo típico de la estrategia “Caballo de Troya” sea el caso de *Wal-Mart* en México. Antes de 1991 *Wal-Mart* envió a México a un grupo de ejecutivos con el objetivo de concretar una *joint venture* con *CIFRA*, la principal operadora de supermercados en México. En julio de 1991 se concretó la alianza y el primer acuerdo fue la coinversión para introducir en México las tiendas *Sam's Club* y unos meses después los *Wal-Mart Supercenter*, ambos formatos novedosos en este país. La asociación *CIFRA/Wal-Mart* avanzó a tal grado de que en mayo de 2002 *CIFRA* acordó suspender su crecimiento orgánico y atarlo a la asociación con *Wal-Mart*. En junio de 1997 *Wal-Mart* adquirió el

control accionario de *CIFRA* e incorporó los establecimientos de esta empresa a su red internacional de negocios. A partir de entonces *Wal-Mart* lanzó una estrategia agresiva de crecimiento orgánico para expandirse y posicionarse en todos los mercados de México, abarcando cada vez más los estratos socioeconómicos medios y bajos y expandiéndose hacia las ciudades medianas y pequeñas del interior del país.

La rápida consolidación de las grandes ETNs minoristas en los mercados emergentes de América Latina, Asia Oriental y Europa del Este pasó también por un proceso intenso de fusiones y adquisiciones que cambió abruptamente la estructura de mercado en estos países, el cual fue facilitado por los procesos de privatización, liberalización e integración económica que aquí se impusieron (ver capítulo 4).

Es importante notar un incremento notable de las adquisiciones de las grandes ETNs minoristas en países en desarrollo, sobre todo a partir de la segunda mitad de la década de los noventa y hasta por lo menos el año 2006. Por ejemplo, *Carrefour* acumuló de 1998 a 2005 más de 20 adquisiciones en todo el mundo, más de la mitad fueron en países en desarrollo; *Wal-Mart* ha realizado 12 adquisiciones desde que dio el salto a la arena internacional en 1991, siete de estas adquisiciones han sido en países en desarrollo, sobre todo en América Latina. *Ahold* acumuló 32 adquisiciones, 16 de ellas en países en desarrollo desde 1991 y hasta el año 2004 cuando tuvo que reestructurarse. Las tablas 2.9, 2.10 y 2.11 muestran las fusiones, adquisiciones e inversiones en acciones que han hecho estas cuatro grandes ETNs minoristas en las últimas décadas.

Tabla 2.9
Wal-Mart Stores: adquisiciones, joint ventures e inversión en acciones 1991 – 2006

Año	País	Compañía	Operación	Participación, %	Tiendas (núm.)	Valor (mdd)
1991	México	Cifra/Wal-Mart	Joint venture	50	-	n.d
1994	Canadá	Woolco Canada /Woolworth/	Adquisición	100	122	352
1997	Brasil	Lojas Americanas	Inversión en acciones	40	-	n.d
1997	México	Cifra	Adquisición	55	402	1,200
1998	Alemania	Wertkauf hypermarket	Adquisición	100	21	n.d
1998	Corea del Sur	Korea Makro	Adquisición	100	4	n.d
1999	Alemania	Interspar /Spar Handels AG/	Adquisición	100	74	n.d
1999	Reino Unido	ASDA	Adquisición	100	229	11,000
2000	México	Cifra	Inversión en acciones	55 + 7 = 62	-	587
2000	México	De Todo	Adquisición	100	4	n.d
2002	Japón	The Seiyu, Ltd.	Inversión en acciones	6	-	51
2002	Japón	The Seiyu, Ltd.	Inversión en acciones	6 + 31 = 37	-	432
2002	Puerto Rico	Supermercados Amigo	Adquisición	100	37	242
2003	Japón	The Seiyu, Ltd.	Inversión en acciones	37 + 0.8 = 38	-	38
2004	Brasil	Bompreço S.A. /Ahold/	Adquisición	100	118	315
2005	Japón	The Seiyu, Ltd.	Adquisición	37.8 + 14.2 = 52	404	570
2005	Centroamérica	CARHCO /Ahold/	Inversión en acciones	33	-	318
2005	Brasil	Sonae Distribuição Brasil	Adquisición	100	139	720
2006	Centroamérica	CARHCO	Adquisición	33.3 + 17.7 = 51	363	212

Fuente: Elaboración propia a partir de *Wal-Mart Stores 1995 - 2006 Annual Reports*

Tabla 2.10
Carrefour: fusiones, adquisiciones, joint ventures e inversión en acciones 1998 – 2006

Año	País	Compañía	Operación	Participación (%)	Núm de tiendas	Valor (mill de €)
1998	Francia	Comptoirs Modernes	Adquisición	23 + 76 = 99	548	2,226.1
1998	Brasil	Carrefour Brazil	Adquisición	86 + 12 = 98	59	110.2
1998	México	Grandes Superficies de México /Gigante/	Adquisición	50 + 50 = 100	19	32.2
1999	Europa y América	Promodès	Fusión	-	2,930	-
1999	Brasil	Planaltao y Roncetti	Adquisición	100	16	nd
1999	Brasil	Eldorado	Adquisición	43 + 50 = 93	8	100.0
1999	España	Super Stop	Adquisición	100	31	63.9
1999	Italia	Gruppo GS Spa	Inversión en acciones	31	-	nd
1999	Francia	Hyparolo Group	Inversión en acciones	20	-	nd
2000	Brasil	Rainha, Dalla y Continente	Adquisición	100	38	358.2
2000	Italia	Gruppo GS Spa	Adquisición	31 + 65.2 = 96.2	876	2,408.7
2000	Argentina	Supermercados Norte	Adquisición	48.8 + 2.2 = 51	139	nd
2000	Bélgica	GB Company	Adquisición	27.5 + 72.5 = 100	101	670.0
2000	Grecia	Carrefour Marinopoulos	Joint venture	50	131	119.9
2000	Suiza	Maus hypermarkets	Joint venture	40	-	nd
2001	Argentina	Supermercados Norte	Adquisición	51 + 49 = 100	-	nd
2001	Italia	Carrefour Italia /Metro AG/	Intercambio de acciones	80 + 20 = 100	5	-
2003	Polonia	Ahold Poland	Adquisición	100	2	nd
2003	Colombia	Carrefour Colombia /Bavaria y Sigla/	Adquisición	55 + 35 + 10 = 100	9	nd
2004	Polonia	Hypernova hypermarkets /Ahold/	Adquisición	100	12	nd
2005	Francia	Hyparolo Group	Inversión en acciones	20 + 29 = 49	-	nd
2005	Italia	Aligros Group	Adquisición	100	162	nd
2005	Brasil	Sonae Group	Adquisición	100	10	nd
2005	Taiwán	Tesco Taiwan /Tesco/	Adquisición por intercambio	100	8	nd
2005	Turquía	Gima	Adquisición	5.1 + 60.2 = 65.3	81	nd
2005	Turquía	Endi	Adquisición	22.4 + 55.2 = 77.6	45	nd
2005	Chipre	Chris C&C holding /Andreas Andreu/	Joint venture	67.8	7	nd
2006	Francia	Hyparolo Group	Adquisición	49 + 49.3 = 98.3	17	nd
2006	España	Caprabo	Adquisición	100	7	nd
2006	España	Dinosol	Adquisición	100	2	nd

Fuente: Elaboración propia a partir de *Carrefour Group 1998 - 2006 Annual Reports*

Tabla 2.11
Ahold: adquisiciones, joint ventures e inversión en acciones 1991 – 2004

Año	País	Compañía	Operación	Participación (%)	Núm. de tiendas	Valor (mill de €)
1991	E.U.	Tops Markets	Adquisición	100	168	332.7
1992	Portugal	Gestão de Empresas de Retalho /Jerónimo Martins Retail/	Joint venture	49	-	nd
1994	E.U.	Red Food Stores	Adquisición	100	55	116.1
1995	Polonia	Polska /Allkauf-Gruppe/	Joint venture	50	-	nd
1995	E.U.	Mayfair Supermarkets	Adquisición	100	28	nd
1996	E.U.	Stop & Shop	Adquisición	100	268	2,307.8
1996	Brasil	Supermercados Bombreço	Inversión en acciones	50	-	215.6
1996	Malasia	Ahold Kuok Malaysia	Joint venture	60	-	nd
1997	Brasil	SuperMar /adquirida por Bombreço/	Adquisición	100	50	65.0
1997	Tailandia	CRC Ahold Co. Ltd /Central Robinson Group/	Joint venture	49	-	nd
1997	Indonesia	PSP Group	Adquisición	70	15	nd
1998	América del Sur	DAIH /Velox Retail Holdings/	Joint venture	50	-	408.0
1998	E.U.	Giant Food	Adquisición	100	173	2,436.6
1998	Tailandia	CRC Ahold Co. Ltd /Central Robinson Group/	Adquisición	49 + 50 = 99	nd	nd
1999	Argentina	Supamer /adquirido por DAIH/	Adquisición	100	71	nd
1999	Argentina	Gonzalez /adquirido por DAIH/	Adquisición	100	11	nd
1999	Brasil	Petipreço /adquirido por Bombreço/	Adquisición	100	6	nd
1999	Argentina	Pinocho /adquirido por DAIH/	Adquisición	100	8	nd
1999	Noruega / Suecia	ICA (ICA Förbundet / Canica)	Joint venture	50	-	1,800.0
1999	Polonia	Polska /Allkauf-Gruppe/	Adquisición	50 + 50 = 100	nd	nd
1999	Centroamérica	Paiz Ahold /La Fragua/	Joint venture	50	119	nd
2000	Argentina	Ekono /adquirido por DAIH/	Adquisición	100	10	145.0
2000	U.S.	US Food Service	Adquisición	100		3,776.0
2000	Brasil	Supermercados Bombreço	Adquisición	50 + 50 = 100	119	2,400.2
2000	España	Superdiplo	Adquisición	97.64		1,250.0
2000	U.S.	PYA / Monarch	Adquisición	100		1,843.5
2000	Malasia	Ahold Kuok Malaysia	Adquisición	60 + 40 = 100	39	nd
2001	Chile	Agas /adquirido por DAIH/	Adquisición	100	14	nd
2001	Centroamérica	CARHCO /Paiz Ahold y CSU/	Joint venture	33.3	253	nd
2001	U.S.	Alliant Exchange	Adquisición	100	-	2,467.5

(Continúa en la siguiente página)

(Continuación)

2001	U.S.	Bruno's Supermarkets	Adquisición	100	184	556.9
2001	U.S.	Peapod, LLC	Adquisición	100		
2001	España	Supermercados Cemetro	Adquisición	100		66.0
2001	U.S.	Grand Union	Adquisición	100	64	233.0
2002	América del Sur	DAIH /Velox Retail Holdings/	Adquisición	50 + 44.1 = 94.1	356	453.0
2002	E.U.	Allen Foods, Inc.	Adquisición	100	-	89.0
2002	E.U.	Lady Baltimore Foods Inc.	Adquisición	100	-	
2002	Brasil	Supermercados Lusitana Ltda	Adquisición	100	9	7.0
2002	Indonesia	PSP Group	Inversión en acciones	70 + 30 = 100	-	2.0
2002	Polonia	Jumbo hypermarkets /Jéronimo Martins/	Adquisición	100	5	23.0
2002	Brasil	G. Barbosa	Adquisición	100	32	122.0
2004	Noruega / Suecia	ICA (ICA Förbundet / Canica)	Adquisición	100	-	nd

Fuente: Elaboración propia a partir de De Jong *et al.* (2005), Wrigley y Currah (2003) y *Ahold (2002 – 2006) Annual Reports*.

CAPÍTULO 3

LA EXPANSIÓN GLOBAL DE LAS REDES DE ABASTECIMIENTO DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS

El principal cambio organizativo de las grandes ETNs minoristas tiene que ver con el establecimiento de vastas redes de abastecimiento en todo el mundo, es así como estas empresas han jugado un papel preponderante en la organización de la economía mundial en los últimos veinte años. Derivado de su indiscutible poder sobre casi todos los mercados minoristas del mundo, las grandes ETNs minoristas se han convertido en líderes de redes globales de producción en la industria de alimentos frescos, procesados, vestido, calzado, juguetes, artículos para el hogar, etc. Precisamente, uno de los dos ejes donde descansa la globalización de estas empresas es en su modelo de abastecimiento.¹⁴

Actualmente estas compañías tienen un gran poder en la negociación con los productores y usan ese poder para reducir los costos y riesgos sobre sus redes de abastecimiento en el tercer mundo. Por ejemplo, en el año 2001, las grandes ETNs minoristas adquirieron bienes en China por un valor de US\$30 mil millones, cifra que representa el 12% de las exportaciones totales de ese país. Sólo Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, adquirió US\$ 10.3 mil millones, 4% del total de exportaciones chinas. Mientras que las compras de Carrefour alcanzaron los US\$ 1.3 mil millones.

El nuevo modelo de abastecimiento demanda una creciente flexibilidad de los proveedores a través de la entrega justo a tiempo, asegurando el control sobre los productos, los estándares y sobre todo, los precios bajos permanentes. De acuerdo con Reardon *et al.* (2006), el cambio rápido y continuo en los sistemas de abastecimiento en los países subdesarrollados condiciona el contexto organizacional e institucional en el que las grandes ETNs minoristas eligen a los productores (y mayoristas) e influye en los incentivos y las capacidades de los productores con respecto a su participación en la red.

3.1 La naturaleza del nuevo modelo de abastecimiento

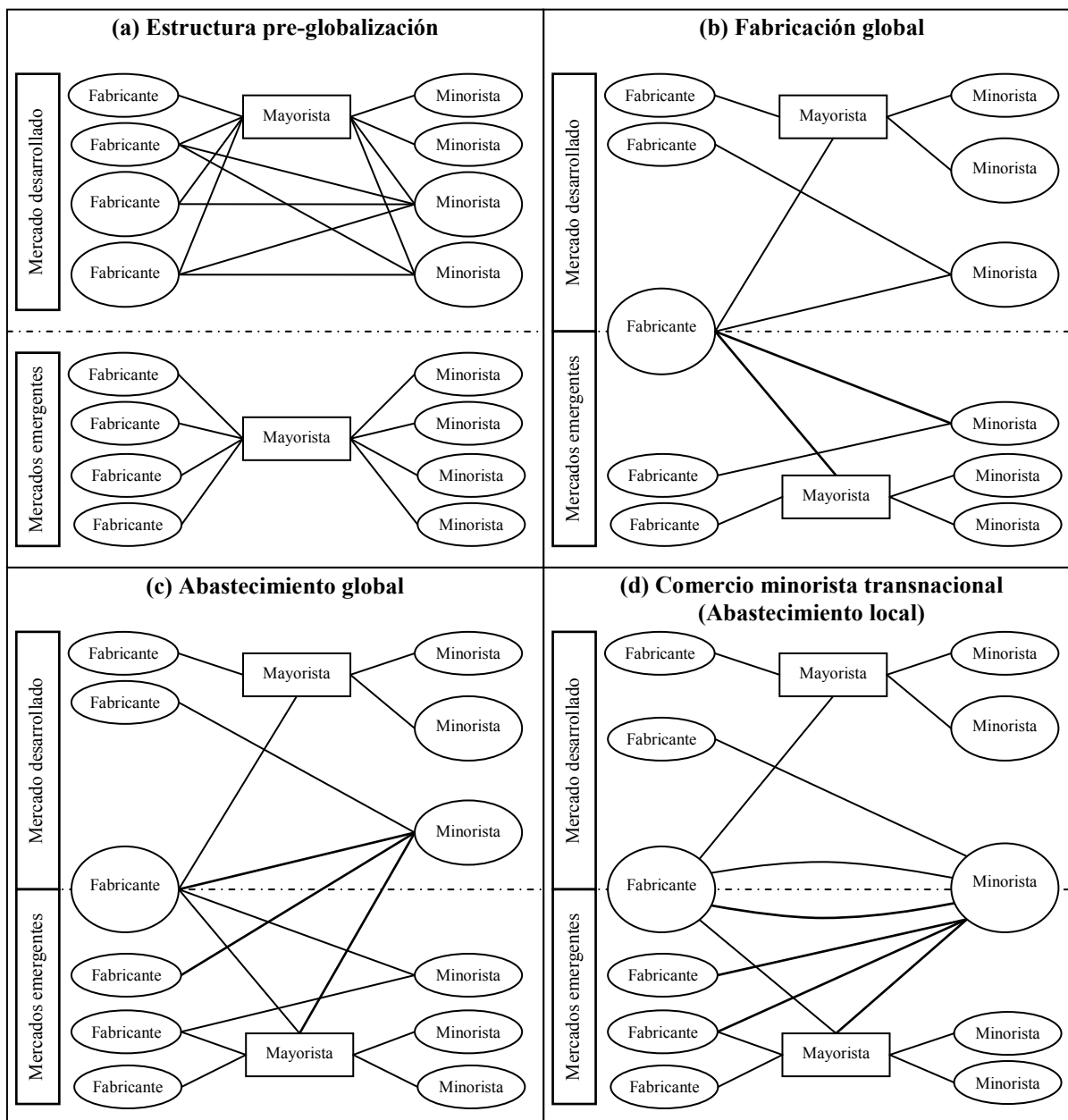
McGoldrick y Liu (1996) señalan que existe una diferencia fundamental entre la importación tradicional y el nuevo modelo de abastecimiento promovido por las grandes ETNs minoristas. El nuevo modelo de abastecimiento implica que las grandes ETNs minoristas tienden a ser más proactivas en la adquisición de sus mercancías y consideran a esta actividad como una estrategia dominante para tomar decisiones sobre cómo, dónde, cuándo, cuánto, qué y para quién hacer las compras. En el caso de la importación tradicional las empresas minoristas tendían a jugar un papel más pasivo en el abastecimiento, eran los proveedores los que normalmente tomaban la iniciativa.

No obstante, la naturaleza actual del abastecimiento minorista descansa sobre las formas previas como la importación tradicional. Coe (2004), citando a Alexander (1997), da cuenta de este proceso histórico (ver figura 3.1). La figura 3.1 (a) muestra las dos estructuras básicas de abastecimiento previas a que un país desarrollado y otro emergente establezcan

¹⁴ El otro eje es la extensión global de sus redes de distribución, analizado en el capítulo 2.

importantes relaciones transnacionales (estructura pre-globalización). En la sección (a) de la figura la 3.1 es posible observar, por el lado del país desarrollado, una estructura de abastecimiento más o menos compleja entre minoristas, mayoristas y fabricantes de varios tamaños, pero fundamentalmente concentrada por los grandes fabricantes y minoristas. Por el lado del país emergente la estructura de abastecimiento tiene una simplicidad evidente: los mayoristas juegan un papel central al vincular minoristas y fabricantes, ambos de un tamaño normalmente pequeño, lo que sugiere una estructura de abastecimiento más bien fragmentada.

Figura 3.1
Las ETNs minoristas y las redes de abastecimiento en los mercados emergentes.



Fuente: Adaptado de Coe (2004)

La sección (b) de la figura 3.1 reconoce que previo a las actividades de abastecimiento transnacional por parte de las grandes empresas minoristas, muchos fabricantes habían trasladado con antelación una parte de sus recursos para la producción en los mercados emergentes y desde ahí comenzar a abastecer en mejores condiciones al mercado local y regional. El establecimiento de fabricantes globales en los países emergentes propició el desarrollo y la racionalización de los principales minoristas y mayoristas locales, mientras que los establecimientos más pequeños quedaban excluidos de estas nuevas relaciones y se enfrentaban a condiciones competitivas cada vez más adversas.

Las secciones (c) y (d) de la figura 3.1 muestran cómo el desarrollo del comercio minorista transnacional ha afectado las redes de abastecimiento de dos formas interrelacionadas:

Por un lado, la sección (c), ilustra como en los países desarrollados las grandes empresas minoristas han incrementado considerablemente los niveles de abastecimiento global proveniente de los países emergentes. Asia Oriental y el Sureste Asiático se han convertido en regiones crecientemente importantes para el abastecimiento global de las grandes ETNs minoristas de comercio especializado en (o de los departamentos de) electrónica y prendas de vestir que dominan el mercado de Estados Unidos y Europa Occidental; lo mismo que América Latina y África se han convertido en regiones prioritarias en el abastecimiento global de frutas y verduras frescas. Esta misma figura muestra que las relaciones de abastecimiento se dan de forma directa entre los productores, mayoristas y filiales ubicados en los países emergentes y las grandes ETNs minoristas que abastecen a los países desarrollados.

Por otro lado, la sección (d) muestra un fenómeno particularmente importante; muestra cómo la instalación de las grandes ETNs minoristas en los mercados emergentes ha originado un sistema de abastecimiento dominado localmente y con relaciones directas entre grandes ETNs minoristas, productores y filiales extranjeras. Por ejemplo, Coe (2004: p. 20) señala que las filiales de *Carrefour* y *Ahold* instaladas en los países emergentes se abastecen localmente hasta en más un 90%. Así, la incursión de las grandes ETNs minoristas en los países en desarrollo y su particular forma y magnitud de abastecimiento ha tenido un impacto dramático en las redes locales de abastecimiento de estos países.

Precisamente, Reardon, Timmer y Berdegué (2004) sostienen que en la etapa de globalización las grandes ETNs minoristas han transformado su sistema de abastecimiento para adecuar su estructura a un objetivo dual: uno cualitativo (incrementar la calidad y seguridad del producto) y uno cuantitativo (incrementar el volumen y reducir los costos del abastecimiento). Es debido a estos requerimientos que las grandes ETNs minoristas han implementado el mayor cambio organizacional de su sistema de abastecimiento, pues con el sistema de abastecimiento mayorista tradicional difícilmente podían cumplir con sus objetivos. Estos autores han caracterizado la naturaleza de esta nueva forma de abastecimiento en los países emergentes a partir de cinco elementos distintivos descritos en los apartados 3.1.1 al 3.1.5.

3.1.1 Centralización y regionalización del abastecimiento

El considerable tamaño que han alcanzado las grandes ETNs minoristas en los países emergentes ha tenido como consecuencia el cambio de un sistema de abastecimiento fragmentado (tienda por tienda) por un sistema de centros de distribución. Los centros de distribución abastecen de un rango de mercancías a varias tiendas localizadas en una zona, distrito, país o región (que llega a cubrir varios países). Así, cada centro de distribución tiene responsabilidad sobre un territorio y sobre un rango de productos bien definido.

El sistema de centros de distribución incrementa notablemente la eficiencia y reduce el apoyo requerido más que si se siguiera con el sistema de abastecimiento tienda por tienda. El establecimiento de este sistema va acompañado, por un lado, de una reducción significativa de las oficinas de compra y del personal de apoyo y, por otro lado, de un uso creciente de almacenamiento centralizado, del uso intensivo de sofisticada tecnología de información y de la gestión eficiente de toda la red de abastecimiento.

Adicionalmente, el sistema de centros de distribución, aumenta los niveles de centralización en la toma de decisiones y en la distribución de productos físicos. La centralización incrementa la eficiencia del abastecimiento por reducir los costos de coordinación y otros costos de transacción, aunque para la empresa minorista puede aumentar los costos de transporte por el movimiento extra de los productos.

Coe (2004: p. 22) señala que el cambio a un sistema centralizado de abastecimiento tiene dos corolarios: primero, es parte de una estrategia general de mover varias actividades de poco valor agregado hacia atrás de la cadena de abastecimiento y, segundo, como resultado de la racionalización de la base de proveedores, se favorece aquellos proveedores que pueden cumplir con los requisitos de calidad y volumen que las grandes ETNs minoristas exigen.

Para los proveedores que logran entrar a la red de abastecimiento bajo un sistema centralizado, es posible que los centros de distribución favorezcan la reducción de costos de producción y transporte, pero por este mismo hecho ven deteriorada su capacidad de negociación, por lo que los beneficios de menores costos terminan trasladándose a la empresa minorista.

Hoy prácticamente todas las grandes ETNs minoristas se están moviendo hacia el sistema de abastecimiento centralizado en todas las regiones que operan. Por ejemplo, *Wal-Mart* usa un sistema de abastecimiento centralizado en todos los países donde opera; *Carrefour*, habiendo centralizado el abastecimiento en Francia, se está moviendo rápidamente para centralizar su sistema de abastecimiento en otros países, por ejemplo, en 2001 estableció un centro de distribución en São Paulo para abastecer a tres estados brasileños, un mercado de 50 millones de consumidores, con 50 hipermercados en la región sudeste. Similarmente *Carrefour* también está consolidando un sistema de distribución nacional con varios centros de distribución como nodos en China. Por su parte, entre 2003 y 2004 *Ahold* ha establecido nueve grandes centros de distribución en Polonia, Hungría y la República Checa.

3.1.2 Uso de nuevos intermediarios mayoristas

El cambio en la logística del abastecimiento ha movido a las grandes ETNs minoristas al uso de nuevos intermediarios mayoristas, esquivando o transformando el sistema mayorista tradicional. En efecto, hay una tendencia creciente para abastecerse de mayoristas que se especializan en la venta casi exclusiva a los supermercados en una categoría específica de productos. En este sentido, las grandes ETNs minoristas están tratando cada vez más con mayoristas especializados dedicados a (y capaces de) cumplir con las especificaciones que les establecen. El abastecimiento por medio de mayoristas especializados les permite a las grandes ETNs minoristas reducir los costos de transacción y búsqueda y facilita la implementación de estándares y contratos para maquilar productos de la marca propia del supermercado. Por otra parte, esta tendencia ha promovido también la convergencia internacional entre abastecedores nacionales y extranjeros debido a la homogenización de los estándares de calidad exigidos por las grandes ETNs minoristas.

Reardon *et al.* (2006: p. 49) señalan que los mercados mayoristas tradicionales en la Ciudad de México experimentaron un descenso abrupto en el volumen de ventas de un 25 a 30% en sólo dos años (2003-2005); un factor importante en este rápido declive es el hecho de que los supermercados han alterado su sistema de abastecimiento dirigiéndose hacia los mayoristas especializados o bien hacia las compras directas con los productores.

Paralelo al abastecimiento por vía de mayoristas especializados, también está surgiendo una tendencia por tratar directamente con fabricantes y productores para evitar el intermediarismo en aquellos segmentos de la red donde no hay valor agregado. En muchas líneas de productos las grandes ETNs minoristas han establecido desde hace algún tiempo relaciones directas de compra, por ejemplo en frutas y verduras frescas donde los mayoristas y comercializadores tenían un papel preponderante. Establecer relaciones directas también es una forma de afianzar el control sobre los productos, sus especificaciones y las subsecuentes innovaciones (Coe, 2004: p. 24).

Si bien estas son tendencias generales, es necesario reconocer la coexistencia y complejidad de un amplio rango de estructuras de abastecimiento. Si los intermediarios tradicionales siguen siendo usados ello depende de los volúmenes de compra requeridos, de la consistencia en la demanda, de la regulación local y de hasta qué punto pueden los intermediarios suministrar conocimiento y valor agregado a las grandes ETNs minoristas. Un ejemplo de ello son los agentes importadores/exportadores que siguen realizando un papel importante en muchas redes de abastecimiento (Reardon, Timmer y Berdegue: 2004).

3.1.3 Modernización y *outsourcing* de los sistemas de logística

Acompañado del proceso de centralización, hay una tendencia por modernizar los sistemas de logística, esto requiere que los proveedores adopten mejores prácticas tecnológicas y hagan inversiones en tecnología física para permitir la interfaz logística entre los elementos de la cadena de abastecimiento (para mayor detalle ver sección 4.1). Por ejemplo, el código de buenas prácticas comerciales firmado por un grupo de cadenas de supermercados y sus proveedores en Argentina ilustra el uso de las mejores prácticas logísticas por parte de los

proveedores. Tendencias similares se han presentado en Asia. Por ejemplo, *Ahold* instituyó un programa de mejora del abastecimiento para los proveedores de verduras frescas en Tailandia, especificando las prácticas post-cosecha y producción para asegurar el suministro consistente y mejorar la eficiencia de sus operaciones (Reardon, Timmer y Berdegue, 2004: p. 176) Sin embargo, la aplicación de nuevas soluciones tecnológicas en los sistemas de logística es diferente dependiendo del tipo de proveedor. En particular pueden ser vinculadas a los grandes proveedores multinacionales (a menudo proveedores de mercancías generales) más que a los proveedores pequeños (a menudo proveedores de productos frescos).

Ahora bien, los minoristas y proveedores no son las únicas partes involucradas en los sistemas de logística. Al respecto se han observado dos tendencias. Primero, aunque inicialmente las grandes ETNs minoristas llevaban a cabo el entrenamiento de los proveedores, recientemente las consultorías (generalmente grandes multinacionales) son las que entrenan a los proveedores transfiriendo formas particulares de conocimiento. Segundo, los minoristas ofrecen en *outsourcing* su logística y funciones de distribución a terceros proveedores, ya sean empresas locales, compañías filiales del grupo o bien proveedores multinacionales independientes (Coe, 2004: p. 24).

Precisamente, las grandes ETNs minoristas están tendiendo a separar (*outsourcing*) las actividades de logística de las de comercialización incorporando una empresa filial de logística en el grupo o bien estableciendo joint ventures con empresas externas al grupo. Reardon, Timmer y Berdegue (2004: p. 176) señalan varios ejemplos sobre este último caso: el centro de distribución *Carrefour* en Brasil, que es el producto de una joint venture entre *Carrefour* y *Cotia Trading* (el principal distribuidor mayorista de Brasil) y *Penske Logistics* (una firma multinacional norteamericana). Similarmente, *Wal-Mart* en China anunció en marzo de 2002 que construiría un gran centro de distribución para ser operado junto con *Tibbett and Britten Logistics* (una firma multinacional británica). El centro de distribución de frutas y verduras de *Ahold* en Tailandia es operado en asociación con *TNT Logistics* de Holanda.

3.1.4 Transformación de las relaciones contractuales

Las grandes ETNs minoristas están instituyendo con sus proveedores contratos que les permitan reducir los riesgos y los costos de transacción; garantizar el volumen, calidad, puntualidad del abasto de los productos e incentivar a los proveedores a permanecer en la red de abastecimiento y a realizar inversiones para incrementar sus recursos y capacidades propias. El objetivo de la institución de estos contratos es que los proveedores puedan desarrollar los productos de acuerdo a las especificaciones de las grandes ETNs minoristas, lo cual a menudo requiere fuertes inversiones en equipo y/o entrenamiento.

Este nuevo tipo de contratos quedan establecidos desde el momento en el que el proveedor entra (directamente o por vía de un mayorista) a la lista de abastecimiento de la empresa, usualmente se trata de un contrato informal pero muy efectivo ya que su ruptura o incumplimiento tiene para el proveedor algún costo tangible o intangible. Sin embargo, el establecimiento de estos contratos no les garantiza a los proveedores la estabilidad básica ni

relaciones de largo plazo ya que su permanencia en la red de abastecimiento depende también de las condiciones de mercado del producto en cuestión.

Coe (2004: p. 26) señala que la informalidad de estos contratos es relativa, ya que la incursión de las grandes ETNs minoristas a segmentos sumamente informales (por ejemplo frutas y verduras frescas) de los mercados subdesarrollados puede representar una relativa formalización en los contratos.

Por otra parte, los contratos suelen incluir un apoyo directo o indirecto en asistencia técnica o financiera para que los productores puedan acrecentar el capital humano, la administración, la calidad de insumos y/o el equipamiento básico. Reardon, Timmer y Berdegue (2004: p. 176) señalan que está surgiendo la evidencia de que este tipo de apoyos está siendo crecientemente importante para aquellos productores que en cuyos países carecen de asistencia pública o bien ésta es inadecuada.

En otros casos estos apoyos los gestionan las grandes ETNs minoristas y los productores los reciben de manera indirecta: en Croacia la cadena de supermercados *Metro* está interviniendo, junto con un banco local, para seleccionar qué productores de fresa pueden recibir apoyo financiero para invertir en invernaderos. En México, *Wal-Mart* estableció en 2008 una alianza con la Secretaría de Economía, gobiernos estatales, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación para lanzar el Programa de Desarrollo de Proveedores PyME. Después de un proceso de selección y varios meses de asesoría en mercadotecnia, calidad y logística, los productos de las pymes se venden en algunas tiendas y, dependiendo de su éxito y posibilidades de producción, la oferta se amplía al resto de la cadena.

3.1.5 Implementación de estándares privados

Mientras que el comercio minorista tradicional en los países subdesarrollados operaba previamente de forma más o menos informal, sin ningún tipo de regulación pública y con poco uso de certificados y estándares, el advenimiento de las grandes ETNs minoristas ha significado la implementación exhaustiva de estándares privados de carácter internacional. El crecimiento de los estándares privados de calidad y seguridad en los productos y la creciente importancia de la regulación pública son aspectos cruciales en la imposición de requerimientos a los proveedores por parte de las grandes ETNs minoristas y su aplicación depende crucialmente del nuevo sistema de abastecimiento.

De acuerdo con Reardon, Timmer y Berdegue (2004: p. 177), los estándares de calidad internacional sirven a las grandes ETNs minoristas para dos propósitos principalmente:

Primero, las grandes ETNs minoristas pueden usar los estándares privados de calidad internacional para asegurar cierto grado de homogenización en los mercados donde operan. Así, estos estándares funcionan como un instrumento de coordinación de las redes de abastecimiento internacional que les permite a las grandes ETNs minoristas estandarizar los

requerimientos de los productos de sus proveedores. Los estándares especifican y armonizan el producto, así como sus atributos de entrega, y permiten reforzar la eficiencia operativa, reducir los costos y riesgos de transacción. Justamente, la implementación de los estándares privados de calidad internacional se ha convertido en uno de los ejes principales para la reducción de costos de coordinación de las redes de abastecimiento que ahora tienen un alcance geográfico progresivamente más amplio.

En Tailandia *Ahold* ha afianzado la certificación GMP (Buenas Prácticas de Fabricación, por sus siglas en inglés) y la HACCP (Análisis de Riesgo y Control del Punto Crítico, por sus siglas en inglés) entre sus proveedores para el abastecimiento de alimentos frescos. La aplicación de estándares involucra a la red de abastecimiento completa, desde los productores básicos hasta los intermediarios especializados (Coe, 2004: p. 26).

Derivado de la implementación de los estándares privados de calidad internacional las grandes ETNs minoristas están induciendo la convergencia de normas entre los países desarrollados y en desarrollo. Reardon, Timmer y Berdegue (2004: p. 177), señalan una progresiva homogenización de normas entre México y Estados Unidos producto de la implementación de estándares privados por parte de *Wal-Mart*; el mismo fenómeno es referido por estos autores para el caso del Certificado de Garantía de Calidad que *Carrefour* ha implementado en los países en desarrollo donde opera. También, señalan los mismos autores, en los países en desarrollo las grandes ETNs minoristas aplican como estándares privados los estándares públicos de sus países de origen, por ejemplo la aplicación de las normas de la FDA (Dirección General de Alimentos y Medicamentos, por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos por parte de las grandes ETNs minoristas de este país.

Por supuesto, la implementación de estos estándares privados de calidad internacional tiene efectos dramáticos para los pequeños productores, que al no poder alcanzar los estándares exigidos quedan excluidos de este importante canal de comercialización.

El segundo propósito de la implementación de estándares privados de calidad internacional es para diferenciar sus productos de los ofrecidos por la competencia. Como las grandes ETNs minoristas compiten tanto en el mercado nacional como regional y global, ellas intentan por este medio diferenciar sus productos para proteger y ganar una mayor participación del mercado, así, la certificación puede actuar como barrera a la entrada contra el sector informal u otras empresas competidoras, permitiendo a las grandes ETNs minoristas asegurar que ciertos bienes no se encuentren certificados en los niveles de calidad que ellos establecen.

Los estándares privados hacen la diferenciación del producto más fácil y más flexible, permitiendo a las grandes ETNs minoristas tomar ventaja de nuevas oportunidades de mercado. La implementación consistente de estándares privados, certificación plus, etiquetado y sistemas de marca que vinculan alta calidad y estándares de seguridad al producto y a la compañía en la mente del consumidor, produce reputación y una ventaja competitiva. Esto lo podemos observar en el programa de certificación de calidad de *Carrefour* y las etiquetas para carne y produce en México, China, Brasil y en otras partes.

También, los estándares privados de calidad internacional proporcionan a los proveedores incentivos para hacer inversiones en conocimiento y equipo y a los consumidores incentivos para satisfacer su demanda por la diversidad en los productos.

Aún cuando son muy pocos los países en desarrollo que cuentan con una legislación que obligue a las grandes ETNs minoristas a cumplir con ciertos estándares de calidad y seguridad, las grandes ETNs minoristas tienen dos razones muy importantes para establecer estos estándares en todos los países donde operan. Por un lado, el hecho de operar en varios mercados del mundo a la vez, expone a las grandes ETNs minoristas a que un problema de salubridad o seguridad de sus subproductos en un país determinado tenga efectos negativos sobre las ventas de todo el grupo y sobre el precio de las acciones. Por otro lado, los estándares de calidad y seguridad –y la percepción de los consumidores de que las grandes ETNs minoristas tienen un estricto control de calidad y seguridad– dan a estas empresas una ventaja competitiva sobre los minoristas tradicionales (Reardon, Timmer y Berdegue, 2004).

En aquellos países en desarrollo donde existe una legislación que obliga a cumplir con ciertos estándares, las grandes ETNs minoristas suelen establecer estándares de calidad y seguridad que superan a los estándares públicos con la intención de influir en la percepción de los consumidores sobre la calidad superior de los productos que ofrecen y por este medio alentar las compras.

3.2 La apropiación de valor y el poder de negociación en la red

En los países en desarrollo, en la fase temprana de expansión de las grandes ETNs minoristas, los proveedores locales se enfrentaban a una estructura de mercado con dos segmentos muy diferentes, tanto en su tamaño como en su forma: por un lado, se enfrentaban a un reducido número de grandes minoristas modernos que tenían una participación marginal en el mercado y, por otro lado, se enfrentaban a un número grande de minoristas tradicionales con una participación amplia en el mercado. Esta estructura permitía a los proveedores tener una participación más o menos equitativa en las redes de abastecimiento y en la apropiación de valor que ellos mismos generaban.

En la fase tardía de expansión, la estructura de mercado a la que se enfrentan los proveedores locales de los países en desarrollo cambió radicalmente: por un lado, se siguen enfrentando a un segmento minorista tradicional más o menos amplio pero ahora con una participación de mercado progresivamente inferior y, por otro lado, se siguen enfrentando a un número reducido de grandes ETNs minoristas pero ahora con una participación superior y preponderante en el mercado. Esta nueva estructura permite a las grandes ETNs minoristas dominar extensas redes de abastecimiento, ejercer un férreo poder de negociación sobre los proveedores locales y controlar la apropiación de valor generado en la producción. En términos generales, de acuerdo con Wrigley y Lowe (2002), el poder de negociación de las grandes ETNs minoristas deriva de varias fuentes:

Primero, las grandes ETNs minoristas pueden negar (o amenazar con negar) el acceso de los productores a los mercados, lo cual es crucial para sus productos. Esto podría ocurrir

excluyendo a un producto en particular (es decir, ya no vendiéndolo) o reduciendo el espacio del estante asignado para él.

Segundo, debido al volumen de compra, las grandes ETNs minoristas pueden exigir precios de descuento que pueden ser discriminatorios en el sentido que van más allá de lo que podrían justificarse con el tamaño del pedido.

Tercero, el incremento de su capitalización ha permitido a las grandes ETNs minoristas tomar el control de sus propios sistemas de logística y distribución. Un impacto clave de esto ha sido la reducción de los inventarios, donde los stocks no vendidos son responsabilidad de los proveedores.

Cuarto, la escala de operación de las grandes ETNs minoristas les ha permitido generar vastas cantidades de información sobre gustos, preferencias y comportamiento del consumidor, lo cual crea importantes asimetrías de conocimiento e información dentro de la red de abastecimiento.

Quinto, como resultado de su gran fuerza, las grandes ETNs minoristas han logrado introducir y expandir la distribución de productos con marca propia, sobre el cual tienen un grado extremadamente alto de control de las redes de abastecimiento.

Por otra parte, Coe y Hess (2006), señalan 28 mecanismos empleados por las grandes ETNs minoristas para apropiarse del valor generado en las redes de abastecimiento (ver tabla 3.1).

Tabla 3.1

Mecanismos empleados por las grandes ETNs minoristas en la apropiación de valor

1. Exigir cuotas a los proveedores como condición para proveer/exhibir los productos, o como una pre-condición para entrar a la lista de proveedores.
2. Exigir cuotas para colocar el producto en un buen lugar dentro de la tienda.
3. Exigir mejorar las condiciones del contrato a cambio de incrementar el volumen y variedad de la compra.
4. Exigir una contribución financiera por una promoción de los proveedores (<i>pay to pay</i>), en algunos casos más de los costos realizados por el supermercado.
5. Exigir una contribución financiera si la promoción no cumple los objetivos.
6. Cargar a los proveedores el costo del empaquetamiento especial para las promociones.
7. Fomentar la promoción de un producto sin el consentimiento del proveedor y posteriormente pedirle al proveedor que consolide la promoción.
8. Exigir a los nuevos proveedores y/o a los proveedores potenciales contribuir con los costos de marketing (estudio de mercado, demostración, publicidad, etc.) en los que incurre el supermercado por colocar un nuevo producto.
9. Exigir a los proveedores que contribuyan para pagar los costos de restauración o apertura de una nueva tienda.
10. Exigir a los proveedores cubrir la mayor parte de los costos de las promociones “compre uno y obtenga otro gratis”.
11. Exigir a los proveedores una contribución financiera para los costos de cambio de códigos de barras o etiquetado de los productos.
12. Invitar a los proveedores hacer contribuciones a organizaciones caritativas.
13. Discriminar a los proveedores de acuerdo a la magnitud y plazo del crédito que ofrecen.

14. Excluir a los proveedores o hacer a un proveedor que reduzca los precios bajo la amenaza de ser excluido.
15. Requerir a los proveedores sólo productos de marca propia o una cantidad mayor de estos productos que la cantidad de productos de marca comercial.
16. Buscar descuentos retrospectivos de los proveedores.
17. Exigir una compensación a los proveedores cuando las ganancias sean menores que las esperadas por el supermercado.
18. Exigir a los proveedores mantener un precio bajo de mayoreo aún cuando el volumen de compra sea bajo.
19. Buscar apoyo de los proveedores para igualar o reducir más un precio ofrecido por la competencia.
20. Exigir a los proveedores pagar para cubrir la merma del producto.
21. Exigir a los proveedores comprar sus productos no vendidos.
22. No compensar a los proveedores por costos causados por errores o cambios de ubicación de sus productos dentro de la tienda.
23. Pagar a los proveedores fuera del plazo convenido.
24. Cambiar repentinamente las cantidades o especificaciones de un producto sin alguna compensación.
25. Vender a un precio más alto los productos promocionados por los proveedores.
26. Solicitar a los proveedores reducir un precio convenido previamente para hacer frente a una nueva iniciativa de mercado.
27. Introducir un cambio en los procedimientos de la cadena de abastecimiento que incremente los costos de los proveedores sin ninguna compensación para ellos.
28. Exigir a los proveedores comprar bienes o servicios de compañías designadas por la cadena de supermercados, por ejemplo, compañías transportistas o de empaquetado.

Fuente: Adaptado de Coe y Hess (2005) p. 456

No obstante, el poder de negociación de las grandes ETNs minoristas no se ejerce con la misma fuerza y de la misma forma para todos los proveedores. Coe y Hess (2005), señalan también varios aspectos que pueden distorsionar el poder de negociación de las grandes ETNs minoristas:

1. la naturaleza de la relación proveedor-minorista dependerá de la concentración relativa que cada uno de estos agentes tenga en sus sectores. El poder de negociación de un minorista con respecto a un proveedor en particular depende del tamaño y posición relativa del minorista dentro de su propio sector, del tamaño total de compra, de la importancia del producto en su portafolio de compras y del balance entre los productos de marca propia y los de marca de fábrica. Sin embargo, también los proveedores pueden derivar su fuerza de negociación del tamaño y posición relativa dentro de su propio sector, del lugar que ocupa el producto en la cartera de productos de la empresa abastecedora, de la dinámica competitiva del sector, de los recursos derivados de un amplio grupo corporativo, del balance de los bienes de marca propia en el portafolio de la empresa abastecedora y del alcance geográfico del proveedor. Por lo tanto, podemos encontrar una gran variedad de formas y grados diferentes de relaciones proveedor-minorista, por lo que el hecho de que exista un creciente poder de los minoristas no quiere decir que estos sean los únicos actores capaces de captar el valor generado en las redes donde participa, es necesario considerar la red de abastecimiento en su totalidad para entender los procesos de creación, mejora y captura de valor de un producto.

2. La estructura jerárquica de las redes introduce la noción de competencia vertical entre los diferentes niveles (por ejemplo, entre minoristas y proveedores). En otro nivel, Coe y Hess (2005) observan que la dinámica de interacción y competencia entre operadores independientes puede ser extremadamente compleja. Los minoristas intentan evitar la dependencia de un proveedor para un rango amplio de productos, y los proveedores diversifican las ventas a través de varios clientes. En conjunto, las relaciones son caracterizadas simultáneamente por las asimetrías de poder y dependencia mutua. Así, los sistemas de abastecimiento minorista son mejor caracterizados como redes complejas y cambiantes de relaciones inter-empresa en lugar de simples formaciones de cadenas lineales.

3. La naturaleza de las relaciones de poder entre minoristas y proveedores variará en cada contexto social y espacial. Es importante reconocer que las relaciones minorista-proveedor son inherentemente relaciones sociales moldeadas por los sistemas sociales, políticos e institucionales en las que están incrustadas. Por un lado, las redes de abastecimiento serán claramente afectadas por la influencia de una regulación formal e informal externa a ellas y propias de cada país o región. Por otro lado, en un nivel más profundo, hay varios factores concernientes a la cultura corporativa de cada empresa y que dan forma a las actitudes y acciones en las relaciones entre minoristas y proveedores.

4. Con la rápida internacionalización de las operaciones del comercio minorista, en las pasadas dos décadas, las relaciones minorista-proveedor se han incrementado a escala internacional y, por lo tanto, en diferentes contextos políticos e institucionales. Aquí hay dos dimensiones. Primero, las principales ETNs minoristas están abasteciendo incrementalmente ciertas mercancías para su mercado nacional y sus principales mercados por medio de operaciones de abastecimiento global o macro-regional. Segundo, el impacto en las cadenas de suministro local de muchos países emergentes donde los principales minoristas han entrado se ha intensificado (Coe y Hess, 2005: p. 9).

Finalmente, cabe discutir ¿De qué forma las grandes ETNs minoristas han ejercido su poder dentro de las redes de abastecimiento? Coe y Hell (2005) delimitan varias áreas de interacción:

Control de precios. Por ejemplo, los grandes minoristas pueden esperar precios bajos o descuentos, considerando que los proveedores simplemente no pueden permitirse el lujo de no vender a una base de clientes tan amplia como la que posee uno de estos grandes minoristas. Sin embargo, el poder no siempre reside en la empresa más grande. En algunas circunstancias, una empresa pequeña puede ser un consumidor importante para ciertos proveedores. Igualmente, ciertos proveedores pequeños pueden dominar el conocimiento sobre un producto en particular y otros pueden unirse para que juntos incrementen su poder de negociación. Así, el control sobre el precio varía en cada producto y en cada contexto nacional. No obstante, la tendencia ha sido el aumento del control de los minoristas, para algunos productos los fabricantes no pueden permitir a los minoristas descuentos más allá de cierto nivel y en algunos países, como Japón, los fabricantes fuertes pueden imponer un precio sugerido a los minoristas. En algunos casos, los intermediarios, por ejemplo los mayoristas en ciertas frutas o verduras, pueden tener el control sobre el precio.

Control de inventarios y sistemas de producción justo a tiempo (JT): depende del poder relativo de los minoristas y los fabricantes, el minorista puede exigir la entrega JT deliberadamente o puede ser que tenga que pagar un sobre precio para recibirla. Otros mecanismos pueden incluir un envío en consignación donde el producto sigue en propiedad del fabricante hasta que sea vendido de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Control de las operaciones: los minoristas fuertes pueden imponer una amplia gama de requisitos operacionales sobre los proveedores a través de manipular la asignación del espacio en el estante y el número de productos que compiten. Muchos minoristas están demandando mayores estándares de calidad, especificando los que ellos quieren y cómo y cuándo son producidos los productos. En algunos casos, los minoristas pueden extender el control sobre la naturaleza del marketing del producto y pueden pedir a los proveedores apoyo para mejorar el aspecto de la tienda y las promociones de venta.

Control en la estructura del canal: También el poder en las redes de abastecimiento minoristas se manifiesta a través de la habilidad de las empresas para formar la estructura del canal. Aquí hay tres elementos interconectados. Primero, el control puede incluir el dominio sobre el la red de abastecimiento. Los grandes minoristas y fabricantes pueden buscar seguir estrategias de integración o desintegración. Segundo, puede incluir buscar la longitud y amplitud de las redes. Tercero, hay un componente geográfico, en el sentido de que las empresas pueden buscar como las formas organizacionales son estructuradas en diferentes regiones y/o países.

Control de la información, también puede derivarse el poder a partir de la información de lo que está ocurriendo en los distintos puntos de la red de abastecimiento.

CAPÍTULO 4

FACTORES DETERMINANTES DE LA GLOBALIZACIÓN DE LAS GRANDES ETNs MINORISTAS

Tal y como lo hemos señalado en la introducción al presente trabajo, hay cinco procesos históricos imbricados que explican la actual expansión global de las grandes ETNs minoristas: 1) la revolución informática y de las comunicaciones; 2) los cambios en los sistemas organizativos de las empresas; 3) los procesos de liberalización comercial e integración económica; 4) el ascenso económico de Asia Oriental y 5) la caída del bloque socialista.

La revolución tecnológica y los cambios organizativos han transformado toda la estructura funcional de las grandes ETNs minoristas y han abierto amplias posibilidades para incrementar su productividad y expandir ampliamente su rango de actividades; por su parte, los procesos de liberación comercial e integración económica han facilitado enormemente la extensión regional de sus redes de distribución y abastecimiento; así mismo, la caída del bloque socialista y el ascenso económico de Asia Oriental han abierto el acceso a vastos mercados en regiones con amplias potencialidades de crecimiento.

Ya en el capítulo 3 hemos revisado los cambios en los sistemas organizativos de las grandes ETNs minoristas, particularmente en los sistemas de abastecimiento, que son los sistemas que representan la evidencia más nítida del proceso de globalización de estas empresas. En este capítulo analizaremos los cuatro procesos históricos restantes, no sin antes analizar dos procesos históricos relativamente “viejos”, que no son propios de la presente fase pero han sido una condición necesaria para que las grandes ETNs minoristas emprendan su proceso de globalización: la saturación de los mercados minoristas en los países desarrollados y la urbanización de los países emergentes.

4. 1. Dos factores previos o condiciones necesarias.

4.1.1. La saturación de los mercados desarrollados.

Según el enfoque del marketing y los negocios internacionales, una de las causas que explica la expansión internacional de las grandes ETNs minoristas es la saturación del mercado doméstico en los países desarrollados (ver capítulo 1). En efecto, la tabla 4.1 nos muestra que el estado de saturación del mercado minorista de las regiones de Europa Occidental y América del Norte es ya muy elevado para el año 2003, más del 40% del mercado está en manos de las 10 principales empresas minoristas. Si bien los datos de principios de los años noventa son muy escasos, es posible suponer que la situación haya prevalecido desde entonces debido a que se trata de economías cuyos mercados maduraron prácticamente en la segunda mitad del siglo XX.

Tabla 4.1
Cuota de mercado de las 10 principales empresas minoristas, por regiones, 2003

Región	Cuota de mercado, 2003	Principales empresas minoristas de la región
Europa Occidental	41.5%	Carrefour, Metro, Tesco
Europa del Este	24.0%	Metro, Tesco, Rewe
América del Norte	40.0%	Wal-Mart, Coger, Target
América Latina	22.8%	Wal-Mart, Carrefour, Casino
Asia Pacífico	16.5%	Ito-Yokado, Aeon, Woolworths
Oriente Medio y África	21.8%	Shop Rite, Pick ,n Pay, Massmart

Fuente: Bryan, Roberts (2005)

Existen evidencias suficientes para afirmar que los países desarrollados se encuentran en una fase de saturación de su mercado. Por ejemplo, es posible identificar esta fase desde el momento en el que las grandes empresas minoristas reducen aquí la apertura de nuevos establecimientos. Así, durante la década de los años noventa el crecimiento promedio anual de establecimientos operados por Carrefour en Francia fue de 19.7%, pero en lo que va de la presente década, hasta el año 2006, dicha tasa había caído a -0.1%, sin duda este desempeño se debe a las desinversiones en establecimiento no estratégicos, no obstante, también refleja las dificultades de la empresa para abrir nuevos establecimiento en ese país. Así mismo, *Wal-Mart*, que en Estados Unidos hizo crecer sus establecimientos a una tasa promedio anual de 6.6% durante la década de los noventa, también está teniendo dificultades en mantener esa tasa y en lo que va de la presente década sólo ha podido crecer al 3.7%.

También, la fase de saturación se puede identificar a partir de observar las estrategias de crecimiento implementadas por las grandes ETNs minoristas en sus países de origen. La estrategia que predomina en estos casos es la costosa adquisición de empresas ya existentes. Por ejemplo, *Carrefour* adquiere en Francia en 1998 la empresa *Comptoirs Modernes* con 548 establecimientos por un valor de 2,226.1 millones de euros. La adquisición de *Allkauf Group* en Alemania por parte del *Grupo Metro*, también en 1998, se debe a esta misma razón. Así mismo, las fusiones entre grandes empresas de estos mercados es también un signo de saturación: por ejemplo las fusiones de las francesas *Carrefour* y *Promodès* (1999) y *Cora* y *Casino* (1999) y las fusiones de las norteamericanas *Safeways* y *Dominick's* (1998), *Kroger* y *Fred Meye* (1998), *Albertson's* y *American Stores* (1999) y *Sears* y *Kmart* (2005).

La estrategia de adquisición subyace también en el crecimiento y expansión de las grandes ETNs minoristas en otros mercados igualmente saturados. Aquí los ejemplos abundan sobre manera: Las múltiples adquisiciones de *Wal-Mart* en Canadá (*Woolco*), Reino Unido (*ASDA*), Alemania (*Wertkauf* y *Interspar*) y Japón (*The Seiyu*); las adquisiciones de *Carrefour* en Italia (*Gruppo GS Spa*) y Bélgica (*GB Company*) y las adquisiciones de *Ahold* en Estados Unidos (*Mayfair* y *Stop & Shop*) y en Noruega y Suecia (*ICA*). De hecho la adquisición de grandes empresas en un país diferente al país de origen podría considerarse en sí mismo un acto que muestra la saturación del mercado doméstico.

Por otra parte, para las grandes empresas minoristas europeas, lo estrecho del mercado doméstico tiene una influencia determinante para emprender el proceso de internacionalización en una etapa temprana, no así para las grandes minoristas norteamericanas cuyo mercado sigue siendo el más grande del mundo. Esta diferencia explica en buena medida porque los grandes minoristas europeos han tenido niveles mayores de internacionalización en comparación con sus homónimos norteamericanos. Así, tenemos que de las diez principales empresas minoristas con sede en la Unión Europea todas tienen establecimientos fuera de sus países de origen, en contraste con las diez principales empresas minoristas de Estados Unidos donde sólo cinco de ellas han expandido sus establecimientos fuera de las fronteras de este país (ver tabla 4.2).

Tabla 2.2
Los 10 mayores minoristas en países desarrollados

a) Estados Unidos				b) Europa			
Pos.	Empresa	2005		Pos.	Empresa	2005	
		Ventas	Países			Ventas	Países
1	Wal-Mart	312.4	11	1	Carrefour	92.8	35
2	Home Depot	81.5	5	2	Metro	69.1	30
3	Kroger	60.6	1	3	Tesco	68.9	13
4	Target	52.6	1	4	Schwarz	45.9	22
5	Costco	51.9	8	5	Aldi	45.1	14
6	Sears Holdings	49.1	5	6	Rewe-Zentral	44.0	14
7	Lowe's	43.2	1	7	Auchan	41.2	11
8	Walgreen	42.2	2	8	Edeka Zentrale	39.4	5
9	Albertsons	40.4	1	9	Ahold	36.9	8
10	Safeway	38.4	2	10	E. Leclerc	35.5	6

Fuente: elaboración propia con datos de Stores - Deloitte Touche Tohmatsu, *Global Power Retailing 2007*.

La tabla 4.3 refuerza la idea de que el mercado europeo entró en una fase de saturación en los años noventa, no obstante hay diferencias notables entre estos países. En efecto, el grado de saturación del mercado minorista en los países nórdicos es extremadamente alto, recordemos que se trata de países con un relativo número pequeño de habitantes y una baja densidad de población, que combinado con la alta integración entre minoristas y proveedores hacen que el mercado sea difícil de penetrar por otros minoristas extranjeros.

En los países de Europa Continental (y el Reino Unido e Irlanda) el nivel de concentración del mercado minorista se encuentra a penas por debajo del nivel de los países nórdicos. La mayoría de estos mercados alcanzaron la madurez a principios de los años noventa y hoy la competencia es más intensa que nunca, a tal grado que, por ejemplo, en los últimos años, 1% de la reducción del nivel de precios de los alimentos en Alemania se debe a este hecho. La gran dimensión de estos mercados ha permitido la consolidación de grandes ETNs minoristas, no obstante, en los últimos años el poder de concentración que aquí se ha alcanzado ha sido motivo de una fuerte regulación para evitar que la competencia se vea reducida.

El caso de los países del mediterráneo es muy diferente. Hasta finales de la década de los noventa el crecimiento de las grandes ETNs minoristas en estos países fue limitado por el lento desarrollo económico y por las políticas locales de regulación. No obstante, esta situación ha cambiado debido al impulso que han tenido estas economías al integrarse a la Unión Europea y debido a la abolición de la regulación existente.

Tabla 4.3
Cuota de mercado de las 3 principales ETNs minoristas en países de la UE, 1998

País / Región	Cuota de mercado (3 mayores empresas)
<i>Países Nórdicos</i>	
Suecia	91%
Noruega	86%
Finlandia	80%
Dinamarca	69%
<i>Europa Continental, Reino Unido e Irlanda</i>	
Gelgica	58%
Holanda	47%
Alemania	43%
Reino Unido	53%
Irlanda	55%
Francia	52%
<i>Países del Mediterráneo</i>	
España	20%
Grecia	17%
Italia	11%

Fuente: A C Nielsen and European Retail Handbook, 1999

4.1.2. La urbanización de los mercados emergentes

La segunda causa necesaria para la expansión de las grandes ETNs minoristas es la urbanización de los países emergentes. Así, de acuerdo con los datos de la tabla 4.4 y 4.4bis, la urbanización sólo puede ser una condición previa a la expansión suscitada en estos países durante la década de los años noventa. En efecto, salvo algunos países de Asia Oriental, prácticamente todos los países emergentes de América Latina y Europa del Este tuvieron sus mayores tasas de crecimiento de población urbana en la década de los años sesenta y setenta, de hecho para 1970 más de la mitad de la población de los países de América Latina se encontraba ya en asentamientos urbanos; en Europa del Este esta proporción se alcanzaría en 1980.

Por otra parte, para varios países de Asia Oriental la ausencia de altos índices de urbanización no ha sido un obstáculo para la expansión de las grandes ETNs minoristas; la gran amplitud del mercado y la existencia de ciudades bastamente pobladas si son una condición previa que se ha dado en esta región para la expansión de estas empresas.

Tabla 4.4
Población urbana en varios países emergentes, 1960 - 2004

País	Población urbana								
	Porcentaje del total, %					Crecimiento promedio anual, %			
	1960	1970	1980	1990	2004	60-70	70-80	80-90	90-00
América Latina									
Argentina	73.6	78.9	82.9	87.0	90.3	0.7	0.5	0.5	0.4
Brasil	44.9	55.8	66.2	74.7	83.6	2.2	1.7	1.2	1.1
Chile	67.8	75.2	81.2	83.3	87.3	1.0	0.8	0.2	0.5
Colombia	49.1	56.6	62.6	68.7	76.9	1.4	1.0	0.9	1.1
México	50.8	59.0	66.3	72.5	75.8	1.5	1.2	0.9	0.4
Perú	46.8	57.4	64.6	68.9	74.2	2.1	1.2	0.7	0.7
Venezuela	61.2	71.6	79.4	84.0	87.9	1.6	1.0	0.6	0.5
Asia Oriental									
China	16.0	17.4	19.6	27.4	39.6	0.8	1.2	3.4	3.7
Corea del Sur	27.7	40.7	56.9	73.8	80.5	3.9	3.4	2.6	0.9
Filipinas	30.3	33.0	37.5	48.8	61.8	0.9	1.3	2.7	2.4
India	18.0	19.8	23.1	25.5	28.5	1.0	1.6	1.0	1.1
Indonesia	14.6	17.1	22.1	30.6	46.7	1.6	2.6	3.3	4.3
Malasia	26.6	33.5	42.0	49.8	64.4	2.3	2.3	1.7	2.6
Tailandia	19.7	20.9	26.8	29.4	32.2	0.6	2.5	0.9	0.9
Vietnam	14.7	18.3	19.4	20.3	26.2	2.2	0.6	0.4	2.6
Europa del Este									
Bulgaria	38.6	51.8	61.2	66.4	70.2	3.0	1.7	0.8	0.6
Croacia	30.1	40.2	50.1	54.0	59.4	2.9	2.2	0.8	1.0
Eslovaquia	33.5	41.1	51.6	56.5	57.7	2.1	2.3	0.9	0.2
Hungría	42.6	48.5	56.9	62.0	65.5	1.3	1.6	0.9	0.6
Polonia	47.9	52.3	57.9	60.7	62.0	0.9	1.0	0.5	0.2
República Checa	45.8	52.0	74.6	75.2	74.4	1.3	3.7	0.1	-0.1
Rumania	34.2	40.3	46.1	53.2	54.7	1.7	1.3	1.5	0.3
Rusia	53.7	62.5	69.8	73.4	73.3	1.5	1.1	0.5	0.0
Ucrania	46.8	54.6	61.7	66.8	67.3	1.6	1.2	0.8	0.1

Fuente: Banco Mundial (2006), *World Development Indicators 2006*

Tabla 4.4bis
Índice de urbanización por región y puntos de inflexión urbano vs. rural

Región	Punto de inflexión antes de 2010	% de Población urbana 2010	Punto de inflexión después de 2010	% de Población urbana 2050
Mundo		50.6		70.0
Regiones más desarrolladas	antes de 1950	75.0		86.0
Europa	antes de 1950	72.6		83.8
Europa oriental	1963	68.8		80.0
Europa septentrional	antes de 1950	84.4		90.7
Europa meridional	1960	67.5		81.2
Europa occidental	antes de 1950	77.0		86.5
Regiones menos desarrolladas		45.3	2020	67.0
África		40.0	2030	61.8
África subsahariana		37.3	2032	60.5
África oriental		23.7		47.6
África septentrional	2005	52.0		72.0
África meridional	1993	58.8		77.6
África occidental		44.6	2020	68.0
Asia		42.5	2023	66.2
Asia oriental		48.5	2013	74.1
Asia meridional-central		32.2	2040	57.2
Asia sudoriental		48.2	2013	73.3
Asia occidental	1980	66.3		79.3
América Latina y el Caribe	1962	79.4		88.7
América Central	1965	71.7		83.3
América del Sur	1960	83.7		91.4
América del Norte	antes de 1950	82.1		90.2
Oceanía	antes de 1950	70.6		76.4

Fuente: ONU-HABITAT (2010), *Estado de las Ciudades del Mundo 2010/2011*.

Precisamente, la explosión demográfica en las ciudades, el crecimiento de la clase media (ver tabla 4.5) y la incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo, son fenómenos necesarios para que se pueda dar la expansión de las grandes ETNs minoristas en los países emergentes, pues estos fenómenos provocan cambios cualitativos en la demanda que forman a una sociedad de consumo, proceso que también ha sido apoyado por la masificación de aparatos modernos como el automóvil, el refrigerador, la televisión y la computadora.

Tabla 4.5
Evolución de las clases socioeconómicas en el mundo, 1993 – 2030
 (Porcentaje del total de población e ingresos, %)

Clase socioeconómica	1993		2000		2030	
	Población	Ingreso	Población	Ingreso	Población	Ingreso
Pobre ^{1/}	76	29	82.0	28.7	63.0	17.0
Media ^{2/}	8	12	7.6	13.8	16.1	14.0
En países de altos ingresos			3.4	6.8	1.2	1.0
En países de bajos ingresos			4.2	7.0	14.9	12.9
Asia Oriental y el Pacífico			1.3	2.0	7.3	6.4
Europa y Asia Central			0.8	1.3	2.2	1.9
América Latina y el Caribe			1.5	2.7	2.6	2.2
Medio Oriente y África septentrional			0.4	0.6	0.8	0.7
Asia Meridional			0.1	0.1	1.6	1.3
África Subsahariana			0.2	0.3	0.5	0.4
Rica ^{3/}	16	58	10.5	57.5	20.9	69.0
Total	100	100	100.0	100.0	100.0	100.0

Notas: 1/ Ingreso per cápita inferior al promedio de Brasil

2/ Ingreso per cápita entre Brasil e Italia

3/ Ingreso per cápita superior al promedio de Italia

Fuente: Banco Mundial (2007), *Global Economic Prospects*, p. 73

Por otra parte, en zonas urbanas en formación, así como en las ciudades pequeñas y medianas de los mercados emergentes, existe un particular interés de los gobiernos locales por atraer la inversión de las grandes empresas minoristas. Los incentivos gubernamentales que reciben las grandes ETN's van desde reducciones y subsidios fiscales hasta la exención del pago de derechos por el uso o aprovechamiento de servicios públicos.

El interés de los gobiernos locales por las grandes empresas minoristas surge a partir de dos consideraciones: 1) que la instalación de supermercados puede generar en un corto tiempo una cantidad importante de empleos y 2) que la instalación de estos centros de consumo dan a la ciudad una imagen urbana de modernidad.

4.2. Los factores esenciales

4.2.1. La revolución informática y de las comunicaciones

La revolución informática y de las telecomunicaciones es uno de los principales procesos históricos que explican la rápida expansión internacional de las grandes ETNs minoristas en su fase de globalización. Desde principios de la década de los años 70s estas empresas han aumentado considerablemente sus inversiones en tecnología para elevar la productividad en cada una de sus áreas estratégicas.

Hoy prácticamente todas las grandes ETNs minoristas cuentan con una robusta estructura tecnológica que les permite coordinar y distribuir enormes cantidades de mercancías a lo

largo de sus redes abastecimiento y distribución que se extienden por todo el mundo. Aprovechando y desarrollando los sistemas de información, comunicación, logísticos y de almacenamiento más avanzados tecnológicamente, estas empresas han eludido las dificultades inherentes al abastecimiento y distribución de mercancías a gran escala y han potenciado considerablemente la productividad y capacidad operativa de todas las redes que dominan, trayendo como consecuencia la reducción al mínimo del costo de sus actividades.

Conforme estas empresas van extendiéndose por todo el mundo y sus actividades van aumentando, introducen complejos procesos que permiten automatizar, gestionar e integrar la reposición de existencias, tanto en los centros de distribución como en los puntos de venta. Para apoyar las complejas estructuras que ello requiere, se adoptan sistemas potentes de información para facilitar la comunicación tanto entre las sedes como entre las filiales de distintos países o regiones, como entre los centros de distribución y los puntos de venta y éstos con los clientes.

Las aplicaciones tecnológicas están presentes en prácticamente todas las operaciones corrientes de las grandes ETNs minoristas, por citar sólo algunas: las cajas registradoras automatizadas, los sistemas informáticos portátiles para inventario de existencias, los sistemas para venta y servicio por Internet, las redes electrónicas para acelerar las transacciones, el etiquetado electrónico, etc. La tabla 4.6 muestra cronológicamente las principales innovaciones tecnológicas introducidas por las grandes ETN's minoristas en las últimas tres décadas.

Tabla 4.6
Innovaciones tecnológicas introducidas en las grandes ETNs minoristas

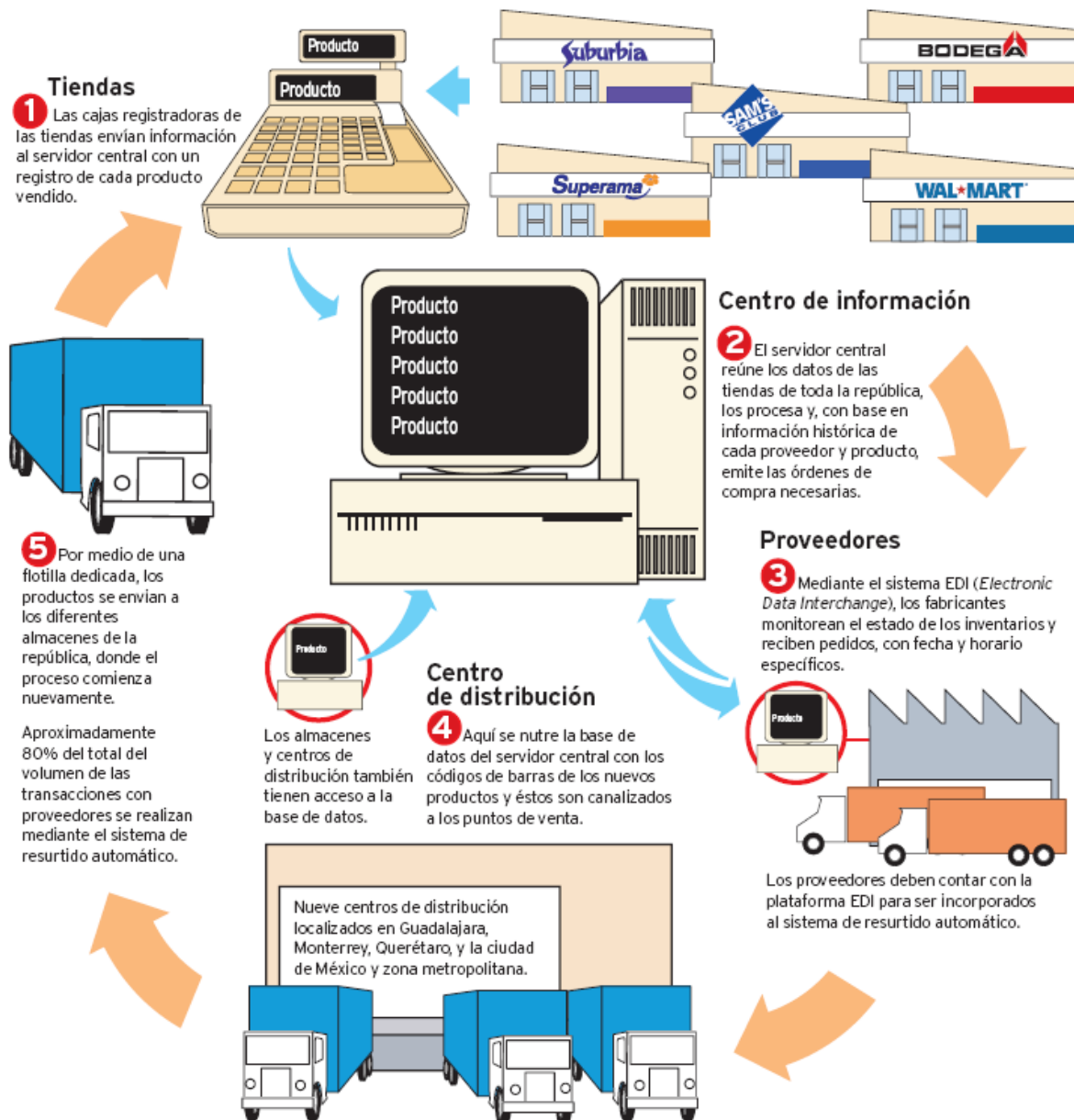
2005	Wal-Mart pone como requisito a sus principales proveedores el uso las etiquetas de identificación por radio frecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) en todos sus transportes.
1993	Introducción de los scanners portátiles (<i>hand-held</i>) en Holanda.
1993	Introducción del sistema de Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR, por sus siglas en inglés)
1990	Introducción del sistema de auto-escaneo (<i>self checkout</i>) en los Estados Unidos.
1985	Wal-Mart introduce el sistema electrónico de intercambio de datos (EDI, por sus siglas en ingles) con sus proveedores.
1984	ScanLab introduce en los Estados Unidos el primer software de computadora que facilitará la organización y el análisis de la información para la toma de decisiones.
1974	Es escaneado el primer producto en un supermercado de los Estados Unidos.
1972	Se desarrolla el código de producto universal (código de barras) con diez dígitos en los Estados Unidos.

Fuente: PECC: 2006, p. 21.

Concretamente, a finales de los años 70s, la incorporación intensiva del uso de los escáneres implicó una revolución total en muchas de las áreas estratégicas de las grandes ETNs minoristas. La captura semi-automatizada de la información y su fácil almacenamiento por medio de escáneres permitió: generar estadísticas detalladas por

producto, reducir de forma notable los tiempos de espera en las cajas, saber la demanda real del mercado, manejar eficientemente los inventarios, ahorrarse el frecuente etiquetado de precios y facilitar el intercambio de información a lo largo de toda la red de abastecimiento. Estos beneficios se vieron reflejados directamente en una mejor gestión del proceso operativo-comercial-contable, lo cual les dio a las grandes ETNs minoristas una ventaja competitiva muy importante.

Diagrama 4.1
Operación del sistema de intercambio electrónico de datos en Wal-Mart de México.



Fuente: Revista *Expansión* 06/03/2002.

Posteriormente, a mediados de la década de los ochenta, la revolución en la informática y las telecomunicaciones permitió la implementación del sistema de Intercambio Electrónico de Datos (EDI, por sus siglas en inglés) entre las grandes ETNs minoristas y sus proveedores. Mediante formatos estructurados y estandarizados, el sistema EDI permitió automatizar prácticamente todas las transacciones con los proveedores (órdenes de compra, órdenes de pago, avisos de embargo, facturas, etc.), eliminó el papeleo, el procesamiento manual de la información y permitió disponer de información detallada sobre cada producto en cada una de las tiendas en tiempo real (ver diagrama 4.1).

La utilización de escáneres junto con el sistema de EDI y otras herramientas como los sistemas de logística, almacenamiento, distribución y palletización de mercancías dio origen a una de las estrategias organizacionales más revolucionarias implementadas por las grandes ETNs minoristas: la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR, por sus siglas en inglés). La ECR consiste en la integración funcional entre las redes de abastecimiento y las redes de distribución de las grandes ETNs minoristas para responder de forma eficiente y oportuna a las fluctuaciones de la demanda.

La ECR partió del hecho de que ahora son las grandes ETNs minoristas las primeras en recibir información sobre las preferencias de los consumidores y pueden competir con otros minoristas, negociar con los proveedores y responder a las necesidades de los consumidores explotando esta información. En sí, el elemento central de la ECR es la información, la cual debe fluir de forma efectiva, precisa y rápida a través de toda la red de abastecimiento para que la red de comercialización pueda ofrecer el mayor valor agregado al consumidor respecto de los productos, el servicio y los precios. Así, la ECR se ha convertido en el sistema «justo a tiempo» del comercio minorista.

Los beneficios de la ECR no se limitan a la mayor satisfacción del consumidor, la ECR también ha permitido reducir abruptamente los inventarios, eliminar los excesos de producción, aumentar la rotación de productos, disminuir los costos operativos y administrativos e incrementar las ventas de las grandes ETNs minoristas.

En sí, la ECR ha adoptado cuatro estrategias principales: 1) *surtido eficiente* del almacén, haciendo un uso óptimo de la gestión del espacio destinado a los estantes; 2) *reaprovisionamiento eficiente*, al suministrar el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento oportuno, en la cantidad exacta y de la forma más eficaz; 3) *promoción eficiente*, al simplificar las operaciones comerciales de promoción, ofrecer otras condiciones para satisfacer las necesidades de los distribuidores, fomentar la publicidad eficaz entre los consumidores y en las tiendas, etc. y; 4) un *desarrollo eficiente* del producto, al obtener información más detallada sobre las preferencias de los consumidores y sobre las cualidades del producto (OIT, 2003: p. 20).

Operativamente, la ECR traza la siguiente ruta para las mercancías que van desde el proveedor hasta las manos del cliente: 1) las cajas registradoras envían información en tiempo real al servidor central con un registro de cada producto vendido; 2) El servidor central reúne los datos de todas las tiendas, los procesa y, con base en información histórica de cada proveedor y producto, emite las órdenes de compra necesarias; 3) Mediante el

sistema EDI los fabricantes pueden monitorear el estado de los inventarios y reciben pedidos, con fecha y horario específicos, que son entregados en los centros de distribución; 4) Los centros de distribución nutren la base de datos del servidor central con los códigos de barras de los nuevos productos; 5) Los productos nuevos son canalizados a los almacenes de los distintos puntos de venta, donde el proceso comienza nuevamente (Hernández, 2004: p. 49).

Finalmente, a mediados de la primera década del siglo XXI se implanta nuevamente una solución tecnológica que está revolucionando las operaciones de las grandes ETNs minoristas: el Sistema de Identificación por Radio Frecuencia (RFID, por sus siglas en inglés). Este es un método totalmente automatizado de almacenamiento y recuperación de datos remotos que permite conocer la identidad y ubicación exacta cada mercancía dentro de la tienda o bien dentro del centro de distribución o incluso fuera de ellos.

La tecnología RFID se compone de tres elementos centrales: etiquetas (pequeños chips programados con información, que pueden colocarse dentro o en la superficie del producto, artículo o material de embalaje), lectores o escáneres (que interrogan a las etiquetas o les envían señales y reciben respuestas que pueden almacenarse en el lector para su transmisión inmediata o posterior), y un sistema de datos (que suele estar conectado con sistemas más amplios de gestión de datos). Cuando las etiquetas RFID entran en contacto con las señales electromagnéticas de un escáner utilizan esta energía para activarse y mandar los datos al escáner.

Usando la tecnología RFID actual se pueden leer trescientas etiquetas por segundo de forma completamente automatizada. Concretamente, la tecnología RFID ha aportado a las grandes ETNs minoristas las siguientes ventajas: *visibilidad*: todos los productos con etiquetas RFID son visibles para los ordenadores y el software de la empresa; *seguimiento de producto*: todo movimiento y localización de un objeto con etiqueta RFID puede reconocerse y grabarse automáticamente con un ordenador; *automatización de procesos*: no hay necesidad de escanear manualmente los códigos de barras o de comprobar las listas y; *precisión*: las empresas saben exactamente qué cantidad tienen de cada artículo y su ubicación.

En efecto, el carácter totalmente automatizado de este sistema y su capacidad para identificar individualmente cada producto (precio, fecha de envasado, fecha de caducidad, número de lote, etc.), son ventajas que permiten resolver muchos de los problemas del sistema de código de barras, que se pretende sea sustituido por este nuevo sistema. En sí, la tecnología RFID, ofrece todos los beneficios del código de barras, aunque por el momento con un costo mayor. De hecho, hasta el año 2005, sólo *Wal-Mart*, *Tesco* y *Metro* habían exigido a sus principales proveedores la utilización de estas etiquetas.

Si bien los costos inherentes a la aplicación de la tecnología RFID son prohibitivos para muchos minoristas, las grandes ETNs son las que tienen las mayores posibilidades de ahorro:

“*Wal-Mart*, que ha invertido unos 3,000 mdd a lo largo de varios años y es uno de los principales promotores de la tecnología RFID, podría ahorrar 8,350 mdd al año gracias a

esta tecnología. El total de esos ahorros se desglosaría de la siguiente manera: 600 mdd al evitarse la ruptura de existencias; 575 mdd al evitarse los robos, errores y fraudes de los vendedores; 300 mdd con una ubicación más eficaz de mil millones de paletas y cajas, y 180 mdd gracias a una reducción del inventario. Sin embargo, los ahorros en términos de mano de obra eclipsarían todo lo demás: se ahorrarían 6,740 mdd (80.7 % del total) al desaparecer la necesidad de contratar a personas para escanear los códigos de barras a lo largo de la cadena de suministro de la empresa y en sus vastas redes de almacenes.” (OIT: 2006: p. 3).

En sí, hay dos puntos cruciales dentro de la cadena de valor de las grandes ETNs minoristas donde la tecnología RFID está causando sorprendentes y dramáticos avances productivos: los centros de distribución y los puntos de ventas. En los centros de distribución, que es el lugar donde se reciben las mercancías de los proveedores, se consolidan y se redistribuyen a las tiendas, se ha logrado abatir entre un 40 y 80% los costos laborales de recepción y registro de pedidos, almacenamiento y reaprovisionamiento, consolidación y envío de pedidos. La tabla 4.7 señala un porcentaje estimado en el ahorro de costos laborales por la introducción de la tecnología RFID.

Tabla 4.7

Costos laborales ahorrados en un centro de distribución por introducción de la tecnología RFID

<i>Tarea</i>	<i>Ahorro estimado en costo laboral</i>
Recepción	80% – 100%
Almacenaje y reaprovisionamiento	20%
Consolidación de pedidos	50%
Envío	80% – 100%
Registro	80% – 100%
Total	40% – 80%

Fuente: Sachon, M. y Almirall, E. (2005)

En los puntos de venta los costos laborales logran abatirse en las mismas tareas que los centros de distribución. Adicionalmente permite controlar la vida de la estantería (especialmente en el caso de productos perecederos), reaprovisionar las mercancías en el lugar y tiempo adecuado, etc. El punto de venta es probablemente el área en la que la tecnología RFID sea más visible para el consumidor: da la posibilidad de pagar en caja simplemente pasando el carro por un escáner y deslizando la tarjeta de crédito para saldar la cuenta, todo con absoluta precisión, seguridad y en cuestión de segundos.

4.2.2. Los procesos de liberalización comercial e integración económica

La ampliación de la Unión Europea (UE), junto con la creación de otras grandes zonas de libre comercio (como el TLCAN, MERCOSUR y ASEAN), fomentaron la globalización de los mercados, primero en el sector manufacturero y posteriormente en el comercio minorista (OIT, 2003: p.7). Aún cuando es inapropiado sugerir que el establecimiento de grandes zonas de libre comercio explica totalmente la inusitada difusión de las grandes ETNs minoristas, lo cierto es que han permitido, de alguna forma, la integración

económica, normativa, estructural, social y cultural necesaria para esta difusión. Así, la globalización de las grandes ETNs minoristas es también el producto de la integración de los mercados sobre una base global-regional (Alexander, 1996: p. 24).

La liberalización de la inversión extranjera directa (IED) en el sector minorista de los mercados emergentes, incorporados o no a una zona de libre comercio, inició a principios de los años noventa y ha continuado hasta por lo menos el año 2007 (ver tabla 4.8).

Tabla 4.8
Liberalización del comercio minorista en varios países emergentes

América Latina	Año	Asia Oriental	Año	Europa del Este	Año
México	1994	China	1992/2004	Hungría	1990
Brasil	1995	Corea del Sur	1996	República Checa	1993
Argentina	1995	Indonesia	1998	Polonia	1993
		India	2000/2007	Rumania	1996
		Tailandia	2000	Bulgaria	1996
		Filipinas	2000	Eslovaquia	1999
		Vietnam	2000	Croacia	2001

Fuente: Elaboración propia

En los principales mercados de América Latina la liberalización del comercio minorista ocurrió a mediados de los años noventa. En México fue parte de las negociaciones del TLCAN por lo que a partir de 1994 quedó liberalizada totalmente la entrada de IED en el sector. En Brasil y Argentina la liberalización del comercio minorista se estableció con la entrada en vigor del MERCOSUR en enero de 1995.

En la región de Asia Oriental la liberalización del comercio minorista inició a principios de la década de los noventa. En China inició parcialmente en 1992 y se alcanzó la liberalización total en el año 2004 cuando este país se incorporó a la OMC; en Corea del Sur el sector quedó liberalizado en 1996 y en Indonesia en 1998. India liberalizó parcialmente la IED al sector minorista en el año 2000 y hasta el año 2006 se seguía discutiendo su liberalización total; Tailandia liberalizó el sector en el año 2000 con la publicación de la *Retail Business Act*. El gobierno de Filipinas promulgó en el año 2000 la *Retail Trade Act*, por lo que el sector minorista quedaba liberalizado totalmente en ese país, Vietnam firmó en el año 2000 un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y en el año 2005 se incorporó a la ASEAN, ambos eventos significaron la liberalización del comercio minorista en ese país.

De hecho, el establecimiento de una zona de libre comercio entre los miembros del ASEAN en 1992, y su posterior ampliación a otros países, fomentó de manera importante la penetración de las grandes ETNs minoristas en toda la región. Por otra parte, la crisis de 1997/98 aceleró en general la tendencia hacia la desregulación en algunos países de Asia Oriental. Por ejemplo, en Tailandia un cambio clave en la regulación fue la *Alien Business Act* de 1999, que permitió a las empresas minoristas extranjeras operar en todo tipo de mercados minoristas y mayoristas, adquirir todo o parte de las acciones de una empresa y adquirir o rentar la propiedad del suelo para establecerse.

En Europa del Este la difusión de las grandes ETNs minoristas fue también el resultado del despegue de las reformas de liberalización económica. Los primeros países de esta región en optar por una política de liberalización económica, que incluía la liberalización del comercio minorista, fueron Hungría en 1990, la República Checa y Polonia en 1993. En Rumania (1996), Bulgaria (1996), Eslovaquia (1999) y Croacia (2001) el crecimiento del sector minorista transnacional sobrevino también con la política de liberalización económica. Sin embargo, para muchos países de la región, el factor fundamental que profundizó la expansión de las grandes ETNs minoristas fue su adhesión a la UE en el año 2004 (Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, Letonia, Lituania, Estonia, Chipre y Malta) y en el año 2007 (Croacia, Rumania y Bulgaria). Ucrania y Rusia sólo recientemente han optado por una política de liberalización y rápidamente se han convertido en objetivos de las grandes ETNs minoristas.

En las tres regiones emergentes la liberalización de la IED en el comercio minorista se presentó de forma algo diferente: En algunos países estaba incluida dentro de los programas de ajuste estructural (por ejemplo en algunos países de Europa del Este) y de los acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio (tal es el caso de México, Brasil y Argentina, donde fue parte de TLCAN y MERCOSUR). En otros casos (como en Indonesia, Filipinas y Tailandia), la presión política por parte de minoristas locales y ONGs, hizo que la liberalización del comercio minorista ocurriera con retraso del proceso general de liberalización económica. También, en otros casos (como en China y la India), se actuó con más cautela liberalizando parcialmente el sector y permitiendo la modernización y aprendizaje del comercio minorista local para posteriormente liberalizar completamente el sector.

Para las grandes ETNs minoristas, la liberalización e integración comercial en los países emergentes significó la posibilidad de obtener altos márgenes de ganancia debido a la entrada temprana a estos mercados donde aun era posible ubicarse en lugares estratégicos y donde la competencia en el sector no era muy fuerte. También, la rápida consolidación de las grandes ETNs minoristas en estos países pasó por un intenso proceso de adquisiciones (ver sección 2.6) que cambió abruptamente la estructura de mercado en estos países y que sin duda fue facilitado por los procesos de privatización, liberalización e integración económica.

Las asimetrías de mercados entre los países que conforman las grandes zonas de libre comercio fue un elemento que favoreció fuertemente la expansión de las grandes ETNs minoristas con sede países desarrollados e hizo vulnerables a los minoristas locales y tradicionales de los países emergentes. Por ejemplo, la expansión de *Wal-Mart* en México con el TLCAN ó la expansión de *Metro* en los países de Europa del Este que se incorporaron a la UE. Así, la relación de las grandes ETNs minoristas de los países centrales con los países emergentes se basa también en niveles relativos de desarrollo económico.

4.2.3. El ascenso económico de Asia Oriental

Entre finales de los años sesenta y principios de los ochenta la región conformada por Asia Oriental se convirtió en uno de los principales centros de acumulación de capital del mundo y en el mercado potencial más grande y de mayor crecimiento. Bajo una política estatal desarrollista, en el sentido de anteponer el desarrollo económico independientemente de la estructura política (democracia, dictadura o monarquía), la región de Asia Oriental sorprendió al mundo capitalista en la antesala del umbral del siglo XXI con las mayores tasas de crecimiento económico (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9
Crecimiento Económico en Asia Oriental y otras regiones del mundo
(Crecimiento porcentual promedio del periodo)

Región	60's	70's	80's	90's	00's *
Área Europea	6	4	2	2	2
Estados Unidos	4	3	3	3	3
América Latina y el Caribe	5	6	2	3	4
Asia Oriental y Pacífico	4	7	8	8	9
China	3	8	10	10	10
Hong Kong	10	10	7	4	5
Indonesia	4	8	6	5	5
Japón	10	5	4	2	2
Corea del Sur	8	8	8	6	5
Malasia	7	8	6	7	6
Filipinas	5	6	2	3	5
Singapur	10	9	8	8	6
Tailandia	8	7	7	5	5
Vietnam	-	-	4	8	8
Asia Meridional	4	3	5	5	7
India	4	3	6	6	7
Europa y Asia Central				-2	6
Medio Oriente y África Septentrional	7	6	2	4	4
África Sub-sahariana	5	4	2	2	5

* Promedio del periodo 2000 - 2007

Fuente: Banco Mundial (2008), *World Development Indicators*

Para las grandes ETNs minoristas, principalmente las europeas, el cambio de siglo coincidió con la saturación y concentración de sus mercados (ver grafica 4.1), lo cual las obligó a emprender la expansión hacia otros mercados más fértiles. Así, a finales de la década de los años ochenta, la región de Asia Oriental se convierte en el principal mercado objetivo de estas empresas, que no encontraron en ninguna otra región del mundo las condiciones que aquí se ofrecían:

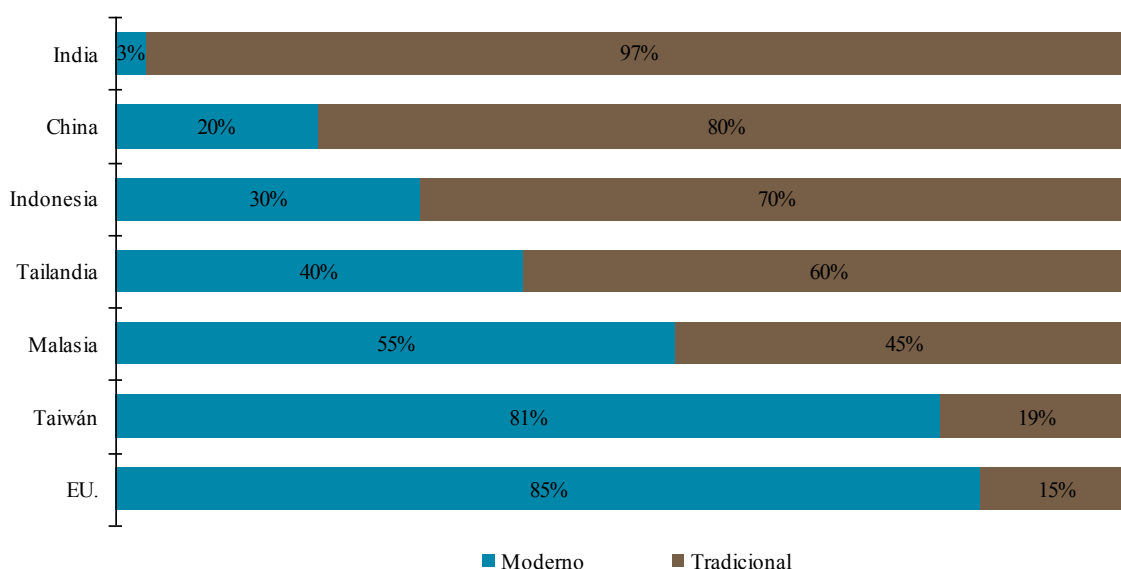
1) un amplio mercado, que para el año 2000 alcanzó los 2,820 millones de personas, comparado con los 282 y 306 millones de Estados Unidos y Europa, respectivamente, y que incluía los mercados más grandes del mundo: China, con una población de 1,263

millones de personas e India con 1,016 millones de personas.

2) el crecimiento económico de la región promedió en la década de los noventa el 8%, lo que permitió un rápido ascenso de la clase media, con el consecuente aumento del ingreso per cápita, una demanda importante de bienes de consumo y de las ventas al por menor.

3) el ambiente de negocios propicio para la inversión extranjera, una fuerza de trabajo dinámica y flexible y una relativa estabilidad política fueron elementos adicionales que atrajeron a las grandes ETNs minoristas. Los flujos netos de inversión extranjera a la región pasaron de 10.7 a 48.7 mil millones de dólares entre 1990 y el año 2000.

Gráfica 4.1
Participación del comercio minorista moderno en algunos países de Asia Oriental Vs Estados Unidos, 2005



Fuente: Ernst & Young (2006)

No obstante que estas ventajas están presentes de una forma más o menos homogénea en la región, es posible observar cierta heterogeneidad en el desarrollo de cada país. De acuerdo con la clasificación que Dabat, Rivera y Toledo (2001) han hecho de la región, se pueden identificar cuatro grupos de países en Asia Oriental por su grado de desarrollo y debido a que constituyen núcleos espaciales de articulación superpuestos: Japón, los cuatro “tigres asiáticos” (Taiwán, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN-4: Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas) y China e India. En cada uno de estos grupos la percepción que tienen las grandes ETNs minoristas y la penetración que han alcanzado es diferente.

Japón

En una etapa temprana fue el mercado más atractivo para las ETNs minoristas por varias razones: hasta finales de los años ochenta el mercado japonés había experimentado un

crecimiento sostenido, sin embargo, la estructura del comercio minorista en el país se encontraba desfasada respecto de otras economías desarrolladas. Esto originó que desde finales de la década de sesenta las ETN minoristas, principalmente las europeas, empezaron a penetrar el mercado japonés, al grado que en 1991 se encontraban operando 52 ETNs minoristas europeas en la región, la mayoría de origen francés o inglés (83%), el resto de origen belga, alemán e italiano (Alexander y Myers: 1999).

Más recientemente, en los primeros años de la presente década, el sector del comercio minorista japonés ha experimentado una importante evolución. El gobierno introdujo una reforma estructural para que la economía pudiera salir de la deflación y prolongada recesión en la que entró desde principios de la década de los noventa. Con este propósito, en junio de 2000 se promulgó una nueva ley sobre los establecimientos de venta minorista en gran escala, la cual facilitará la expansión mediante la supresión de las limitaciones de superficie y horarios que antes se imponían (OIT, 2003: p. 26).

Cabe señalar que para el caso de Japón la transferencia de grandes minoristas no ha sido en un sentido único, es decir, los grandes minoristas japoneses también han buscado su propia internacionalización. En Norteamérica *Ito Yokado* ha adquirido *7-Eleven* y en el Reino Unido *Aquascutum* ha sido adquirido por *Renown* y *Daks Simpson* por *Sanyo Seiko*, así mismo *Aeon* adquirió una sustancial participación en *Laura Ashley*.

El interés de los minoristas japoneses en mercados no domésticos se incrementó intensamente desde la década de los 1970s y 1980s, y con una pauta más regional en el umbral del siglo XXI, siguiendo el ejemplo mostrado por los minoristas europeos. De acuerdo con Alexander y Myers (1999), durante los años setenta dos tercios de la inversión extranjera directa que salía de Japón tenía como destino el mercado norteamericano y europeo, sin embargo en las década de los ochentas, noventas y primera década del nuevo siglo, la proporción se invirtió al dirigirse estos dos tercios hacia los mercados emergentes de Asia Oriental. Así, actualmente los grandes minoristas japoneses son parte de los competidores que se disputan los mercados de Asia Oriental, al lado de las grandes ETNs norteamericanas y europeas.

Los “tigres” asiáticos

Los cuatro tigres asiáticos (Taiwán, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur), son particularmente importantes para las grandes ETNs minoristas, ya que son mercados que, sobre todo en sus áreas urbanas, presentan algunos patrones de consumo similares a los experimentados por el mercado europeo y norteamericano en el siglo pasado. Por ejemplo, el cambio del rol de la mujer en la sociedad y el comportamiento del consumidor cuando aumentan sus ingresos, son patrones con los cuales las ETNs minoristas europeas y norteamericanas se familiarizaron desde aquel siglo.

Así mismo, la desregulación y liberalización comercial que este grupo de países ha implementado ha facilitado la expansión de las grandes ETNs minoristas, las cuales requieren un marco regulador abierto e irrestricto.

Sin embargo, aquí los cambios socioeconómicos y regulatorios han ocurrido en un ambiente político distinto al europeo. Alexander y Myers (1999) señalan que el hecho de que la liberalización comercial haya ocurrido en una estructura política en transición puede darle a la estructura comercial minorista de los tigres asiático un patrón algo diferente al norteamericano o europeo.

Los mercados de Singapur y Hong Kong han arribado a un estado relativamente avanzado. La estructura sectorial minorista ha sufrido considerables cambios en el periodo inmediato a la posguerra. Por ejemplo, durante los años sesenta, los grandes almacenes de Singapur tenían un formato popular y poco sofisticado, por lo que los minoristas europeos no se esmeraron en introducir innovaciones importantes, sin embargo en años más recientes se fueron incorporando nuevos formatos como las tiendas departamentales o los hipermercados.

El desarrollo de sofisticados y modernos centros de consumo ha sido parte del proceso de desarrollo estructural del comercio minorista dentro de los “tigres asiáticos” y un aspecto importante del desarrollo de una infraestructura que atrajo la entrada de nuevas ETNs minoristas. Cabe señalar que el gobierno ha jugado un papel importante en este desarrollo, por ejemplo, en Singapur, la autoridad para la renovación urbana ha promovido y simplificado el procedimiento para el desarrollo de centros modernos de consumo.

Un elemento histórico que es central para comprender el desarrollo del comercio minorista moderno en algunos de estos países, son los vínculos culturales con países europeos. El hecho de haber sido colonias europeas, les permitió tener eslabones culturales más fuertes con esa región (ver tabla 4.10). Por ejemplo, Hong Kong ha demostrado ser un mercado preferido por las grandes ETNs minoristas del Reino Unido. De los 27 minoristas europeos que operaban en esta colonia en 1991 quince, (56%) eran ingleses. Así, Hong Kong tenía un mejor atractivo que Japón, el mercado con mejores ingresos de la región, ya que se trataba de un mercado psicológicamente más abierto a las compañías europeas. Adicionalmente, a finales de los años noventa, Hong Kong, podría ser un paso importante rumbo a la conquista del mercado Chino (Alexander y Myers: 1999).

Tabla 4.10
Colonias europeas en Asia Oriental

Colonia	País colonizador	Año de independencia
Vietnam	Francia	1954
Laos	Francia	1949
Camboya	Francia	1953
Singapur	Reino Unido	1963
Indonesia	Holanda	1949
Hong Kong	Reino Unido	1997
India	Reino Unido	1947
Malasia	Reino Unido	1957

Por su parte, desde la década de los 50s, en el marco de la guerra fría, Taiwán y Corea del Sur tuvieron una estrecha relación económica y política con Estados Unidos. Esta es una

razón histórica que explica porque Taiwán fue uno de los primeros países asiáticos al que *Wal-Mart* arribó.

Así mismo, en Singapur operaban 27 minoristas europeos desde principios de los años noventa. En pocos años, el número de minoristas europeos se había incrementado significativamente. Después de Hong Kong, Singapur ofrecía una oportunidad de mercado atractiva para el desarrollo temprano de vínculos fuertes basados con la Europa post-imperialista. Adicionalmente, en décadas más reciente, al quedar Singapur como núcleo central de la ASEAN, desarrolló también importantes vínculos con las ETNs minoristas estadounidenses.

La idea de que Singapur representó la puerta de entrada en Asia Oriental para muchas de las grandes ETNs minoristas europeas se refuerza por hechos como los siguientes: *Ahold* estableció su primera oficina regional en Singapur en 1995. Entre 1995 y 1996, *Ahold* extendió sus intereses por la región mediante una serie de acuerdos locales en incluso *joint ventures*: en Indonesia con *PSP Group*, en Malasia con *Kuok Group*, en Tailandia con *Central Group* y en China con *Shanghai Zhonghui Supermarket Co. Ltd.* El uso de Singapur (país de la primera oleada) como base para su desarrollo, representa, en el microcosmo, la expansión general de los minoristas europeos fuera de los mercados más avanzados de la primera ola de desarrollo: hacia aquellos de la segunda ola y hacia los mercados emergentes como China e India (Alexander y Myers: 1999).

ASEAN (Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas)

Al sur de la región asiática se encuentra el único espacio económico multilateral institucionalizado, la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), que hasta 2008 estaba integrada por 10 países miembros, los cuatro países fundadores (Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas), más Singapur, Vietnam, Laos, Camboya, Brunéi y Birmania.

Después de Japón y los “tigres asiáticos”, los cuatro países fundadores del Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN-4) constituyen el núcleo de articulación que permitió el alargamiento del ciclo de crecimiento regional del Asia Oriental. Así como otros países, los países del ASEAN se beneficiaron de su papel de frontera de contención frente a la Unión Soviética y China, el cual les permitió recibir grandes subsidios e inversiones estadounidenses y alcanzar un proceso de desarrollo económico importante para la última década del siglo XX y principios del XXI (Dabat, Rivera y Toledo: 2001).

En el periodo de post-guerra, los mercados de la ASEAN-4 experimentaron un desarrollo considerable, sin embargo, al interior de cada uno de estos mercados, seguían existiendo grandes contrastes en la naturaleza del comercio minorista. Por ejemplo, mientras los formatos modernos y las grandes ETNs minoristas se empezaban a incrementar en las zonas urbanas a finales del siglo XX, estos formatos subsistían con restos fuertes de los formatos tradicionales de comercio minorista.

Alexander y Myers (1999), constatan que en Tailandia el comercio minorista presenta esta

dicotomía, aquí es posible encontrar regiones donde el comercio presenta sus formas más modernas y avanzadas pero otras regiones donde sigue siendo limitado y tradicional. En tales circunstancias, señalan estos autores, existe una dicotomía de áreas urbano-rural en un país que continúa teniendo una estructura minorista muy tradicional en una economía agraria y un fuerte sector informal, aunque la principal área urbana, Bangkok, que está desarrollando rápidamente un sector minorista moderno.

Actualmente Tailandia presenta características importantes que le permiten ser un país receptor de inversiones importantes por parte de las grandes ETNs Minoristas. Se trata de una economía que, a pesar de las crisis económica de 1997/98, muestra una estabilidad política y económica duradera desde 1991; es un país que ha iniciado un proceso paulatino de desregulación de la inversión extranjera y además cuenta con un importante mercado que es abastecido por el comercio minorista tradicional susceptible de ser penetrado por el comercio minorista moderno. En 2008 los cinco principales minoristas, entre los que se encuentran las extranjeras *Tesco*, *Casino*, *SHV Makro*, controlan más del 45% del mercado.

No obstante que Tailandia es el único país del Sureste Asiático que no ha sido colonizado por una potencia europea, la influencia occidental se ha hecho patente, particularmente los intereses de la Gran Bretaña. Lo anterior explica porque *Tesco*, principal ETN minorista británica, elige como primer país de ingreso en Asia Oriental a Tailandia en 1997. Para 2008, el mercado asiático representa para *Tesco* más del 50% de las ventas totales que realiza. *Tesco*, es la ETN minorista extranjera con mayor presencia y de mayor dinamismo en Asia Oriental y su principal bastión de la región está Tailandia.

Por su parte, Indonesia ofrece a las grandes ETNs minoristas importantes ventajas en su mercado, el país cuenta con 233 millones de habitantes, es el cuarto país con mayor población en el mundo y más del 40% vive en áreas urbanas. El país ha relajado sus medidas proteccionistas a la inversión extranjera lo cual ha alentado la incursión de grandes ETNs minoristas japonesas como *Sogo* y *Seibu* y norteamericanas como *Wal-Mart*, así como un número importante de compañías europeas que han mostrado un interés considerable por las oportunidades de este mercado; por ejemplo, la compañía holandesa *Ahold* ha mostrado particular interés por este país que alguna vez fue colonia holandesa.

Malasia es uno de los países de la región de Asia Oriental donde las grandes ETNs minoristas han tenido más dificultades para incursionar, aquí el gobierno no se ha planteado la desregulación total a la inversión extranjera en el sector. No obstante, los hipermercados son el formato más popular de comercio minorista moderno del país, pero su expansión se está limitando debido a un decidido apoyo del gobierno a los minoristas locales.

Los países de más reciente incorporación a la ASEAN son parte del último espacio de Asia Oriental con amplias potencialidades para la expansión de las grandes ETNs minoristas. Por ejemplo, de acuerdo con los reportes *Global Retail Development Index*, Vietnam es el país con mayores oportunidades en la segunda mitad de la primera década del siglo XXI. Incluso, después de China, Vietnam es el país de Asia Oriental que está teniendo las mayores tasas de crecimiento económico y, adicionalmente, está consolidando su integración global a partir su incorporación al Foro de Cooperación Económica Asia-

Pacífico (APEC) y a la Organización Mundial de Comercio (OMC). Adicionalmente, en los últimos años, el gobierno vietnamita ha desregulado el sector minorista, ha removido las restricciones para que el capital extranjero tenga una participación de hasta el 100%, ha implementado un programa amplio de privatizaciones y ha puesto en marcha un programa para desarrollar el comercio minorista y mayorista en todo el país con metas para 2010. Con la incursión de ETNs minoristas como *Metro*, *Casino* y *Wal-Mart*, las ventas del comercio minorista moderno en Vietnam se incrementaron un 40% entre 1999 y 2003. Como un dato relevante, de acuerdo con la edición 2008 del reporte citado anteriormente, de 2000 a 2007 el gasto en consumo en Vietnam se ha incrementado más de 75%.

En suma, los nuevos formatos minoristas, que se han importado de los minoristas extranjeros, han buscado satisfacer la demanda creciente del consumidor, en cuanto a servicio, valor y variedad de productos y un seguro, limpio y moderno ambiente de compras. Sin embargo, a diferencia de las economías de los tigres asiáticos, que han dado testimonio del desarrollo de grandes centros de consumo, éstos están pocos desarrollados en los mercados del ASEAN. No obstante que existe una demanda potencial importante en estos mercados, las grandes ETNs no han desarrollado todo su potencial debido a una incompatibilidad con los sistemas de planificación nacional y la falta de desregulación a la IED.

China e India

En China los supermercados no existían en 1989 y el comercio minorista de alimentos estaba completamente controlado por el Estado, el sector de supermercados inició en 1991 y para el año 2003 controlaba ya 13% del comercio minorista de alimentos, 71 mil millones de dólares de ventas, 30% del comercio minorista urbano y el crecimiento más alto del sector en el mundo (Reardon, 2005: p. 5). En contraste con las transformaciones de los mercados de Europa Oriental, en China las empresas estatales no han sido privatizadas totalmente y coexisten con las empresas no estatales, las cuales están aumentando su participación en el mercado. Mientras que en 1992, el mercado se caracterizó como fuertemente regulado, sólo un año después los cambios fueron evidentes: las *joint ventures* empezaban a surgir y el control de precios empezó a ser obsoleto. La posibilidad de establecer *joint ventures* representó el inicio de la incursión de las grandes ETNs minoristas en este mercado previamente inaccesible para ellas.

En efecto, los primeros años del siglo XXI son particularmente importantes para la incursión de las grandes ETNs minoristas sobre el territorio chino. El país reunía en esos momentos dos características por demás atractivas: un rápido crecimiento de la clase media sobre la mayor concentración de población del mundo y la promesa de desregulación a la inversión extranjera en un corto tiempo. De acuerdo con el reporte *The 2005 Global Retail Development Index*, de 2000 a 2004 el mercado minorista chino se expandió a una tasa del 9% anual, un mercado calculado en 628 mil millones de dólares.

En 2003, más de 300 minoristas extranjeros se encontraban ya en China, dispuestos a expandirse gracias a la desreglamentación del sector. Los minoristas que entran en el país no proceden sólo de países Europa y América del Norte con altos ingresos, sino también de

economías asiáticas vecinas, como Hong Kong (China), Malasia y Singapur (OIT: 2006).

La adhesión del país a la Organización Mundial del Comercio (OMC,) en diciembre de 2001, aceleró la entrada de minoristas extranjeros. De conformidad con las condiciones de adhesión, China adoptó en abril de 2004 las medidas decisivas para la incursión de la inversión extranjera en el sector comercial, que vinieron a sustituir una reglamentación experimental adoptada en 1999. Las medidas, que se liberalizaron aún más en diciembre de 2004, permiten hoy a inversionistas crear empresas de capital totalmente extranjero en los sectores minorista y mayorista, así como en el negocio de las franquicias y de las empresas comisionistas con un umbral mínimo de capital muy reducido.¹⁶

Así mismo, el papel jugado por el gobierno chino ha sido decisivo también para el surgimiento de importantes empresas minoristas locales. De acuerdo con la OIT (2003), los cien principales minoristas locales de China representaban sólo alrededor de un 8 por ciento del mercado en 2002 y 2003, y estaban sometidos a una presión creciente para expandirse y transformarse en cadenas de almacenes y establecimientos de descuento.

En 2004 el ministerio de comercio chino anunció que estaba tomando las medidas necesarias para que en un lapso de cinco a ocho años 15 o 20 minoristas locales tuvieran la capacidad de competir globalmente¹⁷. Con miras a facilitar la competitividad de su sector del comercio, algunas administraciones locales han elaborado programas específicos para hacer frente a la competencia prevista del extranjero. Por ejemplo, el Gobierno de la ciudad de Beijing ha promovido la fusión de los más de 3.000 minoristas en unos cinco grupos de supermercados.

En el informe *Global Powers of Retailing 2008*, se empieza a notar ya la participación de los minoristas chinos dentro de las 250 principales empresas minoristas del mundo, la primera de ellas es *Bailian Group*, seguida por *Suning Appliance Co. Ltd.*, *GOME Electrical Appliances Holding Limited* y *Dalian Dashang Group*.

Actualmente China avanza hacia la consolidación del mercado minorista, desde 2005 a la fecha se ha observado una fuerte competencia entre las grandes ETNs. Dos estrategias en particular han proliferado en esta etapa, primero, las fusiones y adquisiciones en el sector, que han provocado grandes fluctuaciones en las posiciones competitivas relativas entre los grandes minoristas y, segundo, la expansión de estas empresas, particularmente de sus

¹⁶ Los aspectos clave de esta nueva reglamentación son los siguientes: la supresión del requisito obligatorio impuesto a los minoristas extranjeros de crear empresas conjuntas como única forma de acceder al mercado; la abolición de las restricciones geográficas; una reducción radical de los requisitos en materia de capital mínimo, y una gran simplificación del proceso de aprobación (OIT: 2003).

¹⁷ Un ejemplo de estas medidas es el decidido apoyo que el gobierno Chino está ofreciendo a los minoristas locales para financiar la adopción de tecnología aplicadas a la cadena de suministro para artículos especializados y programas informáticos de gestión de la relación con el cliente e incorporar las mejores prácticas de las empresas de logística en todo el mundo.

formatos de tienda austeros (bodegas de descuentos), hacia ciudades del interior, en China continental.

Por lo que respecta a la India, el país posee importantes atractivos para las grandes ETNs minoristas: incrementó su riqueza en más de 185% en el periodo de 1997 a 2007 y adicionalmente cuenta con un volumen de población superior a los 1,100 millones de habitantes, razones por las cuales es parte de la última frontera de expansión de las grandes ETN minoristas. No obstante, cuenta con un mercado heterogéneo y muy segmentado, la mayor parte de la población se encuentra en áreas rurales, con una diversidad importante en el lenguaje así como en los usos y costumbre de la población, adicionalmente cuenta con una infraestructura inadecuada que hace, por ejemplo, que el 40% de los productos perecederos no llegue en buenas condiciones a su destino debido a la falta de una red de abastecimiento adecuada.

De acuerdo con información oficial, citada por la OIT (2006), en la India existen 12 millones de empresas minoristas en 2003, de las cuales el 78% eran pequeños negocios familiares¹⁸. De las empresas minoristas que tenían trabajadores contratados, la mayoría empleaba a menos de tres. En 2003 sólo 12 empresas explotaban grandes almacenes, dos que explotaban hipermercados y diez que explotaban cadenas de supermercados. Por otro lado, las cooperativas han desempeñado un papel destacado en el comercio minorista de la India durante varios decenios, en 2002 contaban aproximadamente con 35,000 tiendas. Sin embargo, desde el decenio de 1990, el apoyo gubernamental a las cooperativas ha disminuido.

A pesar de los obstáculos mencionados y de otros más difíciles de vencer, tales como las restricciones a la IED y las normas de regulación en el sector minorista, las ventas per cápita en el sector se incrementaron en un tercio en el periodo 1999 – 2003 y el gasto en consumo se ha incrementado hasta en un 75% entre 2004 y 2008 (A.T. Kearney: 2008).

En 2003 los 10 principales minoristas que operan en la India concentraban apenas el 2% de las ventas y sólo dos ETNs minoristas se encontraban dentro de las primeras cinco empresas más importantes, *Dairy Farm* de origen *Hongkonés* y la alemana *Metro AG*. Debido a que el gobierno no permitía la participación extranjera dentro de los minoristas locales, se desarrollaron formas de incursión como las franquicias.

En 2004, la regulación fue relajada, se permitió la participación extranjera hasta en un 49%, pero aun permanecían fuertes restricciones, en ese momento *Wal-Mart*, *Carrefour*, *Tesco* y *Casino* iniciaron la búsqueda de socios locales con el objetivo de expandir sus actividades. A principios de 2006 el gobierno Indio permitió que algunos sectores de distribución minoristas, sobre todo los dedicados a la venta de ropa, pudieran participar de hasta el 60% con inversión extranjera, no ocurrió así para el sector de distribución de alimentos donde operan las más grandes ETNs minoristas, tales como *Wal-Mart* o *Tesco*, cuya expansión siguió dependiendo de su relación con minoristas locales.

¹⁸ El comercio minorista es la segunda actividad económica en la india que donde más personas se emplean, la primera actividad en personal ocupado es la agricultura.

Los hipermercados locales están aprovechando la regulación a la inversión extranjera para implementar ambiciosos planes de crecimiento, *Pantaloan Retail*, *Tata Group's Trent*, *RPG Group*, *K Raheja Corp* y *Reliance Industries* son las empresas que están tomando la delantera. De 2007 a 2010 la expectativa de crecimiento del sector minorista moderno es del 40% anual, se espera que el mercado de este sector pase de los 8 a los 20 billones en 2010 y que se eleve exponencialmente para alcanzar los 107 en 2013. Todo el sector minorista representa un mercado de 350 billones, que se incrementaría a 427 para 2010 y a 833 para 2013 (A.T. Kearney: 2008).

4.2.4. La caída del bloque socialista

La caída del bloque socialista y su incorporación a la economía de mercado es uno de los acontecimientos históricos más importantes en la reestructuración de la economía mundial en el umbral del siglo XXI. En efecto, como señala Castells, “la integración de las ruinas económicas resultantes del derrumbe socialista representa la última frontera para la expansión del capitalismo” (1999: vol. I, p. 163). La transición a economías de mercado, efectuada con el apoyo de los países capitalistas, significó la adopción de políticas macroeconómicas que permitirían operar con cierta libertad al capital privado nacional y extranjero en toda la región de Europa del Este.

Fue en este contexto que las grandes ETNs minoristas irrumpieron a finales de la década de los noventa en casi todos los países de Europa del Este. No obstante, durante el periodo previo (periodo de transición) el comercio minoristas fue privatizado y permitió la emergencia de algunas cadenas de supermercados con capital nacional. Dries, Reardon y Swinnen (2004) distinguen dos etapas en el desarrollo moderno del comercio minorista en estos países desde que el Estado dejó de jugar un papel preponderante en el sector: el periodo de transición y el periodo de globalización (ver tabla 4.11).

Tabla 4.11
Características claves en la transformación del comercio minorista moderno de Europa del Este

Características	Comunismo	Transición	Globalización
Concentración en el sector minorista	Alta	Baja	Alta
Capital dominante	Nacional	Nacional	Extranjero
Ambiente para la inversión extranjera	--	Sombrío	Fértil
Participación del comercio minorista moderno	Baja	Baja	Alta
Participación de las ETNs minoristas	Baja	Baja	Alta
Localización del comercio minorista moderno	--	Principales ciudades	Todas las ciudades

Fuente: Adaptado de Dries, Reardon y Swinnen: 2004, p. 528.

Todos los países del bloque socialista iniciaron un periodo de transición en el comercio minoristas entre 1989 y 1991, no obstante, el inicio del periodo de globalización del comercio minorista ha sido distinto, mientras que algunos países iniciaron este periodo en 1996 otros han empezado a transitar hacia la etapa de globalización en años muy recientes.

Dries, Reardon y Swinnen (2004), han propuesto un modelo por oleadas para explicar la

globalización de las grandes ETNs minoristas en los países de Europa del Este. Así, países como la República Checa, Hungría y Polonia pertenecen a una oleada temprana de países que alcanzaron la etapa de globalización alrededor de 1996; Croacia, Rumania y Bulgaria son parte de una segunda oleada que alcanzó la etapa de globalización a finales de la década de los noventa; no obstante, Rusia y Ucrania pertenecen a una oleada tardía que se incorpora a la etapa de globalización del comercio minorista a mediados de la primera década del siglo XXI.

El inicio de la fase de transición del comercio minorista en los países que pertenecieron al bloque socialista está marcado por la privatización de establecimientos individuales que posteriormente empezarían a formar algunas pequeñas cadenas privadas nacionales. Por ejemplo, en Bulgaria, el número de establecimientos se triplicó entre 1990 y 2003, con una rápida proliferación en el inicio de la fase de transición, donde el número saltó de 15,000 en 1990 a 44,000 en 1995, y seguido por siete años de un moderado crecimiento, donde el número alcanzó 47,000 en el año 2002. Cabe mencionar que esta parte de la transición se llevó acabo casi en su totalidad por el capital nacional, ya que la inversión extranjera no era atraída debido a los obstáculos legales y a la inestabilidad macroeconómica y política de la región (Dries, Reardon y Swinnen: 2004, p. 528).

Las pocas ETNs minoristas que lograron entrar durante el periodo de transición lo hicieron por medio de adquisiciones de las empresas recientemente privatizadas, por ejemplo, la empresa holandesa *Ahold* entró a la República Checa en 1991 mediante la adquisición de la cadena *Mana*; la empresa inglesa *Tesco* entró a la República Checa y a Eslovaquia en 1996 mediante la compra de la cadena de tiendas departamentales *Prior*; también, en 1993 la cadena *Kozer*, propiedad del Estado, fue subastada y adquirida por la empresa alemana *Tengelmann* (24 establecimientos) y por la cadena belga *Louis Delhaize* (10 establecimientos). En efecto, en esta etapa, la presencia de las ETNs minoristas era incipiente, lo mismo de que diversificación de formatos y la extensión territorial hacia otras áreas menos urbanizadas. A la par, algunas empresas de capital nacional empezaron a invertir y crecer, pero fue hasta la siguiente fase cuando estas empresas empezaron a ampliar su escala en el momento en el que empezaron a competir con las grandes ETNs minoristas.

El inicio de la etapa de globalización del comercio minorista en los países que pertenecieron al bloque socialista depende de las condiciones de cada país, no obstante, pueden distinguirse ciertos rasgos comunes en esta fase: un acelerado crecimiento del sector minorista moderno; inversiones extensivas de las grandes ETNs minoristas; difusión hacia ciudades medianas y pequeñas; elevada concentración del sector minorista y dramáticas repercusiones para proveedores y pequeños comerciantes.

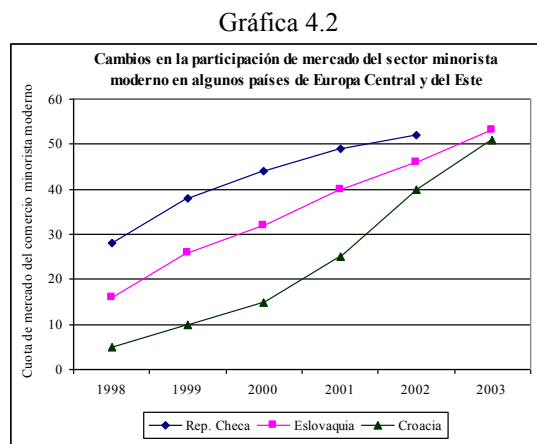
En la Federación de Rusia, cinco cadenas de venta al por menor, propietarias de más de 60 supermercados en Moscú y con unas ventas anuales estimadas en 400 millones de dólares, han combinado sus recursos y experiencia en un proyecto de comercialización e inversiones conjuntas. Entre los objetivos de esa cooperación cabe citar la creación de tarjetas conjuntas de descuentos, de un catálogo conjunto y de dos centros de compra. Otros 4 grandes minoristas rusos, con unas ventas anuales conjuntas de 500 millones de dólares, fundaron la Alianza Minorista de Rusia en 2001 OIT (2003)

El sector minorista ha liderado e incluso impulsado la transformación económica de la Federación de Rusia. Este ha sido, en los seis últimos años, el sector más prometedor de la economía del país. El crecimiento de su volumen de negocios superó la tasa de crecimiento global del PIB, y se prevé que esta tendencia continúe en un futuro próximo. El sector se ha visto muy favorecido por el crecimiento de los ingresos, por la estabilidad política y la recuperación económica (OIT: 2006)

Las tendencias más recientemente registradas en el país son la reducción del comercio minorista no organizado, la expansión de la construcción, especialmente de complejos comerciales y de esparcimiento de gran formato y la creación de sistemas de crédito al consumo y de canales alternativos de venta al por menor. Las cadenas de almacenes se desarrollan gracias a empresarios tanto rusos como occidentales. Han aparecido en el mercado grandes empresarios internacionales, que cuentan con una capacidad financiera considerable, y cuya presencia creciente ha propiciado a su vez la actividad de las empresas nacionales, con la expansión de los grandes minoristas nacionales fuera de Moscú. Las cadenas funcionan principalmente como «almacenes ancla» en los nuevos complejos minoristas y como empresas independientes, amén de centrarse en el desarrollo de régimen de franquicia y en la adquisición de las cadenas minoristas ya existentes (OIT: 2006)

No obstante, el sector sigue dominado por los pequeños y medianos almacenes tradicionales, los mercados abiertos y los quioscos, y la baja concentración del mercado brinda a los minoristas nacionales e internacionales posibilidades prometedoras de crecimiento y desarrollo (OIT: 2006).

La gráfica 4.2 ilustra como la participación del sector minorista moderno creció rápidamente en un periodo muy corto en tres países de Europa Central y del Este: República Checa, Eslovaquia y Croacia. Por otra parte, Los datos de las primeras filas de la tabla 4.12 muestran la importancia que tuvo el sector minorista moderno en 1998 y 2002 para los países de la primera oleada, donde este sector representó entre 27 y 55% del comercio minorista total; los de la segunda oleada, donde representó entre 3 y 23% (con la excepción de Croacia que saltó hasta el 42%) y los de la tercera oleada, donde representó entre 1 y 2%.



Fuente: Adaptado de Dries, Reardon y Swinnen: 2004.

Tabla 4.12
Oleadas de transformación en el comercio minorista de los países de Europa Central y del Este

Indicadores	Año	Primera oleada			Segunda oleada			Tercera oleada		
		R.Checa	Hungría	Polonia	Eslovaq.	Croacia	Rumania	Bulgaria	Rusia	Ucrania
Progreso del comercio minorista										
Sector minorista moderno (%)	1998	54	46	27	34	19	3	5	--	--
	2002	55	48	44	49	42	8	23	1-2	<1
Ventas al por menor de alimentos en establecimientos extranjeros, por residente urbano (US\$)	2002	808	503	302	377	93	64	148	4	2
Ingreso gastado en establecimientos minoristas extranjeros (%)	2002	14	10	7	8	2	3	8	0.2	0.3
Reformas y desarrollo										
Progresos en las reformas establecidas por el EBRD (índice de 0 a 4)*	1998	3.5	3.7	3.5	3.3	3.0	2.7	2.8	2.5	2.5
Adhesión a la UE		2004	2004	2004	2004	2007	2007	2007	--	--
PIB pre cápita (US\$)	1998	5,500	4,600	4,100	4,000	4,800	1,900	1,550	1,800	800
	2002	6,700	6,600	4,900	4,400	5,000	2,100	2,000	2,400	850
Categoría en el ingreso		Media alta	Media alta	Media alta	Media alta	Media alta	Media baja	Media baja	Media baja	Media baja
Demografía										
Población urbana (%)	2002	75	65	63	58	59	56	68	73	68
Fuerza de trabajo femenina (%)	2002	64	52	60	63	60	62	71	64	62
Fuerza de trabajo Hombres/mujeres	2002	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2

* EBRD (Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo).
Fuente: Adaptado de Dries, Reardon y Swinnen (2004).

En toda la región, el rápido crecimiento del sector minorista moderno ha corrido a cargo de las ETNs minoristas. Actualmente hay una gran diversidad de ETNs minoristas que han emprendido inversiones dentro de la región, el país de origen de estas empresas es principalmente Alemania (*Edeka, Globus, Kaufland, Lidl, Metro AG, Rewe, Tengelmann*), Francia (*Auchan, Carrefour, Casino, Cora, Intermarché, Leclerc*), Reino Unido (*Tesco*) y Holanda (*Ahold*).

De acuerdo con Dries, Reardon y Swinnen (2004), el rápido ascenso de las grandes ETNs minoristas en los países que pertenecieron al bloque socialista tiene dos causas intrínsecas a estos países: las reformas impulsadas por el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (EBRD, por sus siglas en inglés) y el ingreso per cápita de cada país. La tabla 4.12 muestra un indicador (índice) de las reformas implementadas por los países de Europa Central y del Este, dicho índice muestra tanto el avance de las reformas institucionales y económicas así como la liberalización del mercado en el proceso de transición de una economía planificada a una economía de mercado.

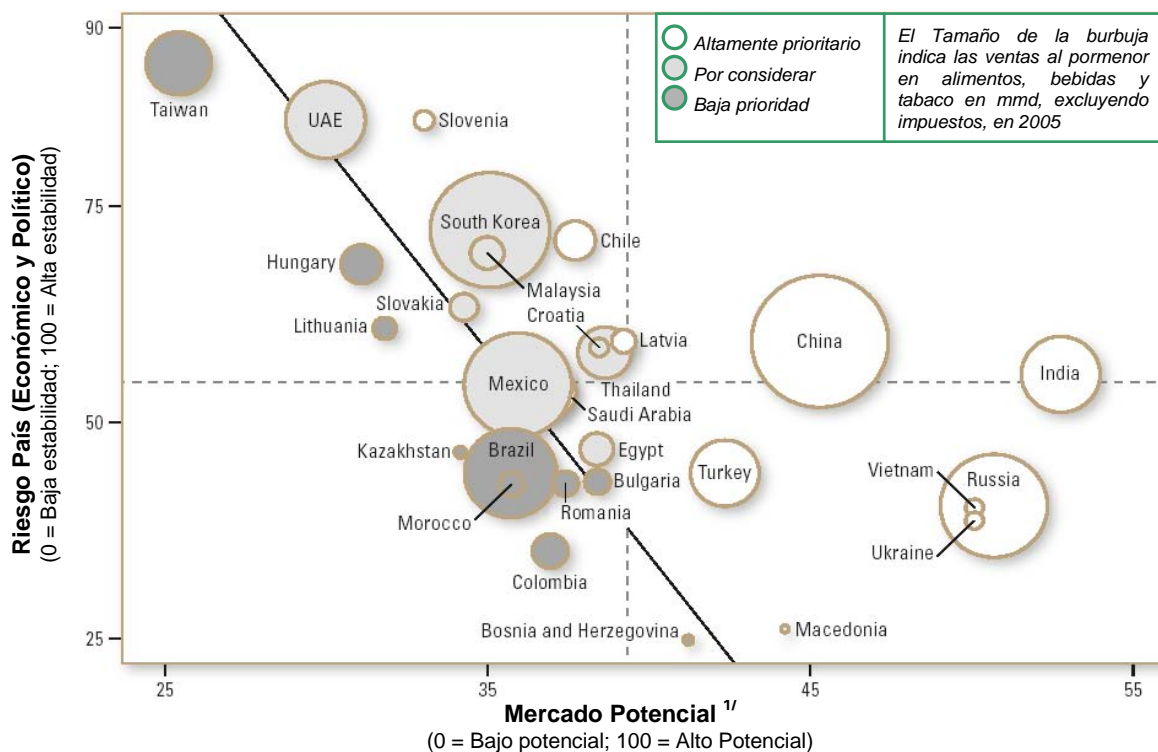
Los autores han encontrado una alta correlación positiva ($R. Sq. = 0.79$) entre el índice de reformas y la participación de sector minorista moderno, agregan que es necesario un mínimo de reformas para que las grandes ETNs minoristas inviertan en esos países y que un incremento mínimo en las reformas hace crecer exponencialmente al sector minorista moderno. De la misma forma han encontrado una correlación positiva muy fuerte ($R. Sq. = 0.82$) entre el crecimiento del sector minorista moderno y el nivel de ingresos de estos países.

En el estudio realizado por A.T. Kearney (2006) sobre los mercados emergentes prioritarios para las grandes ETNs minoristas se señala precisamente a los países de la tercera oleada como los mercados prioritarios para los próximos años: Rusia, Ucrania, Latvia y Eslovenia. No obstante, en este mismo estudio se señala que la mayoría los países de Europa del Este, los de la primera oleada, han alcanzado cierto grado de madurez en cuanto a atractivo de mercado, grado de saturación y presión del tiempo: Hungría, Bulgaria, Rumania, Croacia y Eslovaquia (ver gráfica 4.3).

Amanera de conclusión, podemos mencionar que los elementos que apoyaron la expansión de las grandes ETN's minoristas en los países de Europa del Este son: la baja competencia local y las menores restricciones de los planificadores locales.

Gráfica 4.3

Europa del Este dentro de los mercados prioritarios para las grandes ETNs minoristas, 2006



1/ Calculado de acuerdo al *score* de mercado atractivo, saturación de mercado y presión del tiempo.

Fuente: Adaptado de A.T. Kearney (2006)

CAPÍTULO 5

EXPANSIÓN DE LAS GRANDES ETN'S MINORISTAS EN EL MERCADO MEXICANO

5.1. Antecedentes históricos de internacionalización

Los antecedentes más remotos de internacionalización en el mercado minorista mexicano se ubican en la segunda mitad del siglo XIX, que es el momento cuando surgieron los grandes almacenes fundados con capital extranjero en el centro de la Ciudad de México. Se trata, desde luego, de una expansión limitada al formato de tiendas departamentales y de lujo, de origen norteamericano y europeo, especializadas en la atención de un mercado de consumidores de clases altas de la Ciudad de México.

En 1847, el francés Jean Baptiste Ebrard fundó la tienda *El Puerto de Liverpool*, una gran casa de novedades donde se comercializaba principalmente telas, ropa y cedería. En 1888 *J. Tron y Compañía* (de origen Francés) impulsaron la construcción de una tienda departamental a la altura de las más famosas y prestigiadas de París, Nueva York, Londres y Chicago, a la que denominaron *Almacenes del Palacio de Hierro*. En 1903, los hermanos Walter y Frank Sanborn, de origen norteamericano, fundaron un negocio llamado *Farmacia Americana*, más tarde a este negocio le agregarían servicio de fuentes de sodas iniciando así *Hermanos Sanborn's*.

La segunda etapa en el proceso de internacionalización del comercio minorista mexicano se establece a mediados del siglo XX. Esta etapa se caracteriza por la incursión de dos importantes empresas de origen norteamericano, *Sears Roebuck*, que en 1947 abre su primer establecimiento y *F.W. Wolworth Co*, que hace lo propio en 1954. Ambas empresas introducirían formatos novedosos como el autoservicio y el precio único, pero su mercado no se extenderá más allá de los consumidores de clase alta y media de la Ciudad de México y de algunas ciudades importantes del país. Este periodo coincide también con el establecimiento de tiendas de autoservicio de capital nacional, que se convertirían a finales de la década de los noventa en los principales corporativos minoristas de origen mexicano.²²

Como resultado de la política sustitutiva de importaciones, la incursión directa de nuevos minoristas extranjeros en la etapa de 1960 a 1980 sería sumamente complicada. La internacionalización se limitaría a la participación accionaria minoritaria en algunas cadenas de tiendas nacionales.

En 1965, la norteamericana *Jewel Tea Co* se asocia con la minorista mexicana *Aurrerá*, donde llegó a controlar el 49.5% de la empresa hasta que en 1983 dio por concluida su asociación. Así mismo, en 1981 *Kmart* realizó la compra del 44% de las acciones de *Astra*, una cadena minorista que operaba en el norte de México y que desincorporó en 1986. Por

²² En la Ciudad de México se constituye en 1957 *Comercial Mexicana*, en 1958 *Aurrerá*, en 1962 *Gigante*; en 1968 se funda en Torreón Coahuila la tienda *Soriana* y en 1970 *Casa Ley* en Culiacán, Sinaloa y Chedraui en Xalapa, Veracruz.

su parte, el minorista norteamericano *Safeway* se convierte en 1981 en accionista minoritario de la empresa mexicana *Casa Ley* al adquirir el 49% de la propiedad de las acciones, asociación que perdura con mucho éxito hasta por lo menos el año 2008.

Los minoristas extranjeros establecidos con anterioridad a esta etapa mantendrían su posición en el mercado, mientras que los minoristas de origen nacional consolidarían su mercado en zonas de influencia regional. De hecho, el sector minorista moderno de origen nacional experimentó aquí un crecimiento importante, sus actividades se expandieron hacia ciudades del interior del país e incluso incorporaron a su mercado a amplios sectores socioeconómicos de clase media y algunos sectores populares.

5.2. La apertura comercial y el inicio de la globalización minorista

Cuando México se incorporó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986 y optó por una política de liberalización acelerada, las principales empresas mexicanas de comercio minorista, tales como, *Aurrerá*, *Comercial Mexicana*, *Gigante* y *Soriana* se apresuraron a contactar a sus similares en Estados Unidos para establecer **acuerdos de abastecimiento** de mercancías importadas aprovechando la reducción arancelaria entre ambos países (Chávez, 2002: p. 506). Estos acuerdos fueron el inicio de la búsqueda y exploración de posibles alianzas estratégicas con las empresas norteamericanas.

Por su parte, los grandes minoristas norteamericanos como *H.E.B*, *Safeway*, *Costco*, *Kmart*, *Fleming* y *Wal-Mart* descubrieron las enormes potencialidades del mercado mexicano al observar con mucha atención los cambios experimentados en los hábitos de consumo de la población mexicana, particularmente a partir del estudio de la población radicada en la frontera sur de Estados Unidos y de los cientos de mexicanos de las ciudades fronterizas que cruzaban al país vecino para realizar sus compras.

Es así como las alianzas estratégicas en el sector minorista mexicano surgieron en una etapa temprana a la liberalización comercial. Chávez (2002: p. 505) afirma que los grandes minoristas norteamericanos poseían información privilegiada sobre las negociaciones de libre comercio en ambos lados de la frontera y esta fue la razón por la que antes de la entrada en vigor del TLCAN en enero de 1994 ya habían concretado acuerdos con las empresas mexicanas.

5.3. Alianzas estratégicas con los grandes minoristas locales

La primer alianza estratégica entre un importante minorista mexicano y uno extranjero se concretó en julio de 1991, la empresa norteamericana *Costco Wholesale Co.* y *Comercial Mexicana* acordaron realizar una coinversión de 30 millones de dólares (50 – 50%) con el objetivo de introducir los formatos de tienda conocidos como club de precios (ó bodegas de membrecía), bajo la razón social de *Costco*. Además de ser ésta una de las primeras asociaciones, resultó ser también una de las más exitosas, en 2007 la asociación opera 30 bodegas de membrecía en las principales ciudades de México.

En el mismo mes de julio de 1991 se concretó la alianza entre la norteamericana *Wal-Mart Stores* y la mexicana *Cifra*. El primer acuerdo de esta alianza fue la coinversión para introducir en México las tiendas de semi-mayoreo *Sam's Club*. Posteriormente, pero en el mismo año, se logró un segundo acuerdo que rebasaba con mucho al anterior, pues además de contemplar la introducción de los *Wal-Mart Supercenter* en el territorio mexicano, se establecía que a partir de mayo de 1992 las nuevas tiendas que abrieran con el nombre de *Aurrerá* serían coinversión de la asociación *Cifra/Wal-Mart* y serían administradas también por esta asociación (Wal-Mart, 2001: p. 4).

Posteriormente, la cadena mexicana *Grupo Gigante* y la Norteamericana *Fleming Companies Inc.* anunciaron en febrero de 1992 una inversión conjunta por 20 millones de dólares (51% del *Grupo Gigante*) para iniciar la construcción de las tiendas *SuperMart* (Expansión, 27/05/92), esta asociación avanzó con muchas dificultades desde el inicio y se disolvió en 1996. En el mismo año de 1992 el *Grupo Gigante* concretó la asociación con la norteamericana *Radio Shack Corp.* para introducir exitosamente las tiendas especializadas en equipo electrónico y accesorios *Radio Shack*, con 51% del capital de la empresa mexicana. (Grupo Gigante, 2001: p. 16).

Tabla 5.1
Principales alianzas entre minoristas mexicanos y extranjeros entre 1991 – 2002

Año	Empresa creada	Empresas asociadas		Origen	Convenio (% - %)	Estado actual del convenio (2004)
		Mexicana	Extranjera			
1991	Costco	CCM	Price Club	EEUU	50 - 50	Activo
1991	Sam's Club	Cifra	Wal-Mart	EEUU	50 - 50	Disuelto por fusión (1997)
1991	Wal-Mart	Cifra	Wal-Mart	EEUU	50 - 50	Disuelto por fusión (1997)
1992	Super Mart	Gigante	Fleming	EEUU	51 - 49	Disuelto por adquisición (1996)
1992	Radio Shack	Gigante	Radio Shack	EEUU	51 - 49	Activo
1993	Kmart	Liverpool	Kmart	EEUU	50 - 50	Disuelto (1998)
1994	Cifra/Wal-Mart	Cifra	Wal-Mart	EEUU	50 - 50	Disuelto por fusión (1997)
1994	Dillard's	Cifra/Wal-Mart	Dillard's	EEUU	50 - 50	Disuelto (1996)
1994	Office Depot	Gigante	Office Depot	EEUU	51 - 49	Activo
1994	Carrefour	Gigante	Carrefour	Francia	50 - 50	Disuelto (1997)
1994	Gist Brocades	Farben	Gist Brocades	Holanda	50 - 50	Activo
1995	Auchan	CCM	Auchan	Francia	50 - 50	Disuelto (1996)
2000	Famsa Money	Famsa	Dolex	EEUU	Alianza	Activo
2002	Price Smart	Gigante	Price Smart	EEUU	50 - 50	Disuelto (2005)

Fuente: Hernández (2004).

En marzo de 1993 se anuncia una singular coinversión entre dos cadenas minoristas pero de diferente giro, *Kmart*, la segunda cadenas de supermercados en Estados Unidos y *Liverpool*, la primer cadena de tiendas departamentales en México, deciden aliarse para poner en marcha un ambicioso plan de expansión que contemplaba una coinversión de 500 millones de dólares para abrir 100 supermercados *Kmart* en el territorio nacional y establecer una empresa de importación y exportación con el fin de facilitar el flujo de mercancías entre México y Estados Unidos (Expansión, 27/10/93). La crisis económica de 1994/95 frustró la asociación, que con muchas dificultades operativas logró establecer apenas cinco supermercados *Kmart*, mismos que fueron vendidos en 1997 dando por terminada la asociación.

También en 1993 ingresó de forma independiente a México la primera cadena de tiendas minoristas de mejoras para el hogar *Home Mart*, que rápidamente se expandió en las principales ciudades del país.

En resumen, a finales de 1993, seis acuerdos importantes se habían concretado entre los grandes minoristas de México y Estados Unidos, algunos de estos acuerdos no prosperaron y se disolvieron con relativa facilidad (ver tabla 5.1). No obstante, fueron un paso importante en la globalización del mercado minorista mexicano.

Paralelo a este proceso otros minoristas mexicanos importantes, incluso algunos de los que ya habían establecido acuerdos, continuaban en la búsqueda por establecer nuevas alianzas tanto en Estados Unidos como en Europa. Por ejemplo, desde los primeros años de la década de los noventa, *Comercial Mexicana* y *Grupo Gigante* habían establecido pláticas con las francesas *Auchan* y *Carrefour*, respectivamente. Por su parte, *Soriana* tenía intenciones de establecer un acuerdo con la holandesa *Ahold*, pero nunca se concretó.

Con la entrada en vigor del TLCAN, en enero de 1994, las grandes empresas minoristas ampliaron sus acuerdos y/o emprendieron nuevas alianzas, a la vez que o tras empresas extranjeras decidían entrar al mercado mexicano de forma directa y sin ningún tipo de alianza. Para esta fecha, muchos minoristas extranjeros tenían planes de inversión en el país, principalmente las tiendas departamentales norteamericanas *O'Azhar's Oriental Rugs*, *D. Dalton Shop*, *The Bombay Company*, *Oshmans*, *Ruy Tuesday*, *Paradise Bakey*, *United Artist Theatre*, *Sunglass Hot*, que confiaban en la imagen de modernidad difundida por el presidente Salinas, pero que después de diciembre de 1994 suspendieron dichos planes.

En 1994 la alianza *Cifra/Wal-Mart* acuerda con *Dillard's Dep. Stor Inc.* coinvertir en la apertura de cuatro tiendas departamentales entre 1994 y 1996, sin embargo la crisis de 1995 dio fin a tales intenciones (Expansión, 27/04/94). En el mismo año, la asociación *Cifra/Wal-Mart* da un paso decisivo en su integración al acordar la coinversión en todos los nuevos establecimientos de cualquiera de las dos empresas, lo que significaba para *Cifra* ceder en su crecimiento autónomo. De aquí en adelante ambas empresas operaron de forma conjunta, hasta que en julio de 1997 el socio mayoritario de *Cifra*, Jerónimo Arango, decide vender su participación a *Wal-Mart Stores*, para ocupar un asiento en el consejo de administración de esta empresa (Expansión: 31/03/99).

En el mismo año de 1994 el *Grupo Gigante* realiza dos coinversiones más. La primera con la norteamericana *Office Depot Inc.*, para introducir las tiendas *Office Depot* que operan como autoservicios de artículos escolares y de oficina. La segunda con la francesa *Carrefour*, pero no con la empresa matriz, sino a través de la filial norteamericana para sacar provecho del TLCAN. Después de cuatro años la coinversión con *Carrefour* no pudo sostenerse más, desde 1996 *Gigante* mostró insolvencia para invertir en la expansión de *Carrefour* y en 1997 decidió desinvertir en la asociación, por lo que recibió US\$ 140 mill. (Expansión, 22/04/98). Por el contrario, la asociación con *Office Depot* ha resultado ser una de las más exitosas para el *Grupo Gigante*, incluso se ha mantenido después de la venta de los supermercados *Gigante* a *Soriana* en 2007.

Por su parte, y de forma unilateral, la cadena de tiendas departamentales norteamericana *J.C. Penney*, con sede en Dallas Texas, anuncia también en 1994 su intención de invertir US\$ 28 mill. para abrir, entre 1994 y 1996, cuatro tiendas departamentales en el país. La evidente recesión económica de 1994 retrasó las inversiones de *J.C. Penney* en México, pero paradójicamente escogió 1995 para realizarlas (Mundo Ejecutivo, 10/94). En diciembre de 2003 la propiedad de *J.C. Penney* México pasó a manos del mexicano Carlos Slim con la intención de ser convertidas al formato *Sears*.

Una de las cadenas de supermercados norteamericana que por años abasteció a la población mexicana, aunque no en territorio mexicano, es la texana *H.E.B.* Esta empresa ubicó por mucho tiempo sus supermercados en las ciudades fronterizas del sur de Estados Unidos, logrando tener una afluencia más o menos constante de mexicanos. En 1995 *H.E.B.* decide construir su primer supermercado en territorio mexicano, pero fue hasta 1997 cuando formalmente se inauguró la primer tienda en San Pedro Garza García, N.L. En 2004 *H.E.B.* contaba con más de 400 supermercados en EEUU, en México contaba con 18, instalados en ciudades del norte (año 2002) y en 2003 abrió su primer tienda en la Ciudad de México.

En los primeros meses de 1995, *Comercial Mexicana* y la minorista francesa *Auchan* concretan un largo proceso de negociación por el que acuerdan crear *Controladora Auchan Mexicana* para introducir los Hipermercados *Auchan*. Las diferencias en estrategias y tiempos de crecimiento ocasionaron que la asociación se rompiera al siguiente año después de haber iniciado. No obstante, a partir de 1996 y hasta 2002 la francesa operó en el mercado mexicano como filial extranjera independiente. En 2002 los cinco Hipermercados *Auchan* pasaron a manos de *Comercial Mexicana* para ser convertidos a *Mega Comercial Mexicana* y *Auchan* abandonó el país.

Al igual que el bloque anterior de alianzas (1991- 1993), las nuevas se diluyeron o modificaron su estructura a raíz de la crisis económica de 1995. Algunas otras lograron ser muy exitosas, por ejemplo, la de *Cifra* con *Wal-Mart*, que terminó en una fusión en 1997; *Price Costco* con *Comercial Mexicana* también es un caso de éxito, ya que a la fecha continúa en operación y se ha extendido a lo largo del territorio nacional y lo mismo podemos decir de *Gigante* con *Office Depot* y *Radio Shack* cuyo crecimiento ha sido imparable desde 1994.

De acuerdo con Hernández (2004), el éxito de estas alianzas dependió fundamentalmente de dos factores relacionados con las empresas mexicanas y uno más relacionado con el tipo de la alianza, a la vez, los tres factores en conjunto explican el fracaso de otras alianzas:

1. De la solidez que cada empresa mexicana tenía en la rama o giro de incursión. Por ejemplo, si la alianza decidía incursionar en la rama de tiendas departamentales pero la empresa mexicana no estaba posicionada en ese mercado, entonces la alianza tendría muchas dificultades para ser exitosa, ejemplos de este caso son la alianza de *Cifra/Wal-Mart* con *Dillar's* ó *Liverpool* con *Kmart*, ambas diluidas en 1996 y 1998 respectivamente.
2. Si el formato de tienda introducida por la alianza entraba en competencia directa con la expansión de la empresa mexicana, entonces sus intereses entrarían en conflicto y la asociación terminaría por diluirse, por ejemplo, la asociación de *Gigante* con *Carrefour* y *Comercial Mexicana* con *Auchan*.
3. Si la asociación contemplaba sólo la apertura de tiendas de la empresa extranjera se evidenciaría la intención transitoria de la alianza y la empresa mexicana perdería el interés por continuar. Otra vez el ejemplo es *Gigante - Carrefour* y *Comercial Mexicana - Auchan*. Ejemplo de éxito es la asociación *Cifra/Wal-Mart*, cuyos acuerdos en 1992 contemplaban tanto la apertura de *Wal-Mart Supercenter* como de *Aurrerá* y *Suburbia*.

Hasta 1995 todas las asociaciones creadas fueron más o menos estables, no obstante, con la recesión de 1994 algunas asociaciones empezaron a mostrar dificultades operativas y financieras, las mexicanas no podían mantener el ritmo de la inversión y a medida que la recesión se convertía en crisis las dificultades fueron más que evidentes, hasta que en 1996 surgen las primeras rupturas y para finales de 1998 muy pocas eran las asociaciones que prevalecían.

Finalmente, la última alianza estratégica entre un minorista mexicano y un extranjero ocurrió en enero del 2002 entre *Gigante* y *Price Smart Inc.*, los cuales decidieron coinvertir US\$ 40 mill. en la apertura de tres tiendas bajo el concepto de clubes de precios. Tres años después, en enero de 2005, se decide cerrar las tiendas debido a que no alcanzaron los objetivos de rentabilidad esperados (Grupo Gigante, 2005, p. 17).

5.4. Aceleración del proceso de globalización

La crisis económica de 1994/95 puso fin al periodo de instauración del comercio minorista globalizado en México, a partir de ese momento las nuevas incursiones extranjeras se detuvieron mientras que las principales empresas minoristas que operaban en el territorio nacional tomaron como estrategia principal de expansión las adquisiciones y el crecimiento orgánico. Por un lado, las adquisiciones garantizaban un crecimiento rápido en regiones dominadas por otros competidores y, por otro lado, el crecimiento orgánico permitía la rápida consolidación de la empresa en su región de mayor influencia.

En efecto, en el periodo de 1997 a 2007 se concretan las mayores adquisiciones del sector minorista mexicano. Si bien el mayor número de adquisiciones son realizadas por los principales minoristas nacionales, este hecho es una respuesta a la mayor adquisición realizada en el mercado mexicano por parte de la principal ETN minorista del mundo: la adquisición de *Cifra* por parte de la norteamericana *Wal-Mart Stores* (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2

Adquisiciones en el sector minorista mexicano, 1989 – 2007

<i>Año</i>	<i>Comprador</i>	<i>Empresa adquirida</i>	<i>Localización</i>	<i>Unidades comerciales</i>	<i>Valor (US\$ mill.)</i>
1986	<i>Grupo Gigante</i>	<i>S-K-SA</i>	Monterrey	n.d	n.d
1987	<i>Grupo Gigante</i>	<i>Astra</i>	Región norte	23	n.d
1988	<i>Farmacias Benavides</i>	<i>Boticas La Palma</i>	Región noreste	n.d	n.d
1989	<i>Farmacias Benavides</i>	<i>Farmacias Levy</i>	Región occidente	n.d	n.d
1990	<i>Cifra</i>	<i>Paris Londres</i>	Nacional	14	53.0
1991	<i>Cifra</i>	<i>El Sardinero</i>	Región sur	6	n.d
1992	<i>Grupo Gigante</i>	<i>Tiendas Blanco</i>	Región centro	89	n.d
1992	<i>Grupo Gigante</i>	<i>El Sardinero</i>	Región sur	8	4.8
1994	<i>Grupo Sanborns</i>	<i>Promotora Musical</i>	n.d	n.d	n.d
1994	<i>Soriana</i>	<i>Sorimex</i>	Región norte	17	n.d
1995	<i>Grupo Sanborns</i>	<i>Denny 's</i>	Nacional	n.d	n.d
1995	<i>Grupo Elektra</i>	<i>Hecalli</i>	Región centro	65	n.d
1996	<i>Farmacias Benavides</i>	<i>Farmacias del Paseo</i>	Región occidente	10	n.d
1997	<i>Corporativo Fragua</i>	<i>Farmacias Asa</i>	Región centro	n.d	n.d
1997	<i>Farmacias Benavides</i>	<i>Farmacias El Fénix</i>	Nacional	n.d	n.d
1997	<i>El Puerto de Liverpool</i>	<i>Las Galas</i>	Región sureste	9	42.0
1997	<i>Control Dinámico</i>	<i>Woolworth Mexicana</i>	n.d	27	n.d
1997	<i>Comercial Mexicana</i>	<i>Kmart</i>	Región centro	5	74.2
1997	<i>Wal- Mart Store</i>	<i>Cifra</i>	Nacional	370	2,115.0
1997	<i>Grupo Sanborns</i>	<i>Sears de México</i>	Nacional	46	103.0
1998	<i>Grupo Gigante</i>	<i>Casa la Daga</i>	Monterrey	7	n.d
1999	<i>Soriana</i>	<i>Carrefour</i>	Región norte	3	n.d
1999	<i>Grupo Elektra</i>	<i>Salinas y Rocha</i>	Nacional	97	77.0
1999	<i>El Puerto de Liverpool</i>	<i>Salinas y Rocha</i>	Nacional	11	27.0
2000	<i>Grupo Gigante</i>	<i>Tiendas Azcunaga</i>	Región norte	n.d	3.5
2000	<i>Wal-Mart de México</i>	<i>De Todo</i>	Región centro	5	n.d
2000	<i>Grupo Sanborns</i>	<i>CompUSA</i>	EE.UU	210	453.4
2001	<i>The Home Depot</i>	<i>Total Home</i>	Monterrey, N.L.	4	n.d
2001	<i>Grupo Elektra</i>	<i>Curacao (Ceteco)</i>	Región sureste	35	n.d
2001	<i>Grupo Gigante</i>	<i>Tiendas Super Maz</i>	Región sureste	13	n.d
2002	<i>El Puerto de Liverpool</i>	<i>Grupo Mazón</i>	Sonora	2	300.0
2002	<i>Almacenes Coppel</i>	<i>Zapaterías Canadá</i>	Nacional	157	n.d
2002	<i>Farmacias Ahumada</i>	<i>Farmacias Benavides</i>	Region occidente	n.d	45.0
2002	<i>The Home Depot</i>	<i>Del Norte</i>	Cd. Juárez, Chi	4	n.d
2003	<i>Comercial Mexicana</i>	<i>Auchan</i>	Región centro	5	120.0
2003	<i>Grupo Sanborns</i>	<i>J.C. Penney México</i>	Nacional	7	n.d
2004	<i>The Home Depot</i>	<i>Home Mart</i>	Región centro	20	n.d
2005	<i>Chedraui</i>	<i>Carrefour</i>	Región centro	29	500.0
2007	<i>Soriana</i>	<i>Gigante</i>	Nacional	198	1,351.0

Fuente: Adaptado de Hernández (2004).

La adquisición de *Cifra*, valuada en 2,115 millones de dólares, es el paso más importante hacia la globalización del mercado minorista mexicano. *Wal-Mart Stores* pasó de participar del 50% de una *joint ventur* que controlaba 198 establecimientos a controlar el 100% de la principal empresa de comercio minorista en México que en 1997 sumaba 388 establecimientos²³ con sus respectivas redes de abastecimiento en todo el territorio nacional.

En el mismo periodo 1997-2007, el mercado minorista mundial experimentó una reconfiguración regional de sus redes de distribución (ver capítulo 3). En México, esta reconfiguración, tiene su expresión en la salida de las principales ETNs minoristas europeas. Así, en 1999, el minorista francés *Carrefour* vende a Soriana tres de sus tiendas que operaba en el norte de México y concentra sus operaciones en el centro del país, pero seis años más tarde, en 2005, decide salir definitivamente al vender a *Chedraui* los 29 establecimientos que operaba. Así mismo, en 2003 la francesa *Auchan* abandona el mercado al vender a *Comercial Mexicana* los cinco hipermercados que operaba en el territorio nacional.

Con la salida de los competidores europeos, las principales cadenas de supermercados que operan en el territorio nacional entran en una etapa de fuerte competencia mediante una estrategia acelerada de crecimiento orgánico. De 2002 a 2007 *Soriana* inaugura 136 establecimientos propios para consolidar su presencia en el norte de México y extender cada vez más sus establecimientos hacia los estados del centro y la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM). Por su parte, *Comercial Mexicana* inaugura 44 establecimientos propios, principalmente bajo el formato de hipermercados (*Mega Comercial Mexicana*) y ubicando la mayoría de ellos en el centro del país. De las cuatro principales cadenas de supermercados en México, el *Grupo Gigante* se queda a la zaga, el número de establecimientos de los principales formatos de esta empresa tiene cambio significativo en este periodo, razón por la cual *Gigante* debilita su posición en el sureste y centro de México.

Por su parte, *Wal-Mart* implementa también un agresivo programa de crecimiento orgánico para consolidar su posición en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM) y los Estados del centro del país, a la vez que inicia un programa igualmente agresivo de expansión hacia las ciudades del interior. En 1997 *Wal-Mart* tenía presencia sólo en 37 ciudades de México, ubicando el 85% de sus establecimientos en zona central del país (ZMCM + Estados del centro). Para 2003 había expandido sus operaciones a 64 ciudades, incorporando principalmente nuevas ciudades de los Estados del centro (en Colima, Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Estado de México, Aguascalientes, San Luis Potosí, Hidalgo, Morelos, Tlaxcala y Puebla).

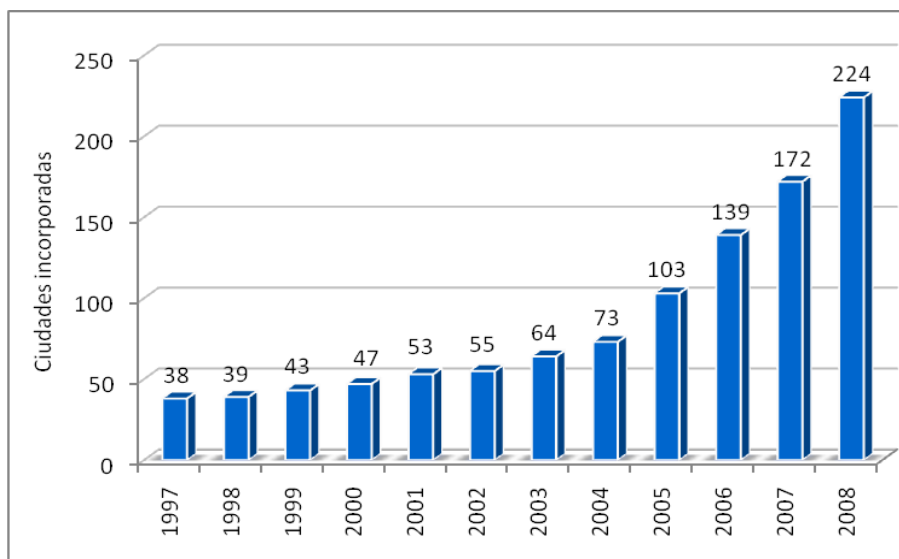
En el año 2007, *Wal-Mart* alcanza a estar presente en las 32 entidades federativas del país (ver gráfica 5.1), abarcando 172 ciudades e incorporado en los últimos cinco años a más ciudades de los Estados del centro a la vez que se expande rápidamente sobre los Estados del sureste mexicano (Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo), donde por

²³ 50% de la misma *joint ventur* con *Wal-Mart* (198 establecimientos) y 190 establecimientos controlados al 100% por *Cifra*.

cierto se encontraba su competidor más débil (el *Grupo Gigante*). Igualmente, para este año, la zona central del país representaba sólo el 67% de los establecimientos totales de *Wal-Mart*, siguiendo en importancia el sureste donde concentra el 11.4% de sus establecimientos.

Gráfica 5.1

Ciudades mexicanas con presencia de alguna filial de Wal-Mart de México, 1997 – 2008.



Fuente: Elaboración propia con información de los reportes anuales de la empresa

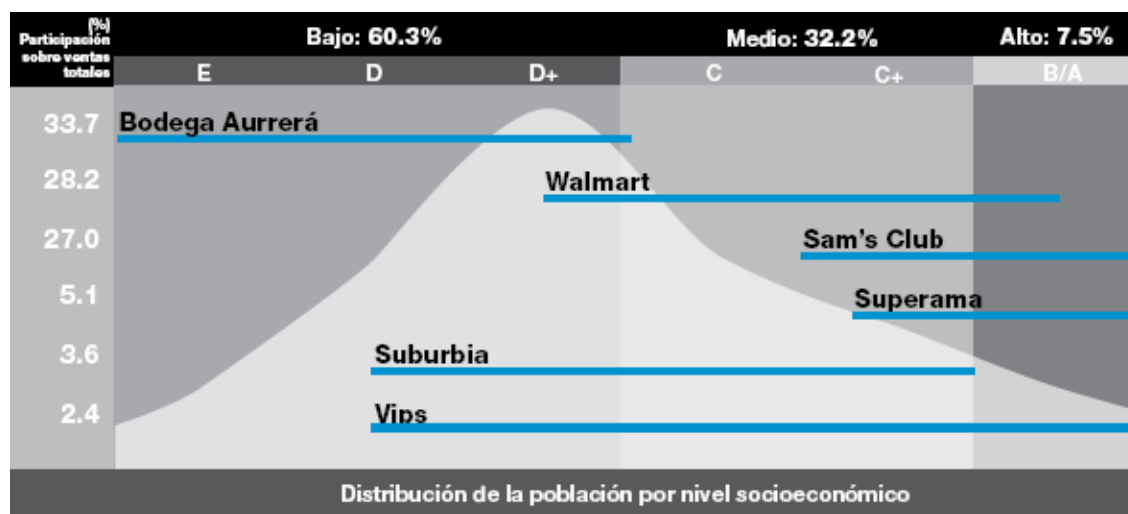
Así como *Wal-Mart* fue extendiendo su red de tiendas a lo largo del territorio nacional, también lo hizo con su red de abastecimiento. Los centros de distribución de *Wal-Mart*, los espacios estratégicos para la recepción y distribución de mercancías, fueron creciendo y expandiendo de forma considerable. Mientras que en 1998 existía sólo un centro de distribución ubicado en la ZMCM, que le permitía a la empresa mover diariamente 0.41 millones de cajas, para 2008 cuenta ya con 13 centros de distribución, dispersos estratégicamente en las principales áreas urbanas del país y que le permiten mover diariamente 3.6 millones de cajas. Así mismo, al capacidad instalada de estos centros de distribución pasó de 510,000 a 1,700,000 m² entre 2002 y 2008.

Por lo que respecta a los proveedores de *Wal-Mart* estos han aumentado en número, no sin antes pasar por un periodo, posterior a la compra de *Cifra*, en el que la empresa racionalizó su base de proveedores con el fin de garantizarse el abastecimiento al mejor costo y en las mejores condiciones, así el número de proveedores pasó de 8,300 en 1998 a 6,000 en 2002, para crecer posteriormente y alcanzar los 12,000 en 2008.

A la par de extender y consolidar sus redes de distribución y abastecimiento, *Wal-Mart de México* ha incorporado como **su principal mercado** a los hogares de segmentos socioeconómicos bajos. De acuerdo con su Informe Anual 2008, es en estos segmentos de población donde realiza más del 60% de sus ventas totales (ver gráfica 5.2). De hecho, su formato más popular es nada menos que la bodega de descuento (*Bodega Aurrerá*), que

representa el 34% de las ventas del grupo y que está enfocado a los segmentos de población D+, D y E.²⁴ En el periodo de 1998 a 2008 la filial *Bodega Aurrerá* creció a una tasa promedio anual de 120%, mientras que el conjunto del grupo lo hizo a una tasa del 107%. Para 2008 el grupo *Wal-Mart* ha crea en México la tienda *Bodega Aurrerá Express*, que es un formato de tienda de descuento y conveniencia dirigido específicamente a segmentos socioeconómicos D y E, los más bajos en la escala, ubicados en mercados de 12,000 a 20,000 habitantes. Sólo en 2008 se abrieron 63 establecimientos de este nuevo formato.

Grafica 5.2
Distribución de ventas de las filiales de Wal-Mart de México,
por nivel socioeconómico de la población, 2007.



Fuente: Informe Anual Wal-Mart de México, 2007.

La presencia de las redes de distribución y abastecimiento de *Wal-Mart* en todo el territorio nacional y en todos los segmentos socioeconómicos de la población consolida la etapa de globalización del mercado minorista mexicano.

En 2008 *Wal-Mart* es la empresa de autoservicio más grande de México, es también el segundo corporativo privado más importantes en el país, sólo por debajo del *Grupo Empresarial Slim*. *Wal-Mart de México* opera los negocios: *Sam's Club*, *Bodega Aurrerá*, *Bodega Aurrerá Exprés*, *Wal-Mart Supercenter*, *Superama*, *Suburbia* y *Vips*. En 2003 la empresa participaba con el 7% del todo el comercio minorista nacional.

Fuera de Estados Unidos, México es la plaza comercial más importante para *Wal Mart Stores*, el mercado mexicano aporta casi el 10% de las utilidades globales que obtiene la empresa (ver tabla 5.3).

²⁴ Los niveles socioeconómicos corresponden a la clasificación que hace de los hogares mexicanos la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública, siendo estos clasificados en los grupos (del más alto al más bajo): A/B, C+, C, D+, D y E.

Tabla 5.3
Wal-Mart de México en los resultados de Wal-Mart Stores Inc., 2008

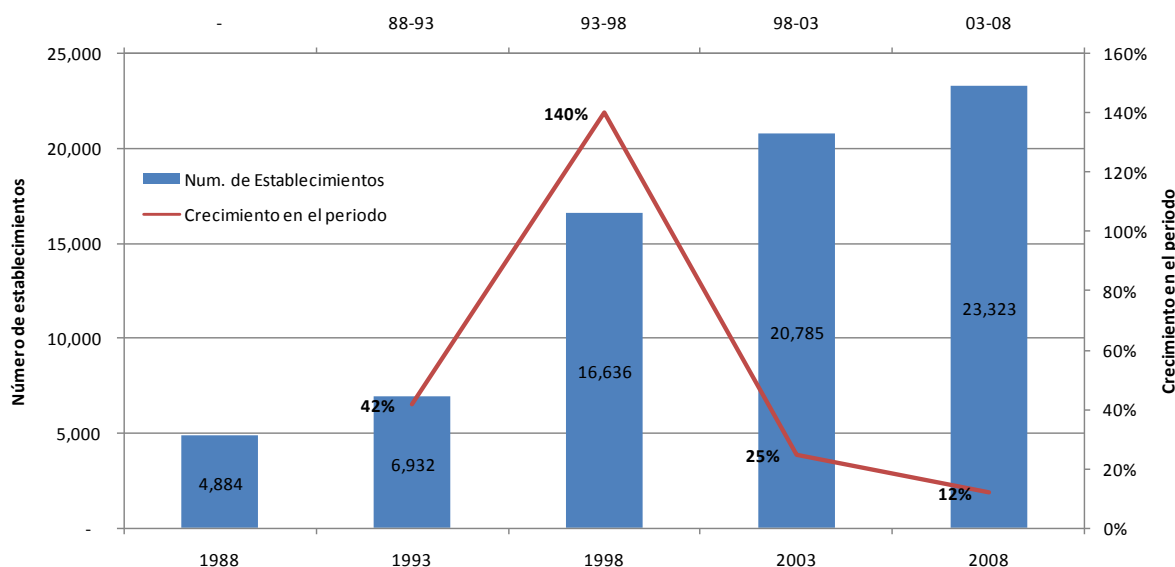
Empresa	Ingresos		Utilidades		Activos		Empleo	
	US \$ mill.	%	US \$ mill.	%	US \$ mill.	%	Num.	%
Wal-Mart Stores	405,607	100.0	13,400	100.0	163,429	100.0	2,100,000	100.0
Wal-Mart de México	21,946	5.4	1,315	9.8	8,666	5.3	170,014	8.1

Fuente: Elaboración propia con información de *Revista Expansión*, Sep. 1, 2009.

5.5. Estructura actual del sector de supermercados

En el lapso de 20 años, de 1988 a 2008, el crecimiento de las tiendas de autoservicios en México ha dado saltos considerables, particularmente en los primeros cinco años de la década de los noventa, donde el número de establecimientos se multiplicó por más del doble, pasando de 6,932 a 16,636, un crecimiento del 140% (ver gráfica 5.3).

Gráfica 5.3
Crecimiento de las tiendas de autoservicio en México, 1988 – 2008.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004 y 2009.

De acuerdo con información de los Censos Económicos, la participación del comercio al por menor en tiendas de autoservicio (rama 4621) en el total de ingresos del comercio minorista ha crecido sustancialmente, pasando de 16.7 a 23.6% en el periodo de 1988 a 2008²⁵, sin embargo no ha ocurrido lo mismo con la participación en el personal ocupado total que sólo se ha modificado del 7.5 al 9.4%.

²⁵ La concentración alcanza hasta el 30% en 2008 si del total del comercio al por menor descontamos el subsector *comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes*, productos que en su mayoría no se venden en los supermercados (por ejemplo: gasolina ó vehículos).

La estructura de mercado al interior del sector de supermercados se ha mantenido altamente concentrada, la participación de las cinco principales cadenas apenas si se ha modificado de 65.2 a 67.9% de 1993 a 2003. En efecto, al interior de la rama 4621, cinco cadenas de supermercados concentran el 67.9% de los ingresos: *Wal-Mart* concentra el 35%; *Soriana* y *Comercial Mexicana* el 10% cada una; *Gigante* el 9% y *Chedraui* el 4% (ver tabla 5.4).

Tabla 5.4
Concentración de ingresos en el sector de tiendas de autoservicio en México, 1993 – 2008.

Ranking Autoservicio		Empresa	Ingresos (millones de pesos)*		Crecimiento 93/08	Participación porcentual, %	
2008	1993		2008	1993		2008	1993
1	1	Wal-Mart	163,778	54,948	198%	39.6%	27.5%
2	5	Soriana	61,692	8,033	668%	14.9%	4.0%
3	3	Comercial Mexicana	35,770	27,647	29%	8.7%	13.8%
4	4	Chedraui	27,287	9,027	202%	6.6%	4.5%
5	2	Gigante	5,585	30,672	-82%	1.4%	15.3%
-	-	5 empresas	294,112	130,327	126%	71.1%	65.2%
-	-	Total sector autoservicio	413,376	199,881	107%	100.0%	100.0%

* Valores a precios constantes de junio de 2002

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, Revista Expansión e Informes de las Empresas.

Si bien la competencia por los mercados no ha alterado considerablemente la concentración al interior del sector de supermercados, si se han presentado movimientos significativos en la posición que ocupan las empresas, principalmente las nacionales. Después de *Wal-Mart*, *Soriana* es la empresa que mejor se ha posicionado, tras haber estado en el quinto lugar en 1993, para 2008 aparece como el segundo minorista más grande del país. La participación de mercado de Soriana ha pasado de 4 a 14.9% en este mismo lapso de tiempo.

Por su parte, el *Grupo Gigante* ha sido el perdedor del proceso de concentración al interior del sector de supermercados. Su estrategia de crecimiento se sustentó sobre sucesivas adquisiciones de empresas con presencia regional pero con problemas de modernización, lo cual le trajo dificultades para incorporarlas al grupo, resultándole mucho más caro que un crecimiento orgánico. Adicionalmente la empresa tenía que enfrentar la competencia de *Wal-Mart* que había decidido incursionar fuertemente en el sureste mexicano, región donde el *Grupo Gigante* tenía su mayor bastión. La empresa perdió paulatinamente su participación en el mercado pasando de 15.3% en 1993 a 8.8% en 2003, en el mismo periodo sus ingresos reales se redujeron 4.3%. A finales de 2008 *Gigante* decide salir del sector de supermercados al vender 206 tiendas a *Soriana*.

Comercial Mexicana ha tenido un crecimiento paulatino en los últimos veinte años y en 2008 se ubica como la tercera empresa de supermercados más importante de México. En la década de los noventa su estrategia de crecimiento se sustentó en el crecimiento orgánico y la asociación con empresas extranjeras, a partir del nuevo siglo la empresa incorpora innovaciones importantes apuntalando principalmente el formato de hipermercado. Desde la segunda mitad de la década de los noventa Comercial Mexicana ha optado por la vía del financiamiento externo para su crecimiento, en 1996 sus acciones son colocadas en los

mercados internacionales, hasta que, en 2006, la empresa decide retirarlos. No obstante, en 2008 mantiene un alto nivel de apalancamiento externo que implica un factor de riesgo importante para el crecimiento de esta empresa.

Chedraui, se ha mantenido a la zaga de las tres principales empresas de supermercados, no obstante los esfuerzos de esta empresa han sido titánicos, pues ha dejado de ser una empresa regionalmente concentrada para iniciar un proceso de diversificación regional que le ha permitido ampliar su mercado. Igualmente la estrategia de concentrarse en un sólo giro, el autoservicio, le ha permitido no distraer su atención en giros cuya operación le restan eficiencia al grupo.

Finalmente, es importante señalar que el sector de supermercados en México cuenta aún con un mercado fértil y vulnerable, susceptible de ser absorbido por la dinámica concentradora. Son muchas las desventajas que acumulan el sector minorista tradicional, pero principalmente tienen que ver con inseguridad e insalubridad, factores que los supermercados superan con creces.

En suma, el sector de supermercados en México muestra una estructura altamente concentrada, se trata de una estructura de mercado del tipo oligopolio con una empresa claramente dominante.

CONCLUSIONES

En las últimas dos décadas hemos sido testigos del ascenso vertiginoso de las grandes empresas de comercio minoristas en el mercado mundial, particularmente en los mercados emergentes del tercer mundo. Mientras que a principios de la última década del siglo pasado la extensión geográfica de estas empresas cubría sólo algunos países próximos a su país de origen, diez años después podemos encontrar filiales de la misma empresa en prácticamente los cinco continentes del planeta.

A diferencia de la internacionalización del comercio minorista de los años 60, 70 y 80, limitada a una exigua expansión de establecimientos o puntos de venta en ciudades cosmopolitas, la expansión suscitada en la década de los noventa comprende la extensión simultánea y saturada de sus redes de distribución y de abastecimiento en prácticamente todos los espacios geográficos de reproducción del capital en el mundo.

El proceso de expansión simultánea y global de las redes de distribución y abastecimiento minorista representa la cúspide de la integración funcional entre producción y comercio en el umbral del siglo XXI, donde grandes ETN's como *Wal-Mart*, *Carrefour*, *Tesco*, *Metro* y *Ahold* han sido las principales promotoras de este proceso.

En sí, hay varios elementos que distinguen a las grandes ETN's minoristas en la actual etapa de globalización. Se trata de empresas en cuyos países de origen el mercado se encuentra maduro, concentrado y muy sofisticado; son mega-corporaciones cuyas ventas pueden alcanzar hasta los 285 mil millones de dólares anuales; pese a la diversificación de formatos, sus establecimientos se concentran en el comercio de alimentos y mercancías generales; si bien sus ventas dependen fuertemente del mercado de origen, tienen una tendencia por aumentar rápidamente las ventas en mercados extranjeros, particularmente en los mercados emergentes del tercer mundo.

En efecto, una de las dimensiones más importantes de la globalización de estas empresas es la extensión inaudita de su mercado. Territorialmente han expandido sus redes de establecimientos hacia los mercados emergentes del tercer mundo, tanto de América Latina como de Asia Oriental, Europa del Este y muy recientemente en Asia Central y África. Incluso, dentro de los propios países emergentes, su expansión es cada vez más extensiva, es decir, han copado las grandes ciudades y continúan con su expansión hacia ciudades medianas y pequeñas.

Más aun, la población objetivo de estas empresas también se ha diversificado. Hoy el supermercado no es un centro de consumo exclusivo de la clase alta o media, cada vez se reafirma más como un centro de consumo también de las clases socioeconómicas de ingresos bajos. Sin embargo, la gran innovación de mercado no está en incorporar a todos los sectores socioeconómicos al pool de consumidores de los supermercados, sino más bien en generar una serie de formatos de tienda que se adaptan a cualquier entorno sociocultural, llegando a los barrios y colonias populares de ciudades grandes, medianas y pequeñas.

La etapa actual de globalización de las ETNs minoristas es el resultado de un largo proceso de evolución. Desde finales del siglo XIX algunas empresas norteamericanas y europeas, de comercio departamental y de lujo, iniciaron un exiguo proceso de internacionalización hacia ciudades cosmopolitas; a finales de los años 40s del siglo pasado estos mismos países empezaron a exportar el formato de supermercado hacia el resto de Europa Occidental y Japón y en los años 60s intensificaron las inversiones hasta que los shocks económicos de finales de los años 70s detuvieron el proceso.

En la segunda mitad de los años 80s hay un resurgimiento de las inversiones extranjeras, particularmente de parte de los minoristas europeos y japoneses en su propia región y hacia los Estados Unidos, no obstante, sería hasta mediados de los años 90s cuando los procesos de liberación económica desatarían las fuerzas para una expansión globalizada de los grandes minoristas, principalmente europeos y norteamericanos en los cinco continentes.

La etapa de globalización presenta tres particularidades que la distinguen de las anteriores: un rápido crecimiento externo y expansión hacia mercados emergentes; la escala de las inversiones es incomparablemente mayor a cualquier etapa y el proceso tiene impactos notables en los mercados receptores, tanto en la oferta minorista como en las redes de proveedores.

En efecto, podemos dar cuenta de una nueva dimensión espacial de las redes de distribución. Al finalizar la década de los 80s las redes de distribución se limitaban al país de origen o bien a mercados cultural y regionalmente muy próximos y, excepcionalmente, a un número muy limitado de países lejanos. En 1997 las cuatro principales empresas minoristas del mundo habían alcanzado la categoría de empresas transnacionales. Desde 1990 habían empezado a consolidar su presencia en los mercados adyacentes y a dirigir sus inversiones hacia las economías emergentes.

En 2005 la extensión geográfica había alcanzado dimensiones inusitadas. Además de cubrir ampliamente el mercado de su país de origen y los mercados adyacentes, estas empresas empiezan a consolidar su presencia en América Latina, Europa del Este y Asia Oriental, así como a expandir sus operaciones hacia África y Asia Central. Entre 1997 y 2005 tres de las cuatro principales ETNs minoristas inician un proceso de reestructuración con el fin de concentrar sus redes de distribución en sus principales mercados de influencia y/o expandirse a mercados emergentes con altas potencialidades de crecimiento.

Al comparar la rapidez de la actual expansión externa, frente al largo tiempo de expansión interna que le antecedió en el siglo XX, podemos confirmar un proceso donde la difusión ocurre con una rapidez vertiginosa hacia todos los mercados del mundo. Es por ello que los informes de A.T. Kearney dan cuenta de un lapso de 5 a 10 años desde el momento en el que los mercados emergentes se abren por la desregulación a la inversión extranjera y se cierran por la saturación de las grandes ETNs minoristas.

La forma como las grandes ETNs minoristas han penetrado los distintos mercados en la actual etapa de globalización tiene un patrón más o menos común: las *joint ventures* han sido la forma típica de incursión en los nuevos mercados emergentes, bajo esta modalidad las grandes ETNs minoristas adquieren cierto conocimiento del mercado para una posterior

expansión independiente. No obstante, en mercados próximos al país de origen, el crecimiento orgánico también es una forma típica de incursión, mientras que en mercados maduros y saturados la adquisición es una forma de incursión más o menos recurrente. Es así como estas empresas han optado por diversas estrategias de penetración y crecimiento de acuerdo a las condiciones propias del mercado de cada país, aunque todas las estrategias suponen una gran cantidad de recursos movilizados para las nuevas inversiones.

El patrón de expansión hacia los mercados emergentes merece una mayor explicación. Bajo la estrategia que he denominado “Caballo de Troya” las grandes ETNs minoristas establecen tres etapas para conquistar el mercado. La primera etapa, que consiste en enviar emisarios para concretar un *joint venture* con alguna empresa local importante con la intención de introducir formatos de tienda atractivos a un nicho de mercado específico. La segunda etapa consiste en adquirir o fusionar a la empresa local que le sirvió de plataforma para la incursión y a otras empresas locales para incorporarlas a su red internacional de negocios. La tercera etapa consiste en desplegar una estrategia agresiva de crecimiento orgánico estableciendo nuevos puntos de venta e incorporando nuevos formatos de tienda y adecuándolos a los distintos estratos socioeconómicos y a las distintas regiones de tal forma que se consolide como líder en todo el mercado del país receptor.

Si bien la expansión de las redes de distribución constituye un elemento central en la expansión globalizada de las grandes ETN`s minoristas, hay un segundo elemento esencial que la complementa, se trata de la expansión de las redes de abastecimiento cuya naturaleza y dimensión también se ha modificado sustancialmente.

La naturaleza del nuevo modelo de abastecimiento implica que las grandes ETNs minoristas tienden a ser más proactivas en la adquisición de mercancías y consideran esta actividad como una estrategia dominante para tomar decisiones sobre cómo, dónde, cuándo, cuánto, qué y para quién hacer las compras.

En general podemos distinguir dos formas de abastecimiento en la etapa de globalización. Por un lado, en los países desarrollados las grandes empresas minoristas han incrementado considerablemente los niveles de abastecimiento global proveniente de los países emergentes. Asia Oriental se ha convertido en una región crecientemente importante para el abastecimiento global de productos electrónicos y prendas de vestir; lo mismo que América Latina y África se han convertido en regiones prioritarias en el abastecimiento global de frutas y verduras frescas. Aquí las relaciones de abastecimiento se dan de forma directa entre los productores, mayoristas y filiales ubicados en los países emergentes y las grandes ETNs minoristas que abastecen a los países desarrollados.

Por otro lado, la instalación de las grandes ETNs minoristas en los mercados emergentes ha originado un sistema de abastecimiento dominado localmente por estas empresas y con relaciones directas entre ellas y los productores. Existen evidencias que señalan que estas empresas se abastecen hasta en un 90% en los mercados locales. Así, la incursión en los países emergentes y su particular forma y magnitud de abastecimiento ha tenido un impacto dramático en las redes locales de abastecimiento de estos países.

En particular se han identificado cinco áreas donde la incursión de los grandes minoristas ha tenido cambios significativos en el proceso de abastecimiento dentro de los países emergentes:

En primer lugar se señala la centralización y regionalización del abastecimiento, lo cual permite a los grandes minoristas reducir costos de almacenaje, manejo de inventarios y, sobre todo, realizar compras consolidadas. La centralización del abastecimiento facilita enormemente la negociación con los proveedores.

Otro cambio significativo en el proceso de abastecimiento es el uso de nuevos intermediarios especializados y la negociación directa con fabricantes y productores. Esto les permite un mayor control sobre los estándares, facilita los contratos para maquilar productos de marca propia del supermercado y evita el intermediarismo en aquellos segmentos de la red donde no hay valor agregado.

Un tercer cambio está en la modernización del proceso logístico, lo cual requiere que los proveedores adopten sistemas tecnológicos que les permita la interfaz con el área de monitoreo y control del centro de distribución y de las propias tiendas. Por otra parte, las grandes ETN's minoristas están ofreciendo en *outsorsing* las funciones de distribución y logística con una empresa filial del propio grupo, o bien con proveedores locales o grandes multinacionales.

En cuarto lugar está la transformación de las relaciones contractuales, que busca reducir los costos de transacción, así como garantizar el volumen, calidad y regularidad del abasto, a la vez que incentivan a los proveedores a permanecer en la red de abastecimiento y a realizar inversiones para incrementar sus recursos y capacidades. Muchas de las veces los contratos suelen incluir un apoyo directo o indirecto en asistencia técnica o financiera, incluso con la participación de los gobiernos.

Así mismo, la implementación de estándares privados de calidad y seguridad es otro cambio crucial en la imposición de requerimientos a los proveedores de las redes de abastecimiento. Los estándares privados de carácter internacional les permite a las grandes ETN's minoristas asegurar cierto grado de homologación en sus mercados propiciando una mayor eficiencia operativa y la reducción de costos de transacción, a la vez que les permite también diferenciar sus productos de la competencia local influyendo en la percepción de los consumidores sobre la calidad superior de los productos que ofrecen.

Estas transformaciones en las redes de abastecimiento tienen como fin último una mayor apropiación del valor a partir de la gobernanza sobre los proveedores. Sin embargo, las grandes ETNs minoristas usan ese poder de gobernanza para realizar otras prácticas que buscan de forma directa una mayor apropiación del valor generado por los proveedores.

De acuerdo con las investigaciones, se han podido identificar al menos 28 prácticas utilizadas con el objetivo de presionar a los proveedores para mejorar el precio o las condiciones de venta de sus productos. Algunas de estas prácticas tienen que ver con exigir cuotas para exhibir o colocar los productos en lugares estratégicos; discriminar a los proveedores de acuerdo a la magnitud y plazo del crédito que ofrezcan; hacer que un

proveedor reduzca sus precios bajo la amenaza de ser excluido; exigir una compensación a los proveedores cuando las ganancias sean menores que las esperadas; pagar a los proveedores fuera del plazo convenido o en plazos muy largos; exigir a los proveedores comprar bienes o servicios de compañías designadas por la cadena de supermercados; “invitar” a los proveedores hacer contribuciones a ciertas organizaciones caritativas, entre otras prácticas.

No obstante, la magnitud y frecuencia de estas prácticas no se ejerce con la misma fuerza y de la misma forma para todos los proveedores, básicamente depende del tamaño del proveedor, del posicionamiento en el mercado del producto, del lugar que ocupa el producto en la cartera de productos de la empresa proveedora y de la regulación pública de cada país o región. Sin embargo, en los países emergentes, muchas de las empresas locales de tamaño pequeño y mediano que logran entrar a la red de abastecimiento ceden una parte importante de su valor generado al enfrentarse a la gobernanza monopsonica de los grandes minoristas.

Hasta aquí se ha descrito la naturaleza que ha asumido la expansión simultánea de las redes de distribución y abastecimiento, lo cual demuestra la existencia de la etapa de globalización de las grandes ETNs minoristas. No obstante, el segundo objetivo de este trabajo es demostrar que una serie de hechos históricos, propios de la actual etapa del desarrollo capitalista, son los determinantes esenciales de la expansión globalizada de estas empresas.

Es importante reconocer que hay dos factores que son condiciones necesarias para que las grandes empresas minoristas experimentaran una expansión globalizada tanto en sus redes de distribución como de abastecimiento: la saturación de los mercados minoristas en los países desarrollados (Estados Unidos y la Unión Europea) y de la creciente urbanización de los países emergentes (Asia Oriental, América Latina y Europa del Este).

La hipótesis de saturación de los mercados desarrollados toma más fuerza para los países de la Unión Europea y en menor medida para Estados Unidos. No obstante que ambos mercados se encuentran altamente saturados, ya que en 2003 más del 40% del mercado minorista está controlado por sólo 10 grandes empresas, en Estados Unidos las grandes empresas minoristas que controlan el mercado tienen en el mejor de los casos una influencia regional en América del Norte y sólo Wal-Mart tienen presencia significativa en otros continentes. En cambio, los minoristas que controlan el mercado europeo occidental tienen una presencia importante en otras latitudes, principalmente en Europa del Este y Asia Oriental.

Así mismo, la urbanización de los mercados emergentes coincide sólo en algún momento con la expansión global de los grandes minoristas. Estas coincidencias son mayores para la región de Asia Oriental que a partir de la década de los noventa es cuando presenta mayores tasas de crecimiento de su población urbana. Sin embargo, América Latina y Europa del Este tuvieron sus mayores tasas de crecimiento de población urbana en la década de los años sesenta y setenta, de hecho para 1970 más de la mitad de la población de América Latina se encontraba ya en asentamientos urbanos y en Europa del Este esta proporción se

alcanzaría en 1980. De hecho, para varios países de Asia Oriental, entre ellos China e India, la ausencia de altos índices de urbanización no ha sido un impedimento para la expansión de las grandes ETNs minoristas. En todo caso lo que sí es relevante, aunque sólo para el inicio de la incursión, es la existencia de grandes ciudades densamente pobladas, así como la existencia de una amplia clase media que sea el primer nicho de mercado.

Si bien la saturación de los mercados desarrollados y la urbanización de los mercados emergentes son dos factores importantes para la expansión globalizada de las grandes ETNs minoristas, los factores esenciales para este proceso son aquellos que tienen que ver con la transformación de la economía mundial en el umbral del siglo XXI: los cambios organizacionales de las grandes corporaciones, la revolución informática y de las comunicaciones, los procesos de liberalización comercial e integración económica, el asenso económico de Asia Oriental y la caída del bloque socialista.

En efecto, el primer factor que ha permitido la globalización de las grandes ETN minoristas es el cambio organizacional de las empresas, particularmente aquel que tiene que ver con las redes de abastecimiento. El nuevo modelo de abastecimiento implica que las grandes ETNs minoristas estén en el centro de las redes de abastecimiento, desde donde proveen liderazgo estratégico y organizacional más allá de los recursos que controlan administrativamente. Los grandes minoristas derivan su fuerza del control sobre los recursos y capacidades cruciales que facilitan la comercialización, y de su capacidad para coordinar las transacciones y el intercambio de información entre los diferentes nodos de red.

En la etapa de globalización las grandes ETNs minoristas han transformado su sistema de abastecimiento para adecuar su estructura organizacional a dos objetivos: uno cualitativo, que es incrementar la calidad y seguridad de los productos y uno cuantitativo que consiste en incrementar el volumen y reducir los costos del abastecimiento. Es debido a estos requerimientos que las grandes ETNs minoristas han implementado el mayor cambio organizacional de su sistema de abastecimiento, pues con el sistema de abastecimiento mayorista tradicional difícilmente podrían cumplir con estos objetivos.

El segundo elemento que explica el surgimiento de esta expansión globalizada es la revolución informática y de las comunicaciones, que para los grandes minoristas consistió en introducir complejos sistemas de información y comunicación que les permite automatizar, gestionar e integrar la reposición de existencias de forma efectiva, precisa y rápida, tanto en los centros de distribución como en los puntos de venta, así como para facilitar la comunicación tanto entre las sedes como entre las filiales de distintos países o regiones, como entre los centros de distribución y los puntos de venta y éstos con los clientes.

Las soluciones tecnológicas más trascendentes que han sido implementadas por los grandes minoristas iniciaron en la década de los años setenta cuando se introduce el código de producto universal (código de barras) y se inicia el escaneo productos en los supermercados norteamericanos; continúan en la década de los ochenta con el desarrollo del primer software para la organización y el análisis de la información y con el establecimiento del sistema electrónico de intercambio de datos con proveedores (EDI, por sus siglas en

inglés); en la década de los noventa se introduce el Sistema de Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR, por sus siglas en inglés), los scanners portátiles (*hand-held*) y en la década actual se introduce el uso de las etiquetas de identificación por radio frecuencia (RFID, por sus siglas en inglés).

La captura automatizada de la información y su fácil almacenamiento ha permitido generar estadísticas detalladas por producto, reducir de forma notable los tiempos de espera en las cajas, saber la demanda real del mercado, manejar eficientemente los inventarios, ahorrarse el frecuente etiquetado de precios y facilitar el intercambio de información a lo largo de toda la red de abastecimiento. Estos beneficios se vieron reflejados directamente en una mejor gestión del proceso operativo-comercial-contable, lo cual les dio a las grandes ETNs minoristas una ventaja competitiva muy importante.

El tercer factor determinante en la globalización de las grandes ETNs minoristas son los procesos de liberalización comercial e integración económica. La ampliación de la Unión Europea (UE), junto con la creación de otras grandes zonas de libre comercio como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), son procesos característicos de la nueva fase de desarrollo del capitalismo y que permitieron liberalizar la inversión extranjera en el comercio minorista de muchos países emergentes, a la vez que facilitaron hasta cierto punto la integración normativa, estructural, social y cultural necesaria para la difusión global de las actividades de distribución y abastecimiento de las grandes ETNs minoristas.

En los países emergentes, la liberalización de la Inversión Extranjera Directa (IED) en el comercio minorista se presentó de forma algo diferente. En algunos países estaba incluida dentro de los programas de ajuste estructural y de los acuerdos multilaterales de libre comercio. En otros casos, la presión política de los minoristas locales hizo que la liberalización del sector ocurriera con retraso del proceso general de liberalización económica. En algunos casos más se actuó con cautela, liberalizando parcialmente y permitiendo la modernización y aprendizaje del comercio minorista local para posteriormente liberalizarlo completamente.

Para las grandes ETNs minoristas, la liberalización e integración comercial con los países emergentes significó la posibilidad de obtener altos márgenes de ganancia debido a la entrada temprana a estos mercados donde aun era posible ubicarse en lugares estratégicos y donde la competencia en el sector no se había modernizado y por lo tanto no era muy fuerte. Es por ello que se puede afirmar que las asimetrías de mercados entre los países que conforman las grandes zonas de libre comercio fue un elemento que favoreció fuertemente la expansión de las grandes ETNs minoristas e hizo vulnerables a los minoristas locales.

El cuarto factor que determina este proceso es el asenso económico de Asia Oriental. En la década de los años ochenta esta región emerge como uno de los principales centros de acumulación de capital del mundo y como el mercado potencial más grande y de mayor crecimiento. Para finales de la década de los años ochenta, la región se convierte en el principal mercado objetivo de las grandes ETNs minoristas.

Asia Oriental ofreció a los grandes minoristas tres ventajas simultáneas que difícilmente se encontrarían en otra región del mundo: Un amplio mercado (2.8 mil millones de habitantes), que superaba con mucho el mercado europeo o el norteamericano; un elevado y sostenido crecimiento económico (8% durante la década de los noventa), que posibilitaría un rápido ascenso de la clase media y un adecuado ambiente de negocios y estabilidad política propicios para la inversión extranjera.

Si bien estas ventajas se hicieron presentes de una forma más o menos homogénea en la región, es posible observar cierta heterogeneidad en el desarrollo del mercado minorista de cada país.

Japón fue el primer país más atractivo, ya que a pesar de que su nivel de desarrollo era similar al de Europa Occidental y Estados Unidos su mercado minorista se encontraba atrasado respecto al de aquellos países. Así mismo, la prolongada recesión que padeció este país en los años noventa llevó su gobierno a promover una nueva legislación que facilitaría la expansión de las grandes empresas minoristas.

El desarrollo económico de Japón hace que sea el primer país de toda la región donde surjan grandes ETNs minoristas (*Ito Yokado, Renown, Aeon*, entre otras), las cuales inician una expansión temprana hacia Estados Unidos y Europa en la década de los 70s y 80s, sin embargo en el umbral del siglo XXI la inversión japonesa minorista se dirigirá fundamentalmente hacia la propia región de Asia Oriental.

Respecto a los países denominados los “tigres” asiáticos (Taiwán, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur), el crecimiento económico se concentró en sus áreas urbanas, por lo que presentaban similitudes con los patrones de consumo observados en los países occidentales. Un elemento histórico que les permitió crear mayores vínculos con la forma de consumo occidental fue el periodo de colonización por el que atravesaron países como Singapur, Hong Kong y Malasia en el siglo pasado. Así mismo, en el marco de la guerra fría, Taiwán, Corea y Singapur sostuvieron una estrecha relación económica y política con Estados Unidos, lo que permitió a las grandes ETNs minoristas realizar importantes inversiones y utilizar a estos países como plataforma para la expansión hacia otros mercados de Asia Oriental.

Por su parte, los países que integran la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), particularmente los cuatro países fundadores (Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas), presentaron un desarrollo económico importante en el periodo de posguerra el cual fue apoyado en buena medida por la inversión extranjera norteamericana. No obstante, la estructura de los mercados minoristas en estos países es dicotómica, ya que aún en las áreas urbanas los formatos de comercio tradicional subsisten con los formatos modernos. La desregulación a la inversión extranjera, así como la relativa estabilidad económica y política, a pesar de las crisis económica de 1997/98, son factores que han atraído fuertemente la inversión de las grandes ETNs minoristas hacia estos países, Malasia es la excepción a esta tendencia ya que hasta 2008 el gobierno mantenía la protección al sector minorista local. Adicionalmente Indonesia representa un mercado potencial de 233 millones de habitantes.

El caso de los países de reciente incorporación a la ASEAN, entre los que se encuentran Singapur, Vietnam, Laos, Camboya, Brunéi y Birmania, representan uno de los espacios de la región de Asia Oriental que más recientemente se está desarrollando. De acuerdo con el informe *Global Retail Development Index*, estos países son parte del último espacio de Asia Oriental con amplias potencialidades para la expansión de las grandes ETNs minoristas.

Respecto de China e India, son los dos mercados de mayor interés para las grandes ETNs minoristas y representan la última frontera para la expansión de estas empresas en la región de Asia Oriental. Ambos países tienen las tasas de crecimiento económico más altas del mundo y una creciente clase media que se incorpora al mercado de consumo. Estos países han relajado gradualmente la regulación a la inversión extranjera en el sector minorista, a la vez que han impulsado una política activa para apoyar la formación de cadenas comerciales de origen local a partir de la asociación de pequeños competidores locales, es en este sentido que se trata de dos países con un desarrollo estratégico para la modernizar el comercio minorista sobre una base nacional y local.

El quinto factor determinante de la globalización minorista, lo representa la caída del bloque socialista. Fue en este contexto que las grandes ETNs minoristas irrumpieron a finales de la década de los noventa en casi todos los países de Europa del Este. Aquí, la globalización minorista fue precedida por un periodo de transición que se caracteriza por la emergencia de algunas cadenas de supermercados con capital nacional a partir de un proceso de privatización del sector. En el periodo de transición la inversión extranjera tiene poca penetración debido a las restricciones impuestas por la regulación o bien por la inestabilidad económica y política de la región.

El momento en el que ocurre la globalización minorista en Europa del Este no es el mismo para todos los países. La República Checa, Hungría y Polonia pertenecen a una oleada temprana de países que alcanzaron la etapa de globalización alrededor de 1996; Croacia, Rumania y Bulgaria son parte de una segunda oleada que alcanzó la etapa de globalización a finales de la década de los noventa; Rusia y Ucrania pertenecen a una oleada tardía que se incorpora a la etapa de globalización a mediados de la primera década del siglo XXI.

El inicio de la etapa de globalización del comercio minorista en los países que pertenecieron al bloque socialista depende de las condiciones de cada país, no obstante, pueden distinguirse rasgos comunes en esta fase: 1. un acelerado crecimiento del sector minorista moderno; 2. inversiones extensivas de las grandes ETNs minoristas; 3. difusión hacia ciudades medianas y pequeñas; 4. elevada concentración del sector minorista y; 5. repercusiones significativas para proveedores y pequeños comerciantes.

Con las evidencias presentadas es posible plantear como acertada la tesis inicial del trabajo que señala cinco factores históricos como los determinantes de la expansión global de las grandes ETNs de comercio minorista, a saber: los cambios organizacionales de las grandes corporaciones, la revolución informática y de las comunicaciones, los procesos de liberalización comercial e integración económica, el asenso económico de Asia Oriental y la caída del bloque socialista.

Un caso emblemático de la globalización del mercado minorista, donde coinciden todos estos factores históricos determinantes, es lo que ha ocurrido en México. Si bien existen empresas extranjeras de comercio minorista en México desde finales del siglo XIX (*Liverpool*, *Palacio de Hierro* y *Sanborn's*), se trata de tiendas departamentales especializadas en la atención de un mercado de consumidores de clase alta.

Hasta finales de la década de los ochenta del siglo XX en el país existían una exigua presencia de empresas minoristas extranjeras, las cuales se habían asentado en las principales ciudades a mediados de ese siglo. Se trata de importantes empresas de origen norteamericano como *Sears Roebuck* y *F.W. Wolworth Co*, que introducen el concepto de autoservicio y el precio único a México. A la par del desarrollo de estos minoristas extranjeros, surgen también los minoristas de origen nacional que se convertirían a finales de la década de los noventa en las principales empresas de comercio al por menor, atendiendo fundamentalmente a consumidores de clase media.

El modelo de sustitución de importaciones limitaría la incursión de la inversión extranjera en el sector de comercio minorista en la etapa de 1960 a 1980, no obstante algunas empresas norteamericanas buscarían la participación accionaria minoritaria en algunas cadenas de tiendas nacionales, tal es el caso de *Jewel Tea Co* que se asocia con la minorista mexicana *Aurrerá*; *Kmart*, quien realizó la compra del 44% de las acciones de *Astra* y *Safeway* que se convierte en accionista minoritario de la empresa mexicana *Casa Ley*.

Así, al iniciar la última década del siglo XX, el mercado minorista moderno en México era controlado por empresas de origen nacional, concentradas regionalmente y la participación del capital extranjero era marginal.

El proceso de liberalización de la economía mexicana, que se inicia con la incorporación del país en 1986 al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, incentivó a los grandes minoristas nacionales a buscar acuerdos de abastecimiento con sus similares norteamericanas aprovechando la reducción arancelaria entre ambos países. Por su parte, los grandes minoristas norteamericanos descubrieron las enormes potencialidades del mercado mexicano al observar los cambios experimentados en los hábitos de consumo de la población mexicana.

Para 1991 se formaliza la primera alianza estratégica entre un importante minorista mexicano (*Comercial Mexicana*) y uno extranjero (*Costco Wholesale Co.*). A finales de 1993 seis acuerdos importantes se habían concretado entre los grandes minoristas de México y Estados Unidos, algunos de estos acuerdos no prosperaron y se disolvieron con relativa facilidad. No obstante, fueron un paso importante en la globalización del mercado minorista mexicano.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en enero de 1994, las grandes empresas minoristas ampliaron sus acuerdos y/o emprendieron nuevas alianzas, a la vez que o tras empresas extranjeras decidían entrar al mercado mexicano de forma directa y sin ningún tipo de alianza. La mayoría de estas nuevas se diluyeron o modificaron su estructura a raíz de la crisis económica de 1995 y muy pocas resultaron ser exitosas.

El éxito y fracaso de las alianzas entre minoristas nacionales y extranjeros dependió fundamentalmente de tres factores: 1) la solidez de la empresa mexicana en el giro de incursión de la alianza; 2) si el formato de tienda introducida entraba en competencia directa con la expansión de la empresa mexicana y 3) si la asociación contemplaba sólo la apertura de tiendas de la empresa extranjera.

Precisamente, el éxito de una de estas alianzas, específicamente la alianza *Cifra/Wal-Mart Stores.*, daría forma al proceso de globalización del mercado minorista mexicano. En julio de 1991 se concretó la alianza y el primer acuerdo fue la coinversión para introducir en México las tiendas *Sam's Club* y unos meses después los *Wal-Mart Supercenter*, ambos formatos novedosos en este país.

La asociación *Cifra/Wal-Mart Stores* avanzó a tal grado de que en mayo de 2002 *Cifra* acordó suspender su crecimiento orgánico y atarlo a la asociación con *Wal-Mart*. En junio de 1997 *Wal-Mart* adquirió el control accionario de *Cifra* e incorporó los establecimientos y proveedores de esta empresa a su red global de negocios.

A partir de la adquisición de *Cifra*, *Wal-Mart* lanzó una estrategia agresiva de crecimiento orgánico para expandirse y posicionarse en todos los mercados de México, abarcando cada vez más los estratos socioeconómicos medios y bajos y expandiéndose hacia las ciudades medianas y pequeñas del interior del país.

Así, la tesis fundamental de este trabajo queda demostrada también empíricamente, tanto por la presentación del caso mexicano como por todas las evidencias vertidas a lo largo del trabajo.

Finalmente, es importante mencionar que hay muchos elementos de investigación que pueden desarrollarse en torno a la expansión reciente de las grandes ETNs minoristas, los cuales podrían ser objeto de posteriores investigaciones. Algunos de estos elementos podrían ser las repercusiones en los países receptores, tanto en materia laboral como de competencia económica o en las redes de proveeduría. Otro tema de investigación fundamental serían las pautas de actuación, tanto de los gobiernos nacionales como de los locales, en materia de regulación económica o de seguridad alimentaria frente al gran poder que representan estas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Alexander, Nicholas (1996), "International retail expansion within the EU and NAFTA" en *European Business Review*, vol. 95, núm. 3, pp. 23- 35.

Alexander, Nicholas (1997) *International retailing*, Blackwell, Oxford.

Alexander, Nicholas y Hayley Myers (1999), "European retail expansion in South East Asia", en *European Business Review*, vol. 99, núm. 2, pp. 91 – 104.

Alexander, Nicholas. y Hayley Myers (2000), "The retail internationalisation process", en *International Marketing Review*", vol. 17, núm. 4/5, pp. 334 – 353.

Arda, Mehmet (2006), *Food Retailing, Supermarkets and Food Security. Highlights from Latin America*, Research Paper No. 2006/107, WIDER-UNU.

Berdegué, Julio A. *et al.* (2006), "Las tiendas de autoservicio y sus efectos sobre las cadenas de comercialización y los pequeños y medianos productores: el caso del sistema producto guayaba de Michoacán". Gobierno del Estado de Michoacán, México.

Bianco, Anthony y Wendy Zellner (2003), "Is Wal-Mart too Powerful?" en *Business Week*, Octubre.

Bibby, Andrew (2005), *La Walmarización del mundo. Respuesta global de la UNI*, Documento en línea: www.andrewbibby.com.

Biles, James J. (2006), "Globalization of Food Retailing and the Consequences of Wal-Martization in Mexico" en S. Bronn (ed.), *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*, Routledge, Nueva York, pp. 347 – 359.

Biles, James J. (2007), "Walmarization of Food Retailing in México: Changes and Opportunities for Small-scale Agricultural Producers" en *Environment and Planning A*.

Biles, James J. *et al.* (2007), "Globalization of Food Retailing and Transformation of Supply Networks: Consequences for Small-scale Agricultural Producers in Southeastern Mexico" en *Journal of Latin American Geography*, 6 (2).

Boselie, David, Spencer Henson y Dave Weatherspoon (2003), "Supermarket Procurement Practices in Developing Countries: Redefining the Roles of the Public and Private Sectors" en *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 85, núm. 5, pp. 1155 – 1161.

Bryan, Roberts (2005), "Wal-Mart Set To Extend Global Leadership" en www.planetretail.net, mayo 16.

Chavez, Manuel (2002), "The Transformation of Mexican Retailing with NAFTA" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 503 – 514.

Ciccolella, Pablo (2000), "Modernización y concentración comercial en Argentina en los años noventa" en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. 2, núm. 7.

Coe, Neil M. (2004), "The internationalisation/globalisation of retailing: towards and economic – geographical research agenda" en *GPN Working Paper 8*, pp. 1 – 34.

Coe, Neil M. (2004), "Global Production Networks in Europe and East Asia" ponencia presentada en *Globalization, Internationalization of Companies, and Cross – Cultural Management*, Octubre 27 – 29, Dinamarca.

Coe, Neil M. (2004), "The internationalisation/globalisation of retailing: towards and economic – geographical research agenda" en *Environment and Planning A*, vol. 36, pp. 1571 – 1594.

Coe, Neil M. y Martin Hess (2005), "The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe" en *Journal of Economic Geography*, vol. 5, pp. 449 – 473.

Coe, Neil M. y Nail Wrigley (2006), "Host economy impacts of retail TNCs: the research agenda" ponencia presentada en *Globalizing Retail Workshop*, Julio 17 – 18, Reino Unido.

Cuesta Valiño, Pedro (2004) "Treinta años de hipermercados en España ¿saturación o renovación" en *Distribución y Consumo*, Núm. 46, marzo - abril.

Currah, Andrew y Neil Wrigley (2004), "Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs" en *Global Networks*, vol. 4, pp. 1-23.

Dabat, Alejandro (2000), "Empresa transnacional, globalización y países en desarrollo" en Jorge Basave (coordinador), *Empresas mexicanas ante la globalización*, UNAM-IIIEc., México.

Dabat, Alejandro, Miguel Ángel Rivera y Alejandro Toledo (2001), "Revaluación de la crisis asiática: espacio, ciclo y patrón de desarrollo regional" en revista *Comercio Exterior*, Noviembre, México.

Dabat, Alejandro (2002), "Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo" en Jorge Basave *et al.* (coords) *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*. Miguel Ángel Porrúa/UNAM.

Dawson, John (1994), "Internationalization o Retailing operations", en *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 267 – 282.

Dawson, John, (2001), "Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization" en *British Journal of Management*, vol. 12, pp. 253 – 266.

Dawson, John y Frasquet Deltoro (2006), "Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa" en *Información Comercial Española*, núm. 828.

De Jong, Abe, *et al.* (2005), *Royal Ahold: a Failure of Corporate Governance and an Accounting Scandal*, Discussion Paper CentER, Tilburg University.

Dicken, Peter. (1998), *Global Shift. Transforming the World Economy*. Nueva York: The Guilford Press.

Dolan, Catherine y John Humphrey (2000), "Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry" en *Journal of Development Studies*, vol. 37, pp. 147 – 176.

Dolan, Catherine y John Humphrey (2004), "Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom" en *Environment and Planning A*, vol. 36, pp. 491 – 509.

Dries, Liesbeth, Thomas Reardon y Johan F. M. Swinnen (2004), "The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for Agrifood Sector and Rural Development" en *Development Policy Review*, vol. 22, núm. 5, pp. 525 – 556, London, R.U.

Dube, Arindrajit y Ken Jacobs (2004), "Hidden cost of Wal-Mart jobs" en *Briefing Paper Series*, Center for Labor Research y Education, UC, Berkeley.

Dunning, J. H. (1976), "La empresa multinacional", en J.H. Dunning, *La empresa multinacional*, Fondo de Cultura Económica.

Ernst & Young (2006), *Retail Revolution –a Look at Mergers & Acquisitions in China's Retail Industry*, Global Retail and Consumer Products, Ernst & Young China, Septiembre.

Ernst, Dieter y Linsu Kim (2001), "Global production networks, knowledge difusión, and local capability formation. A conceptual framework" en *East-West Center Working Papers: Economics Series*, No. 19, Mayo.

Faiguenbaum, Sergio, Julio A. Berdegue y Thomas Reardon (2002), "The Rapid Rise of Supermarkets in Chile: Effects on Dairy, Vegetable, and Beef Chains" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 459 – 472.

Farina, Elizabeth M. M. (2002), "Consolidation, Multinationalisation, and Competition in Brazil: Impacts on Horticulture and Dairy Products Systems" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 441 – 458.

Farina, E. *et al.* (2005), "Supermarkets and their impacts on the agrifood system of Brazil: the competition among retailers" en *Agribusiness*, vol. 21, núm. 2, pp. 133-47.

Gale, Fred (2004), "Supermarket Development in China: Implications for US-China Trade in Food Products" ponencia presentada en *Supermarkets and Agricultural Development in China: Opportunities and Challenges*, Mayo 24 – 25, Shanghai, China.

Gereffi, Gary (1994), "The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks" en Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger.

Gereffi, Gary (1996), "Global commodity chains: new forms of coordination and control among nations and firms in international industries", *Competition & Change*, vol. 1, núm. 4, pp. 427 – 439.

Gereffi, Gary (2001), "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización" en *Problemas del Desarrollo*, vol. 32, num. 125, pp. 9 – 37.

Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2005), "The governance of global value chains" en *Review of International Political Economy*, vol. 12, núm. 1, pp. 78 – 104.

Ghezán, Graciela, Mónica Mateos y Laura Viteri (2002), "Impact of Supermarkets and Fast-Food Chains on Horticulture Supply Chains in Argentina" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 389 – 408.

Girod, Stéphane J. G. y Alan M. Rugman (2005), "Regional Business Networks and the Multinational Retail Sector" en *Long Range Planning*, vol. 38, pp. 335 – 357.

Gutman, Graciela E. (2002), "Impact of the Rapid Rise of Supermarkets on Dairy Products Systems in Argentina" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 409 – 428.

Hernández, Armando (2004), *Concentración en las grandes empresas de comercio minorista: el caso CIFRA/Wal-Mart, México 1991 – 2001*. Tesis Profesional, Facultad de Economía, UNAM.

Hopkins, Terence K. e Immanuel Wallerstein (1994), "Commodity Chains in the Capitalist World-Economy Prior to 1800." en Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger.

Kaplinsky, Raphael (2000), "Globalization and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?" en *The Journal of Development Studies*, vol. 27, núm. 2, pp. 117 – 146.

Liu, Hong y Peter J. McGoldrick (1995), "International Retail Sourcing: Trend, Nature, and Process" en *Journal of International Marketing*, vol. 4, núm. 4, pp. 9 – 33.

McGoldrick, Peter J. (1995), "Introduction to international retailing" en Peter J. McGoldrick y Gary Davies (eds.), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pearson.

Miller, George (2004), "Everyday low wages: the hidden price we all pay for Wal-Mart" en *Report by Democratic Staff of the Committee on Education and workforce*, U.S. House of Representatives.

OIT (1999), *Las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos*, Organización Internacional de Trabajo, Ginebra, Suiza.

OIT (2003), *Consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones del sector comercio*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.

OIT (2006), *Consecuencias laborales y sociales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.

ONU-HABITAT (2010), *Estado de las Ciudades del Mundo 2010/2011: Reducir la Brecha Urbana*, Nairobi, Kenia.

Quinn, Barry y Nicholas Alexander (2002), "International retail franchising: a conceptual framework" *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, núm. 5, pp. 264 – 276.

Reardon, Thomas (2005), *Retail Companies as Integrators of Value Chains in Developing Countries: Diffusion, Procurement System Change, and Trade and Development Effects*, Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

Reardon, Thomas, *et al.* (2003), "The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America" en *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 85, núm. 5.

Reardon, Thomas, *et al.* (2006), "Links among Supermarkets, Wholesalers, and Small Farmers in Developing Countries: Conceptualization and Emerging Evidence" ponencia presentada en *Seminar: The Future of Small Farmers*, Junio 26 – 29, Reino Unido.

Reardon, Thomas y Julio A. Berdegú (2002), "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 371 – 387.

Reardon, Thomas y Julio A. Berdegú (2006), "The Retail-Led Transformation of Agrifood Systems and its Implications for Development Policies" en www.rimisp.org/wdr2008.

Reardon, Thomas, C. Peter Timmer y Julio A. Berdegue (2004), "The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems" en *electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, vol. 1, núm. 2, pp. 168 – 183.

Reardon, Thomas, C. Peter Timmer y Julio A. Berdegue (2003), "The Rise of Supermarkets and Private Standards in Developing Countries: Illustrations from the Produce Sector and Hypothesized Implications for Trade" ponencia presentada en *International Conference: Agricultural Policy Reform and the WTO: where are we heading?*, Junio 23 – 26, Capri, Italia.

Reardon, Thomas, Spencer Henson y Julio Berdequé (2007), "Proactive Fast-Tracking Difusión of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institutions and Trade" en *Journal of Economic Geography*, vol. 7, núm. 4.

Reich, Robert (1993), *El trabajo de las naciones*, Ed. Vergara, Argentina.

Sachon, Marc y E. Almirall (2005), "Las oportunidades de la tecnología RFID" en *Empresa Digital*.

Salmon, W.J. y Tordjman, A. (1989), "The internationalization of retailing", en *International Journal of Retailing*, vol. 4, núm. 2, pp. 3 – 16.

Schmitz, Hubert. y Peter Knorringa (2000), "Learning from Global Buyers" en *Journal of Development Studies*, Vol. 37.

Schwentesius, Rita y Manuel Ángel Gómez (2002), "Supermarkets in Mexico: Impacts on Horticulture Systems" en *Development Policy Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 487 – 502.

Schwentesius, Rita y Manuel Ángel Gómez (2006), "Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México" en revista *Comercio Exterior*, vol. 56, núm. 3, marzo.

Smith, Hendrik y Rick Young (2004), "Is Wal-Mart Good for America?" en *PBS-Frontline*, publicación en línea, E.U.

Sternquist, Brenda (1997), "International expansion of US retailers", en *International Journal of Retailing & Management*, vol. 25, núm. 8, pp. 262 – 268.

Swoboda, Bernhard, Thomas Foscht y Sandra Schwarz (2005), "Enormously Dynamic and Differing Strategies in Retailing Internationalisation: a case study on the largest food retail companies" en *European Retailing Digest*, núm. 46.

The Economist (2004), *Special report Wal-Mart: How big can it grow?*, en The Economist (17/04/04).

Vernon (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190–207.

Vida, I, Fairhurst, A (1998), "International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations", *Journal of Retail and Consumer Services*, vol. 5 núm. 3, pp. 143-51.

Wrigley, Neil (2000), "The Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography" en Gordon L. Clark, Maryann P. Felman y Meric S. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography* (eds.), Oxford University Press.

Wrigley, Neil (2002), "The landscape of pan-European food retail consolidation" en *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, núm. 2, pp. 81 – 91.

Wrigley, Neil, Neil M. Coe y Andrew Currah (2005), "Globalizing retail: conceptualizing the distribution – based transnational corporation" en *Progress in Human Geography*, vol. 29, num. 4, pp. 437 – 457.

Wrigley, Neil, y Andrew Currah (2003), "The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America" en *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, núm. 3, Julio, pp. 221 – 243.

Wrigley, Neil, y Andrew Currah (2006), "Globalizing retail and the new e-economy: The organizational change of e-commerce for retail TNCs" en *Geoforum*, vol. 37, pp. 340 – 351.

Informes y reportes anuales

A. T. Kearney, *Emerging Market Priorities for Global Retailers: The Global Retail Development Index 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*.

Ahold, *Annual Report 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*.

Carrefour, *Annual Report 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*.

Fortune, *Global 500 Companies 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*

Metro AG, *Annual Report 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001*.

Metro Group, *Annual Report 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*.

PECC, *Pacific Food System Outlook 2005 – 2006: A Revolution in Food Retail*.

Stores, *The Nation's Retail Power Players 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007*.

Stores - Deloitte Touche Tohmatsu, *Global Power Retailing 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*

UNCTAD, *World Investment Report 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007*.

Wal-Mart Stores, *Annual Report 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008*.