



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTA DE ECONOMIA

**WAL MART EN EL MERCADO DE TIENDAS DE
AUTOSERVICIO EN MEXICO 1994-2004**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ECONOMIA.

PRESENTA:

ALDO CESAR ESPINOSA HERNANDEZ

ASESOR: MTRO. MIGUEL GONZALEZ IBARRA



MEXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por hacer de mi vida mi Decisión, cuidarme y guiarme en lo bueno y malo.

A mi Universidad y mi país por darme la oportunidad de estudiar y crearme conciencia de mi Patria y mi compromiso con ella.

A mi Papichi, por vivir en mí, por cuidar, impulsarme y apoyarme siempre en mis decisiones, por enseñarme e inculcarme los valores para triunfar en la vida. Por darme la vida para sentirla día a día. Por ser mi orgullo.

A mi Mami por tu apoyo incondicional por cuidarme y procurarme todos los días de mi vida, por inculcarme buenos hábitos. Por el amor y dedicación a mi persona. Por ser uno los soportes del tripie que sostiene mi persona. Por darme la vida. Por ser mi orgullo.

Chiquillin por ser mi guía en la vida, el ser que me ha protegido y guiado en los días de luz y oscuridad, que me has educado con tu ejemplo y tus actos, por ser todos los roles en mi vida. Por ser mi héroe. Erika por ser el complemento de la felicidad de nuestra familia

Catita por ser mi abuela, tía, protectora, confidente, ser admirable, por cuidarme toda mi vida y darme felicidad. Gracias por ser en mi vida. Este solo es uno de las muchas alegrías que nos esperan Catita.

Mayra por ser lo mejor de mi vida, por darme inspiración ilimitada, por ser la energía de mi vida, por la placenta, por darle sentido al galeón, por saber que esto es un triunfo para nuestro futuro Te amo. RE.

A mis buenos amigos y homólogos Cesar Christian, Edgar, Oberlin, Milton, Daniel, Camilo, Rocio, y Mary. La escuela no hubiera sido nada sin conocer amigos de por vida como ustedes. Gracias por su apoyo y enseñanzas personales, por secarme algunas lágrimas, por aprender lo más importante de la escuela, "la amistad". Por divertirnos tanto sufriendo por aprender y madurar.

Tellesita por que mi paso en la Universidad hubiera sido tan gris si no hubiera sido por ti. Gracias por hacerme reír cuando más lo necesite por darle alegría a mi vida, y sin olvidar a las pedagogas por incluirme en sus andanzas y alegrías, gracias por incluirme en su grupo.

Gracias a todos este triunfo no lo siento como mío en lo particular sino un triunfo de todos ustedes que creyeron en mi y en mi proyecto por ser mejor ser humano, gracias a todos los quiero.

Un agradecimiento muy profundo y sincero a mi Asesor de tesis. El Mtro Miguel González Ibarra, por darme el tiempo y la paciencia, así como no dejarme hasta concluido el objetivo por motivarme y llevarme hasta la primera meta.

A la maestra Rosa Maria García Torres. Por el conocimiento en áreas que me sirvieron en mi carrera profesional y la motivación de buscar mas como economista, así como su apoyo, sugerencias y aportes para este trabajo.

Al Ing. Franco Guerrero Galeana, por sus pláticas y enseñanzas en clase, por mostrarme un mundo practico. Y su colaboración prudente, práctica e inteligente en este trabajo.

De igual manera un agradecimiento muy sincero a los licenciados, Rocio Cruz Sanchez, y Rodolfo Lara Garcia, por sus aportes y apoyo para este trabajo.

A Todos los maestros de la facultad de Economía que comprometidos con su País y su Universidad. Aportan en sus clases esa magia de conocimiento que solidifica a la UNAM.

INTRODUCCIÓN	3
1 CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL	6
AUTOSERVICIO, DETALLISTA Y RETAILER	6
1.1 EL COMERCIO DETALLISTA.....	6
1.2 TIPOS DE AUTOSERVICIOS.....	8
1.2.1 HIPERMERCADOS.....	10
1.2.2 SUPERMERCADOS.....	11
1.2.3 BODEGAS.....	12
1.2.4 TIENDAS DE CONVENIENCIA.....	12
1.2.5 CLUBES DE MEMBRESIA.....	12
1.2.6 DEPARTAMENTALES.....	13
1.2.7 ESPECIALIZADAS.....	14
2 CAPITULO II. EL COMERCIO Y LOS AUTOSERVICIOS EN MÉXICO	16
2.1 EL COMERCIO Y SU IMPORTANCIA.....	16
2.1.1 SITUACION ACTUAL.....	17
2.1.2 PERSPECTIVAS.....	21
2.2 ORGANIZACIÓN EN MÉXICO. ANTAD.....	26
2.2.1 TIENDAS GUBERNAMENTALES ISSSTE E IMSS.....	29
2.3 ENTORNO ECONÓMICO DURANTE LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ANTAD.....	30
2.3.1 POSICIONES DE MERCADO DE LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO..	33
2.3.2 LOS PRINCIPALES COTIZAN EN BOLSA.....	39
3 CAPITULO III CIFRA - WAL-MART SU HISTORIA E INCURSIÓN EN MÉXICO	41
3.1 HISTORIA DE CIFRA (AURRERÁ).....	44
3.2 JOIN VENTURE.....	45
3.3 WAL-MART EN MÉXICO.....	48

3.3.1	<i>ALMACENES AURRERÁ O SUPERCENTER</i>	49
3.3.2	<i>BODEGA AURRERÁ</i>	50
3.3.3	<i>SUPERAMA</i>	50
3.3.4	<i>WAL-MART SUPER CENTER</i>	51
3.3.5	<i>SAM'S CLUB</i>	51
4	CAPITULO IV INNOVACIONES WAL-MART	52
4.1.1	<i>CENTROS DE DISTRIBUCIÓN. (CEDIS)</i>	55
4.1.2	<i>Operación de un Centro de Distribución</i>	55
4.1.3	<i>SISTEMA DE INFORMACIÓN PROVEEDOR-TIENDA-CLIENTE. (RETAIL-LINK)</i> 60	
4.1.4	<i>BENEFICIOS PROVEEDOR-WALMART CON RETAIL LINK</i>	63
4.1.5	<i>MARCAS PROPIAS</i>	66
4.1.5.1	Como opera una Marca Propia y/o Libre (Great Value®).	67
4.1.5.2	Razones para elegir una marca propia	67
4.1.6	<i>CONTROL DE PÉRDIDAS</i>	70
4.2	<i>INNOVACIONES DE LA COMPETENCIA</i>	71
5	CONCLUSIONES	76
	ANEXO ESTADÍSTICO	81
1.	ANEXO 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN MÉXICO.....	81
2.	ANEXO 2.ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.....	82
3.	ANEXO 3 MARGEN DE OPERACIÓN POR CADENA; BRUTO Y SOBRE VENTAS,.....	83
4.	ANEXO 4 VENTAS POR CADENA.....	84
5.	ANEXO 5 ACTIVOS POR CADENA	84
6.	ANEXO 6 PASIVOS POR CADENA.....	85
7.	ANEXO 7 MARGEN SOBRE VENTAS. GRAFICO COMPARATIVO	85
	BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUCCIÓN

La participación de las tiendas autoservicio es cada año mas importante en el comercio de las ciudades en México, tomando como base la redistribución poblacional en México, que para 1960 la población urbana era 50.7% y para el 2000 pasó al 74.6% y para el 2006 será del 76% aproximadamente 78 millones de personas que vivirán en zonas urbanas de los cuales, un porcentaje mayor de consumidores mexicanos realiza sus compras en estas cadenas. Las estrategias de desarrollo durante las últimas décadas de los autoservicios, especialmente de Wal-Mart, es el tema principal de la presente investigación.

La consolidación de Wal-Mart como la principal cadena minorista en México y a su vez en el Mundo, además de incrementar su posición con diferentes tipos de comercios, tiendas de autoservicio, tiendas orientadas a mayoristas, tiendas de ropa, restaurantes y cafeterías.

Las implicaciones comerciales que conlleva este crecimiento repercuten directamente en las cadenas comerciales de las zonas en cuestión. Afectando el comercio de minoristas menores (tiendas de abarrotes), mayoristas (comercializadoras), y las mismas cadenas de abasto de estos grupos.

La presente investigación plantea como hipótesis La innovación de procesos logísticos, operativos y de información de Wal-Mart en el mercado de los autoservicios en México, le ha redituado en la obtención del liderazgo del sector, expresado en altas participaciones de mercado y altos márgenes de operación.

Se pretende dar una visión sobre las condiciones que generaron este desarrollo en el sector de tiendas minoristas en México, con la innovación en los procesos comerciales especializados en cadenas de autoservicio y la utilización de economías de escala en su desarrollo.

El objetivo principal de esta investigación es analizar las estrategias que ha seguido Wal-Mart para insertarse exitosamente en el mercado de los autoservicios en México, adicionalmente como objetivos particulares se pretende describir la trayectoria histórica de los autoservicios en el mercado

nacional; estudiar las estrategias de costos de Wal-Mart, revisar sus estrategias de comercialización y determinar las innovaciones en procesos que ha aplicado en el país y su respectiva comparación con procesos que lo caracterizan como innovador en los procesos y que le generan su posición de liderazgo.

De igual manera se pretende hacer una descripción y aportación al material existente en la Facultad de Economía sobre análisis de tiendas de autoservicio, ya que solo se cuenta con 3 investigaciones escritas sobre el tema y en ninguna se aborda, una visión real de la operación de Wal-Mart y sus procesos, que pueda exponer la variedad de opciones de investigación que el propio tema ofrece en cuestión de Estudios de mercado, Practicas comerciales, Encadenamientos productivos, Externalidades, Casos de éxito de economías de escala, análisis teóricos de mercados imperfectos, demostraciones econométricas de relaciones de gastos, crecimiento participación de mercado ventas, creación de aproximadamente 18,000 empleos anuales y cerca de 20,000 empleos indirectos, y también la destrucción de pequeños negocios como externalidades negativas Y dar un aporte nuevo sobre un proceso económico actual y no explotado aun en la Facultad de Economía.

A lo largo de este trabajo se presenta primero un capitulo donde se establecen los distintos conceptos que guiaran a la investigación y que introducirán al lector al sector de los supermercados en México.

En el segundo apartado se hace un análisis de las empresas más importantes de supermercados en México estableciendo la composición y características del mercado. Y su agrupación y organización en México. La Asociación Nacional de tiendas de Autoservicio y Departamentales.

En el capitulo tres se aborda desde una perspectiva histórica la trayectoria de Wal-Mart, desde su fundación, su establecimiento en el país con el joint venture de grupo Cifra y la historia de la misma, con quien realizó dentro de sus primeros movimientos en el mercado mexicano alianzas estratégicas.

En el capitulo cuatro se analizan las estrategias e innovaciones que Wal-Mart ha establecido en sus procesos al interior de nuestro país y que determinan su posición actual de liderazgo. Así como las diferencias operativas

con sus principales competidores.

El análisis de los autoservicios es sin duda interesante y gran parte de la relevancia llevarlo a acabo es que actualmente se considera a este sector como primordial para la expansión y crecimiento de la actividad económica de un país a través de su consumo y del desarrollo de su mercado interno.

De tal manera que su crecimiento y competencia crecen día a día y cualquier empresa que ofrezca productos de consumo, esta interesado en incursionar de manera exitosa en este proceso, y por otro lado la guerra comercial que este segmento tiene con el resto de la empresas ya establecidas, genera un campo de desarrollo sobre análisis, consultoría, trabajo y desarrollo innato para los economistas.

Así como el sin fin de empresas que buscan asesorías en procesos, inserción en mercados, servicios encadenado a los autoservicios, promotoría, logística, mercadeo, publicidad, cadena de suministro etc.

1 CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL

En el mercado de Autoservicios conlleva una cierta nomenclatura y conceptos específicos de su industria, la cual cambia dependiendo del entorno en el que se encuentre el cliente, proveedor, consumidor, investigador etc. Por tanto es apropiado definir y tener claro los conceptos, nomenclatura y alcances del propio lenguaje.

AUTOSERVICIO, DETALLISTA Y RETAILER.

A nivel mundial los negocios dedicados a la venta directa al público se conocen como *Retailer*. Considerando la traducción del término tenemos que:

- **RETAIL**: menudeo, venta al por menor; atr., al por menor._a. Minorista¹.
- **RETAILER**: S. minorista, detallista, comerciante al por menor².

Se observa que el término obtenido directamente es el de minorista, lo cual no corresponde con la idea con la normalmente se asocia a este término, ya que la concepción de minorista vendría en oposición a mayorista lo cual es un tipo de comercio, con una concepción clara en el comercio nacional; como los grandes almacenes dedicados al comercio en la faceta de mayoristas, que venden principalmente a comerciantes., ver figura 1, por lo que se considera pertinente tomar el concepto **Detallista**, como un elemento mas preciso y el cual genéricamente por parte de la industria es el termino que en castellano se esta asociando a la actividad comercial especifica que tratamos.

1.1 EL COMERCIO DETALLISTA

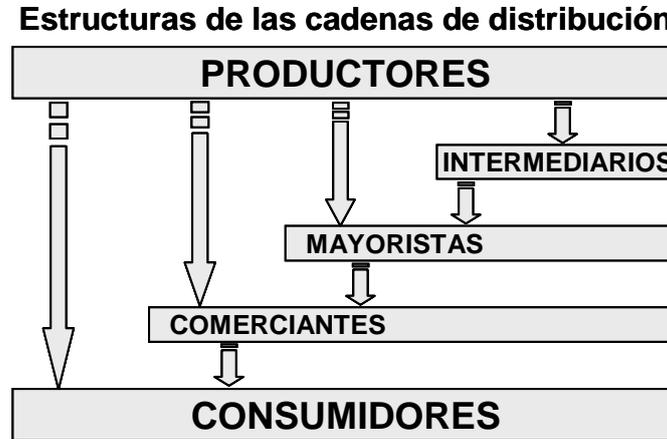
“El comercio detallista consiste en todas aquellas actividades involucradas en la venta de bienes y servicios al consumidor final Se lleva a cabo por organizaciones que actúan como intermediarios en una cadena de

¹ Simon & Schuster’s Internacional, Spanish Dictionary, ed. Macmillan, USA, pag. 630

² Idem.

distribución, donde los bienes van desde el productor hasta el consumidor final, pasando por intermediarios, mayoristas y los propios comerciantes”³.

Figura 1



Dentro de las cadenas de distribución el poder ha pasado del fabricante al comerciante por diversos factores. En primer lugar, la consolidación ha incrementado el poder de las cadenas detallistas más grandes que con su expansión han logrado tener cobertura nacional de su mercado.

En segundo lugar, el avance de la tecnología de la información ha logrado que los comerciantes dejen de depender de otros miembros colocados en niveles superiores en la cadena de distribución para obtener información sobre movimientos del producto y preferencias del consumidor. La nueva tecnología también permite prever el desempeño de un producto y realizar compras anticipadas aprovechando los descuentos que esto implica. Por último, una explosión en el número de nuevos productos ha provocado que aquellos que están colocados en los niveles más altos de los canales de distribución dependan más de los comerciantes para obtener espacio para ofrecer sus nuevos artículos.

Las características principales de los tipos de establecimientos detallistas se encuentran clasificadas en función de su tamaño y de ahí en función del tipo de

³ Mason, J.Barry; *Retailing*; p.6

productos que ofrecen.

Dadas esas clasificaciones no sería congruente realizar el análisis ya que para comparar el impacto de las diferentes cadenas se deben tomar en cuenta las unidades de venta existentes encontrando un problema de comparabilidad, ya que si se toma la clasificación que parte del tamaño, algunas tiendas por su piso de venta se encontrarán en un segmento determinado, pero si se comparan sus productos que venden estarán en otra clasificación. Debido a esto y para fines de este trabajo se tomará el concepto de *Autoservicio* con el fin de darle homogeneidad al análisis. Y no se discriminara las unidades de venta por su tamaño si no por sus productos clasificados para tal efecto se considerara que un autoservicio es un sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales, ofreciendo la mayor atención con la menor intervención del personal y un área para el pago de los clientes, con sistemas punto de venta a la salida.

Autoservicio será por lo tanto el término mas apropiado ya que especifica la existencia de ventas de alimentos como salchichonería, verduras, panadería y productos para el hogar y ropa en porciones menores, y la actual conformación de las tiendas se parece mas a esta forma.

La tendencia actual no es la creación de unidades macro, sino la apertura de unidades de tamaño mediano en ciudades de tamaño regular, con todos los servicios que un megamercado ofrece sin llegar a ese tamaño (caso wal-mart con sus bodegas), las cuales cuentan en dimensiones reducidas con casi el mismo factor de mercancías que ofrece en sus megatiendas, solo que con una exhibición menor.

En el análisis de las condiciones de mercado se analizara la condición de piso de venta ya que esta unidad homogeniza el tamaño de tiendas en una forma mensurable.

1.2 TIPOS DE AUTOSERVICIOS.

Para entender el objeto de estudio que es las tiendas de autoservicio y su comportamiento como cadenas comerciales, es necesario entender el

concepto y clasificación que se hace las tiendas de autoservicio. De manera general se viene a la mente un mismo tipo de establecimiento dedicados a la venta de artículos de consumo, en la que el consumidor realiza de manera directa; la comparación de mercancías y marcas; selecciona los productos; y realiza la compra. Un tipo de establecimiento al cual la mayoría de los habitantes de ciudades están familiarizados, y que a simple vista parecerían similares.

Es pertinente supervisar estos conceptos ya que existen diferencias con los tipos y clasificación y traducción con sus similares a nivel internacional. La siguiente clasificación es según la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio. (ANTAD.)

La característica principal de los autoservicios es de libre acceso, que consiste en la visualización de las compras. Es decir el consumidor escoge lo que desea del producto, ya sea peso, talla, color, marca, es decir una hace una selección directa de la mercancía.

Se estructuran pasillos con el objetivo de que las personas tengan acceso libre a todos los departamentos de la tienda y les sea fácil llegar al cobro en cajas.

Los pasillos desembocan a todos los departamentos de mercancías diversas y al final de la tienda se encuentran los comestibles, abarrotes, salchichonería, carnes, pescados, comida para llevar, congelados, etc. También se encuentra el departamento de frutas y legumbres. Siendo todos estos los departamentos “claves” de la tienda. Es por ello que se encuentran al final de la tienda. También existen otros departamentos de deportes, ropa, línea blanca, electrónica, panadería, etc.

Por último encuentran las “islas promocionales” de productos como perfumería, joyería, cosméticos, fotografía o electrónica.

1.2.1 HIPERMERCADOS.

En este formato las áreas de venta ascienden entre 4500 y 10,000 m^2 , manejando casi todas las líneas de productos y ofreciendo algunos de los servicios. Su principal diferencia contra los megamercados estriba en que estos cuentan con superficies de venta en promedio superiores a los 10,000 m^2

Es una tienda muy grande tipo bodega, siendo la tienda, la propia bodega. Dentro de la tienda se encuentran áreas alfombradas, probadores amplios, stands de productos y exhibiciones especializadas, ofrecen una variedad de artículos comestibles, y no comestibles a precios bajos con ofertas constantes, en el cobro en cajas, sistema de autoservicio ampliado.

Su tamaño promedio en México es aproximadamente de 6,000 m^2 , la mitad de superficie con respecto a los Estados Unidos. Su altura no rebasa los 10 metros.

El objetivo del hipermercado es la clientela encuentre todo en un solo lugar, limitándose o prefiriendo la mercancía con mayores ventas, con precio más bajo que el de la competencia. Satisfaciendo mayormente al ama de casa para que le sea agradable la visita a estas tiendas.

Su tecnología es muy avanzada con sistemas mecanizados como: computadoras terminales en punto de venta; información por satélite, enlazadas con las computadoras industriales para obtener así un surtido inmediato y automático; lectores ópticos y circuito cerrado de televisión por seguridad. Su tecnología se basa también en que no haya pérdida de la mercancía como fugas o mermas supervisando los sistemas de control para toda la tienda.

La mercancía se distribuye a manera de que la gente elija un producto para provocar las compras por impulso. Estrategia que ha tenido éxito. La distribución es de 60% en mercancías generales y el 40% de alimentos. Tratando de que la gente pase por los distintos departamentos y al final al área de alimentos o sino de mayor importancia como: los de belleza e higiene. Siendo muy atractivo y novedoso. La exhibición puede ser semicírculo, de abanico, cambiando el patrón de las góndolas.

Todos los departamentos de la tienda deben de ser muy amplios tanto en salchichonería, panadería, carnicería, tortillería, etc. Todos estos departamentos están atendidos por gente especializada que realiza grandes inversiones en la capacitación de su personal en todas las áreas. Además de tener la mercancía marcada con terminales computarizadas, automatizadas y electrónicas para que evitar pérdidas de tiempo y darle al cliente un mejor servicio en el cobro de cajas

1.2.2 SUPERMERCADOS.

Bajo este formato se agrupan las tiendas con dimensiones que van desde 500 y hasta $4500 m^2$, manejando principalmente perecederos y abarrotes, contando solo con algunos de los servicios, siendo estos básicamente las farmacias.

Son unidades comerciales a la venta de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. La mercancía viene a ser mezcla del supermercado con el sistema de autoservicio y cobro en cajas. Con una superficie de 500 a $4,500 m^2$.

La variedad en su línea de productos se debe a que estas tiendas empezaron a trasladarse a suburbios en crecimiento. Dejando de ser tiendas de abarrotes, convirtiéndose en supermercados. Implementando la remodelación de sus tiendas.

Con el aumento de la población las tiendas incrementaron sus productos, debido a la demanda de la clientela. Teniendo un mayor número de servicios y artículos no comestibles. Además surgió la idea de implementar el departamento de panadería, llevando al éxito así a estas tiendas. Los servicios que presta la tienda pueden ser: renta de videos, revelado de fotografías en 1 hora, farmacias y florería.

Los supermercados están especializados en vender productos alimenticios como: carnes, pescadería, frutas, verduras, quesos, panadería y pastelería; con gran calidad y servicio.

1.2.3 BODEGAS.

Normalmente se ubican en superficies mayores de $2,500m^2$, manejando la mayor parte de las líneas de productos, con un sistema de descuentos en medio mayoreo, con poca inversión en decoración de las tiendas y no ofrecen sus clientes ningún tipo de servicios.

1.2.4 TIENDAS DE CONVENIENCIA.

Son unidades comerciales al detalle dedicadas preferentemente a la venta de satisfactores inmediatos como alimentos y bebidas, en donde el surtido y diversidad de los mismos es limitado, siendo sus superficies de venta menores a los $500m^2$ y regularmente con horarios que abarcan las 24 horas.

Su objetivo es satisfacer a los habitantes con una tienda cercana a su casa en artículos y productos, brindando la opción de estar abierta las 24 horas. El consumidor puede encontrar: shampoo, focos, comida, medicina, etc. La variedad de artículos que les permita satisfacer su necesidad en el instante, ya que el tiempo promedio de entrada y salida viene a ser entre 6 a 10 minutos como máximo.

Tiene área de venta menor a $500m^2$ y su mezcla incluye un 67% de abarrotos, 23% de perecederos y 10% de mercancías generales, incluyendo productos de higiene y belleza. Su éxito se debe a que están abiertas las 24 horas del día. En países como: México, Estados Unidos, Inglaterra, Japón operan por medio de franquicias, que han ayudado a su gran auge para poder competir con las grandes cadenas comerciales. Reduciendo sus costos al disminuir las mermas y el personal.

Ejemplo de estas tiendas en México son: OXXO, 7-Eleven, Super 7 entre otras. Su ubicación puede encontrarse en zonas densamente pobladas, que disminuyan el costo del traslado de mercancías a lugares muy lejanos. Reduciendo así los costos administrativos.

1.2.5 CLUBES DE MEMBRESIA.

Formatos de tiendas enfocados al mayoreo y medio mayoreo dirigidos a sectores específicos de población a través de membresías. La mercancía es

exhibida en forma abierta Ofrecen abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales y contando con un área de salida de tiendas con línea de puntos de venta. Manejan grandes volúmenes de compra y altos márgenes de comercialización, presentando los productos en envases grandes y/o envases múltiples y optimizando su operación con la tecnología disponible. Su piso de ventas es mayor a los $4,500 m^2$ y no cuentan con decoración en la tienda. Sus características principales son:

- Baja publicidad, servicios y exhibición, lo que permite tener precios bajos al no gastar en estas áreas.
- La elección de su mercancía es por medio de marcas conocidas e identificadas, que el consumidor relacione con una imagen de buena calidad.
- Entrevistan a los consumidores sobre los artículos de su preferencia.
- Limitación de surtido en no adquirir productos de baja demanda para la tienda
- Opera con membresías para sus clientes (tarjetas preferenciales)

1.2.6 DEPARTAMENTALES.

Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos, clasificándolos por áreas o departamentos, principalmente ropa, varios, enseres mayores y menores, ofreciendo atención y servicio a los clientes, contando por lo menos con un punto de venta por departamento o área.

La característica principal de las tiendas departamentales es que no venden productos alimenticios; lo único que venden de comida es en el departamento de dulcería. Lo que venden mayormente son sólo bienes duraderos como: ropa, muebles, zapatos y pocos artículos para el hogar.

- Muestran su mercancía por medio de estantería, vitrinas, mobiliario, decoración aparadores transparentes que desde el exterior se ve su mercancía para atraer a la clientela.

- La clasificación de departamentales surge debido a que tienen departamento de niños, damas, caballeros, niñas, de artículos para el hogar, etc.
- Las tiendas presentan una visualización de todas sus mercancías; un semiautoservicio por parte del consumidor. La otra parte es por medios fotográficos, electrónica, perfumería y otros más.
- La publicidad es muy importante en este tipo de tiendas. A lo cual deben en gran parte su éxito.
- Son tiendas exclusivas. Al tener excelente novedad y proyección internacional. Dirigidas especialmente a las clases media alta y alta del país.
- El servicio debe de ser amable con alta calidad en su mercancía.
- Las tiendas mejoran al cambiar el “look” en cuanto a su colorido. Sin olvidar de que los distingue de otras tiendas.
- La clientela en su mayoría es de jóvenes solteros o casados y gente adulta.
- El ambiente es cambiante en sus exhibiciones y estilo que duran poco.
- Su comercio es minorista de mercancía seleccionada.

Ejemplos: Suburbia. El Palacio de Hierro. Sears. Liverpool.

Existen otras tiendas departamentales llamadas especializadas en la forma en que solo manejan solo una línea de mercancía, es decir una marca y su comercio es minorista. Ejemplos: Edoardos, Julio. Benetton.

1.2.7 ESPECIALIZADAS.

Sistema directo de venta al consumidor de artículos especializados con atención a sus clientes por parte del personal de piso. Office Depot, tiendas especializadas en artículos de oficina y papelería, Home Depot, tienda especializada en ferretería, artículos de construcción y remodelación de casas. Estas serían las principales tipos de tiendas con la concepción de autoservicio. Radio Shack, tienda especializada en artículos electrónicos.

Los autoservicios ofrecen una amplia gama de ventajas a los clientes y a los distribuidores que se resumen en la tabla 1.

Tabla 1

Ventajas de los autoservicios	
Punto de vista del comprador	Punto de vista del distribuidor
1.Comodidad y servicio rápido (ahorrador de tiempo)	1. Racionalización de la exposición de productos.
2.Libertad de elección y movimientos con discreción sobre las decisiones de compra	2. Posibilidad de disponer de una mayor gama de oferta y de aumentar la productividad por metro cuadrado como consecuencia de la sustitución de espacio del almacén, la clásica trastienda, por espacio de venta.
3.Comparación de precios y marcas	3. Aumento en la productividad por personas empleadas como consecuencia el ahorro de mano de obra derivado del cambio funcional entre vendedor y comprador.
4.Precios reducidos (si se traspasan a los mismos las economías de coste).	

FUENTE: J. Cazares, J. briz. a. Rebollo, p. Muñoz. "la Economía de la distribución comercial. España 1987. p202.

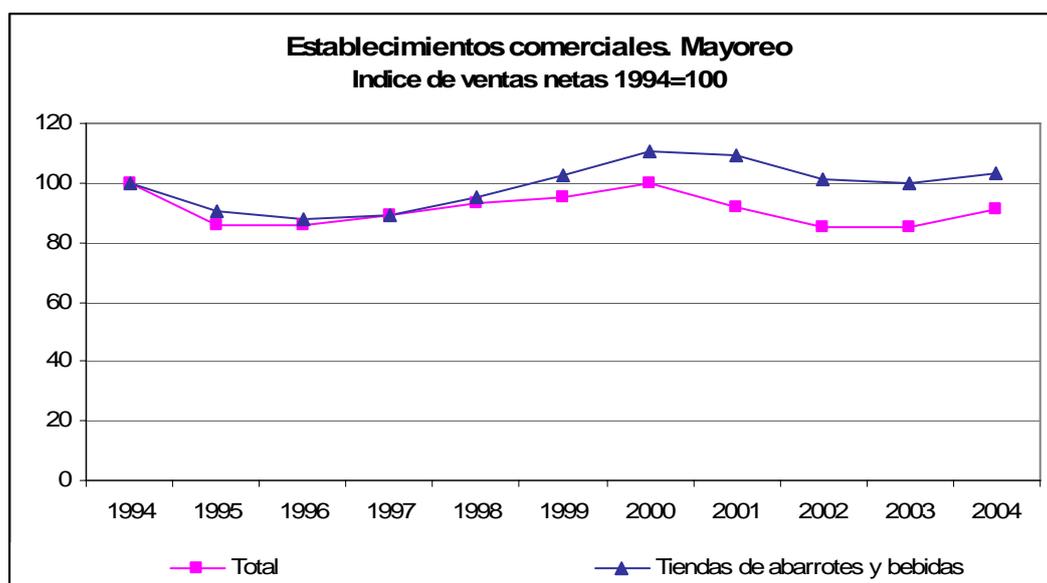
2 CAPITULO II. EL COMERCIO Y LOS AUTOSERVICIOS EN MÉXICO.

2.1 EL COMERCIO Y SU IMPORTANCIA

El comercio siempre ha tenido una posición destacada y controvertida en la economía, ya que se existe una corriente que defiende que no genera valor, y otra que por el contrario lo explica como la generadora de productividad. El comercio en la economía nacional tiene una importancia que no se debe dejar de lado. Este sector se encarga del último eslabón de la cadena productiva, el de realizar los productos, para ello es importante establecer el conjunto de condiciones necesarias para que surja el comercio. Fundamentalmente se requiere infraestructura para el transporte y las comunicaciones.

El adecuado funcionamiento del sector comercial en una economía permite el desarrollo y crecimiento de las ciudades a través del desarrollo de nodos de distribución regional, reduce los costos e incrementa la productividad de una economía.

Gráfica 1



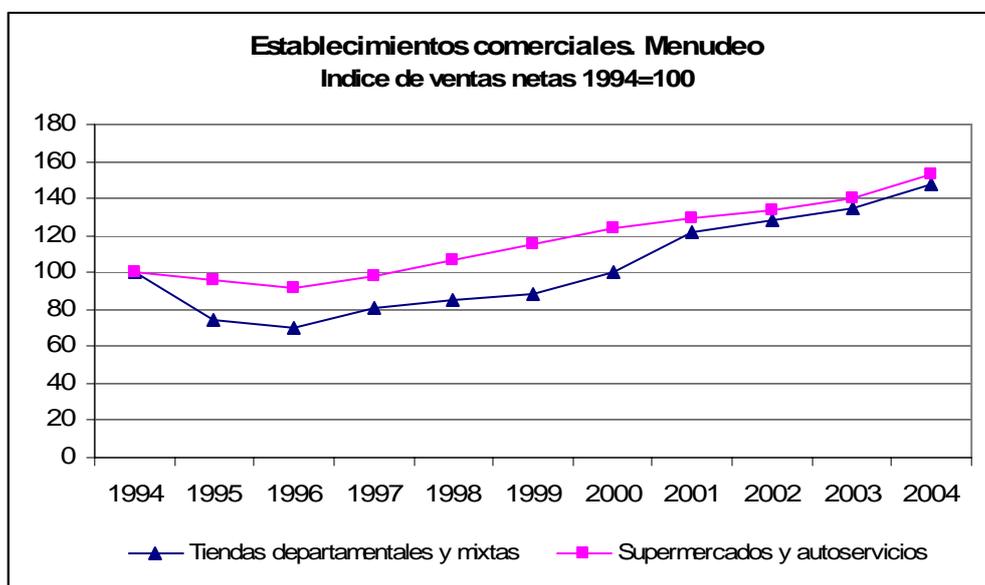
Fuente: Elaboración propia INEGI. *Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales*

En la gráfica 1 se observa que las ventas al mayoreo han presentado una lenta recuperación a partir de la crisis de finales de 1994 y que el sector de

comercialización de alimentos mantiene niveles más altos, debido a que es un sector que en las crisis suele ser relativamente menos volátil debido a la baja elasticidad de la demanda que presenta.

Si se comparan las ventas de las tiendas departamentales y mixtas en conjunto contra las ventas de las tiendas de autoservicio y supermercados se concluirá que en términos de la dinámica de su comportamiento, las tiendas departamentales fueron mucho más sensibles a la crisis de mediados de los noventa, los supermercados recobraron sus niveles de venta de 1994 en 1997, mientras que las tiendas departamentales lo hicieron hasta el año 2000.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia INEGI. Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales

2.1.1 SITUACION ACTUAL

Los principales detallistas mexicanos tienen o están adoptando una estrategia de formatos múltiples de tiendas para expandir su cobertura desde el cliente de nivel de ingreso medio-alto hasta la población socioeconómica más baja. El formato de tienda más común dentro de las cadenas detallistas es el autoservicio, que cuenta con una superficie promedio de 4,000 a 10,000 metros cuadrados de piso de ventas y ofrece aproximadamente 50,000 stockkeeping

units (SKUs)⁴. Para efectos de comparación, en 1993 la superficie promedio de una tienda Wal-Mart en Estados Unidos era de 7,800 metros cuadrados.⁵ Las cadenas de autoservicio compiten no solamente por el cliente de bajos ingresos en busca de mejores precios, sino también por aquellos de mediano y alto ingreso en busca de una más amplia variedad de productos. Las tiendas de autoservicio ofrecen una combinación de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Están basadas en una estructura de grandes volúmenes de ventas, bajos costos y alta rotación de inventarios para su rentabilidad.

Los detallistas mexicanos, como sus contrapartes en Estados Unidos, utilizan producto, calidad, variedad, presentación, servicio y precio como estrategias competitivas. Se distinguen de la competencia ofreciendo servicios más especializados dentro de las mismas tiendas⁶, tales como renta de películas en video, venta de comida preparada y especializada (sushi y alimentos kosher), florería, panadería, revelado fotográfico, reparación de calzado, cerrajería y farmacia entre otros.

Como consecuencia de una marcada concentración regional, el mercado se caracteriza por la intensa competencia en precios y menores márgenes en la comercialización. Esta competencia, junto con los efectos de pasados controles de precios, forzaron a los detallistas a instalar tecnología moderna para defender e incrementar su volumen de utilidades. En los últimos años, las presiones por parte de los detallistas a los productores han conseguido que el 100% de los productores cuenten ya con código de barras. Estos sistemas permiten incrementar la velocidad y precisión en el procesamiento de información y tener mejor control sobre ventas e inventarios, lo que se traduce en productividad, servicios y atención al cliente comparables con aquellos de

⁴ SKUs o Stockkeeping units, se refiere a unidades controladas individualmente por un sistema de inventarios; hace referencia a artículos de descripción específica en cuanto a marca, talla, color, precio y estilo

⁵ Informe Anual Wal-Mart, Enero 1994; p.12.

⁶ Diferenciación de producto, fundamental para generar condiciones de no competencia perfecta, aun cuando su oferta de productos es regularmente la misma, lo que rompe el esquema de competencia perfecta con productos similares.

los grandes detallistas estadounidenses. Sin embargo, la ventaja competitiva de la tecnología no está en disponer de ella sino en usarla a su máximo potencial y para ello es necesaria una sólida y ágil administración.

Los comerciantes mexicanos están conscientes de la amenaza que representan los gigantes del comercio detallista estadounidense que tienen acceso a productos de Estados Unidos y a una tecnología de mercadeo y control de costos más avanzada⁷. Aun antes de que existiese la posibilidad de competir en el mismo territorio, se competía por la clientela. Las cadenas comerciales estadounidenses habían seguido durante muchos años la estrategia de establecer sus tiendas en ciudades fronterizas, a las que acudían ciudadanos mexicanos en busca de los productos que ahí se ofrecían.

Sin embargo, la entrada de las cadenas extranjeras a los mercados más redituables, como el de la Ciudad de México, no será fácil debido a la escasa disponibilidad de locales, lo que genera una barrera natural a la entrada⁸. Los detallistas mexicanos están en competencia constante para obtener de los terratenientes espacios anteriormente ocupados por plantas industriales que han sido reubicadas fuera de la ciudad. Los elevados costos de comenzar una operación en México, junto con la escasez de espacio disponible para la ubicación de tiendas en las zonas metropolitanas más importantes. Pueden citarse como las principales barreras de entrada⁹ a los competidores extranjeros, incluso se ha seguido la estrategia de realizar asociaciones estratégicas para poder acceder más fácilmente a los mercados.

⁷ Economías de Escala se presentan cuando el costo medio disminuye, en el largo plazo, al aumentar la escala en que se lo produce. En el caso contrario, cuando los costos aumentan al aumentar la escala de la producción, se habla de deseconomías de escala

⁸ Condición que Descarta la existencia de un mercado de Competencia Perfecta u atomística.

⁹ Barreras de Entrada. Factores que producen un aumento en los costos de las nuevas firmas con respecto a las ya establecidas en un mercado. La existencia de barreras no económicas a la entrada de un mercado limita severamente su carácter competitivo, generando una tendencia hacia la creación de oligopolios o monopolios

Tabla 2

Asociaciones Comerciales en México	
EMPRESA MEXICANA	EMPRESA EXTRANJERA
Cifra	Wal-Mart (E.U.)
Gigante	Fleming, Carrefour (Francia)
Comercial Mexicana	Price-Auchan. (Española)
Casa Ley	Safeway
Liverpool	Kmart (E.U.)

FUENTE: Elaboración propia

Normalmente conocido como un Joint Venture¹⁰, el cual fue el único medio ante la legislación que exigía que la operación de una empresa en México debería de estar constituida por un 51% de capital nacional y un 49% de capital extranjero, Aunque esta restricción ya no existe este tipo de proyectos de beneficio mutuo seguirán desarrollándose en los próximos años entre detallistas, productores, distribuidores y otras compañías mexicanas y extranjeras, para aprovechar las ventajas sobre barreras económicas y no económicas existentes, el Know How y conocimiento de mercado que ya tienen las empresas mexicanas.. Al final, el ganador último será el consumidor. Con una variedad de productos, precios, estilos y calidad jamás ofrecida, el consumidor mexicano tendrá la oportunidad de poder realmente escoger.

La idea de que la variedad de productos y autoservicios¹¹ puede incrementar el bienestar del consumidor puede ser analizado desde dos puntos de vista.

¹⁰ *joint venture*. Asociación entre dos o más empresas, públicas o privadas, para invertir capital de riesgo

¹¹ Tender hacia un mercado de Competencia el cual es esencial en una Economía de Mercado.

Primero: el de la competencia¹² que puede arrojar como resultado precios más bajos y por lo tanto generar en términos referentes a los bienes y servicios, que reduzcan sus precios, un incremento del ingreso del consumidor, expresado más generalmente en su recta presupuestaria, la cual incrementaría el conjunto de cestas de consumo asequibles al consumidor, impactando directamente al consumo de esos bienes (considerados normales) a través del efecto renta e indirectamente a través del efecto sustitución, modificando la conducta de los consumidores, los cuales se asumen racionales, llevándolos a alcanzar mayores niveles de bienestar al poder disfrutar de un mayor excedente del consumidor en los productos que se encuentren más cerca de un nivel de precio de competencia, debido a la pugna por ganar la preferencia del consumidor, tanto por los dueños de los supermercados, como de los dueños de las marcas de los productos que concurren al mercado.

Por otro lado se puede considerar que el solo hecho de que existan cada vez más opciones en el consumo de una persona puede incrementar su bienestar, al incorporar a su cesta de consumo la posibilidad de elegir entre una gama cada vez mayor de bienes, de tal manera que aunque su restricción presupuestal permanezca invariante, puede ser que subjetivamente la función de utilidad ofrezca un mayor nivel de bienestar, derivado de las externalidades positivas (mayor información sobre los productos, mejora de la calidad, desarrollo de nuevos productos) que le puedan generar al consumidor la oferta cada vez más variada de las cadenas comerciales que buscan introducirse o incrementar su participación en el mercado. En otras palabras: la libertad de poder escoger y especializar su consumo incrementa el bienestar de los consumidores.

2.1.2 PERSPECTIVAS

En cualquier país, el nivel de vida tiene enorme impacto en las operaciones comerciales. En países con grandes poblaciones, donde generalmente la riqueza se reparte de manera in equitativa, los comerciantes

¹² Recordemos que uno de los supuestos de la competencia es que acelera el progreso tecnológico a fin de reducir los costos de producción.

utilizan el Producto Interno Bruto (PIB¹³) per cápita como medida para determinar la cantidad de dinero que cada habitante dispone para consumir los bienes y servicios que se ofrecen. El cálculo resulta aún más ilustrativo si se combina con la superficie de piso comercial existente en dicho país.¹⁴

En 1991, con el inicio de la apertura comercial, las condiciones del mercado mexicano lo hacían un campo de inversión interesante para las grandes cadenas detallistas internacionales. Con base en un análisis de metros cuadrados de espacio dedicado al comercio detallista por PIB per cápita, la economía mexicana podía respaldar un crecimiento considerable de las cadenas detallistas. En ese año, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) tenía registrados aproximadamente 51 metros cuadrados (m²) de piso comercial moderno por cada 1,000 habitantes, mientras que en Estados Unidos existían 1,767 m² por cada 1,000 habitantes. Si el análisis se hace comparando la superficie de piso comercial disponible con el PIB *per cápita*, resultaban diferencias aún mayores. El PIB per cápita en EUA fue de \$13,985 dólares en 1991 y de aproximadamente \$2,636 dólares en México. Por tanto, por cada \$1,000 dólares de PIB per cápita existían 126 m² de piso comercial en Estados Unidos, mientras que en México eran sólo 19 m².

De lo anterior podría deducirse que en Estados Unidos existía una diferencia desproporcionada de espacio dedicado al comercio detallista en relación al pib *per cápita*, solo justificado si se asume que de cierto umbral de pib *per cápita* se genera un monto de ventas desproporcionadamente mayor. Sin embargo, incluso mantener solamente 19 m² por cada mil dólares de ingreso per cápita en una economía en crecimiento requería de incrementos substanciales en la cantidad de piso comercial moderno. Parte de este espacio dedicado al comercio detallista moderno podría ser desarrollado a lo largo de la frontera de Estados Unidos con nuestro país. Sin embargo, la mayoría sería desarrollado dentro de México y, en el corto plazo, se concentraría en la

¹³ PIB conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un período dado

¹⁴ Lucas, George H., et.al.; *Retailing*; p.63

Ciudad de México.

En 1993, de acuerdo a datos publicados por la ANTAD, la mayoría del espacio dedicado al comercio detallista se concentra en las zonas centro y metropolitana del país, donde vive aproximadamente el 47% de la población. De los 4'735,226 metros cuadrados de piso comercial moderno, un 51% se concentran en estas zonas, de ésta proporción un 60% y de este los autoservicios son un 25% se localiza solamente en la ciudad de México.

Para 2004 de los 8'753,340 de metros cuadrados de piso comercial moderno, un 42.4% se concentra en la región centro y metropolitana, de esta proporción los que se encuentran localizados en la zona metropolitana ocupan un 44.1%. Un fenómeno importante es que si bien el comercio se concentra en el centro del país, las ciudades del interior del país son las que presentan mayores dinámicas de crecimiento

Cuadro 1
DISTRIBUCIÓN ANTAD POR ZONAS GEOGRÁFICAS DE ASOCIADOS 2004

Autoservicio	centro		metropolitano		noroeste		norte		noreste		sureste		suroeste		total	
	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta	Tiendas	Piso de Venta
bodega	10	56,668	53	182,126	1	4,273	3	12,890	-	-	10	40,644	6	31,085	83	327,686
club	9	83,000	5	44,906	1	7,000	-	-	4	33,000	3	31,000	1	7,000	23	205,906
hiper	111	777,104	48	343,596	75	513,277	75	539,109	80	568,175	45	350,028	14	96,757	448	3,188,046
mega	15	179,684	13	153,551	5	54,860	5	54,885	4	43,842	5	53,887	-	-	47	540,709
supermercado	71	148,802	40	50,994	229	388,448	81	147,083	85	150,663	94	161,731	18	37,473	618	1,085,194
	216	1,245,28	159	775,173	311	967,858	164	753,967	173	795,680	157	637,290	39	172,315	1,219	5,347,541
departamental	162	443,601	125	525,374	100	285,684	75	211,796	64	187,225	63	182,251	19	55,268	608	1,891,199
conveniencia	656	75,042	275	85,536	493	55,831	577	78,285	590	69,172	171	18,972	29	3,248	2,791	386,086
especializada	286	200,062	323	243,736	59	111,137	66	107,000	82	135,368	88	55,489	45	19,337	949	872,129
farmacia	377	108,013	47	9,701	175	32,638	133	37,718	210	54,487	109	11,571	4	1,352	1,055	255,480
	1,481	826,718	770	864,34	827	485,290	851	434,799	946	446,252	431	268,283	97	79,205	5,403	3,404,894
PORCENTAJE AUTOSERVICIO	17.7%	23.3%	13.0%	14.5%	25.5%	18.1%	13.5%	14.1%	14.2%	14.9%	12.9%	11.9%	3.2%	3.2%		
PORCENTAJE TOTAL	25.6%	23.7%	14.0%	18.7%	17.2%	16.6%	15.3%	13.6%	16.9%	14.2%	8.9%	10.3%	2.1%	2.9%		

FUENTE: ANTAD INFORME DIRECTORIO 2004.

Zonas Geográficas.

Metropolitana: Distrito Federal y Zona Conurbana

Centro: Aguascalientes, Colima, Hidalgo, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí y Tlaxcala.

Norte: Coahuila, Chihuahua, Durango y Zacatecas.

Noreste: Nuevo León y Tamaulipas.

Noroeste: Baja California Norte, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora.

Sureste: Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Suroeste: Guerrero, Chiapas y Oaxaca.

La expansión hacia nuevas regiones, no explotadas tradicionalmente por las empresas mexicanas de comercio detallista, resulta más evidente desde que las cadenas estadounidenses iniciaron su presencia en nuestro país. La penetración hacia regiones distintas a las tradicionales es sin duda es un factor clave para el crecimiento futuro del comercio detallista, ya que el espacio disponible en la zona metropolitana de la ciudad de México es escaso y el costo de los bienes raíces en esta zona está muy por encima de lo que las empresas estadounidenses están acostumbradas a pagar.

Una economía en crecimiento y condiciones demográficas favorables respalda las significativas oportunidades de crecimiento de las cadenas detallistas en México. Durante los últimos ocho años, las ventas mexicanas al detalle han crecido a una tasa promedio de 1.8 veces el crecimiento del PIB.¹⁵ Las características demográficas también respaldan las presiones para que el crecimiento de las ventas al detalle esté por encima del PIB. Como resultado del crecimiento anual de la población por encima del 3% durante los años sesenta y setenta, actualmente 41% de la población cuenta con una edad de entre 20 y 49 años. Durante los siguientes años, este segmento de la población, tradicionalmente los mayores consumidores, la ANTAD estima que creció de 33 millones en 1990 a 47 millones para el año 2000. Estas generaciones tendrán un hogar propio que mantener. Por lo tanto, es en la mente de estas generaciones donde las cadenas detallistas buscan posicionarse para crear una tradición de compra en sus tiendas.

Además, las decrecientes tasas de interés y la creciente disponibilidad de créditos al consumidor pueden traducirse en incremento en el poder de compra de la clientela mexicana y aumentar la confianza del consumidor y las utilidades para los detallistas establecidos en el país. Se espera que la competencia dentro del sector se incremente cada vez más. Conforme los comercios nacionales, acostumbrados a un mercado cautivo, enfrenten mayor competencia de compañías transnacionales. La reactivación de la utilización de medios de crédito al consumo como tarjetas de crédito y débito bancarias, las

¹⁵ ANTAD, Directorio Febrero 1994, Primera Edición, p.74

tarjetas propias de las cadenas han impulsado su consumo. También las promociones cada vez más comunes de pago diferido a 12 meses, han logrado el efecto de motivar el consumo.

2.2 ORGANIZACIÓN EN MÉXICO. ANTAD.

En México, los autoservicios y tiendas departamentales se encuentran organizados en la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (ANTAD), que tiene como misión *ser una organización de servicio que representa los intereses legítimos de sus asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en beneficio del consumidor*¹⁶, si bien el mercado de autoservicios y tiendas departamentales en México tiene sus inicios en algunos casos desde principio de siglo XX, caso de tiendas departamentales como el Puerto de Liverpool y tal y como los concebimos en Autoservicios a partir de la segunda mitad del siglo pasado con la cadena Aurrera, la necesidad de agruparse y buscar beneficios comunes por parte de las cadenas se dio con fuerza apenas a principios de los años ochenta.

Las razones que motivaron la creación de la ANTAD fueron variadas, entre las principales estuvo la campaña de desprestigio en contra del comercio. El primer grupo especializado se formó en 1982 y se empezaron a discutir inquietudes de índole particular como los horarios. El comercio tradicional reclamaba que las cadenas de autoservicio mantuvieran horarios diferentes al abrir sábados por la tarde, domingos y días de descanso obligatorios, cuando aquel no laboraba. Posteriormente, las situaciones que enfrentaban hicieron ver a las empresas la necesidad de agruparse para resolver los problemas más desafiantes, como las arbitrariedades del gobierno hacia las grandes cadenas, y de otros asuntos específicos del sector que no encontraban respuesta en las cámaras de comercio.

Así surgió la idea de formar una asociación con las organizaciones de

¹⁶ ANTAD, Directorio 2004. pag. 3

tiendas destacadas del país. Para lograr esto, se recurrió a la experiencia del Food Marketing Institute (fmi) de Estados Unidos, organismo que había logrado la unión de cadenas dedicadas a la venta al menudeo, principalmente de comestibles, en ese país. Después de las reuniones con el fmi y de estudiar la estructura de otros organismos, se decidió formar la asociación sin precisar su formato, para que tuviera más fuerza y capacidad de diálogo y se invitó a formar parte de ella a las cadenas de autoservicios y a las departamentales.

En marzo de 1983, Elisa Margaona, Directora fundadora de la nueva Asociación, realizó visitas al comercio organizado de todo el país con éxito, al conseguir el apoyo de destacados representantes del sector en un principio y de otros meses después, y se conformó en el mes de junio el primer consejo con una representación bastante equilibrada entre miembros de los almacenes de autoservicio y departamentales. Posteriormente el consejo de administración procedió a la elección de su primer presidente en la persona del Lic. Henry Davis Signoret, quien permaneció en el cargo durante los primeros tres años. Acción importante fue también la elaboración del logotipo de la Asociación, el cual fue creado por los creativos de Aurrerá y representa a la familia, donde figura una cabeza femenina, una masculina y una más pequeña del hijo; las tres cobijan las siglas ANTAD. Una vez en marcha el organismo, cedió paso a la creación de comités de trabajo como se había comentado con el Food Marketing Institute. La asociación no hubiera prosperado sin ellos y quienes los encabezaron, pues gracias a su trabajo se apoyó el desarrollo de todos los proyectos. Se inició en una primera etapa con los de recursos humanos, relaciones gubernamentales, análisis fiscales, comercial, imagen, prevención de pérdidas y seguridad y educación y capacitación. Con los comités se trabajó para organizar simposiums y reuniones nacionales.

Los beneficios de estos comités se perciben hasta hoy en día, donde como parte de sus actividades han logrado beneficios para las empresas asociadas en la obtención de información y su desarrollo personal, primordialmente con el valioso intercambio de experiencias con sus colegas.

Uno de los primeros problemas a los que enfrentó la ANTAD fue la inflación galopante que llegó a alrededor de 1,200% entre el 30 de noviembre

de 1982 y la misma fecha del año siguiente. Lo cual, hasta 1984, sirvió de pretexto a las autoridades y para distraer a la opinión pública con una cacería de brujas cuyas víctimas fueron las tiendas de autoservicio y a la postre las sanciones se extendieron a las tiendas departamentales. La problemática se prolongó por varios años en los que ANTAD pugnó por tener una imagen de profesionalismo y apoyo en la lucha frente a la inflación. Situación que obtuvo mejores resultados al comprobar el gobierno lo inútil de pretender controlar el problema con acciones punitivas contra el comercio organizado ya que la inflación era provocada por otros factores ajenos al comercio detallista.

Durante el tercer año de vida de la ANTAD, se establecieron los cimientos de lo que sería la Asociación Mexicana del Código del Producto (Amecop). La iniciativa fue tomada por Henry Davis, entonces presidente del consejo administrativo y objetivo era administrar los códigos de barras, cuyo fin es la identificación electrónica de los productos elaborados en México. La primera reunión para conformar el organismo se realizó con la mitad de los presentes pertenecientes al comercio y la otra mitad con gente del sector industrial. En un principio los segundos veían el proyecto como algo lejano, no productivo y que beneficiaría al comercio más su sector; pero con el tiempo su postura cambió. Ahora es una realidad que en un supermercado no puede ofrecerse mercancía si no posee un código de barras. Los esfuerzos realizados en el año previo rindieron sus frutos en octubre de 1986, cuando el segundo presidente de la ANTAD, Luis Santana Castillo, dio a conocer la creación de la Amecop, que posteriormente sería la Amece.

En marzo de 1991 se efectuó la VIII Convención presidida por don Juan Manuel Ley. Para entonces los comités de la Asociación habían cambiado un poco y se encontraban como hasta ahora: planeación estratégica, comercial, análisis fiscal, productividad, recursos humanos, relaciones gubernamentales y seguridad operacional

Estos comités tienen como objetivos:

- Promover la libre competencia leal y honesta.
- Hacer eficiente la interrelación de los integrantes de la cadena distributiva en beneficio del consumidor.
- Fomentar el intercambio y experiencias para mejorar la operación comercial.
- Capacitar al personal de sus asociados para promover su desarrollo.

En el año 2004 la ANTAD agrupo 101 cadenas: 46 autoservicios, 17 tiendas departamentales y 38 especializadas.

La suma de los tres formatos de establecimientos asciende a 6,622, con una representación mayor a los 8 millones de m² de piso de venta.

Su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional equivale a 1.42% y su contribución en el PIB del comercio es de 10.3%.

De 1994 al 2000, los miembros de la ANTAD abrieron 1,729 tiendas, con un total de 2.8 millones de metros cuadrados y un monto de inversión de 6,500 millones de dólares. Durante ese sexenio, crearon 135,000 nuevos empleos, al derramar inversiones en 262 ciudades. Destacándose Wal-Mart, uno de los principales socios de la ANTAD que le genera más del 50% de sus ingresos como asociación según el reporte de 2001.¹⁷

2.2.1 TIENDAS GUBERNAMENTALES ISSSTE E IMSS

El sistema de Tiendas de autoservicio de ISSSTE a pesar de contar con un numero importante de tiendas de menor tamaño sobre los 2500 m² y con 30 establecimientos de mas de 10,000 m² cuenta con las siguientes características, en el año 2004 la cadena del ISSSTE registró números rojos por 500 millones de pesos, en tanto al Seguro Social alcanzó 130 millones. Y la tendencia parece muy parecida a lo que ocurrió en su momento con las tiendas de la Conasupo localizadas en el espectro urbano, es que el hilo se

¹⁷ Vega, Marielena, Provoca la competencia de Wal-Mart su salida de la ANTAD, pag. 6

cortará por lo más delgado, dado que las pérdidas de las tiendas del IMSS y del ISSSTE se agotan en una sola palabra: corrupción.

Colocados como alfiles de los jefazos en turno, los jefes de compras de una y otras cadenas se despachan con la cuchara grande pidiendo comisiones, regalos, prerrogativas o de plano mordidas a los proveedores. que se repercutían en los precios.

De hecho, las tiendas del ISSSTE debieron abrirse a todo el público ante la falta de compradores. Estas razones de insolvencia y dados los problemas presupuestales que tienen el ISSSTE y el IMSS es un hecho que tenderán a cerrar este servicio que lo que genera es un costo, si bien da precios bajos es obvio que el costo o beneficio se traslada directo al subsidio que requiere para operar. En el valle de México se despidieron 1500 empleados en un intento urgente por aminorar los números rojos que representa las tiendas al instituto.

Por esta razón, y por la propia falta de información no se incluyeron estas tiendas, aunque se aclara que se han omitido del análisis.

2.3 ENTORNO ECONÓMICO DURANTE LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ANTAD

Desde mediados de la década de los ochenta, la economía mexicana inició un profundo proceso de transformación con el fin de recuperar su capacidad de crecimiento sostenido de largo plazo. A partir de entonces, han cambiado en forma acelerada y dramática, como no había sucedido en lustros, el entorno macroeconómico y macroeconómico, las relaciones comerciales con el exterior, el marco legal e institucional y el papel del Estado en los procesos económicos.

Con el tiempo, la necesidad de estos cambios se hizo cada vez más evidente. Por un lado, las crisis económicas recurrentes, y cada vez más severas, iniciadas en 1976, llevaron al país a la quiebra financiera en el año de 1982, cuando la economía se contrajo, la inflación se disparó, los salarios se desplomaron y se produjo una crisis generalizada de confianza sobre la

viabilidad económica del país. “En el periodo 1982-1987, la inflación y las presiones y sobre las fianza públicas, junto a la recesión y las expectativas negativas que predominaban en la economía, no creaban las condiciones financieras ni las decisiones de inversión necesarias para el desarrollo económico.”¹⁸ . Aun cuando se logró contener esta crisis en los años posteriores diversos factores la recrudecieron dejando al país al borde de la hiperinflación y la inestabilidad económica general.

Entre 1985 y 1987, la inflación estuvo en constante ascenso, pasando de 63.7% a 159.2%. Esto significó alzas substanciales en las tasas de interés y una devaluación del tipo de cambio de más de 650% en dicho lapso. En consecuencia, frente a un ambiente de esta naturaleza, el crecimiento económico anual fue de tan sólo 0.6%, que se tradujo en una caída del ingreso *per cápita* de -5.4% y un deterioro real de los salarios mínimos de -15.4%.

La crisis del petróleo en 1986, contribuyó a agudizar este deterioro, dado que los ingresos petroleros representaban 45% de los ingresos gubernamentales y 53% del ingreso de divisas del país. Por ello, el déficit de las finanzas públicas alcanzó la cifra extraordinaria de 16.1% del PIB y la deuda del gobierno federal llegó a representar 57.5% del mismo indicador.¹⁹

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

Por ello, la instrumentación del Pacto de Solidaridad Económica (PSE) en diciembre de 1987, junto con sus etapas subsecuentes y la evolución hasta el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), tuvo como objetivo central y prioritario la recuperación de la estabilidad macroeconómica como premisa fundamental para un desarrollo económico sostenido.

Los resultados logrados por el programa de estabilización han sido

¹⁸ Huerta, Arturo; La Política neoliberal de estabilización económica en México; pag. 25.

¹⁹ IDEM

sumamente positivos. La inflación disminuyó de manera consistente hasta alcanzar en 1993, por primera vez en 20 años, una cifra inferior al 10%. Esto se logró no con el empleo de controles de precios sino en un ambiente de libertad de precios y mercados libres. En paralelo, las tasas de interés descendieron en 76 puntos porcentuales desde el inicio del programa. Por su parte, la estabilidad del tipo de cambio fomentó la entrada de flujos de capital al país, esenciales para la generación de mayor inversión, crecimiento y empleo. México ha; podido mantener un crecimiento económico positivo, si bien moderado, a lo largo de este proceso de estabilización. Entre 1988 y 1993, la economía creció 16.9%.²⁰

El desarrollo sostenido de la economía mexicana, en una economía mundial interdependiente y fuertemente competitiva, requería de la modernización integral de su aparato productivo y de las instituciones y marco regulatorio que lo norma. La estabilidad gradual alcanzada en los últimos años ha permitido el inicio de dicho proceso de modernización con resultados muy alentadores.

El proceso de modernización de la economía mexicana registró avances y resultados favorables en diversos campos. La apertura comercial terminó con cuarenta años de una política de proteccionismo indiscriminado, que aisló al aparato productivo de la competencia externa y produjo un serio rezago en materia de competitividad de la economía. Con la nacionalización de la banca y de empresas paraestatales se intentó reducir la excesiva intervención y regulación estatal de los procesos productivos, que impedían un aprovechamiento racional y eficiente de los recursos económicos. Modificaciones en el marco legal e institucional lograron despertar el interés de inversionistas extranjeros, que encontraron en México un gran mercado con campo para inversiones productivas.

La planta productiva nacional se encuentra, en la práctica, altamente vinculada a procesos económicos mundiales, ya sea a través de sus

²⁰ IDEM

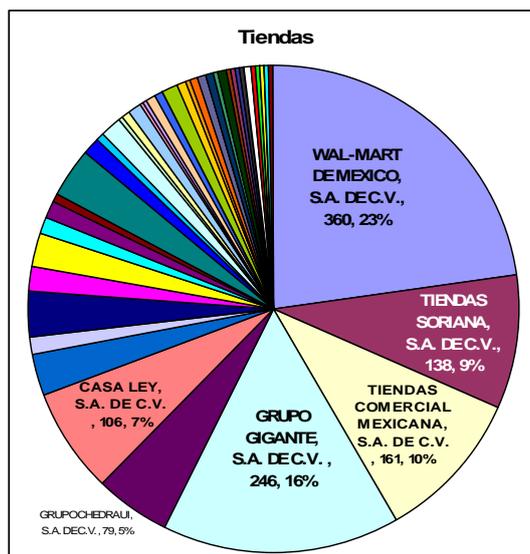
exportaciones, importaciones, capital o tecnología. Por esa razón cualquier cambio de curso de estos procesos tendría un impacto directo tanto en el aparato productivo como en los consumidores nacionales: Más importante aún, tendría repercusiones negativas sobre el desarrollo del país en la medida en que, a lo largo de los últimos años, ha comenzado a formarse una nueva cultura productiva basada en la eficiencia y la competitividad.

2.3.1 POSICIONES DE MERCADO DE LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO.

Según la ANTAD en el 2002, de las 46 cadenas que tiene registradas suman 1219 tiendas, en el segmento de autoservicio establecidos los principales por su piso de ventas son: Grupo Gigante, Controladora Comercial Mexicana, Grupo Soriana, y sin pertenecer a la ANTAD Wal-Mart de México²¹.

Existen dos variables fundamentales para entender el impacto de una tienda de autoservicio, por un lado el *número de tiendas* y el *piso de venta*, el primero que explica el impacto regional de la cadena, es decir la mayor posición zonal o regional de la cadena. Y el segundo el impacto de capacidad de exhibición de producto muy importante.

Gráfica 3



Elaboración propia con base en datos de ANTAD y WALMEX

²¹ WAL-MART se retira de la ANTAD en 2002.

Con base en la gráfica 3 se puede ver que entre las cuatro cadenas más grandes controlan el 58% del universo de tiendas en México, siendo Wal-Mart con un 23%, Gigante con un 16%, y tiendas comercial Mexicana 10%, y por orden de importancia en este rubro, tiendas Soriana 9%, Casa Ley 7% y Grupo Chedraui 5%

Tomando en cuenta estos datos en cuestión de posición de mercado a nivel nacional, cuenta mucho la distribución mientras Wal-Mart ya tiene tiempo tratando de expandir su operación a nivel nacional, en años recientes las cadenas tradicionalmente norteñas y de bajo, han entrado al mercado metropolitano. Pero es marcado el liderazgo de Wal-Mart.

Por otro lado veamos desde el punto de vista de piso de venta el otro factor de análisis en las cadenas de autoservicio

Cuadro 2

DISTRIBUCIÓN DE PISO DE VENTA POR CADENA. INDICE ANTAD E INFORMACIÓN WALMEX

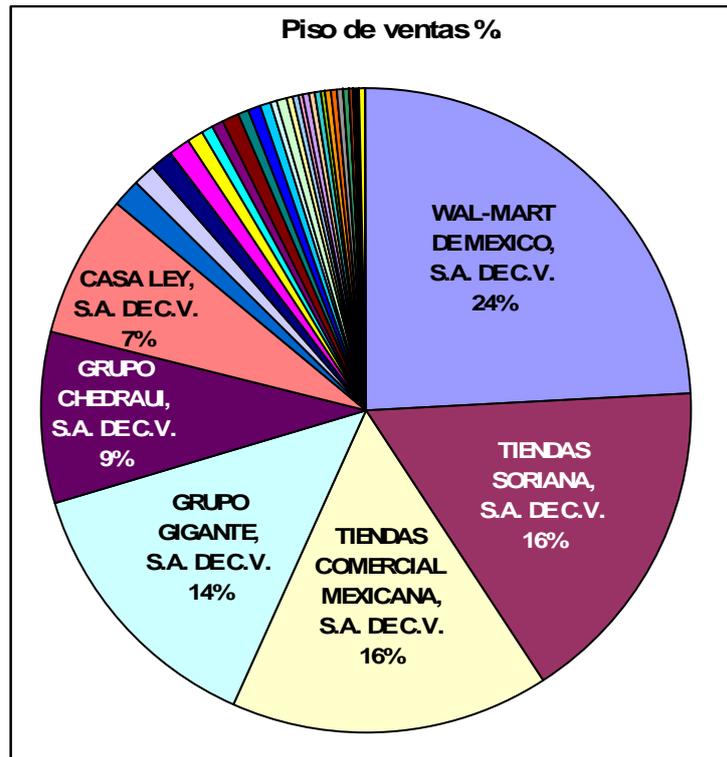
TIPO	CADENA	PISO DE VTA	TIENDAS
Supermercado	WAL-MART DE MEXICO, S.A. DE R.L. DE C.V.	1,713,808	360
Hipermercado	TIENDAS SORIANA, S.A. DE C.V.	1,164,582	138
Bodega	TIENDAS COMERCIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.	1,148,940	178
Supermercado	GRUPO GIGANTE, S.A. DE C.V.	957,296	246
Hipermercado	GRUPO CHEDRAUI, S.A. DE C.V.	610,431	79
Hipermercado	CASA LEY, S.A. DE C.V.	523,311	106
Hipermercado	COMERCIAL V.H., S.A. DE C.V.	89,280	44
Hipermercado	OPERADORA DE CIUDAD JUAREZ, S.A. DE C.V.	85,625	21
Supermercado	SUPERMERCADOS INTERNACIONALES HEB, S.A. DE C.V.	82,200	19
Supermercado	CENTRAL DETALLISTA, S.A. DE C.V.	78,312	45
Supermercado	OPERADORA FUTURAMA, S.A. DE C.V.	66,940	30
Supermercado	SUPER SAN FRANCISCO DE ASIS, S.A. DE C.V.	56,916	33
Supermercado	OPERADORA MERCO, S.A. DE C.V.	46,996	17
Hipermercado	ALMACENES ZARAGOZA, S.A. DE C.V.	44,681	19
Supermercado	WALDOS DOLAR MART DE MEXICO, S. DE R. L. DE C.V.	41,518	51
Megamercado	TIENDAS GARCES, S.A. DE C.V.	39,988	18
Supermercado	CASA CHAPA, S.A. DE C.V.	32,005	19
Hipermercado	TIENDAS GRAN'D, S.A. DE C.V.	26,400	7
Hipermercado	SUPER GUTIERREZ S.A. DE C.V.	24,700	7
Supermercado	TIENDAS DE DESCUENTO ARTELI, S.A. DE C.V.	23,969	16
Hipermercado	SUPER CHALITA, S.A. DE C.V.	18,000	2
Hipermercado	PRICE SMART MEXICO, S.A. DE C.V.	15,000	3
Supermercado	SMART & FINAL DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.	14,795	10

Supermercado	SUPER BODEGA DE CORDOBA, S.A. DE C.V.	14,655	8
Hipermercado	TIENDAS DE DESCUENTO ARTELI, S.A. DE C.V.	14,619	3
Supermercado	FACTOR SALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	13,300	7
Supermercado	RIALFER, S.A. DE C.V.	11,725	5
Hipermercado	CENTRO COMERCIAL COLOSO CHAVEÑA, S.A. DE C.V.	11,160	8
Supermercado	AUTO MERCADO DE LAS FUENTES, S.A. DE C.V.	10,920	8
Supermercado	CENTROS COMERCIALES DEL NORTE, S.A. DE C.V.	8,425	9
Supermercado	QUALCAN, S.A. DE C.V.	7,775	3
Supermercado	FENIX, S.A. DE C.V.	7,269	8
Supermercado	CENTRO COMERCIAL CRUZ AZUL, S.A. DE C.V.	6,300	3
Supermercado	CENTRO COMERCIAL CALIFORNIANO, S.A. DE C. V.	6,200	2
Supermercado	BODEGONES IBARRA, S.A. DE C.V.	5,169	5
Supermercado	PESQUEIRA HERMANOS, S.A. DE C.V.	4,833	6
Supermercado	AUTO SERVICIOS GUTIERREZ RIZO, S.A. DE C.V.	4,698	3
Hipermercado	SUPERTIENDAS EL ALBA, S.A. DE C.V.	4,611	1
Supermercado	SUPERTIENDAS EL ALBA, S.A. DE C.V.	4,310	7
Supermercado	ECONOMAX, S.A. DE C.V.	3,950	5
Supermercado	ALMACENES DE MERIDA FARAON, S.A. DE C.V.	3,950	4
Supermercado	IMPULSORA COMERCIAL EL CAMINO, S.A. DE C.V.	3,862	3
Supermercado	CENTRO COMERCIAL VISION, S.A. DE C.V.	3,500	1
Supermercado	SUPER PLAZA ARAMBURO, S.DE R.L.DE C.V.	3,100	2
Supermercado	VIVERES Y LICORES, S.A. DE C.V.	3,021	5
Supermercado	CARLOS ARAMBURO, S.A. DE C.V.	2,750	3

Elaboración propia con base en datos de ANTAD y WALMEX

En este rubro Wal-Mart mantiene su liderazgo con un 24%, seguido de un 16% de Soriana, Comercial Mexicana 16%, Gigante con un 14% y Chedraui con un 9%, como se puede ver en este rubro entre 3 cadenas controlan el 56% y entre 6 cadenas controlan el 79% del piso de venta. Lo que da un panorama mas real de cuales son las principales cadenas en México, ya que no entendemos que tengan muchos puntos de venta, si no que en conjunto tienen un espacio de exhibición y venta mas grande y controlado.

Gráfica 4



Elaboración propia con base en datos de ANTAD y WALMEX

Por otro lado dado el análisis sobre el impacto del piso de venta, debe ser sensible al cambio de visión que éste ha sufrido. Como bien se ha explicado, el piso de venta representa la capacidad de la tienda por mostrar y tener disponible el mayor número de productos al alcance de los consumidores. Wal-Mart detectó que sus principales consumidores tenían un patrón de consumo muy estándar, y que presentaban un patrón de consumo básico recurrente, por lo tanto continuo con su tendencia de no abrir grandes tiendas con formato Hipermercado o Supermercado, si no que centro su desarrollo en la apertura de tiendas tipo Bodega, en ciudades pequeñas en donde no existía competencia alguna y los consumidores estarían receptivos a las ofertas de precios que su cadena ofrecería. Esto obedecía a dos patrones principales, el consumo tipo Bodega, ofrece un impacto en precios considerable, y al tener un sistema de abastecimiento eficiente y avanzado, le permite tener tiendas con un piso de venta no muy grande, pero con una gran rotación de productos, convirtiendo muy eficiente el poco espacio de exhibición con el que cuenta.

Esta política de crecimiento establecida desde sus inicios en E.U. le ha dado frutos tanto en México, como en su lugar de origen, *nuestra estrategia clave, que era simplemente poner tiendas de oportunidades de buen tamaño en pueblos pequeños....por aquel entonces KMART no se instalaba en ciudades de menos de 50,000 habitantes...nosotros sabíamos que nuestra fórmula funcionaba incluso en pueblos de menos de 5,000 habitantes, y había montones de ellos esperando a que llegáramos*²². Mostrando congruencia con esta política Wal-Mart a presentado un crecimiento de poco menos de 25 ciudades mexicanas en 1993 a 74 ciudades para 2004. lo cual le impactado considerablemente en su crecimiento como cadena, en cuestión no solo de ventas, sino también de posición de mercado, ya que este crecimiento influye de manera ostentosa en sus proveedores, ya que les da una presencia nacional que por mucho supera a sus competidores.

Cuadro 3

VENTAS POR CADENA

A precios constantes del 2002.

Deflactados con el INPC valor de final de periodo

AÑO	Controladora				
	Wal-Mart	Soriana	Comercial Mexicana	Grupo Gigante	Grupo Comercial Chedrahi
1993	53,258.3	-	26,797.1	29,728.3	-
1994	54,666.3	18,690.8	31,673.7	31,624.8	10,064.0
1995	46,402.4	29,280.0	28,255.8	27,358.7	8,668.5
1996	41,882.9	31,163.7	24,746.0	25,579.0	8,224.4
1997	51,227.5	18,231.3	27,990.4	26,136.3	8,421.6
1998	67,556.3	21,399.4	30,874.5	25,028.8	8,934.6
1999	71,016.1	24,133.6	31,745.0	26,835.6	10,429.4
2000	79,301.3	27,197.4	33,898.9	29,176.5	10,676.9
2002	102,820.0	31,216.7	31,148.7	30,005.6	-
2003	112,393.8	33,415.6	32,691.6	28,645.9	12,969.6
2004	124,797.9	37,378.1	33,409.2	28,185.7	8,448.7

FUENTE: Elaboración propia con base en los informes de operacion anuales de las empresas.

²² Walton, Sam, Made in América, pag. 123.

De acuerdo al cuadro 3 el desempeño de Wal-Mart en la industria a partir de 1993 y hasta 2004 ha sido de éxito y crecimiento en el 2004 sus ventas fueron en términos reales 2.3 veces las de 1993 y en 1994 fueron 16% mayores a la de la suma de sus cuatro competidores más fuertes, Wal-Mart en el 2004 sin duda alguna se colocó como el gran líder de la industria.

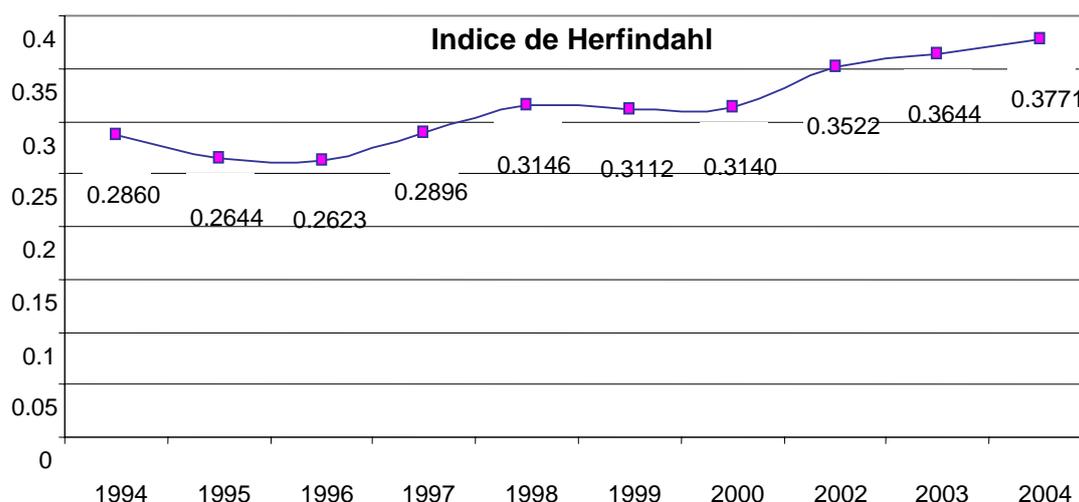
En la gráfica 5 se ha colocado el índice de Herfindall²³ el cual mide la concentración en el mercado y se construye de la siguiente forma:

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Donde s_i es la cuota de mercado de la empresa i y n es el número de empresas en la industria, el rango del índice es de $\frac{1}{n} \leq H \leq 1$

Para este caso solo tomamos las 4 empresas principales de la industria, por lo que el valor del índice de Herfindahl debería ser de .25 en el caso de no existir concentración, en este caso se interpretaría como la ausencia de asimetría en el mercado que se anticipa oligopólico.

Gráfica 5

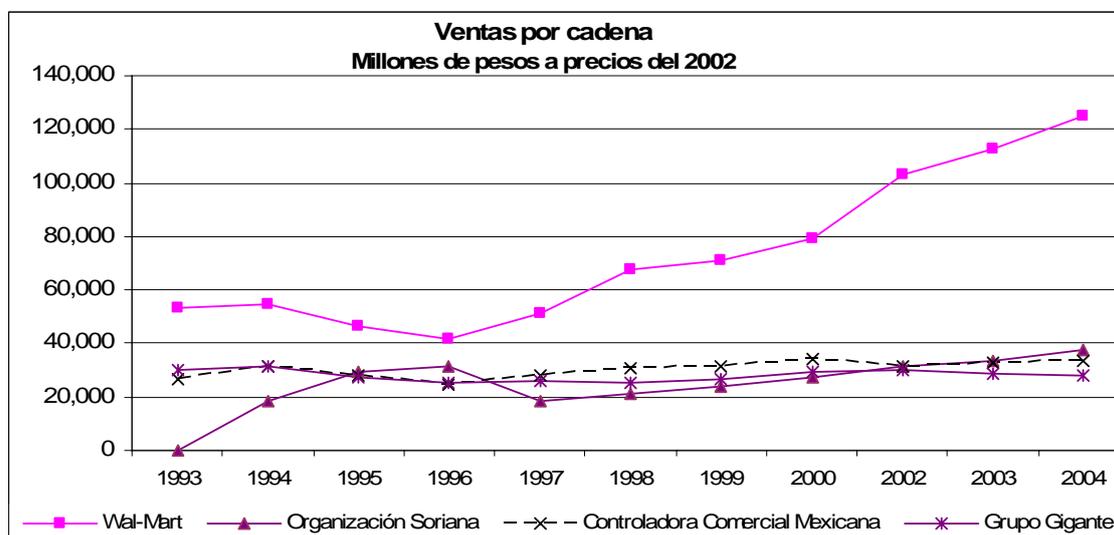


FUENTE: Elaboración Propia.

Una vez superada la crisis de finales de 1994 se inicia un incremento del índice, lo que nos permite atisbar la formación de un líder en la industria: Wal-Mart.

En la gráfica 6 se observa como el comportamiento de las ventas de las principales empresas de la industria corroboran una asimetría en la dinámica de crecimiento de los participantes. El despegue de Wal-Mart a partir de 1996 determina el constante incremento de la concentración del sector.

Gráfica 6



Fuente Cálculos propios con base en los informes de operaciones anuales de las empresas

2.3.2 LOS PRINCIPALES COTIZAN EN BOLSA.

Como hemos visto, el mercado de autoservicio está concentrado en 5 cadenas principales en México. Y que por su nueva dinámica de trabajo y de expansión han decidido consolidarse e incursionar en el Mercado de Valores de México. Los detallistas que operan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) comprenden un pequeño segmento de creciente importancia dentro del mercado detallista mexicano. Existen aproximadamente 690,000 establecimientos comerciales en México, de los cuales menos del 1% son

²³ CABRAL, Luis *Economía Industrial*, España, Mc Graw-Hill, 1994, pág. 19

cadena comerciales como las empresas que cotizan en Bolsa. Controladora Comercial Mexicana S.A de C.V., Grupo Gigante S.A de C.V., Organización Soriana S.A de C.V. y Wal-Mart de México, S.A. de C.V. Existen otros tipos de tiendas de autoservicio especializadas que cotizan en bolsa tal es el caso COOPEL, S.A DE C.V, FARMACIAS BENAVIDES, S.A DE C.V. EDOARDOS MARTIN, S.A DE C.V, GRUPO ELEKTRA S.A. DE C.V; GRUPO MARTI, Grupo Casa Saba, S.A de C.V, GRUPO PALACION DE HIERRO, EL PUERTO DE LIVERPOOL S.A. DE C.V. y de igual manera existen otras cadenas que ya tienen un peso importante en las cadenas de autoservicio, aunque aun no han tomado la decisión de incursionar en la Bolsa Mexicana de Valores, ni tampoco han decidido modificar o ampliar sus formatos de comercialización. Tal es el caso de *CASA LEY, S.A. de C.V.*, la cual tiene un impacto importante en el norte del país. Con tiendas de formato Supermercado, que en promedio tienen un piso de venta de 5000 m², un poco mas grande que las Bodegas de Wal-Mart. Casa Ley es el ejemplo de la ultima cadena importante de autoservicios, la cual no tiene participación en la Bolsa y la cual tiene algún peso en el comercio de tiendas de autoservicio, ya que después de ella la brecha con el resto de las cadenas es muy considerable, casi 10 veces mas grande que piso de venta que su siguiente competidora y un tercio mas grande en numero de tiendas.

3 CAPITULO III CIFRA - WAL-MART SU HISTORIA E INCURSIÓN EN MÉXICO

Wal-Mart fue una empresa fundada en una zona rural de Arkansas en Estados Unidos, la cual se convertirá de una compañía que vendía camisetas baratas y cañas de pescar en una de las compañías más grandes del mundo que durante el año de 2001 tuvo las mayores ventas de todas las compañías norteamericanas y es la empresa que cuenta con mas empleados en todo el mundo.

Sam Walton fue el creador de Wal-mart, en un inicio con un almacén de nombre Ben Franklin, y después con otros de nombre Walton's five and Dime (equivalente a todo a cien), el 29 de julio de 1950 anuncia ya con el nombre Centro Wal-Mart, refiriéndose a la remodelación de uno de sus almacenes Walton's Five and Dime, pero fue hasta 1962 cuando se abrió el primer almacén ya con el nombre de Wal-Mart.

En una economía donde había cientos de almacenes (tiendas) es importante analizar que fue lo que hizo que Wal-Mart para convertirse en una cadena transnacional líder en su ramo. para 1960 nadie conocía a Wal-Mart, pero empezaban a transformar su esquema, Sam Walton era un observador y siempre que viajaba visitaba todas las tiendas que podía para copiar lo bueno y evitar lo malo que viera en esos almacenes, su filosofía era simple, "Dar precios bajo, y para eso hay que tener costos bajos", cuentan sus empleados y familia que era una persona muy metódica, y siempre empezaba el día antes que los demás esa era su filosofía, cuenta Gary Reinboth un colaborador, "nos decía, -Nos vemos en el desayuno a las seis de la mañana.- Y yo decía: Sr Walton, no hay razón para encontrarnos tan temprano, ni siquiera podíamos entrar en los edificios a esa hora".²⁴, pero a parte de ser un tipo trabajador sin duda, que filosofía aplico en su negocio para convertirlo en lo que sería 20 años después, a parte de tener una mentalidad trabajadora, tal vez la clave podría ser la siguiente, en palabras del propio Sr. Walton, "por lo que se refiere

²⁴ Walton, Sam, Made in America, pag. 79

a Wal-Mart, no cabe ninguna duda: soy algo tacaño”²⁵. Pero lo aplicaba en su filosofía de costos bajos, los compradores que iban a New York para hacer compras para sus almacenes en busca de los mejores precios recuerdan que tenían un presupuesto muy simple no podían gastar en viáticos mas del 1% de lo que comprarían, comentan que a veces no tenían para comer en un restaurante que no fuera familiar. Y como el mismo Walton comenta en sus propios viajes con los administradores de los almacenes. *en la carretera, dormíamos dos en cada habitación, aunque a medida que me fui haciendo mayor empecé a pedir una habitación para mi solo, dormíamos en albergues de vacaciones o en pensiones y comíamos mucho en restaurantes familiares, cuando teníamos tiempo para comer....lo que sucede en estos días con esas compañías de altos vuelos y esos CEO con sueldos altísimos, que verdaderamente están saqueando desde arriba y no hacen más que pensar en si mismos, de verdad que me trastorna. Es una de las principales equivocaciones de los negocios americanos de hoy*²⁶. Esta mentalidad aplicada desde la punta de la organización de la empresa continuo, de manera constante, en algunas aperturas dormían en los mismos almacenes en bolsas de dormir antes de las aperturas, pero también era una persona visionaria que no estaba peleada con el cambio y la innovación, una brillante cualidad si se quiere ser exitoso en los negocios.

Para 1966 empezaba con la inquietud de saber que haría un Ordenador (origen de las PC.) por su negocio. En esa época con IBM. *dependíamos de la gente de las tiendas para que hicieran buenos informes de cada cosa manualmente. Esto era en un momento en que muy poca gente estaba empezando a entrar en al informática. Había leído mucho sobre ello y sentía curiosidad. Tomé la decisión de aprender algo sobre los ordenadores IBM. De modo que me apunté en un curso de IBM para minoristas en Poughkeepsie, New York. Uno de los ponentes era un tipo del Instituto Nacional de Minoristas*

²⁵ idem pag. 85

²⁶ Idem pag. 23

*Agrupados (NMRI)*²⁷ Adicionalmente trata de que cada vendedor dé a su cliente un servicio excelente. El resumen de la filosofía de Wal-Mart creo que se plasma muy bien en la siguiente cita del propio Walton. Que con respecto a sus actos desde los inicios de la empresa ha sido consistente en lo que piensan que han hecho de su negocio. *...pero a veces me preguntan hoy en día, cuando Wal-Mart ha tenido tanto éxito, cuando tenemos una compañía de 50 mil millones de dólares, ¿Por qué tenemos que seguir siendo tan ahorrativos? Es muy sencillo: porque creemos en el valor del dólar. Nuestra misión es conseguir buenos precios para nuestros clientes, lo que significa que si sumamos calidad y servicio, tenemos que ahorrarles dinero....., nos colocamos un escalón por encima de la competencia, que es donde siempre planeamos estar.*²⁸

El éxito de Wal-Mart en E.U. es una historia ejemplar de gran éxito en la cual aun muchos especialistas no están de acuerdo como logran crecer tanto, y ser tan sólidos en un negocio en el cual existía una competencia muy cerrada, pero creo que destacando un poco de la filosofía de la empresa nos dará una idea particular de la propuesta de negocios que trajeron a México.

Wal-Mart entra en el mercado mexicano en el año de 1991 y 10 años después se convierte en la compañía con mayores ventas dentro del país. Esta incursión es a través de la asociación o joint venture²⁹. con el grupo Cifra y que posteriormente incluirá a todas las empresas de ese grupo (Suburbia y Vips)

Para entender a Wal-Mart México es ineludible entender a CIFRA como la organización que le dio sustento a la incursión de Wal-Mart Stores Inc. Al mercado mexicano.

²⁷ Walton Sam, Made in America, pag. 96

²⁸ Idem, pag. 24

²⁹ Empresa a riesgo compartido: es una alianza estratégica entre dos o más partes para emprender una actividad económica conjunta. Las partes acuerdan crear una entidad nueva juntos, y entonces comparten inversiones, riesgos, beneficios y el control de la nueva empresa, la cual puede haber sido creada con un propósito específico o también para llevar a cabo una serie de negocios distintos.

3.1 HISTORIA DE CIFRA (AURRERÁ)

En 1958, los hermanos Arango, inspirados por su visita a las nuevas cadenas de descuento en la ciudad de Nueva York, abrieron la primera tienda de descuento Aurrerá en la ciudad de México. Históricamente, la tienda Aurrerá fue la segunda en participar bajo la modalidad de autoservicio en el mercado mexicano (después de Sumesa que comenzó en 1946) sentando precedente para que desde entonces la compañía se convirtiera en el más innovador representante del comercio detallista en el país.



El consumidor mexicano recibió con gusto el nuevo concepto de comercio que ofrecían los hermanos Arango, ya que en una sola tienda se podían encontrar bienes de consumo para el hogar junto con ropa a precios que estaban hasta un 20% por debajo de los precios de lista de los productores. Otros comerciantes ya establecidos, acostumbrados a manejar márgenes de utilidad de 40-45% no resultaron tan beneficiados como los consumidores e intentaron llevar a la quiebra al nuevo almacén utilizando como arma a sus proveedores. Más específicamente, los comerciantes empezaron a boicotear a los proveedores de Aurrerá. Sin embargo, los hermanos Arango encontraron nuevos proveedores en otras zonas de México y utilizaron promociones para apalancar a sus actuales proveedores.

Para 1965, los hermanos Arango ya habían logrado arraigarse en el mercado mexicano. Teniendo en operación ocho tiendas de descuento Aurrerá, los hermanos Arango llevaron a cabo su primera asociación estratégica con Jewel Company de Chicago para abrir varias tiendas más en México. En 1969, la cadena de supermercados estadounidense compraba el 49% de las acciones a los Arango y dos de los hermanos salían de la empresa dejando a Jerónimo Arango como el único miembro de la familia en la dirección de

Aurrerá.

Para 1981, una tercera parte de las utilidades de la cadena de supermercados Jewel provenía de México y Aurrerá utilizó su asociación como una ventaja competitiva copiando muchas de las estrategias de ventas que utilizaba Jewel en Chicago. Así Aurrerá se convirtió en el primer comerciante en ofrecer marcas genéricas y el primer detallista de autoservicio en cotizar en Bolsa. Sin embargo, después de la crisis de la economía mexicana en 1982, ésta alianza estratégica se disolvió. Aurrerá adquirió la participación de Jewel en la compañía y el nombre de la empresa cambió a **Cifra**.

El 28 de mayo de 1992, Cifra y Wal-Mart Stores, las cadenas comerciales más grandes de México y Estados Unidos respectivamente, anunciaron la firma de un convenio para desarrollar en México de forma conjunta negocios de menudeo, mayoreo, importación y exportación, manufactura, distribución y de cualquier otro tipo de negocios que se relacionasen con estas actividades comerciales³⁰.

En 1993, las ventas totales de Cifra ascendieron a \$14,231 millones y suponen ¿un incremento de 15% sobre las ventas del ejercicio inmediato anterior, en términos reales. Las utilidades netas fueron de \$1,035 millones, con un aumento en términos reales del 2.1%. En éste mismo año la acción de Cifra, en sus tres series, subió de valor casi un 60%. Una inversión en acciones de Cifra realizada hace cinco años ha tenido un rendimiento anual compuesto de 88%

3.2 Join Venture.

Es un acuerdo asociativo entre dos o más personas naturales o jurídicas, con un objetivo común, que se realiza por un tiempo determinado, sin implicar una entidad con personalidad jurídica propia. No obstante, la jurisprudencia ha ido definiendo las características propias de esta clase de asociaciones. Debido a que no implica ningún tipo de contrato,.

³⁰ Creación de un Joint Venture.

Por consiguiente estas formas asociativas, son utilizadas en general, por empresas que tienen intereses en común, y que por presentar carencias o dificultades para lograr un fin específico, no pueden encarar individualmente el proyecto. Otra razón de peso sería que resolvieron que el trabajo compartido hace más eficiente el uso de los recursos.

Los Joint Ventures son métodos muy conocidos en Estados Unidos y Canadá, para la expansión de negocios. Las grandes y las medianas corporaciones ya se están juntando, las pequeñas empresas también lo pueden hacer sobre unas mínimas bases formales. En Latinoamérica, sólo se están empezando a conocer e implantar formalmente.

Características

No existe ninguna regulación específica al respecto de los Joint Ventures. Los socios de un Joint Venture deben tener equidad, según un método de proposición cerrada que ellos mismos impongan. Las partes interesadas deben acogerse a los límites de un plan que ellos mismos implementen, estableciendo qué aportará cada uno al proyecto y qué esperan de la sociedad de Joint Venture.

Cláusulas Para Crear Un Joint Venture

Definir el objetivo principal: Debe ser un objetivo del que todas las partes se van a ver beneficiadas; Presupuestar costos de inversión requeridos: Dinero ,Tiempo,

Especificar la contribución de las partes: Recursos físicos, Recursos financieros, Recursos tecnológicos, Talento humano

Detallar los procesos administrativos y control de la operación: ¿Quién dirige qué...?, ¿Quién es responsable por...?

Precisar informaciones confidenciales:

Idioma: : la mayoría de las veces que se hace este tipo de acuerdo es entre empresas que se encuentra en diferentes países

Medios de comunicación: Debe definirse cuáles serán los medio de

comunicación para evitar desvíos de información.

Limitar la distribución económica de los resultados:

Tabla 3

Historia de Wal-Mart en México	
1958	Se abrió en México la primera tienda Aurrerá
1960	Inicia operaciones Superama
1964	Inicia operaciones Vips
1970	Inicia operaciones Suburbia y Bodega Aurrerá
1977	Cifra inicia cotizaciones en la bolsa mexicana de valores
1991	Se firma un convenio de asociación con Wal-Mart (50%-50%) para la apertura de Sam's Club en México, iniciando operaciones el primer Sam's Club en diciembre del mismo año
1992	Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá. Bodega Aurrerá y Superama, así como los Wal-Mart Supercenters. Para ella se crean dos compañías: Cifra Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart del 50%. Cifra mantiene todas sus unidades abiertas antes de mayo 1992
1993	Inicia operaciones Wal-Mart Supercenter
1994	Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y Vips. Cifra detiene por completo su crecimiento independiente
1997	Las compañías de la asociación se fusionan en Cifra, Wal-Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la bolsa mexicana de valores, adquiriendo el control de la empresa. Cifra permanece como una empresa pública que opera todos los negocios en México (Aurrerá, Bodega Aurrerá, Sam's Club, Suburbia, Superama, Vips y Wal-Mart Supercenter).
2000	Se aprueba en asamblea de accionistas el cambio de nombre de Cifra S.A. de C.V. a Wal-Mart S.A. de R.L. de C.V.
2001	Conversión de las tiendas Aurrerá, 24 unidades a Wal-Mart Supercenter y diez a bodegas
2002	Wal-Mart se separa de la ANTAD

FUENTE: Elaboración propia

3.3 WAL-MART EN MÉXICO

Wal-Mart de México continua con la filosofía de su contra parte extranjera. *Nuestro objetivo principal y propósito constante debe ser el de mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por medio del servicio, la selección y el surtido de mercancía*³¹. Con esta premisa Wal-Mart desarrolla su principal línea de negocios que está dedicada a satisfacer las necesidades del público consumidor a través de formatos múltiples de negocios, distintos conceptos comerciales que se enfocan a diferentes niveles de ingreso. Los elementos más nuevos de su estrategia son club Aurrerá y Supercenter, pero sus líneas más tradicionales son Almacenes Aurrerá, Gran Bazar, Bodega Aurrerá, Superama, Suburbia y Vips. Una variedad de conceptos comerciales que van desde supermercados convencionales e hipermercados hasta restaurantes. En el siguiente cuadro se resumen las operaciones del primer año de la fusión Cifra-Mal-Mart.³²

Cuadro 4

DISTRIBUCION CIFRA-WAL MART 1993			
Almacén	Descripción	No. De Unidades	M ² Piso de Ventas
Superama	supermercados	37	52,803
Gran Bazar	hipermercados Aurrerá	3	50,980
Bodega Aurrerá	tdas. descuento	45	205,925
Suburbia	tdas. departamentales	31	157,755
Vips	restaurantes	106	21,818*
Club Aurrerá	mayoreo con membresía	7	63,990
Supercenter	hipermercados Wal-Mart	2	30,014

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL INFORME ANUAL CIFRA 1993

³¹ Manual de Usuario Retail Link, pag. 1

³² INFORME ANUAL CIFRA 1993. PAG. 1

Cuadro 5

DISTRIBUCIÓN CIFRA-WAL MART 2004			
Almacén	Descripción	No. De Unidades	M ² Piso de Ventas
Superama	supermercados	48	77,473
Bodega Aurrerá	tdas. descuento	162	761,751
Suburbia	tdas. departamentales	50	251,025
Vips	restaurantes	284	62,916*
Sams Club	Club de precios	61	473,519
Supercenter	hipermercados Wal-Mart	89	797,106

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL INFORME ANUAL CIFRA 2004.

3.3.1 ALMACENES AURRERÁ O SUPERCENTER

Almacenes Aurrerá es la división que representa la cadena de tiendas más antigua de la empresa, fundada en 1958. A fines de 1993 ésta cadena contaba con 36 tiendas, tres de las cuales pertenecían a la división de hipermercados Gran Bazar. Las tiendas tienen una superficie de piso de ventas que va de 5,000 a 17,000 metros cuadrados, con departamentos de ropa, mercancías generales y supermercado. Como un nuevo atractivo para sus clientes, a partir de 1992 las tiendas incluirían también los servicios de farmacia y renta de películas en vídeo. Debido a la ubicación de sus establecimientos, la selección de su mercancía y sus estrategias de fijación de precios almacenes Aurrerá es un concepto enfocado a atraer clientes de todos los niveles socioeconómicos. En 1993, ésta división representó el 35% de las ventas del grupo en una superficie de 263,336 metros cuadrados de piso de ventas. Esta división se modificó a partir de 1995 cambiando paulatinamente a Wal-Mart Supercenter actualmente este formato es considerado como Wal-Mart Supercenter y para 2004. cuenta con 89 unidades, con 797,106 m² y representan 27% de las ventas de la compañía.

3.3.2 BODEGA AURRERÁ

La división de Bodegas Aurrerá fue fundada en 1970 buscando atender a la clase media y baja de la población. La ubicación de estos establecimientos generalmente es en zonas de bajos ingresos pero donde existe un rápido crecimiento de la población. La estrategia de expansión de esta división ha sido la más agresiva del grupo en los últimos años. En 1993 existían 45 unidades en operación 10 de las cuales pertenecen a la coinversión con Wal-Mart. La superficie de ventas de estos establecimientos es menor que la de los Almacenes Aurrerá, con un rango de entre 4,000 y 7,000 metros cuadrados. Las tiendas se caracterizan por la austeridad de sus instalaciones y por ofrecer artículos de bajo precio y alta rotación. Su estrategia vende productos básicos y líderes en general. Cuenta con tortillería, panadería, frutas y verduras. En 2004 este segmento representa el 29% de sus ventas totales y cuenta con 761,751 m² de piso de venta. Un crecimiento en 11 años de 190 % en el piso de ventas y cuenta con 162 unidades.

3.3.3 SUPERAMA.

Superama, fundada en 1960, es la división de supermercados de Cifra. Su estrategia está enfocada a satisfacer las necesidades de la comunidad en la que se ubica, generalmente de una clientela de clase media-alta. Su estrategia es un servicio Express, siempre hay cajas disponibles. Superficie de los supermercados actuales va desde 650 a 2,300 metros cuadrados de piso de ventas. Sin embargo los parámetros para la apertura de nuevas unidades son de 2,000 a 4,000 metros cuadrados. Durante los últimos tres años fue la división de menor crecimiento del grupo, en 1989 contaba con 32 unidades y para 1992 las tiendas incluyen también los servicios de farmacia y renta de películas en vídeo. Ya para 1996 se eliminan el concepto de renta de películas de video pero se mantiene el de farmacia el cual resulta exitoso.

Para 2004 cuenta con 48 unidades, principalmente en la Ciudad de México, con un piso de Venta de 77,473 m² y representa el 6% de las ventas de la compañía.

3.3.4 WAL-MART SUPER CENTER.

Este formato tuvo sus orígenes en 1993 cuando incursiono Wal-Mart con 3 unidades, este formato es el mas amplio en cuestión de variedad de productos ofrecidos en piso de venta, tiene un esquema homogéneo de puesta en marcha tanto en instalaciones como en distribución (lay out), después de un proceso de 11 años de reconversión de formatos para 2004 representa el 29% de las ventas totales con 89 unidades, y con 797,106 m². su éxito no fue rápido este formato de tienda inicialmente no atraía al consumidor, se veía una tienda cara y el público en general no entraba. Se ataca con una campaña de precios bajos con las cuales se acaban las campañas de superdescuentos de 30, 40 y 50% que al público ya no convence su veracidad. En 2000 se institucionaliza la campaña Precios Bajos Siempre lo cual da paso a su aceptación por los consumidores y a la larga la campaña de comparación de precios que culminara con su salida de la ANTAD.

3.3.5 SAM'S CLUB

Este formato también relativamente nuevo tuvo sus orígenes junto con el de Wal-Mart Supercenter, un formato nuevo de tiendas de membresía, el cual cuenta con el formato mas reducido en tipos de productos y bajo un formato de consumo de bajo mayoreo, ha tenido una gran aceptación por consumidores de clase media, los cuales, aceptan con agrado los productos de estos *clubes de membresía* la aceptación ha llevado a este formato a obtener un 29% de las ventas totales del grupo, con 473,519 m² . y 61 unidades de venta en el país. Este formato de tienda va enfocado a ser el proveedor de "las Tienditas", el restaurante, el abarrotero y la cafetería. Actualmente se visualizan como líderes de venta, Vendedores especializados que captan consumidores de mayoreo, industrias, Abarroteros, con ventas que inclusión llegan a ser de trailers completos. Ataca directamente a los mayoristas tradicionales como el Zorro, El Puma, Briceño etc.

Otros dos formatos que también son parte del grupo, aunque en un segmento distinto de mercado son Suburbia cadena de venta de ropa y Vips cadena de restaurantes con gran impacto nacional.

4 CAPITULO IV INNOVACIONES WAL-MART

Desde el punto de vista económico existen diferentes estructuras de mercado. La primera y considerada como fundamental es la de competencia perfecta.

En esta estructura se realizan los siguientes supuestos sobre los oferentes y demandantes que concurren en el mercado, también sobre los productos que se comercializan:

- Existe una gran cantidad de oferentes y demandantes.

Esto garantiza que no existe ningún poder monopólico o monopsonio en la estructura, por lo que ninguno de los agentes puede modificar por si solo ni los precios ni las cantidades del mercado en su conjunto. La curva de demanda es perfectamente elástica con respecto al precio, por lo que

- Los productos son homogéneos: La industria a la que las empresas del mercado pertenecen son productoras de un bien idéntico, no existe diferencia alguna en entre el producto final elaborado por una empresa y el de cualquier otra. También son idénticos los servicios vinculados a su distribución.
- La información es gratuita, se distribuye de forma inmediata y todos los agentes la pueden adquirir.
- No existen efectos externos, las decisiones de los agentes solo les afectan a ellos mismos.

En este tipo de mercado es paradójico que aunque sea de competencia perfecta realmente los agentes tienen poco que hacer, en el sentido de que los supuestos son muy restrictivos, sin embargo, sirve para fijar cual sería el estándar de una economía deseable, donde las decisiones de todos llevarán a equilibrios óptimos, en este caso el precio es igual al costo marginal, el cual a su vez es igual al ingreso marginal.

Por el lado macroeconómico el asumir que solo existen mercados de competencia nos permite suponer que nos encontraremos siempre sobre algún

punto de nuestra frontera de posibilidades de producción, lo que permite que el nivel de producción de una economía sea el máximo posible.

En el otro extremo de la clasificación de mercados se encuentra el monopolio. En esta estructura de mercado solo existe un vendedor y muchos compradores, los cuales no tienen el poder para negociar con el monopolio, son precio-aceptantes.

El monopolista tiene la capacidad de fijar el precio o la cantidad que desea producir y los consumidores se ajustan de acuerdo a su curva de demanda.

En el caso del monopolio se puede presentar la posibilidad de discriminar por medio de la diferenciación de precios.

La discriminación en primer grado o perfecta se presenta cuando el monopolista puede vender cada una de sus unidades a diferentes precios, además de poder vender a distintos precios cada unidad a compradores diferentes, normalmente se asume que el monopolista discriminador de primer grado conoce los precios de reserva de sus clientes.

La discriminación de segundo grado consiste en una fijación no lineal de los precios, donde se cobran distintos precios dependiendo de la cantidad que se compre, por ejemplo rebajas en los supermercados por cantidad comprada, tarifas eléctricas, etc.

La discriminación de tercer grado consiste en aplicar distintos precios al bien, dependiendo de la persona o grupo de personas, por ejemplo: el precio del transporte para los ancianos, estudiantes, etc.

La competencia perfecta y el monopolio son ambos, extremos en las estructuras de mercado, normalmente, en la realidad es más fácil encontrar estructuras oligopólicas, donde existe un conjunto no muy grande de productores que compiten entre sí tratando de hacer máximos sus beneficios, normalmente algunos de esos productores tienen cierto poder de mercado e influyen sobre precios y cantidades.

En lo que refiere a los productos, en la realidad se observa la posibilidad de discriminación y se incluyen gastos asociados a publicidad, con la finalidad de

generar fidelidad a la marca.

Por lo tanto la suma de las condiciones de los mercados menos estrictos nos lleva a una estructura que une algunas características del monopolio y otras de la competencia, a esta estructura del mercado se le conoce como competencia monopolística.

Aunque es posible que una empresa tenga el monopolio del bien que produce, debido a la existencia de una patente, otras empresas pueden producir un bien parecido que sea un sustituto cercano y que introduzca al nuevo competidor a un mercado en el cual enfrentará, como los demás productores, una curva de demanda con pendiente negativa, en la cual escogerá una combinación posible de precios y cantidades donde situará su equilibrio.

Si existen altos rendimientos extraordinarios en la industria la entrada de nuevas empresas que observen la oportunidad de apropiárselos incrementaran la competencia, al existir libre movilidad en el mercado tenderán a influir sobre la curva de demanda de las demás empresas haciéndola cada vez más plana y reduciendo tanto el margen de maniobra de cada participante, como el monto de las ganancias extraordinarias

Considerando las características de competencia monopólica que imperan en los mercados con algún nivel de concentración Wal-Mart ha desarrollado estrategias para incrementar su participación en el mercado y ser líder en la industria.

Uno de los principales métodos a través de los cuales Wal-Mart se ha consolidado, ha sido por medio de la utilización de un sistema de logística de primer orden, en el cual puede eficientar directamente todos sus procesos. Como principales aspectos de logística se tienen los siguientes:

- Utilización de Centros de Distribución.
- Sistema de abastecimiento encadenado a los puntos de venta (*Retail Link*)
- Utilización de logística propia para el abasto de sus tiendas.

4.1.1 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN. (CEDIS)

Wal-Mart cuenta con 8 centros de distribución, con estos centros de distribución manejan casi el 70% de las mercancías que tienen en sus pisos de venta de mayor rotación.

4.1.2 Operación de un Centro de Distribución.

El aspecto logístico, en una tienda de abarrotes es primordial, por diversas causas,

1. Garantiza el abasto de productos.
2. Controla el nivel de inventarios del mismo
3. Maximiza el espacio en tienda.

El Centro de distribución opera como un gran almacén en el cual se reciben de manera concentrada las exigencias de diferentes tiendas sobre todos sus productos, este a su vez las clasifica y embarca de manera exacta las exigencias de los productos a las diferentes tiendas, esto en un solo embarque, canalizado al máximo de eficiencia en espacio y peso a sus tiendas.

Los beneficios para los proveedores y Wal-Mart son diversos.

BENEFICIOS DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.	
Proveedor	Walmart
El proveedor eficiente sus envíos, realizándolos en un en un solo embarque (transporte, una ubicación, regularmente urbanizada, con un sistema de recibo y descarga rápido).	Garantiza el surtido de mercancías en sus tiendas, en la cantidad, el tipo y variedad idóneas.
Los costos del proveedor disminuyen al no tener que tener un sistema de ventas a gran escala ni a nivel nacional, (vendedores locales, camionetas, infraestructura)	Mejora la operación en sus tiendas, no existen faltantes, la operación de recibo por tienda se vuelve más rápida, no hay tantos proveedores,

	con entregas directas.
La operación contable, y administrativa se eficiente, no se necesita corroborar pedidos, entregas, faltantes, factura a cada tienda en específico sino generalizada.	Controla sus inventarios, en función que ellos deciden sus inventarios, fechas de resurtido, horarios de resurtido. Etc.

FUENTE: Elaboración Propia.

Ilustración 1



El Centro de distribución Cuautitlan Izcalli, ubicado en el parque industrial Xhala, tiene una superficie de 310,000 m², equivalente a 50 campos de fútbol, inaugurado en 1998, este centro de distribución cuenta con los sistemas mas avanzados

de recibo, control y envío de mercancías secas, cuenta con 240 rampas de recibo automatizado, y otras 240 de envío, además de 50 rampas mas para procesos distintos. Además de inaugurar en 2002 otro en Guadalajara con 75,000 m² y otro en 2004 en Monterrey de igual tamaño. Para sus operadores Wal-Mart y Sam’s, tanto para productos secos como para fríos y verduras, con una de las instalaciones refrigeradas más grandes de Latinoamérica.³³



Estos centros de logística operan con una eficiencia calculada en descarga de trailers completos de aproximadamente 30 tons, o 52 pies, en un lapso de 30 a 60 minutos como máximo, desde el mismo

Ilustración 2

³³ Las ilustraciones son propiedad de Wal-Mart y son de sus informes de operación.

momento de su llegada hasta su salida.

El sistema es automatizado, se programan las citas de recibo con 48 horas de anticipado tiempo en el cual el centro de distribución anticipa la llegada del producto en cuestión y para el cual previamente con la utilización de *pallets* (tarimas) tiene contemplado el espacio necesario para su ubicación de tránsito en el almacén, así como conoce y prevé su ubicación física de todos su productos en los *racks* de forma automática, a su llegada, el centro de distribución ya conoce las características, generales del producto y tiene contemplado su destino, así como la distribución de la carga que se embarcara a las diversas tiendas, en el momento de confirmar que los productos son los requeridos en cantidad, tipo y descripción, inmediatamente informa a los operadores de almacén su próxima ubicación, y continua con el calculo de los productos de embarque, una vez realizado esto, existe otro equipo que realiza las cargas de las unidades de entrega con las cantidades especificas necesarias requeridas por las tiendas, y de esta manera al saber su ubicación exacta de cada producto, y de cantidad, eficiente del cargado, de sus propias unidades.

Los centros de distribución trabajan 24 horas al día, distribuyendo 8 horas a recibo, 8 horas a la preparación de embarque y 8 horas al embarque de sus tiendas, estos horarios son móviles en función de las necesidades operativas del propio centro de distribución. Contando con altos estándares de mantenimiento, sanidad y capacitación al personal, sistema interno inalámbrico de comunicación general, tanto de información como de voz, lo cual les genera alta eficiencia en cuanto a comunicación.

Ilustración 3



Algunos aspectos interesantes e innovadores se presentan en el hecho de que si bien las mercancías se manejan con la utilización de montacargas, los cuales son operados manualmente, la distribución de operaciones se hace de manera automatizada, el control central, en el

momento de la llegada de un proveedor, conoce todos los datos del producto y distribución e inmediatamente ordena a un operador de montacargas, la descarga, informa de su ubicación y del tiempo promedio necesario para hacer la maniobra, el operador retroalimenta esta información *pallet* por *pallet* y de esta manera el sistema central sabe las ubicaciones y cantidades en almacén, de igual manera calcula y asigna las siguiente tarea del operador de montacargas, de esta manera un cerebro central, maneja como una telaraña, las redes de logística al interior del centro de distribución. Con lo que garantiza la eficiencia en los traslados, trayectos y funciones de la operación en si misma.

La integración de los pedidos de Wal-Mart en sus centros de distribución le hace incrementar su poder de negociación frente a los proveedores, a quienes les puede fijar políticas de precios, transferirles el costo de promociones que originalmente no estaban planeadas por el proveedor, reducir sus costos de almacenaje, etc .

Al concentrar sus operaciones Wal-Mart establece condiciones para explotar sus economías de escala al tener una rotación rapida de inventarios reduce costos y al organizar a sus proveedores bajo esquemas de *just in time* enfrentar así estructuras de costos decrecientes, lo que le ha facilitado expandirse y convertirse en la empresa más importante en el ramo.

Según la encuesta de evaluación coyuntural mercado crediticio, del 100% de las fuentes de financiamiento para las empresas en promedio del año 1999 al año 2004, solo un 31.45% utilizaron algún crédito bancario, y el 77.4% fue crédito otorgado por empresas a sus clientes, (proveedores)

Cuadro 6

Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado			
Crediticio Total			
Fecha	Empresas que utilizaron crédito bancario	Empresas que no utilizaron crédito bancario	Empresas que otorgaron algún tipo de financiamiento
Ene-Mar 1998	34.10	65.90	N/E
Abr-Jun 1998	42.10	57.90	N/E
Jul-Sep 1998	34.50	65.50	N/E
Oct-Dic 1998	38.30	61.70	N/E
Ene-Mar 1999	33.30	66.70	N/E
Abr-Jun 1999	38.10	61.90	71.90
Jul-Sep 1999	39.60	60.40	73.50
Oct-Dic 1999	38.20	61.80	76.90
Ene-Mar 2000	34.00	66.00	75.90
Abr-Jun 2000	35.50	64.50	79.00
Jul-Sep 2000	33.70	66.30	80.60
Oct-Dic 2000	34.20	65.80	77.20
Ene-Mar 2001	31.80	68.20	79.30
Abr-Jun 2001	33.60	66.40	77.90
Jul-Sep 2001	31.90	68.10	77.00
Oct-Dic 2001	33.00	67.00	72.70
Ene-Mar 2002	27.50	72.50	74.30
Abr-Jun 2002	28.50	71.50	73.20
Jul-Sep 2002	28.20	71.80	78.50
Oct-Dic 2002	30.90	69.10	77.30
Ene-Mar 2003	26.90	73.10	80.30
Abr-Jun 2003	30.40	69.60	81.10
Jul-Sep 2003	29.60	70.40	79.60
Oct-Dic 2003	31.00	69.00	79.10
Ene-Mar 2004	27.50	72.50	78.70
Abr-Jun 2004	26.60	73.40	79.30
Jul-Sep 2004	26.40	73.60	80.40
Oct-Dic 2004	26.30	73.70	77.50

Fuente: Banco de México. Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado

Ya que no se puede precisar con exactitud los tipos de financiamiento ni las políticas de pagos con respecto a los proveedores, podemos analizar que este modo de financiamiento a través de los proveedores, es un método recurrente de financiamiento a 30 días o mas en algunos casos. Aunque esta practica es conocida y aplicada por las empresas en general, incluido el sector Autoservicio, el peso de participación de Wal-Mart le da poder de negociación siendo un factor de presión para exigir un mejor trato que sus competidores, Comercial Mexicana, Gigante etc.

Sabemos que cuando una empresa al interior de su industria opera con economías crecientes a escala la estructura de mercado tiende a concentrarse y la participación de la empresa se acentúa cada vez más conforme su estructura de costos desplaza a sus competidores, quienes incluso, pudieran haber tenido históricamente una trayectoria dominante en el ramo.

4.1.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN PROVEEDOR-TIENDA-CLIENTE. (RETAIL-LINK)

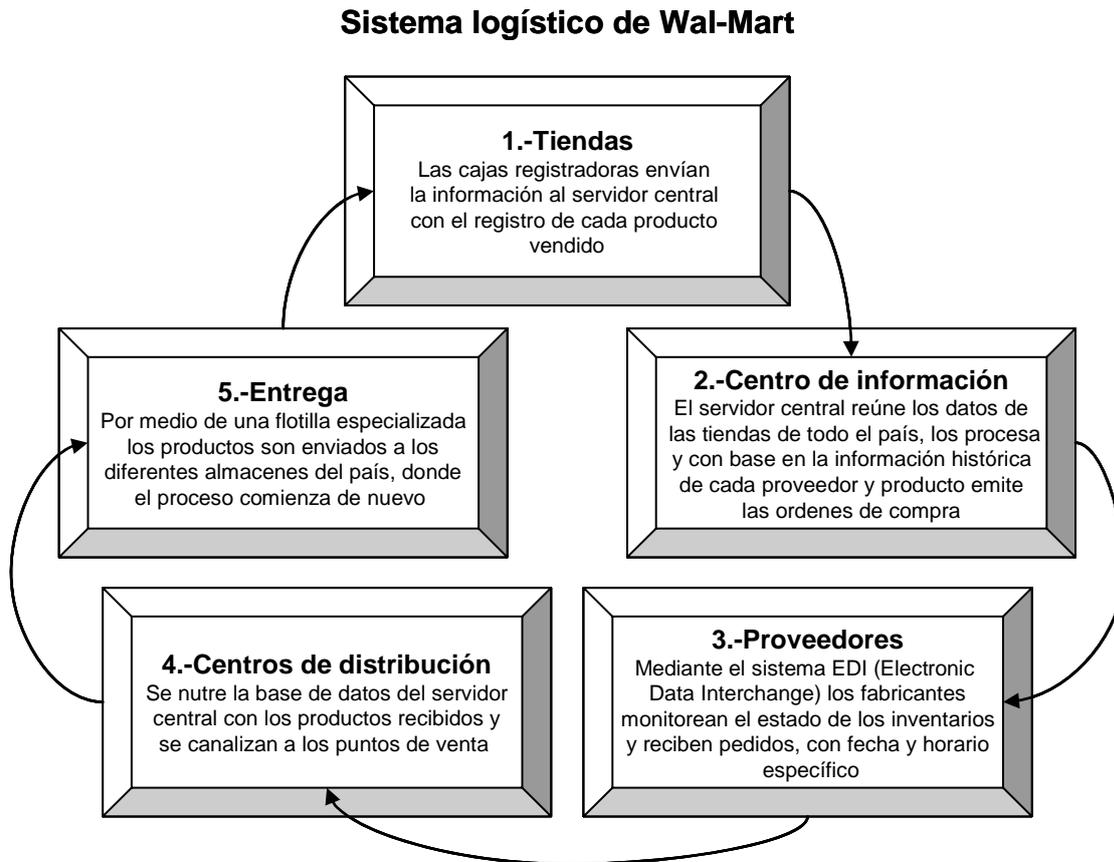
Otro de los puntos medulares de la operación de Wal-Mart es su sistema de Retail-Link³⁴, el cual es un sistema que permite tener comunicación directa, entre compras, proveedores, ventas y almacén. *Retail Link es una herramienta que permite que Wal-Mart y nuestros proveedores de mercancía compartan datos, haciendo posible el monitoreo y análisis de nuestro negocio*³⁵

Como opera un sistema avanzado de información de tiendas de autoservicio.

³⁴ Sistema de información avanzado para tiendas de autoservicio utilizado por Wal-Mart para el manejo de su información sobre operación de mercancía, este sistema es utilizado a nivel mundial y es actualizado en procedimientos y características por lo menos una vez al año.

³⁵ . Manual de Usuario, RETAIL LINK MERCADEO ESTRATÉGICO, Wal-Mart de Mexico.

Figura 2



Fuente: Elaboración Propia.

Este tipo de manejo de información (*Retail Link*) en conjunto aun sistema de intercambio electrónico de información, *EDI*³⁶ (Electronic Data Interchange), el cual permite a través de cualquier conexión a internet, acceder a los pedidos, verificar fechas de envió, producto codificación, condiciones de pagos, cobranza, pagos realizados, bancos etc. Esta información se maneja tiempo real, por lo que se pueden ver las condiciones diarias de pedidos y sus estatus.

1. Las tiendas. A través de sus terminales de venta (cajas) informan sobre la

³⁶ Electronic Data Interchange, protocolo informático, para la transmisión de datos, cifrado y de alta seguridad para los usuarios a través de la Internet.

venta de algún artículo, esta información se va directo al Centro de Información. El cual notifica el estatus a las *terminales internas*.³⁷ y esta a su vez notifica al *Centro de Información*.

2. **Centro de Información.** Recibe esta información sobre faltante y a través del análisis del comportamiento histórico y proyectado de consumo de este insumo calcula el resurtido correspondiente a este ítem³⁸, conociendo el tiempo de respuesta del proveedor, tiempo de traslado *CEDIS* a tienda y emite la información por EDI, al comprador responsable de ese catálogo de ítems, el cual tiene pleno conocimiento de las características del pedido u *O.C.* (orden de compra) y el cual puede modificar en caso necesario y extremo las necesidades de la tienda, hasta un límite.

3. **El proveedor.** Es notificado vía EDI, de este pedido y/o *O.C.*, en el cual se establecen los tiempos de resurtido para ese pedido cabe destacar que la mayoría de las *O.C.* entran en un esquema JIT (*Just in Time*)³⁹, en el cual se establece, cantidades, descripciones, precios condiciones de compra (previamente contempladas en el contrato de proveeduría) etc. Ellos notifican al *CEDIS*, los días y condiciones de entrega, (distribución y cantidades de los embarques), previa confirmación del *CEDIS*

4. **El CEDIS,** informa al CENTRO DE INFORMACION, sobre el estatus de la *O.C.* que esta por resurtirse a sí mismo, en el momento de recibirlo, informa el estatus de la entrega de este pedido, y se guarda información sobre la eficiencia de respuesta del proveedor, información crucial para la evaluación del proveedor que se hace de manera trimestral a todos los proveedores para

³⁷ Estas se refieren a unidades móviles inalámbricas, que generan información sobre todos los ítems, de la tienda, situación de inventario en almacén, inventario en exhibición, Cantidad solicitada al Proveedor, Cantidad ya en Centro de Distribución, Mercancía en trayecto, Precios de venta, codificación de barras, descripción, presentación etc

³⁸ Término con el cual se delimita un producto en la tienda

³⁹ Beneficios de Justo a tiempo. Reduce el tiempo de producción; Aumenta la productividad; Reduce el costo de calidad; Reduce los precios de material comprado. Reduce inventarios; Reducción de espacios; Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.; Se puede aplicar a cualquier tipo de empresa que reciba o despache mercancías; Se basa en el principio de que el nivel idóneo de inventario es el mínimo que sea viable; Es un metodología más que una tecnología.

tener los que generen las mejores condiciones. El CEDIS, recibe la mercancía y programa el resurtido a las tiendas, juntando los ítems solicitados, en transportes cerrados a cada tienda, a su vez informa al CENTRO DE INFORMACIÓN las fechas de resurtido real en la tienda, y estas a su vez se pueden consultar en cualquier terminal interna, así los jefes de área de cada sucursal, saben exactamente la fecha de resurtido real de cada ítem. Cabe destacar que el estándar máximo de estadía de un producto en el CEDIS es menor a 48 horas, y en promedio se envía en menos de 24 hrs.

5. Entrega. (Flotilla interna de transportes) Por medio de ésta se envía las necesidades exactas de cada tienda, unidades monitoreadas vía satélite, con un esquema muy eficiente de carga y descarga tanto en CEDIS como en la tienda. Esto ocurre a nivel nacional. Una vez finalizado el resurtido el sistema actualiza los nuevos inventarios y el proceso vuelve a continuar.

4.1.4 BENEFICIOS PROVEEDOR-WALMART CON RETAIL LINK

PROVEEDOR	WAL-MART
El proveedor puede desarrollar pronósticos exactos, construir historial de ventas, planear programas de producción, rastrear ventas de artículos nuevos reducir inventarios.	Sabe que mercancías se desplazan de mejor forma por segmento de mercado, analiza los impactos de precios en los artículos (elasticidades precio)
El proveedor tiene certeza que los compradores y las tiendas conocen los pedidos y sus necesidades	Optimiza su Chain Supply ⁴⁰ ,
Le permite conocer la penetración y aceptación de su marca por región, tienda, o ciudad, analizar las tiendas de oportunidad y de mayores ventas de	Determina su demanda de producto por ciudad y permite preparar estrategias y crecimientos de unidades por región.

⁴⁰ Cadena de Suministro.

manera rápida, sin invertir en una infraestructura de análisis	
--	--

Fuente: Elaboración Propia.

BENEFICIOS DE RETAIL LINK.

El *retail link* genera información valiosa a Wal-Mart y al Proveedor por igual. Algunas de las características de información con las cuales cuentan los proveedores con respecto a Wal-Mart a través de *retail link* son:

INFORMACIÓN DE LOS ARTÍCULOS: Todos los tipos de productos, clases y líneas que se tienen dadas de alta, junto con sus clasificaciones, UPC⁴¹ (códigos de barras)

UNIDADES DE NEGOCIO. Muestra la actividad de todas las unidades de venta, en las unidades donde los proveedores tengan actividad o no, con una descripción detallada de la tienda.

SELECCIÓN DE TIEMPO. Se pueden generar evaluaciones por tiempo, entre periodos, por semanas, por fines de semana, con respecto a un año etc.

PUNTOS DE VENTA⁴² (POS). Genera información sobre cantidades específicas de venta por artículo, por cantidad vendida, precio promedio etc.

EMBARQUES. Proporciona información sobre los embarques recibidos en tienda.

INVENTARIOS. Proporciona información sobre el inventario, permitiendo conocer la existencia actual en tienda, en bodega, en tránsito, etc.

EN PEDIDO. Proporciona información sobre las órdenes de compra (O.C.), incluso con opción a la distribución de las órdenes por unidad de venta.

FORECAST. Predicciones sobre comportamiento a varios niveles, toma en cuenta los datos de venta anteriores y el histórico por periodos de venta..

⁴¹ Nominación al Código de Barras de cada producto el cual es único y tiene un registro a nivel nacional y otros casos a nivel internacional. Unit Product Code.

⁴² POS: Puntos de venta, generalmente Tiendas. Point of Sales

Esta información esta en forma de bases de datos y con la utilización conjunta de estas variables se pueden generar un sin fin de información importante para la toma de decisiones a todos los niveles, administrativo, de negociación, ventas, etc. Cabe destacar que esta información se encuentra actualizada a 12 horas de ocurrida, es decir el día de hoy se pueden consultar las ventas del día de ayer en cualquier unidad de venta.

Además existen otros tipos de información y análisis que se pueden realizar con estas herramientas, por ejemplo: se pueden hacer análisis de desempeño, volumen de ventas, utilidad generada al grupo, eficiencia, márgenes, rebajas, rotaciones de inventario, cálculos de retorno de inversión (ROI), etc.

Con toda esta información el proveedor conoce directamente el impacto de los productos, sus líneas, etc. Analizar sus zonas de influencia, ya que al tener información sobre las ventas por tienda a nivel nacional uno puede analizar su impacto regional, ubicar las zonas en las que se tiene alta aceptación, además de tener herramientas para sustentar una política de precios, de publicidad etc.

De igual manera Wal-Mart puede generar análisis profundos sobre el comportamiento de sus proveedores y de sus líneas de mercaderías, analizar su desplazamiento, rotación, productos líderes, beneficios para la cadena, márgenes etc.

Con el *retail link* Wal-Mart reduce costos de información. Los datos que obtiene los utiliza para alinear a sus proveedores a sus objetivos, principalmente el de *precios bajos siempre* por medio de las externalidades⁴³ positivas que surgen de su proceso de generación de información.

La externalidad que genera Wal-Mart es la información de mercadeo de los productos y de las proyecciones que hace de su demanda. Al otorgar esta

⁴³ Las externalidades, también conocidas como *efectos externos*, *economías externas* y *utilidades* (o *desutilidades*) *externas*, son efectos económicos colaterales de las acciones de unas personas sobre otras que no se expresan en un precio, es decir, que son externos al mercado

información al proveedor, considerando que la cadena opera a nivel nacional, reduce la necesidad de los proveedores de invertir una cantidad mayor de sus recursos en estudios de mercado, lo que sin duda incrementaría sus costos

De esta manera y a un costo nulo, ya que el uso del sistema de información por parte de los proveedores no modifica la estructura de costos de Wal-Mart, la cadena comercial genera un encadenamiento hacia atrás (proveedores) que le permite incrementar su fortaleza hacia delante (consumidores) ya que cada peso que Wal-Mart ahorra, para sí o para sus proveedores lo refleja en su filosofía de *precios bajos siempre*, que es además la punta de lanza de su estrategia comercial.

4.1.5 MARCAS PROPIAS.



Las marcas propias son un tipo de mercancías las cuales son con uso de una marca exclusiva de la cadena, la cual le maquilan con su propia marca, y que tiene la distribución garantizada en la misma cadena. Si bien las marcas propias no son un segmento exclusivo de Wal-Mart si fue el primero que logro un impacto fuerte en los consumidores. sus inicios en México fueron a través de la utilización de Marca Propia® la cual comenzó con artículos básicos, y después ya con la presencia de Wal-Mart cambio su formato a Great Value®, y expandió su catalogo a diversos productos.

Como preparar una marca libre y/o Marca Blanca.

Si se es fabricante	Si se es minorista
* Invertir en la marca con publicidad, promoción y comercialización para crear hábitos de compra.	* Averiguar que categorías están maduras para el desarrollo de una marca propia.
* Promover una corriente uniforme de innovación real y acelera la penetración.	* Obtener todos los datos antes de tomar decisiones en cambios promocionales.
* Defender la posición: enfocarse en	* Invertir en el desarrollo de una

marcas claves y eliminar las menos exitosas.	marca o nombre propio.
* Manejar la diferencia de precio: entender la elasticidad y maximización de margen.	* Manejar el movimiento de precios de manera científica y desarrollar una tecnología apropiada para la fijación de precios.
* Desarrollar estrategias diferenciadas, categoría por categoría, negocio por negocio.	* Asociarse con fabricantes que deseen alinearse con los intereses de la cadena y con los de los consumidores.

FUENTE: Elaboración propia.

4.1.5.1 Como opera una Marca Propia y/o Libre (Great Value®).

Existen productos de alta rotación y que son generalmente atractivos por su volumen, Wal-Mart selecciona un productor que cumpla con estrictos controles internos de calidad y producción y a través de un proceso muy estricto de selección, genera un convenio con el productor, quien le



maquilara con su marca este producto. Por un lado Wal-Mart tiene la certeza de que el producto en el mercado es de alta calidad, y por el otro el proveedor sabe que sus ventas por este producto en la cadena están prácticamente garantizadas. Y genera un punto de venta más, aunque exclusivamente como maquila, no como expansión de su imagen y producto.

4.1.5.2 Razones para elegir una marca propia

En un inicio de la utilización de estos productos, no tenían mucha aceptación ya que estaba en duda la calidad de los productos, ya que por tener un precio menor era fácilmente atribuible que fueran de una calidad menor.

Wal-Mart revirtió esta situación con un proceso selectivo y muy estricto para sus maquiladores de marcas propias, generando todo un departamento de dedicado a su desarrollo con expertos, que si bien no son especialistas en los procesos de producción de cada artículo delegan esa responsabilidad al mercado, si los productores son los líderes del mercado, es por que realizan un proceso productivo eficiente, por lo tanto se enfocan en la calidad, es por eso que su segmento de *Aseguramiento de Calidad de Marcas Privadas* es uno de los más estrictos y bien organizados del país.

Con este cambio de política se logra con el paso del tiempo el garantizar al consumidor que los productos marca propia (Great Value®), son de la más alta calidad. Como dice su leyenda *Este producto lleva 2 controles de calidad el del productor y nuestro propia, por lo tanto esta 200% garantizado*. Si bien la mayoría de los consumidores tienen la percepción de que son buenos productos, aún no están completamente valorados si se toman en cuenta los estándares que aplica Wal-Mart en su selección

Wal-Mart tiene mucho cuidado en sus quejas, la cuales son revisadas directamente por *control de pérdidas*⁴⁴, y notificadas a la dirección de la cadena y a la de la tienda, generando todo un procedimiento para dar pronta respuesta al cliente e inmediatamente se le notifica que su queja ha sido recibida y que llevara seguimiento por la administración de la tienda conjuntamente con la dirección y el proveedor en su caso.

Con respecto a una queja en cuestión de calidad, no solo se le da el seguimiento en donde se notifica, todos los participantes, la dirección, compras, proveedor y consumidor, si no que el área de calidad investiga minuciosamente en caso de ser marca propia, las causas por las cuales se presento esta queja, y cuales son las medidas correctivas y preventivas para evitar otro evento similar, y en caso de no ser convincentes las medidas tomadas se da de baja al proveedor de marcas propias y la penalización puede llegar inclusive a su participación en la cadena.

⁴⁴ Organismo encargado de la integridad de los artículos al interior de la tiendas, este no depende directamente de la tienda ni de su administración si no de la corporación directamente

Este tipo de control tan estricto a generado que el segmento de marcas propias, sea un elemento confiable, que cada vez toma mas fuerza frente al consumidor, el cual se esta familiarizando con un producto de alta calidad aun precio bajo.

Cabe destacar que este segmento esta siendo ha impactado principalmente a las amas de casa, quienes buscan maximizar su consumo y que han venido observando que este segmento le genera un beneficio igual a un costo menor. El impacto en otros segmentos poblacionales no ha sido importante, debido a que la marca comercial tiene un peso importante en las preferencias y gustos de los consumidores, la propia sinergia del consumo y evolución de estos productos le van abriendo espacio lentamente hacia otros perfiles de clientes.

Las marcas propias aprovechan el gasto en publicidad de las marcas líderes para posicionarse en el mercado, actúan como *free rider*, ya que al no hacer publicidad pero colocarse cerca de sus lugares de exposición y venta se apropian de parte de la demanda que han generado con su gasto en publicidad, un ejemplo de ello son los aceites, a través de campañas permanentes los proveedores estimulan al consumidor a comprar su aceite con propaganda sobre sus bondades, cuando el consumidor se acerca al área de venta de aceite no solo encuentra las marcas conocidas por el gasto que hacen en publicidad, también encuentra la marca propia, que es igual o mejor en calidad y a un precio menor, incrementando la diferenciación horizontal de su oferta de productos⁴⁵ con el solo hecho de colocar su marca propia, que a la postre si es reconocida y bien aceptada puede diferenciarse verticalmente⁴⁶ en al menos un sector de consumidores si se percatan que es de una mayor calidad y se encuentra a un menor precio ya que podrían conseguir que la marca propia sea claramente preferida.

⁴⁵ La diferenciación horizontal se presenta cuando entre dos o más bienes se consideran que son diferentes, pero sustitutos cercanos, sin que exista unanimidad en los consumidores sobre la disposición a pagar por ellos, algunos preferirán un bien, otros otro

⁴⁶ La diferenciación vertical se presenta cuando existe unanimidad entre los consumidores sobre la disposición que tienen para pagar por un bien, con respecto a otros sustitutos cercanos.

4.1.6 CONTROL DE PÉRDIDAS.

Otro de los elementos que se consideraría implícito y parte del proceso mismo de la tienda, es su vigilancia. La ANTAD dio a conocer que el robo "hormiga" en el sector *ocasiona pérdidas anuales que ascienden a 5,000 millones de pesos, del cual 39% lo realizan los empleados, el 50% por ciento opera de forma externa y el 11% asalto a mercancía*⁴⁷ como se le ha denominado a este atraco ha tenido gran importancia por el lo que representa las tiendas.

Al grado de ser considerado en la legislación con penas mas severas. A la par se realizó una campaña de información y publicidad al respecto con el fin de desalentar esta práctica.

En los autoservicios existen dos tipos de robos los exteriores y los interiores, los primeros que podrían entrar en la modalidad de robo hormiga, son los cometidos por consumidores externos quienes roban diversos artículos, los segundos son empleados que desde el interior hurtan mercancías aprovechando estar al interior de las tiendas y conocer los mecanismos de seguridad y en algunos casos coludidos con la administración de la tienda en robos mayores.

Por esta razón Wal*Mart tiene un control de seguridad independiente a la tienda que responde directamente al corporativo. El sistema tiene beneficios múltiples: el personal de seguridad no depende de la administración y por lo tanto no tiene contacto con los mismos, se les capacita y son rotados para operar en todas las sucursales, además de utilizar esta capacidad constantemente, son supervisados por elementos externos e internos.

Se encuentran capacitados y registran de manera independiente cualquier movimiento de mercancía, ya sea de llegada o de salida, con controles muy estrictos y en los cuales llevan varios candados de seguridad

⁴⁷ Flores Guadalupe, Noticieros Televisa, Feb-18, 2004. Ciudad de México.

para evitar robos y con los cuales se promueve que en caso de alguna anomalía, la administración de la tienda tenga conocimiento de los movimientos que ocurren de manera irregular.

El control para robo exterior cuenta con sistemas muy avanzados de vigilancia, a través de cámaras de vigilancia apostadas a lo largo y ancho de la tienda, además cuentan con un monitoreo disuasivo, que se expone en pantallas de las mismas tiendas con el fin de enseñar a los posibles infractores que son vigilados, también hay personas vestidas de consumidores que están constantemente vigilando entre los clientes, estos sistemas son variados y son precauciones que se toman indistintamente de la tienda, medidas que les han dado resultados, y que mantienen a Wal-Mart como una de las tiendas con el índice mas bajo de robos externos e internos, por sus controles tan estrictos.

4.2 INNOVACIONES DE LA COMPETENCIA

Algunos de los puntos anteriores se han mencionado como innovaciones no son los primeros en su utilización, pero si son los primeros en usarlos como un mecanismo y un proceso completo y no solo como una herramienta dispersa.. Por ejemplo en 1994 Wal-Mart inicia la conversión operativa al cruce de andén *crossdocking* o utilización de los CEDIS, con el desarrollo del centro de distribución de Cifra, mejor conocido como DIMALSA (Distribución de Marcas Libres) con lo cual se busco la centralización de compras, en 1998 inaugura ya el centro de distribución Cuautitlan, con 310,000 m^2 de superficie, cuando Gigante tiene contemplado la utilización plena de sus centros de distribución que alcanzan entre todos poco menos de 60,000 m^2 . *Al finalizar 2003, alcanzamos 100% de la capacidad instalada de nuestros ocho centros de distribución. Éstos cuentan con 59,300 m^2 de área techada y están ubicados en México, D.F.; Monterrey, Nuevo León; Guadalajara, Jalisco; Tijuana, Baja California; y Mérida, Yucatán, lo que nos permite dar servicio a las cinco principales regiones del país.*⁴⁸, de igual manera Comercial Mexicana inauguró en 2003 su macrocentro de distribución, aproximadamente 200,000 m^2 , el cual esta a la vanguardia en procesos, cabe destacar su parecido operativo con el

⁴⁸ INFORME ANUAL GIGANTE 2003

de Wal-Mart, y que altos operarios del mismo son exempleados de Wal-Mart. Pero esto ocurre varios años después de que la competencia de Wal-Mart reconoció sus beneficios.

5 años de diferencia operativa, y que sucedió en esos 5 años, con los resultados por cadena, podemos ver, los datos de ventas, costo de operación y margen.

Cuadro 7

4.2.1.1.1 MARGEN DE OPERACIÓN POR CADENAS

AÑO	Wal-Mart	Organización Soriana	Controladora Comercial Mexicana	Grupo Gigante	Grupo Comercial Chedrahi
1996	4.7	6.4	3.0	2.4	3.5
1997	4.8	7.7	2.8	3.2	7.2
1998	3.7	7.3	3.7	3.6	5.8
1999	5.0	7.9	3.9	4.0	5.7
2000	5.3	7.0	3.5	4.4	3.5
2001	5.8	6.6	3.1	3.6	N/D
2002	6.0	5.7	2.9	2.2	N/D
2003	6.1	6.1	4.0	2.6	5.5
2004	6.8	6.8	4.7	2.9	4.8

FUENTE: Elaboración propia con base en sus informes anuales

Si bien no puede atribuir directamente el beneficio económico expresado por la utilización de estos CEDIS, se puede ver cierto impacto reflejado en la baja de costos de operación, y en la urgente puesta en marcha del resto de la competencia de métodos operativos similares.

Los sistemas de información.

Como se ha mencionado desde su llegada Wal-Mart impuso su filosofía de información, explotando los casi 30 años de experiencia informática en el ramo. Wal-Mart inicio sus procedimientos informáticos en 1966 con la asesoría de IBM, y la asociación nacional de minoristas en Estados Unidos (NMRI, por sus siglas en ingles) a partir de 1998 ya tenia consolidado en todas las tiendas un sistema confiable y centralizado de información. *a partir de la integración de nuestras operaciones en México en septiembre de 1997....hemos aprovechado al máximo los beneficios que la tecnología y capacidades de Wal-Mart, es así como a la fecha todos los sistemas de información, de operación en tienda y*

*logística en nuestros negocios de autoservicio son los mismos con que Wal-Mart opera a nivel mundial*⁴⁹. En cambio la situación de sus competidores aún registraba un atraso considerable. La ANTAD y particularmente Gigante y Comercial Mexicana empezaron a planear la respuesta operativa ante la inminente avalancha operativa de Wal-Mart, y hacia finales de 2003, la competencia preparaba su contraataque.

En noviembre de 2003 liberaron la primera etapa. *Los principales beneficios derivados de la implantación de SAP Retail son: 1) elevar el grado de integración de la cadena de abasto; 2) mejorar los procesos y adopción de mejores prácticas; y 3) obtener una infraestructura más sencilla y más eficiente de operar*⁵⁰. El sistema SAP Retail, busca igualar las condiciones de información e integración entre los distintos procesos, si bien no se ha llegado a la explotación total de esta tecnología se espera que los resultados sean notorios en poco tiempo.

Los cambios con objeto de tratar de igualar las condiciones de operación de Wal-Mart se dieron en el año 2002. *El primero y más importante fue el cambio en la estrategia de precios que realizamos en el año; de nuestra conocida fórmula basada en promociones y descuentos a una campaña de precios bajos permanentes.*⁵¹

La política de precios bajos, ha sido ofrecida por Wal-Mart permanentemente y en la actualidad sus competidores están concientes de que si ahorran 1 peso ese peso lo pueden ofrecer como descuento para sus clientes, *Cada vez que Wal-Mart gasta un dólar tontamente, éste sale directamente de los bolsillos de nuestros clientes.*⁵²

⁴⁹ Informe Anual, Wal-Mart, 1999.

⁵⁰ Informe Anual, Gigante, 2003.

⁵¹ Informe Anual. Comercial Mexicana, 2002.

⁵² Walton, Sam, Made in America, pag. 30

Los beneficios de Comercial Mexicana y Bodega a partir de este cambio de operación están dando frutos y como se puede ver en los resultados de la compañía el cambio de dirección es el correcto.

La futura tendencia de la distribución será un poco mas cautelosa, si bien como se dice, popularmente, el que pega primero pega dos veces, este refrán aplica sensiblemente para la industria, ya que actualmente las cadenas están muy alertas de cambios operativos importantes, y la respuesta por parte de Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, no se ha hecho esperar, al introducir sistemas de operación parecidos que buscan incrementar su participación y preferencia en el mercado, innovando los procesos que Wal-Mart introdujo a la industria.

Los centros de distribución de Comercial Mexicana son sin lugar a dudas, los centros más avanzados tecnológicamente en México, con una práctica muy parecida a la japonesa copiar algo y después mejorarlo. Han incorporado los avances actuales en CEDIS y los han llevado un paso adelante en materia de automatización y logística, los resultados de Comercial Mexicana se empiezan a reflejar sus informes operativos.

La entrada de Wal-Mart al mercado mexicano provoco un cambio tecnológico sin precedentes en la industria, al eficientar y automatizar procesos que anteriormente no se tomaban en cuenta como parte vital de la estrategia de reducción de costos de las empresas.

El mejor sistema Justo a Tiempo. HEB es una cadena que ha llevado al limite la utilización de centro de distribución y la maximización de espacios, al tener como política y objetivo operativo el no tener inventarios en bodega, política que le ha redituado y mejorado su Posición financiera y operativa, asi como la percepción de atención de sus clientes y capacidades como cadenas.

5 CONCLUSIONES

Wal-Mart ha logrado establecer una posición dominante en el mercado de supermercados de México debido a la implantación de distintas estrategias que le han permitido incrementar su capacidad de gestión y reducir costos de operación.

En un principio a través de un joint venture inició operaciones en el país con la cadena de supermercados dominante (grupo Cifra) aprovechando las ventajas que ofrecen este tipo de alianzas tales como:

- **Compartir costos:** el reducir el porcentaje de costos que asume una empresa le permite vencer barreras a la entrada impuestas por la necesidad de afrontar costos fijos altos.
- **Acceso a nuevos mercados:** Las empresas pueden compartir un mercado y expandir su poder en éste.
- **Conocimiento del mercado:** los costos aprendizaje de la empresa que se instala en un nuevo mercado se reducen debido a que aprovecha la información que su contraparte ha generado a lo largo del tiempo, sobre proveedores, canales de comercialización, nichos de mercado, perfil de los clientes, etc.
- **Economías de escala:** El incremento del nivel de operación de las empresas participantes puede explotar una estructura de costos decreciente, a través de la incorporación de grandes centros de distribución, como lo haría Wal-Mart.
- **Sinergias:** La operación conjunta puede potenciar el conocimiento que aportan las distintas empresas y que por si solo no constituiría una ventaja tan grande sobre sus competidores.

Una vez establecido Wal-Mart consolidó la utilización de sus CEDIs los cuales le permitieron ejercer un poder de mercado hacia sus proveedores muy fuerte, comportándose casi como un monopsonio, ya que al concentrar su poder de negociación ha podido fijar condiciones muy ventajosas sobre sus proveedores al transferirles costos por medio del financiamiento que estos le otorgan sobre sus mercancías, llegando a ser extremadamente ventajosas en el caso de aperturas de nuevas tiendas. Este hecho a la postre puede propiciar la expulsión del mercado de los proveedores más débiles que sean incapaces de asumir altos costos de financiamiento a Wal-Mart e incrementar la concentración a en la parte superior de la cadena productiva.

Si bien Wal-Mart esta convencida que márgenes bajos de ganancia permiten ofrecer precios bajos, la realidad es que efectivamente manejan márgenes muy bajos pero en lo que corresponde a sus proveedores, Wal-Mart *per se* no tiene márgenes bajos, de hecho en el 2004 se encuentra junto con grupo Soriana como las empresas con un mayor margen de operación en la industria.

Este comportamiento ha hecho de Wal-Mart capture parte de las rentas que originalmente eran de sus proveedores debido a la falla de la competencia que existe en su mercado y que le otorga un poder excesivo de negociación sobre sus proveedores.

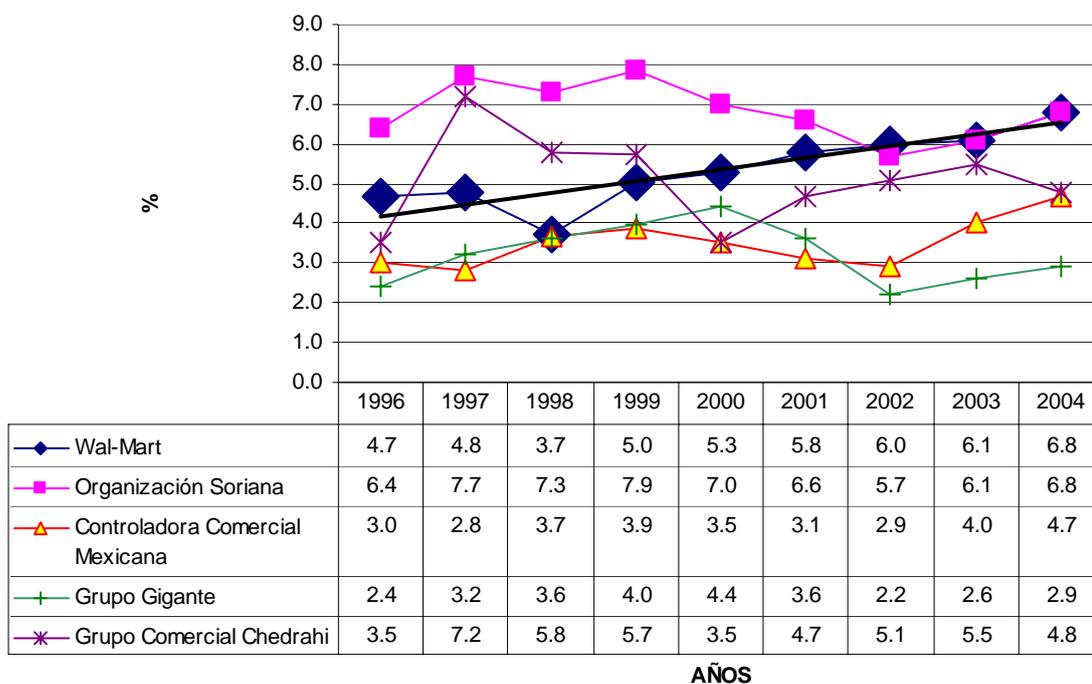
Otra estrategia que ha influido en el crecimiento de Wal-Mart en México es que no solo se establecen en grandes ciudades, donde el mercado puede estar muy competido, sino también en ciudades medianas y pequeñas, donde es posible que el tamaño del mercado solo permita un supermercado, haciéndose de pequeños monopolios locales.

Las demás estrategias de Wal-Mart están destinadas a la reducción de costos, por un lado explotan las economías crecientes a escala que presentan sus CEDIs y por otro evitan el robo hormiga al interior de sus tiendas.

Otro elemento importante en la operación de Wal-Mart es el cuidado que

tiene en sus procesos de generación de información, lo cuales les permiten conocer el estado en el que se encuentran sus operaciones en tiempo real. Al compartir parte de la información con sus proveedores les reduce costos, lo que se vera reflejado en los precios que pague por los productos.

MARGEN DE OPERACIÓN



Como se puede ver en la tendencia, la única cadena que ha ido incrementando su margen de operación y que su tendencia es positiva es Wal-Mart a diferencia del comportamiento errático y estático de las demás cadenas, aun cuando ellas en algunos casos su margen de operación es alto no es factor cuando se calcula por el nivel de ventas, y Soriana a sacrificado un alto margen por un crecimiento disimulado.

Como se puede ver a partir de 2002 la tendencia es positiva en las empresas que formaron Sinergia y que se adaptaron al nuevo esquema de operación Comercial Mexicana, Gigante, y Soriana que ya tiene operando su centro de distribución mas modesto, pero se nota el cambio de tendencia.

Como he manejado a lo largo del análisis, no obstante que sus finanzas y resultados de los competidores resultan sanos y buenos, el diferencial esta en el volumen de ventas total por metro cuadrado, el cual como se vio en el capítulo 2 es muy alto para Wal-Mart y tiene en su tendencia consolidarlo.

Y adicionalmente por medio de sus marcas propias incrementa sus márgenes de ganancia al explotar las economías de gama al interior de sus autoservicios.

En suma, se puede decir que Wal-Mart se ha convertido en la empresa dominante de los autoservicios en México debido a sus estrategias de reducción de costos, alianzas, concentración de procesos, consolidación de su fuerza en la negociación con proveedores, captura de los excedentes de sus proveedores, generación de información y apertura de unidades de venta en ciudades de todos tamaños, concentrando el mercado de autoservicios y generando acciones que pueden llevar a concentrar mercados en los eslabones superiores de la cadena de valor, al reducir los márgenes de ganancia para sus proveedores.

Por lo tanto se tienen los elementos para aprobar la hipótesis inicial.

Wal-mart ha generado externalidades positivas al atraer a un numero importante de empresas productoras a un sistema justo a tiempo (JIT), el cual reduce costos y le genera condiciones de mercado mas favorables para los consumidores al tener mejores procesos, de igual manera a forzado a mejorar los procesos de producción y distribución de sus proveedores, lo cual afecta al resto de la industria que aprovecha este beneficio directo.

De igual manera ha generado externalidades negativas al ampliar la brecha entre productores que no tienen los recursos para mejorar sus procesos o adaptarse de manera provechosa a un esquema justo a tiempo industrial,

Así como la externalidad de pulverización de canales de distribución tradicionales “changarros, tienditas” las cuales se han ido limitando a que sus ventas principales se orienten a productos de consumo inmediato, refrescos, cigarros, golosinas etc. Ya que por costos es más barato el consumo en las tiendas de autoservicio.

Un efecto positivo que ha forzado, es la puesta en marcha de economías de escala de sus competidores, los cuales están copiando el modelo de distribución y operación de Wal-Mart, lo que genera una baja en sus costos de operación y por ende una competencia más fuerte en beneficio de los consumidores, los cuales cada día son incentivados por promociones y beneficios mayores por sus compras en las diferentes cadenas.

El análisis teórico de el comportamiento de las tiendas de autoservicio es por si solo un tema de análisis particular ya que presenta elementos de los principales teorías de mercado, tanto competencia perfecta como condiciones de oligopolio y en algunas condiciones de oligopolio imponiendo barreras de entrada naturales. Los cuales no son parte de los objetivos de esta investigación, pero son una ventana para futuros análisis teóricos de las repercusiones de la aplicación de una competencia en un mercado que tiende al oligopolio.

ANEXO ESTADÍSTICO

1. ANEXO 1 Distribución de la Población en México.

DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN EN MÉXICO

CUADRO RESUMEN

AÑO	TOTAL	MENOS DE 2 500 HABITANTES	2 500 Y MÁS HABITANTES
1950	25 791 017	57.4	42.6
1960	34 923 129	49.3	50.7
1970	48 225 238	41.3	58.7
1990 a	81 249 645	28.7	71.3
1995 b	91 158 290	26.5	73.5
2000 c	97 483 412	25.4	74.6

a

Incluye una estimación por un total de 409 023 personas, correspondientes a 136 341 *Viviendas sin información de ocupantes*.

b

Incluye una estimación por un total de 90 855 personas, correspondientes a 28 634 *Viviendas sin información de ocupantes*.

c

Incluye una estimación por un total de 1 730 016 personas, correspondientes a 425 724 *Viviendas sin información de ocupantes*.

FUENTE:

Para 1950: DGE. *VII Censo General de Población, 1950*. México, D.F., 1953.

Para 1960: DGE. *VIII Censo General de Población, 1960*. México, D.F., 1962.

Para 1970: DGE. *IX Censo General de Población, 1970*. México, D.F., 1972.

Para 1990: **INEGI**. *XI Censo General de Población y Vivienda, 1990*. Aguascalientes, Ags., 1992.

Para 1995: **INEGI**. *Conteo de Población y Vivienda, 1995*. Aguascalientes, Ags., 1997.

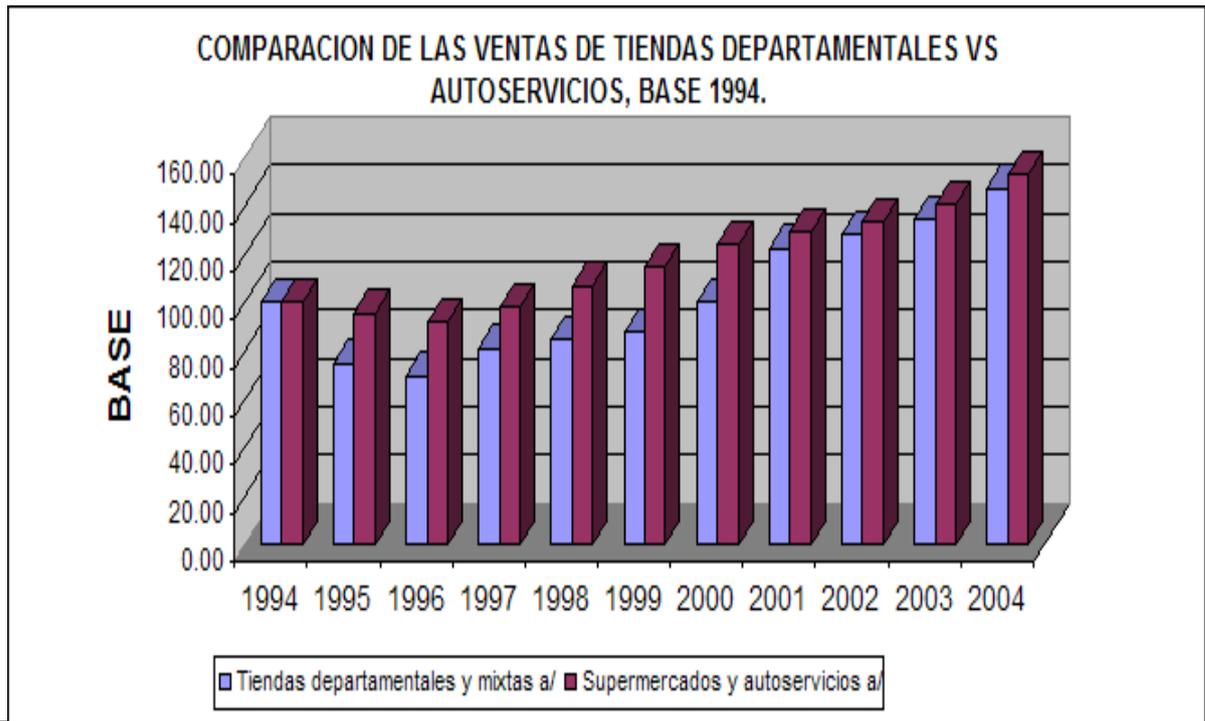
Para 2000: **INEGI**. *XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos*. Aguascalientes, Ags., 2001.

2. ANEXO 2. Establecimientos Comerciales.

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES
ÍNDICE DE VENTAS NETAS EN TÉRMINOS REALES
 POR CLASE DE ACTIVIDAD
 MENUDEO

PERIODO	TIENDAS DEPARTAMENTALES Y MIXTAS A/	SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS A/
1994	100.00	100.01
1995	74.85	95.70
1996	69.59	91.92
1997	80.97	98.26
1998	84.72	106.90
1999	87.95	114.80
2000	99.96	124.13
2001	122.31	128.93
2002	127.90	133.13
2003	134.42	140.65
2004	147.24	153.29

FUENTE: INEGI. ENCUESTA MENSUAL SOBRE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.
 ELABORACIÓN PROPIA, ÍNDICES BASE 1994 = 100.



3. Anexo 3 Margen de Operación por Cadena; Bruto y sobre Ventas,

**MARGEN DE OPERACIÓN POR
CADENAS DE AUTOSERVICIO****CUADRO RESUMEN**

AÑO	WAL-MART	ORGANIZACIÓN SORIANA	CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA	GRUPO GIGANTE	GRUPO COMERCIAL CHEDRAHI
2004	6.8	6.8	4.7	2.9	4.8
2003	6.1	6.1	4.0	2.6	5.5
2001	5.8	6.6	3.1	3.6	N/D
2002	6.0	5.7	2.9	2.2	N/D
2000	5.3	7.0	3.5	4.4	3.5
1999	5.0	7.9	3.9	4.0	5.7
1998	3.7	7.3	3.7	3.6	5.8
1997	4.8	7.7	2.8	3.2	7.2
1996	4.7	6.4	3.0	2.4	3.5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE SUS INFORMES DE OPERACIONES ANUALES. Y RESUMENES EXPANSIÓN 500.

**MARGEN NETO DE OPERACIÓN (% SOBRE VENTAS) POR
CADENAS****CUADRO RESUMEN**

AÑO	WAL-MART	ORGANIZACIÓN SORIANA	CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA	GRUPO GIGANTE	GRUPO COMERCIAL CHEDRAHI
2004	5.6	6.2	4.7	1.2	4.6
2003	4.5	4.5	2.9	1.0	5.7
2001	4.7	5.1	2.3	2.1	N/A
2002	4.7	4.8	2.5	1.1	N/A
2000	4.8	6.1	3.5	3.7	3.6
1999	5.8	8.0	4.6	4.0	5.9
1998	5.4	8.4	3.6	5.5	7.1
1997	10.6	8.3	4.0	3.3	6.8
1994	7.5	3.9	-2.4	-0.9	3.8
1996	8.7	7.6	6.0	4.3	6.2
1995	7.7	8.3	6.0	3.0	7.1
1993	7.2	4.6	3.6	1.0	N/A

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE SUS INFORMES DE OPERACIONES ANUALES Y RESUMENES EXPANSIÓN 500.

4. Anexo 4 Ventas por Cadena.

VENTAS POR CADENA

CUADRO RESUMEN, MILES DE MILLONES DE PESOS, CORRIENTES.

AÑO	WAL-MART	CONTROLADORA		GRUPO GIGANTE	GRUPO COMERCIAL CHEDRAHI
		ORGANIZACIÓN SORIANA	COMERCIAL MEXICANA		
2004	140,460.0	42,069.0	37,602.0	31,723.0	9,509.0
2003	120,256.8	35,753.4	34,978.7	30,650.0	13,877.0
2002	105,805.9	32,123.2	32,053.3	30,877.0	7.0
2001	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2000	73,946.9	25,361.0	31,610.0	27,206.5	9,956.0
1999	60,776.3	20,653.8	27,167.6	22,966.1	8,925.6
1998	51,474.5	16,305.2	23,524.8	19,070.7	6,807.7
1997	32,908.5	11,711.8	17,981.0	16,790.0	5,410.1
1996	23,250.9	17,300.2	13,737.5	14,199.9	4,565.7
1995	20,171.6	12,728.3	12,283.1	11,893.1	3,768.3
1994	15,637.3	5,346.5	9,060.3	9,046.3	2,878.8
1993	14,231.2	N/A	7,160.5	7,943.7	N/A

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE SUS INFORMES DE OPERACIONES ANUALES. Y RESEMENES EXPANSIÓN 500 ,

5. Anexo 5 Activos por Cadena

ACTIVOS POR CADENA

CUADRO RESUMEN, MILES DE MILLONES DE PESOS, CORRIENTES.

AÑO	WAL-MART	CONTROLADORA		GRUPO GIGANTE	GRUPO COMERCIAL CHEDRAHI
		ORGANIZACIÓN SORIANA	COMERCIAL MEXICANA		
2004	71,871.00	31,103.00	57,588.00	28,794.00	7,057.00
2003	64,458.30	26,093.12	45,452.25	25,777.90	11,437.60
2002	59,717.00	22,628.20	22,310.00	22,314.00	N/A
2000	49,703.40	17,364.40	20,245.50	17,512.70	7,107.00
1999	42,448.56	14,526.08	18,232.30	15,973.97	6,669.75
1998	35,524.14	10,924.42	15,615.21	13,751.34	5,659.59
1997	30,580.14	7,866.38	13,050.38	11,392.73	4,616.21
1996	19,742.70	8,885.90	9,641.20	9,954.54	5,491.00
1995	15,793.40	6,548.00	8,638.80	7,258.50	2,851.17
1994	11,187.09	4,230.74	5,875.87	5,470.16	2,020.52
1993	10,204.28	1,220.63	4,582.62	5,230.62	N/A

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE SUS INFORMES DE OPERACIONES ANUALES. Y RESUMEN EXPANSIÓN 500

6. Anexo 6 Pasivos por Cadena

PASIVOS POR CADENA

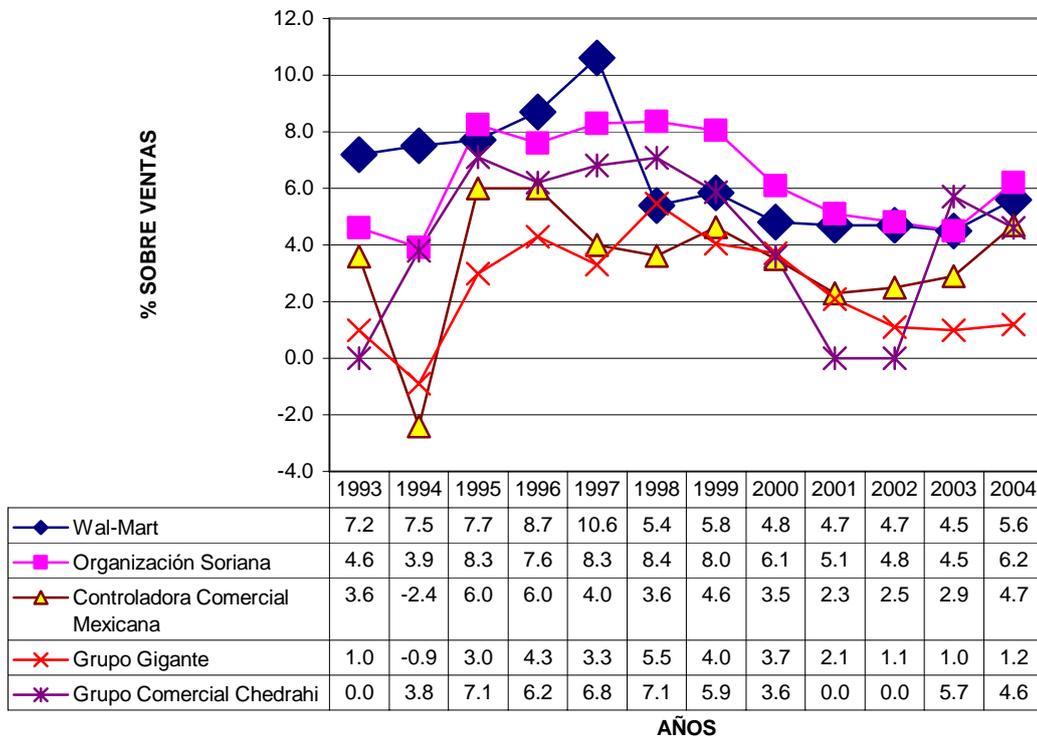
CUADRO RESUMEN, MILES DE MILLONES DE PESOS, CORRIENTES.

AÑO	WAL-MART	CONTROLADORA			GRUPO GIGANTE	GRUPO COMERCIAL CHEDRAHI
		ORGANIZACIÓN SORIANA	COMERCIAL MEXICANA			
2004	24,923.30	12,674.00	13,622.00	13,622.00	3,307.00	
2003	23,759.10	10,632.55	12,624.65	14,663.08	5,385.99	
2002	21,815.70	9,341.00	10,621.00	10,341.00	N/A	
2000	18,957.40	7,764.40	10,366.00	6,672.00	3,205.00	
1999	11,584.55	4,397.73	7,480.83	5,491.24	2,106.29	
1998	9,068.35	3,013.12	6,970.92	4,798.64	1,733.46	
1997	7,861.95	2,052.86	5,910.31	4,250.68	1,459.30	
1996	4,452.50	2,769.50	3,970.31	3,870.05	1,232.04	
1995	3,676.70	2,233.80	3,981.20	3,828.32	917.07	
1994	2,986.78	1,433.29	2,794.71	2,672.09	753.81	
1993	2,922.98	489.95	1,893.50	2,434.00	N/A	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE SUS INFORMES DE OPERACIONES ANUALES. Y RESUMEN EXPANSIÓN 500

7. Anexo 7 Margen sobre Ventas. Grafico Comparativo

MARGEN DE OPERACIÓN SOBRE VENTAS



8. ANEXO Resumen Financiero Wal-Mart

RESUMEN FINANCIERO WALMART

Millones de pesos al 31 de Diciembre de 2001

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
PIB (CRECIMIENTO ANUAL %)	-0.3	6.9	3.7	4.8	6.8	5.2	-6.2	4.5	1.9
INFLACION (ANUAL%)	4.4	9	12.3	18.6	15.7	27.7	52	7.1	8
DEVALUACION (ANUAL %)	-4.8	1.3	-3.9	22.5	2.2	2.6	55.7	59	-0.3
TIPO DE CAMBIO <i>(FIN DEL PERIODO, PESOS X DÓLAR)</i>	9.16	9.62	9.5	9.88	8.07	7.89	7.69	4.94	3.11
TASA DE INTERÉS (CETES 28 DIAS) <i>(PROMEDIO ANUAL %)</i>	11.36	15.25	21.47	24.76	19.8	31.35	48.52	14.08	14.88
RESULTADOS									
VENTAS NETAS	88,541	77,201	69,136	65,768	59,450	54,006	58,152	62,031	51,849
<i>CRECIMIENTO VS AÑO ANTERIOR</i>	15%	12%	5%	11%	10%	-7%	-6%	20%	15%
UTILIDAD BRUTA	18,088	15,468	13,757	12,860	12,066	10,289	10,973	13,076	11,280
<i>MARGEN DE UTILIDAD</i>	20.30%	20.00%	19.90%	19.60%	20.30%	19.10%	18.90%	21.10%	21.80%
GASTOS DE OPERACIÓN	12,893	11,381	10,281	10,406	9,778	8,301	9,401	9,407	8,400
<i>PORCENTAJE SOBRE VENTAS</i>	14.60%	14.70%	14.90%	15.80%	16.40%	15.40%	16.20%	15.20%	16.20%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	5,115	4,087	3,476	2,454	2,288	1,988	1,572	3,669	2,880
<i>PORCENTAJE SOBRE VENTAS</i>	5.80%	5.30%	5.00%	3.70%	3.80%	3.70%	2.70%	5.90%	5.60%
<i>CRECIMIENTO VS AÑO ANTERIOR</i>	25%	18%	42%	7%	15%	27%	-57%	27%	7%
EBITDA (Flujo operativo)	6,806	5,714	5,009	3,858	3,572	3,226	2,914	4,777	3,745
<i>PORCENTAJE SOBRE VENTAS</i>	7.70%	7.40%	7.20%	5.90%	6.00%	6.00%	5.00%	7.70%	7.20%
CIF	1,261	1,437	1,565	2,086	1,707	1,850	2,826	807	1,212
Utilidad antes de impuestos	6,182	5,374	5,153	4,580	4,234	3,978	4,397	4,247	4,031
ISR Y PTU	1,988	1,651	1,150	1,312	1,016	963	1,050	1,264	1,123
Utilidad antes de impuestos									
Partidas Extraordinarias	4,194	4,003	3,268	3,218	3,014	3,347	2,983	2,908	2,805
<i>CRECIMIENTO VS AÑO ANTERIOR</i>	13%	22%	2%	7%	-10%	12%	3%	4%	18%
Utilidad Neta	4,194	4,038	3,553	5,505	3,775	3,615	3,981	3,759	3,692
<i>CRECIMIENTO VS AÑO ANTERIOR</i>	13%	14%	-36%	46%	4%	-9%	6%	2%	29%
Efectivo Generado	7,922	6,623	5,703	5,341	4,901	4,802	5,534	4,926	4,643
POSICION FINANCIERA									
Caja	9,399	10,582	9,638	9,840	8,036	6,922	5,814	7,068	7,940
Inventarios	8,815	7,942	6,694	7,255	6,100	5,943	7,291	4,804	3,934
Otros Activos	1,897	1,367	1,037	1,943	4,507	4,229	4,523	3,152	726
Activo Fijo	32,161	28,396	28,020	27,305	26,217	28,474	31,881	22,150	15,702
Total Activo	52,272	48,287	45,389	46,343	44,860	45,568	49,509	37,174	28,302
Proveedores	12,299	11,663	9,884	10,875	9,487	8,963	11,049	8,305	6,857
Otros Pasivos	7,125	1,515	1,703	1,039	974	1,673	1,883	2,343	3,311
Inversión de los Accionistas	32,848	35,109	33,802	34,429	34,339	34,932	36,577	26,526	18,134
Total Pasivo e Inversión de los Accionistas	52,272	48,287	45,389	46,343	44,860	45,568	49,509	37,174	28,302
OTROS DATOS AL FIN DE AÑO									
Número de Unidades	550	458	414	388	369	352	331	264	229
Número de Asociados	84,607	70,700	61,145	57,649	49,510	47,129	46,898	39,934	35,321
Acciones en circulación (MILLONES)	4,444	4,536	4,656	4,809	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200

BIBLIOGRAFIA.

ANTAD Alianzas Estratégicas; Antena ANTAD, vol. 9, num. 82, pp 20-22; México, Marzo-abril, 1993.

ANTAD; Directorio, decimo primera Edición, México, Diciembre, 2004.

BENITEZ, Alejandro; Joint-Ventures. Alianzas Estratégicas para el desarrollo; Cadenas, ANTAD, vol, 2, num 2, pp.22-25; México, marzo 1994.

BINGER, Brian y HOFFMAN, Elizabeth, *Microeconomics with Calculus*, 2^a edición, Estados Unidos de Norteamérica, Addison-Wesley, 1998

ALLEN, Randy L., Fundamentos del Comercio Detallista, ed. Deloitte & Touche, Segunda edición, Patrocinado por ANTAD, México, 2000.

EFE, Sinergia de Autoservicio vs. Walmart, Reforma, 22 de octubre de 2003.

CAMPA Roberto, ANTAD: habrá amparos contra el impuesto en ventas, El economista, 15 de enero de 2005. México D.F.

CAMPA Roberto; Aplauda ANTAD alianza, El Economista, 10 de Julio de 2003. Mexico. D.F.

CAMPA Roberto; Wal-Mart crecerá 10.5% en 2003. 11-junio-2003. México, D.F.

Controladora Comercial Mexicana, Informe Anual, 1994,1995, 1996, 1997,1998,1999, 2000, 2001,2002, 2003 2004

Expansión 500, Publicación, 1994,1995, 1996, 1997,1998,1999,2000,2001, 2002, 2003,2004

Grupo Gigante, Informe Anual, 1994,1995, 1996, 1997,1998,1999,2000,2001, 2002, 2003,2004

HUERTA, Arturo, La Política Neoliberal de Estabilización Económica en México; ed. Diana, 1° edición, 1994, México.

KRUGMAN, Paul; Economía Internacional; Ed. McGraw-Hill, 1° edición al español, España 1994.

HIRSHLEIFER, Jack; Microeconomía, Teoría y aplicaciones, Ed. Prentice Hall, Traducción de la Quinta Edición, Mexico, 1994.

LEROY Miller Roger; Microeconomía Moderna, Ed. Harla, 4° edición, Mexico, 1986.

MENDENHAL, SCHEAFFER, WACKERLY, *Estadística Matemática con Aplicaciones*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993

Organización Soriana, Informe Anual, 1994,1995, 1996, 1997,1998,1999,2000,2001, 2002, 2003,2004

POLANYI, Karl, *La Gran Transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, 2ª ed. México, FCE, 2003

RAY, Debrag, *Economía del Desarrollo*, España, Antoni Bosch, 1998

SAMUELSON, Paul; Curso de Economía Moderna; Ed. Aguilar Ediciones, Decimo Septima edición; Madrid, 1981.

VEGA Marielena; Provoca la competencia de Wal-Mart su salida de la ANTAD, *El Economista*, 17 de Octubre de 2002, México, D.F.

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 1997

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 1998

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 1999

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 2000

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 2001

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 2002

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 2003

Wal-Mart Stores, Inc; Informe Anual 2004

Walton, Sam; Made in America, Mi Historia, Impresor, Imprenta y Encuadernación Arredondo, Julio, 2003.

Wal-Mart de Mexico. Manual de Usuario, RETAIL-LINK Mercadeo Estratégico