



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**"CONCENTRACIÓN EN LAS GRANDES  
EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA:  
EL CASO CIFRA / WAL-MART, MEXICO  
1991 - 2001"**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**  
P R E S E N T A :  
**ARMANDO HERNÁNDEZ JUÁREZ**

ASESOR: PEDRO LÓPEZ DÍAZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D. F. JUNIO DE 2004



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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

*A mis padres, Carlota y Ramón, por  
su apoyo incondicional, paciencia  
infinita y por muchas otras cosas.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional

NOMBRE: Amando Hernández Juárez

FECHA: 14 Junio 2004

FIRMA: 

— Como todo en la vida, lo que ha dejado de tener uso se tira.

— Incluyendo a las personas.

— Exactamente, incluyendo a las personas, a mí también me tirarán cuando ya no sirva.

— Usted es un jefe.

— Soy un jefe, claro, pero sólo para quienes están por debajo de mí, por encima hay otros jueces.

— El centro comercial no es un tribunal.

— Se equivoca, es un tribunal, y no conozco otro más implacable.

José Saramago, *La caverna*.

— Maestro, quisiera saber cómo viven los peces en el mar.

— Como los hombres en la tierra: los grandes se comen a los pequeños.

William Shakespeare

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que en su seno me dotó de los valores humanos necesarios para formarme como individuo y serle útil a la sociedad.

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

Al Maestro Pedro López Díaz, coordinador del proyecto *Las élites del Poder en México*, a quien agradezco profundamente la dirección de esta tesis y todas sus observaciones. Con el reconocimiento y admiración de siempre.

A mis sinodales Dr. Carlos Morera Camacho, Mtra. Lilia Domínguez Villalobos, Dr. Miguel Ángel Rivera Ríos, Dr. Gregorio Vidal Bonifaz y Dr. Gabriel Mendoza Pichardo, quienes tuvieron la fina amabilidad de revisar el presente trabajo y lo han enriquecido con sus valiosas sugerencias. Lo mismo para el Dr. Leonel Corona Treviño.

A la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, que, a través del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, otorgó una beca para la realización de la presente tesis.

A lo largo de este trabajo han participado muchas personas a quienes les debo mi gratitud y mi aprecio, pues sin su apoyo sencillamente esto nunca se hubiera realizado. Agradezco pues a todos aquellos compañeros y compañeras que de manera desinteresada me brindaron su ayuda material, aliento, cariño y solidaridad para concluir exitosamente este trabajo.

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

Armando Hernández Juárez  
Ciudad Universitaria, México D.F., Junio de 2004.

## ÍNDICE

Introducción .....	I
--------------------	---

### CAPÍTULO 1

#### MARCO TEÓRICO: CONCENTRACIÓN, COMPETENCIA Y COMERCIO.

1.1 Teoría crítica de la economía política.....	4
1.2 Teoría económica heterodoxa .....	8
1.3 Teoría de la organización industrial .....	10
1.4 La gran empresa en la teoría de la globalización .....	16
1.5 Teoría sobre el empresario y las élites económicas .....	21

### CAPÍTULO 2

#### LA CONCENTRACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA EN MÉXICO.

2.1 Definición y delimitación del sector .....	24
2.2 Condiciones y factores que determinan la estructura .....	25
2.2.1 <i>Antecedentes históricos</i> .....	25
2.2.1.1 El Porfiriato .....	25
2.2.1.2 De la Revolución al Maximato .....	27
2.2.1.3 El Cardenismo .....	27
2.2.1.4 Industrialización por sustitución de importaciones .....	28
2.2.1.5 El desarrollo estabilizador .....	30
2.2.1.6 Periodo de populismo económico .....	33
2.2.2 <i>Condiciones de oferta</i> .....	36
2.2.3 <i>Condiciones de demanda</i> .....	38
2.2.3.1 Población total y composición urbano-rural .....	38
2.2.3.2 Distribución del Ingreso .....	39
2.2.3.3 Composición del gasto en los hogares .....	40
2.2.3.4 Elementos cualitativos de la demanda .....	41
2.2.4 <i>Distribución geográfico-espacial</i> .....	42
2.2.5 <i>Ambiente tecnológico</i> .....	45
2.2.6 <i>Política económica neoliberal y ambiente macroeconómico</i> .....	50
2.2.6.1 Apertura e integración comercial .....	50
2.2.6.2 Inversión extranjera .....	58
2.2.6.3 Privatizaciones .....	62

2.2.6.4	Desregulación y apertura financiera .....	64
2.2.6.5	El ambiente macroeconómico .....	65
<b>2.3</b>	<b>Estructura del sector .....</b>	<b>69</b>
2.3.1	Tamaño de las empresas .....	69
2.3.2	Barreras a la entrada .....	73
2.3.3	Entidades sustitutas .....	75
2.3.4	Los proveedores .....	77
2.3.5	Los clientes .....	80
<b>2.4</b>	<b>Comportamiento y conducta de los competidores .....</b>	<b>81</b>
2.4.1	<i>Comportamiento estratégico no cooperativo .....</i>	<i>81</i>
2.4.1.1	Servicios que agregan valor a la empresa .....	81
2.4.1.2	Desarrollo y diversificación de formatos .....	83
2.4.1.3	Dominio de las cadenas productivas .....	85
2.4.1.4	Publicidad, desarrollo y gestión de marcas .....	86
2.4.1.5	Centralización de los sistemas de distribución .....	89
2.4.1.6	Precios y promociones .....	91
2.4.1.7	Crédito al consumo .....	92
2.4.1.8	Estrategias corporativas .....	95
2.4.2	<i>Comportamiento estratégico cooperativo .....</i>	<i>100</i>
<b>2.5</b>	<b>Medidas de concentración .....</b>	<b>104</b>
2.5.1	En las grandes empresas minoristas en general .....	104
2.5.2	En las tiendas de autoservicios .....	113
2.5.3	En las tiendas departamentales .....	116
2.5.4	En las tiendas especializadas en farmacias .....	117
2.5.5	En las tiendas especializadas en muebles, línea blanca y electrónica .....	119

### CAPÍTULO 3 EL CASO CIFRA /WAL-MART

<b>3.1</b>	<b>Antecedentes del Grupo Cifra .....</b>	<b>121</b>
3.1.1	Orígenes históricos: 1958 – 1977 .....	121
3.1.2	Etapa de maduración: 1978 – 1990 .....	123
<b>3.2</b>	<b>Antecedentes del corporativo Wal-Mart Stores .....</b>	<b>126</b>
<b>3.3</b>	<b>La alianza Cifra/Wal-Mart: 1991 – 1996 .....</b>	<b>129</b>
<b>3.4</b>	<b>La adquisición del Grupo Cifra por Wal-Mart Stores: 1997 .....</b>	<b>130</b>

3.5 Situación actual del corporativo Wal-Mart de México .....	130
---	-----

Conclusiones .....	134
--------------------	-----

#### **Apéndice A.**

#### **La Concentración y el Empresario: La Élite del Comercio Minorista.**

A.1. La élite del comercio de autoservicio .....	141
A.2. La élite del comercio departamental .....	144
A.3. La élite del comercio especializado en muebles, línea blanca y electrónica .....	146
A.4. La élite del comercio especializado en farmacias .....	148
A.5. Otros .....	150

Anexos .....	151
--------------	-----

Bibliografía .....	171
--------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años las condiciones económicas en México han sufrido cambios profundos. Hoy el eje de acumulación de capital gira alrededor del mercado externo, situación muy diferente a la que prevaleció hasta el inicio de los años ochenta.

En efecto, mientras que la participación del comercio exterior en el Producto Interno Bruto (PIB), representado por las importaciones y exportaciones, ha crecido impresionantemente, al pasar cada una de estas actividades de 10% a inicios de los años ochenta a 35% en la actualidad, el comercio interno ha perdido participación al caer de 21.2% a 19.6% del PIB en el mismo periodo.

No obstante, el comercio interno genera en la actualidad empleo para 3.8 millones de personas, 23% del personal ocupado, lo que lo convierte en la segunda actividad que más empleo genera; abarca aproximadamente a 1.5 millones de unidades económicas, que representa el 48% del total que existen en el país y es la segunda actividad económica que más aporta al PIB nacional, con alrededor de 4.6 billones de pesos.

Pero el comercio interno, como la mayoría de los sectores económicos, no es homogéneo en las unidades que lo conforman, pues en él coexisten pequeños negocios familiares al lado de poderosas cadenas comerciales. Precisamente, el presente trabajo tiene por objetivo hacer un análisis del comercio interno en el periodo de 1991 - 2001 desde la perspectiva de las *grandes empresas de comercio minorista*,<sup>1</sup> con la intención de buscar las causas internas que en el nuevo patrón de acumulación han ensanchado la brecha que divide al comercio detallista tradicional del comercio detallista moderno.

Desde su aparición súbita en México, a mediados del siglo XX, estos grandes minoristas han tenido un desarrollo muy dinámico perfilando una estructura de mercado de tipo oligopólica. La tesis que sostengo es que en los últimos quince años la creación acelerada de nuevos

---

<sup>1</sup> Debido a que en los años 2002 y 2003 han ocurrido una serie de eventos muy importantes en el sector, trato de incorporarlos, hasta donde me es posible, al cuerpo de la investigación.

establecimientos, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas han consolidado la estructura oligopolica del sector.

Planteo la conjunción de dos hipótesis que explican este fenómeno. Por un lado, la política económica sustentada en la apertura comercial, la desregulación y la apertura financiera, las privatizaciones, el impulso a la inversión extranjera y el apoyo a las grandes empresas. Por otro, las exitosas estrategias de comercialización implementadas por los grandes minoristas: introducción de servicios que agregan valor a la empresa, creación y diversificación de formatos, creación de marca, dominio de las cadenas productivas, centralización de los sistemas de distribución y crédito al consumo.

Mi análisis parte de una breve revisión teórica que recorre los enfoques más importantes que a lo largo de la historia económica se han vertido sobre concentración, competencia y comercio (capítulo 1): el marxismo, la economía heterodoxa, la economía de la organización industrial y la teoría de la globalización, ésta última por la relevancia que en la actualidad está teniendo la producción y distribución a escala global. Igualmente presento la visión teórica que la economía tiene sobre el sujeto empresarial así como de los grupos económicos.

El análisis sectorial se presenta en el capítulo 2, que tiene como sustento el instrumental metodológico propuesto por el Paradigma Estructura-Conducta-Resultados. Éste, no es más que un esquema de análisis de mercados que permite una sistematización y articulación de los aspectos más relevantes que determinan el poder de mercado en una industria. De la misma forma hago uso intensivo de la metodología propuesta por Michael Porter para el análisis de los sectores industriales.

La idea es que el sector se caracteriza por tres elementos: *su estructura*, definida por el tamaño de las empresas, las barreras a la entrada, los servicios sustitutos, los proveedores y los clientes (sección 2.3); por *la conducta*, definida por dos tipos de comportamientos: el cooperativo y el no cooperativo (sección 2.4) y finalmente *los resultados*, que son una serie de indicadores que miden el funcionamiento del mercado: básicamente las medidas de concentración en ventas, personal y activos (sección 2.5).

Todos los aspectos anteriores están interrelacionados y son función de otras variables que le dan sustento al sector: antecedentes históricos, condiciones de oferta y demanda, distribución geográfico-espacial, ambiente tecnológico, política económica y ambiente macroeconómico (sección 2.2).

Finalmente, presento un caso de estudio que tiene la intención de verificar el proceso de concentración al que aludo: El caso *Cifra/Wal-Mart* (Capítulo 3). En la actualidad *Wal-Mart de México* representa la firma más dinámica del ramo y su desarrollo en los últimos años ha sido por demás controvertido e interesante; sin perder de vista que pertenece a uno de los corporativos privados más grandes y poderosos del planeta: *Wal-Mart Stores*, al que bien podríamos denominar *la tiendita de la globalización*.

## CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO: CONCENTRACIÓN, COMPETENCIA Y COMERCIO.

## 1.1 Teoría crítica de la economía política.

En **Karl Marx** la *competencia* tiene una importancia fundamental para entender el grado y proceso de *concentración* capitalista, en tanto que ésta se presenta como una lucha continua del capital por expandirse. Sin embargo, esta lucha tiene sentido sólo en un contexto de contradicción entre trabajo asalariado y capital, donde el objetivo último es obtener montos crecientes de *trabajo excedente*, es decir, obtener la mayor *valorización* posible del capital.

Según Marx, la relación entre capitales autónomos, desde el punto de vista de su valorización, se da en el mercado a través de la circulación de mercancías, y sólo es posible tal relación porque se reconoce en éstas la existencia de *trabajo abstracto* medido en *tiempo de trabajo socialmente necesario* para su producción, que es el que determina el *valor* de toda mercancía. En efecto, al reconocer sólo el trabajo socialmente necesario cualquier exceso de éste en la producción de una mercancía constituye un valor no reconocido.

“La lucha de la competencia se libra mediante el abaratamiento de las mercancías”<sup>2</sup> y para que esto suceda es importante que en todo momento los productores busquen reducir el *valor unitario* de sus mercancías e incrementar el volumen absoluto de los valores producidos. Marx reconoce una relación inversa y de causalidad entre la *fuerza productiva del trabajo* y el valor de las mercancías. Es importante señalar que la fuerza productiva del trabajo “está determinada por múltiples circunstancias, entre otras por el nivel medio de destreza del obrero, el estadio de desarrollo en que se hallan la ciencia y sus aplicaciones tecnológicas, la coordinación social del proceso de producción, la escala y la eficiencia de los medios de producción, las condiciones naturales.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Karl Marx, *El Capital: Crítica de la Economía Política* (México, Siglo XXI), T. I, p. 778

<sup>3</sup> *Ibid.*, T. I, p. 49

A nivel social la lucha se traduce en tratar de incrementar la tasa de eficiencia de la fuerza de trabajo, lográndose mediante tres procedimientos: Incrementando la jornada de trabajo, incrementando la intensidad del trabajo y mediante la reducción del tiempo de trabajo necesario para la reproducción del valor de la fuerza de trabajo. El primer procedimiento constituye el origen de la *plusvalía absoluta*, los dos últimos el de la *plusvalía relativa*. Especialmente esta última tiene una importancia fundamental en la competencia, ya que es en la obtención de plusvalía relativa donde se encuentra el enigma de la competencia capitalista, pues “para aumentar la fuerza productiva del trabajo, abatir el valor de la fuerza de trabajo y abreviar así la parte de la jornada laboral necesaria para la reproducción de dicho valor, el capital tiene que revolucionar las condiciones técnicas y sociales del proceso de trabajo y por tanto el modo de producción mismo.”<sup>4</sup>

Sin embargo, no todo el capital social en su conjunto y al mismo tiempo introduce el cambio técnico. En principio, “para abatir el valor de la fuerza de trabajo, el acrecentamiento de la fuerza productiva tiene que hacer presa en los ramos industriales cuyos productos determinan el valor de la fuerza de trabajo, y por tanto pertenecen al ámbito de los medios de subsistencia habituales”<sup>5</sup> e igualmente en aquellos ramos que suministran los elementos materiales del *capital constante*: los medios de trabajo y el material de trabajo utilizados en la producción de los medios de subsistencia imprescindibles.

En general, si cualquier capitalista logra incrementar la fuerza productiva del trabajo, y por consiguiente producir con la misma jornada laboral un mayor número de mercancías, el *valor individual* de cada mercancía producida por el capitalista innovador “se halla ahora por debajo de su valor social, esto es, cuesta menos tiempo de trabajo que la gran masa del mismo artículo producida en las condiciones sociales medias, (...) sin embargo, el *valor real* de una mercancía no es su valor individual, sino su valor social”<sup>6</sup> y por lo tanto la venta se realiza al valor social. El capitalista que logró incrementar la fuerza productiva obtendrá una *plusvalía extraordinaria*

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, T.I, p. 382

<sup>5</sup> *Ibid.*, T.I, p. 383

<sup>6</sup> *Ibid.*, T.I, p. 385

sobre la que obtienen sus competidores. Marx señala que el desarrollo de las fuerzas productivas presupone la cooperación a gran escala, y esto es muy importante para entender el proceso de concentración del capital.

Antes de avanzar más conviene distinguir entre concentración y acumulación de capital. Para la teoría marxista la acumulación hace referencia al proceso que sigue a la primera valorización, que es cuando se dispone de un capital adicional (*plusvalía* ó *plusvalor*) al que fue invertido originalmente, es decir, después de concluido el primer proceso  $M' - D'$ . En sí, la acumulación es la inversión de plusvalía que se vuelca, junto con el capital original, bajo la forma de *capital constante* (medios de producción) y *capital variable* (fuerza de trabajo) al proceso productivo. Dice Marx: “El empleo de plusvalor como capital, o la reconversión de plusvalor en capital, es lo que se denomina acumulación del capital.”<sup>7</sup> La división proporcional de la plusvalía en *rédito* y *pluscapital*<sup>8</sup> determina el volumen de acumulación.

Es un hecho que a medida que progresa la acumulación, la composición de valor (*composición orgánica*) del capital –constituido por una parte constante y otra variable- se altera. Pues la acumulación presupone un aumento en el grado social de la productividad del trabajo, que deviene en que una mayor masa de medios de producción puede ser movida por una fuerza de trabajo menor. En este punto Marx señala que “todo capital es una *concentración mayor o menor de medios de producción*.”<sup>9</sup> Simultaneo a este proceso opera la “*concentración de capitales* ya formados, la abolición de su autonomía, la expropiación del capitalista por el capitalista, la transformación de muchos capitalistas menores en pocos capitalistas mayores. Este proceso se distingue del anterior en que, presuponiendo solamente una distribución modificada de los capitales existentes y en funcionamiento, su campo de acción no está circunscrito por el crecimiento absoluto de la riqueza social o por los límites absolutos de la acumulación. Si el capital se dilata aquí, controlado por una mano, hasta convertirse en una

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, T.I, p. 713

<sup>8</sup> Aquí se entiende por *rédito* a la parte de la plusvalía que el capitalista utiliza para su consumo y *pluscapital* a la parte que invierte.

<sup>9</sup> *Ibid.*, T. I, p. 777

grañ masa, es por que allí lo pierden muchas manos. Se trata de concentración ó *centralización* propiamente dicha, a diferencia de la acumulación".<sup>10</sup>

Ahora bien, con respecto al comercio, Marx lo analiza bajo la fase  $M' - D'$ , inserta dentro del proceso global de circulación del capital:  $D - M \dots P \dots M' - D'$ . En la fase  $M' - D'$  el capital se encuentra bajo la forma de *capital mercantil* ( $M'$ ) y la función del comercio es la de convertirlo en *capital dinero* ( $D'$ ), esto es: realiza la valorización del capital.

Una de las afirmaciones más controvertidas de Marx es aquella que dice que *el comercio por si solo no crea valor*, y por tanto riqueza. La afirmación se fundamenta en que la creación de valor se da solo en el proceso productivo (...P...), pues es aquí donde las mercancías fuerza de trabajo y medios de producción, contenidas en  $M$ , se han combinado alterando su forma de uso anterior por una nueva y convertirse en  $M'$ . Por lo tanto, la fase  $M' - D'$  no puede ser otra cosa más que una acción necesaria para un *cambio de forma* del capital, a saber, la de capital mercantil a capital dinerario, pero nunca se modifica la forma de uso (*valor de uso*) de  $M'$  que fue originada en (...P...).<sup>11</sup>

Además de encargarse de transformar la forma del capital (al pasar de capital mercantil a capital dinerario) el comercio tiene otra función, no menos importante, dentro del ciclo global de circulación: la de facilitar al capital productivo la posibilidad de no interrumpir el proceso de producción mientras la mercancía se encuentra en el mercado, es decir, la de reducir el *tiempo de rotación*.

Finalmente, el tiempo que tarda la mercancía ( $M'$ ) en convertirse en dinero ( $D'$ ) se llama tiempo de venta, y es propiamente una parte del *tiempo de circulación* – la otra esta contenida en  $D - M$  (tiempo de compra) –. El desarrollo y la revolución tecnológica en los medios de transporte, financieros y de conservación de mercancías traen consigo una reducción de tiempo

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, T.I, p. 778

<sup>11</sup> *Ibid.*, TII, Pp. 45 – 48.

de circulación y a medida que aquellos progresan la masa de capital disponible como capital mercantil también crece a la par que crece la concentración del comercio.<sup>12</sup>

## 1.2 Teoría económica heterodoxa

Los máximos representantes de esta teoría son **Paul Baran** y **Paul W. Suewzy**. Ellos tratan de dar respuesta a un fenómeno característico del siglo XX: la competencia monopolista, un sistema económico cuya característica principal es la de estar formado por corporaciones gigantes; empresas a gran escala que producen una parte importante de la industria o de varias industrias y que son capaces de controlar el precio, el volumen de producción y los tipos y cantidades de inversión.<sup>13</sup>

Según estos autores, la conducta de las grandes corporaciones, a diferencia de las pequeñas firmas que les antecedieron en el siglo XIX, se rige por tres pautas: 1.) El control descansa en la dirección y no en grupos externos a la operación de la firma. 2.) La dirección constituye un grupo que se autoperpetúa y que para pertenecer a él es condición necesaria, pero no suficiente, la posesión de acciones y 3.) La empresa goza autonomía financiera para su expansión por lo que su crecimiento es independiente de las relaciones con el capital financiero.<sup>14</sup>

De acuerdo con esto, el hombre de negocios ya no es el típico magnate que controla desde fuera y a su gusto a la empresa o a un grupo de empresas, cuya adquisición o compra fue hecha para obtener ganancias con su venta. Ahora, el hombre de negocios está comprometido con el desarrollo de la empresa porque su prestigio, ascenso, posición, fortuna, etc. está ligado profundamente al de ella. Esto marca la sustitución del capital individual por una forma corporativa e institucionalizada.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, T II, Pp. 303 – 313.

<sup>13</sup> Paul Baran y Paul W. Suewzy (1966), *El capital monopolista, ensayo sobre el orden económico y social de Estados Unidos*. Ed. Siglo XXI, México., p. 18.

<sup>14</sup> Paul Baran y Paul W. Suewzy, *ob. cit.*, pp. 18 – 21.

Dé acuerdo con lo anterior, el motor de la nueva corporación, y del nuevo empresario, es el deseo de llegar a la cumbre de los negocios, de ahí la necesidad de obtener ganancias máximas, objetivo que comparte con la empresa del siglo XIX. Pero, por otra parte, hay una diferencia fundamental, y a la vez característica: *la nueva empresa tiene un horizonte más a largo plazo y calcula más racionalmente*. Ambas peculiaridades están relacionadas con la escala de operaciones incomparablemente mayor, lo que crea una actitud de respeto mutuo hacia otras corporaciones que pueden ser empresas competidoras, proveedoras o clientes.

No obstante, el funcionamiento del sistema monopolista no está regulado, y menos intencionalmente, por las grandes corporaciones, antes bien su funcionamiento es producto de relaciones en el mercado con el resto de los agentes económicos mediante el mecanismo de los precios. En este sistema las corporaciones gigantes son artífices de los precios, que se determinan mediante una especie de táctica colisión que evita en todo momento una guerra de precios que lleve a una baja generalizada de las utilidades y que depende de las condiciones históricas y legales permisibles. En palabras de los autores:

Proscrita la competencia en el precio, los vendedores de una mercancía dada o de sustitutos parecidos, tienen interés en ver que el precio o los precios establecidos sean tales que eleven al máximo las ganancias del grupo como un todo. Tal vez luchen por la repartición de estas ganancias, pero ninguno puede desear que el total por el que se lucha deba ser menor, y no mayor. Este es el hecho decisivo en la determinación de las políticas de precios y estrategias de la gran empresa típica. Y esto significa que la teoría general de los precios adecuada a una economía dominada por tales empresas es la tradicional teoría monopolista de los precios de la economía neoclásica.<sup>15</sup>

Bajo estas condiciones, lo más probable es que las empresas se inclinen más por elevar que por reducir los precios, este hecho introduce una tendencia ascendente en el nivel general de precios en una economía monopolista.

Esto no quiere decir que la competencia entre las grandes empresas se haya suprimido, sólo que ahora la lucha ya no se libra en el terrero de los precios. En efecto, la competencia ocurre

---

<sup>15</sup> P. Baran y P. Szwed, *ob. cit.*, p. 52.

en la reducción de costos, donde la empresa con menores costos goza de diversas ventajas sobre sus rivales, pues tiene los medios necesarios para publicidad, investigación, nuevos productos, servicios extraordinarios, etc. Las empresas que se rezagan en la carrera de la reducción de costos sucumben inevitablemente ante sus detractoras. Es aquí, en la carrera por la reducción de costos, donde el elemento tecnológico tiene su más sublime importancia. En conclusión: la reducción de costos de producción es otra tendencia característica de la economía monopolista.

De estas últimas deducciones (la tendencia ascendente de los precios y la reducción sistemática de los costos) los autores extraen una de sus conclusiones más importantes: En el sistema monopolista existe una tendencia creciente del *excedente económico*, entendido este como la diferencia entre el valor de lo que una sociedad produce y los costos de producción.

Después de un análisis detallado del excedente económico los autores deducen que su absorción total, vía consumo capitalista o inversión interna o externa, es imposible. Más aún, creen que estos mecanismos tienden a acrecentarlo, creando una inevitable saturación del mercado. No obstante, hay otros mecanismos de absorción como la *campana de ventas*, que mediante grandes inversiones en publicidad permiten expandir de la demanda; también está el consumo del estado, la iglesia, pero principalmente el militarismo e imperialismo expandido por todo el mundo.

### **1.3 Teoría de la organización industrial**

**Edward H. Chamberlin** es de los primeros teóricos en reconocer la necesidad de modelos que expliquen la conducta de una empresa que no esta en situaciones de mercado extremas.<sup>16</sup> En su libro *Teoría de la competencia monopólica* publicado en 1933, expone que la competencia monopólica surge porque cada empresa tiene un monopolio sobre su propio producto; pero las diversas marcas son bienes estrechamente relacionados y hay una competencia intensa y personal entre ellas, ya que cada uno los productos ofrecidos son muy cercanos.

---

<sup>16</sup> Competencia perfecta o el monopolio

El mercado de competencia monopolística se caracteriza por el interés de las empresas en crear diferenciación de productos, porque cuando los productos están diferenciados, cada producto es único y con cierto grado de poder de monopolio.

En 1959 **J. S. Bain** publica su libro *Organización Industrial*, obra clásica en el estudio de la organización y operación de empresas. Para este autor existen cuatro características principales que determinan la estructura del mercado: el grado de diferenciación del producto, las condiciones de entrada, el grado de concentración de compradores y el grado de concentración de vendedores.

Sobre la *diferenciación de productos* Bain retoma las ideas de Chamberlin y adicionalmente menciona a la elasticidad de la demanda, la situación geográfica y las preferencias de los consumidores como elementos que diferencian a un producto de otro. Establece que las causas de la diferenciación pueden ser los precios, la calidad, la información imperfecta y las persuasivas promociones de venta. Sin embargo, no cree que sea posible establecer una correlación simple entre diferenciación y concentración, pero agrega que la diferenciación predispone a la concentración, además de que desalienta la entrada de posibles competidores.<sup>17</sup>

El segundo determinante de la estructura, según Bain, son las *condiciones de entrada* que son las ventajas de las que gozan los vendedores ya establecidos sobre los vendedores potenciales. Su forma de operar es la siguiente: los vendedores establecidos imponen precios ligeramente arriba del nivel de costos competitivo de tal forma que los competidores potenciales, con sus desventajas, no podrán obtener beneficios satisfactorios a tales precios y de esta forma se desestimulará su entrada.<sup>18</sup>

Dentro de las principales condiciones de entrada están: 1) La diferenciación de productos, que tiene su origen en preferencias acumuladas de los compradores, control exclusivo de diseños,

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, pp 235 – 238.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p 262.

propiedad o control de sistemas favorables de distribución; 2) La inferioridad de los costos, que tiene su base en control de técnicas superiores de producción, propiedad exclusiva de insumos, condiciones favorables para su adquisición y acceso a financiamiento y finalmente 3) las economías de gran escala.<sup>19</sup>

Finalmente está *la concentración*, según Bain existe una multiplicidad de factores que determinan el grado y la dirección de la concentración al interior de una industria, y en la economía, todos estos factores actúan de forma simultánea y su fuerza se modifica con el tiempo, los más importantes son:

1. La *tendencia de las firmas a alcanzar niveles óptimos de operación* mediante la explotación de economías en la producción y distribución a gran escala. Esta tendencia está limitada por las consideraciones tecnológicas accesibles a la empresa, pero no la limitan de forma absoluta.
2. *Inclinación de las firmas a desarrollar escalas más provechosas para la promoción de ventas*, esto es, el *desarrollo* de una escala de producción lo suficientemente grande para aprovechar al máximo la utilización de promoción de ventas a gran escala.
3. Un grupo de fuerzas “*incrementadoras de concentración*”, que están siempre operando con más o menos vigor, sin ningún límite necesario, tanto dentro de la industria como fuera de ella:
  - a) *Consideraciones de monopolización*, esto es, tendencia a restringir la competencia mediante la reducción del número de firmas.<sup>20</sup>
  - b) *Consideraciones de barreras de entrada*. Algunas firmas tienden a poseer y adquirir ventajas estratégicas sobre todos sus competidores efectivos o posibles.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, Pp. 264 – 267.

<sup>20</sup> Sea por medio de fusiones, eliminación o exclusión de los rivales, tanto del nivel horizontal de una industria como por integraciones verticales.

<sup>21</sup> Patentes, control de insumos o de recursos estratégicos, lealtad de los compradores, etc.

- c) *Intereses extraños a la firma*, generalmente de agentes financieros (banqueros inversionistas, promotores, etc.), que sacan beneficio de una fusión, adquisición, etc.
- d) Existencia de *abundantes fondos líquidos dentro de las firmas*, procedentes de beneficios no distribuidos.

4. En oposición a estas fuerzas, hay otras que se oponen a la concentración y que tienden a frenar, limitar, compensar y obstaculizar:

- a) *Consideraciones legales*, que con el objeto de garantizar la libre competencia los gobiernos establecen, para evitar externalidades negativas a los consumidores.
- b) *Consideraciones de soberanía de la empresa*. Repugnancia de los directores y/o propietarios a someter el control soberano de sus operaciones a una unidad combinada mayor, esto en el caso de una fusión o adquisición.
- c) *Consideraciones del desarrollo del mercado*, que se refieren a la inclinación de los mercados y de la economía a un continuo crecimiento, con la consecuente reducción de la concentración, a menos que las firmas aumenten sus dimensiones con igual rapidez.

5. La intervención de todas estas fuerzas o consideraciones tienen lugar dentro de *un marco legal o institucional* -aquí podríamos incluir los aspectos de política económica-, del que son elementos importantes las leyes sobre tarifas, las leyes sobre impuestos y las leyes reguladoras sobre incorporaciones mercantiles, así como las ya mencionadas leyes antimonopolio y de patentes.<sup>22</sup>

Otro de los teóricos clásicos de la Organización Industrial es sin duda **Michael E. Porter**, que en años recientes, propuso un esquema de análisis propio para examinar la estructura de los

---

<sup>22</sup> Bain, J. S. *ob. cit.*, Pp. 205 209

sectores económicos y en el cuál sistematiza y ordena conceptos que anteriormente habían vertido otros teóricos.

La gran contribución de Porter es haber roto el viejo paradigma donde la competencia tiene sentido sólo al interior del sector, en cambio señala cinco fuerzas que determinan el grado de competencia en cualquier industria: Rivalidad entre los competidores, competidores potenciales, fuerza de los compradores, fuerza de los proveedores y bienes o servicios sustitutos (ver figura 1.1).<sup>23</sup>

Figura 1.1

DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA



Fuente: Michel E. Porter, ob. cit., p 24

Por otra parte, con respecto a la conducta que las empresas adoptan en la competencia, **Carlton** y **Perloff** definen al *comportamiento estratégico* como una serie de acciones que las firmas realizan para influir en el entorno del mercado y aumentar sus ganancias. El entorno de mercado son todos los factores que influyen en los resultados del mercado. De esta forma, se distinguen dos tipos de comportamiento estratégico: *No cooperativo*, que consiste de acciones de una empresa que está tratando de maximizar sus ganancias para el mejoramiento de su

<sup>23</sup> Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. CECSA, México 1991.

posición relativa frente a sus rivales (depredación de precios o precios límite, inversiones para reducir costos, aumento de costos de los rivales).<sup>24</sup> *Cooperativo*, consiste de acciones que facilitan a las firmas la coordinación de sus acciones y la limitación de sus respuestas competitivas (prácticas que facilitan la colusión).<sup>25</sup>

Un tema de preocupación reciente en la teoría de la organización industrial son las *fusiones y absorciones* a raíz de la presencia de este fenómeno entre corporativos de distintos países. Para esta teoría toda fusión o adquisición tiene objetivos estratégicos, entre los cuales se encuentran las mejoras administrativas, las economías de las empresas multiplanta<sup>26</sup> y el aumento de ganancias. El efecto de una fusión en la estructura de mercado depende mucho de la participación por separado de cada empresa, pero también de la estructura anterior a la fusión.<sup>27</sup> Por otra parte, el efecto de una fusión en el bienestar social guarda una relación inversa con la participación que tienen en el mercado las empresas que participan en ella.

Por otra parte, el comercio también se ha analizado a la luz de esta teoría, el autor que mejor lo aborda, incluso a nivel de comercio al por menor, es **Alfred D. Chandler**. En su obra clásica *La mano visible* este autor hace un minucioso estudio analítico de la historia empresarial en Estados Unidos, pero sin duda arroja importantes conclusiones que sirven para entender la evolución empresarial en cualquier economía capitalista.

En principio, Chandler sostiene que el desarrollo del comercio es una función del desarrollo de las formas productivas: “la revolución en la distribución se produjo sólo cuando la producción

---

<sup>24</sup> Para que una acción de este tipo resulte efectiva se requiere de asimetrías entre las empresas, además de que la empresa agresora debe asegurar su credibilidad ante los ojos de sus rivales; mantener un compromiso irrevocable y estar segura de la redituabilidad de su estrategia.

<sup>25</sup> Carlton y Perloff, *Modern Industrial Organization*, Harper Collins College publishers, New York, EEUU, 1994, Pp. 382-427.

<sup>26</sup> Se refiere a la reducción de costos fijos de la administración, reducción de costos de transporte o bien obtener economías por la especialización de plantas en una línea específica de productos.

<sup>27</sup> En mercados donde las empresas diferencian sus productos y la competencia se establece por los precios y no por las cantidades es muy probable que no se dé una disminución de la participación de la empresa ya fusionada.

de un gran número de fabricantes llegó a un gran número de consumidores”<sup>28</sup>. Pues precisamente de los sectores manufactureros más desarrollados es de donde surgen los grandes distribuidores. De la misma forma el surgimiento de los grandes distribuidores depende fundamentalmente de tres factores: eficientes sistemas de comunicaciones y transporte, eficientes métodos de almacenamiento y concentración de la población.

Este autor afirma que el desarrollo del gran comercio minorista tiene un impacto directo en la reducción de costos de circulación, en el aumento de la productividad de la distribución, en el aumento de la velocidad de las mercancías, en la regularidad del abasto y en las reducción de las transacciones de intermediación. Pero, por otra parte, impacta también en la generación de nuevas empresas de servicios auxiliares: transportistas, financieras, aseguradoras, publicistas, etc.

Chandler fue el primero en utilizar el concepto de *economías de la velocidad*, para aplicarlo al caso específico de los grandes minoristas, pues éstos, a diferencia de los grandes productores, no basan sus economías de escala en el tamaño, sino en la rapidez de las transacciones, de ahí que la rotación de existencias en una empresa minorista sea la forma más práctica de determinar su eficiencia, ya que un aumento en la velocidad de circulación de mercancías, *ceteris paribus*, reduce el costo unitario y aumenta la productividad por trabajador.

#### **1.4 La gran empresa en la teoría de la globalización.**

En los últimos treinta años el sistema capitalista mundial ha experimentado cambios profundos que han alterado de forma significativa la forma organizativa de los procesos productivos. Ello representa un importante reto para los enfoques teórico-económicos que pretenden dar cuenta de tales cambios.

En principio, existe consenso entre los teóricos por señalar a la movilidad internacional del capital como rasgo distintivo de esta nueva fase de acumulación a la que muchos han

---

<sup>28</sup> Chandler, Alfred D. *La Mano Visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España 1977, p. 337.

denominado *globalización*.<sup>29</sup> En opinión de Francois Chesnais “el contenido efectivo de la globalización se deriva, no de la mundialización de los intercambios comerciales, pues estos han crecido modestamente, sino de las operaciones del capital, tanto en su forma industrial como financiera.”<sup>30</sup> En tanto, Ricardo Petrella señala categórico: “la globalización de los flujos de capital ha sido el nervio de la globalización económica”.<sup>31</sup> Dicha movilidad está estrechamente relacionada con políticas de liberación, privatización y desregulación económico y financiera implementadas por muchos de los gobiernos nacionales.

Para John Borrego el capitalismo global involucra dos procesos que se refuerzan entre sí: la expansión mundial del capital industrial y del capital bancario, que juntos conforman el *capital financiero global* que ha alcanzado la hegemonía sobre la articulación del proceso de producción a escala mundial.<sup>32</sup>

En el plano estrictamente económico Gary Gereffi define a la *globalización como la integración funcional de actividades económicas internacionales dispersas*.<sup>33</sup> No obstante, la globalización no es sólo un fenómeno económico o financiero, pues igualmente se expresa en una globalización de los mercados, de las estrategias empresariales, de la tecnología, los conocimientos, la investigación, las formas de vida, los modelos de consumo, de la cultura; de las capacidades reguladoras, de la unificación del sistema político democrático e incluso de la conciencia planetaria.

---

<sup>29</sup> Para Alejandro Dabat esta nueva fase merece el nombre de *capitalismo informático-global*, por su contenido tecnológico y alcance espacial (Dabat, Alejandro “Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo” en Jorge Basave et al; *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*; Colección Jesús Silva Herzog, IIEc – UNAM; México. P. 43)

<sup>30</sup> Chesnais, Francois, “La globalización y el estado del capitalismo a finales de siglo” en revista *Investigación Económica*, Núm. 215 enero – marzo 1996, Facultad de Economía UNAM., p. 236.

<sup>31</sup> Petrella, Ricardo, *Los límites a la competitividad: cómo se debe gestionar la aldea global*, Ed. Sudamericana-Universidad Nacional de Quilmes, España 1996. p. 57.

<sup>32</sup> Borrego, John, “La economía global: contexto del futuro” en revista *Investigación Económica*, Núm. 191, Facultad de Economía UNAM, México 1990., p. 171.

<sup>33</sup> Gereffi, Gary, “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización” en *Revista Problemas del Desarrollo*, Núm. 125, IIEc – UNAM, México 2001., p. 14.

En todo esto el Estado nacional toma nuevas dimensiones, pues ahora el espacio nacional está siendo remplazado por el espacio global, o regional. Incluso los conceptos de soberanía y riqueza nacional están cuestionados al depender más de las grandes compañías, que operan según una lógica y estrategia ajena a los intereses nacionales y propios de la clase capitalista global.<sup>34</sup>

A propósito de grandes empresas, hay quienes apuntan, como otro rasgo distintivo de la globalización económica, la formación de *oligopolios mundiales* en todas las ramas de la economía, pero específicamente en las que se caracterizan por su alta tecnología y fuerte intensidad en investigación y desarrollo,<sup>35</sup> concretamente en el sector electrónico informático que es el que comanda este nuevo ciclo industrial.<sup>36</sup>

Paralelo a los fenómenos anteriores se observa una *relocalización de la actividad económica* con los siguientes efectos: 1) Desarrollo de esquemas de producción paralela —abastecimiento múltiple— en regiones y comunidades en vez de naciones; 2) Creación de zonas de libre comercio ubicadas de modo que se pueda aprovechar la mano de obra barata en países del tercer mundo; 3) Evolución de ciudades localizadas en la periferia que sirven de cuarteles bancarios, financieros y administrativos; 4) Establecimiento de centros financieros internacionales en lugares con escasa reglamentación, bajos costos de operación y relativa estabilidad política y económica; 5) formación de bloques económicos regionales abiertos entre ellos y 6) la irrupción de Asia Oriental como uno de los espacios más dinámicos de la economía mundial.<sup>37</sup>

Regresando al tema de las empresas podemos decir que la gran corporación sigue siendo la forma organizacional básica de la producción capitalista moderna, sin embargo, ha sufrido cambios importantes y sus relaciones con el resto de los agentes productivos y con las instituciones se ha transformado.

---

<sup>34</sup> Borrego, *Ob cit.*, p. 176.

<sup>35</sup> Chesnais, Francois, *ob. cit.*, Pp. 243-245.

<sup>36</sup> Dabat, Alejandro. *ob. cit.*, p. 48-49.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 51, Borrego *ob. cit.*, Pp. 186-204.

**Manuel Castells** define seis trayectorias organizativas en la reestructuración de la empresa capitalista moderna: 1) Transición de la producción en serie a la producción flexible; 2) Sustitución de las grandes empresas de integración vertical como modelo de organización por un modelo de producción en redes donde los proveedores claves están controlados o influidos por empresas financieras, comerciales o tecnológicas que pertenecen a la firma matriz; 3) Nuevos métodos de gestión caracterizados por sistemas de suministro “justo a tiempo”, control de la calidad total, participación activa de los trabajadores, organización del trabajo entorno al proceso, no a la tarea, gestión en equipo, jerarquía administrativa plana con escasos símbolos de posición y toma de decisiones descentralizadas; 4) Modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo la cobertura de una gran compañía; 5) Formación de alianzas estratégicas entre grandes empresas donde la competencia no queda excluida; 6) Cambio en la forma de internacionalización de la actividad empresarial hacia una donde la inversión de la gran firma está orientada a la construcción de un conjunto de relaciones entre compañías situadas en diferentes entornos institucionales.<sup>38</sup>

En apoyo a estos cambios organizativos se han desarrollado complejos sistemas tecnológico-informáticos que tienen la intención de apoyar y potenciar la competitividad de las empresas, fin último de su reestructuración.

Gary Gereffi ha introducido el concepto de *cadena productivas globales* para explicar los cambios recientes en la organización de los procesos productivos. En este sentido define como cadena productiva al conjunto de actividades relacionadas con el diseño, la producción y el marketing de un producto. Gereffi distingue en la nueva fase de acumulación de capital dos tipos de cadenas productivas globales: las dirigidas por el productor y las dirigidas por el comprador.

Las *cadena productivas globales dirigidas por el productor* son aquellas donde los grandes fabricantes, por lo general corporaciones transnacionales, desempeñan un papel central en la

---

<sup>38</sup> Castells, Manuel “La empresa Red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional” en *La era de la información*, Vol. I, Ed. Siglo XXI, México 1999, Pp. 181-196.

coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia delante y hacia atrás), estas redes son características de industrias intensivas en capital y tecnología, como la automotriz, la aeronáutica, computación, semiconductores y maquinaria pesada.

Por otra parte están las *cadena productivas globales dirigidas por el comprador* que son las que están dominadas por las grandes empresas de comercio detallista, distribuidores y fabricantes de marca que establecen redes de producción descentralizada y de subcontratación en países exportadores del tercer mundo. Particularmente el concepto de cadenas productivas dirigidas por el comprador es muy importante, porque es a partir de este concepto como podemos explicar el ascenso de los grandes minoristas como entes articuladores y organizadores de vastas redes mundiales de producción en una amplia gama de sectores económicos.

Las redes dirigidas por los grandes minoristas son características de industrias intensivas en fuerza de trabajo como son: textiles, zapatos, juguetes, artículos para el hogar, electrónica, artesanías, entre otras. Una de las características principales de las empresas que dirigen estas redes es que diseñan y/o comercializan, pero no fabrican los productos que ordenan. Sus ganancias no se derivan de la escala, volumen o avances tecnológicos, como sucede en las cadenas dirigidas por el productor, sino de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas, comercialización y servicios financieros, que les permiten actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores con nichos de productos en evolución en sus principales mercados de consumo.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Gereffi, Gari, *ob. cit.*

## 1.5 Teoría sobre el empresario y los grupos económicos.

La concepción más fastuosa que ha merecido el empresario en la teoría económica es la de ser el promotor del desarrollo económico. Fue **Joseph A. Schumpeter** el primero en poner al empresario en el centro de la escena del desarrollo, y no por ser el poseedor de los medios de producción sino por el hecho de ser *el promotor del cambio en las formas de combinar los recursos productivos en forma creativa para lograr con ello innovaciones que creen nuevos productos; introduzcan nuevos métodos de producción; realicen aperturas de nuevos mercados; conquisten nuevas fuentes de aprovisionamiento o creen una nueva organización estructural del mercado.* Según esto, el empresario no es el que realiza acciones adaptativas sino el que actúa para modificar las condiciones establecidas, el emprendedor propiamente.<sup>40</sup>

Pero *la conducta empresarial* no se rige sólo por principios de mera racionalidad económica; tampoco por la satisfacción de necesidades mediante una adquisición vasta de bienes de consumo o por egoísmo individual; ni mucho menos por adaptación hedonista. Pues si estas fueran las motivaciones que guían el comportamiento de los empresarios, éstos tenderían a desaparecer en algún punto de la historia de la humanidad.<sup>41</sup> La conducta empresarial es más compleja y excede los límites de la economía para adentrarse en las sendas de la psicología humana.

Dejando de ver al empresario como un agente individual y pasando a estudiarlo como un grupo social, encontramos que hay distintos enfoques que han tratado de explicar el comportamiento empresarial, particularmente en el mundo capitalista y concretamente en países subdesarrollados.

En un estudio, sobre *Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México*, realizado por de Matilde Luna y Francisco Valdés, se señalan los enfoques que han seguido las

---

<sup>40</sup> Joseph A. Schumpeter, (1912): *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, Ed. FCE, México.

<sup>41</sup> No obstante, el concepto de empresario, en el sentido schumpeteriano, no es una categoría histórica, propia del modo de producción capitalista, y es posible su existencia en cualquier otra forma social de producción.

investigaciones sobre el comportamiento empresarial y su relación con el poder político en México:

1. La visión Marxista / Dependentista, que parte del concepto de imperialismo y “capital financiero” para de ahí, explicar el comportamiento empresarial en países subdesarrollados. Este enfoque parte del supuesto de que la dinámica de desarrollo capitalista impone fuertes determinantes al capital nacional, y que este no puede actuar más que de forma subordinada articulando las diferentes actividades de acumulación interna con la acumulación de los países centrales.

2. La que ve al empresario como un actor político y lo postula no como un ente atomizado, sino como un agente capaz de reunirse en organizaciones empresariales donde dan forma y canalizan su participación política, presentándose como grupos que presionan para adecuar al Estado y la política a sus intereses.

3. Un tercer grupo de investigadores ha estudiado al empresario como un sujeto social y político complejo y heterogéneo, que no puede ser simplificado mediante explicaciones clasistas o economicistas. Esta postura considera que los empresarios no sólo son un grupo de presión sino que desarrollan estrategias de acción política orientadas principalmente hacia tres ámbitos: las políticas públicas, la política partidario-electoral, y la acción cívica y cultural. Consideran a la organización empresarial como una forma corporativa que afirma la identidad de la organización como la entidad político-institucional más importante de este sector social. Un elemento más de este enfoque es la consideración histórica (tradiciones y modalidades) del ejercicio del poder tanto económico, social y político. Y finalmente se considera también al empresario como un sujeto en constante transformación y particularmente en situaciones de crisis.

4. Un enfoque más apunta a la relación inversa de poder entre empresario y Estado, esto es: a mayor poder del Estado corresponde un poder decreciente del empresariado y viceversa. Esta visión es importante porque plantea la posibilidad de conflictos y observa la relación entre empresarios y poder político como un proceso que se constituye, no preestablecido ni

inmanente. Es decir, como relaciones entre el Estado y los empresarios que se tejen bajo hilos finos de negociaciones, acuerdos, cooperación, arreglos y concertaciones.

Por otra parte, en estudios que atienden al desarrollo de los grupos empresariales en México se han tipificado diversas rutas, que son bien resumidas por Alejandra Salas: 1) la que considera que el origen regional es el factor más importante en las prácticas y políticas de los grupos empresariales; 2) la que utiliza como criterio las estrategias para agrupar a los empresarios en dos sectores: moderados y radicales; 3) la que da mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y patrones de desarrollo de los grupos económicos; 4) la que dá más peso a las estrategias corporativas y organizacionales y 5) la que argumenta que los intereses familiares, las redes, las estructuras, los valores y las prácticas culturales de cooperación y solidaridad moldean el desarrollo de los grupos empresariales.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Salas Porras, Alejandra "Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos" en *Revista Mexicana de Sociología*, Año LVXI, No. 1, enero – marzo. IIS-UNAM, México 2002

## CAPÍTULO 2

### LA CONCENTRACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA EN MÉXICO

#### 2.1 Definición y delimitación del sector

Hablar del sector comercio, tal y como lo define el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), incluye a todos aquellos establecimientos dedicados en lo fundamental a la compra de mercancía para su reventa. A su vez esta clasificación contiene a dos subsectores: El de comercio al por mayor (subsector 61) y el de comercio al por menor (subsector 62). El primero está integrado por establecimientos cuya actividad de reventa se dirige a usuarios de tipo intermedio (Industrias, comercio, servicios, etc.) y el segundo, que se acerca más a nuestro objeto de estudio, es aquel cuya actividad de reventa se dirige a los consumidores finales para su uso personal o doméstico. En efecto, nuestro objeto de estudio se encuentra dentro del subsector comercio al por menor, concretamente en las ramas 6220 (tiendas de autoservicio) y 6240 (tiendas departamentales).

No obstante, para los fines de la investigación exhaustiva, considero como *sector de las grandes empresas de comercio minorista* a un conjunto de empresas cuya actividad principal es la reventa de mercancías de consumo, uso personal o doméstico a consumidores finales; están ubicadas como tiendas de autoservicio, departamentales o de comercio especializado; operan como grandes cadenas de tiendas; tienen presencia en todo el territorio nacional, o bien una marcada presencia regional; su planta laboral es de más de 1,000 personas y realizan ventas anuales superiores a los mil millones de pesos.

Con las características anteriores se crea una muestra que incluye a los siguientes corporativos: *Wal-Mart de México, Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante, Organización Soriana, Casa Ley, Grupo Comercial Chedraui, Carrefour, Auchan, El Puerto de Liverpool, Grupo Sanborns, Grupo Palacio de Hierro, Grupo Elektra, Grupo Famsa, Coppel, Grupo Hermanos Vázquez, Tiendas Viana, Farmacias Benavides, Farmacias de Similares,*

Corporativo Fragua, Controladora de Farmacias, Femsa Comercio, Controladora Milano y Grupo Martí. Para fines analíticos y de exposición se clasifican a estas empresas dentro de cinco grupos según el tipo de comercio, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1

## GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA, MÉXICO 2001

<b>Comercio de Autoservicio</b>	<b>Comercio Especializado (Farmacias)</b>
Wal-Mart de México	Farmacias Benavides
Controladora Comercial Mexicana	Corporativo Fragua
Grupo Gigante	Controladora de Farmacias
Organización Soriana	Farmacias Similares
Grupo Casa Ley	
Grupo Comercial Chedraui	
Carrefour	
Auchan	
	<b>Comercio Departamental</b>
	El Puerto de Liverpool
	Grupo Sanborns
	Grupo Palacio de Hierro
<b>Comercio Especializado (muebles, línea blanca y electrónica)</b>	
Grupo Elektra	
Coppel	
Grupo Famsa	
Grupo Hermanos Vázquez	
Tiendas Viana	
	<b>Otro Tipo de Comercio Minorista</b>
	Controladora Milano
	Grupo Martí
	Femsa Comercio

## 2.2 Condiciones y factores que determinan la estructura

### 2.2.1 Antecedentes históricos

#### 2.2.1.1 El Porfiriato.

El sector de las grandes empresas de comercio minorista tiene su primer antecedente en la época porfirista (1876–1911), cuando las condiciones económicas del país dan origen a una burguesía industrial y minera, radicada en la Ciudad de México, en algunas ciudades del interior (Guadalajara, Monterrey, Querétaro, Pachuca y Puebla) y en los puertos más importantes (Veracruz, Tampico y Mazatlán). Esta naciente burguesía, emigrantes extranjeros y algunos nacionales, habían imitado sus hábitos de consumo de las principales ciudades europeas y en México fueron los que empezaron a demandar mercancías de moda en los primeros almacenes del centro de la ciudad, entre los que se encontraban *El Puerto de Liverpool*, *El Palacio de Hierro*, *La Casa Boker*, *El Progreso*, *La Gran Sedería*, entre otros.

Poco antes de esta época un grupo de comerciantes nativos de Francia habían instalado en los alrededores de lo que hoy es la Plaza de la Constitución grandes muebles o cajones donde colocaban toda clase de mercancías. Los cajones más prósperos fueron los que comercializaban ropa, sombreros y otros accesorios como sedería, encajes y telas; fue de estos cajones de donde surgieron los comerciantes que posteriormente fundarían los principales almacenes fijos a fines del siglo XIX y en donde se observa claramente el predominio de formas de comercialización europea (almacenes de novedades o departamentos) cuyos principales productos de venta se limitaban a artículos de uso personal y de lujo.

LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA EN EL PORFIRIATO		
EMPRESA	AÑO	ACONTECIMIENTO
Liverpool	1847	Surge como la primer tienda de novedades fundada por el francés Jean Baptiste Ebrard.
	1872	La tienda sería agrandada y a principios del siglo antepasado contaba ya con tres pisos divididos en departamentos de ropa, moda en general y artículos para el hogar.
Palacio de Hierro	1891	Los franceses José Tron y José Léautaud, junto con otros comerciantes que formaban <i>J. Tron y Cia.</i> , inauguran en el centro de la ciudad de México el primer edificio de <i>El Palacio de Hierro</i> , que además de ser la primera tienda departamental a la altura de las más prestigiadas de París, Londres, Nueva York y Chicago también fue la que revolucionó la forma de hacer las transacciones comerciales al pasar de un sistema de regateo a otro de precios fijos.
Hermanos Sanborns	1903	Los hermanos Walter y Frank Sanborn, de origen norteamericano, fundaron un negocio llamado <i>Farmacia Americana</i> , también en el centro de la ciudad de México, más tarde a este negocio le agregarían servicio de fuente de sodas dando origen a lo que después serían las tiendas departamentales <i>Hermanos Sanborn's</i>

Fuente: Elaboración propia con información de los reportes de las empresas y sus paginas web.

### 2.2.1.2 De la revolución al Maximato

Los años que siguieron a 1910 se caracterizan por una inestabilidad social, política y económica en el país. La época revolucionaria tendría el efecto de amedrentar las inversiones extranjeras, principales gestoras del gran comercio, por la posibilidad de que sus bienes fueran confiscados. Sin embargo, el hecho de que la revolución fuera más de carácter campesino, derivó en que la lucha se desarrollara principalmente en las zonas rurales, donde se encontraban las haciendas. Este hecho hizo que las empresas comerciales siguieran operando con relativa normalidad, no obstante, el abasto se tornó un tanto inseguro, al igual que las ventas.

### 2.2.1.3 El Cardenismo

El cardenismo trajo consigo el boleto de entrada de México al sistema de acumulación capitalista moderno, pero con una base nacionalista y social. La prioridad del gobierno de Cárdenas estuvo en la creación de instituciones que apoyaran el desarrollo rural y contribuyeran a crear la infraestructura económica básica para apuntalar la industria nacional. El crecimiento de la economía tuvo como fuente el sector primario exportador, lo que permitió generar excedentes de capital para invertirlos en la industria. El enfrentamiento constante con el capital extranjero fue la causa de que en este periodo no entrarán nuevas inversiones al país, no obstante, las grandes empresas de comercio minorista, instaladas con anterioridad en el territorio nacional mejorarían su posición, pero en general no habría fuertes inversiones.

LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA EN EL CARDENISMO		
EMPRESA	AÑO	ACONTECIMIENTO
Salinas y Rocha	1933	Los regiomontanos Benjamín Salinas y Joel Rocha fundan la empresa <i>Salinas y Rocha</i> , pionera en la venta de artículos de consumo duradero como muebles y artículos para el hogar y posteriormente incluiría electrodomésticos. Durante los años treinta la empresa estableció una estrategia de crecimiento que buscaba cubrir todo el territorio nacional.
París Londres	1935	Se constituye la sociedad mercantil <i>París Londres</i> empresa que operaría como una tienda departamental de gran prestigio. El

		principal accionista de esta empresa sería <i>Sucesores de Gas y Cía.</i> , empresa propiedad de un grupo de franceses encabezado por Enrique Teissier y que desde 1913 venía operando en el mercado nacional aunque con distintas denominaciones.
Mueblería Villarreal	1937	Francisco Villarreal Torres funda la empresa <i>Mueblería Villarreal</i> que comercializaba muebles y encerres para el hogar en el norte del país.

Fuente: Elaboración propia con información de los reportes de las empresas y sus páginas web.

#### 2.2.1.4 Industrialización por sustitución de importaciones

Durante el período 1940-1955 México optó por un modelo de industrialización por sustitución de importaciones, principalmente de bienes de consumo final e intermedio, y gracias a las medidas arancelarias adoptadas por el gobierno se creó un mercado cautivo para las manufacturas nacionales. La política estatal se dirigió a la creación de infraestructura urbana (carreteras, comunicaciones, zonas habitacionales, etc.); promoción del crédito mediante el impulso al desarrollo de la banca; impuestos bajos; exenciones fiscales y bajos aranceles para las importaciones de bienes de capital. Todo esto para hacer posible el desarrollo de la industria nacional.

El PIB aumentó a una tasa media anual de 6%, pero la devaluación del peso y la galopante inflación causó una mayor concentración del ingreso y no fue hasta 1956 cuando se logró poner fin a la espiral inflacionaria una vez que en 1954 se estableció la paridad cambiaria.

En este contexto se gestó una burguesía nacional, que al menos en el sector de las grandes empresas de comercio minorista dio origen a algunas de las principales cadenas de tiendas con capital mexicano: *Comercial Mexicana, Sumesa, Aurrerá, Famsa, Coppel, Cofar, Fragua*, las cuales iniciarían operando regionalmente pero en las siguientes décadas extenderían sus actividades a otras áreas o incluso en todo el territorio nacional. Para fines de los años cuarenta y principios de los cincuenta llegan al sector importantes inversiones extranjeras, principalmente las de origen norteamericano: *Sears y Woolworth*

Para esta época el dinamismo de los grandes minoristas estaba centrado en la demanda de las familias de altos ingresos, lo que impulsó la consolidación de las tiendas departamentales, controlados de antaño por capital francés. Simultáneamente surgen las primeras tiendas de autoservicio y descuento, orientadas a satisfacer la demanda de la clase media e incluso a algunos sectores populares de la Ciudad de México y otras ciudades importantes.

LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA EN EL PERIODO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES		
EMPRESA	AÑO	ACONTECIMIENTO
Comercial Mexicana	1944	Se constituye la empresa mexicana <i>Antonio González e Hijo</i> , dedicada en lo fundamental a la comercialización de textiles y que en 1957 cambiará su denominación por la de <i>Comercial Mexicana</i> .
Sumesa	1946	Inicia operaciones con un formato de venta que sería una combinación de departamentos con autoservicio ofreciendo una gama de productos que van desde artículos de uso personal, alimentos, ropa y posteriormente electrodomésticos.
Aurrerá	1958	Inicia operaciones en la Ciudad de México como una tienda de camisas, posteriormente introduciría un concepto novedoso de comercio basado en: descuentos, autoservicio y surtido.
Sanborns Hermanos	1950	Inicia asociación con la empresa norteamericana <i>Walgreen Co.</i>
	1956	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
Sears Roebuck	1947	Inicia operaciones en la Ciudad de México como una filial de la norteamericana <i>Sears Roebuck Co.</i> , introduciendo el autoservicio como un formato de comercialización novedoso para la época, además de tener la virtud de reducir los costos de venta.
Woolworth	1954	Inicia operaciones la filial norteamericana de <i>F.W. Woolworth Co.</i> , introduciendo una forma de venta conocida como "precio único"
El Palacio de Hierro	1958	Establece su segunda tienda en la Ciudad de México.
Hermanos Vázquez	1953	Inicia operaciones como una tienda departamental

Elektra	1957	Abre su primer tienda en Monterrey, Nuevo León a partir de la escisión con <i>Salinas Y Rocha</i> .
Famsa	1957	Inicia operaciones en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.
Almacenes Coppel	1941	Inicia actividades en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.
	50's	Incursiona en el sistema de ventas a crédito.
Farmacias Guadalajara	1942	Inicia operaciones en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco y desarrolla un sistema de distribución de mayoreo que además de Guadalajara incluía otros estados vecinos.
Farmacias Benavides	1942	Inicia su expansión hacia las ciudades fronterizas del Norte.
	1947	Primera diversificación del negocio: introduce el concepto de cafeterías.
	1956	Fortalece el concepto de tienda ofreciendo artículos de conveniencia.
Controladora de Farmacias	1949	Establece su primer local comercial en el centro de la Ciudad de México.

Fuente: Elaboración propia con información de los reportes de las empresas y sus páginas web.

### 2.2.1.5 El desarrollo estabilizador

Al finalizar la década de los cincuenta la industria había desplazado a la agricultura como motor de la economía; la inversión pública daba paso a la inversión privada y surge el capital financiero, que es el que habrá de sostener la monopolización acelerada de los años siguientes, al mismo tiempo crece la participación de la inversión extranjera en ramas diferentes a la industria extractiva.

Para inicio de los años sesenta México se encuentra en una recesión económica que impacta principalmente en las condiciones de vida de la clase baja. Los obreros ven congelados sus salarios mientras que el desempleo avanza en importantes sectores de la economía. En 1962 la crisis económica es superada; la productividad del trabajo alcanza altas tasas de crecimiento; el salario sube ligeramente y la ganancia se recupera con creces.<sup>43</sup> Por otra parte, se intensifica el

<sup>43</sup> Semo, Enrique: 1989, Tomo V

apoyo gubernamental al sector privado nacional que se fortalece por un lado a través de la creación de un mercado cautivo, y por otro, a través de facilidades crediticias, exenciones fiscales, subvención de materias primas, electricidad, transporte, etc.

Cabe señalar que a pesar de la reducción en la inversión pública, el Estado se muestra como un agente activo en la económica al poseer empresas en varios sectores que van desde el comercio hasta la minería, pasando por los servicios y la manufactura.

La explosión demográfica en las ciudades y el crecimiento de la clase media son fenómenos de la época. Al lado de estos fenómenos se dan cambios cualitativos en la demanda, que forman a una naciente “sociedad de consumo”. Todo este proceso está apoyado por la masificación de aparatos modernos como el automóvil, la televisión, el radio y los refrigeradores, la aparición de técnicas novedosas de mercadotecnia y la incorporación del trabajo femenino a la fuerza laboral.

Lo anterior sirvió de base para que en este periodo se diera la primera modernización y concentración del comercio minorista, el *modus operandis* de los grandes minoristas es la expansión regional vía nuevas inversiones y algunas alianzas con el capital extranjero. Por otra parte aparecen nuevas empresas, que si bien al iniciar la década de los sesenta no tenían una posición significativa, al finalizar esta década su presencia, tanto en la ciudad de México como en las principales ciudades del interior, era muy notable.

José Luis Ceceña señala que en 1962 existían veintiún grandes empresas comerciales en México, de las cuales en ese momento diez eran controladas por capital extranjero: *Sears Roebuck de México, Sanborns Hnos., F.W. Woolworth Co., El Puerto de Liverpool, El Palacio de Hierro, Al Puerto de Veracruz, El Centro Mercantil, Comercial Mexicana., La Nueva Galatea y Ruiz Soladrero y Cía.*, de estas empresas 3 eran de origen norteamericano, 4 francesas y 3 españolas, en conjunto sus ingresos representaban cerca de dos terceras partes del total (21 empresas). Por su parte el sector privado nacional controlaba diez grandes empresas minoristas que representaban aproximadamente un tercio de los ingresos totales, destacando: *Super Mercados, Centro Mercantil de Monterrey y Salinas y Rocha*, todas ellas propiedad de

los inversionistas del grupo Monterrey.<sup>44</sup> Por su parte Matilde Luna señala que en 1965 el 15% de los comercios establecidos poseían el 94.5% del capital invertido en el sector.<sup>45</sup>

LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA EN EL PERIODO DE DESARROLLO ESTABILIZADOR		
EMPRESA	AÑO	ACONTECIMIENTO
Gigante	1962	Ángel Losada Gómez funda su primera tienda de autoservicio en la ciudad de México.
Comercial Mexicana	1962	Introduce un formato combinación de supermercado /tienda, al mismo tiempo que inicia su expansión territorial.
Aurrerá	1960	Introduce la tienda <i>Superama</i> como un nuevo formato dirigido a constituirse como la clásica tienda de barrio.
	1964	Diversifica actividades hacia los restaurantes e inicia asociación con la empresa norteamericana <i>Jewel Tea Co.</i>
	1965	Inicia expansión en la Ciudad de México.
Soriana	1968	Se da la apertura del primer hipermercado en Torreón, Coahuila.
El Palacio de Hierro	1963	Se integra a uno de los grupos financieros más importantes del país: El Grupo Bal (Cremi -Peñoles- Cervecería Moctezuma), dirigido por Raúl Bailleres.
	1964	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
Elektra	60's	Inicia expansión regional en el Norte del País.
Famsa	1962	Entra al campo de la fabricación de muebles con una empresa llamada <i>Aparatos Monterrey</i> .
Fragua	60's	Amplía su línea de productos y número de farmacias principalmente en la ciudad de Guadalajara.

<sup>44</sup> Ceceña Gamez, José Luis, *El capital monopolista y la economía de México*, Ed. Cuadernos Americanos, México 1963, Pp. 142-144.

<sup>45</sup> Luna, Matilde "Los grupos privados y las empresas estatales en los setenta" en Julio Labastida, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza editorial mexicana - UNAM, México 1986, p. 230.

Milano	1963	Inicia expansión en la Ciudad de México y área metropolitana.
Martí	1969	Introduce formato de tienda departamentales especializadas en artículos deportivos.

Fuente: Elaboración propia con información de los reportes de las empresas y sus páginas web.

### 2.2.1.6 Periodo de populismo económico

Los años setenta son particularmente importantes para el avance en la monopolización de las grandes empresas minoristas, ya que logran extender sus actividades a nivel nacional, en muchos casos con el apoyo del capital financiero. Particularmente las asociaciones con el capital bancario y con el capital extranjero le da forma a muchas de las grandes empresas de comercio minorista en esta época, al respecto Amezcua señala:

A grandes rasgos habría dos formas fundamentales de fusión entre el gran capital financiero y comercial para el periodo 1977 – 1980:

- o Cuando un grupo financiero nacional altamente desarrollado o bien un consorcio extranjero controlan financiera y administrativamente a la firma comercial e incluso tratan de lograr su integración funcional (integración vertical).
- o Cuando un grupo financiero tradicional o clásico o una sociedad financiera controlan solo financieramente a la firma comercial dándole autonomía administrativa.<sup>46</sup>

Para esta época la demanda para las grandes empresas comerciales se sustenta, desde luego, en las compras de la clase alta, sin embargo, se incrementan las compras de la pequeña burguesía y clase media citadina que fueron beneficiadas por el auge petrolero. No obstante, para 1976 la situación habría de cambiar a causa de la inflación y la recesión por la que atravesó el país, situación que obligó a las grandes empresas de comercio minorista a hacer reestructuraciones organizativas, renovar sus sistemas y métodos de venta, diversificar sus actividades, buscar

<sup>46</sup> Amezcua Cardiel, Héctor, “La fusión de los grupos y holdings comerciales con el capital financiero” en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coord.) *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Editorial Grijalbo, México 1991, p. 341.

asociaciones con el capital bancario nacional y con el capital extranjero. Igualmente aparecen nuevas empresas con formatos novedosos, tales como son las tiendas de conveniencia.

LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DURANTE EL POPULISMO ECONÓMICO		
EMPRESA	AÑO	ACONTECIMIENTO
Aurrerá	1970	Crea la tienda de ropa <i>Suburbia</i> e introduce el formato de Bodega.
	1972	Inicia operaciones fuera de la Ciudad de México, en los estados del centro del país.
	1977	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
	1978	Introduce la comercialización de productos estratégicos conocidos como de "marca libre"
	1979	Incursiona en la Región del Bajío.
	1980	Cambia su forma de organización jurídica por otra que le permite funcionar como una <i>holding</i>
	1983	Termina su asociación con la empresa norteamericana <i>Jewel Tea Co.</i>
Comercial Mexicana	70's	Inicia fuerte proceso de expansión nacional.
	1981	Adquiere la cadena de supermercados <i>Sumesa</i> .
	1982	Diversifica sus actividades hacia los restaurantes.
Gigante	70's	Expande su presencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.
	1972	Diversifica sus actividades hacia los restaurantes ( <i>Toks</i> )
	1978	Adquiere en provincia la cadena de <i>Tiendas Hemuda</i>
	1979	Incursiona en la Región del Bajío.
	1980	Consolida su presencia en Guadalajara mediante la adquisición de <i>Tiendas Maxi</i> .
	1982	Inicia operaciones en el Norte del país

Chedraui	1970	Inaugura la primera tienda de autoservicio en Xalapa, Veracruz.
Soriana	1972	Inicia una segunda etapa de expansión en el Norte y Centro del país.
Liverpool	1972	Apertura de <i>Liverpool</i> Satélite.
	1974	Apertura de <i>Liverpool</i> Tacubaya.
	1980	La empresa cambia su organización jurídica para convertirse en una empresa controladora. Realiza la apertura del centro comercial Perisur.
	1981	<i>Banca Serfin</i> figura como el principal accionista de la empresa
Palacio de Hierro	1980	Inaugura una tienda en el centro comercial <i>Perisur</i>
	1983	La familia Bailleres, accionistas de la hoy desaparecida <i>Banca Cremi</i> , poseen y controlan administrativamente la empresa
París Londres	1980	La empresa adopta el sistema de administración por divisiones: comercial, operativa y administrativa.
Sanborns Hermanos	1980	Adopta la forma de organización por divisiones: comercial e industrial.
Elektra	70's	Inicia expansión por todo el territorio nacional.
Almacenes Coppel	1970	Introduce sistema de venta de ropa a crédito en cuenta revolvente (saldo y plazo único) y amplía su línea de productos a perfumería, zapatería, tenis y accesorios para vestir.
Famsa	1970	Inicia operaciones en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, como una empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos.
	1975	Inicia programa de expansión regional por los estados del noreste.
Empresas Villarreal	1978	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

	1980	La empresa es adquirida por el Grupo Chihuahua o Grupo Vallina quienes toman el control administrativo de la empresa para integrarla como una división comercial del grupo (que en aquel entonces comprendía también el <i>Multibanco Comermex</i> y varias empresas de la industria maderera).
Salinas y Rocha	1980	Se constituye como empresa controladora.
	1981	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
	1982	<i>Bancomer</i> figura como accionista mayoritario de la empresa pero no la controla administrativamente, esta función estaba a cargo de la familia Salinas y Rocha.
Farmacias Benavides	70's	Incrementa su participación en el Noroeste del país vía adquisición de <i>Boticas Moebius</i> , <i>Farmacia San Rafael</i> y <i>Boticas Moderna</i> .
Fragua	1983	Realiza una reestructuración corporativa para integrar verticalmente al grupo
Milano	70's	Construye su primer centro de distribución
Femsa Comercio	1978	Aparece la tienda de conveniencia <i>Oxxo</i> en Monterrey, Nuevo León.
7 - Eleven	70's	Surgen en Monterrey las tiendas de conveniencia <i>7-Eleven</i> a partir de una sociedad entre la empresa regiomontana <i>Valores Corporativos</i> y la estadounidense <i>Southland Corporation</i>

Fuente: Elaboración propia con información de los reportes de las empresas y sus páginas web.

### 2.2.2 Condiciones de oferta

Según el último censo económico del INEGI, publicado en 1998, el sector detallista en México esta compuesto por alrededor de 1,331,175 establecimientos distribuidos en todo el territorio nacional y cuyo crecimiento de 1993 a 1998 ha sido de 16.3% (ver cuadro 2.2).

Los establecimientos que por su número tienen mayor peso son los especializados en ventas de productos alimenticios, bebidas y tabaco, y los especializados en productos no alimenticios, ambas categorías comprenden normalmente a pequeños negocios familiares con tecnología

rezagada, falta de capacitación, escasez de infraestructura y dificultades de acceso al sistema financiero, no obstante, en conjunto representan aproximadamente 94.7 % del sector con 1,260,326 establecimientos, y su crecimiento en el periodo 1993–1998 fue del 14.8 %.

Cuadro 2.2

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES: UNIDADES ECONÓMICAS,  
MÉXICO 1993 - 1998

Subsector y rama de actividad	Unidades económicas		
	1993	1998	Variación (%)
<b>Comercio al por menor</b>	<b>1,144,987</b>	<b>1,331,175</b>	<b>16.3</b>
Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor, en establecimientos especializados	672,718	747,373	11.1
<b>Comercio de productos alimenticios al por menor en supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes</b>	<b>8,760</b>	<b>24,378</b>	<b>178.3</b>
Comercio de productos no alimenticios al por menor, en establecimientos especializados	425,316	512,953	20.6
Comercio de productos no alimenticios al por menor, en tiendas de departamentos y almacenes	2,581	2,881	11.6
Comercio al por menor de automóviles. Incluye llantas y refacciones	32,491	39,410	21.3
Estaciones de gasolina (gasolineras)	3,121	4,180	33.9
<b>Comercio al por mayor</b>	<b>74,139</b>	<b>112,501</b>	<b>51.7</b>
<b>Total Nacional</b>	<b>1,219,126</b>	<b>1,443,676</b>	<b>18.4</b>

Fuente: INEGI, XI y XII Censo comercial 1994 y 1999

Por otra parte, están los supermercados, tiendas de autoservicio, tiendas departamentales y almacenes que con 27,259 establecimientos representan únicamente el 2%, pero han tenido una tasa de crecimiento bastante alta que para el periodo 1993–1998 fue de 140.3%; a diferencia del segmento anterior éste se conforma por grandes cadenas de tiendas, con tecnología de punta, canales de comercialización e infraestructura adecuada y fácil acceso al sistema financiero.

### **2.2.3 Condiciones de demanda.**

La magnitud de la demanda para el sector está determinada por la población total, la composición urbano-rural, la distribución del ingreso y la composición del gasto. No menos importantes son los elementos cualitativos de la demanda y que tienen que ver con los gustos y preferencias de los consumidores.

#### *2.2.3.1 Población total y composición urbano-rural*

Según un documento del Consejo Nacional de Población (CONAPO)<sup>47</sup> México cuenta con una población total de 101 millones de habitantes y cuya tasa de crecimiento es del 1.38% anual. En el mismo documento se señala que la población de México está transitando de una población joven hacia otra más “entrada en años”, no obstante el aumento de la población en edades laborales seguirá siendo muy significativo durante la próxima década.

México es un país predominantemente urbano, ya que siete de cada diez mexicanos habitan en ciudades, la región centro del país concentra el 39.9 % de la población urbana; la región norte el 29.1%; el occidente 16.7% y el sur el 14.4%. México cuenta con 364 ciudades de más de 15 mil habitantes, donde residen un poco más de 63.2 millones de personas, quienes representan 65% de la población nacional y crece a una tasa promedio anual de 2.3 %<sup>48</sup> (ver cuadro 2.3). En cuanto a migración interna es muy importante decir que la Ciudad de México ha transitado de ser el principal polo de atracción a uno de los de mayor rechazo.

Estos datos nos dan una idea de lo importante que es el mercado mexicano para la proliferación de las grandes cadenas minoristas, por tener estas su principal polo de atracción en las ciudades.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> CONAPO (2002) *La población de México en el nuevo siglo*, publicación en línea: [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx)

<sup>48</sup> CONAPO, *Sistema Urbano Nacional 2000*, publicación en línea [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx)

<sup>49</sup> En un estudio realizado por la empresa Gallup México sobre actitudes del consumidor y el supermercado en 1998 se señala que el 57% de una muestra de encuestados en las principales ciudades del país considera a los mercados de autoservicio como su principal fuente de compra, además el número promedio de tiendas utilizadas como lugares para comprar alimentos ha disminuido de manera constante de 3.5 tiendas por semana en 1995 a 2.8 tiendas en 1998 (El Financiero: 16/03/98, p. 42).

Cuadro 2.3

## SISTEMA URBANO NACIONAL: POBLACIÓN Y TASAS DE CRECIMIENTO, MÉXICO 1990-2000

Tipo de aglomeración	Número de ciudades	Población (mill.)			Tasa de crecimiento (%)		
		1990	1995	2000	1990-1995	1995-2000	1990-2000
Megalópolis	8	19.4	21.9	23.5	2.2	1.7	2.0
Metrópolis	10	10.1	11.9	13.1	3.0	2.3	2.7
Aglomeraciones urbanas conurbadas	17	6.3	7.2	7.7	2.6	1.5	2.1
Aglomeraciones urbanas no conurbadas	34	7.0	8.4	9.2	3.3	2.3	2.9
Ciudades pequeñas mayores de 50 mil hab.	47	2.7	3.1	3.3	2.6	1.5	2.1
Ciudades pequeñas menores de 50 mil hab.	248	5.2	5.9	6.3	2.2	1.5	1.9
<b>Total Urbano</b>	<b>364</b>	<b>50.6</b>	<b>58.4</b>	<b>63.2</b>	<b>2.6</b>	<b>1.9</b>	<b>2.3</b>
<i>República Mexicana</i>		<i>81.2</i>	<i>91.2</i>	<i>97.5</i>	<i>2.1</i>	<i>1.6</i>	<i>1.9</i>

Fuente: CONAPO.

## 2.2.3.2 Distribución del ingreso

Como es de suponerse la distribución del ingreso en México no pinta para ningún ejemplo de equidad. Los datos del INEGI muestran que el 20% de los hogares más ricos (deciles X y XII) poseen alrededor del 54% del ingreso mientras que el 20% más pobres (deciles I y II) poseen sólo el 5% aproximadamente.

Lo peor es que la brecha entre ricos y pobres se acrecentó durante la década de los noventa (ver cuadro 2.4), situación que de agudizarse implicaría un menor volumen de mercancías demandadas debido a la contracción de ingresos en hogares cuya renta no crece en función de sus necesidades básicas, recordemos que estos hogares son los que concentran a la mayoría de la población. Un dato más de esta situación es el hecho de que el 75% de la población ocupada recibe entre uno y cinco salarios mínimos, es decir, entre 4 y 20 dólares al día.

Todavía en los años cincuenta y sesenta la demanda de bienes adquiridos en autoservicios estaba determinada por la composición en la distribución del ingreso, en tanto que se sostenía que los grupos de ingresos altos y medios eran las fuentes principales de demanda. Hoy la

misma dinámica de competencia entre los grandes corporativos minoristas ha llevado a incluir a los grupos de ingresos bajos, principalmente los que radican en las ciudades, pues son estos los que constituyen la mayoría de la población. No obstante, el formato de tiendas departamentales sigue tomando como elemento principal de la demanda la composición de la distribución del ingreso, efectivamente son los grupos de ingresos medios y altos los que acuden a estos establecimientos.

Cuadro 2.4

## DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO, MÉXICO 1992 - 2000

<i>Deciles de hogares</i>	<i>% Ingreso (1992)</i>	<i>% Ingreso (1996)</i>	<i>% Ingreso (2000)</i>
I y II	5.2	4.8	4.2
III y IV	8.6	8.8	8.2
V y VI	13.0	13.3	12.8
VII y VIII	19.3	20.4	20.1
IX y X	53.9	52.6	54.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 1992, 1996 y 2000, INEGI.

De cualquier forma México cuenta con una población de alrededor de 36 millones de personas que no son pobres,<sup>50</sup> lo que incluso representa un mercado mucho mayor que el de varios países europeos, y además con amplias potencialidades.<sup>51</sup>

### 2.2.3.3 Composición del gasto en los hogares

Al observar las estadísticas sobre la composición del gasto en los hogares mexicanos, nos percatamos de que en general los hogares destinan aproximadamente el 44% de su gasto en

<sup>50</sup> Según el investigador mexicano Julio Boltvinik México cuenta con alrededor de 65 millones de pobres (La Jornada: 14/08/02)

<sup>51</sup> Al respecto Mark Husson, analista de JP Morgan, señala: "Esos mercados (los de América Latina) están creciendo mucho más rápido que los del resto del mundo y, aunque existen riesgos políticos y financieros, el rendimiento es enormemente superior al que se puede lograr en Estados Unidos o en Europa" (Expansión: 22/04/98)

alimentos, vestido, calzado, muebles, enceres y utensilios, es decir, en productos que se pueden adquirir en tiendas departamentales y autoservicios. Un análisis más minucioso nos indica que es en deciles de menores ingresos en donde se destina una mayor proporción a estos rubros, así tenemos que para el decil I y II es del 65.7% y para el III y IV del 59.1%, mientras que para el decil VII y VIII la proporción desciende a 48.8% y para el IX y X es de 34% (ver cuadro 2.5).

Cuadro 2.5

**COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL GASTO DE LOS HOGARES POR DECILES,  
MÉXICO 1992 - 2000**

Objeto del gasto	I y II		III y IV		V y VI		VII y VIII		IX y X		Total	
	1992	2000	1992	2000	1992	2000	1992	2000	1992	2000	1992	2000
Alimentación	54.5	52.2	50.5	45.5	45.2	39.8	39.9	34.2	25.4	20.2	35.6	29.9
Vestido y calzado	6.3	5.3	7.0	5.6	7.8	5.8	8.2	6.7	8.1	5.4	7.8	5.8
Vivienda	8.7	9.2	8.6	9.8	8.5	9.7	8.3	9.2	7.1	7.1	7.8	8.3
Muebles, enceres y utensilios	8.4	8.2	8.1	8.0	7.8	7.7	7.8	7.9	8.8	8.4	8.4	8.2
Salud	3.5	4.0	3.2	3.8	3.1	3.2	3.4	3.4	3.8	3.7	3.5	3.6
Transporte	8.2	7.9	9.8	11.2	11.8	14.6	14.3	16.5	20.6	21.5	16.2	17.8
Educación y esparcimiento	4.8	6.5	7.1	8.4	9.0	10.7	10.7	13.3	17.6	23.6	13.1	17.3
Otros gastos	5.6	6.7	5.7	7.7	6.8	8.4	7.5	8.6	8.7	10.0	7.7	9.1
<b>Gasto total*</b>	<b>100</b>											

\* Gasto corriente monetario

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2000, INEGI.

Un análisis en el tiempo nos muestra que la composición del gasto también se ha transformado, en general existe la tendencia a destinar una menor proporción del gasto en alimentos, vestido, calzado, muebles, enceres y utensilios. Así tenemos que la proporción de gasto en estos rubros pasa de 51.8% en 1992 a 39.9% en el 2000 y esta tendencia se generaliza para todos los deciles (ver cuadro 2.5). Es importante aclarar que sólo es la proporción la que se reduce, el volumen del gasto puede incluso incrementar.

#### 2.2.2.4 Elementos cualitativos de la demanda

Recientemente las características cualitativas de la demanda se han modificado, en los últimos años se han observado principalmente cinco elementos que guían el comportamiento y actitud de los consumidores:

- ✓ Experiencia de la compra: el consumidor necesita disfrutar de todo el proceso de compra.
- ✓ Búsqueda de valor: Además de la búsqueda permanente de promociones, calidad y surtido; la mercadotecnia ha formado consumidores que dan mucha importancia al valor estético y simbólico de las mercancías, con una velocidad acelerada de obsolescencia.
- ✓ Entretenimiento: El sector está avanzando hacia una fase en la que toda la familia se entretiene mientras hace sus compras.
- ✓ Ubicación de la tienda: el consumidor desea la comodidad que, a su vez, se traducirá en lealtad a la tienda.
- ✓ Seguridad e higiene: el consumidor busca el lugar donde él y su familia gocen de seguridad e higiene para hacer sus compras.

El éxito con el que las grandes empresas de comercio minorista han satisfecho estos cinco elementos es fundamental para entender el vuelco que ha tenido la demanda, ya que los consumidores prefieren realizar sus compras en estas tiendas y frecuentar cada vez menos los establecimientos de comercio tradicional.

#### **2.2.4 Distribución geográfico-espacial.**

La distribución geográfica de los establecimientos comerciales muestra una profunda concentración en el centro del país. El Distrito Federal y el Estado de México concentran una cuarta parte de los establecimientos comerciales y en conjunto con la región centro del país la participación crece alrededor de una tercera parte (ver Gráfica 2).<sup>52</sup>

Según un estudio realizado por el Grupo Financiero Bital, los establecimientos comerciales de la región norte y golfo son los que presentan una mayor densidad de clientes, pero al ponderar

---

<sup>52</sup> Para este caso las regiones establecidas consideran los estados de Norte: BC, BCS, Coah, Chih, Dgo, NL, Son, Zac; Pacífico: Col, Jal, Mich, Nay, Sin; Bajío: Ags, Gto, Qro, SLP; Centro: Hgo, Mor, Pue, Tlax; Golfo: Tab, Tamps, Ver; Sru: Camp, Chis, Gro, Oax, Q Roo, Yuc.

este indicador con el nivel de ingresos de la población de cada estado se concluye que son los establecimientos del norte los que presentan el mayor índice de eficiencia.<sup>53</sup>

Gráfica 2.1



Si observamos la presencia que cada una de las grandes empresas de comercio minorista tiene en las distintas regiones, nos daremos cuenta de que si bien hay empresas que operan en todo el territorio nacional, existen otras cuya presencia regional es significativa. El cuadro 2.6 muestra para cada empresa la zona de mayor concentración, de acuerdo a la distribución de sus establecimientos.

Es preciso señalar la existencia de empresas no incluidas en el cuadro 2.6 y cuya presencia regional es muy importante, tal es el caso de los supermercados *Comercial VH*, *Operadora Merco*, *Casa Chapa* y las tiendas de conveniencia *Superettes* en la franja fronteriza del norte; la cadena de supermercados norteamericana *HEB* y las tiendas de conveniencia *7-Eleven* en Monterrey; las tiendas de Abarrotes *AFSA* y *Operadora Futurama* en Chihuahua; Las tiendas de autoservicio *Calimax* y las tiendas de ropa *Dorian's* en Baja California; *Almacenes Zaragoza* en Sinaloa; los autoservicios de papelería *Ofix* en Veracruz; los supermercados *San Francisco de Asís* en Yucatán y el sureste mexicano, y las *Tiendas Garcés* en la región de Toluca.

<sup>53</sup> Grupo Financiero Bital: Estudio sectorial: comercio al mayoreo y menudeo, Abril de 2002.

Cuadro 2.6

**GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA  
REGIÓN DE MAYOR CONCENTRACIÓN, MÉXICO 2001**

<b>Región Centro</b>	<b>Región Sur</b>
Wal Mart de México	Grupo Comercial Chedraui
Controladora Comercial Mexicana	
Grupo Gigante	
Auchan	<b>Región Norte</b>
Carrefour	Coppel
Corporativo Fragua (Centro occidente)	Farmacías Benavides
Grupo Famsa*	Organización Soriana
Grupo Martí	Femsa Comercio
Tiendas Viana	Grupo Casa Ley
<b>Zona metropolitana Cd. De México</b>	<b>Nacional</b>
Grupo Palacio de Hierro	El Puerto de Liverpool
Grupo Hermanos Vázquez	Grupo Sanborns
Controladora de Farmacias	Grupo Elektra
	Controladora Milano
	Farmacías Similares

\* Con presencia significativa en la región norte

Fuente: Elaboración propia en base a informes de cada empresa.

Por otra parte, se ha observado un proceso de desconcentración regional en los nuevos establecimientos de las grandes empresas de comercio minorista. La falta de espacios y la saturación de mercados en las grandes ciudades, ha llevado a los estrategas del gran comercio a adoptar políticas que permitan continuar con su acelerada expansión. De esta forma, se ha observado que las nuevas tiendas se abren en lugares de fácil acceso, pero localizadas a las orillas de las ciudades, siendo lo más importante la apertura de nuevas tiendas en ciudades medianas y otras ciudades donde no exista saturación de mercado.

### **2.2.5 Ambiente tecnológico\***

Una de las características que define el estado actual del desarrollo capitalista es su componente tecnológico, que ha cobrado una importancia relevante en la mayoría de los sectores productivos y de servicios. El sector de las grandes empresas minoristas no es la excepción, sus sistemas tecnológicos y de información constituyen una de sus mejores ventajas competitivas.

En principio, sabemos que México no es un país con alto desarrollo tecnológico pues apenas destina alrededor del 0.4% del PIB en investigación y desarrollo tecnológico (I&D), mientras que los países del primer mundo invierten entre el 2 y 4%. Ahora bien, la composición del financiamiento hacia actividades de I&D muestra una excesiva concentración por parte del financiamiento público (cerca del 75%) y una reducida participación del sector productivo-privado (cerca del 25%).

Más aún, en el año 2000, de aproximadamente 2.8 millones de empresas con las que cuenta el país, sólo unas 300 empresas realizan actividades de I&D,<sup>54</sup> estas empresas están localizadas en distintas ramas del sector industrias metálicas básicas; minerales no metálicos; alimentos, bebidas y tabaco; Industrias del papel y la madera y corporativos diversificados.<sup>55</sup> Por la naturaleza de sus operaciones las empresas minoristas no figuran como inversoras, y por tanto generadoras, de I&D.

---

\* Esta sección se elaboró en el marco del proyecto *Redes Institucionales para la Innovación Tecnológico* (PAPIT IN301602) que dirige el Dr. Leonel Corona Treviño, a quien agradezco profundamente todas sus observaciones.

<sup>54</sup> CONACYT, *Programa especial de ciencia y tecnología 2001-2006*, Publicación electrónica, Síntesis Ejecutiva.

<sup>55</sup> *Delphi Corporation, General Electric, Grupo Mabe, Hewlett Packard, Grupo Desc, Volkswagen de México, Microsoft, Grupo ConduMex, Grupo Industrial Saltillo, Cemex, Apasco, Grupo Cementos de Chihuahua, Grupo Vitro, Sistema Pepsi-Cola, The Coca-Cola Company, Grupo Bimbo, Grupo Modelo, Kimberly Clark de México, Corporativo Durango, San Luis Corporación, Grupo Carso y Grupo Alfa*, principalmente (Mundo Ejecutivo: 31/03/2003).

No obstante, la ventaja tecnológica de las grandes empresas de comercio minorista la obtienen por la inversión en sistemas tecnológicos-informáticos. El cuadro siguiente (2.8) ilustra la importancia que tiene la inversión en adquisición de sistemas tecnológico-informáticos dentro de una muestra de seis grandes empresas de comercio minorista. Cabe decir que además de las empresas señaladas en el cuadro (*Comercial Mexicana, Soriana, Palacio de Hierro, Gigante, Elektra y Liverpool*) hay otras como *Coppel, Wal-Mart de México y Grupo Sanborns* que en los últimos años han realizado importantes inversiones de este tipo.<sup>56</sup>

Cuadro 2.8

**Grandes empresas de comercio minorista, inversión en sistemas tecnológicos y/o informáticos, México 1997 - 2001**

Empresa	Inversión en sistemas tecnológicos y/o informáticos 1997 - 2001	
	Mill. US Dólares	% del tot. de Inv.
Grupo Comercial Mexicana	77.8	12.0
Organización Soriana	75.0	10.0
El Palacio de Hierro	60.0	24.6
Grupo Gigante	60.0	9.9
Grupo Elektra	49.9	8.9
El Puerto de Liverpool	45.0	8.3
<b>Promedio (seis empresas)</b>	<b>61.3</b>	<b>12.3</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Mundo Ejecutivo 31/03/2003

Las fuertes inversiones en sistemas tecnológico-informáticos se explican por el impacto que tienen en la calidad del servicio, manejo logístico, mejoras de diseño y manejo comercial; elementos vitales para la creación de valor. Adicionalmente, estos sistemas tienen un impacto directo en la productividad al permitir nuevos modelos de gestión integral que sincronizan los sistemas informáticos, propios de las actividades gerenciales y administrativas, con los dispositivos tecnológicos que gobiernan los procesos de producción o servicios.

De las primeras aplicaciones tecnológicas utilizadas por los supermercados mexicanos está la introducción de *scanners* y códigos de barras. Aunque esta tecnología fue difundida desde la década de los setenta en Estados Unidos y Europa, para agilizar el movimiento de mercancías,

<sup>56</sup> Latin Trade: Agosto 2002.

en México se introdujo de forma importante hasta la década de los noventa, siendo precisamente las filiales norteamericanas las primeras en instalarlos; hoy se calcula que el 96% de los supermercados mexicanos utilizan esta tecnología.<sup>57</sup>

La incorporación de *scanners* –posicionada como la tecnología de identificación automática más utilizada– implicó una revolución total en la captura de información, pues permitió generar estadísticas detalladas; reducir de forma notable los tiempos de espera en las cajas; saber la demanda real del mercado; manejar eficientemente los inventarios; ahorrarse la frecuente etiquetación de precios y facilitar el intercambio de información de un producto a lo largo de toda la cadena productiva. Todas estas virtudes se vieron reflejadas directamente en una mejor gestión del proceso operativo-comercial-contable, lo cual permitió a muchas empresas minoristas obtener una ventaja competitiva importante, ya que el efecto fue una significativa reducción de costos con un impacto directo en el precio.

Una de las soluciones tecnológicas en boga en el comercio minorista es el Intercambio Electrónico de Datos (EDI, por sus siglas en inglés), que consiste en compartir electrónicamente datos en formatos estructurados y estandarizados entre empresas. Esta solución tecnológica permite automatizar las transacciones con los proveedores (órdenes de compra, órdenes de pago, avisos de embargo, facturas, etc.), elimina el papeleo y el procesamiento manual de la información.

La utilización de *scanners*, junto con el EDI y otras herramientas, como las órdenes asistidas por computadora, manejo de espacios, sistemas de distribución y palletización<sup>58</sup> ha dado origen a una estrategia organizacional llamada *Respuesta Eficiente al Consumidor* (REC), que consiste en el abastecimiento eficiente y oportuno de las mercancías en los puntos de venta que se necesiten. Este esquema de abastecimiento elimina los inventarios muertos evitando que los almacenes centrales (centros de distribución) se conviertan en bodegas. El elemento central del

---

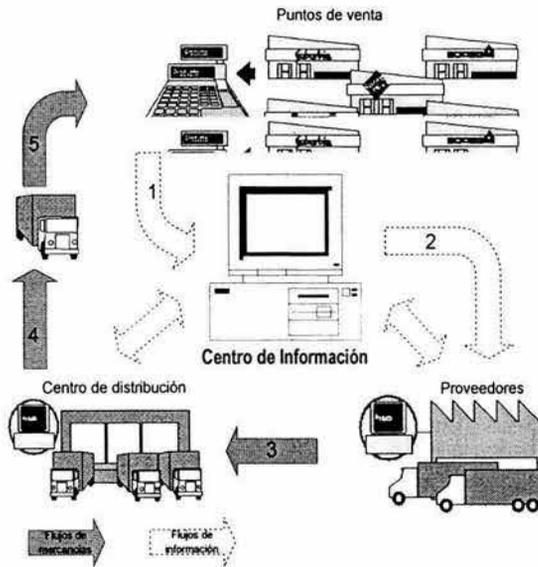
<sup>57</sup> Monsonego, Marc, *Análisis de la industria detallista en México 2001*, Andersen, publicación electrónica. 2002.

<sup>58</sup> Es el proceso logístico para ordenar las mercancías en los almacenes.

REC es la información, ya que esta fluye de forma efectiva, precisa y rápida. En suma, el REC es para las tiendas minoristas lo que el *Justo a Tiempo* es para la industria.

La implantación del REC en México fue posible gracias a una red institucional de innovación que coordinó la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios y Departamentales (ANTAD) y en la que también participaron el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y diez empresas de supermercados, donde en cada una de éstas se ensayaron proyectos pilotos.<sup>59</sup>

DIAGRAMA 1: RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR



Fuente: Expansión 05/03/2002

En el diagrama 1 es posible observar la operación del sistema de REC de *Wal-Mart de México* utilizando el sistema EDI. La ruta que siguen las mercancías desde el proveedor hasta las manos del cliente traza el flujo de datos que corre por los sistemas informáticos: 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 las tiendas de toda la república, los procesa y, con base en información histórica de cada proveedor y producto, emite las órdenes

<sup>59</sup> Expansión: 15/03/2000.

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.<sup>60</sup>

Para *Wal-Mart de México* el sistema REC ha dado excelentes resultados, pues mediante el diseño de redes de abastecimiento los proveedores reciben asesoría del corporativo en las operaciones de logística, permitiéndoles concentrarse en mejorar la calidad de sus procesos de producción.

Por otra parte, si bien con la implementación tecnológica, las grandes empresas de comercio minorista han logrado el mejoramiento de sus sistemas internos, es necesario decir que los avances en el comercio electrónico<sup>61</sup> no han dado grandes resultados que deriven en mayores ventas al consumidor final. Esto ha implicado que en México el uso de estas tecnologías se haya cargado hacia el lado de las transacciones de empresa a empresa y de empresa a proveedor.<sup>62</sup>

Finalmente, para que el cambio tecnológico arroje resultados exitosos se ha requerido de un cambio en las actitudes y aptitudes al interior de las corporaciones, pues el cambio tecnológico implica modificar la estructura de poder y mejorar la calificación del personal. Igualmente el cambio tecnológico exige un cambio institucional profundo en las normas y las leyes puesto que la nueva forma de transacciones requiere seguridad jurídica para garantizar su funcionamiento.

---

<sup>60</sup> Expansión: 06/03/2002.

<sup>61</sup> El comercio electrónico está definido como la realización de operaciones comerciales de bienes y servicios basadas en el uso de sistemas de cómputo y en la tecnología de telecomunicaciones, con el fin de agilizar las transacciones entre todos los integrantes de una cadena de distribución y así, reducir los costos de transferencia del productor al consumidor final.

<sup>62</sup> Expansión: 22/04/1998.

### **2.2.6 Política económica neoliberal y ambiente macroeconómico**

Tal y como se advierte en la introducción del presente trabajo, la política económica ha jugado un papel central en el avance reciente de la monopolización minorista en México. De acuerdo con la tesis de J. S. Bain, de que el marco institucional puede influir en determinado momento para aumentar el poder de monopolización en una industria, me propongo en este apartado demostrar empíricamente tal afirmación, pues es evidente que a raíz de los cambios en la política económica han surgido nuevos actores y la estructura del sector se ha transformado.

A manera de antecedente, podemos decir que la crisis fiscal de finales de los años setenta marcó para México el inicio de un nuevo modelo de acumulación de capital sustentado en políticas económicas de corte neoliberal, esto es liberalización, privatización y desregulación económica, las cuales fueron auspiciadas por el Fondo Monetario Internacional y los organismos multilaterales, así como por los grandes grupos económicos nacionales.<sup>63</sup> Sin duda esto marcó también un cambio estructural trascendente en la articulación y peso relativo de los distintos sectores económicos, incluyendo al sector de las grandes empresas minoristas.

#### *2.2.6.1 Apertura e integración comercial*

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, los grandes minoristas mexicanos como *Aurrerá*, *Comercial Mexicana*, *Gigante* y *Soriana* se apresuraron a contactar con sus similares en Estados Unidos para establecer acuerdos de abastecimiento de mercancías importadas para aprovechar la reducción arancelaria entre ambos países.<sup>64</sup> Sin embargo, no hay que perder de vista que estos acuerdos fueron el inicio en la búsqueda y exploración de posibles alianzas estratégicas con las empresas norteamericanas.

---

<sup>63</sup> Guillen Romo, Arturo, *México. Hacia el siglo XXI: Crisis y modelo económico alternativo*, primera edición, UAM - Plaza y Valdés editores, México 2000, p. 56.

<sup>64</sup> Chavez, Manuel "The transformation of Mexican retailing with NAFTA" en *Development Policy Review*, volume 20, number 4, September 2002, EEUU, p. 506.

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 radicada en la frontera sur de Estados Unidos y a los cientos de mexicanos de las ciudades fronterizas que cruzaban al país vecino para realizar sus compras.

Es así como las alianzas en el sector minoristas surgieron en una etapa temprana a la liberalización comercial<sup>65</sup>. Chavez 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.

Efectivamente, la primer alianza entre minoristas de ambos países se concretó el 5 de julio de 1991 entre la empresa originaria de San Diego California *Price Club* y *Comercial Mexicana*, que acordaron realizar una coinversión de 30 millones de dólares (50 – 50%) con el objetivo de introducir los establecimientos conocidos como clubes de precios, bajo la razón social de *Price Costco*.<sup>66</sup> Además de ser ésta una de las primeras asociaciones, resultó ser también una de las más exitosas.

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 años, se logró un segundo acuerdo que rebasaba con mucho las condiciones del anterior, pues además de contemplar la introducción de los *Wal-Mart Supercenter*, se establecía que a partir de mayo de 1992 las nuevas tiendas que se abrieran con el nombre de *Aurrerá* serían coinversión de la asociación *Cifra/Wal-Mart* y administradas también por ella.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 505.

<sup>66</sup> *Expansión* : 27/05/1992.

<sup>67</sup> *Wal Mart México, Informe anual 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*,<sup>68</sup> esta asociación avanzó con muchas dificultades, se detuvo durante la crisis de 1995, y hoy existen sólo dos *SuperMart* en territorio mexicano, de los cuales *Gigante* posee el 99% de las acciones. 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*, 51% del *Grupo Gigante*.<sup>69</sup>

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 importación y exportación con el fin de facilitar el flujo de mercancías entre México y Estados Unidos.<sup>70</sup> Con muchas dificultades operativas esta asociación logró establecer apenas cinco supermercados *Kmart*, mismos que fueron vendidos en 1997, dando por terminada la asociación.

También en 1993 ingresó 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 cuadro 2.9). No obstante, fueron un paso importante en la integración del comercio minorista entre ambos países.

<sup>68</sup> Expansión: 27/05/1992.

<sup>69</sup> Grupo Gigante, *Informe anual 2001*, p.16.

<sup>70</sup> Expansión: 27/10/1993.

Paralelo a este proceso, otros grandes minoristas, incluso los que ya habían establecido acuerdos, continuaban en la búsqueda por establecer nuevas alianzas tanto en Estados Unidos como en Europa. Por ejemplo, *Comercial Mexicana* y *Grupo Gigante* desde los primeros años de la década habían establecido pláticas con las francesas *Auchan* y *Carrefour* respectivamente y *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.<sup>71</sup> 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 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.<sup>72</sup>

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 de ésta en Estados Unidos para sacar provecho

---

<sup>71</sup> Expansión: 27/04/1994.

<sup>72</sup> Expansión: 31/03/1999.

del TLCAN. Después de cuatro años la coinversión con *Carrefour* no pudo sostenerse más, ya que 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.<sup>73</sup> Por el contrario, la asociación con *Office Depot* ha resultado ser una de las más exitosas para el grupo.

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.<sup>74</sup> En diciembre de 2003 la propiedad de *J.C. Penney México* pasaron 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. Hoy *H.E.B.* cuenta con más de 400 supermercados en EEUU, en México son 18 los que están instalados en ciudades del norte (año 2002) y en 2003 abrió su primer tienda en la Ciudad de México.

También en 1994 la cadena de farmacias *Benavides* concreta un joint venture con la holandesa *Gist Brocales* para instalar un laboratorio en México dedicado a la producción de fármacos.

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 ocasionó que la asociación se rompiera al siguiente año después de haber iniciado.

---

<sup>73</sup> Expansión 22/04/1998.

<sup>74</sup> Mundo Ejecutivo: 10/1994.

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*.

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.

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*.

Cuadro 2.9

## 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	Price 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	Activo

Fuente: Elaboración propia con información de los reportes de las empresas.

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 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. A la fecha (2004) la asociación ha cumplido con sus objetivos, sin embargo, la administración está a cargo de *Price Smart Inc.*<sup>75</sup>

Por otra parte, del lado mexicano, la primer empresa minorista en internacionalizarse fue el *Grupo Elektra*, que en abril de 1997 expandió sus actividades a países de América Latina, iniciando con la apertura de cuatro tiendas en Guatemala. Posteriormente incursionaría en El Salvador, Honduras, la República Dominicana y Perú; teniendo como mercado objetivo la población joven de clase media y media baja. En abril de 2002 el Grupo Elektra vendió su capital social de *Elektra Dominicana*, obteniendo por ello US\$ 7.5 mill. y en el mismo año discontinuó sus actividades también en El Salvador. No obstante, al 31 de diciembre de 2002 operaba 64 tiendas fuera de México.<sup>76</sup>

Ahora bien, la incursión de los grandes minoristas mexicanos a territorio norteamericano ha sido lenta y en menor escala. El primer minorista mexicano en incursionar a dicho mercado fue *Gigante*, que en 1999 decidió invertir US\$ 15 mill. en la construcción de cuatro tiendas en el estado de California. El sentido de la inversión obedeció fundamentalmente al tipo de mercado que se encuentra en dicho estado: jóvenes emigrantes mexicanos. Por otra parte, ésta misma cadena ha introducido recientemente y con cierto éxito el formato *Office Depot* a Guatemala y Costa Rica.

Otra empresa minorista mexicana que se lanzó a conquistar mercado fuera de México fue *Famsa*, al igual que *Gigante*, puso los ojos en el mercado mexicano radicado en Estados Unidos y estableció su primer tienda en el 2000 en la zona metropolitana de Los Ángeles, California, Hoy cuenta con ocho establecimientos y a través de su alianza con la norteamericana *Dolex* ha incursionado exitosamente en la transferencia de dinero hacia México.

---

<sup>75</sup> Grupo Gigante, *Informe anual 2002*, p. 34.

<sup>76</sup> Grupo Elektra, *Informe anual 2002*, p. 38.

En conclusión, la capacidad de las grandes empresas minoristas mexicanas ha sido limitada para poder incursionar a otros mercados, particularmente en Estados Unidos, más allá de California. Esto se explica en buena medida por las diferencias culturales y principalmente por la evidente saturación del mercado minorista en la Unión Americana. Por otra parte, el mercado latinoamericano ha resultado ser atractivo en algunos segmentos, pero lo cierto es que las limitaciones económicas en esos países impide una penetración más profunda.

#### *2.2.6.2 La inversión extranjera*

Paralelo al proceso de apertura comercial el gobierno federal propició una flexibilización de la política de inversiones extranjeras con la intención de incrementar los flujos foráneos de capitales que permitieran compensar el grave déficit en el que se había incurrido. Además de las reformas institucionales, como la revisión al Reglamento de Inversión Extranjera en 1986 y la aprobación de la Ley de Inversiones Extranjeras en 1993, se inició un programa de conversión de deuda externa por capital (*sawps*) y de desincorporación de empresas paraestatales como medidas adicionales para atraer el capital extranjero.

Como resultado de lo anterior, la Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó niveles sin precedentes, de 1989 a 1994 el saldo histórico de la IED se incrementó en más del 100% alcanzando los US\$ 50,401 mill. y en los siguientes años la tendencia continuaría, pues de 1994 a 2003 la IED acumulada fue de US\$ 147,332 mill (ver cuadro 2.10). Sin embargo, los cambios ocurridos no sólo fueron cuantitativos. Cualitativamente se modificó la estructura sectorial receptora de IED, pues las empresas transnacionales centraron sus preferencias de inversión en los servicios, las telecomunicaciones y el comercio.<sup>77</sup>

Sobre la IED en el comercio, que es el tema que nos ocupa, podemos comprobar que efectivamente los flujos anuales a este sector se encuentran entre los tres primeros, con aproximadamente 10.3 % de los flujos totales y un promedio anual de US\$ 1,300 mill.

---

<sup>77</sup> Guillen Romo, Arturo, *Ob cit.* Pp. 108-109.

Cuadro 2.10

## INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Sector	Acumulada 1991 - 2003	
	Valor (US\$ mill.)	Part. %
Agropecuario	459	0.3
Extractivo	1,198	0.8
Ind. Manufacturera	68,722	46.6
Elec. y Agua	762	0.5
Construcción	1,655	1.1
<b>Comercio</b>	<b>15,241</b>	<b>10.3</b>
Transp. y Comunic.	11,540	7.8
Serv. Financieros	34,265	23.3
Otros servicios	13,490	9.2
<b>Total</b>	<b>147,332</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía

Sin embargo, los flujos al sector referido no han sido regulares, ya que responden al comportamiento general de la economía, concretamente al comportamiento del mercado interno. Por ejemplo, en 1991 y 1992 el flujo de IED al sector comercio creció 155 y 85.8 % con respecto al año anterior, recordemos que en esos dos años la economía mexicana tuvo un desempeño aceptable, en términos reales creció 4.2 y 3.5 % respectivamente y el consumo privado lo hizo 4.7 % en ambos años.

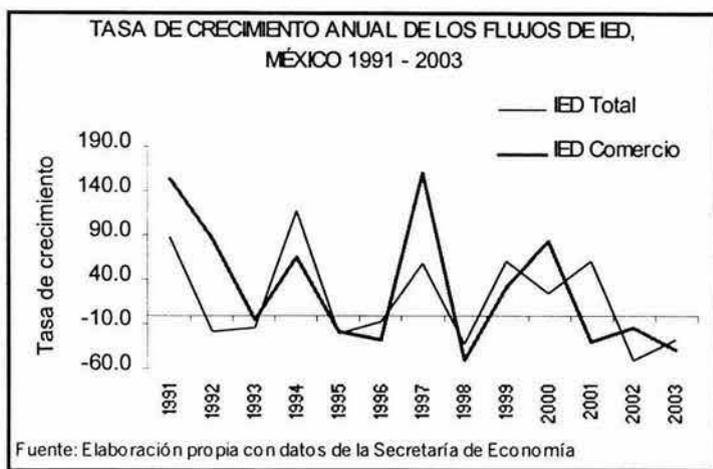
Reflejo de lo anterior son los primeros acuerdos de coinversión entre las grandes empresas minoristas de México y Estados Unidos, tales como la asociación *Price Club – Comercial Mexicana* y *Cifra/Wal-Mart*, que en 1991 y 1992 realizaron sus primeras inversiones.

En 1993 el flujo de IED al sector comercio decreció ligeramente -6.3 % por la desaceleración económica, sin embargo, 1993 fue uno de los años en el que el sector comercio participó de una proporción mayor de IED al recibir 15.5% de los flujos totales que entraron al país.

Para 1994 las expectativas favorables de la entrada en vigor del TLCAN reanimó a las empresas extranjeras a realizar fuertes inversiones en el país, mismas que sumaron en todo el año US\$ 1,251 mill., esto es un crecimiento de 65 % con respecto al año anterior. En 1994 se concretaron cinco acuerdos de coinversión entre grandes minoristas nacionales y extranjeros,

estos son: *Cifra - Wal-Mart*, *Cifra/Wal Mart - Dillard's*, *Gigante - Office Depot*, *Gigante - Carrefour* y *Farben - Gist Brocades*, algunos de ellos de inmediato realizaron inversiones en el país, pero los más, las retrazaron hasta 1996.

Gráfico 2.2



Con la evidente crisis económica de 1995, donde el PIB cayó  $-6.2$  y el consumo privado  $-9.5$  %, las empresas extranjeras redujeron sus inversiones al sector comercio  $-19$ %. La situación caótica y de incertidumbre que prevaleció en aquel año trajo como resultado la suspensión o postergación de los programas de inversión planeados por los grandes minoristas extranjeros.

La recuperación económica sobrevino entre 1996 y 1997, en estos años se observa también una recuperación en los flujos de IED al sector comercio, principalmente en 1997, cuando alcanzó los US\$ 1,903 mill., el mayor crecimiento de los últimos años:  $161$ % con respecto al año anterior. En buena medida este repunte se explica por la adquisición de *Cifra* por la norteamericana *Wal-Mart Stores* en US\$ 2,115 mill., una parte de ellos liquidados el mismo año. La magnitud de esta transacción fue de tal grado que se consideró la mayor de la historia del sector comercio en América Latina.<sup>78</sup> También en 1997 las dos principales cadenas de

<sup>78</sup> Revista PODER: 04/08/2002.

autoservicio europeas *Carrefour* y *Auchan* hicieron importantes inversiones para la construcción de nuevas tiendas.

Por otra parte, observando la participación del capital extranjero al interior de los grandes minoristas que compiten en el mercado mexicano, podemos distinguir diferentes niveles de vinculación, que van desde la participación minoritaria hasta el control total de la empresa.

Cuadro 2.10

**GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA  
Y SU ORIGEN DE CAPITAL, MÉXICO 2002**

<i>Empresa</i>	<i>Origen del capital</i>
Grupo Comercial Chedraui	Mexicana
Coppel	Mexicana
Grupo Hermanos Vázquez	Mexicana
Farmacias Similares	Mexicana
Tiendas Viana	Mexicana
Controladora Comercial Mexicana	Mexicana / BMV
Grupo Gigante	Mexicana / BMV
Organización Soriana	Mexicana / BMV
El Puerto de Liverpool	Mexicana / BMV
Grupo Palacio de Hierro	Mexicana / BMV
Corporativo Fragua	Mexicana / BMV
Grupo Martí	Mexicana / BMV
Controladora de Farmacias	Mexicana / BMV
Femsa Comercio	Mexicana / BMV
Grupo Sanborns	Mex. / EEUU / BMV
Grupo Elektra	Méx. / EEUU / BMV
Grupo Famsa	Mex. / EEUU / Esp.
Grupo Casa Ley	Mex. / EEUU
Wal-Mart de México	EEUU / Mex. / BMV
Controladora Milano	EEUU
Carrefour	Francesa
Farmacias Benavides	Chile / BMV

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información del Registro Nacional de Inversión Extranjera, BMV e Informes de las empresas.

En el nivel de participación minoritaria están muchas de las empresas minoristas inscritas en la BMV, pues a través de este mercado los inversionistas extranjeros han podido colocar una parte de sus capitales utilizando sofisticados instrumentos financieros como las acciones de libre suscripción ó los Recibos de Deposito Americanos (ADR'S). *Comercial Mexicana*, *Gigante*, *Liverpool*, *Elektra* y *Grupo Sanborns* son de los minoristas que tienen ese nivel de

vinculación. Otras empresas que no están inscritas en la BMV pero donde el capital extranjero tiene una participación minoritaria son *Famsa* y *Casa Ley*, la primera con participación del capital norteamericano y español, la segunda sólo norteamericano.

Empresas cuya propiedad y control está en posesión del capital extranjero son cinco: *Wal-Mart*, cuyo control fue adquirido en 1997; *Carrefour*, que inició como coinversión pero actualmente es mayoritariamente francés; *Milano*, cuyo control fue adquirido por un fondo de inversión norteamericano en 1997; *Farben*, que desde el 2002 esta bajo el control del capital chileno y *H.E.B.*, que desde que inició operaciones en México en 1997 ha sido capital norteamericano.

Otras empresas minoristas, de menor presencia, pero también de propiedad y control extranjero son: *Ito-Yokado* (Japón), *Casino* (Francia), *7-Eleven* (EEUU), *Office Max* (EEUU), *Auto Zone* (EEUU), *Sherwin Willians* (EEUU), *Ahold* (Holanda), *Zara* (España) *Home Mart* (EEUU), *Total Home* y *Safeway* (EEUU).

#### 2.2.6.4 Privatizaciones

En primer instancia el sentido de las privatizaciones respondió a la necesidad de reducir los gastos en la administración pública, pero en última instancia el objetivo principal fue el de crear empresas privadas fuertes o bien grupos económicos sólidos que estuvieran en manos de empresarios mexicanos y que pudieran competir en los mercados internacionales. Esta intención nunca se ocultó e incluso mereció una mención especial en quinto informe de gobierno del presidente Salinas:

Sin duda, la estabilidad económica, la desregulación y las privatizaciones han permitido la creación de grandes grupos financieros y empresariales (...) (sin estos grupos) difícilmente podríamos acometer los retos de la globalización y la competitividad y quedaríamos fuera de los mercados mundiales.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Citado por Gregorio Vidal, *Grandes empresas, economía y poder en México*, México 2000, p. 207.

De acuerdo con esto en 1991 da inicio el proceso de reprivatización de 18 bancos, los cuales fueron adquiridos por grupos de empresarios de distintos sectores económicos pero comandados por representantes de la llamada banca paralela (casas de bolsa, arrendadoras financieras, aseguradoras y sociedades de inversión).

Entre los empresario del sector comercio minorista que participaron en estas privatizaciones podemos mencionar a Max Michael (*Liverpool*) y Ángel Lozada (*Grupo Gigante*) en la adquisición de *Banamex*; a Alberto Bailleres (*Palacio de Hierro*) y Max Michael en *Bancomer* y a Humberto Garza (*Famsa*) en el *Banco Confía*.

Más aun, en la privatización de grandes empresas públicas no financieras encontramos también la participación activa de empresarios del comercio minorista, por ejemplo Ricardo Salinas Pliego (*Elektra*), que en 1993 consigue reunir fondos de diversas fuentes para participar y ganar la licitación de un grupo de medios de comunicación que posteriormente dieron origen a *TV Azteca*. Hoy (2004) el *Grupo Salinas* incluye, además del *Grupo Elektra* y *TV Azteca*, a las empresas *Dataflux* y *Operadora Unefon*.

Otra de las grandes empresas privatizadas en las que intervino de forma directa un empresario del sector minorista son los *Hoteles el Presidente*. Esta licitación fue ganada por *Turnal* donde figuraba Jerónimo Arango, exdueño de *Cifra-Aurrerá*, como uno de sus principales propietarios.

Pero Salinas Pliego y Jerónimo Arango no son los únicos empresarios del comercio minorista beneficiados con las privatizaciones. Está el caso de Carlos Slim Helú, que sin ser un empresario nato del comercio minorista poseía fuertes intereses este sector a través del control de *Sanborns Hermanos*. En 1991 por medio de a su empresa financieras *Inbursa* y en conjunto con una empresa francesa y otra norteamericana participa y gana la licitación de *Teléfonos de México*. Hoy (2004) el grupo económico que comanda Carlos Slim es el más grande de México y América Latina; su participación sólo en el comercio minorista incluye a las empresas *Sanborns*, *Sears*, *Promusa (Mixup)*, *J.C. Penney México*, amén de su participación en el *Grupo*

*Gigante, en Office Max y en 7 Centros Comerciales: Loreto, Cuicuilco, Pabellón Polanco, Plaza Insurgentes, Plaza Universidad y Plaza Satélite.*

#### *2.2.6.4 Desregulación y apertura financiera.*

Otra de las reformas implementadas por el gobierno fue la *apertura del mercado de capitales*; que facilitó la entrada de inversionistas extranjeros al mercado accionario mexicano, lo que permitió a los grandes minoristas su transnacionalización financiera, ya que pudieron obtener recursos en el mercado internacional por la vía de los *ADR's (American Depositary Receipts)*, bonos y otras modalidades de titulación. Por ejemplo, a partir de 1992 *Liverpool* colocó en los mercados europeos un programa de *GDS's (Global Depositary Shares)*<sup>80</sup>; en 1996 las acciones de *Comercial Mexicana* fueron inscritas en la Bolsa de Valores de Nueva York a través de los títulos denominados *GDS's*,<sup>81</sup> de la misma forma desde hace algunos años *Gigante* y *Wal-Mart* mantienen programas de *ADR's* y otros títulos en varios mercados de valores internacionales.

De la misma forma los grandes minoristas pudieron hacerse de recursos externos por vía de la emisión de acciones de libre suscripción. En 1991 *Cifra* introduce las acciones C (sin voto), que ofrecía a los inversionistas derechos patrimoniales sin derecho corporativo.<sup>82</sup>

Gracias a la apertura del mercado de capitales y a la desregulación financiera, el *Grupo Elektra* de 1997 a 2002 ha obtenido recursos en la BMV por un monto de \$ 4,860 mill. a través de la bursatilización de sus cuentas por cobrar utilizando un instrumento financiero llamado Certificado de Participación Ordinaria (CPO's). Dichos recursos han sido utilizados para financiar deuda de corto plazo y capital de trabajo, es decir para financiar las operaciones ordinarias de la empresa.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> *Liverpool, Informe anual 2002*, p. 30.

<sup>81</sup> *CCM, Informe anual 2001*, p. 2.

<sup>82</sup> Morera Camacho, Carlos "La nueva corporación trasnacional en México y la globalización" en Jorge Basave et al; *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*; Colección Jesús Silva Herzog, IIEc – UNAM; México 2002. p. 415.

<sup>83</sup> *Grupo Elektra, Informe anual 2002*, p. 37.

Para esta misma empresa la apertura del mercado de capitales significó la posibilidad de establecer acuerdos en Estados Unidos con instituciones como *Western Union*, para obtener beneficios de la transferencia de dinero, con lo que la empresa aseguró una fuente importante de dólares cuyos flujos aplica para cubrir su deuda en pesos mexicanos.<sup>84</sup>

Por su parte la *desregulación financiera* tuvo como efecto facilitar acuerdos entre las grandes empresas comerciales y los bancos para desarrollar programas de financiamiento con el propósito de estimular el consumo.<sup>85</sup> Por ejemplo, desde hace varios *Comercial Mexicana* tiene su propia tarjeta de crédito, que únicamente puede ser utilizada para compras en las tiendas de esta compañía. Las tarjetas de crédito “Comercial Mexicana” son emitidas por *Banamex*, quien otorga el crédito y asume el riesgo. Adicionalmente, *Comercial Mexicana* ofrece a sus clientes la opción de adquirir artículos de elevado valor, a través de un programa conocido como “Credicomer”. Este programa, se ofrece de manera conjunta con *BBVA Bancomer* quien al día siguiente después de la compra liquida a la empresa y asume el riesgo.<sup>86</sup>

Acuerdos como los anteriores han proliferado desde hace por lo menos diez años y hoy son práctica común entre los grandes minoristas. El caso extremo es el *Grupo Elektra* quien ha creado su propia institución bancaria, el *Banco Azteca*, que es el que otorga directamente el crédito a los clientes en el mismo establecimiento.<sup>87</sup>

#### 2.2.6.5 El ambiente macroeconómico

Los primeros años de la década de los noventa fueron marcados por una exigua recuperación económica, acompañada de una explosiva *expansión del crédito* que fue alentado por una reducción de la tasa de interés activa acompañada de una reducción en la inflación. En aquel entonces los grandes minoristas gozaron de una relativa recuperación de sus ventas, ya que entre 1989 y 1992 la extrema facilidad para obtener crédito estimuló sobremanera la demanda de bienes de consumo en los niveles de ingresos medios y altos.

<sup>84</sup> Grupo Elektra, *Informe anual 2002*, p. 9.

<sup>85</sup> El Financiero: 17/12/98.

<sup>86</sup> CCM, informe anual 2002, p. 22.

<sup>87</sup> Grupo Elektra, *Informe anual 2002*, p. 45.

Por otra parte la introducción de productos importados permitió abatir los altos índices inflacionarios al indexar los precios internos al tipo de cambio, pero también ensanchar el déficit de la cuenta corriente. La participación de las grandes empresas minoristas en este proceso fue fundamental; pues para las grandes cadenas de tiendas nacionales, y en mayor medida las extranjeras, la composición de mercancías importadas se había incrementado constantemente hasta alcanzar más del 50% en 1994. *Cifra*, la principal empresa minorista de México, a diciembre de ese año, sus inventarios estaban integrados por 60% de productos importados.<sup>88</sup>

Los formatos de membresía, *Sam's Club* y *Price Club*, operados por *Cifra* y *Comercial Mexicana* respectivamente, tenían precisamente su encanto en ofrecer una proporción alta de productos importados que alcanzaba más del 60%. Desde luego las grandes tiendas departamentales y las especializadas en muebles, línea blanca y electrónica<sup>89</sup> también tenían una importante proporción de productos importados al operar como distribuidoras de marcas internacionales.

Con los objetivos de atraer los flujos de capital provenientes del exterior y alcanzar la meta de inflación de un dígito, a partir de 1993 se intensificó la política monetaria restrictiva, basada en altas tasas de interés real, en un contexto de reducción de la tasa de interés en EU.<sup>90</sup> Los objetivos se lograron pero el efecto fue una reducción en la demanda y la desaceleración de la actividad económica, que se combinó con el sobreendeudamiento de las empresas y de los consumidores. Finalmente, en 1994 la fuga de los capitales, combinada con la inestabilidad política, provocaron la devaluación de la moneda y la consecuente crisis económica de 1995.

Desde luego, 1995 fue el peor año de la década para las grandes empresas de comercio minorista, completamente dependientes del mercado interno, ya que en términos reales los

---

<sup>88</sup> El Financiero: 08/03/95.

<sup>89</sup> En la actualidad el comercio especializado en muebles, línea blanca y electrónica es el que mayor proporción de mercancías importadas tiene pues representan casi el 30 % del total de mercancías. Desde luego esta proporción debió ser mayor antes de 1994.

<sup>90</sup> Guillén Romo, Arturo *Ob. cit.* p. 111.

autoservicios vieron reducidas sus ventas en un 13 % y las tiendas departamentales presentaron la mayor caída en ventas del sector que fue del 25%.<sup>91</sup> Como un efecto directo de la devaluación del peso la proporción de mercancías importadas cambió drásticamente en todos los formatos de tiendas.<sup>92</sup>

Para 1997 la crisis económica había sido superada, pero el gobierno federal continuó con una política fiscal y monetaria restrictiva como medida para contener el consumo y por consiguiente la inflación, la cual ha alcanzado los niveles más bajos de las últimas dos décadas. Lo mismo ha ocurrido con las tasas de interés que retornaron a su tendencia a la baja, lo que estimuló nuevamente el crédito. Igualmente se da una exigua recuperación de los salarios, mientras el desempleo se sigue manteniendo en niveles preocupantes.

La relativa estabilidad económica durante el gobierno del presidente Zedillo, a excepción de 1995, permitió a las grandes empresas minoristas continuar con sus planes de inversión. A pesar de que hubo periodos cortos de estancamiento en las ventas, las tiendas de autoservicio invirtieron durante todo el sexenio más de \$6,500 millones de dólares en la creación de 1,729 nuevas tiendas y agregaron 2.8 millones de m<sup>2</sup> de piso de venta.<sup>93</sup> Por su parte la ANTAD calculaba que para 1997 sus empresas afiliadas contribuían con el 4.5% del PIB nacional y 26.5 del PIB del sector comercio.<sup>94</sup>

Desde el periodo de Miguel de la Madrid el crecimiento de la economía se había anclado al mercado externo, pero es con Ernesto Zedillo cuando esta situación cobra mayor fuerza. Al respecto, un documento emitido por la Secretaría de Hacienda en el 2000 titulado *Desempeño, fortaleza y evolución reciente de la economía mexicana, 1995-2000* señala:

---

<sup>91</sup> Alto Nivel: Mayo 1996.

<sup>92</sup> El Financiero: 08/03/95.

<sup>93</sup> Monsonego, Marc *Análisis de la industria detallista en México 2001*, Andersen publicación electrónica.

<sup>94</sup> El Financiero: 08/04/98.

El mayor ritmo de actividad económica se ha sustentado en la creciente fortaleza de nuestras exportaciones y de la inversión privada, con ambos rubros situándose en sus máximos históricos como proporción del producto (32.7 y 19.7%, respectivamente).

En el período 1995 – 1999, la contribución al crecimiento por parte de las exportaciones fue superior en 263% al promedio del período 1989-1994.

El consumo por su parte ha reducido su participación en la demanda agregada, al pasar de 82.8% en 1994 como porcentaje del PIB a 78% en 1999.

Para los grandes minoristas la creciente debilidad del mercado interno significó implementar estrategias que compensaran la reducción de ventas, en principio estas estrategias incluían una agresiva reducción de precios y fuertes inversiones en campañas de publicidad.

Por lo que respecta al actual gobierno foxista, es la continuación de la misma política de los tres últimos regímenes priistas. Los tres primeros años de este gobierno han transcurrido entre la recesión y la pasividad del gobierno federal para reactivar el mercado interno. No hay duda que las variables externas (desaceleración de la economía mundial –principalmente EU-, atentados terroristas, incertidumbre en los precios del petróleo, conflictos bélicos, fraudes contables en corporativos internacionales, etc.) han tenido un efecto adverso en nuestra economía, pero el hecho es que se sigue creyendo que solo la recuperación económica de EU traerá la tan esperada recuperación económica del país.

Sin embargo, es importante destacar que de la segunda mitad del gobierno de Zedillo y durante el actual gobierno la inflación ha dejado de representar un problema serio, situación que ha contribuido a mantener los salarios reales percibidos por los trabajadores. Es un hecho que en las principales ciudades del país las campañas permanentes de precios bajos implementadas por los grandes minoristas, supermercados principalmente, han contribuido a mantener los precios en niveles estables.

Se ha insistido mucho en que la conclusión de las reformas estructurales será otro de los factores para recuperar la senda del crecimiento económico, pero la falta de consensos ha hecho imposible avanzar al respecto y su postergación repercutirá en detrimento del país.

## 2.3 Estructura del sector

### 2.3.1 Tamaño de las empresas

Según la ANTAD existen en el país alrededor de cien cadenas de tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas, que es precisamente el número aproximado de sus agremiados. No obstante la gran mayoría son pequeñas cadenas que operan a nivel regional o local por lo que no se podrían considerar como grandes cadenas de tiendas.

Para mostrar lo anterior es suficiente con observar los 4.4 millones de m<sup>2</sup> de piso de venta<sup>95</sup> que tienen cinco de las principales cadenas de tiendas en el 2001 (ver cuadro 2.10) y compararlo con los 7.7 millones de m<sup>2</sup> que calcula la ANTAD es el piso de venta del conjunto de sus agremiados para ese año. Así tenemos que cinco de las principales cadenas de tiendas, todas de autoservicio, concentran casi el 60% del piso de ventas del conjunto, dejando el restante 40% distribuido entre las otras 95 cadenas.

Cuadro 2.10

#### GRANDES EMPRESAS COMERCIALES, PISO DE VENTA 2001

Empresa	Piso de Venta (m <sup>2</sup> )
Wal Mart Mexico	1,196,160
Gigante	971,411
Soriana	919,497
Comercial Mexicana	858,562
Chedraui	454,112
<b>Total (5 empresas)</b>	<b>4,399,742</b>

Fuente: Citado por Revista Poder 22/05/2002

<sup>95</sup> El piso de venta es el principal indicador utilizado por los analistas del sector para comparar el tamaño entre las empresas.

Un indicador más que nos muestra el tamaño de estas empresas es su monto de activos. Para el caso de las grandes empresas minoristas su principal activo lo constituye las tiendas que cada una opera, es decir el número, formato y denominación de cada establecimiento, no obstante, muchas de estas empresas poseen otros activos importantes como las reservas de terrenos para la expansión de las empresas, los centros de distribución y las flotillas de vehículos, que sirven de apoyo para la operación de las tiendas. Para tener más clara la magnitud de estas empresas a continuación describo sus principales activos físicos, su monto en el año 2001,<sup>96</sup> su crecimiento de 1991 a 2001 y su tasa media de crecimiento anual (TMCA).

**Wal-Mart de México:** 550 unidades comerciales: 46 clubs de membresía (*Sam's Club*), 105 bodegas de descuento (*Bodega Aurrera*), 62 hipermercados (*Wal-Mart Super Center*), 44 supermercados (*Superama*), 51 tiendas de Ropa (*Suburbia*) y 242 restaurantes (*Vips, El Portón y Ragazzi*); activo total: \$52,272.2 mill.; crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 138.7%; TMCA: 9.1%.

**Controladora Comercial Mexicana:** 222 unidades comerciales: 73 tiendas de autoservicio (*Comercial Mexicana*), 36 bodegas de descuento (*Bodega Comercial Mexicana*), 25 hipermercados (*Mega Comercial Mexicana*), 18 supermercados (*Sumesa*), 18 club de membresía (*Costco*) y 50 restaurantes (*California*); activo total: \$ 21,177.9 mill.; crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 76%; TMCA: 5.8%.

**Grupo Gigante:** 435 unidades comerciales: 103 hipermercados (*Gigante*), 54 bodegas de descuento (*Bodega Gigante*), 69 supermercado (*Super G*), 42 tiendas (*Superprecio*), 63 tiendas de papelería (*Office Depot*), 63 tiendas (*Radio Shack*) y 41 restaurantes (*Toks*);<sup>97</sup> activo total: \$19,513.1mill.; crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 56.8%; TMCA: 4.6%.

---

<sup>96</sup> Excepto Grupo Comercial Chedraui (Mayo de 2003), Grupo Sanborns (junio de 2002) y Controladora de Farmacias (mayo de 2002).

<sup>97</sup> A partir del 2002 opera también los clubes de membresía *Price Smart*. (Grupo Gigante, *Informe anual 2002*)

**Organización Sorania:** 108 unidades comerciales con la denominación *Soriana* y bajo el único formato de hipermercados; activo total: \$ 19,976.6 mill.; crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 240.1%; TMCA: 13%.

**Grupo Comercial Chedraui:** 78 unidades comerciales: 55 supermercados (*Chedraui*), 17 tiendas de mayoreo (*Suma y Multiplica -CheSuma-*), 2 tiendas de conveniencia (*Supercito*) y 17 panaderías (*La Hogaza*); activo total: \$8,278.1mill.; crecimiento del activo en el periodo 1992-2001: 47%; TMCA: 3.9%.

**Auchan:** Opera 5 hipermercados bajo la denominación *Auchan*.

**Carrefour:** Opera 19 unidades bajo el formato de hipermercados y denominación *Carrefour*.

**Liverpool:** 48 unidades comerciales: 19 tiendas departamentales (*Liverpool*), 26 tiendas departamentales (*Fabricas de Francia*) y 3 centros comerciales (*Galerías Insurgentes, Galerías Metepec y Perinorte*)<sup>98</sup>; activo total: \$18,457.1 mill., crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 51.3%, TMCA: 4.2%.

**Palacio de Hierro:** 10 unidades comerciales: 8 tiendas departamentales (*Palacio de Hierro*), dos centros comerciales (*Coyoacán y Moliere dos 22*);<sup>99</sup> activo total: \$9,050.6 mill., crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 80.2%, TMCA: 6.1%.

**Grupo Sanborns:** 386 unidades comerciales: 45 tiendas departamentales (*Sears*), 117 tiendas-restaurant (*Sanborns*), 34 restaurantes (*Sanborns Café*), 125 panaderías y pastelerías (*El Globo y La Balance*), 58 tiendas de música (*Mixup, No Problem, Discolandia y La Feria del Disco*), 7 centros comerciales (*Loreto, Cuicuilco, Pabellón Polanco, Plaza Insurgentes, Plaza Universidad y Plaza Satélite*); activo total: \$19,993.9 mill., crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 250.7%, TMCA: 13.4%.

---

<sup>98</sup> Copropietario de centro comercial *Santa Fe*.

<sup>99</sup> También copropietario de los centros comerciales *Santa Fe, Perisur, Satélite y Angelópolis*.

**Coppel:** Cuenta con 143 unidades comerciales que operan bajo el único formato de tiendas departamentales *Coppel*;<sup>100</sup> activo total: \$7,105 mill., crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 111.7%, TMCA: 7.8%.

**Grupo Elektra:** 848 unidades comerciales: 177 tiendas (*Elektra*), 61 Bodegas de descuento (*Bodega de Remates*), 391 mega tiendas (*Mega Elektra*), 86 tiendas (*Salinas y Rocha*) y 133 tiendas de ropa (*The One -Hecali-*); activo total: \$15,358.5 mill., crecimiento del activo en el periodo 1992-2001: 569.5%, TMCA: 20.9%.

**Grupo Hermanos Vázquez:** Opera 9 unidades comerciales bajo el formato de tiendas departamentales y con la denominación *Hermanos Vázquez*. Posee un centro de distribución.

**Tiendas Viana:** Opera 40 unidades comerciales bajo el formato de tiendas de muebles línea blanca y electrónica con la denominación *Viana*.

**Grupo Famsa:** Opera 274 unidades comerciales con el formato de tiendas de muebles, línea blanca y electrónica con la denominación *Famsa*; posee ocho centros de distribución y una planta productora de muebles (Nov. 2002). activo total: \$7,042.8 mill.

**Femsa Comercio:** 2,462 unidades comerciales: 1, 779 tiendas de conveniencia (*Oxxo* y *Oxxo Express*), 639 tiendas de bebidas y refrigerios (*Tiendas Six*) y 44 tiendas de descuento (*Tiendas Bara*); activo total: \$ 3,643 mill., Crecimiento del Activo en el periodo 1996 - 2001: 96.5%, TMCA: 14.5%.

**Far – Ben:** 617 unidades comerciales que opera bajo el formato de farmacias de autoservicio y con la de nominación *Farmacias Benavides*;<sup>101</sup> activo total: \$2,435.9 mill., crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 8.4%, TMCA: 0.8%.

---

<sup>100</sup> Más 157 unidades comerciales de las *Zapaterías Canadá* que adquirió en el 2002.

**Corporativo Fragua:** 235 unidades comerciales con la denominación *Farmacias Guadalajara* bajo el formato superfarmacia (farmacia de autoservicio y tienda de conveniencia); activo total: \$2,103.8 mill., crecimiento del activo en el periodo 1996-2001: 190.3%, TMCA: 23.8%.

**Controladora de Farmacias:** 90 unidades comerciales con diferentes denominaciones y bajo el formato de farmacias; activo total: \$367.5 mill., crecimiento del activo en el periodo 1996-2001: -24.7%, TMCA: -5.5%.

**Grupo Martí:** Opera 62 unidades con el formato de tiendas de artículo deportivos y 5 centros de entretenimiento deportivo; activo total: \$1,294 mill., crecimiento del activo en el periodo 1991-2001: 154.5%, TMCA: 9.8%.

**Controladora Milano:** Cuenta con 150 unidades bajo el formato de tiendas de ropa: 131 con la denominación *Milano* y 19 con la de *Boutique Coral*; activo total: \$1,825.5 mill.

### 2.3.2 Barreras a la entrada

Una vez reconocidas las dimensiones de cada una de las empresas competidoras se dirige el análisis a señalar las principales barreras al ingreso que tendrían que enfrentar los nuevos competidores. En este sentido se describe a continuación la importancia de economías de escala, diferenciación de servicios, requisitos de capital y desventajas en costos que son independientes de las economías de escala (ubicación estratégica en los mercados y curvas de aprendizaje).

La barrera más importante para ingresar a este sector son las *economías de escala*, que se refiere a la reducción en los costos unitarios de un producto o servicio -u operación o función que entra en su elaboración o prestación- como consecuencia del aumento en el volumen absoluto por periodo. Como vimos en el apartado anterior todos los competidores del sector

---

<sup>101</sup> Más 105 unidades comerciales (diciembre de 2002) de su participación en *Farmacias el Fénix*.

son grandes consorcios que evidentemente su mayor fortaleza es la de operar grandes volúmenes de mercancías con una alta velocidad (*economías de velocidad*), las economías de escala las obtienen principalmente por los altos volúmenes de compras a proveedores, el almacenamiento y transporte a gran escala, el uso intensivo de tecnología; el mismo hecho de presentar costos conjuntos (*economías de alcance*) al compartir, en cada nuevo establecimiento o formato de tienda, un activo intangible tan valioso como lo es el nombre de la empresa, pero también por compartir costos en distintos procesos administrativos y de logística.

Otra barrera muy importante, se encuentra en *los montos de capital* que se requieren para entrar al sector. Esta barrera sólo ha sido superada por grandes empresas extranjeras ya consolidadas en su país de origen y con cierta fortaleza financiera. Además de la inversión inicial es importante tener un programa de inversión, de mediano y largo plazo, suficiente para mantener el ritmo de crecimiento (ver cuadro 2.11).

Cuadro 2.11

**GRANDES EMPRESAS COMERCIALES, PROGRAMAS DE INVERSIÓN**  
(Inversión en millones de U.S. Dólares)

Empresa	Acumulada	Promedio	Periodo	
	2001 / 1997	Anual	Año 2002	2003 / 2006
<b>Comercio de Autoservicio</b>				
Wal Mart de México	1,525.1	305.0	437.6	656.5
Organización Soriana	750.0	150.0	180.0	800.0
Grupo Comercial Mexicana	648.0	129.6	125.0	500.0
Grupo Gigante	608.0	121.6	104.0	350.0
<b>Comercio Departamental</b>				
Grupo Sanborns	940.6	188.1	75.0	n.d
El Puerto de Liverpool	544.0	108.8	88.0	240.0
El Palacio de Hierro	244.0	48.0	53.0	106.0
<b>Comercio Especializado</b>				
Grupo Elektra	563.6	112.7	76.2	200.0
Corporativo Fragua	73.1	14.6	17.3	100.0
<b>Tiendas de conveniencia</b>				
Oxxo	179.0	36.0	73.0	200.0

Fuente: Mundo Ejecutivo, 100 empresas que más invierten en México, Edición Especial, 31 / 03 / 2003

El sector no escapa a la *diferenciación del servicio* que hacen los consumidores al mostrar cierta lealtad a su tienda preferida. Esta conducta ha obligado a muchas cadenas de tiendas

extranjeras, principalmente en el norte del país, a hacer fuertes inversiones en la iniciación de los clientes para lidiar con la fidelidad que estos tienen hacia la principal empresa comercial de aquella región: *Organización Soriana*. Esta misma lealtad de los clientes ha impedido que en Sinaloa otras empresas le arrebaten el mercado a los *Almacenes Zaragoza* e igualmente hizo que el *Grupo Gigante* se viera obligado a invertir en la adquisición de *Almacenes Maz* para que sólo de esta forma pudiera competir en Yucatán frente a los supermercados *San Francisco de Asís*. Resumiendo se podría decir, que lidiar con la lealtad de los clientes es más difícil en las regiones donde operan cadenas de tiendas locales como es el caso de la región Norte y Sureste del País.

Por otra parte, los nuevos competidores tendrían que enfrentar una serie *desventajas en costos independientes de las economías de escala*; tal es el caso de la ubicación territorial estratégica para estar cerca del mercado. Evidentemente las empresas establecidas se encuentran en los lugares más accesibles para los clientes, y además, además mantienen inversiones en terrenos con ubicación estratégica previendo la merma de su expansión por falta de lugares físicos rentables a donde ubicarse. Aunado a esto se suman los costos por obtener los permisos gubernamentales necesarios para la construcción de nuevos centros comerciales.

*La curva de aprendizaje* es otro de los costos que los nuevos competidores deben enfrentar; los altos costos de aprendizaje en el sector provienen principalmente del desconocimiento del mercado, a la par que las empresas establecidas mejoran su eficiencia con el tiempo (*economías de aprendizaje*). Cuando al inicio de la década de los noventa las grandes empresas comerciales extranjeras pretendían entrar al país tenían muy presente esta situación, y la resolvieron a través de no entrar solas al mercado, sino a través de coinversiones con empresas nacionales que conocían perfectamente el terreno; de esta forma fue como ingresaron *Auchan*, *Carrefour*, *Costco* e incluso el propio *Wal-Mart*.

### **2.3.3 Entidades sustitutas.**

Actualmente podemos considerar como entidades sustitutas de las grandes empresas de comercio minorista a: 1) Pequeñas tiendas detallistas tradicionales, 2.) Mercados públicos, 3.)

El comercio informal, 4.) las cadenas de tiendas sindicales, y muy tenuemente 5.) El comercio electrónico.

1.) Según un estudio realizado por la empresa AC Nielsen en el año 2000 existen en México 425,269 establecimientos de “*tiendas tradicionales y licorerías*” que compiten directamente con los autoservicios y acaparan un 37% del mercado,<sup>102</sup> no obstante, estas tiendas tradicionales han perdido competitividad principalmente porque no pueden competir en precio, en variedad, en servicio, y en muchas otras cuestiones fundamentales para los clientes como la higiene.<sup>103</sup>

2.) En el caso del *comercio informal* no hay datos certeros, pero se calcula que existen alrededor de dos millones de puestos móviles y cuatro millones de personas que se dedican a esta actividad.<sup>104</sup> Según datos de la empresa AC Nielsen, en el estudio citado anteriormente, se señala que existen 96,882 “estanzillos” que compiten con los autoservicios, con una participación del 4.6% del mercado.

3.) En lo que hace a *los mercados públicos*, al menos en el DF, existen 312; adonde acuden semanalmente 3 millones de personas frente a los siete millones que lo hacen a las tiendas de la ANTAD. Se calcula que la participación de los mercados públicos en el abasto de la población se redujo drásticamente al pasar de un 90% en la década de los cincuenta a un 22% en la actualidad. Las causas: La falta de inversión, la corrupción, la cartera vencidas y la competencia desleal que representa la proliferación de tianguis, mercados sobre ruedas, pero sobretudo la expansión de tiendas de autoservicio. En 1985 se construyó el último mercado público en la Ciudad de México.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Expansión: 21/03/02.

<sup>103</sup> El Financiero: 30/12/98.

<sup>104</sup> Grupo Financiero Bital, *Estudio Sectorial: Abril 2002*.

<sup>105</sup> El Financiero: 30/12/98.

4.) *Tiendas sindicales o institucionales.* Se trata de las cadenas de tiendas IMSS, ISSSTE,<sup>106</sup> UNAM y SEDENA; estas tiendas fueron creadas con el objeto de abastecer de productos básicos a los trabajadores sindicalizados, pero a partir del sismo de 1985 el gobierno federal solicitó al sector privado se permitiera el acceso público a todas las tiendas sindicales, a fin de auxiliar a la población afectada. Desde hace algunos años la ANTAD ha solicitado el retorno de estas tiendas al mercado estrictamente sindical, argumentando que representan una competencia desleal al operar bajo subsidios; este mismo organismo a pugnado por su desaparición o privatización, proponiendo a cambio un sistema de vales canjeables en cualquier tienda, que garantice a los trabajadores el mismo beneficio.<sup>107</sup> La empresa AC Nielsen calcula 595 establecimientos de este tipo con una participación de 3% del mercado.

5.) *El comercio electrónico (e-business)* se presenta hoy como una muy lejana sustitución de las tiendas de autoservicio y de cualquier otra que comercie mercancías tangibles, por el sencillo hecho de que no es posible recibir un solo jitomate bola o un traje Hugo Boss a través de la impresora; pero no solo esto, también es prácticamente imposible que el proceso persuasivo de tocar, ver y oler una mercancía e incluso la sensación misma de estar en una tienda se lleve acabo a través de una pantalla, quizá a todo esto se deba la desaceleración y caída de las llamadas *empresas.com*. Lo que si es posible, y de hecho se esta haciendo, es apoyarse en estos instrumento informáticos como el Internet para facilitar las transacciones de pedidos y pagos de los clientes. No obstante, la modalidad de comercio electrónico si representa una amenaza para las tiendas cuyas mercancías pueden ser intangibles (como la información), tal es el caso de las tiendas de música y de libros y para muestra ahí están las empresas *amazon.com* o *napster.com*.

#### **2.3.4 Los proveedores**

Para las grandes firmas comerciales los proveedores son un agente con el que es relativamente fácil negociar; ya que cualquier proveedor está consciente de que uno de sus principales canales de distribución son las grandes tiendas de autoservicios y departamentales. Incluso

---

<sup>106</sup> Las ventas de estas tiendas son equiparables al de compañías como Controladora Comercial Mexicana o Gigante (INVERTIA: 18/12/2000), a la fecha cuenta con 362 unidades de venta.

<sup>107</sup> El Economista: 19/12/00, Expansión 06/05/93.

muchos proveedores están dispuestos a sacrificar parte de sus ganancias por lograr colocar sus mercancías en los anaqueles de estas empresas.<sup>108</sup> Para *Wal Mart de México* la cuenta de proveedores representa el 67.3% de sus activos totales.<sup>109</sup>

Para la mayoría de las grandes empresas comerciales los proveedores son la principal fuente de financiamiento ya que para muchas de ellas su principal pasivo es la cuenta de proveedores lo que implica en el sector un bajo nivel de apalancamiento sin necesidad de recurrir al financiamiento bancario.<sup>110</sup>

La relación con los proveedores no se limita al abasto de mercancías, tienen además un papel muy activo en el desarrollo de la publicidad, las promociones, el transporte e incluso la colocación de mercancías en los aparadores, además de compartir sistemas de información vía Internet que permiten un abasto eficiente y oportuno a las tiendas.

Por otra parte, los grandes minoristas han desarrollado una estrategia de comercialización que consiste en ofrecer productos maquilados con marca propia. En esta forma de comercialización los proveedores son un elemento substancial ya que firman acuerdos para abastecer de productos con la misma calidad y a un bajo precio pero sin la marca comercial, lo que permite al supermercado a su vez ofrecer al consumidor final productos más baratos y de la misma calidad que el de las marcas conocidas.<sup>111</sup> Por ejemplo para *Comercial Mexicana* las ventas de productos marca propia representan con respecto a ventas totales alrededor del 11 %.<sup>112</sup>

Los grandes minoristas de autoservicio llegan a tener un número muy alto de proveedores, en algunos casos arriba de 6,000 (en su mayoría productores directos), sin embargo hay algunos proveedores que destacan por el volumen de mercancías que colocan en el mercado, estos

---

<sup>108</sup> Entre las principales quejas de los proveedores están: las arbitrarias reglas de volumen de compra, plazos de pago, condiciones de pago, las compras a consignación y las políticas de devoluciones (EL Economista: 28/10/2002)

<sup>109</sup> Wal-Mart de México, *Informe anual 2002*.

<sup>110</sup> Mundo Ejecutivo: Ed. Especial 2001.

<sup>111</sup> El Financiero: 31/12/98.

<sup>112</sup> CCM, *Informe anual 2002*, p. 21.

productores se encuentran principalmente en los sectores de alimentos y artículos para el hogar, entre ellos podemos señalar a las subsidiarias o filiales de los siguientes corporativos: *Grupo Bimbo, Nestlé de México, Grupo Industrial Lala, Grupo Sigma, Grupo Omnilife, Grupo Herdez, Danone México, Kraft Foods de México, Desc División Alimentos, Unilever de México, Colgate Palmolive, Procter & Gamble de México, Kellogs de México, Kimberly-Clark de México, Femsá, Grupo Modelo, Pepsi-Gemex, Panamco México, Sistema Argos, Vitro*, y las distribuidoras *Nacional de Drogas y Gillette Distribuidora*. No obstante, casi para ningún minorista las compras a estas empresas rebasan el 3 o 4 %.

Las grandes cadenas minoristas adquieren entre un 10 y 20 % de sus productos con proveedores extranjeros, principalmente electrónicos y textiles. Las filiales extranjeras como *Wal-Mart y Carrefour*, participan del *pool de compras* que negocian sus casas matrices con proveedores internacionales.

Las grandes cadenas del sector comercio especializado en muebles tienen un número más concentrado de proveedores que son principalmente empresas del ramo de la electrónica, entre ellas se encuentran: *Grupo Mabe, Sony y LG Electronics*.

Para las cadenas de farmacias sus proveedores son principalmente las dos grandes distribuidoras del ramo que existen en México: *Casa Saba y Nacional de Drogas*, empero algunas de ellas mantienen como proveedores a productores directos como: *Bristol Myers, Aventis, Productos Roche, Boehringer, Novartis y Glaxo Wellcome México*, además de empresas que producen productos de limpieza e higiene como *Colgate Palmolive, Procter & Gamble de México, Pond's de México, Gillette y Revlon*.

Recientemente el gobierno federal, a través del banco de desarrollo Nacional Financiera (NAFIN), puso en marcha el "Programa Cadenas productivas" que tiene como objetivo acercar a las grandes empresas a sus proveedores e intermediaron financieros para ofrecer soluciones financieras que permitan fortalecer el desarrollo de los proveedores. Actualmente NAFIN ha suscrito convenios con muchos de los grandes minoristas como *Wal-Mar, Comercial*

*Mexicana, Chedraui, Elektra, Farben, Gigante, Liverpool y Palacio de Hierro*, logrando integrar a más de 50,000 pequeñas y medianas empresas proveedoras.<sup>113</sup>

### **2.3.5 Los clientes**

El sector de las grandes empresas detallistas no depende en absoluto de grandes compradores, puesto que las ventas son al detalle y quienes acuden al supermercado son familias o en su defecto amas de casa. Pese a esto los fenómenos económicos como devaluaciones, recesión o crisis afectan el poder adquisitivo de los clientes quienes tendencialmente en conjunto reducen el volumen de sus compras.

Institucionalmente no existe una organización de consumidores que sea relevante, pero lo que si hay es un organismo descentralizado del estado que es la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) que entre sus funciones se encuentran las de promover y proteger los derechos de la población consumidora y facilitar todos los elementos jurídicos, técnicos y de información que permitan dirimir sus controversias en un plano de igualdad con los vendedores, igualmente la PROFECO realiza acciones de orientación, información, investigación y educación con el fin de preparar al consumidor para acceder en mejores condiciones al mercado de bienes y servicios.

Por otra parte, la Comisión Federal de Competencia (CFC) cuya función principal es la de regular la competencia, indirectamente evita externalidades negativas para los consumidores al proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados.

---

<sup>113</sup> <http://www.nafin.com>.

## **2.4 Comportamiento y conducta de los competidores**

### **2.4.1 Comportamiento estratégico no cooperativo**

#### *2.4.1.1 Servicios que agregan valor a la empresa*

“Todo bajo un mismo techo” es más que un slogan de publicidad, representa la optimización del tiempo y del espacio al interior de los centros minoristas, ya que éstos se convierten en lugares multifuncionales donde lo mismo puede ser adquirido que realizar una transacción bancaria, pagar impuestos o servicios públicos, recibir un curso de computación, etc. En esto consiste, la introducción de servicios que agregan valor a la empresa.

El objetivo principal de esta estrategia es incrementar el tráfico al interior de las tiendas y crear sinergias por el hecho de tener todos los servicios en un mismo lugar: panadería, farmacia, tortillería, laboratorios fotográficos, transferencia de dinero, recepción de pago de servicios públicos, carnicerías, sucursales bancarias, cajeros automáticos, lavanderías, tintorerías, ópticas, etc.

Por poner un ejemplo, el servicio de transferencia de dinero de Estados Unidos a México ha resultado ser una excelente estrategia para los grandes minoristas especializados en muebles, electrónica y línea blanca, principalmente *Elektra* y *Famsa*, pues estos minoristas captan clientes justo en el momento en el que tienen la capacidad económica de adquirir algún producto.<sup>114</sup>

En sí mismo un supermercado o una tienda departamental es un espacio multifuncional, en cuanto que hace posible la compra conjunta de artículos de diversas tiendas especializadas: papelería, ferretería, farmacia, etc.

La versión más acabada de un espacio de comercio minorista multifuncional es el centro comercial, definido como un grupo de establecimientos comerciales, unificados arquitectónicamente, construidos en un sitio que se planea, desarrolla, maneja como una unidad

---

<sup>114</sup> Expansión: 04/06/97 y Milenio Semanal: 04/03/2002

operativa, relacionada en su localización, tamaño y tipos de tiendas con el área a la cual sirve.<sup>115</sup>

Generalmente un centro comercial contiene una o varias tiendas que funcionan como ancla, éstas pueden ser supermercados o tiendas departamentales, dependiendo fundamentalmente del tipo de ingresos socioeconómicos de la región donde se instale. Sin embargo, existen centros comerciales donde cines, hoteles, oficinas o restaurantes funcionan también como ancla.

En México, los primeros centros comerciales aparecen a principios de los años setenta: *Plaza Universidad* (1970) y *Plaza Satélite* (1971), ambas teniendo como tienda ancla a la departamental *Sears Roebuck*. A finales de esta misma década surgen otros centros comerciales de menor tamaño como *El Relox*, *Plaza Inn*, *Plaza Galerías* y *Plaza Polanco*, teniendo como ancla cines u oficinas.

En la década de los ochenta *Liverpool* y *Palacio de Hierro* promueven la creación de *Perisur*, que en su momento fue el centro comercial más grande de América Latina. A partir de 1985 se planeó la construcción de nuevos desarrollos inmobiliarios destinados a centros comerciales, los cuales fueron en su mayoría concretados durante el gobierno de Salinas: *Lomas Plaza* (1988), *Centro Coyoacán* (1989), *Pabellón Polanco* (1990), *Interlomas* (1992), *Perinorte* (1992), *Galerías Insurgentes* (1993), *Galerías Coapa* (1993) y *Santa Fé* (1993).

En los últimos diez años los municipios conurbados a la Ciudad de México han tenido un importante crecimiento en la construcción de centros comerciales, que responde en primer lugar a la integración de amplios grupos de ingresos económicos bajos y medios al modelo de consumo moderno y en segundo lugar a la descentralización de la actividad comercial fuera de la Ciudad de México pero dentro de la zona central del territorio nacional: *Multiplaza Izcalli* (Cuautitlán), *Multiplaza Valle Dorado* (Tlanepantla), *Multiplaza Aragón* (Ecatepec), *Multiplaza Bosques*, (Nezahualcóyotl), *Multiplaza Alamedas* (Atizapan), *Multiplaza Vergel* (Nezahualcóyotl), *Multiplaza Jardines* (Naucalpan), *Multiplaza Magnocentro* (Huixquilucan),

<sup>115</sup> López Levi, Liliana, *Centros Comerciales: espacios que navegan entre la realidad y la ficción*, Ed. Nuestro Tiempo, México 1999, p. 71

entre muchos otros. El último mega proyecto comercial, *Mundo E*, se desarrolló precisamente en Tlanepantla en 1998.

De la misma forma, en ciudades del interior como Guadalajara, Monterrey y en ciudades turísticas también se han construido en los últimos años importantes desarrollos inmobiliarios destinados a la creación de centros comerciales: *La Isla* (Cancún, 1999), *Forum by the Sea* (Cancún, 1997), *Punta Langosta* (Cozumel 2001).

#### *2.4.1.2 Desarrollo y diversificación de formatos.*

Hasta 1980 la estrategia de diversificación de formatos entre los grandes minoristas mexicanos no era una práctica del todo común, en tanto que el mercado objetivo estaba más o menos definido. No obstante, algunos minoristas ya habían introducido algunas innovaciones. Pero conforme el proceso de expansión se fue ampliando surgió la necesidad de desarrollar formatos novedosos que se adaptaran a la especificidad de cada mercado para obtener de él la máxima respuesta.

La introducción de un nuevo formato de tienda se realiza de acuerdo al nivel socioeconómico de la zona geográfica al que está dirigido, dando como resultado diferentes niveles de precios, tamaño de tiendas, selección de productos y servicios adicionales ofrecidos:

**Hipermercados:** Dirigidos al segmento más grande de consumidores, su área de venta es de entre 4,500 y 10,000 metros cuadrados, manejando todas las líneas de productos y gran variedad de servicios: *Mega Comercial Mexicana* (1993), *Wal-Mart Supercenter* (1993)<sup>116</sup>

**Supermercados:** se dirigen a consumidores de medios y altos ingresos, tienen dimensiones que van desde 500 hasta 4,500 metros cuadrados, manejando preponderantemente perecederos y abarrotes y ofreciendo algunos servicios adicionales. *SuperG* (1994)

**Bodega:** se dirigen a los consumidores de ingresos medios y bajos, se ubican en superficies mayores a 2,500 metros cuadrados, manejan la mayoría de las líneas de productos, cuentan con

---

<sup>116</sup> El número entre paréntesis corresponde al año en que fue introducido dicho formato.

poca decoración y ofrecen muy pocos servicios adicionales: *Bodega Comercial Mexicana* (1989), *Bodega Gigante* (1992), *Bodega* (2001), *Bodega de Remates* (90's), *Bodega Martí* (1998).

**Tiendas de conveniencia:** ubicadas cerca de lugares con mucho flujo de población: zonas residenciales, centros comerciales y de oficinas, escuelas y universidades. Su superficie de venta es menor a los 500 metros cuadrados y ofrecen básicamente satisfactores inmediatos con un surtido reducido a un precio superior al de otros formatos, pero con la virtud de estar abiertos las 24 horas del día, la mayoría ofrece sólo el servicio de cajero automático. *Fragua* (1989), *Supercito* (2002)

**Departamentales:** dirigidos a consumidores de ingresos medio altos y altos, su piso de venta oscila entre los 2,000 y 18,000 metros cuadrados, exhibe productos clasificándolos por áreas o departamentos, principalmente ropa, calzado, electrónicos, línea blanca y enseres mayores.

**Especializados:** atención de necesidades específicas de los consumidores con una sola línea de productos. *Office Depot* (1994), *Radio Shack* (1992)

**Clubes de membresía:** dirigido a atender las necesidades de los pequeños negocios y de las familias con altos volúmenes de compra, su piso de venta es superior a los 4,500 metros cuadrados, con escasa decoración en el interior, manejando abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales en presentación de envases grandes y/o múltiples: *Costco* (1991), *PriceSmart* (2002), *Sam's Club* (1991), *City Club* (2002), *Chesuma* (2001).

**Tiendas virtuales:** Dirigidas a consumidores de ingresos medios altos y altos, son sitios en el ciberespacio, desde donde se puede ordenar casi cualquier tipo de producto: *Elektra* (2000), *Liverpool* (1997), *Palacio de Hierro* (90's), *Soriana* (2000), *farmacity* (2000), *Comercial Mexicana* (90's), *Gigante* (90's), *Sanborns* (1999), *Femsa* (2002).

En conclusión podemos decir que a lo largo de toda la década de los noventa los grandes minoristas mexicanos constantemente han incorporado nuevos formatos de tienda a su

estructura. El formato de bodega ha resultado ser uno de los de mayor penetración por estar dirigido a estratos de población de ingresos bajos, que es la parte más significativa de la población. Prácticamente todas las cadenas de autoservicio han incorporado en los últimos años este formato con mucho éxito, llegando a representar hasta el 28% de las ventas totales.

Más recientemente las grandes cadenas de autoservicio han incorporado el formato Club de membresía para abastecer a un mercado que por muchos años fue abastecido casi de manera exclusiva por los distribuidores mayoristas. El porcentaje de ventas de este formato representa, por poner un ejemplo, el 30% de las ventas totales de *Wal-Mart de México* a través de las tiendas *Sam's Club* (ver cuadro 2.12).

Cuadro 2.12

AUTOSERVICIOS: NUMERO DE UNIDADES Y PROPORCIÓN DE VENTAS  
POR TIPO DE FORMATO, 2002

FORMATO	Wal-Mart		CCM		Gigante		Soriana	
	No. unidades	% ventas	No. unidades	% ventas	No. unidades	% ventas	No. unidades	% ventas
Hipermercados	75	26.6	27	22.6	106	51.6	116	99
Bodegas	116	28.0	34	15.0	56	20.7		
Supermercados	44	6.5	88	42.3	64	17.7		
Club membresía	50	29.8	21	18.5	2	0.2	2	1
Restaurantes	260	3.6	55	1.5	39	1.6		
Otros	50	5.5	0	0	203	8.2		
<b>Total</b>	<b>595</b>	<b>100</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>470</b>	<b>100</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a informes de las empresas.

#### 2.4.1.3 Dominio de las cadenas productivas

Sin duda, el mayor trastocamiento que han dado los grandes minoristas, con respecto al comercio tradicional, está en la relación proveedor – vendedor – cliente. Hoy es sabido que los grandes minoristas son los que imponen las condiciones de pago, volúmenes de compra y manejo de mercancías a los proveedores, quines no tienen más que ajustarse a dichas condiciones.

Según López Levi, este trastocamiento en las relaciones con el proveedor se deriva de la fuerza que han adquirido los grandes minoristas para influir en los hábitos de consumo de la población a través de agresivas campañas publicitarias, es decir, los grandes minoristas han tomado un papel activo en la creación de necesidades de la población que ellos mismos pretenden satisfacer. Esta es la forma como le abren el mercado a los proveedores.<sup>117</sup>

El dominio de la cadena productiva puede incluir todos o alguno de los siguientes procesos: diseño del producto, adquisición de insumos, investigación, marketing, distribución y servicios financieros.

Si bien es cierto que en México el dominio de las cadenas productivas no es del todo absoluto, lo cierto es que en los últimos años se ha avanzado mucho en su control. Los productos de marca propia nos dan sólo una idea del porcentaje de mercancías cuyo proceso productivo está dominado por los grandes minoristas, pero en realidad existe un porcentaje mayor de mercancías que, aún conservando la marca del productor, su proceso productivo esta dominado por el minorista, los artículos de vestir son un ejemplo, pero no el único.

De acuerdo con los últimos informes de *Comercial Mexicana*, en esta empresa los productos de marca propia representan alrededor del 11% de las ventas totales, incluyendo mercancías que van desde abarrotes, medicinas, ropa, accesorios para automóvil, etc; en total unos 1,400 artículos diferentes. Desde luego *Comercial Mexicana* no es el único minorista con marca propia, prácticamente todos los grandes minoristas tienen marcas propias *Wal-Mart*, *Gigante*, *Soriana*, *Liverpool*, *Grupo IDEA* y *H.E.B* por mencionar a las marcas más conocidas.

#### *2.4.1.4 Publicidad, desarrollo y gestión de marcas*

Mediante el uso abundante de publicidad en los medios de comunicación masivos los grandes minoristas se han forjado una imagen (una marca) que, en primer instancia, permite la captación rápida de nuevos clientes en cada nueva apertura de tienda. En última instancia, la creación de marca busca diferenciar el servicio y obtener la lealtad de los consumidores.

---

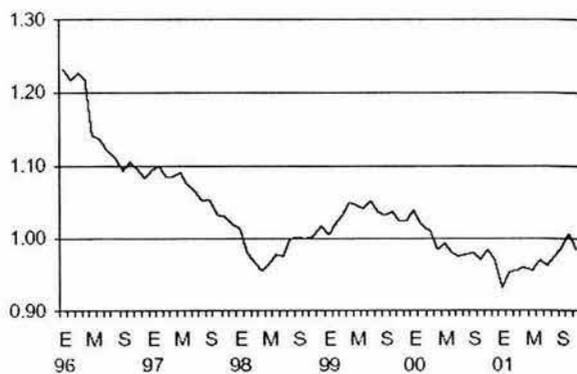
<sup>117</sup> López Levi, Liliana, *Ob. cit.* p. 131.

De lo anterior se desprende el reconocimiento de tres tipos de campañas publicitarias: campañas de imagen, promocionales y de apertura. Prácticamente todos los grandes minoristas cuentan con departamentos internos de publicidad e imagen, los cuales, por cierto, son los últimos en ser afectados cuando se trata de recortar gastos, ya que son una parte estratégica en la estructura corporativa de cada empresa.

Los gastos en publicidad son para muchas de las grandes empresas minoristas la principal derrama de recursos por concepto de gastos de venta, pero dichas cantidades son necesarias para mantener una posición competitiva en el mercado. De acuerdo con las estadísticas del INEGI, correspondientes a 1998, los gastos en publicidad en las tiendas de autoservicio representaron el 0.8% de sus ventas netas y en las tiendas departamentales el 1.9%. Por poner un ejemplo concreto, a nivel de corporativo, el *Grupo Elektra* destinó el 1.7, 1.6 y 1.1% de sus ingresos totales a publicidad durante 2000, 2001 y 2002, respectivamente.

Gráfico 2.3

## INDICE DE RENTABILIDAD: COMERCIO AL POR MENOR



Fuente: Grupo Financiero Bital *Estudio sectorial: comercio al mayoreo y menudeo 2002.*

El desarrollo de una marca fuerte es por lo general un proceso largo y además costoso, si es que se sostiene por medio de mercadotecnia. En sí una marca es un conjunto de atributos como diseño, calidad, precio, servicio, etc. asociados a un objeto, de ahí que sostener una marca implica también satisfacer estos elementos.

Cuadro 2.13

## MARCAS MEXICANAS, VALOR DE MERCADO 2001

Posición	Marca	Sector Económico	Valor (mill. de pesos)
1	<i>Telmex</i>	Comunicaciones	123,677
2	<i>Wal-Mart</i>	Comercio	83,683
3	<i>Telcel</i>	Comunicaciones	77,979
4	<i>Modelo</i>	Alimentos, bebidas y tab.	31,408
5	<i>Televisa</i>	Comunicaciones	26,582
6	<i>Femsa</i>	Alimentos, bebidas y tab.	25,204
7	<i>Kof Coca-Cola</i>	Alimentos, bebidas y tab.	19,929
8	<i>Kimbrelly Clark</i>	Celulosa y papel	18,743
9	<i>Bimbo</i>	Alimentos, bebidas y tab.	9,830
10	<i>Arca</i>	Alimentos, bebidas y tab.	9,823
11	<i>Industrial Saltillo</i>	Ind. metálicas básicas	7,044
12	<i>Unefon</i>	Comunicaciones	6,488
13	<i>Grupo Continental</i>	Alimentos, bebidas y tab.	5,146
14	<i>Corp. Moctezuma</i>	Cemento	2,265
15	<i>Interamericana de Entretenimiento</i>	Servicios	2,055
16	<i>Soriana</i>	Comercio	1,819
17	<i>Liverpool</i>	Comercio	1,768
18	<i>Ara</i>	Construcción	1,969
19	<i>Comercial Mexicana</i>	Comercio	1,224
20	<i>Pepsi - Gemex</i>	Alimentos, bebidas y tab.	759

Fuente: Grupo Interamericano Internacional de Consultoría (Mundo Ejecutivo 01/04/2004)

Manejar adecuadamente una marca es una fuente importante de creación de valor de una empresa, pues en muchos casos la marca sirve como la base principal de la elección de consumidor, además de que es la mejor garantía de demanda y ventas futuras, de ahí que los grandes minoristas vean en sus marcas una ventaja competitiva muy sólida.

La marca junto con otros activos intangibles (capital humano, la información, la organización de redes, etc.) son de los elementos más importantes que elevan el valor de mercado de los grandes minoristas, hasta en más de un tercio de su valor en libros. Conocer el valor económico de una marca es muy importante cuando es posible capitalizarlo en las transacciones, por ejemplo, a la hora de una fusión o adquisición.

En un estudio realizado por el Grupo Internacional de Consultoría se determinó una aproximación del valor de mercado de las marcas que pertenecen a empresas que cotizan en la BMV obteniendo un *ranking* donde se observa que los grandes minoristas son el tercer sector con marcas de mayor valor en México, estando en primer lugar el de comunicaciones y en segundo alimentos bebidas y tabaco<sup>118</sup> (ver cuadro 2.13 y para conocer las marcas de cada corporativo minorista ver el anexo estadístico A.13).

#### 2.4.1.5 Centralización de los sistemas de distribución

De acuerdo con la teoría (Marx, Chandler) la eficiencia en los sistemas de distribución son en sí mismos una fuente importante para el desarrollo de la actividad comercial, en tanto que reducen los gastos por transportación y agilizan el tráfico de mercancías.

En efecto, en los últimos años, los grandes minoristas han realizado importantes mejoras e sus sistemas de distribución, tanto de transporte como de almacén, al hacer uso intensivo de herramientas tecnológicas de información, tal y como quedó demostrado en el apartado 2.2.4.

La existencia de centros de distribución centralizados permite a los grandes minoristas negociar mejores precios con sus proveedores, principalmente por tres razones: 1) los proveedores obtienen importantes ahorros al centralizar los pedidos en lugar de enviarlos a cada tienda; 2) se reduce el costo por manejo y merma de productos y 3) al compartir la información con el proveedor, las negociaciones sobre costo de productos y volumen demandado se vuelven transparentes.

El caso más exitoso en esta estrategia ha sido el *Grupo Elektra*, que con diez centros de distribución (2002) abastece a la totalidad de sus tiendas a través de este medio; *Wal-Mart* lo hace en 95%, *Soriana* en 79%, *Gigante* en 56% y *Comercial Mexicana* a penas en 20%<sup>119</sup> (ver cuadro 2.14).

<sup>118</sup> Mundo Ejecutivo 01/04/2002.

<sup>119</sup> No obstante, esta última empresa planeó construir un gran centro de distribución antes de terminar el año 2003, proyectando cambiar la proporción a 80%.

Cuadro 2.14

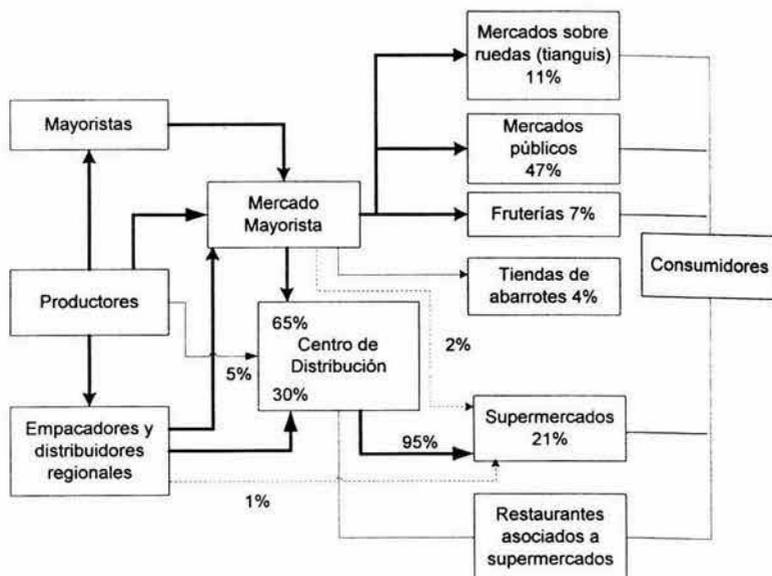
**GRANDES MINORISTAS: CENTROS DE DISTRIBUCIÓN 2002**

Empresa	Centros de Distribución	Distribución centralizada De mercancías
Elektra	10	100%
Wal-Mart	10	95%
Soriana	6	79%
Gigante	8	56%
Comercial Mexicana	1	20%
Coppel	52	--
Liverpool	2	--
Palacio de Hierro	1	--

Fuente: Elaboración propia con informes anuales de las empresas

Diagrama 2

**IMPORTANCIA DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN EN EL ABASTECIMIENTO DE FRUTAS Y VERDURAS A LOS SUPERMERCADOS.**



Fuente: Rita Schwentesius (2001), *Supermarkets and horticulture in México*

#### 2.4.1.6 Precios y promociones

Según *Comercial Mexicana* la estrategia de promociones y grandes descuentos sirvió en el contexto macroeconómico histórico de México que se caracterizó por su alta inflación, pero en el actual escenario económico ya no es la mejor estrategia para la atracción de clientes, al menos no para los autoservicios.<sup>120</sup> De ahí que la principal empresa minorista del país *Wal-Mart de México* haya lanzado su grito de guerra “precios bajos siempre” desde 1993 y en 2002 *Comercial Mexicana* se haya sumado a esta estrategia, aunque con el lema “Grandes ofertas sobre precios bajos”

Podemos decir que los precios competitivos son una condición necesaria para la captura de clientes en las tiendas de autoservicio mexicanas, recordemos que históricamente la rentabilidad de una tienda de autoservicio está asociada al alto volumen de mercancías que puede colocar en los mercados masivos, lo que hace suponer el permanente estado de precios bajos.

No obstante, la estrategia de ofertas y promociones, sobre todo de artículos de primera necesidad, se sigue utilizando como gancho para atraer clientes, que una vez dentro de la tienda sienten la necesidad de adquirir cualquier otro producto. Normalmente las promociones en precios se realizan por línea de productos en un día específico de la semana, o por periodos semanales, mensuales y de temporada.

En el año 2001 *Wal-Mart de México* desarrolló otra estrategia hostil que consiste en publicar y exhibir precios comparativos de los productos de sus rivales. Los efectos de esta política fueron tales que en el seno de la propia ANTAD se tuvo que discutir y aprobar un “código de ética” que impidiera esta práctica entre sus socios. A partir de este incidente *Wal-Mart de México* decidió salir del máximo órgano de representación de los grandes minoristas en México.<sup>121</sup>

Por otra parte, la estrategia de ofertas y promociones sigue siendo práctica común entre las tiendas departamentales *Liverpool*, *Palacio de Hierro* y *Sears* que para incentivar las ventas

---

<sup>120</sup> CCM, *Informe anual 2002*, p. 6.

<sup>121</sup> *El Economista* 05/03/02.

anuncian espectaculares rebajas temporales, en ocasiones de hasta más del 50%, en realidad estas tiendas podrían estar manejando un sobreprecio en sus mercancías, que a la hora de aplicar el descuento resulta en un precio moderado, lo que les permite obtener un margen de ganancia también moderado. El objetivo de la estrategia es, sin duda, atraer clientes de ingresos medios, al hacerles accesible el precio.

Otro tipo de promociones asociadas al precio es el ofrecimiento de mercancía a crédito sin intereses y las promociones de crédito a pagos congelados. Estas promociones son más comunes en contextos macro económicos de tasas de interés bajas. *Liverpool, Palacio de Hierro, Sears y Elektra* las utilizan por temporadas pero también es práctica común en los autoservicios para clientes con tarjeta de crédito expedida por la tienda.

#### *2.4.1.7 Crédito al consumo*

Muchos analistas coinciden en que el crédito al consumo en México ha sido relegado por la banca comercial para concentrarse en las tiendas de autoservicio y tiendas departamentales, más aún, señalan que recientemente éstas se han convertido en la fuente más importante de financiamiento para el consumo.<sup>122</sup> La apreciación es un poco exagerada, pues en realidad, con los datos disponibles, podemos asegurar que la banca comercial no ha dejado de ser la principal fuente de financiamiento al consumo (ver cuadro 2.15). No obstante, a partir de 1996 el crédito no bancario al consumo si se ha incrementado de forma acelerada, efecto de las intensas políticas crediticias implementadas por los principales minoristas: *El Palacio de Hierro, El puerto de Liverpool, Coppel, Elektra, Sears*, entre otros.

Igualmente, no deja de sorprender que, al menos de 1998 a 2003, las tasas de crecimiento del crédito al consumo (bancario y no bancario) hayan sido superiores a las del financiamiento total al sector privado o incluso a los otros rubros que lo componen (crédito a la vivienda y crédito empresarial). Esto no quiere decir que en montos globales el crédito al consumo sea superior, sólo su tasa de variación. Por ejemplo, en 2003 la tasa de crecimiento del financiamiento total al sector privado, crédito a la vivienda y crédito empresarial fue de 7.5, -2.8 y 7.2%, respectivamente, mientras que la tasa de crecimiento del crédito al consumo fue de 31%, sin

---

<sup>122</sup> Mundo Ejecutivo 01/01/2002.

embargo, representó sólo el 7.6% del financiamiento total al sector privado, proporción más alta que en 1994 cuando apenas representaba el 4.9%.

Por otra parte, considerando el saldo real del crédito al consumo (bancario y no bancario) se observa una retracción abrupta de -40.5% en 1995, cuando pasó de \$171,973.8 a \$102,301.3 mill. de pesos, y de -31.5 en 1996 cuando se contrajo hasta los \$70,035 mill. de pesos.<sup>123</sup>

Dentro de la estructura del crédito al consumo observamos que en 1995 y 1996 el crédito bancario al consumo se restringió en -42.3 y -34.8%, respectivamente, pero el crédito al consumo otorgado por los grandes minoristas tuvo una restricción leve en 1995 (-6.1%) y un aumento moderado (6.3%) en 1996.

Cuadro 2.15

## CRÉDITO AL CONSUMO: BANCARIO Y FUENTES ALTERNATIVAS, 1994 - 2003\*

Periodo	% en el financiamiento total	Origen del crédito, %		Tasas de crecimiento real, %		
		Bancario	No bancario	Total	Bancario	No bancario
Dic. 1994	4.9	94.9	5.1			
Dic. 1995	3.5	92.0	8.0	-40.5	-42.3	-6.1
Dic. 1996	2.7	87.6	12.4	-31.5	-34.8	6.3
Dic. 1997	2.7	75.8	24.2	-4.8	-17.7	85.9
Dic. 1998	2.8	65.4	34.6	-0.8	14.3	41.5
Dic. 1999	3.3	60.1	39.9	3.2	-5.2	18.9
Dic. 2000	3.7	60.4	39.6	14.7	15.3	13.9
Dic. 2001	5.0	63.0	37.0	22.4	27.7	14.4
Dic. 2002	6.3	65.1	34.9	26.2	30.4	19.2
Dic. 2003	7.6	69.4	30.6	31.0	39.7	14.9

\* Cálculo sobre saldos reales.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

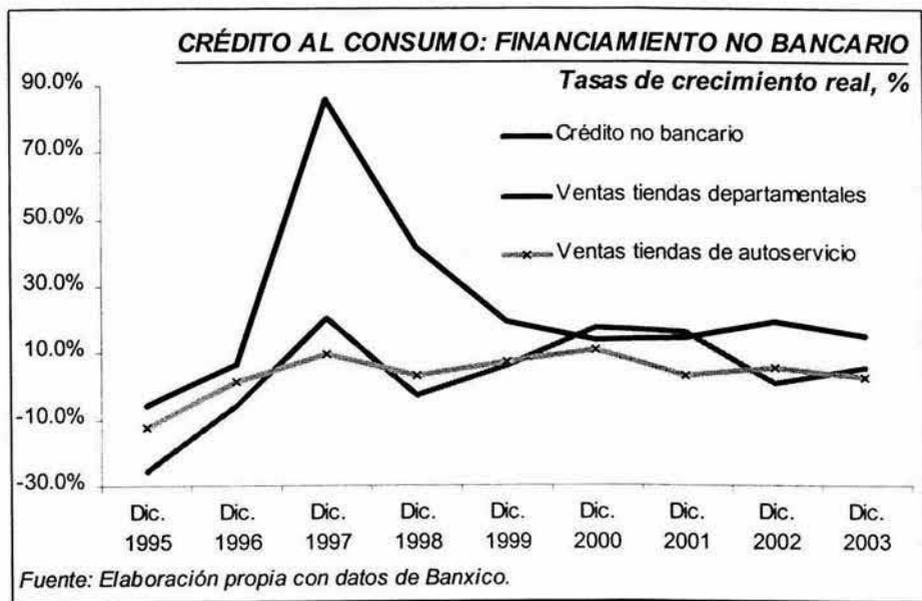
El hecho de que la crisis económica no haya afectado de forma significativa el crédito al consumo no bancario se debe a que muchos de los grandes minoristas ampliaron sus eskuenias

<sup>123</sup> Cifras a precios de junio de 2002.

de crédito, como una estrategia para contener la caída en sus ventas, lo han hecho aún cuando ello significa sacrificar márgenes de ganancia para absorber el costo financiero de los créditos otorgados.

En la actualidad, a pesar de los amplios programas de financiamiento, las ventas a crédito en los autoservicios representan una porción pequeña de las ventas totales, caso contrario en las departamentales donde el porcentaje es mucho mayor. Según la ANTAD las ventas en los autoservicios con tarjetas de crédito propias representan sólo el 2%, mientras que en las tiendas departamentales el promedio es de 35%. Esta diferencia se explica por el tipo de mercancías que maneja cada tienda, pues es más común utilizar una tarjeta de crédito para adquirir ropa de marca, regalos, enceres menores, etc. en una tienda departamental que para pagar la despensa en el supermercado.

Gráfica 2.3



El éxito mayor en ventas a crédito se lo lleva el *Grupo Elektra*. para esta empresa las ventas a crédito representaron en el 2001 el 69 % de sus ventas totales; teniendo una cartera de crédito

de \$1,552 mill. de pesos, de una cartera de 464,475 clientes. El sistema de crédito de *Elektra* es más o menos eficiente ya que la estimación de cuentas incobrables de 5.5%.<sup>124</sup>

*Liverpool*, el más grande minorista en tiendas departamentales, realiza el 53% de sus ventas a través de su tarjeta de crédito propia, tiene una cartera de crédito aproximada de 1,259,000 clientes y una alta eficiencia en el cobro, mismo que se refleja en que sólo 1.9% de sus cuentas están en cartera vencida<sup>125</sup>

Por su parte *El Palacio de Hierro* posee una cartera de clientes con alrededor de 411,000 cuentas; sus ventas a crédito representan el 43% de sus ventas totales y tiene una cartera vencida de sólo 0.7% de la cartera total.

#### *2.4.1.8 Estrategias corporativas*

A lo largo de todo este trabajo se ha considerado a los grupos corporativos como los principales agentes del proceso de concentración en el sector minorista. Ahora bien, a raíz del surgimiento de nuevas formas de competencia, derivadas tanto de los cambios ocurridos en el entorno nacional como internacional, estos grupos han redefinido su configuración, incluso algunos en una perspectiva de competencia global, de acuerdo a varios modelos de integración.

En principio hay que distinguir dos tipos de grupos empresariales con influencia en el sector minorista: aquellos cuyas empresas base son precisamente del sector minorista, tales como *Wal-Mart*, *Comercial Mexicana*, *Gigante*, *Soriana* y *Liverpool*, por mencionar a los más importantes, y aquellos que a su vez pertenecen a otros grupos económicos cuyas operaciones se extiendan a distintas ramas de la economía: *Grupo Sanborns*, *Grupo Elektra*, *Femsa Comercio (Oxxo)*, *Palacio de Hierro* y *Hermanos Vázquez* (cuadro 2.16).

Ambos grupos han implementado estrategias más o menos similares, pues aún los que pertenecen a grupos diversificados actúan en una lógica de competencia propia, la diferencia está en el apoyo de las relaciones de integración intersectoriales.

<sup>124</sup> Grupo Elektra, *Informe anual 2002*, p. 86

<sup>125</sup> Liverpool, *Informe anual 2002*. p.4

Por ejemplo, a través de *Oxxo* se vende el 4% del volumen total de *Femsa Cerveza*, lo que representa aproximadamente el 10% de los ingresos de esta última empresa, además de que los precios de los productos de *Femsa cerveza* en las tiendas *Oxxo* son utilizados para disciplinar los precios al menudeo del resto de los negocios detallistas. Las ventas de cerveza y refrescos representan el 30% de los ingresos de *Oxxo*.<sup>126</sup>

Cuadro 2.16

## GRUPOS ECONÓMICOS CON UNA DIVISIÓN DE COMERCIO MINORISTA

Grupo Empresarial / División minorista	Ingresos		Activo total		Empleo	
	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%	Número	%
<b>Grupo Slim</b> <sup>(1)</sup>	<b>22,280.8</b>	<b>100.0</b>	<b>34,764.9</b>	<b>100.0</b>	<b>150,049</b>	<b>100.0</b>
<i>Grupo Sanborns</i>	5,618.6	25.2	2,185.0	6.3	52,619	35.1
<b>Grupo Bal</b> <sup>(2)</sup>	<b>9,240.4</b>	<b>100.0</b>	<b>7,716.3</b>	<b>100.0</b>	<b>18,891</b>	<b>100.0</b>
<i>Palacio de Hierro</i>	628.2	6.8	993.3	12.9	7,037	37.3
<b>FEMSA</b>	<b>5,455.6</b>	<b>100.0</b>	<b>5,279.1</b>	<b>100.0</b>	<b>40,996</b>	<b>100.0</b>
<i>Oxxo</i>	1,087.0	19.9	398.6	7.6	4,320	10.5
<b>Grupo Salinas</b> <sup>(4)</sup>	<b>2,513.8</b>	<b>100.0</b>	<b>3,993.4</b>	<b>100.0</b>	<b>23,732</b>	<b>100.0</b>
<i>Grupo Elektra</i>	1,702.1	67.7	1,669.9	41.8	18,235	76.8
<b>Grupo Empresarial Ángeles</b>	<b>868.6</b>	<b>100.0</b>	<b>1,866.2</b>	<b>100.0</b>	<b>22,374</b>	<b>100.0</b>
<i>Hermanos Vázquez</i>	215.6	24.8	--	--	1,300	5.8

(1) Incluye resultados y balance de *Teléfonos de México, América Móvil y Grupo Carso*.

(2) Incluye resultados y balance de *Industrias Peñoles, El Palacio de Hierro, GNP, Valores Mexicanos y Profuturo*.

(4) Incluye resultados y balance de *Grupo Elektra, TV Azteca, Dataflux, Salinas y Rocha y 50% de Unefón*.

Fuente: Elaboración propia con datos de Mundo Ejecutivo (Edición Especial: Hecho en México 2002-2003)

La división de desarrollos comerciales del *Grupo Sanborns* se benefician de su afiliación con *Sears México* y *Sanborns Hnos.*, debido a que le permite colocar a las *Tiendas Sanborns, Sears México, Mixup, No Problem y El Globo* como arrendatarios ancla en sus centros comerciales, atrayendo a otros arrendatarios. Por su parte, *Sears México*, que realiza operaciones en el área de tarjetas de crédito, introdujo y ofrece tarjetas de crédito *Sanborns* y *Mixup* que le generan ingresos por concepto de intereses y que incrementan las ventas y la lealtad de los clientes.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> Femsa, *Informe anual 2002*, Pp. 63-68.

<sup>127</sup> Grupo Sanborns, *Informe anual 2001*, p. 68.

Para el *Grupo Elektra* la publicidad a través de *TV Azteca* es uno de los elementos claves en su estrategia de mercadotecnia. Desde 1996 *Elektra* y *Televisión Azteca* han celebrado varios contratos conforme a los cuales ésta última empresa se compromete a transmitir cierto número de comerciales en horarios estelares y a tarifas descontadas.<sup>128</sup>

Las operaciones de comercialización internacional de *Grupo Bal*, holding al que pertenece *El Palacio de Hierro*, están centralizadas en *Bal Holdings, Inc.*, localizada en EE UU., esta empresa cumple una importante función de compras en el mercado norteamericano para las tiendas de *El Palacio de Hierro*, al mismo tiempo que comercializa los principales productos fabricados por *Industrias Peñoles* en México.<sup>129</sup>

En otro orden de ideas, en la lógica de competencia intrasectorial la reestructuración de los grupos económicos en el sector minorista se ha centrado en cuatro modelos corporativos de integración: concentración y consolidación de los formatos base del grupo, desarrollo e integración de los formatos base del grupo, diversificación del grupo en nuevos formatos y desarrollo de estrategias de globalización del grupo.

❖ Concentración y consolidación de los formatos base del grupo.

Algunos minoristas abandonaron sus formatos en los que no eran competitivos y concentraron sus inversiones en el fortalecimiento de sus formatos más competitivos. Por ejemplo, *Chedraui* decidió vender en 1997 su división de tiendas departamentales *Las Galas* para concentrar sus inversiones en el formato de autoservicio. En 1999 el *Grupo Elektra* vende la parte departamental de *Salinas y Rocha* (11 tiendas) y en el 2002 cierra la cadena de tiendas *The One/ Hecalli* con el objetivo de concentrar sus operaciones en las tiendas *Elektra* y *Salinas y Rocha* (ver cuadro 2.A).

❖ Desarrollo e integración de los formatos base del grupo.

<sup>128</sup> Grupo Elektra, *Informe anual 2001*, p. 24.

<sup>129</sup> Grupo Bal, página web.

Varios minoristas han realizado importantes inversiones en adquisiciones en distintas regiones del país para fortalecer sus formatos base del grupo. Por ejemplo, con la adquisición de *París Londres* en 1990 *Cifra* reforzó la posición de *Suburbia* en el comercio de ropa. *Comercial Mexicana* reforzó sus hipermercados mediante la adquisición de cinco tiendas *Kmart* en 1997 y cinco hipermercados *Auchan* en 2003. El *Grupo Gigante* ha reforzado sus supermercados mediante la adquisición de *S-K-SA* (1986), *Tiendas Astra* (1987), *Tiendas Blanco* (1992) *Casa La Daga* (1998), *Tiendas Azcunaga* (2000) y *Super Maz*(2001). *El Puerto de Liverpool* ha invertido en la adquisición de las tiendas departamentales *Las Galas* (1997), *Salinas y Rocha* (1999) y *Grupo Mazón* (2002). *Elektra* en la compra de *Salinas y Rocha* (1999) y *Tiendas Curacao (Ceteco)* (2001) (ver cuadro 2.A)

❖ Diversificación del grupo en nuevos formatos

Algunos minoristas han diversificado su actividades hacia nuevos formatos, tal y como lo vimos en la sección 2.4.1.2, se trata básicamente de la introducción de las bodegas, los hipermercados y los clubes de membresía.

❖ Desarrollo de estrategias de internacionalización del grupo.

Pocos han sido los grandes minoristas de origen mexicano que han desarrollado estrategias que rebasan las fronteras nacionales para extender sus operaciones en EEUU y América Latina. No obstante, el mercado al que se dirigen tiene características más o menos similares a las de México. En efecto, en 1997 el *Grupo Elektra* es el primer minorista mexicano en internacionalizar sus actividades al incursionar en el mercado centroamericano; en 1999 el *Grupo Gigante* abre su primer supermercado fuera del país en los Ángeles California y en el 2001 *Famsa* sigue el mismo camino.

Por otra parte, en la lógica de competencia global del capital, se observa un proceso de transformación en las estrategias de los grupos económicos mexicanos como resultado de los cambios ocurridos en las reformas económicas, comerciales y financieras aplicadas por los últimos gobiernos en México.

Cuadro 2.A  
FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL SECTOR MINORISTA MEXICANO, 1989 - 2004

Año	Comprador	Empresa adquirida	Localización	Unidades comerciales	Valor (US\$ mill.)
1986	Grupo Gigante	S-K-SA	Monterrey	n.d	n.d
1987	Grupo Gigante	Astra	Región norte	23	n.d
1988	Farmacias Benavides	Boticas La Palma	Región noreste	n.d	n.d
1989	Farmacias Benavides	Farmacias Levy	Región occidente	n.d	n.d
1990	Cifra	Paris Londres	Nacional	14	53.0
1991	Cifra	El Sardinero	Región sur	6	n.d
1992	Grupo Gigante	Tiendas Blanco	Región centro	89	n.d
1992	Grupo Gigante	El Sardinero	Región sur	8	4.8
1994	Grupo Sanborns	Promotora Musical	n.d	n.d	n.d
1994	Soriana	Sorimex	Región norte	17	n.d
1995	Grupo Sanborns	Denny 's	Nacional	n.d	n.d
1995	Grupo Elektra	Hecalli	Región centro	65	n.d
1996	Farmacias Benavides	Farmacias del Paseo	Región occidente	10	n.d
1997	Corporativo Fragua	Farmacias Asa	Región centro	n.d	n.d
1997	Farmacias Benavides	Farmacias El Fénix	Nacional	n.d	n.d
1997	El Puerto de Liverpool	Las Galas	Región sureste	9	42.0
1997	Control Dinámico	Woolworth Mexicana	n.d	27	n.d
1997	Comercial Mexicana	Kmart	Región centro	5	74.2
1997	Wal- Mart Store	Cifra	Nacional	370	1,200.0
1997	Grupo Sanborns	Sears de México	Nacional	46	103.0
1998	Grupo Gigante	Casa la Daga	Monterrey	7	n.d
1999	Soriana	Carrefour	Región norte	3	n.d
1999	Grupo Elektra	Salinas y Rocha	Nacional	97	77.0
1999	El Puerto de Liverpool	Salinas y Rocha	Nacional	11	27.0
2000	Grupo Gigante	Tiendas Azcunaga	Región norte	n.d	3.5
2000	Wal-Mart de México	De Todo	Región centro	5	n.d
2000	Grupo Sanborns	CompUSA	EE.UU	210	453.4
2001	The Home Depot	Total Home	Monterrey, N.L.	4	n.d
2001	Grupo Elektra	Curacao (Ceteco)	Región sureste	35	n.d
2001	Grupo Gigante	Tiendas Super Maz	Región sureste	13	n.d
2002	El Puerto de Liverpool	Grupo Mazón	Sonora.	2	300.0
2002	Almacenes Coppel	Zapaterías Canadá	Nacional	157	n.d
2002	Farmacias Ahumada	Farmacias Benavides	Region occidente	n.d	45.0
2002	The Home Depot	Del Norte	Cd. Juárez, Chi	4	n.d
2003	Comercial Mexicana	Auchan	Región centro	5	120.0
2003	Grupo Sanborns	J.C. Penney México	Nacional	7	n.d
2004	The Home Depot	Home Mart	Región centro	20	n.d

Fuente: Elaboración propia con datos de los informes anuales de las empresas.

Las nuevas estrategias tienen mucho que ver con las formas de financiamiento e inversión, que se expresa mediante el intercambio de mercancías con el exterior, la inversión extranjera directa y los flujos internacionales de capital dinero, teniendo como base la extraordinaria movilidad del capital y la irrupción de los llamados inversionistas institucionales: grandes sociedades y bancos de inversión especializados en la emisión y colocación de valores, fondos mutuales, fondos de protección, fondos de pensiones, las aseguradoras y las tesorerías de las empresas transnacionales.<sup>130</sup>

Particularmente la inversión extranjera directa ha tomado la forma de adquisiciones, como la compra de *Cifra* por la norteamericana *Wal-Mart Stores* con recursos propios de su tesorería; la adquisición de *Milano* a través del fondo de inversión mutualista norteamericano *Newbridge* y la compra de *Benavides* por el grupo empresarial chileno *Farmacias Ahumada*.

#### **2.4.2 Comportamiento estratégico cooperativo.**

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) es una organización que representa los intereses de las empresas del gremio, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores. La ANTAD inició sus actividades en 1983 agrupando a los principales comerciantes detallistas del país; actualmente está conformada por 100 cadenas de las cuales 47 son de Autoservicio, 18 Departamentales y 35 Especializadas, que representan a 6,422 establecimientos.

Hasta el 2002 *Wal-Mart de México*, principal empresa minorista del país, formaba parte de la ANTAD, pero debido a su agresividad y poder sus directivos decidieron abandonar la asociación, en medio de fuertes acusaciones sobre prácticas desleales en la competencia.

Los principales objetivos de la ANTAD son: 1.) Fomentar el intercambio de información y experiencias para mejorar la operación comercial; 2.) Capacitar al personal de sus Asociados

---

<sup>130</sup> Morera Camacho, Carlos, *Ob. cit.* p. 402.

para su desarrollo; 3.) Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva y 4.) Promover la libre competencia leal y honesta.

Para cumplir con sus objetivos la asociación se a integrado por ocho comités con funciones específicas: *Comité de análisis y estudios financieros*,<sup>131</sup> *Comité comercia*,<sup>132</sup> *Comité de comercio exterior*,<sup>133</sup> *Comité de competitividad de la frontera*,<sup>134</sup> *Comité de comunicación e imagen*,<sup>135</sup> *Comité de prevención de pérdidas*,<sup>136</sup> *Comité de recursos humanos*<sup>137</sup> y el *Comité de relaciones gubernamentales*.<sup>138</sup>

En respuesta a la fuerte competencia que se desató entre las principales cadenas de autoservicios, varias empresas regionales formaron en 1995 un grupo cooperativo llamado *Integradora de Autoservicios (Grupo IDEA)*, que es el resultado de la alianza de cinco cadenas de tiendas de autoservicio regionales con el propósito de lograr sinergias en diferentes campos de acción. El *Grupo IDEA* está conformado por *Super San Francisco de Asís* (Mérida, Yucatán), *Tiendas de Descuento Arteli* (Tampico, Tamaulipas), *Operadora Merco* (Monclova,

---

<sup>131</sup> Proporciona y difunde información financiera básica para la toma de decisiones

<sup>132</sup> Propicia la modernización del mercado y su comercialización en beneficio de los Consumidores a través de la libre competencia.

<sup>133</sup> Tiene por objetivo lograr que en la implementación de regulaciones sobre Comercio Exterior, se consideren los intereses de los Asociados de ANTAD y desmitificar la idea de que los productos importados están por arriba de los productos nacionales en piso de venta

<sup>134</sup> Creada para fortalecer la competitividad de los Asociados de ANTAD que tienen establecimientos en las franjas fronterizas que les permita competir con el comercio organizado del Sur de los Estados Unidos de América y con la Zona libre de Belice y Guatemala.

<sup>135</sup> Establece los mecanismos de comunicación que permitan fortalecer la imagen de los Asociados, así como difundir los trabajos que realiza ANTAD en beneficio del consumidor.

<sup>136</sup> Su finalidad es hacer más eficiente la protección de los recursos humanos y patrimoniales de los Asociados.

<sup>137</sup> Tiene como objetivo fortalecer la gestión de Recursos Humanos en beneficio de todos los Asociados.

<sup>138</sup> Creada para promover y participar con Organismos Cúpula en reformas legislativas que eliminen inconsistencias y propicien un marco jurídico que suprima el exceso de trámites burocráticos que retardan la resolución de los asuntos y obstaculizan la actividad comercial. También mantiene e incrementa las relaciones con autoridades Municipales, Estatales y Federales mostrándoles la importancia de ANTAD y sus Asociados en la actividad económica del país.

Coahuila), *Comercial VH* (Hermosillo, Sonora) y *Operadora Futurama* (Chihuahua, Chih.); el grupo tiene entre sus principales proyectos:

- Desarrollar una marca privada común: “*Mimarca*”
- Compras conjuntas de importaciones del oriente, Europa y EUA.
- Compra conjuntas de origen de frutas y verduras.
- Central de compras de productos básicos y novedades.

Las cadenas de autoservicios que conforman el *Grupo IDEA* parten de la base de que no hay competencia entre sí. Sin embargo, en alguna región, se encuentran dos cadenas que compiten directamente, por lo que entre los miembros del *Grupo IDEA* han definido un acuerdo de precio específicamente desarrollado para estos casos. “En el caso en que haya dos cadenas que compiten directamente, se maneja un acuerdo de precios similares”, según explicó Gerardo Ospital Enríquez, Gerente General del *Grupo IDEA*, en una entrevista.<sup>139</sup>

En el 2001 el *Grupo IDEA* logró facturar en conjunto 700 millones de dólares, cuentan con 142 puntos de venta, 750 productos marca propia.

Más recientemente, a finales de 2003, con el objetivo de formar un frente para detener el avance de *Wal-Mart de México*, las tres principales cadenas de supermercados nacionales, *Comercial Mexicana*, *Gigante* y *Soriana* anunciaron su intención de formar un *pool* de compras, al que nombraron *Sinergia*, con el objetivo de aumentar su poder de negociación frente a los proveedores. Este acuerdo constituye el avance más importante de comportamiento estratégico cooperativo entre los grandes minoristas mexicanos. No obstante, la asociación ha sido impugnada por el Consejo Mexicano de Productos de Consumo (Connéxico) ante la Comisión Federal de Competencia (CFC) por prácticas monopólicas.

En efecto, en febrero de 2004 la CFC resolvió en contra de *Sinergia*, con base en el artículo noveno de la Ley de Competencia, que a la letra dice “son prácticas monopólicas cuando los

---

<sup>139</sup> [http://www.e-marcaspropias.com/inst\\_actualidad1.php](http://www.e-marcaspropias.com/inst_actualidad1.php)

agentes económicos competidores acuerdan fijar el precio de compra de los bienes.”<sup>140</sup> *Sinergia*, reaccionó presentando un recurso de impugnación, pero lo cierto es que tiene pocas posibilidades de prosperar.

Por otra parte, en marzo de 2003 la ANTAD firmó un acuerdo llamado “Acuerdo de prácticas comerciales para la competitividad” con las principales organizaciones de productores mexicanos (CONCAMIN, CANACINTRA, CNA, CANAINCA y CONMÉXICO), a fin de definir y concretar, con la mayor precisión, las condiciones sobre las cuales se llevarán acabo las transacciones comerciales.

A nivel internacional existe la *Asociación Latinoamericana de Supermercados* (ALAS) a la que están adscritos todos los miembros de la ANTAD. ALAS ha tomado un papel muy activo de cooperación institucional para evitar que las cadenas latinoamericanas sean abatidas por las grandes cadenas que operan a nivel global.

Muchas de las grandes cadenas de tiendas que operan en México están integradas al *Food Marketing Institute*, que conglomerada a más de 2,300 compañías de supermercados y mayoristas sólo en Estados Unidos, alrededor del mundo integra a más de 26 mil tiendas de autoservicio y supermercado. El propósito de esta institución es apoyar a sus miembros mediante programas de investigación, capacitación, acercamiento con proveedores, asuntos gubernamentales, etc.

---

<sup>140</sup> Ley federal de Competencia Económica, Art. 4.

## 2.5 Medidas de Concentración Industrial

### 2.5.1 En las grandes empresas minoristas en general

De acuerdo con el INEGI las tiendas de autoservicio y departamentales (rama 6220 y 6240), concentraron en 1993 apenas el 1% del total de establecimientos de comercio al por menor (subsector 62),<sup>141</sup> cifra que creció hasta 2.1% en 1998, un incremento porcentual de ¡más del 100% en sólo cinco años!. Ahora bien, este salto es muy importante comparado con el crecimiento en el periodo 1988–1993, donde comprobamos que efectivamente los grandes minoristas han tenido un ascenso vertiginoso en el espacio económico nacional en la última década (ver gráfica 2.4).

Gráfica 2.4



Más sorprendente aún es que con esta participación de 1 y 2.1%, en el número de establecimientos, estas tiendas han podido concentrar el 24.1 y 33.6% de los activos fijos del sector en 1993 y 1998 respectivamente (gráfica 2.5). De la misma forma la concentración en ventas es muy alta, comparada con el número de establecimientos, pues mientras que en 1993 sus ventas representaban el 28.5% de las ventas totales, para 1998 este porcentaje aumentó a 32.2%, no obstante, el crecimiento en esta variable ha sido lento, aunque constante desde 1988 (gráfica 2.6).

<sup>141</sup> De aquí en adelante al utilizar estadísticas del INEGI de comercio al por menor no incluyo venta de vehículos y refacciones (rama 6250) ni estaciones de gasolina (rama 6260).

Gráfica 2.5



Gráfica 2.6.



Por otra parte, al observar la proporción con la que participan los grandes minoristas en el empleo, encontramos que es la variable con más lento crecimiento; incluso su nivel de participación se ha modificado apenas ligeramente desde 1988 cuando alcanzó el 11.5%; cinco años más tarde se redujo a 10.8% y para 1998 se encuentra en 13.2% (gráfica 2.7).

Gráfica 2.7



Utilizando de manera conjunta las estadísticas del INEGI y de la revista *Expansión*, correspondientes a 1998, encontramos que 14 de las empresas más grandes de comercio minorista concentran alrededor de 23.2% de las ventas del comercio al por menor: *Wal-Mart de México* (antes *Cifra*) acapara el 7.6%; *Controladora Comercial Mexicana* 3.5%; *Grupo*

Gigante 2.4%; Grupo Sanborns 1.4%; Grupo Elektra 1.3%; El Puerto de Liverpool 1.2%; Grupo Chedraui 1%. y el resto de las 14 empresas concentra cada una menos del 0.6%. Cinco empresas de autoservicio concentran el 17.3% de las ventas totales (cuadro 2.17).

Cuadro 2.17

PARTICIPACIÓN DE GRANDES EMPRESAS MINORISTAS EN LAS  
VENTAS DEL SUBSECTOR COMERCIO AL POR MENOR  
(Millones de pesos corrientes)

<i>Empresa / Subsector</i>	<i>Ventas 1998</i>	<i>Participación</i>
Wal Mart de México (antes CIFRA)	51,474.5	7.6%
Controladora Comercial Mexicana	23,524.8	3.5%
Grupo Gigante	19,070.7	2.8%
Organización Soriana	16,305.2	2.4%
Grupo Sanborns	9,577.9	1.4%
Grupo Elektra	8,924.8	1.3%
El Puerto de Liverpool	8,175.7	1.2%
Grupo Comercial Chedraui	6,807.7	1.0%
Far-Ben	3,921.2	0.6%
Grupo Palacio De Hierro	3,482.2	0.5%
Coppel	2,858.2	0.4%
Corporativo Fragua	1,912.1	0.3%
Grupo Salinas y Rocha	1,668.3	0.2%
<b>Total (14 empresas)</b>	<b>157,703.4</b>	<b>23.2%</b>
<b>Cuatro empresas (Cr4) <sup>1/</sup></b>	<b>110,375.3</b>	<b>16.3%</b>
<b>Autoservicios (5 empresas) <sup>2/</sup></b>	<b>117,183.0</b>	<b>17.3%</b>
<b>Departamentales (3 empresas) <sup>3/</sup></b>	<b>21,235.8</b>	<b>3.1%</b>
<b>Comercio al por menor (subsector 62) *</b>	<b>679,201.8</b>	<b>100.0%</b>

1/ Wal-Mart, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana

2/ Wal Mart, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana y Chedraui.

3/ Sanborns, Liverpool y Palacio de Hierro

\* Excepto venta de vehículos, refacciones y gasolineras

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, XII Censo Comercial y Expansión, Las 500 empresas más importantes de México

En lo que sigue me propongo mostrar el grado de concentración alcanzado exclusivamente al interior del sector de las grandes empresas minoristas; la existencia de un patrón oligopólico desde por lo menos hace diez años y el aumento de la concentración en la última década.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> En cuanto a las herramientas de análisis para este propósito haré uso del índice de concentración  $Cr_k$ , que se define

como:  $Cr_k = \sum_{i=1}^k S_i$  Donde  $S_i$  es la participación de la empresa  $i$  en el total del sector, ordenando las empresas por

Para lo primero tomaré una muestra de las 17 empresas comerciales con mayores ventas en 1991, 1996 y 2001; más adelante determinaré, mediante el cálculo previo de índices de concentración en muestras variables, el ensanchamiento de la brecha de concentración en al menos tres variables: ventas, activos y personal ocupado.

Utilizando la muestra de las primeras 17 empresas con mayores ventas (ver anexos A.1, A.2 y A.3) observamos que las cuatro primeras ( $Cr_4$ ) concentran el 61, 66 y 62% de las ventas totales en 1991, 1996 y 2001 respectivamente. En principio esto demuestra la existencia de una estructura de mercado claramente oligopólica, más aún, si hacemos caso del criterio de clasificación de mercados utilizado por L. Domínguez y F. Brown, caeremos en cuenta que el sector de los grandes minoristas en México presenta una estructura de oligopolio concentrado y diferenciado.<sup>143</sup>

En cuanto a las posiciones tenemos que en 1993 los cuatro primeros lugares son ocupados por *Cifra*, *Gigante*, *Comercial Mexicana* y *Liverpool*, las tres primeras empresas del giro de autoservicio y la última departamental, lo que confirma que son los autoservicios la parte con mayor peso en el sector, tendencia que se consolida en los siguientes años cuando la fusión entre *Soriana* y *Sorimex* toma el cuarto lugar y desplaza a la departamental *Liverpool*. Lo más sorprendente es que una sola empresa, *Cifra*, concentró el 25% de las ventas totales en 1991 y

---

orden decreciente a su participación, por ejemplo,  $C_4$  representa la suma acumulada de participación en el sector de las cuatro mayores empresas. El valor de  $C_k$  varía entre  $k/n$  (concentración mínima) donde  $n$  es el número total de empresas y 1 (concentración máxima). Igualmente utilizaré el índice de Herfindahl que se define como:  $H = \sum_{i=1}^n S_i^2$

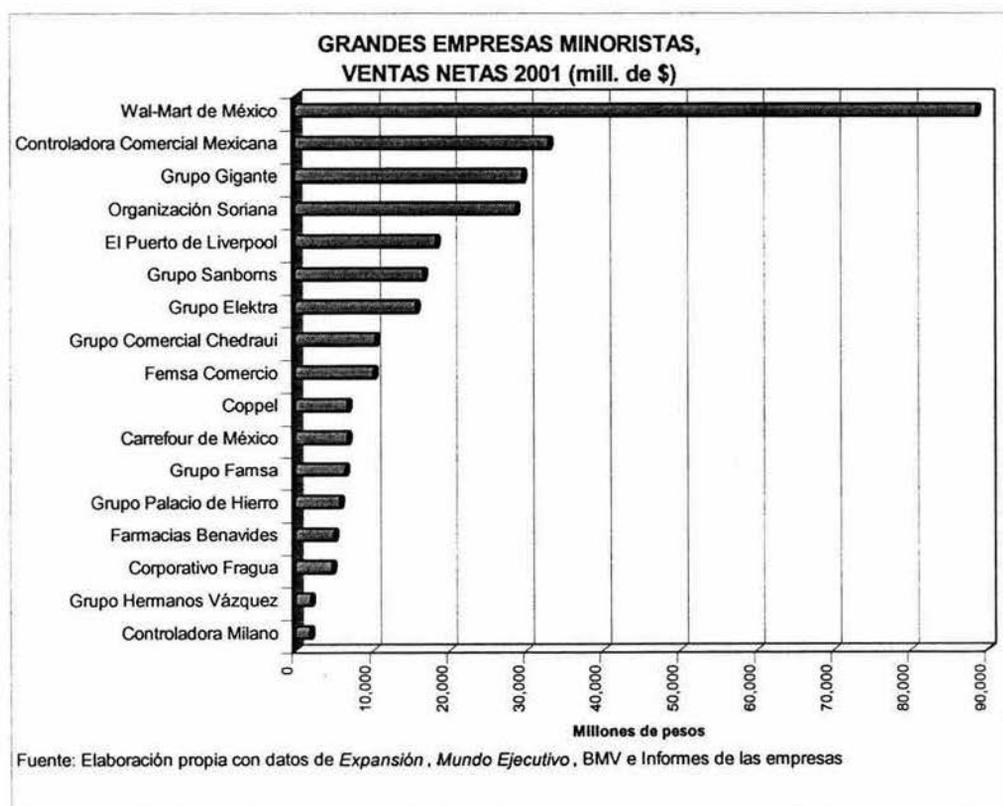
Donde  $S_i$  es la participación de la empresa  $i$  en el total del sector y  $n$  es el número total de empresas. El valor de  $H$  varía entre  $1/n$  (concentración mínima) y 1 (concentración máxima).

<sup>143</sup> Según estas autoras un oligopolio concentrado y diferenciado debe presentar un índice  $Cr_4 > 60\%$  y una razón publicidad a ventas promedio  $>2\%$  o mayor a 54,000 pesos de 1998. De acuerdo con esto, tenemos que el sector de las grandes empresas minoristas cumple perfectamente con la primera condición ( $Cr_4 > 60\%$ ), en cuanto a la segunda podemos decir que la razón publicidad a ventas es de 0.9% pero en promedio cada establecimiento gastó alrededor de 74,300 pesos en publicidad en 1998 (Fuente: XII Censo Comercial 1999).

1996, porcentaje que creció aún más en 2001 cuando su participación llegó hasta 30.5%, ¡Más de un tercio del total del mercado! (ver gráfica 2.8).

Aunque *Cifra* ha presentado históricamente altos índices de concentración salta a la vista el impresionante avance que tuvo en la segunda mitad de los noventa. Sin duda, las alianzas estratégicas realizadas en el periodo 1991–1997 con la norteamericana *Wal-Mart* fue uno de los principales detonantes de éste fenómeno, ello permitió integrar sistemas tecnológicamente más eficientes, abatir costos de distribución; introducir nuevos formatos altamente rentables y expandirse con mayor velocidad. En 1997, cuando el control de *Cifra* es adquirido por *Wal-Mart Stores*, se da un proceso de integración corporativa que, en definitiva, consolidó la eminente posición de la empresa.

Gráfica 2.8



Otro caso digno de mérito es el de *Comercial Mexicana*, que al iniciar la década se encontraba en la tercera posición y diez años más tarde se posiciona como la segunda empresa minorista más importante del país. Esta posición fue posible por la asociación con *Price Costco* pero principalmente por el financiamiento obtenido vía deuda, el cual ha sido canalizado casi en su totalidad a la apertura de nuevas unidades.

El caso de *Gigante*, empresa que ha cedido la segunda posición, se puede calificar de éxito relativo. Esta empresa ha tenido varios tropiezos como la adquisición de los *Almacenes Blanco*, a un sobre precio y recibiendo instalaciones obsoletas, y la frustrada alianza con *Carrefour*; pero también ha realizado alianzas exitosas con *Radio Shack* y *Office Depot*; podemos decir que es una empresa competitiva pero sus competidoras lo han hecho mejor.

Observando las posiciones que están por debajo de las cuatro principales empresas encontramos casos como el de *Liverpool*, que desde hace mucho es empresa líder en el giro de las tiendas departamentales, amén de haber cedido la cuarta posición dentro del mercado de las grandes empresas detallistas.

*Chedraui*, es una de las empresas que más ha cedido dentro del sector, pasando de la quinta posición en 1991 a la octava en el 2001 y colocándose a la cola del giro de los autoservicios. 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 restaban eficiencia al grupo.

Lo ocurrido por debajo de la quinta posición muestra un reacomodo de empresas que refleja la influencia, mayor o menor, de todos aquellos factores que sostienen la estructura del sector. Por ejemplo, está el caso del *Grupo Sanborns*, división comercial del *Grupo Carso*, cuyo crecimiento se ha sustentado en ser la división más relevante para el corporativo *Carso*. Esta empresa se encontraba en la posición número 10 en 1991; con la adquisición de *Sears* en 1997

el *Grupo Sanborns* se consolida como la segunda empresa departamental más importante en México y en el 2001 ocupa el sexto lugar dentro de las empresas detallistas más importantes.

También está el caso de *Grupo Elektra*, que al iniciar la década ocupaba una de las posiciones más bajas del sector, colocándose en el décimo quinto lugar de la lista. La adquisición de un grupo de medios de comunicación privatizados durante el gobierno de Salinas le trajo muchos beneficios en el mediano plazo, pues si bien en principio resultó endeudada, posteriormente esta inversión le permitió reducir ampliamente sus costos en publicidad. Adicionalmente la adquisición de *Salinas y Rocha* en 1999 colocó al *Grupo Elektra* en la séptima posición de las grandes empresas detallistas y en la primera del giro de comercio especializado en muebles, línea blanca y electrónica.

*Coppel* también es de las empresas que toma particular relevancia en el sector, pues en 1991 apenas ocupaba el décimo sexto lugar y para el 2001 se encuentra en el décimo. Esta empresa ha tenido un crecimiento impresionante durante últimos años, pues en 1990 apenas contaba con 25 tiendas y para 2002 son ya 175 tiendas en todo el país; se ha consolidado en la región norte y ha expandido exitosamente sus actividades en otras regiones como el Bajío o el Centro.

De las grandes empresas detallistas que comenzaron a figurar en los años recientes está la francesa *Carrefour* cuya presencia ha venido creciendo desde que instaló sus dos primeras tiendas en 1994; hoy ocupa el lugar número 11 de las empresas detallistas más importantes en México. Otra es *Famsa* empresa mexicana cuyo crecimiento ha sido muy impresionante en los últimos años y se ha colocado en la doceava posición del sector y en la segunda del giro de comercio especializado en muebles, línea blanca y electrónica; el crecimiento de esta empresa se sustentó en un fuerte proceso de expansión nacional apoyado en buena medida por el financiamiento extranjero.

Existe un giro de empresas que hace algunos años empezó a ser muy importante; se trata de las empresas especializadas en farmacias, estas empresas se han extendido exitosamente en varias regiones del país, ejemplo de ello es *Far-Ben* y *Fragua* que con base en adquisiciones de cadenas regionales se han posicionado de estos mercados y recientemente su proceso de

expansión empieza abarcar buena parte del territorio nacional. En el mismo caso están las recién creadas *Farmacias Similares* y *Farmacias del Ahorro* cuyo crecimiento ha sido estrepitoso en los últimos dos o tres años, sustentando su estrategia de expansión en el sistema de franquicias. Por el ritmo de crecimiento de estas dos últimas empresas es muy probable que pronto se coloquen a la cabeza de este giro.

Observando el comportamiento de otros indicadores en las mismas 17 empresas tenemos que *Wal-Mart de México* es la que más trabajadores concentra, pues en el 2001 tenía una participación del 25% del empleo en el sector;<sup>144</sup> Gigante concentra el 11% del empleo; Soriana, el 10.5 % y Sanborns, el 10.2 %. Es justo decir que es el empleo el indicador por excelencia para observar los efectos de la concentración en la sociedad.

Si bien la acumulación de activos representa la capacidad productiva de una empresa también nos da cuenta de la dinámica de competencia interna del sector, ya que la empresa que más acumula activos tiene mayor capacidad para enfrentar a sus adversarios. En este sentido encontramos que las cuatro principales empresas del sector concentran en el año 2001 el 54% de los activos: *Wal-Mart de México* concentra el 25%; *Comercial Mexicana*, el 10%; *Grupo Sanborns*, el 9.5% y *Soriana* también el 9.5%; otra vez son los supermercados los que dominan.

Por otra parte, los cuadros 2.18 y 2.19 muestran los resultados de los cálculos realizados para determinar, en tres puntos del tiempo, la concentración del sector.<sup>145</sup> La última columna de ambos cuadros (brecha de concentración) muestra claramente como en los últimos diez años ha crecido la concentración tanto en ventas, activos y empleo. Sin embargo, la concentración de

---

<sup>144</sup> Esta misma empresa fue incluso señalada en el 2001 por la revista *Expansión* como la empresa privada con mayor número de empleados en México al contar con una planta laboral de 84,607 trabajadores

<sup>145</sup> En un esfuerzo por darle la mejor fiabilidad a los resultados, he introducido el mayor número de empresas posibles, lo que ha traído como consecuencia muestras con diferente número de empresas. Técnicamente esto representa un obstáculo en la comparación de resultados, obstáculo que es superado si comparamos en función de diferencias y no de resultados en bruto, es decir, en lugar de tomar los índices como punto de comparación tomamos la brecha de concentración (diferencia entre el número índice y la concentración mínima).

los activos es la variable que más ha crecido, fenómeno que es explicado por un patrón de concentración basado en la adquisición de competidores menores y en fuertes inversiones en nuevas unidades con el propósito de ganar la carrera por los mercados.

Cuadro 2.18

**INDICE DE CONCENTRACIÓN Cr4 PARA EL SECTOR DE LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA**

Ítem	Año	Núm. empresas (n)	Índice Cr4	concentración		Brecha de concentración Cr4 - (4/n)
				mínima 4/n	Concentración máxima	
VENTAS	1991	17	61.0	23.5	100.0	37.5
	1996	18	65.8	22.2	100.0	43.6
	2001	19	61.4	21.1	100.0	40.3
ACTIVOS	1991	16	50.7	25.0	100.0	25.7
	1996	17	55.3	23.5	100.0	31.8
	2001	17	54.0	23.5	100.0	30.5
EMPLEO	1992	15	61.2	26.7	100.0	34.5
	1996	18	59.0	22.2	100.0	36.7
	2001	19	56.5	21.1	100.0	35.4

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica*, BMV e informes de las empresas.

Cuadro 2.19

**INDICE DE CONCENTRACIÓN HERFINDAHL PARA EL SECTOR DE LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA**

Ítem	Año	Núm. empresas (n)	Índice Herfindahl (H)	Concentración		Brecha de concentración H - (1/n)
				mínima 1/n	Concentración máxima	
VENTAS	1991	17	12.5	5.9	100.0	6.6
	1996	18	13.4	5.6	100.0	7.8
	2001	19	13.9	5.3	100.0	8.6
ACTIVOS	1991	16	9.4	6.3	100.0	3.2
	1996	17	11.4	5.9	100.0	5.5
	2001	17	11.8	5.9	100.0	6.0
EMPLEO	1991	15	11.9	6.7	100.0	5.2
	1996	18	11.9	5.6	100.0	6.3
	2001	19	11.6	5.3	100.0	6.4

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica*, BMV e informes de las empresas.

Por su parte la brecha que existe en ventas entre el índice Cr4 o el índice de Herfindahl y una situación de nula concentración (concentración mínima) se ha ampliado de forma moderada, reflejo de la influencia de los fenómenos macroeconómicos que han restringido el crecimiento de la demanda.

No es de sorprender que la brecha de concentración en el empleo se haya modificado apenas ligeramente. Esta es una situación normal en prácticamente todo proceso de concentración, ya que las empresas de mayores proporciones tienden a aumentar su eficiencia y a optar por procesos más intensivos en capital y menos en mano de obra.

Para entender mejor el proceso concentrador en las grandes empresas de comercio minorista conviene presentar un análisis más detallado al interior de cada giro, ya que si bien el patrón concentrador es casi homogéneo hay algunas diferencias.

### *2.5.2 En las tiendas de autoservicio*

En 1998 los autoservicios (rama 2220) representaron el 27.4% de las ventas y el 10.4% del empleo del comercio minorista en el país.

Con los datos disponibles podemos asegurar que en la rama de los autoservicios existe una alta concentración, pues cinco de las empresas más grandes *Wal-Mart*, *Comercial Mexicana*, *Gigante*, *Soriana* y *Chedraui*, concentran el 63% de las ventas y 57% del personal.<sup>146</sup> *Wal-Mart de México* es la empresa con mayor concentración al participar con el 44% de las ventas y el 38% del personal ocupado, le sigue *Comercial Mexicana* y *Gigante* (ver cuadro 2.20).

---

<sup>146</sup> Según una nota publicada por el diario *El Economista* (24/04/01), citando un estudio realizado de la empresa *ACNielsen*, sostiene que estas mismas cinco empresas concentraron en el 2001 el 81% del comercio de autoservicio. El dato puede no ser exagerado ya que entre 1998 y 2001 estas grandes empresas de autoservicio han intensificado sus programas de expansión.

Cuadro 2.20

## CONCENTRACIÓN DE VENTAS Y PERSONAL EN LOS AUTOSERVICIOS

Rama / Empresas	Ventas 1998		Personal 1998	
	mill. de \$	%	número	%
Autoservicios <sup>1/</sup>	186,066	100.0	278,402	100.0
<i>Wal-Mart</i>	51,475	43.9	61,145	38.5
<i>Comercial Mexicana</i>	23,525	20.1	31,389	19.8
<i>Gigante</i>	19,071	16.3	31,298	19.7
<i>Soriana</i>	16,305	13.9	23,730	14.9
<i>Chedraui</i>	6,808	5.8	11,270	7.1
Cinco empresas	117,183	63.0	158,832	57.1

1/ Rama 6220 (INEGI)

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI y Expansión.

Sin duda la fuente de donde emana el poder concentrador de estas empresas es el mercado que tradicionalmente había sido atendido por los pequeños comercios independientes. Esto lo han reconocido abiertamente dos de las principales cadenas de supermercados:

"La Compañía (*Controladora Comercial Mexicana*) considera que su crecimiento en ventas se ha logrado debido a una disminución en el número de los pequeños vendedores al menudeo independientes ..." <sup>147</sup>

"...El gran tamaño del sector informal<sup>148</sup> (excede un 50% del mercado en México de acuerdo con ANTAD), representa una importante oportunidad para que la Compañía (*Grupo Gigante*) capture una mayor participación en este mercado..."<sup>149</sup>

El crecimiento de este giro de empresas es tal, que incluso se calcula que en promedio tan sólo en el 2001 se abrió casi ¡un supermercado por día en todo el país!,<sup>150</sup> en contraste, el último mercado público que se construyó en la ciudad de México data de 1985.<sup>151</sup>

<sup>147</sup> CCM, informe anual 2001, p. 23.

<sup>148</sup> Aquí entienden como sector informal al comercio tradicional.

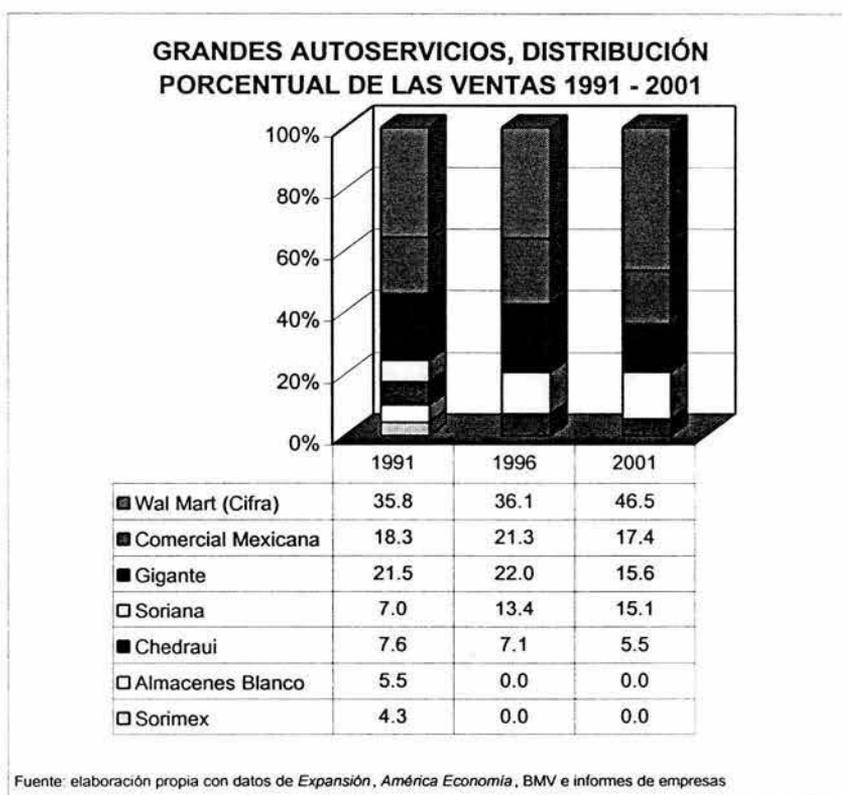
<sup>149</sup> Grupo Gigante, Informe Anual 2001, p 7.

<sup>150</sup> Revista PODER: 22/05/2002

<sup>151</sup> El Financiero: 30/12/98.

Llevando el análisis al extremo de considerar sólo los resultados (ventas) de las empresas de autoservicio más importantes, para los años 1991, 1996 y 2001, es posible observar cambios que muestran una reconfiguración en la estructura de mercado, donde *Wal-Mart de México* ha avanzado considerablemente sobre sus competidores (ver gráfica 2.9). En efecto, mientras que *Wal-Mart* a aumentado su participación en ventas de 35.8 a 46.5%, de 1991 a 2001, *Comercial Mexicana* como *Gigante* han reducido su participación al pasar la primera de 18.3 a 17.4% y la segunda de 21.5 a 15.6%, en los años respectivos.

Gráfica 2.9



Esta situación se explica en buena medida por el hecho de que tanto *Comercial Mexicana* como *Gigante* se encuentran en el mismo espacio regional en el que *Wal-Mart* ha decidido establecer la mayor parte de sus tiendas, en la región centro del país, hecho que se confirma

cuando vemos que empresas de focalización regional, diferente a la región centro, como *Soriana* y *Chedraui*, han sufrido en menor medida la pérdida de mercado en manos de *Wal-Mart*, e incluso *Soriana* ha aumentado su participación en el norte.

### 2.5.3 En las tiendas departamentales

Las tiendas departamentales (rama 2240) aportaron en 1998 el 4.8% de las ventas y 2.8% del personal ocupado en el sector minorista.

Este extracto del comercio no es menos concentrado que el anterior (los autoservicios), tres empresas, las más grandes, concentran el 65.3% de las ventas y el 63.2% del personal ocupado. Estas empresas son *Grupo Sanborns*, *Liverpool* y *Palacio de Hierro*; fuera de ellas no hay otras que compitan con la misma fuerza, pues las empresas extranjeras que han querido entrar no han logrado tener éxito, tal es el caso de la prestigiada firma norteamericana *J.C. Penney* cuya presencia en México sigue siendo limitada.<sup>152</sup> Sin duda, la incursión de *Grupo Carso*, a través de su filial *Grupo Sanborns*, en el comercio departamental ha tornado más competido a este giro.

Cuadro 2.21

#### CONCENTRACIÓN DE VENTAS Y PERSONAL EN TIENDAS DEPARTAMENTALES

Rama / Empresas	Ventas 1998		Personal 1998	
	mill. de \$	%	número	%
Departamentales <sup>1/</sup>	32,536	100.0	75,755	100.0
<i>Sanborns</i>	9,578	29.4	27,305	36.0
<i>Liverpool</i>	8,176	25.1	13,182	17.4
<i>Palacio de Hierro</i>	3,482	10.7	7,392	9.8
Tres empresas	21,236	65.3	47,879	63.2

1/ Rama 6240 (INEGI)

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI y Expansión.

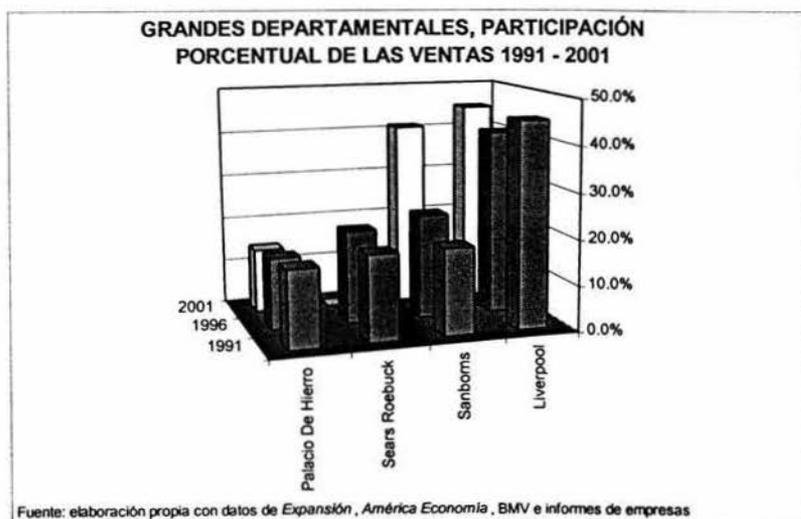
Es de sobra conocido el que este tipo de detallistas tienen su mercado centrado principalmente en familias de ingresos medios y altos; dos de estas cadenas, *Liverpool* y *Palacio de Hierro*,

<sup>152</sup> En el 2003 los activos de esta empresa en México pasaron a manos del *Grupo Sanborns*.

tienen una tradición de más de un siglo y desde entonces su liderazgo ha sido indiscutible. *Sanborns*, por su parte, empezó a operar a inicios del siglo pasado; empieza a tomar importancia relevante en la década de los cincuenta y es hasta los noventa cuando alcanza su esplendor una vez que fue adquirida por el mexicano Carlos Slim.

*Sears* es la única empresa departamental extranjera que goza de buena posición en el mercado, desde su incursión al país en los años cuarenta comenzó a ganarles mercado a las mexicanas hasta que la recurrente recesión de los años noventa obligó a los inversionistas norteamericanos vender su participación al *Grupo Sanborns*, que desde 1997 opera estas tiendas conservando el nombre comercial de *Sears* y cambiando la dirección del mercado objetivo al de clases medias.

Gráfica 2.10



#### 2.5.4 En las tiendas especializadas en farmacias

Según un estudio realizado por la Dirección de Análisis y Estudios Económicos del Grupo Financiero Bital, el comercio de medicamentos al por menor contribuye con el 4.7% del valor agregado bruto de la actividad comercial minorista en México. El 48% de las farmacias son

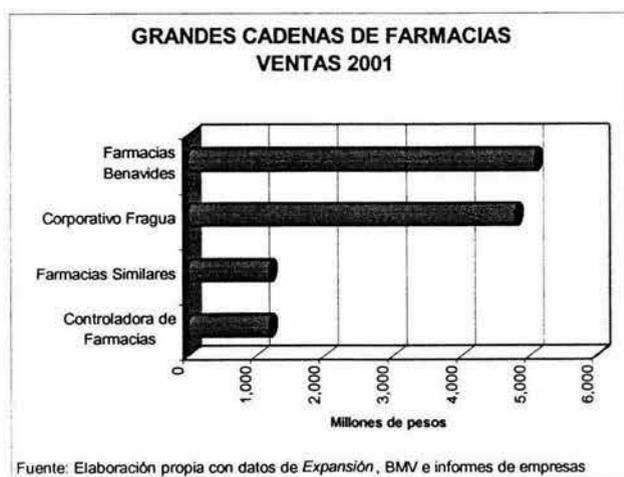
micro y pequeñas, 33% medianas, 15% corresponden a cadenas farmacéuticas y 4% a autoservicios.<sup>153</sup>

Este giro ó rama ha sido en los últimos cinco años el que más ha intensificado tanto su crecimiento como su nivel de competencia, ya que desde 1997, cuando ingreso al mercado *Farmacia Similares* y se creó el mercado de medicamentos genéricos, este giro entró en una etapa de intensa competencia en los precios.

Considerado como uno de los giros cuya actividad es la de menor volatilidad dentro del sector comercio, por su relativa inelasticidad de la demanda al ofrecer productos considerados de primera necesidad, este giro resultó el menos afectado por la crisis de 1995.

Considerando las ventas de las cuatro principales cadenas de farmacias en el país: observamos que dos de ellas (*Farmacias Benavides*; *Corporativo Fragua*) concentran alrededor del 40% de las ventas cada una, mientras que *Farmacias Similares* y *Controladora de Farmacias* participa cada una de ellas con el 10% (ver gráfica 2.11).

Gráfica 2.11



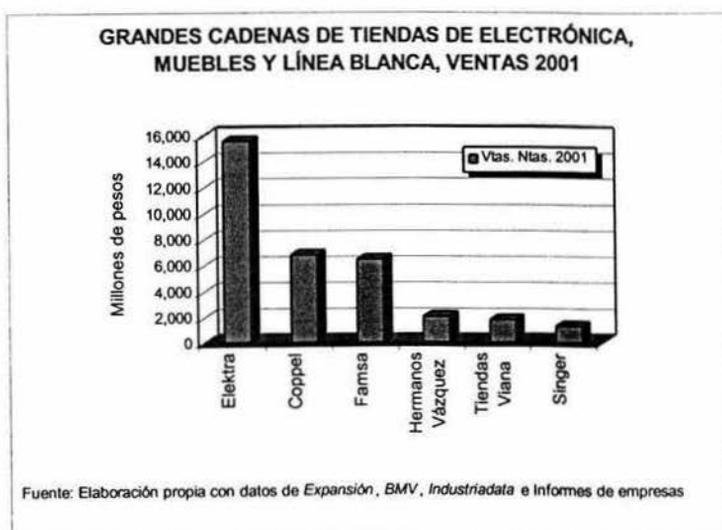
<sup>153</sup> Grupo Financiero Bital, *Estudio sectorial: farmacias 2002*, publicación electrónica.

Considerando que estos datos son para el año 2001 y que para el 2002 y 2003 las ventas de *Farmacias Similares* crecieron casi en 100%, en cada año, mientras que el resto de las cadenas no fue superior al 10%, es muy probable que esta empresa rebase en poco tiempo a sus competidoras y el sector aumente considerablemente su tendencia a la concentración.

### 2.5.5 En las tiendas especializadas en muebles, electrónica y línea blanca.

El comercio especializado en muebles, electrónica y línea blanca representa aproximadamente el 2% de los establecimientos y el 8% de los ingresos totales del comercio minorista. Por otra parte, estos establecimientos representan el 5.2% del total de comercio de bienes no alimenticios y participan con el 25% de los ingresos totales.

Gráfica 11.



En el comercio especializado en muebles, la muestra considera a cuatro de las más grandes empresas y donde el *Grupo Elektra* concentra el 50.5 % de las ventas, *Coppel* el 22 %, *Famsa* el 21 % y *Hermanos Vázquez* el 6.5% en este sector (ver gráfica 11).

Según el *Grupo Elektra*, esta empresa concentra el 61% de los establecimientos, *Famsa* el 15.3%, *Singer* el 12%, *Coppel* el 9% y *Ceteco* (hoy propiedad del *Grupo Elektra*) el 3%. En el mismo informe se menciona que existen alrededor de 7,000 establecimientos detallistas independientes que compiten en el comercio de muebles; al considerar este dato tenemos que estas cinco empresas concentran solo el 16% de los establecimientos, no obstante las ventas superan con mucho este porcentaje.<sup>154</sup>

En los últimos años el *Grupo Elektra* ha aumentado su poder concentrador al realizar grandes inversiones de forma constante y dirigidas principalmente a la apertura de nuevas unidades, principalmente en ciudades pequeñas y medianas, no es de sorprender que esta empresa es la que presenta la mayor tasa de crecimiento de activos de todo el sector minorista (ver anexos).

---

<sup>154</sup> Grupo Elektra, *Informe anual 2001*.

## CAPÍTULO 3

## EL CASO CIFRA / WAL-MART

*Wal-Mart de México* (antes *Cifra*) no sólo es la empresa más grande del autoservicio y comercio en México, es también uno de los corporativos privados más importantes en el país, a nivel de grupo económico es el segundo empleador más grandes con 84,607 trabajadores, sólo por debajo del *Grupo Slim*<sup>155</sup> (150,049 empleados); en ingresos (ventas) tiene el lugar número tres con US \$ 9,684.7 mill. por debajo de *Grupo Slim* (US \$ 22,280.8) y *General Motors* (US \$9,968.9).<sup>156</sup> Esto hace de *Wal-Mart de México* una empresa con mucho poder para influir en muchas de las decisiones económicas del país y es por ello que merece un estudio separado.

### 3.1 Antecedentes del *Grupo Cifra*

#### 3.1.1 Orígenes Históricos: 1958 – 1977

En los primeros años de la década de los cincuenta, en el centro de la Ciudad de México, sobre las calles de Chimalpopoca y Simón Bolívar, el señor Jerónimo Arango Díaz, originario de Asturias, España y padre de la dinastía Arango, compró a un compatriota suyo una fabrica de telas de nombre *Áurrera* –nombre vasco que significa adelante- en la que empezó a confeccionar camisas y ropa en general.

En 1958 Jerónimo Arango (hijo) abre en el mismo lugar de la fabrica de su padre una pequeña tienda que desde su inicio cambió el esquema de venta que se manejaba en aquella época: el empleado rudimentario ubicado detrás de un mostrador para surtir los pedidos y cobrar por ellos, por el de una tienda en la que el comprador podía colocar todo lo que necesitaba en un carrito para pagar por ello en las cajas de cobro al salir de la tienda. Además de los descuentos de hasta el 20%, el nuevo concepto de tienda creado por Jerónimo Arango unía todas las “diferentes” tiendas en una sola: ropa, alimentos y artículos para el hogar.

---

<sup>155</sup> Incluye *Teléfonos de México, América Móvil y Grupo Carso*.

<sup>156</sup> Datos de 2001.

*Aurrerá* inició su expansión y diversificación en la década de los sesenta y setenta, mediante la construcción de más locales y el ofrecimiento de nuevos servicios. En 1960, dos años después de la apertura de la primer tienda, se abre una segunda como todo un centro comercial sobre la Avenida Universidad, al sur de la Ciudad de México. En el mismo año, Jerónimo Arango compra al empresario Francisco Gómez su cadena de tiendas de ropa (distribuidos en puntos estratégicos de la capital) y la convierte en los supermercados *Superama* bajo el concepto de “supermercado de barrio” o “tienda de comunidad”, dirigidos a satisfacer las necesidades de consumo de los vecinos de los barrios cercanos a ellos ofreciendo casi todos los artículos de *Aurrerá* pero en un local más pequeño. En 1964 Jerónimo Arango decide la primera diversificación de su empresa al abrir el primer restaurante *Vips*, bajo la consigna de ofrecer menús variados, servicio rápido y calidad de excelencia.

Buscando facilitar el crecimiento de la empresa se decide en 1965 hacer una alianza con la empresa norteamericana *Jewel Cos.*, quien inyectó 21 millones de dólares para continuar con la expansión, a su vez que esta empresa logró el control de hasta 49.5% de *Aurrerá* a principios de los años ochenta.

El crecimiento mismo de la empresa y su diversificación orilló a los dueños a crear en 1967 la empresa *Servicios Corporativos*, cuyo objetivo fue prestar servicios de asesoría y coordinación a las compañías integrantes del *Grupo Aurrerá*, que para este año sumaba ocho tiendas de autoservicio *Aurrerá*, a demás de los supermercados *Superama* y los restaurantes *Vips*.

Tras la creación de *Servicios Corporativos* la familia Arango buscó explorar otros nichos de mercado. En 1970 crean la cadena de tiendas de ropa *Suburbia* dirigida a la clase media, para quienes era imposible acceder a los almacenes exclusivos como *Liverpool* o *El Palacio de Hierro*. En el mismo año se creó *Bodega Aurrerá* que ofrecía un servicio similar a los supermercados, pero con precios aún más bajos aunque en locales menos lujosos.

Una vez creados y definidos los principales formatos y giros del *Grupo Aurrerá* y con una empresa como *Servicios Corporativos*, que hacía las veces de coordinación general, el grupo se dirige a traspasar la frontera de la Ciudad de México para llevar sus tiendas a ciudades del

interior de la república. En 1972 inicia operaciones en provincia con la apertura de dos supermercados *Superama* en Cuernavaca, Autoservicios *Aurrerá* en Puebla y Toluca, y un restaurante *Vips* en Acapulco, ciudad turística por excelencia en aquellos años. En 1975 el grupo decide incursionar en un sector completamente novedoso: los servicios de informática, por lo que se constituye la empresa *Servicios de Informática*.

En 1977 se da una segunda importante reorganización administrativa de donde surge *Aurrerá S.A.* compañía tenedora de acciones de la empresa: *Tiendas de descuento Aurrerá*, que administra a su vez *Centros Comerciales Aurrerá*, supermercados *Superama* y Bodegas de descuento *Bodega Aurrerá* y que entre otras cosas permitió al grupo abatir costos en muchos renglones pero sobretodo en las compras que ahora se hacían de forma centralizada. Igualmente *Aurrerá S.A.* era tenedora de la cadena de Restaurantes *Vips*; *Suburbia*; dos inmobiliarias creadas apenas unos años atrás: *Inmobiliaria Ticuman* e *Inmobiliaria Casa Grande*. *Aurrerá S.A.* era también tenedora de *Servicios Corporativos*, empresa encargada de analizar e iniciar nuevos proyectos de diversificación, al tiempo que establecía la estructura necesaria para la integración al grupo de las empresas existentes o la constitución de éstas como organizaciones de desarrollo independiente.

Con una estructura corporativa sólida como la que la empresa tenía en 1977, y como un esfuerzo más por atraer recursos adicionales para el crecimiento, *Aurrerá S.A.* inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores en ese mismo año. En 1978, sólo un año después de su ingreso a la BMV, *Aurrerá S.A.* ocupaba el tercer lugar en volumen de acciones operadas, convirtiéndose en una empresa clave en dicho mercado.

### **3.1.2 Etapa de maduración: 1978 – 1990**

Desde luego por maduración no quiero decir inmovilidad, ni mucho menos falta de dinamismo, por el contrario, para *Aurrerá* la década de los ochenta resultó ser de las más dinámicas en su historia, producto de una exigencia que le imponía la adversidad económica del país en esos años.

A fines de la década de los setenta, concretamente en 1978, la empresa introduce estratégicamente uno de sus productos de mayor éxito: los productos conocidos como de “marca libre”. Al respecto la revista *BusinessWeek*, en octubre de 1979, afirmaba: “Con el uso de las tácticas de *Jewel*, incluyendo la introducción de marcas genéricas, *Aurrerá* subió al primer renglón de los vendedores minoristas en México”. La afirmación no es para menos, *Aurrerá* pasó de facturar 16 millones de dólares anuales a principio de los setenta a 550 millones de dólares en 1979, ¡un crecimiento de 3,337.5 por ciento!, indudablemente la asociación con *Jewel* trajo enormes beneficios para el grupo que a diciembre de ese año contaba con 21 tiendas de descuento *Aurrerá*, 26 supermercados *Superama* y 35 restaurantes *Vips*, aunque algunos de estos últimos eran operados bajo concesión por inversionistas privados. Igualmente en 1979 se da la apertura de la cadena de restaurantes *El Portón*, destinados a la elaboración de comida mexicana y que al finalizar el año sumaban 3.

Después de una reestructuración legal en las empresas del grupo (1980), que le permitió a cada negocio alcanzar un desarrollo independiente de acuerdo a sus objetivos, se crea en 1981 la cadena de tiendas *Bons*, orientadas al segmento de población urbana de bajos recursos y donde se expendía un variado y completo surtido de ropa y mercancías en general. En 1982 se crea dos tipos nuevos de restaurantes *El Malecón*, que incursiona en los productos del mar y *Toffanetti* dedicado a la “cocina internacional”. En ese mismo año se da una de las más grandes e importantes reestructuraciones de las empresas subsidiarias y de la *holding*, pues las primeras se constituyen en controladoras: *Tiendas de Descuento*, *Suburbia* y *Vips*; se fusionan las inmobiliarias en la *Promotora Inmobiliaria Aurrerá* y se reorganizan los servicios corporativos bajo la *Dirección Corporativa Aurrerá*, que opera junto a la empresa *Servicios Informáticos*. De esta forma la empresa *Aurrerá* (holding) quedó como empresa jurídicamente independiente.

Cabe señalar la solidez financiera que para ese entonces mostraba la empresa, según los investigadores Jorge Basave y Carlos Morera en su estudio *México: capital financiero y apropiación de la riqueza social*, éste fue uno de los grupos privados que no elevaron desproporcionadamente su endeudamiento bancario; de acuerdo con el mismo estudio, en 1974 el pasivo bancario de *Aurrerá*, como porcentaje de sus pasivos totales, era de 16%; como porcentaje de su capital social, representaba 69%. Luego, en 1982 dichos índices eran de 9 y

27%, respectivamente; igualmente se menciona que de una muestra de alrededor de 20 grupos empresariales, *Aurrerá* ocupó el primer lugar en cuanto al total de recursos invertidos en activos fijos.

En 1983 *Jewel Co.* dejó de ser accionista del grupo. La cadena de tiendas estadounidense *A&P* compró *Jewel Co.* y decidió vender las acciones que ésta poseía de *Aurrerá* argumentando que le restaba tiempo. Por su parte, la familia Arango decide comprar la participación de *Jewel Co.* convirtiéndose en los únicos socios mayoritarios de la empresa.

Para 1985, y en plena recesión económica, el grupo decide una diversificación más, aprovecha la oleada de desincorporación de empresas paraestatales y se hace del 11.9 % de las acciones de *Turnal*, empresa controladora que para esos años posee el 60% de las acciones de la empresa turística *Grupo Nacional Hotelera* que opera 19 *Hoteles el Presidente*, 6 hoteles *La Pinta* y cinco restaurantes. En el mismo año se decide formar una sociedad con *Vons Grocery Co.*, empresa norteamericana propietaria de una cadena de supermercados, creando la empresa *Central de Abasto Internacional* dedicada a la exportación y distribución de productos mexicanos en Estados Unidos. La nueva empresa operaba como enlace entre más de 2,000 proveedores del *Grupo Aurrerá* y el mercado hispano radicado en la zona de California. Por otra parte se decide incursionar en el terreno de los video clubes creando el *Video Club Aurrerá* y que en aquel entonces compite frente en un mercado casi monopolizado por los *Video Centros del Grupo Televisa*.

En 1986 se da un cambio de razón social de la holding de *Aurrerá* por el de *Cifra*, nombre con el que desde entonces se conoció al emporio de la familia Arango. A decir de los directivos la estrategia se debió a la incursión en nuevas ramas de actividad, y a la necesidad de que no se confundiera el nombre de la empresa controladora con el de la cadena de tiendas.

De las víctimas que dejó la crisis de los ochenta, en el sector de las grandes empresas minoristas, está la cadena de 14 tiendas de ropa *Class* (antes *Paris-Londres*), expropiada de

Roberto Hernández, que fue adquirida por *Cifra* en 1990 con una inversión aproximada de cuatro millones de dólares más una absorción de pasivos por casi 50 millones de dólares.<sup>157</sup>

En resumen, para esa época, particularmente difícil por la reducción del poder adquisitivo de las familias, la empresa pone en marcha las siguientes estrategias: nuevos servicios en sus establecimientos comerciales, diversificación hacia el ramo turístico, arranque de operaciones *sui generis* de exportación, cambio de razón social y adquisición de *Paris-Londres*. Al finalizar la década de los ochenta *Cifra* rompe su relación con *Vons Grocery Co.*, desaparecen las tiendas *Bons*, y también los restaurantes *Toffanett*.

Por otra parte, en 1990, *Cifra* sigue siendo con mucho el líder indiscutible del sector de comercio minorista, al facturar alrededor de 2,465 millones de dólares y poseer 35 tiendas de autoservicios *Aurrerá*, 33 supermercados *Superama*, 74 restaurantes y cafeterías *Vips* y *EL Portón*, 21 autoservicios de descuento *Bodega Aurrerá* y 27 tiendas de ropa *Suburbia*.

### 3.2 Antecedentes de Wal-Mart Stores.

Los antecedentes del corporativo *Wal-Mart Stores* se remontan a la década de los cuarenta, cuando los hermanos Sam y Bud Walton deciden abrir varias tiendas en franquicia de la cadena *Ben Franklin* en Arkansas y Missouri. Para 1960 los hermanos Walton se dan cuenta del cambio en los hábitos de consumo de la población y proponen a los directivos de *Ben Franklin* la creación de un formato de tienda de descuento novedoso para ser introducido en mercados pequeños. La propuesta no convence a los de *Ben Franklin*, pero los hermanos Walton deciden realizar su idea y fundan en 1962 su primer tienda *Wal-Mart* en el mismo estado de Arkansas obteniendo un éxito rotundo.

En 1970 *Wal-Mart* inauguró su primer centro de distribución y la cede de sus oficinas generales en Bentonville, Arkansas. En octubre de ese año las acciones de *Wal-Mart* se hicieron de posesión pública comenzando a cotizar en la Bolsa de Valores de New York. El crecimiento de *Wal-Mart* continuó velozmente y hacia finales de la década de los setenta contaba ya con más de 270 tiendas en 11 estados de la Unión Americana. El crecimiento de las

<sup>157</sup> Expansión: 06/03/91.

ventas también fue estrepitoso, al pasar de 44 millones de dólares en 1970 a 1,248 millones de dólares en 1979, ingresando a los listados de la revista *Forbes* como una de las empresas más prosperas de EEUU.

En la década de los ochenta la empresa aumentó sus tiendas de 126 a 1,402 establecimientos e incluyó novedosos formatos, tales como los clubes de compras *Sam's Club* (1983), los *Hypermart USA* (1987) y los *Supercenter* (1988).

*Wal-Mart Stores* da el gran salto al mercado mundial en 1991 cuando, junto con la empresa mexicana *Cifra*, introduce el formato *Wal-Mart Supercenter* a México, posteriormente incursionaría en otros países latinoamericanos como Brasil, Argentina y Puerto Rico. Antes de 1995 *Wal-Mart Stores* había alcanzado también los mercados de Canadá y China.

De 1995 a 2001 las ventas *Wal-Mart Stores* pasaron de poco menos de US \$ 100, 000 mill. a casi US \$ 220, 000 mill. de dólares, a sí mismo el número de supermercados que controla esta empresa pasó de aproximadamente 2,800 a 4,200, en el mismo tiempo.<sup>158</sup>

Actualmente (2003) *Wal-Mart Stores*, es más grande que *Carrefour*, *Royal Ahold*, *Home Depot* y *Kroger* juntas;<sup>159</sup> a nivel global es tres veces más grande que *Carrefour*, su más cercana competidora;<sup>160</sup> es la empresa número uno en su especie en Estados Unidos, Canadá y México, lo que la convierte en la empresa minorista más grande del planeta. Al 31 de enero de 2003, *Wal-Mart Stores* operaba 4,688 unidades comerciales en todo el mundo, de las cuales 3,400 están en Estados Unidos, 11 en Argentina, 22 en Brasil, 213 en Canadá, 26 en China, 94 en Alemania, 15 en Corea, 597 en México, 52 en Puerto Rico y 258 en el Reino Unido. Adicionalmente es propietaria del 34% del capital social de *Seiyu, Ltd*, que opera en Japón más de 400 supermercados. Los ingresos totales de *Wal-Mart Stores* son de alrededor de 250 mil

<sup>158</sup> *The Economist*: 17/04/2004.

<sup>159</sup> Después de *Wal-Mart Stores*, estas son las cuatro empresas de comercio minorista más grandes del planeta.

<sup>160</sup> *BusinessWeek*: 10/06/2003 y *The Economist*: 17/04/2004.

millones de dólares y cuenta con 1.3 millones de empleados en todo el mundo. De 2001 a 2003 la revista *Fortune* la ha considerado como la empresa privada más grande del planeta.<sup>161</sup>

Según la revista *The Economics*, *Wal-Mart Stores* controla sólo el 8 % de las ventas totales del comercio minorista en el continente americano, mientras que lo normal de una firma dominante en cualquier mercado maduro es controlar aproximadamente el 30%. Esto, en teoría, podría significar que en los próximos años *Wal-Mart Stores*, avance significativamente en el mercado Americano, a condición de vencer las barreras culturales y económicas tan contrastantes en América.<sup>162</sup>

Cuadro 2.22

## GRANDES EMPRESAS MINORISTAS EN EL MUNDO, 2001

Pos.	Empresa	País	Tipo de Comercio	Ingresos (US \$ mill.)	Utilidades (US \$ mill.)
1	Wal-Mart Stores	E.U	Mercancías generales	219,812	6,671
2	Carrefour	Francia	Alimentos	62,225	1,134
3	Royal Ahold	Holanda	Alimentos	59,634	997
4	Home Depot	E.U	Especializado	53,553	3,044
5	Kroger	E.U	Alimentos	50,098	1,043
6	Metro	Alemania	Alimentos	44,347	402
7	Sears Roebuck	E.U	Mercancías generales	41,078	735
8	Target	E.U	Mercancías generales	39,888	1,368
9	Albertson's	E.U	Alimentos	37,931	501
10	Kmart	E.U	Mercancías generales	36,151	-2,418
11	Cosctco Wholesale	E.U	Especializado	34,797	602
12	Safeway	E.U	Alimentos	34,301	1,254
13	Tesco	Gran Bretaña	Alimentos	33,916	1,190
14	J.C. Penney	E.U	Mercancías generales	32,557	98
15	Ito-Yokado	Japón	Alimentos	26,823	421
16	Pinault-Printemps	Francia	Mercancías generales	24,893	674
17	Walgreen	E.U	Alimentos	24,623	886
18	J. Sainsbury	Gran Bretaña	Alimentos	24,575	521
19	Aeon	Japón	Alimentos	23,621	168
20	Grube Auchan	Francia	Alimentos	23,449	296

Fuente: *Fortune*, 5 hundred The word's largest corporations, July 22, 2002.

<sup>161</sup> 1er. Wal-Mart Stores, 2do. Exxon Mobil, 3er. General Motors, 4to. BP, 5to. Ford Motor. (*Fortune*: 22/07/2002).

<sup>162</sup> Véase también: Moreno, Julio E. "Wal Mart y la diplomacia económica en América Latina" en *Foreign Affairs En Español*, Vol. 4., Num. 2, Abril-Junio 2004.

### 3.3 La alianza Cifra/ Wal-Mart: 1991 - 1997

Ante la inminente apertura de la economía mexicana, y la consecuente posibilidad de que las grandes empresas minoristas de Estados Unidos y Europa entraran al país, Jerónimo Arango, propietario de *Cifra*, decide en 1991 aliarse con el corporativo comercial más grande del mundo: *Wal-Mart Stores* que por su parte le resultaba muy atractiva la sociedad con una empresa mexicana líder en el mercado nacional.

En julio de 1991 *Cifra* y *Wal-Mart Stores* deciden realizar una coinversión (50% - 50%) para crear una asociación mixta conocida en el argot de los negocios como *join venture*, a dicha asociación se le nombró *Cifra/Wal-Mart* y el primer resultado fue la apertura de las tiendas de semi-mayoreo *Sam's Club*, inaugurada el mismo año del acuerdo. Con esta asociación *Wal-Mart Stores* inicia su proceso de expansión internacional que la llevaría a convertirse en las firmas modelo del proceso globalizador.

Para ampliar la alianza, en 1992 se crearon dos compañías conjuntas más: *Cifra/Mart* y *WMHCM*, de las cuales *Cifra* es dueña del 50% y *Wal-Mart Stores*, del otro 50%; donde los socios acordaron que las tiendas que se abrieran en México bajo el "concepto *Wal-Mart*" –lo cual incluía a los *Supercenter*–, serían manejadas por esta nueva asociación, lo mismo que aquellas que abriera *Cifra* (*Aurrerá*, *Bodega Aurrerá* y *Superama*) después de Mayo de 1992. Fuera de esa alianza, la firma mexicana continuaba con la operación de las tiendas de ropa *Suburbia* y los restaurantes *Vips*. Sin duda este acuerdo fue lo que distinguió a la alianza *Cifra/Wal-Mart* del resto de las que realizaron otras empresas minoristas mexicanas con extranjeras, ya que en estos acuerdos sólo se contemplaba la apertura de tiendas extranjeras y no de las mexicanas.

Para 1994 la asociación entre *Cifra* y *Wal-Mart Stores* decide dar un paso más: incluir en la asociación a las tiendas *Suburbia* y los restaurantes *Vips*. Lo importante de este último acuerdo fue que en realidad *Cifra* estaba suspendiendo cualquier forma de crecimiento independiente, pues a partir de este momento el rumbo de la empresa estaba ineludiblemente ligado a los designios de la norteamericana.

En seis años (1991–1997), ambas empresas invirtieron , a partes iguales, 1,822 millones de dólares; igualmente echaron a andar 198 tiendas y restaurantes en todo el país, con lo que se incrementó su capacidad instalada en 175%.<sup>163</sup>

### **3.4 La adquisición del Grupo Cifra por Wal-Mart Stores: 1997**

Con el éxito de las asociaciones anteriores como precedente, en junio de 1997 se decide una acción completamente inesperada, que obligó al resto de las firmas minoristas modificar sus estrategias de expansión. Jerónimo Arango, presidente del consejo de administración de *Cifra*, decidió ceder 55% en favor de la firma norteamericana *Wal-Mart Stores*. La operación ascendió \$2,115 millones de dólares, pues se trató de la mayor transacción comercial jamás realizada en América Latina.

Mucho se ha especulado sobre los motivos de Arango para desprenderse del emporio que llegó a ser la firma de autoservicio más grande de América Latina, pero todo parece indicar que la principal causa de la venta fue el desinterés de los vástagos de Arango por tomar el relevo dentro de la empresa.<sup>164</sup> En 1997 *Cifra* contaba con 388 establecimientos que le reportaban ventas por aproximadamente \$4,079 millones de dólares.

### **3.5 Situación actual del corporativo Wal-Mart de México**

Una vez concluida la transacción, y contrario a lo que especulaban los analistas, *Wal-Mart Stores* decide hacer una reestructuración de la firma; prevaleciendo y fusionando en *Cifra* todas las compañías de la asociación, incluyendo todos los formatos de la empresa recién adquirida, incluso los restaurantes y las tiendas de ropa que pasan a ser parte de la estrategia de crecimiento de *Cifra*, ahora como filial de *Wal-Mart Stores*.

Como una muestra de la disposición de la firma por continuar con su estrategia de adquisiciones en el territorio nacional; en el 2000 adquirió la cadena de tiendas *De Todo* que operaba principalmente en el centro de la república mexicana.

---

<sup>163</sup> Expansión: 22/04/98.

<sup>164</sup> Expansión: 22/04/98.

Hasta el año 2000, *Cifra* permaneció como empresa pública que opera los negocios: *Sam's Club*, *Bodega Aurrerá*, *Wal-Mart Supercenter*, *Aurrerá*, *Superama*, *Suburbia* y *Vips*. En ese mismo año la asamblea de accionistas aprueba el cambio de denominación por el de *Wal-Mart de México*.

Cuadro 2.23

**WAL-MART DE MÉXICO EN LOS RESULTADOS DE WAL-MART STORES, 2000**

Empresa	Ingresos		Utilidades		Empleo		Unidades com.	
	US \$ mill.	%	US \$ mill.	%	Num.	%	Num.	%
<i>Wal-Mart Stores</i>	193,000	100.0	6,300	100.0	1,250,000	100.0	4,190	100.0
<i>Wal-Mart de México</i>	7,200	3.7	372	6.9	80,000	6.4	517	12.3

Fuente: Elaboración propia con información de *Mundo Ejecutivo*: Edición Especial 2001.

Fuera de Estados Unidos, México es la plaza comercial más importante de *Wal Mart Stores*; en el año 2000 *Wal-Mart de México* aportó el 3.7% de los ingresos totales; el 6.4% de los empleados totales; el 6.9% de las utilidades netas y el 12.3% de la unidades comerciales al principal minorista del mundo.<sup>165</sup>

Cuadro 2.24

**WAL-MART DE MÉXICO 2002**  
**PRESENCIA POR ZONA GEOGRÁFICA**

Región	<i>Sam's Club</i>	<i>Bodega</i>	<i>Wal-Mart Supercenter</i>	<i>Superama</i>	<i>Suburbia</i>	<i>Vips</i>	Total
Cd. de México	9	57	25	40	30	145	306
Centro	14	42	20	4	13	56	149
Noreste	6	5	7	—	3	19	40
Sureste	5	2	7	—	3	16	33
Norte	6	3	7	—	1	10	27
Noroeste	7	—	8	—	—	7	22
Suroeste	3	7	1	—	—	7	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>116</b>	<b>75</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>260</b>	<b>595</b>

Fuente: Wal-Mart de México, *Informe anual 2002*.

Hoy el corporativo *Wal-Mart de México* (2002) tiene presencia en 55 ciudades de la República Mexicana, con una presencia significativa en la Ciudad de México y los estados del centro donde se localizan el 76 % de sus establecimientos.

<sup>165</sup> *Mundo Ejecutivo*: Edición Especial 2001.

WAL-MART DE MÉXICO, PRINCIPALES RESULTADOS 1992 – 2001 <sup>1/</sup>

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>										
Ventas Netas	88,541	77,201	69,136	65,768	59,450	54,006	58,152	62,031	51,849	45,238
Crecimiento vs. año anterior	15%	12%	5%	11%	10%	-7%	-6%	20%	15%	21%
Utilidad Bruta	18,008	15,468	13,757	12,860	12,066	10,289	10,973	13,076	11,280	10,537
Margen de Utilidad	20.30%	20.00%	19.90%	19.60%	20.30%	19.10%	18.90%	21.10%	21.80%	23.30%
Gastos de Operación	12,893	11,381	10,281	10,406	9,778	8,301	9,401	9,407	8,400	7,848
Porcentaje sobre Ventas	14.60%	14.70%	14.90%	15.80%	16.40%	15.40%	16.20%	15.20%	16.20%	17.30%
Utilidad de Operación	5,115	4,087	3,476	2,454	2,288	1,988	1,572	3,669	2,880	2,689
Porcentaje sobre ventas	5.80%	5.30%	5.00%	3.70%	3.80%	3.70%	2.70%	5.90%	5.60%	5.90%
Crecimiento vs. año anterior	25%	18%	42%	7%	15%	27%	-57%	27%	7%	32%
EBITDA (Flujo operativo)	6,806	5,714	5,009	3,858	3,572	3,226	2,914	4,777	3,745	3,413
Porcentaje sobre Ventas	7.70%	7.40%	7.20%	5.90%	6.00%	6.00%	5.00%	7.70%	7.20%	7.50%
CIF	1,261	1,437	1,565	2,086	1,707	1,850	2,826	807	1,212	1,382
Utilidad antes de Impuestos	6,182	5,374	5,153	4,580	4,234	3,978	4,397	4,247	4,031	3,929
I.S.R. y P.T.U.	1,988	1,651	1,150	1,312	1,016	963	1,050	1,264	1,123	1,125
Utilidad antes de Partidas Extraordinarias	4,194	3,723	4,003	3,268	3,218	3,014	3,347	2,983	2,908	2,805
Crecimiento vs. año anterior	13%	-7%	22%	2%	7%	-10%	12%	3%	4%	18%
Utilidad Neta	4,194	3,723	4,038	3,553	5,505	3,775	3,615	3,981	3,759	3,692
Crecimiento vs. año anterior	13%	-8%	14%	-36%	46%	4%	-9%	6%	2%	29%
Efectivo Generado	7,922	7,091	6,623	5,703	5,341	4,901	4,802	5,534	4,926	4,643
<b>POSICION FINANCIERA</b>										
Caja	9,399	12,524	10,582	9,638	9,840	8,036	6,922	5,814	7,068	7,940
Inventarios	8,815	8,203	7,942	6,694	7,255	6,100	5,943	7,291	4,804	3,934
Otros Activos	1,897	1,462	1,367	1,037	1,943	4,507	4,229	4,523	3,152	726
Activo Fijo	32,161	29,701	28,396	28,020	27,305	26,217	28,474	31,881	22,150	15,702
Total Activo	52,272	51,890	48,287	45,389	46,343	44,860	45,568	49,509	37,174	28,302
Proveedores	12,299	12,991	11,663	9,884	10,875	9,487	8,963	11,049	8,305	6,857
Otros Pasivos	7,125	6,800	1,515	1,703	1,039	974	1,673	1,883	2,343	3,311
Inversión de los Accionistas	32,848	32,099	35,109	33,802	34,429	34,399	34,932	36,577	26,526	18,134
Total Pasivo e Inversión de los Accionistas	52,272	51,890	48,287	45,389	46,343	44,860	45,568	49,509	37,174	28,302
<b>OTROS DATOS AL FIN DE AÑO</b>										
Número de Unidades	550	496	458	414	388	369	352	331	264	229
Número de empleados	84,607	74,790	70,700	61,145	57,649	49,510	47,129	46,898	39,934	35,321
Acciones en Circ. (mill.)	4,444	4,474	4,536	4,656	4,809	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200

Fuente: Wal-Mart de México, Informe anual 2001, BMV.

1/ Debido a los redondeos y conversiones (de unidades monetarias y/o años base), los datos aquí presentados pueden no coincidir de manera exacta con otros presentados a lo largo del trabajo, no obstante, las proporciones se mantienen.

Los principales formatos y la aportación de cada uno de ellos al corporativo son los siguientes:

❖ *Bodega Aurrerá*: Tiendas de descuento austeras que ofrecen un surtido limitado de mercancía básica, principalmente alimentos y artículos domésticos. La venta de alimentos representa el 48% de las ventas de este negocio. Está compuesta por 105 unidades, con un piso de venta de 528,375m<sup>2</sup> y atiende anualmente a 157 millones de clientes. Su participación en las ventas totales del grupo es del 26%.

❖ *Wal-Mart super center*: Hipermercados que ofrecen el más amplio surtido de mercancía, desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y mercancías generales. Los alimentos representan el 45% de las ventas de este negocio; cuenta 62 unidades que ocupan un piso de venta de 582,369m<sup>2</sup> y atienden anualmente a 133 millones de personas. Su participación en las ventas totales del corporativo son del 28%.

❖ *Sam's Club*: Tiendas al mayoreo con membresía, enfocadas a negocios y a consumidores que compran por volumen. La venta de alimentos representa el 47% de las ventas totales de este negocio y cuenta con 46 unidades que representan 412,427m<sup>2</sup> de piso de venta, atendiendo anualmente a 52 millones de clientes. Aporta el 29% de las ventas totales del corporativo.

❖ *Superama*: Supermercados ubicados en zonas residenciales de la Ciudad de México y sus alrededores, con especial énfasis en la calidad y la conveniencia. La venta de alimentos representa el 70% de las ventas de este negocio. Cuenta con 44 unidades que ocupan un espacio de venta de 70,779 m<sup>2</sup>; atienden anualmente a 52 millones de clientes y su participación en el total de ventas del grupo es del 7%.

❖ *Suburbia*: Tiendas de ropa dirigidas a familias de ingreso medio, con especial enfoque en la juventud y gran participación de marcas propias. Cuenta con 51 unidades y un piso de venta de 255,977 m<sup>2</sup>, atiende anualmente a 14 millones de clientes y participa con el 6% del total de ventas del corporativo.

❖ *Restaurantes*: Cadenas de restaurantes reconocidas por su servicio, calidad, precio y ubicación. Esta división incluye los restaurantes *Vips*, los restaurantes de comida mexicana *El Portón*, así como varios restaurantes de tipo italiano llamados *Ragazzi*. Cuenta con 242 unidades que contienen 53,215 asientos y atienden anualmente a 76 millones de clientes. La participación de esta división en el total de las ventas del grupo es de 4%.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo y confirmando la teoría de M. Porter, que definen a un sector por la existencia de cinco fuerzas competitivas (rivalidad, proveedores, compradores, sustitutos y competidores en potencia), podemos decir que de 1991 a 2001 las grandes empresas de comercio minorista en México se han conformado como un “sector económico” organizado, concentrado y con una dinámica propia.

Desde el inicio de la década de los noventa el mercado de los grandes minoristas se ha caracterizado por una intensa competencia al interior de cada uno de sus giros (autoservicios, departamentales, especializadas), resultando en un aumento considerable del grado de concentración. Esto pone de manifiesto la vigencia y actualidad de la teoría marxista que señala a la competencia como eje fundamental de todo proceso de concentración económica.

En este proceso, las cadenas de autoservicios han ideado estrategias competitivas que buscan rebasar el ámbito de su propio mercado para convertirse en la principal agente competitivo del sector, pues la tendencia que siguen es la de especializarse en el área de mercancías generales, incluyendo categorías como equipo electrónico, farmacia, ropa y aparatos electrodomésticos. Este es el fenómeno centralizador más importante dentro del sector en la última década.

El radio de competencia de los grandes minoristas no sólo se queda al interior de cada giro o al interior del sector, poco a poco empiezan a representar una amenaza latente para otros sectores económicos, como por ejemplo el del entretenimiento o el financiero. Sin duda la mayor amenaza es la que representan para el comercio tradicional, los supermercados principalmente, pero también, las grandes cadenas de comercio especializado tales como *Elektra*, *Famsa*, *Farmacias Similares*, *Farmacias Benavides*, etc.

No está demás decir que, particularmente los centros comerciales, se empiezan a considerar como entidades sustitutas de la convivencia colectiva en la plaza pública o el parque, ya que en realidad lo que las personas compran en un centro comercial, además de mercancías tangibles, es esparcimiento e ilusiones.

Comprobando las hipótesis planteadas al inicio del trabajo, podemos señalar varias estrategias de comercialización desarrolladas por los grandes minoristas con el objetivo de ampliar su poder concentrador:

- Servicios que agregan valor a la empresa
- Desarrollo y diversificación de formatos
- Crédito al consumo
- Sistemas de distribución centralizada
- Publicidad, desarrollo y gestión de marcas
- Dominio de las cadenas productivas
- Precios y promociones
- Estrategias corporativas

Tal y como lo señalaron los economistas heterodoxos, en un sistema de grandes corporaciones, la principal competencia es la que se libra entorno a la reducción de costos, principalmente los derivados de las economías de escala. Evidentemente cuando hay mercado fértil para la expansión y abundancia de capitales, como es el caso de México, esta reducción de costos se traduce en una política hostil de reducción de precios con el único objetivo de acaparar la mayor proporción de mercado en el menor tiempo, tal y como ocurre en el mercado de las grandes empresas minoristas, aunque con ello hayan logrado también incrementar la competencia y presionar a la baja los márgenes de utilidad del sector.

Es importante decir que muchas de estas estrategias tienen como objetivo satisfacer plenamente aquellos elementos cualitativos de la demanda: experiencia de la compra, búsqueda de valor (precio, calidad y surtido), entretenimiento, accesibilidad, seguridad e higiene. Quizá en la satisfacción de estos elementos esté sustentada la eficiencia financiera de la que gozan muchos de los grandes minoristas.

Por otra parte, la política económica ha facilitado el desarrollo de estas grandes empresas detallistas. Concretamente la apertura comercial que derivó en el arribo de poderosas cadenas

internacionales, de origen norteamericano y francés, que en un principio operaron en cooperación con las cadenas nacionales pero que actualmente operan por su cuenta.

Es importante señalar que el origen de capital es un factor importante que evidencia las bases del crecimiento de estas grandes empresas minoristas; ya que como resultado de este fenómeno los grandes detallistas lograron: 1) introducir nuevos formatos de tienda, permitiendo la reducción de costos de operación; 2) hacerse de recursos para realizar un fuerte proceso de expansión y 3) modernizar tecnológicamente al sector.

La tendencia más reciente, en el arribo de corporaciones extranjeras, muestra que éstas se han ubicado en ramas o giros especializados, cuyos mercados habían sido de antaño atendidos por establecimientos tradicionales, estas ramas son: el comercio especializado en papelerías (*Office Depot* y *Office Max*) y el comercio especializado en materiales para construcción (*Home Depot* y *Home Mart*), ambos giros seguirán siendo en los próximos años un mercado importante para la expansión comercial.

Otro de los elementos de política económica que de forma significativa apoyó el crecimiento de los grandes minoristas en México fue sin duda la desregulación financiera, ya que a partir de su implementación fue posible impulsar la demanda en base al crédito al consumo, con lo que fue posible incrementar el volumen de compras, o sostenerlo en tiempos difíciles, no sólo en las tiendas departamentales, que fueron las primeras en establecer un sistema de crédito propio, sino también en supermercados y tiendas especializadas, particularmente en las especializadas en muebles, línea blanca y electrónica. La apertura del mercado de capitales ha facilitado enormemente los recursos de financiamiento hacia estas empresas.

Un elemento macroeconómico que no desmerece importancia es la lucha permanente contra la inflación, que ha logrado mantener el volumen de compras de los consumidores, aunque es justo decir que la recuperación no ha sido homogénea para todos los giros.

La existencia de una concentración de grandes masas poblacionales en importantes centros urbanos (Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara) y la facilidad de traslado de las

personas, gracias a la masificación del automóvil, ha sido un factor que ha impulsado también el desarrollo de los grandes minoristas.

Por otra parte, nadie puede negar que el estado actual y la evolución futura de cualquier fenómeno económico está influenciado, en mayor o menor medida, por las condiciones precedentes. Esta afirmación es válida también para explicar el proceso de concentración en el comercio minorista ya que si históricamente *Cifra* no hubiera presentado resultados excelentes sería imposible tener hoy una empresa como *Wal-Mart de México* en la posición que se encuentra.

Según el teórico J. S. Bain el crecimiento económico opera como una fuerza contraria a la concentración, en la medida de que el crecimiento de las firmas no alcanza al crecimiento de la economía. En el caso que nos ocupa vemos esta misma relación, pero de una forma inversa, esto es, para los grandes minoristas el escaso crecimiento económico (o bien los periodos de crisis económica), aunado a una política de crecimiento constante de las firmas, ha significado un aumento acelerado en la concentración, en detrimento del comercio tradicional, que por su parte encuentran mayores dificultades de crecimiento en periodos de recesión o crisis.

Con todo, el proceso concentrador no ha concluido, pues existen evidencias suficientes para predecir que las grandes empresas de comercio minorista continúen con este proceso concentrador, las razones son las siguientes:

- ❖ Aún no se registra un proceso generalizado de desplazamiento de los establecimientos detallistas tradicionales. Durante el periodo 1993 – 1998 estos otros establecimientos detallistas también crecieron, aunque a un ritmo menor que los supermercados y tiendas departamentales.
- ❖ La penetración de las grandes cadenas de tiendas en las ciudades medianas apenas comenzó en los años noventa, en la región centro del país, pero todavía no es un fenómeno generalizado en el resto del territorio nacional.

- ❖ La incursión de los grandes minoristas en giros específicos como materiales para construcción y papelerías es un fenómeno reciente en el que hay amplias posibilidades de crecimiento.
- ❖ México no cuenta con una estrategia de desarrollo para el comercio tradicional. Por ejemplo, en los últimos años no se ha invertido en los mercados tradicionales, por lo que quedan rezagados frente a las formas modernas de comercialización .
- ❖ Las grandes cadenas minoristas han encontrado en México las condiciones de política económica necesarias para desarrollar planes exitosos de expansión.

Por lo que es de esperarse que en los próximos años las tiendas de autoservicio en México amplíen su participación en detrimento, no de sus competidores similares, sino en detrimento de los pequeños negocios tradicionales. Lo que deja claro que la lucha no es supermercado vs supermercado, si no supermercado vs comercio tradicional.

Con una estructura de mercado como la que hoy existe en este sector, donde *Wal-Mart de México* es el líder indiscutible y aventaja con mucho a sus principales competidores, se abre la posibilidad de que en el futuro inmediato se den algunas fusiones, adquisiciones o mínimo alianzas estratégicas, entre las cadenas nacionales y extranjeras, con el propósito de crear grupos grandes y competitivos que permitan atenuar la fuerza de *Wal-Mart*. Recordemos que mientras *Soriana* se expande a tasas de 9 o 10 por ciento anual con inversiones de US\$ 150 mill. al año; *Gigante* y *Comercial Mexicana* al 6 o 7 por ciento, con montos de inversión de US\$ 120 o 130 mill.; *Wal-Mart de México* lo hace a tasas de 13 o 14 por ciento y con inversiones anuales de US\$ 305 mill. por ejercicio. Por lo tanto, la posibilidad de crecer por cuenta propia, por parte de las empresas mas pequeñas que *Wal-Mart*, es la menos viable y lo más conveniente será la fusión o compra entre grupos.

En los próximos años el papel del Estado en el devenir del sector será un factor determinante. Lo que está claro es que hasta el momento el gobierno federal y los gobiernos locales han demostrado su preferencia por orientar su política sectorial hacia el desarrollo de estas

empresas, por las sencillas razones de que pagan impuestos, ordenan el movimiento de mercancías y atraen nuevas inversiones.

De la misma forma el protagonismo del empresariado nacional en materia de política económica tendrá que ser más activo mirando hacia el mercado interno y el mercado latinoamericano, pues ambos mercados han resultado muy rentables hasta el momento.

Finalmente conviene también integrar favorablemente a los productores nacionales a estos canales de distribución ya que es posible utilizar a los minoristas nacionales como plataforma para colocar productos nacionales en el ámbito global. Incluso partiendo de la experiencia asiática, sobre la integración de miles de pequeños productores en las cadenas productivas dirigida por los grandes compradores.

## Apéndice A

### LA CONCENTRACIÓN Y EL EMPRESARIO: LA ÉLITE DEL COMERCIO MINORISTA EN MÉXICO

Difícil sería entender la existencia de estas grandes corporaciones minoristas sin el agente económico que es el principal promotor de ellas, el empresario. Ya en la parte teórica he bosquejado algunas ideas al respecto, no resta más que describir empíricamente lo que la teoría nos señala.

El empresario, como el agente económico racional por excelencia, que la teoría neoclásica le atribuye la cualidad de ser el promotor del progreso gracias a su espíritu insaciable de buscador de la maximización de la ganancia, busca también crear las condiciones necesarias para cumplir con este precepto que aparentemente le ha conferido la naturaleza económica. Ante esto, resulta importante destacar la relación que los grandes empresarios tienen, por ejemplo, con el poder político, con instituciones de formación de élites; tales como las universidades privadas o incluso dentro de las propias organizaciones empresariales.

Por otra parte, podríamos decir que de las características que aún ligan al capitalismo empresarial mexicano con el capitalismo del siglo antepasado, está la actitud conservadora por parte de los propietarios de mantenerse en la administración y dirección de la empresa; relegando para muchos de los casos a los ejecutivos de carrera al mero aspecto operativo. Lo que quiere decir que la administración en muchas de las grandes empresas minoristas de origen mexicano presentan una estructura familiar, en el sentido propio de la palabra.

Sin pretender hacer un anecdotario en la biografía de los principales empresarios del comercio minorista en México, describo a continuación los hechos que considero importantes para definir a esta élite, donde sin duda se encuentran algunos de los hombres más ricos de México y América Latina: Slim Helú, Salinas Pliego, Garza Lagüera, entre otros. Presento además la cuantía de sus fortunas o bien el valor de mercado de sus empresas, éste último calculado como la suma del valor comercial que a cierta fecha tenían las acciones en circulación de determinada empresa en el mercado, este indicador es un referente importante por que nos da

una idea de la capacidad de generación de riqueza y empleo, o la disponibilidad de liquidez que presumiblemente los empresarios tienen para volcarse a esos objetivos.

### **A.1 La élite del Comercio de Autoservicio**

**Carlos González Nova (*Controladora Comercial Mexicana*):** Hijo de Antonio González Abascal, quien fuera originario de Santander, España y fundador de la empresa *Comercial Mexicana*. En 1943 Carlos González Nova se convirtió en socio formal de su padre y en 1958, a la muerte de Don Antonio, asumió la dirección de la empresa. En 1973 fue nombrado “Ejecutivo Distinguido”, por la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia; en 1976 fue condecorado con la Medalla de Honor al Mérito Empresarial de la Cámara Nacional de Comercio (Canaco) y al finalizar la década de los setenta ingresó al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.

Hoy es presidente honorario del consejo de administración de *Comercial Mexicana*, al lado de sus hermanos Guillermo (Presidente) y Jaime (Vicepresidente) y de su hijo Carlos González Zabalegui (Presidente ejecutivo y vicepresidente del consejo). Ha participado como accionista en las empresas: *Grupo Desc, John Deere, San Luis Corp., Real Turismo y Seguros La Comercial*.

Al inicio de los años noventa la revista *Forbes* calculaba la fortuna de Carlos González Nova en 1,500 mdd. Por su parte la revista mexicana *Expansión* en el 2002 calcula el valor de mercado de la principal empresa propiedad de la Familia González Nova en 560 mdd.

**Ángel Losada Moreno (*Grupo Gigante*):** Hijo de Ángel Losada Gómez, comerciante de la provincia de Santander, España, quien llegó a México en 1923 estableciéndose en Apan, Hidalgo, donde fundaría una pequeña tienda y en los años cuarenta se trasladaría a la Ciudad de México para fundar la que en aquél entonces sería la tienda de autoservicio más grande de América Latina: *Gigante*. Actualmente Don Ángel Losada Gómez, a sus 94 años de edad, es presidente del consejo de administración del *Grupo Gigante*.

Por su parte Ángel Losada Moreno, estudió administración de empresas en la Universidad Anáhuac y actualmente es vicepresidente y presidente ejecutivo de *Grupo Gigante*. Participa en los consejos de administración de las empresas *Telmex*, *Hoteles Presidente*, *Banamex-Accival*, *Inbursa* y *Laredo National Bank*, este último lo adquirió junto con Carlos Hank Rohn en los Estados Unidos. Fue colaborador financiero del PRI en las campañas presidenciales de 1994 y en 1996 la Junta de Asistencia Privada del DF, le otorgó la medalla al altruismo.

La revista *Forbes* calculaba la fortuna de la Familia Losada a principio de los noventa en 1,300 mdd. *Expansión* en el 2002 calcula el valor de mercado del *Grupo Gigante* en 571.2 mdd.

**Ricardo Martín Bringas (*Organización Soriana*):** Hijo de Francisco Martín Borque originario de Soria, España, quien junto con su hermano Armando fundaría la primer tienda Soriana en Torreón, Coahuila en 1968. Los hermanos Francisco y Armando harían crecer las tiendas Soriana hasta 1986 cuando por diferencias familiares deciden separarse; Don Armando se quedó con ocho tiendas, a las que nombró *Sorimex*, en tanto que Don Francisco conservó el nombre original para sus correspondientes ocho establecimientos, desde entonces Don Francisco decidió separar los intereses de la familia a los de la empresa a partir de su institucionalización<sup>166</sup>

Por su parte Ricardo Martín Bringas obtuvo la licenciatura en sistemas computacionales en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Apenas concluida la carrera, en 1982 recibió su primer cargo formal en *Soriana*. Al ocurrir la división de la compañía se convirtió en el tesorero de *Soriana*. En 1993 toma la dirección general de la empresa y ante la amenaza de alianzas entre importantes cadenas de tiendas nacionales con extranjeras decide negociar la fusión de *Soriana* con *Sorimex*, esta última dirigida por su primo Alberto Martín Soberón. La fusión se concreta en 1994.

---

<sup>166</sup> Soriana ingresa a la BMV en 1987; con un director general que no lleva el apellido Martín se decide separar a Soriana de las fábricas de ropa, empresas de transporte, tiendas departamentales y restaurantes propiedad de la familia. En otras palabras, se le definió el destino: el autoservicio (*Expansión*: 16/12/98).

La Familia Martín Bringas posee el 57.5 % de las acciones de *Soriana* y la Familia Martín Soberón el 16%. Según la revista *Expansión* en el año 2002 el valor de mercado de la empresa de esta familia es de 1,139.6 mdd.

**Antonio Chedraui Obeso (Grupo Comercial Chedraui):** Además de ser el Presidente del Consejo de Administración del *Grupo Comercial Chedraui* también ha participado como accionista del *Grupo Financiero Banamex-Accival*. Ha presidido el consejo de administración de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD). La revista *Expansión* en el 2001 lo ubica en el número 36 de la lista de los 100 empresarios más importantes de México, en este mismo año el valor de mercado de su empresa era de 400 mdd.

**Juan Manuel Ley López (Casa Ley):** Prominente empresario sinaloense que preside el consejo de administración de *Casa Ley*. Participa además como accionista del *Grupo Maseca* y es propietario de dos clubes de béisbol (*Saraperos de Saltillo* y *Tomateros de Culiacán*). A sido Presidente de la ANTAD y miembro del Consejo Coordinador Empresarial. Amigo cercano del excandidato presidencial Francisco Labastida para quién fue coordinador del comité de financiamiento de campaña en Sinaloa en el 2000.

**Jerónimo Arango Arias:** Simplemente la historia del comercio de autoservicio en México sería imposible de entender sin este hombre. Hijo de Don Jerónimo Arango Díaz, originario de Asturias, España. En 1958 Jerónimo hijo funda la primer tienda *Aurrerá* en el centro de la Ciudad de México, en la que en un principio vendía ropa pero pronto ampliaría su línea de mercancías a artículos para el hogar y otros muy diversos. Desde el inicio Jerónimo era el encargado de la administración y finanzas de las tiendas, pero su padre y sus hermanos, Plácido y Manuel eran parte importante de la estructura administrativa.

Una vez consolidada la empresa, en los años sesenta; Manuel, se desligó de la empresa para convertirse en un destacado filántropo; Plácido, decidió irse a la tierra de su padre, España, donde expandió con éxito los negocios familiares, especialmente los restaurantes Vips; coleccionista de arte y amigo cercano del Rey de España, Plácido es uno de los pioneros de la fundación que cada año otorga el premio Príncipe de Asturias. En cambio, Jerónimo siguió al

frente de la empresa y en 1986, con el objetivo de asesorar y coordinar a la creciente compañía, creó la *Organización Asesoría Corporativa Cifra*, nombre con el que se conoció al emporio Arango y desde entonces se convirtió en la cadena de supermercados más grande de México.

En 1991 Jerónimo decidió aliarse con el más grande corporativo comercial del mundo, *Wal-Mart Store Inc.* En otoño de 1997 se concretó una compleja y delicada operación que abarcó seis años, por la que *Wal-Mart Stores* adquirió el control de *Cifra*.

Jerónimo aún conserva algunas acciones de la empresa pero se encuentra retirado de la administración. Perteneció al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios y en algún momento figuró en el mundo financiero como accionista de *Banamex*. En algún momento fue también accionista de la empresa minera *Peñoles*. Amigo cercano de Carlos Salinas a quien solía acompañar en sus viajes cuando éste fue Presidente de la República. La revista *Forbes* ha calculado su fortuna en 1,500 mdd en el año 2000.

## **A.2 La élite del Comercio Departamental**

**Max Michael Suberville (*El Puerto de Liverpool*):** Ingeniero por el MIT, con un posgrado en la Escuela de Negocios de Harvard, comenzó a laborar en *El Puerto de Liverpool* desde 1955 como vendedor; durante los siguientes 40 años vivió prácticamente en los almacenes, donde recorrió todos los puestos. Actualmente es Presidente del Consejo de Administración. La revista mexicana *Expansión* en el 2002 calcula el valor de mercado de la empresa propiedad de Max Michel Suberville en 1,613 mdd.

**Alberto Baillères González (*El Palacio de Hierro*):** El origen de la fortuna de Alberto Baillères se ubica en la herencia de su padre *Raúl Baillères*, considerado en su tiempo como uno de los empresarios más acaudalados de México. Alberto Baillères es un empresario con intereses mineros y ganaderos en los estados de Durango, Coahuila, Guanajuato y mantiene una importante participación en el campo de la minería y el comercio del país. Principal accionista del *Grupo Bal* que entre sus principales subsidiarias tiene a: *Industrias Peñoles, El Palacio de Hierro, Grupo Nacional Provincial, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, Crédito*

*Afianzador, Cia. Mexicana de Garantías, Profuturo GNP y Aseguradora Porvenir GNP.* Es uno de los fundadores del *Consejo Mexicano de Hombres de Negocios*. En 1963, su grupo de negocios adquiere la tienda departamental *Palacio de Hierro*. En 1994 compra el rancho norteamericano *Caparosa*, en 20 mdd. En 1995 es dueño de *Espectáculos Taurinos*. En 1995, participa en la *Casa de Bolsa Valmex* y en *Spicer*, además funge como importante inversionista extranjero en el *Banco Hispanoamericano* y en su momento fue el principal accionista de la *Cervecería Moctezuma*, que es subsidiaria de la *Cervecería Cuauhtémoc*, con lo que pasa a formar parte de los principales inversionistas de *Femsa*. Sus intereses mineros y comerciales se encuentran articulados al sector financiero a través de su participación en *Grupo Financiero Bancomer* y los tuvo también a través de *Banca Cremi* y *Multibanco Comermex*.

Alberto Baillères ha presidido la Junta de Gobierno del ITAM, institución educativa fundada a iniciativa de su padre Raúl Baillères. Es un destacado miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Su fortuna en el 2000 es calculada por la revista *Forbes* en 1,200 mdd. La revista *Expansión* lo ubica en el 2002 como uno de los diez primeros empresarios de un grupo selecto de los cien empresarios más importantes de México. El valor de mercado en el 2002 de las empresas del *Grupo Bal*, que preside Alberto Baillères, es de 1,833.3 mdd.

**Carlos Slim Helú (*Grupo Sanborns*):** Carlos Slim Helú funda su emporio industrial-comercial-financiero a partir de la puesta en operación de *Inmobiliaria Carso* y *Casa de Bolsa Inversora Bursátil /Inbursa/*, a través de las cuales y mediante una serie consecutiva de adquisiciones de empresas en operación logra consolidar *Grupo Carso*, compañía holding controladora de empresas que operan en los más diversos sectores de la economía: autopartes, cable, minería, comunicaciones y comercio. La estrategia de Slim en el desarrollo y consolidación de su emporio ha consistido en la adquisición de empresas con dificultades financieras y su reconversión en términos de rentabilidad y valor agregado, con muchas de las cuales se ha quedado y otras las ha vendido.

Principal accionista de *Grupo Carso* que es el holding controlador de las empresas: *Industrias Nacobre, Empresas Frisco, Inmuebles Cantabria, Grupo Calinda, Porcelanite, Grupo Condumex, Corp. Ind. Llantera, Consorcio Bosques, Grupo Sanborns* y *Philip Morris de*

México. También accionista mayoritario de *Carso Global Telecom* holding de las empresas *Teléfonos de México, América Móvil, Prodigy y Netro Corporation*. Dueño de las empresas *Inbursa, Seguros México, Cia. General La Guardiania y Orient Star Holdings*.

A través de *Inbursa* ha realizado inversiones financieras en las empresas *Alfa, Gigante, Televisa, Celanese y Apple Inc.* Por este mismo medio adquirió en el 2000 la empresa *Latin Entertainment Inc.* empresa controladora de *elfoco.com y correoweb.com*. En 1997 inicia su participación en la dirección de grandes empresas internacionales como *Philip Morris, Continental General Tire, SBC Communications y Southwestern Bell SBC*. A través de *Orient Star Holdings* en el 2000 adquiere el 10% de la cadena de tiendas estadounidense *Saks* y en el 2001, por el mismo medio, adquiere el 5.9% de la cadena de tiendas de artículos electrónicos *Circuit City Stores* de los EUA. En el 2001 controla el 15% de la cadena de artículos para oficina *Office Max*.

*Forbes* lo considera el hombre más rico de América Latina y ocupa el lugar número 27 a nivel mundial, con una fortuna de 7,900 mdd. Por su parte la revista mexicana *Expansión* lo considera como el empresario más importante de México y cuyo valor de mercado de las empresas que preside en el año 2002 es de 42,198.6 mdd.

### **A.3 La élite del comercio especializado en muebles línea blanca y electrónica.**

**Ricardo Salinas Pliego (Grupo Elektra):** En 1981 se incorpora como director general del *Grupo Elektra*, que hasta entonces dirigía su padre Hugo Salinas Price. En 1993, Salinas Pliego aliado a la Familia Saba, con fuertes inversiones en el sector textil, adquiere del gobierno un paquete de medios de comunicación integrado por: *Controladora Mexicana de Comunicaciones, Cia. Operadora de Teatros, Estudios América, Impulsora de Televisión de Chihuahua, Operadora Mexicana de Televisión, Imevisión y Cotsa* por 650 mdd., para ello recurre a un financiamiento de 220 mdd otorgado por *Inbursa, Atlántico y Bitel* y al establecimiento de un fideicomiso con *Bursamex*, filial del *Grupo Financiero del Sureste*, así mismo incrementa su liquidez a través de una colocación de cerca del 20% de las acciones de

*Elektra* en la BMV y la bolsa de Nueva York, igualmente recibió de Raúl Salinas de Gortari un préstamo por 29.8 mdd. con lo que logró completar su participación de 50% en la compra del paquete.

Accionista principal de las empresas *TV Azteca*, *Grupo Elektra*, *Movil@acces*, *Unefon*, *todito.com* y *Telecosmo* aglutinados en el holding *Grupo Salinas*. La revista *Expansión* lo ubica en el 2002 como el séptimo empresario más importante de México cuyo valor de mercado de sus empresas es del orden de los 2,420 mdd.

**Humberto Garza González (Grupo Famsa):** Presidente del *Grupo Famsa*; participa como accionista del *Grupo Maseca* y *Grupo Vitro*; igualmente participó como accionista en el *Grupo Ábaco* que entre otras empresas financieras integraba a *Banca Confía*, *Casa de Bolsa Ábaco* y *Casa de Cambio Aba*.

La revista *Expansión* lo ubica en el 2002 en el número 32 de una selecta lista de los 100 empresarios más importante de México y cuyo valor de mercado de su empresa es de 261 mdd.

**Olegario Vázquez Raña (Grupo Hermanos Vázquez):** Miembro de una pudiente familia de origen español establecidos en México desde la década de los años veinte del siglo pasado. La Familia Vázquez Raña poseen hospitales, hoteles, grandes almacenes, gestionan aeropuertos y controlan uno de los mayores grupos periodísticos del mundo. Las empresas que poseen son: *Grupo Empresarial Ángeles*, holding que controla a los *Hospitales Ángeles*, la cadena de tiendas *Hermanos Vázquez* y los restaurantes *Coffee Station*; *Grupo K2* empresa controladora de *Muebles Briones* (antes *K2*), *Tubos Briones* y *Briomica*, entre otras sociedades; *Organización Editorial Mexicana* empresa que posee 56 diarios, una emisora de televisión y dos estaciones de radio, también poseen el *Grupo Aeroportuario del Pacífico*. *Mario Vázquez Raña*, uno de los miembros de la familia, es ejecutivo del *Comité Olímpico Internacional*.

La relación de la familia con el poder político ha sido permanente; han invertido enormes sumas de dinero en las campañas presidenciales de los candidatos del PRI e incluso los

expresidentes López Portillo y Zedillo han sido invitados a vacacionar en la mansión que poseen en las costas de Galicia, España.

Olegario Vázquez Raña es accionista de las empresas *Grupo Empresarial Ángeles, Construcción Central, Inmobiliaria y Promotora Ángeles, Corporación Aero Ángeles, Desechos Biológicos, Nitrocelulosa de México, Sitios Mexicanos, Promotora y Desarrolladora Mexicana, Grupo Hermanos Vázquez, Grupo Aeroportuario del Sureste, Banco Simeón y Hoteles Camino Real*. Participa en *Liquimex -Agua Bonafont-*, en varias empresas inmobiliarias y en la *Cia. Distribuidora de Explosivos*. Adquiere *MB de Bonsville* en 14 mdd convertido en el *Bank National Association* y también nueve bancos más del Holding *New First City* en los EU. Actualmente también es Presidente del Consejo Nacional de la *Cruz Roja Mexicana*. La revista *expansión* lo ubica en el 2002 como el empresario número 14 de una selecta lista de 100 empresarios más importantes de México; el valor de mercado del *Grupo Empresarial Ángeles* es de alrededor de 1,540 mdd.

**Enrique Coppel Lunken (*Almacenes Coppel*)** Empresario sinaloense que además de ser propietario de *Almacenes Coppel* también ha participado como accionista del *Grupo Financiero Serfin*. *Expansión* lo ubica como el número 39 de la lista de los 100 empresarios más importantes de México. El valor de mercado en el 2002 de los *Almacenes Coppel* y *Zapaterías Canadá*, ésta última adquirida en el 2002, es de alrededor de 350 mdd.

#### **A. 4 La élite del comercio especializado en farmacias**

**Francisco Arrollo Chávez (*Corporativo Fragua*)** Prominente empresario de Guadalajara; además de ser presidente del *Corporativo Fragua* participa también en los consejos de administración de *University Club de Guadalajara, Club Atlas Chapalita* y *Kodak*. De 1976 a 1977 ocupa la vicepresidencia de la Concanaco y la presidencia de la Cámara de Comercio de Guadalajara de 1974 a 1975. En el 2002 *Expansión* lo ubica en el número 60 de los empresarios más importantes de México. El valor de mercado del *Corporativo Fragua* ronda por los 140 mdd.

**Pablo Cusi Escandón (*Controladora de Farmacias*):** Preside los consejos de administración de las empresas *Nadro*, *Grupo Acción* y *Controladora de Farmacias*. Participa también en los consejos de administración de las empresas: *Grupo Martí*, *Videovisa*, *Grupo Financiero Banamex – Accival* y *Seguros Comercial América*.

Ha sido miembro activo de diferentes organizaciones empresariales: El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, Concanaco y Coparmex. También participa en el Patronato de la Universidad Iberoamericana; es presidente del Consejo Directivo del Patronato del Instituto de Fomento de Investigación Educativa; miembro consejero del Instituto Nacional de Perinatología y de la Asociación Mexicana para la Ceguera. *Expansión* lo ubica en el año 2002 como el empresario número 27 de entre los 100 empresarios más importante de México. En el mismo año el valor de mercado de las empresas que preside es de 383.4 mdd.

**Jaime Benavides Pompa** Accionista mayoritario de *Far – Ben* hasta el 2002, cuando la empresa es adquirida por el Grupo Chileno *Farmacias Ahumada*. Ha sido miembro del *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio*. En el 2002 el valor de mercado de la empresa *Far – Ben* era de 93 mdd.

**Familia González Torres (*Farmacias Similares*):** De las familias más influyentes en México compuesta por cuatro hermanos: Víctor, Javier, Jorge y Enrique; al menos los dos primeros tienen fuertes intereses en el sector comercio especializado en farmacias. Víctor controla aproximadamente 1,000 establecimientos bajo la denominación *Farmacias Similares* y también es propietario de los *Laboratorios Best*; empresas que le reportan ganancias mensuales de entre 150 y 200 millones de pesos; Javier es el fundador y copropietario de *Farmacias El Fénix* que cuenta con más de 200 establecimientos. Por su parte Jorge es el principal líder del Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y Enrique es rector de Universidad Iberoamericana (hasta 2004).

## **A.6 Otros**

**Alejandro Martí García (Grupo Martí):** Principal accionista y presidente del *Grupo Martí* y de *Sinca Procorp* participa también en los consejos de administración de las empresas: *Grupo Embotelladoras Unidas*, *Controladora de Farmacias*, *Ecko*, *Grupo Acción*, *Videovisa* y *Grupo Financiero Serfin*. Participa también en el patronato de la Universidad Iberoamericana. En el 2002 *Expansión* lo ubica como el empresario número 59 de una selecta lista de los 100 empresarios más importantes de México. Para el mismo año valor de mercado de las empresas que preside es de 93.5 mdd.

**Eugenio Garza Lagüera (Femsa Comercio):** Ingeniero químico industrial y Lic. en administración de empresas por la Universidad de Texas y el ITESM, respectivamente. Presidente de los consejos de administración de las empresas *Visa-Femsa* y *Pamanco*. Participa como accionista en las empresas: *Grupo Financiero BBVA Bancomer*, *Grupo Alfa*, *Grupo Vitro*, *Tamsa*, *Cydsa*, *Transportación Marítima Mexicana*, *Grupo Sermont*, *Alestra*, *Empresas La Moderna*, *Casa de Bolsa Probursa*, *Grupo Luxor*, *Casa de Bolsa Arka* y *Casa de Bolsa Acciones Bursátiles*.

Es miembro de Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Es presidente honorario y vitalicio del Consejo de Administración de Educación e Investigación Superior AC y del Consejo de Administración del ITESM.

En 1999 la revista *Forbes* calculaba su fortuna en 2,000 mdd. y en el 2002 la revista *Expansión* lo ubica como el cuarto empresario más importante de México cuyo valor de mercado de sus principales empresas (*Femsa* y *Pamanco*) es del orden de los 6,666 mdd.

## ANEXOS

### GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA, MÉXICO 1991

(Millones de pesos constantes de 2001)

A.1

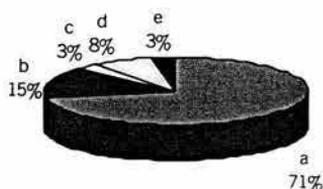
No.	Empresa	Ventas Netas	Capital Contable	Activo Total	Personal *
1	Cifra (Aurrerá)	39,004.6	13,505.3	21,898.0	39,934
2	Gigante	23,422.5	8,881.7	12,445.8	30,714
3	Comercial Mexicana	19,947.6	7,865.2	12,034.3	23,947
4	El Puerto De Liverpool	10,517.7	9,969.8	12,202.1	10,226
5	Tiendas Chedraui	8,225.9	n.d	5,324.8	8,137
6	Tiendas de Descuento Sultana (Soriana)	7,586.7	4,283.8	5,873.8	8,592
7	Blanes (Almacenes Blanco)	6,029.7	3,227.3	5,976.4	13,194
8	Grupo Salinas Y Rocha	5,173.5	3,408.5	7,692.9	4,296
9	Tiendas de Descuento del Nazas (Sorimex)	4,727.6	2,990.7	4,653.7	5,540
10	Sanborn Hermanos	4,411.3	4,193.3	5,701.6	13,923
11	Sears Roebuck De México	4,360.6	5,351.0	8,353.8	17,903
12	Cadena Comercial (Tiendas Oxxo)	4,061.6	n.d	n.d	n.d
13	Grupo Palacio De Hierro	3,924.4	3,651.6	5,022.2	3,430
14	Far - Ben	3,821.4	462.9	2,247.6	7,072
15	Elektra *	3,736.0	1,442.5	2,293.9	4,874
16	Almacenes Coppel	2,772.2	1,794.8	3,355.9	4,721
17	Grupo Martí	525.6	266.2	508.4	540

\* 1992

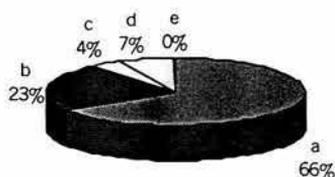
Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión, América Economía y BMV.

### DISTRIBUCIÓN DE VENTAS Y PERSONAL OCUPADO POR GIRO DE COMERCIO, 1991\*

#### VENTAS



#### PERSONAL OCUPADO



a. Autoservicios

b. Departamentales

c. Farmacias

d. Mueb., línea bca. y elec. e. Otros

\* Con datos del cuadro anterior (muestra 1991)

**GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA, MÉXICO 1996**

(Millones de pesos constantes de 2001)

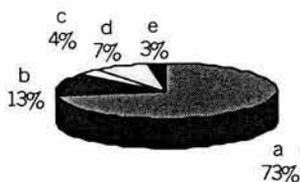
A.2

<i>Empresa</i>	<i>Ventas Netas</i>	<i>Capital Contable</i>	<i>Activo Total</i>	<i>Personal</i>
1 Cifra	44,145	29,031	37,484	49,510
2 Gigante	26,961	11,552	18,900	30,703
3 Controladora Comercial Mexicana	26,083	10,767	18,305	26,039
4 Organización Soriana	16,421	8,344	11,033	17,345
5 Liverpool Mexico	9,482	9,138	12,494	11,408
6 Grupo Comercial Chedraui	8,668	5,017	7,356	9,120
7 Grupo Elektra	8,308	5,708	10,425	10,164
8 Sanborn's Hermanos	5,337	4,548	8,277	16,996
9 Sears Roebuck de México	4,733	5,354	10,262	10,334
10 Far-Ben	4,431	1,437	2,876	7,414
11 Femsa Comercio (Tiendas Oxxo)	4,350	263	1,854	2,195
12 Grupo Palacio de Hierro	3,628	5,022	7,817	5,258
13 Grandes Superficies de México (Carrefour)	2,583	n.d	n.d	1,000
14 Grupo Salinas y Rocha	2,432	-3,376	5,592	4,779
15 Coppel	2,096	1,979	2,941	4,364
16 Farmacia Guadalajara	1,722	354	725	1,433
17 Controladora de Farmacias	754	361	488	741
18 Grupo Marti	511	470	849	846

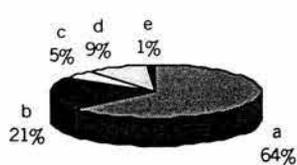
Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *Mercamétrica*, *América Economía* y *BMV*.

**DISTRIBUCIÓN DE VENTAS Y PERSONAL OCUPADO POR GIRO DE COMERCIO, 1996\*\***

**VENTAS**



**PERSONAL OCUPADO**



a. Autoservicios

b. Departamentales

c. Farmacias

d. Mueb., línea bca. y elec.

e. Otros

\*\* Con datos del cuadro anterior (muestra 1996)

GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA, MÉXICO 2001

(Millones de pesos constantes de 2001)

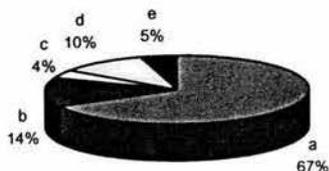
A.3

Empresa	Ventas Netas	Capital Contable	Activo Total	Personal
1 Wal-Mart de México (antes Cifra)	88,541	32,848	52,272	84,607
2 Controladora Comercial Mexicana	33,063	10,826	21,178	31,955
3 Grupo Gigante	29,626	11,419	19,513	36,849
4 Organización Soriana	28,728	11,292	19,977	35,659
5 El Puerto de Liverpool	18,290	10,343	18,457	19,432
6 Grupo Sanborns	16,595	5,815	19,994	34,427
7 Grupo Elektra	15,608	6,082	15,358	18,235
8 Grupo Comercial Chedraui	10,395	3,662	8,278	13,860
9 Femsa Comercio	10,153	nd	3,643	4,320
10 Coppel	6,795	2,685	7,105	11,297
11 Carrefour de México	6,769	nd	nd	6,600
12 Grupo Famsa	6,478	2,303	7,043	9,874
13 Grupo Palacio de Hierro	5,744	4,696	9,051	7,037
14 Farmacias Benavides	5,076	755	2,436	8,124
15 Corporativo Fragua	4,788	935	2,104	5,737
16 Grupo Hermanos Vázquez	2,014	nd	nd	3,500
17 Controladora Milano	1,928	783	1,825	4,133
18 Grupo Martí	1,336	819	1,294	2,057
19 Almacenes Zaragoza	1,306	181	394	3,125
20 Controladora de Farmacias	1,191	170	368	1,308

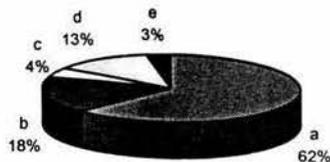
Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía* y *BMV*.

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS Y PERSONAL OCUPADO POR GIRO DE COMERCIO, 2001\*\*\*

VENTAS



PERSONAL OCUPADO



a. Autoservicios  
d. Mueb., línea bca. y elec.

b. Departamentales  
e. Otros

c. Farmacias

\*\*\* Con datos del cuadro anterior (muestra 2001)

#### A.4 LAS GRANDES EMPRESAS DE COMERCIO MIÑORISTA EN MÉXICO DURANTE EL PERIODO NEOLIBERAL

##### WAL-MART DE MÉXICO (antes Cifra)

1989	⇒ Realiza reestructuración corporativa conformándose como <i>Grupo Cifra</i>
1990	⇒ <i>Suburbia</i> , empresa subsidiara de <i>Cifra</i> , fusiona a <i>Paris Londres</i> .
1991	⇒ <i>Cifra</i> adquiere seis tiendas de <i>El Sardinero</i> . ⇒ Se asocia con <i>Wal-Mart Stores Inc.</i> para introducir a México los clubes de precios <i>Sam's Club</i> . <sup>1</sup> ⇒ Establece centros de distribución centralizada.
1992	⇒ <i>Cifra</i> suspende crecimiento individual para atar su expansión a la asociación con <i>Wal-Mart Stores Inc.</i> (excepto <i>Suburbia</i> y <i>Vips</i> ). ⇒ Realiza fuertes inversiones en modernización tecnológica.
1993	⇒ La asociación <i>Cifra/Wal-Mart</i> introduce el formato <i>Wal-Mart Supercenter</i> .
1994	⇒ Se incorpora <i>Suburbia</i> y <i>Vips</i> a la asociación <i>Cifra/Wal-Mart</i> . ⇒ <i>Cifra/Wal-Mart</i> establece coinversión con <i>Dillar's Dep. Store Inc.</i> para introducir a México las tiendas departamentales <i>Dillar's</i> .
1997	⇒ <i>Wal-Mart Store Inc.</i> adquiere el control mayoritario de <i>Cifra</i> y de la asociación <i>Cifra/Wal-Mart</i> por un monto de US\$ 1,200 mill. ⇒ Acelera su proceso expansivo de supermercados <i>Aurrerá</i> y <i>Wal-Mart Supercenter</i> en las ciudades medianas del centro del país.
2000	⇒ Adquiere la cadena de tiendas <i>De Todo</i> y las transforma a <i>Wal-Mart Supercenter</i> .
2001	⇒ Convierte las tiendas <i>Aurrerá</i> en <i>Wal-Mart Supercenter</i> o <i>Bodega</i> .
<b>CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA</b>	
1989	⇒ Introduce <i>Bodega Comercial Mexicana</i> . ⇒ Continúa expansión en la región centro y otras regiones.
1991	⇒ Se asocia con <i>Price Company</i> para introducir a México las tiendas <i>Price Costco</i> . ⇒ Inicia operaciones en la <i>BMV</i> .
1992	⇒ Realiza fuerte inversión en modernización tecnológica.
1993	⇒ Introduce el formato <i>Mega Comercial Mexicana</i> .
1995	⇒ Acuerda coinvertir con <i>Auchan</i> para introducir a México los hipermercados <i>Auchan</i> .
1996	⇒ Rompe relaciones con <i>Auchan</i>

<sup>1</sup> Los clubes de precios son tiendas de mayoreo y medio mayoreo, en donde solo se puede entrar con credencial de membresía, se trata de enormes locales poco lujosos y donde normalmente la mercancía se exhibe en multiempaques.

1997	⇒ Adquiere cinco tiendas Kmart (US\$ 74.2 mill.) y las convierte a <i>Mega Comercial Mexicana</i> .
2001	⇒ Cambia estrategia de ofertas y promociones por precios bajos permanentes.
2003	⇒ Adquiere la cadena de 5 hipermercados Auchan (US\$ 120 mill. en 6 pagos diferidos hasta el 2008)
<b>GRUPO GIGANTE</b>	
1986	⇒ Adquiere en Monterrey la cadena de <i>Tiendas S-K-SA</i>
1987	⇒ Consolida su presencia en el norte con la adquisición de 23 <i>Tiendas Astra</i> . ⇒ Mantiene su expansión en la zona metropolitana de la Ciudad de México.
1992	⇒ Adquiere la cadena de 89 <i>Tiendas Blanco</i> y ocho de <i>El Sardinero</i> . ⇒ Se asocia con <i>Fleming Companies Inc.</i> para introducir a México las tiendas de impacto en precio <i>SuperMark</i> . <sup>2</sup> ⇒ Con asociación de <i>Radio Shack Corp</i> introduce las tiendas de electrónicos Radio Shack. ⇒ Crea el formato Bodega Gigante.
1994	⇒ Inicia asociación con <i>Office Depot Inc.</i> ⇒ Establece un <i>joint venture</i> con la francesa <i>Carrefour</i> . ⇒ Introduce el formato de supermercado <i>SuperG</i>
1997	⇒ Concluye asociación con <i>Carrefour</i> y recibe US\$140 mill de su participación en 13 tiendas.
1998	⇒ Adquiere en Monterrey las siete tiendas <i>Casa La Daga</i>
1999	⇒ Inaugura su primer tienda fuera del país en Los Ángeles, California.
2000	⇒ Adquiere en el norte del país la cadena de <i>Tiendas Azcunaga</i> .
2001	⇒ Adquiere en el Sureste la cadena <i>Super Maz</i> .
2002	⇒ Realiza coinversión con <i>PriceSmart Inc.</i> (US\$ 40 mill) para la apertura de 4 clubes de membresía <i>PriceSmart</i> .
<b>ORGANIZACIÓN SORIANA</b>	
1986	⇒ Padece escisión de accionistas que con ocho tiendas forman por separado el <i>Grupo Sorimex</i>

<sup>2</sup> Las tiendas de impacto en precio son una variante de tiendas de descuento, generalmente ofrecen artículos de alta rotación (alimentos y artículos para el hogar) y en un número mayor al de los clubes de precio además tienen como objetivo el consumidor final y no el intermedio y no se requiere de membresía para comprar en ellas. En México se establecieron principalmente en ciudades medianas.

1987	⇒ Inicia operaciones en la BMV ⇒ Abandona la forma de dirección familiar ⇒ Concentra su estrategia en los hipermercados
1994	⇒ Fusión entre <i>Sorimex</i> y <i>Soriana</i> prevaleciendo esta última como empresa fusionante
1999	⇒ Inicia expansión hacia la región sur, centro y centro occidente. ⇒ Adquiere 5 hipermercados Carrefour en el norte.
2000	⇒ Inicia ventas por internet
2002	⇒ Lanza el formato <i>City Club</i> como tiendas de membresía
<b>GRUPO COMERCIAL CHEDRAUI</b>	
1985	⇒ Efectúa reestructuración corporativa que le permite funcionar como empresa controladora.
1997	⇒ Vende tiendas <i>Las Gagas</i> , parte departamental del grupo, para concentrarse solo en autoservicios. ⇒ Inicia expansión regional en los estados del sureste.
2000	⇒ Introduce las tiendas de mayoreo y medio mayoreo <i>Suma y Multiplica (Chesuma)</i>
2003	⇒ Introduce las tiendas de conveniencia <i>Supercito</i>
<b>EL PUERTO DE LIVERPOOL</b>	
1988	⇒ Incorpora a sus operaciones las tiendas <i>Fabricas de Francia</i> .
1992	⇒ Apertura de una tienda, de un centro de distribución. ⇒ Realiza contrato de copropiedad del centro comercial <i>Galerías Coapa</i> . ⇒ Remodela <i>Liverpool Insurgentes</i> para convertirlo en <i>Galerías Insurgentes</i> .
1993	⇒ Apertura de <i>Liverpool Santa Fe</i> ⇒ Crea un centro de informática para apoyo de sus operaciones ⇒ Establece <i>joint venture</i> con <i>Kmart Co.</i>
1996	⇒ Apertura de <i>Liverpool Guanajuato</i> .
1997	⇒ Inicia expansión a ciudades del sur y sureste. ⇒ Adquiere de <i>Chedraui</i> la cadena de tiendas <i>Las Galas</i> (42 US\$ mill.) ⇒ Introduce el sistema de venta vía Internet.
1998	⇒ Inaugura <i>Liverpool Toluca</i> . ⇒ Apertura el centro comercial <i>Galerías Metepec</i> ⇒ Crea su centro de atención telefónica ⇒ Rompe asociación con <i>Kmart Co.</i>

1999	⇒ Adquiere de <i>Elektra</i> 11 tiendas departamentales <i>Salinas y Rocha</i> .
2000	⇒ Adquiere el control del <i>Centro Comercial Perinorte</i> .
2001	⇒ Inaugura tres tiendas <i>Liverpool</i> : Chihuahua, Querétaro y Torreón y una tienda <i>Fabricas de Francia</i> en SLP.
2002	⇒ Inaugura dos tiendas <i>Fabricas de Francia</i> en las ciudades de Oaxaca y Cd. Obregón. ⇒ Adquiere la cadenas de tiendas departamentales <i>Grupo Mazón</i> en Sonora.
<b>GRUPO PALACIO DE HIERRO</b>	
1989	⇒ Apertura de su tienda Coyoacán.
1993	⇒ Apertura de su tienda Santa Fe.
1997	⇒ Apertura de su tienda Polanco.
1998	⇒ Apertura de su tienda Satélite.
1999	⇒ Apertura de su tienda Naucalpan
2001	⇒ Apertura la tienda Outlet Palacio como ancla en Las Plazas Outlet Lerma.
2002	⇒ Apertura de su primer tienda fuera de la ZMCM, en Puebla.
<b>GRUPO SANBORNS</b>	
1985	⇒ Es adquirido por el <i>Grupo Galas</i> (hoy <i>Grupo Carso</i> ) con 31 tiendas
1990	⇒ Apertura del centro comercial <i>Pabellón Polanco</i>
1993	⇒ Apertura del centro comercial <i>Plaza Loreto</i> .
1994	⇒ Adquiere <i>Promotora Musical</i> , compañía que opera distintos formatos de tiendas de discos.
1995	⇒ Adquiere el control total de la cadena de restaurantes <i>Denny's</i> y la trasforma en <i>Sanborns Café</i> .
1997	⇒ Adquiere la cadena de tiendas departamentales <i>Sears Roebuck de México</i> (103 US\$ mill.) para dirigirla al mercado de clase media. ⇒ Realiza la apertura del centro comercial <i>Plaza Cuicuilco</i> .
1998	⇒ Inicia proceso de expansión de las tiendas <i>Sears</i> .
1999	⇒ Adquiere la empresa <i>Pastelería Francesa</i> . ⇒ Apertura del centro comercial <i>Plaza Insurgentes</i> . ⇒ Adquiere el 14.9 % de <i>CompUSA</i> , empresa líder en la venta al menudeo de computadoras personales en E.U. ⇒ Lanza su página de comercio electrónico en México.

2000	⇒ Completa el 51% de las acciones de <i>CompUSA</i> (US\$ 453.4 mill.), por lo que adquiere el control de la cadena de 210 tiendas.
2001	⇒ Las acciones de <i>CompUSA</i> son escindidas del <i>Grupo Sanborns</i> y del <i>Grupo Carso</i> para concentrarlas en <i>US Commercial Corp.</i> , propiedad de la familia Slim.
2003	⇒ <i>US Commercial Corp.</i> , a través de su subsidiaria <i>CompUSA</i> , adquiere el control de la cadena minorista norteamericana de artículos electrónicos <i>Good Guys Inc.</i> (US\$ 55 mill.). ⇒ <i>América Móvil</i> , propietaria del restante 49 % de las acciones de <i>CompUSA</i> y también propiedad de la familia Slim, intercambió su participación por el 30 % de participación en la tenedora <i>US Commercial Corp.</i> ⇒ Adquiere la cadena de 5 tiendas departamentales <i>JC Penney México</i> .
<b>GRUPO ELEKTRA</b>	
1989	⇒ Realiza reestructuración administrativa quedando al frente de la organización Ricardo Salinas Pliego (1986).
1992	⇒ Introduce el formato Mega Elektra
1993	⇒ Inicia operaciones en la BMV. ⇒ Emprende fuerte expansión en todo el territorio nacional. ⇒ Establece Coinversión con <i>Western Union Financial Services, Inc.</i> para ofrecer servicios de transferencia electrónica de dinero, donde la red de tiendas <i>Elektra</i> participa como agente distribuidor de dichas transferencias.
1995	⇒ Adquiere la cadena de 65 tiendas <i>Hecalli</i> .
1996	⇒ Invierte en la empresa <i>Comunicaciones Avanzadas</i> , que controla <i>TV Azteca</i> y <i>Cotsa</i> . ⇒ Establece <i>join venture</i> con la estadounidense <i>Circuit City</i> ⇒ Vende su participación en <i>Western Union</i> . ⇒ Firma acuerdo con <i>Western Union</i> por el cual <i>Elektra</i> actúa como agente del Servicio de Llamada a Beneficiario de <i>Western Union</i> en México.
1997	⇒ Inicia operaciones fuera de México, en Centro América y Sudamérica.
1999	⇒ Adquisición del <i>Grupo Salinas Y Rocha</i> -86 tiendas tradicionales y 11 departamentales (77.0 US\$ mill.). ⇒ Venta de las 11 tiendas departamentales <i>Salinas y Rocha</i> . ⇒ Reestructuración corporativa
2000	⇒ Inicia ventas a través de internet
2001	⇒ Adquiere la cadena de 35 <i>Tiendas Curacao (Ceteco)</i> que operaban en el sureste y centro del país.

2002	⇒ Con el fin de asegurar un financiamiento consistente a sus clientes crea <i>Banco Azteca</i> como institución de banca múltiple. ⇒ Cierre de la cadena de tiendas <i>The One/Hecali</i> .
2003	⇒ Vende participación de su subsidiaria en República Dominicana. ⇒ Cierra operaciones en El Salvador
<b>GRUPO FAMSA</b>	
1997	⇒ Desarrolla agresivo programa de expansión en todo el territorio nacional, incluyendo la Ciudad de México.
2001	⇒ En sólo tres años logró crecer cinco veces gracias a las aportaciones de capital que hicieran dos fondos de inversión extranjera: <i>Tapazeca</i> (España) y <i>Monterrey Venture Holding</i> (EEUU), filial de <i>GE Investment Company</i> . ⇒ Incursiona en el mercado norteamericano al establecer su primera tienda en los Ángeles, California ⇒ Incursiona en la transferencia de dinero de EEUU a México.
<b>ALMACENES COPPEL</b>	
1988	⇒ Inicia operaciones en la BMV. ⇒ Introduce un sistema de control computarizado.
1990	⇒ Inicia expansión regional en el Noroeste, Norte y Pacífico del país.
1999	⇒ Extiende sus operaciones en la Zona Centro y Bajío.
2002	⇒ Adquiere la cadena de 157 <i>Zapaterías Canadá</i> .
<b>FARMACIAS BENAVIDES</b>	
1987	⇒ Inicia comercialización de equipo y material médico.
1988	⇒ Consolida su posición en el noreste con la adquisición de <i>Boticas La Palma</i> .
1989	⇒ Incursiona en la región occidente con la compra de <i>Farmacias Levy</i> .
1990	⇒ Diversifica sus actividades al adquirir la empresa <i>Foto Viza</i> que le permite incursionar en servicio y venta de productos fotográficos.
1992	⇒ Continúa expansión en la zona centro occidente
1993	⇒ Inicia operaciones en la BMV.
1994	⇒ Inicia un programa de <i>ADR's</i> en los EU y establece <i>join venture</i> con la holandesa <i>Gist Brocades</i> .
1996	⇒ Adquiere la cadena de diez <i>Farmacias Del Paseo</i> .
1997	⇒ Adquiere el 50% de la cadena <i>Farmacias y Droguería El Fénix</i> ⇒ Establece acuerdo con <i>Bancomer</i> para ofrecer servicios de transferencia de dinero.

1998	⇒ Firma acuerdo de abasto con la distribuidora <i>Casa Autrey</i> (hoy <i>Casa Saba</i> ) para concentrarse solo en la comercialización de productos.
2000	⇒ Establece un acuerdo con <i>Farmacy</i> (Argentina), <i>Droga Raia</i> (Brasil) y <i>salutia.com</i> para lanzar <i>farmamundo.com</i> , una farmacia en línea para América Latina.
2002	El control de la cadena es adquirido por el grupo Chileno <i>Farmacias Ahumada</i> .
<b>CORPORATIVO FRAGUA</b>	
1989	⇒ Introduce novedoso formato híbrido de farmacia con autoservicio y tienda de conveniencia.
1992	⇒ Inicia plan de expansión en la Región Centro-Occidente del país.
1997	Adquiere la cadena de <i>Farmacias Asa</i> que operaba en la Región Centro.
1995	⇒ Incursiona en el mercado de la salud y acondicionamiento físico al inaugurar su primer Centro de Entretenimiento Deportivo.
1998	Introduce el formato <i>Bodegas Martí</i>
1997	Realiza reestructuración corporativa al ser adquirida por el fondo de inversión estadounidense <i>Newbridge</i> quien es el principal operador de supermercados en Colombia.
1998	Incursiona en la venta de servicios y artículos fotográficos.
1999	Introduce formato de tiendas boutique para damas e incursiona en el mercado estadounidense en la ciudad de Los Ángeles, California.
<b>FEMSA COMERCIO (OXXO)</b>	
2002	Lanzamiento del supermercado online <i>quemefalta.com</i>
<b>OTRAS</b>	
1997	<i>Woolworth Corp.</i> empresa norteamericana de supermercados, vende su cadena <i>Woolworth Mexicana</i> , compuesta por 27 tiendas, a la empresa mexicana <i>Control Dinámico</i> , quien es propietaria de <i>Tiendas Del Sol</i> .
2001	<i>The Home Depot</i> ingresa al mercado mexicano por medio de la adquisición de <i>Total Home</i> .
2002	<i>The Home Depot</i> adquiere la cadena <i>Del Norte</i> , en Cd. Juárez, Chihuahua. (4 tiendas)
2004	<i>The Home Depot</i> adquiere la cadena de 20 tiendas <i>Home Mart</i> .

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica*, *BMV*, páginas web e informes de las empresas.

**GRANDES EMPRESAS MINORISTAS, CRECIMIENTO REAL DE ACTIVOS**  
1992 - 2001

A.5

Pos.	Empresa	Activo Total 1992 - 2001	
		Crecimiento %	TCPA
1	Grupo Elektra	569.5	23.5
2	Organización Soriana	230.3	14.2
3	Grupo Sanborns	195.2	12.8
4	Grupo Martí	107.5	8.4
5	Coppel	87.2	7.2
6	Wal-Mart de México	79.8	6.7
7	Grupo Palacio de Hierro	56.4	5.1
8	Controladora Comercial Mexicana	52.2	4.8
9	Grupo Comercial Chedraui	47.5	4.4
10	Grupo Gigante	47.4	4.4
11	El Puerto de Liverpool	31.4	3.1
12	Farmacias Benavides	-11.8	-1.4
<b>Total</b>		<b>87.5</b>	<b>7.2</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica* y *BMV*.

**GRANDES EMPRESAS MINORISTAS, CRECIMIENTO DE EMPLEO**  
1992 - 2001

A.6

Pos.	Empresa	Personal Ocup. 1992 - 2001	
		Crecimiento %	TCPA
1	Organización Soriana	315.0	17.1
2	Grupo Martí	280.9	16.0
3	Grupo Elektra	274.1	15.8
4	Grupo Sanborns	147.3	10.6
5	Coppel	139.3	10.2
6	Wal-Mart de México	111.9	8.7
7	Grupo Palacio de Hierro	105.2	8.3
8	El Puerto de Liverpool	90.0	7.4
9	Grupo Comercial Chedraui	70.3	6.1
10	Controladora Comercial Mexicana	33.4	3.3
11	Grupo Gigante	20.0	2.0
12	Farmacias Benavides	14.9	1.6
<b>Total</b>		<b>94.4</b>	<b>7.7</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica* y *BMV*.

A.7

**GRANDES EMPRESAS MINORISTAS: ACTIVO TOTAL, CRECIMIENTO REAL Y TASAS DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (TCPA), MÉXICO 1991 - 2001**

Empresa	1991 - 1996		1996 - 2001		1991 - 2001	
	Crecimiento %	TCPA %	Crecimiento %	TCPA %	Crecimiento %	TCPA %
Organización Soriana	87.8	13.4	81.1	12.6	240.1	13.0
Wal-Mart de México	71.2	11.3	39.5	6.9	138.7	9.1
Controladora Comercial Mexicana	52.1	8.8	15.7	3.0	76.0	5.8
Grupo Gigante	51.9	8.7	3.2	0.6	56.8	4.6
Grupo Comercial Chedraui	30.6	5.5	12.5	2.4	47.0	3.9
<b>Comercio de Autoservicio</b>	<b>60.8</b>	<b>10.0</b>	<b>30.2</b>	<b>5.4</b>	<b>109.4</b>	<b>7.7</b>
Grupo Sanborns	45.2	7.7	141.6	19.3	250.7	13.4
Grupo Palacio de Hierro	55.6	9.3	15.8	3.0	80.2	6.1
El Puerto de Liverpool	2.4	0.5	47.7	8.1	51.3	4.2
<b>Comercio Departamental</b>	<b>24.7</b>	<b>4.5</b>	<b>66.2</b>	<b>10.7</b>	<b>107.2</b>	<b>7.6</b>
Grupo Elektra	354.5	35.4	47.3	8.1	569.5	20.9
Coppel	-12.4	-2.6	141.6	19.3	111.7	7.8
<b>Comercio Especializado (Muebles)</b>	<b>136.6</b>	<b>18.8</b>	<b>68.1</b>	<b>10.9</b>	<b>297.6</b>	<b>14.8</b>
Corporativo Fragua			190.3	23.8		
Farmacias Benavides	28.0	5.1	-15.3	-3.3	8.4	0.8
Controladora de Farmacias			-24.7	-5.5		
<b>Comercio Especializado (Farmacias)</b>	<b>28.0</b>	<b>5.1</b>	<b>20.0</b>	<b>3.7</b>		
Femsa Comercio			96.5	14.5		
Grupo Martí	66.9	10.8	52.5	8.8	154.5	9.8
<b>Total</b>	<b>55.53</b>	<b>9.2</b>	<b>41.7</b>	<b>7.2</b>	<b>118.5</b>	<b>8.1</b>

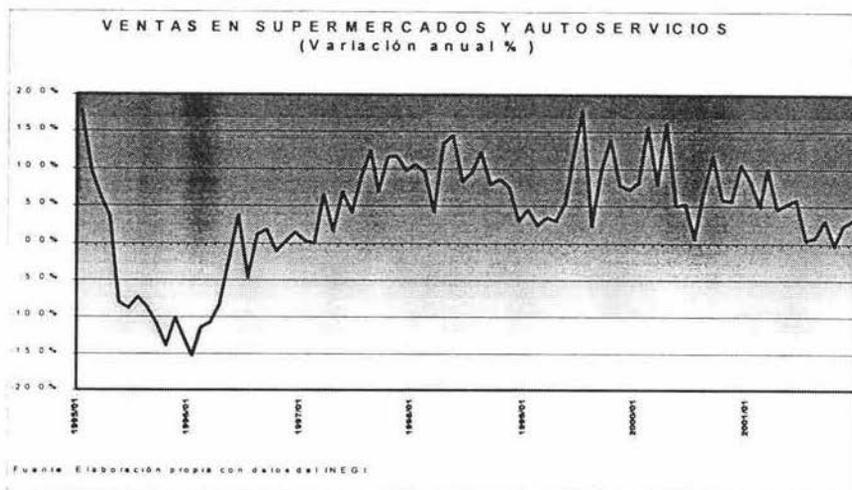
Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica*, *Informes de las empresas* y *BMV*.

A.6

**PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES POR ESTABLECIMIENTO, México 1998**

Tipo de establecimiento	%
Supermercados	57
Hipermercados	4
Mercados establecidos	25
Tiendas de abarrotes	9
Mercados sobreruedas	3
Otros	2

Fuente: Food Marketing Institute y ANTAD, *Tendencias en México: Actitudes del consumidor y el supermercado 1998*. Washington, DC, EEUU, 1998, p. 9.



A.7

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO DONDE SE COMPRA LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO POR ASPECTO DEMOGRÁFICO, MÉXICO 1993 - 1998 (porcentaje)**

A.8

<i>Estrato social</i>	Supermercado				Mercado / Tienda especializada			
	1993	1995	1996	1998	1993	1995	1996	1998
Alto	97	90	86	82	3	8	6	8
Medio	78	74	73	82	10	16	18	13
Bajo	71	56	48	39	18	25	35	42
<i>Educación</i>								
Primaria	69	27	42	39	15	31	42	40
Secundaria	69	21	53	37	22	28	25	44
Preparatoria	77	34	67	65	13	38	23	26
Superior	81	80	90	87	11	3	4	11

Fuente: Food Marketing Institute y ANTAD, Tendencias en México: Actitudes del consumidor y el supermercado 1998. Washington, DC, EEUU, 1998, p. 67.

A.9

**AUTOSERVICIO**

	Latinoamérica	Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile
Población (mill.)	344.7	163.8	94.6	35.1	36.6	14.6
Tiendas	65,974	47,714	2,384	13,998	1,054	824
Habitantes por tienda	5,224	3,433	39,681	2,507	34,724	17,718
Importancia del canal de autoservicio para las ventas totales (%)	85.0	54.8	56.8	48.5	67.8	

Sólo considera autoservicios y tradicionales.

Fuente: Índice ACNielsen de Detallistas, citado por *El Financiero* 18/11/1998

**A. 10 EL MUNDO DE LAS GRANDES EMPRESAS MINORISTAS EN MÉXICO 2001**

<b>Empresa</b>	<b>Clase</b>	<b>Origen del capital</b>	<b>Giro principal</b>
1 Wal-Mart de México	G	EEUU	Autoservicio
2 Grupo Gigante	G	Mex./BMV	Autoservicio
3 Organización Soriana	G	Mex./BMV	Autoservicio
4 Grupo Sanborns	D	Mex./EEUU/BMV	Departamental
5 Controladora Comercial Mexicana	G	Mex./BMV	Autoservicio
6 Casa Ley	I	Mexicana / EEUU	Autoservicio
7 El Puerto de Liverpool	G	Mex./BMV	Departamental
8 Grupo Elektra	G	Mex./EEUU/BMV	MLBE
9 Grupo Comercial Chedraui	G	Mexicana	Autoservicio
10 Coppel	G	Mexicana	MLBE
11 Grupo Famsa	G	Méx./EEUU / Esp.	MLBE
12 Tiendas y Farmacias ISSSTE	P	Mexicana	Autoservicio
13 Farmacias Benavides	G	Mex./BMV	Farmacias
14 Grupo Palacio de Hierro	G	Mex./BMV	Departamental
15 Corporación Control	FN	Mexicana	Autoservicio
16 Carrefour de México	FE	Francesa	Autoservicio
17 Corporativo Fragua	G	Mex./BMV	Farmacias
18 Grupo Dorian's	G	Mexicana	Ropa
19 Femsá Comercio	D	Mex./EEUU/BMV	T. Conveniencia
20 Controladora Milano	G	EEUU	Ropa
21 Home Mart	FE	EEUU	Mat. Construcción
22 Central Detallista	I	Mexicana / EEUU	Autoservicio
23 Almacenes Zaragoza	I	Mexicana	Autoservicio
24 Singer	FE	Canadá	MLBE
25 Farmacias Similares	I	Mexicana	Farmacias
26 Super San Francisco de Asís	I	Mexicana	Autoservicio
27 Valso	D	Mexicana / EEUU	T. conveniencia
28 Operadora Futurama	I	Mexicana	Autoservicio
29 Comercial VH	I	Mexicana	Autoservicio
30 Grupo Martí	G	Mex./BMV	Art. Deportivos
31 Almacenes Distribuidores de la Frontera	D	Mexicana	Autoservicio
32 Operadora de Ciudad Juárez	I		Autoservicio
33 Supermercados Internacionales HEB	FE	EEUU	Autoservicio
34 Operadora Merco	I	Mexicana	Autoservicio
35 Arteli	I	Mexicana	Autoservicio
36 Controladora Auchan Mexicana	FE	Francesa	Autoservicio
37 Tiendas Viana	I	Mexicana	MLBE
38 Super Bodega de Córdoba	I	Mexicana	Autoservicio

39	El Nuevo Mundo	I	Mexicana	Departamental
40	Controladora de Farmacias	G	Mexicana / BMV	Farmacias
41	Grupo Hermanos Vázquez	D	Mexicana	MLBE
42	Corporación de Servicios XXI	FE	España	Ropa
43	JC Penney	FE	EEUU	Departamental
44	Sistema Nacional de Tiendas IMSS-SNTSS	P	Mexicana	Autoservicio
45	Comextra	D	Mexicana	T. Conveniencia
46	Tiendas Garcés	I	Mexicana	Autoservicio
47	Waldo's Dólar Mart de México	FE	EEUU	Autoservicio
48	Operadora Factory	I		Ropa
49	Muebles Dico	I	Mexicana	MLBE
50	Depositos Dormimundo	I		MLBE
51	Ofix	I	Mexicana	Papelería
52	Home Depot	FE	EEUU	Mat. construcción

#### A. 11 EL MUNDO DE LAS GRANDES EMPRESAS MINORISTAS EN MÉXICO 2001

<i>Emp.</i>	<i>Zona de mayor influencia</i>	<i>Principal accionista</i>	<i>Participación accionaria (%)</i>	<i>Estado / localidad</i>
1	Región Centro	Wal Mart Store Inc.	61.4	DF/Miguel Hidalgo
2	Centro y Sur	Fam. Losada, Banamex e Inbursa	68.7, 12.5 y 8.3	DF/Miguel Hidalgo
3	Región Norte	Fam. Martín Bringas y Soberón	57.5 y 16.0	Coahuila/Torreoñ
4	Región Centro	Carlos Slim Helú	Mayoritaria	DF/Tlalpan
5	Region Centro	Fam. González Nova	Mayoritaria	DF/Benito Juárez
6	Región Norte	Juan Manuel Ley López	Mayoritaria	Sin./Culiacán
7	Nacional	Max Michel Suberville	Mayoritaria	DF/Miguel Hidalgo
8	Nacional	Ricardo Salinas Pliego	Mayoritaria	DF/Tlalpan
9	Región Sur	Antonio y Alfredo Chedraui Obeso	Mayoritaria	Ver./Xalapa
10	Región Norte	Fam. Coppel Luken	81.0	Sin./Culiacán
11	Centro y Norte	Humberto Garza González	Mayoritaria	NL/Monterrey
12		Gobierno Federal	100.0	
13	Región Norte	Jaime M. Benavides Pompa	Mayoritaria	NL/Monterrey
14	ZMCM	Alberto Baillères González	Mayoritaria	DF/Cuauhtémoc
15	Región Norte	Enrique E. Marcos Giacomán	Mayoritaria	NL/Monterrey
16	ZMCM	Carrefour	Mayoritaria	DF
17	Centro occidental	Fam. Arrollo Chávez	79.8	Jal./Guadalajara
18	Noroeste			B.C./Tijuana
19	Nacional	Eugenio Garza Laüera	Mayoritaria	NL/Monterrey
20	Nacional	Newbridge Latinamerica L.P.	80.0	DF/Cuauhtémoc
21				DF
22	Baja California	Fam. Simbres Moreno	Mayoritaria	B.C./Tijuana
23	Sinaloa	Alfonso G. Zaragoza Moreno	Mayoritaria	Sin./Culiacán

24	SSMC, Inc. IV NV	100.0
25	Región Centro Víctor González Torres	Mayoritaria DF/Benito Juárez
26	Yucatán Sergio Asís Abraham Mafud	Mayoritaria Yuc./Mérida
27	Monterrey Luis Alberto Chapa González	Mayoritaria NL
28	Chihuahua Sergio Mares Delgado	Mayoritaria Chih./Chihuahua
29	Sonora Fco. Javier Michel Pelayo	Mayoritaria Son./Hermosillo
30	Región Centro Alejandro J. Martí García	51.3DF/Tlalpan
31	Chihuahua Alejandra de la Vega Arizpe	Mayoritaria Chih./Cd. Juárez
32	Chihuahua Fam. Muñoz Corral	Mayoritaria Chih./Cd. Juárez
33	Monterrey	NL/Monterrey
34	Coahuila Alfredo Arteaga Lira	Mayoritaria Coah./Monclova
35	Tamaulipas Arturo Elizondo Naranjo	Mayoritaria Tam./Tampico
36	Región Centro Auchan	Mayoritaria DF
37	Región Centro Fam. Souza Legorreta	100.0DF
38	Veracruz	Ver./Cordova
39	Monterrey Fam. Quintana Pascual	Mayoritaria DF
40	ZMCM Pablo y Eustaquio Escandón Cusi	Mayoritaria DF/Cuajimalpa
41	ZMCM Olegario Vázquez Raña	67.0DF/Coyoacán
42	ZMCM	DF
43	JC Penney Inc.	100.0DF
44	Gobierno Federal	100.0DF
45	ZMCM Grupo Modelo	Mayoritaria DF
46	Toluca Jorge Garcés Cruz	Mayoritaria Edo.Mex./Toluca
47	Baja California Waldo's Dólar Mart	Mayoritaria B.C./Tijuana
48	ZMCM	Edo.Mex./Naucalpan
49	ZMCM	DF
50	ZMCM	
51	Veracruz Antonio Chedraui Bolado	100.0Ver./Boca del Río
52	Home Depot Inc.	100.0

#### A. 12 EL MUNDO DE LAS GRANDES EMPRESAS MINORISTAS EN MÉXICO 2001

Emp.	Año de Fundación	Ventas Netas*	Activo Total*	Pasivo Total*	Utilidad Neta*	Capital Contable*	Personal Ocupado	Unidades que opera	Piso de venta (m2)
1	1958	88,541	52,272	19,424	4,194	32,848	84,607	550	1,196,160
2	1962	29,626	19,513	8,094	650	11,419	36,849	435	971,411
3	1968	28,728	19,977	8,685	1,468	11,292	35,659	108	919,497
4	1903	16,595	19,994	14,179	1,216	5,815	34,427	386	335,320
5	1944	33,063	21,178	10,352	759	10,826	31,955	220	858,562
6	1953						22,000	103	479,273
7	1847	18,290	18,457	8,114	1,428	10,343	19,432	48	304,983

8	1950	15,608	15,358	9,276	1,127	6,082	18,235	848	.
9		10,395	8,278	4,616	343	3,662	13,860	126	355,173
10	1941	6,795	7,105	4,420	693	2,685	11,297	172	340,631
11	1970	6,478	7,043	4,740	214	2,303	9,874	274	
12		11,025	7,687				11,404	382	
13	1917	5,076	2,436	1,681	-118	755	8,124	613	123,353
14	1891	5,744	9,051	4,355	270	4,696	7,037	7	154,425
15	1954						7,000	40	101,875
16	1994	6,122					6,600	19	200,936
17	1983	4,788	2,104	1,169	161	935	5,737	235	
18	1959						5,100	61	
19	1978	10,153			281		4,320	1,779	166,598
20	1959	1,928	1,825	1,042	97	783	4,133	19	
21	1993						4,000	21	137,337
22	1931						3,500	45	78,312
23	1943	1,306	394	212	25	181	3,125	13	
24	1949	1,267					3,000	200	
25	1997	1,196					3,000	375	
26	1947						3,000	35	
27	1976						2,500	335	
28	1979						2,500	24	
29	1971						2,350	39	858,562
30	1981	1,336	1,294	475	72	819	2,057	70	
31	1969						2,000	120	
32							2,000	22	
33	1997						2,000	17	
34	1948						2,000	24	
35	1978						2,000	19	
36	1997	1,600					1,600	5	
37	1953	1,800					1,500	40	
38	1980						1,500	10	
39	1910						1,500	12	
40	1949	1,191	368	198	-15	170	1,308	90	
41	1952	2,014					1,300	9	50,000
42	1992						1,100	25	
43							1,000	6	
44	1943	2,924					3,100	145	
45							1,000	210	
46							720	31	
47	2001						530	23	
48		400					500	82	
49	1979						500	21	

50	1955						500	127
51	1992	283	94	47	11	47	465	8
52	2001							4

Notas:

\* Millones de pesos de 2001

- G: Grupo; D: División; FE: Filial Extranjera; I: Empresa individual; P: Paraestatal
- MLBE: Muebles, Línea Blanca y Electrónica
- ZMCM: Zona Metropolitana de la Ciudad de México.
- Datos de *holding* ó grupos corporativos ó empresas individuales, excepto Grupo Sanborns, división comercial de Grupo Carso; Grupo Hermanos Vázquez, división comercial de Grupo Ángeles; Femsa Comercio, división comercial del Corporativo Fomento Económico Mexicano; Cofar, filial minorista de NARDO y las filiales extranjeras.
  - Tiendas ISSTE: ventas aproximadas considerando que en 1999 facturo 11,146 millones de pesos.
  - Singer: ventas estimadas por el método MCO en base a datos de Industriadata 2002.
  - Tiendas Viana: ventas estimadas por la productividad media de sus trabajadores comparada con su similar Hermanos Vázquez.
  - Controladora Auchan Mexicana: ventas estimadas de acuerdo a información de Comercial Mexicana al adquirir esta empresa en 2003.
  - Carrefour: personal ocupado estimado en base a el número de empleados promedio en cada hipermercado entre el número de Hipermercados en México.
  - Femsa Comercio: utilidad de operación; Relación con la norteamericana Amoco Oil
  - Almacenes Distribuidores de la Frontera: "Empresa hermana" de Distribuidora Carta Blanca de Cd. Juárez, Altec Purificación (Agua Alaska) y Operadora Alpi (Domino's Pizza).
  - Central Detallista: En 1993 inicia asociación con la empresa norteamericana Smart & Final
  - Valso: división comercial de Grupo Chapa

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica*, BMV, páginas web e informes de las empresas

### A.13 LAS MARCAS COMERCIALES DE LOS GRANDES MINORISTAS EN MÉXICO, 2001

Empresa	Marcas Comerciales
1 Wal-Mart de México	Wal Mart Supercenter, Sam's Club, Aurrerá, Superama, Suburbia, Vips, El Portón y Ragazzi
2 Grupo Gigante	Gigante, Super G, Super Precio, Office Depot, Price Smart, Radio Shack y Toks
3 Organización Soriana	Soriana
4 Grupo Sanborns	Sanborns, Sears, Sanborns Café, El Globo, La Balance, Mixup, No Problem, Discolandia, La Feria del Disco, Centro Comercial, Loreto, Cuicuilco, Pabellón Polanco, Plaza Insurgentes, Plaza Universidad y Plaza Satélite.
5 Controladora Comercial Mexicana	Comercial Mexicana, Sumesa, Costco, Restaurantes California
6 Casa Ley	Supermercados Ley
7 El Puerto de Liverpool	Liverpool, Fabricas de Francia, Galerías Insurgentes, Galerías Metepec, Perinorte
8 Grupo Elektra	Elektra, Salinas y Rocha, The One -Hecalli-

9 Grupo Comercial Chedraui	Chedraui, Suma y Multiplica -Che\$uma-, Supercito, La Hogaza
10 Coppel	Almacenes Coppel, Zapaterías Canadá
11 Grupo Famsa	Famsa
12 Tiendas ISSSTE	ISSSTIENDAS
13 Farmacias Benavides	Far-Ben
14 Grupo Palacio de Hierro	Palacio de Hierro, Centro Comercial Coyoacán, Moliere dos 22, Santa Fé, Perisur, Satélite y Angelopolis
15 Corporación Control	Del Sol, Woolworth
16 Carrefour de México	Carrefour
17 Corporativo Fragua	Farmacias Guadalajara
18 Grupo Dorian's	Dorian's, Mas, Dax, Solo 1 precio, Saldos Sam
19 Femsa Comercio	Oxxo, Oxxo Expres, Tiendas Six y Tiendas Bara
20 Controladora Milano	Milano, Por Distinción
21 Home Mart	Home Mart
22 Central Detallista	Calimax
23 Almacenes Zaragoza	Mercados Zaragoza, Zaragoza Muebles, Zapaterías Kory y Construzeta
24 Singer	Singer
25 Farmacias Similares	Farmacias Similares, Laboratorios Best
26 Super San Francisco de Asís	Super San Francisco de Asís
27 Valso	7-Eleven
28 Operadora Futurama	Futurama, Alsuper, Automayoreos del Norte
29 Comercial VH	Comercial VH
30 Grupo Martí	Martí
31 Almacenes Distribuidores de la Frontera	Del Río, Superette, Oasis, Almacén Del Río
32 Operadora de Ciudad Juárez	S-Mart
33 Supermercados Internacionales HEB	HEB
34 Operadora Merco	Merco, Bomer, Premier
35 Arteli	Arteli, Arteli Express
36 Controladora Auchan Mexicana	Auchan
37 Tiendas Viana	Viana
38 Super Bodega de Córdoba	Super Ahorros
39 El Nuevo Mundo	El Nuevo Mundo México, El Nuevo Mundo Monterrey
40 Controladora de Farmacias	
41 Grupo Hermanos Vázquez	Hermanos Vazquez
42 Corporación de Servicios XXI	Zara
43 JC Penney	JC Penney
44 Sistema Nacional de Tiendas IMSS-SNTSS	Tiendas IMSS, Tiendas del Seguro Social
45 Comextra	Primher, Extra, 12 + 12 Serviplus
46 Tiendas Garcés	Super Kompras, Garcés, Surti-Tienda
47 Waldo's Dólar Mart de México	Waldo's Dólar Mart

48 Operadora Factory	Men's Factory
49 Muebles Dico	Muebles Dico
50 Depositos Dormimundo	Dormimundo
51 Ofix	Ofix
52 Home Depot	Home Depot

Fuente: Elaboración propia con datos de *Expansión*, *América Economía*, *Mercamétrica*, BMV, páginas web e informes de las empresas

## . BIBLIOGRAFÍA

*Alto Nivel*, varios números.

*América Economía*, varios números.

Amezcuca Cardiel, Héctor (1984) *La gran burguesía comercial en México*, Tesis Profesional, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.

———, (1991) “La fusión de los grupos y holdings comerciales con el capital financiero” en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coord.) *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Editorial Grijalbo, México.

*Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores*, varios años.

Aspe Armella, Pedro (1993) *El camino de la transformación económica*, primera edición, Fondo de Cultura Económica, México.

Auchan, página web, [www.auchan.com](http://www.auchan.com)

Bain, J. S. (1912), *Organización industrial*, editorial Omega, Barcelona España.

Baran, Paul y Suetzy, Paul W. (1977): *El capital monopolista: ensayo sobre el orden económico y social de Estados Unidos*, 13ª edición, editorial siglo XXI, México.

Borrego, John (1990) “La economía global: contexto del futuro” en revista *Investigación Económica*, Núm. 191 enero marzo de 1990, Facultad de Economía UNAM.

*BusinessWeek*, varios números.

Cárdenas, Enrique (1995) *La política económica en México, 1950 – 1994*, editorial FCE – El Colegio de México. Pp 133 – 162.

Carrefour, página web: [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)

Castells, Manuel (1999) “La empresa Red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional” en *La era de la información*, Vol. I, Ed. Siglo XXI, Pp. 179 – 228.

Cecea Gamez, José Luis (1963), *El capital monopolista y la economía de México*, Ed. Cuadernos Americanos, México.

Cifra/Wal-Mart (1997): *Informe anual 1997*, publicación electrónica, BMV, México.

Controladora de Farmacias, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.

Controladora Comercial Mexicana, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.

- Coppel, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Corporativo Fragua, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Chávez, Manuel (2002) "The transformation of Mexican retailing with NAFTA" en *Development Policy Review*, volume 20, number 4, September 2002, USA.
- Chamberlin, Edward H. (1956) *Teoría de la competencia monopolística*, segunda edición, Fondo de Cultura Económica, México.
- Chandler, Alfred D. (1977) *La mano visible*, Ministerio del Trabajo, Madrid, España.
- Chesnais, Francois (1996) "La globalización y el estado del capitalismo a finales de siglo" en revista *Investigación Económica*, Núm. 215 enero – marzo 1996, Facultad de Economía UNAM.
- Dabat, Alejandro (2002): "Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo" en Jorge Basave et al; *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*; Colección Jesús Silva Herzog, IIEc – UNAM; México.
- Domínguez, Lilia (1980) "Proceso de competencia, fuerzas productivas y concentración" en revista *Investigación Económica*, Núm. 151, enero – marzo 1980, Facultad de Economía UNAM.
- y Brown F. (1997): "México: Patrones de competencia y apertura económica" en revista *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 9, septiembre de 1997, México.
- , (1997 b): "Estructura industrial en un contexto de apertura en México: 1984 – 1993" en revista *Investigación Económica*, Vol. LVII, Núm. 222, Facultad de Economía, UNAM, México.
- , (2003) *Estructuras de mercado de la industria mexicana: un enfoque teórico y empírico*, Miguel Ángel Porrúa – UNAM, México.
- El Economista*, Archivo histórico en la página web: [www.economista.com.mx](http://www.economista.com.mx), varios años.
- El Financiero*, Archivo histórico en CD, varios años.
- Expansión*, varios números
- Far-Ben *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- FEMSA, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Forbes*, varios números.
- Garrido, Celso (2001): "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México" en *Comercio Exterior*, Vol. 52, Núm. 12, diciembre de 2001, México.

- Gereffi, Gary (2001): "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización" en *Revista Problemas del Desarrollo*, Núm. 125, abril – junio; IIEc - UNAM; México.
- , (2002): "Globalización, cadenas productivas y pasaje de naciones a eslabonamientos superiores: el caso de la industria del vestido" en Jorge Basave et al; *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*; Colección Jesús Silva Herzog, IIEc – UNAM; México.
- Guillen Romo, Arturo (2000) *México Hacia el siglo XXI: Crisis y modelo económico alternativo*, primera edición, UAM - Plaza y Valdés editores, México.
- Grupo Elektra *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Grupo Financiero Bital *Estudio sectorial: comercio al mayoreo y menudeo 2002*, publicación electrónica
- , *Estudio sectorial: comercio de mueble, línea blanca y electrónicos 2002*, publicación electrónica.
- , *Estudio sectorial: farmacias 2002*, publicación electrónica.
- Grupo Financiero Banamex *Estudios económicos y sociopolíticos de México: Comercio de autoservicios y departamentales*, publicación electrónica.
- Grupo Gigante, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Grupo Martí, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Grupo Sanborns, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- INEGI, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 1992, México.
- , Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 1996, México.
- , Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2000, México.
- , X Censo Comercial 1989, México.
- , XI Censo Comercial 1994, México.
- , XII Censo Comercial 1999, México.
- Latín Trade*, varios números.
- Liverpool, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- López Díaz, Pedro (2003): *Diccionario Empresarial Mexicano: Quien es quien en la Clase Empresarial Mexicana*.
- , (comp.) (2001) *México: La Élite Empresarial*, compendio de lecturas. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM.

- , (2004) *El Mundo Empresarial Mexicano*, Cuadernos de apoyo a la docencia, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM.
- López Levi, Liliana (1999), *Centros Comerciales: espacios que navegan entre la realidad y la ficción*, Ed. Nuestro Tiempo, México.
- Luna, Matilde (1986) “Los grupos privados y las empresas estatales en los setenta” en Julio Labastida, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza editorial mexicana – UNAM, México.
- y Valdés, Fco. (1990) “Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México” en *Revista Mexicana de Sociología*. Año LII, No. 2. abril – junio, IIS – UNAM, México.
- Marx, Karl (1856) *El capital: Crítica de la Economía Política*, Tomo I y II, Editorial Siglo XXI.
- Monsonegro, Marc (2002) *Análisis de la industria detallista en México 2001*, Andersen, publicación electrónica.
- Morera Camacho, Carlos (2002) “La nueva corporación trasnacional en México y la globalización” en Jorge Basave et al; *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*; Colección Jesús Silva Herzog, IIEc – UNAM; México.
- Mundo Ejecutivo*, varios números.
- Organización Soriana, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Palacio de Hierro, *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.
- Petrella, Ricardo (1996) *Los límites a la competitividad: cómo se debe gestionar la aldea global*, Ed. Sudamericana- Universidad Nacional de Quilmes, España.
- PODER*, varios números.
- Porter, Michael E. (1980) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. CECOSA, México 1991
- Pozas R. Y Luna, M (comp.) (1991): *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*. Primera edición, México 1991, Grijalbo.
- Salas Porras, Alejandra (2002) “Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos” en *Revista Mexicana de Sociología*, Año LVXI, No. 1, enero – marzo. IIS-UNAM, México.

- Schumpeter, Joseph Alois (1883): *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Schwentesius Rindermann, Rita y Gómez Cruz, Manuel (2002) *Supermercados en México: evolución y tendencias*. Publicación electrónica
- Vázquez, Ana María (2003) *El Financiamiento del Grupo Carso mediante el Mercado de Capitales en la Bolsa Mexicana de Valores 1994-2000*, Tesis Profesional, Facultad de Economía, UNAM, México.
- Vidal, Gregorio, (2000): “Grandes empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana” en *Información Comercial Española: Revista de Economía*. Ministerio de Economía y Hacienda, Núm. 795, España.
- , (2000 c): *Grandes empresas, economía y poder en México*. Edit. Plaza y Valdés – UAM, México.
- Wal-Mart de México, *Informe anual 1998*, publicación electrónica, BMV, México.
- , *Informe anual 1999*, publicación electrónica, BMV, México.
- , *Informe anual 2000*, publicación electrónica, BMV, México.
- , *Informe anual 2001*, publicación electrónica, BMV, México.