



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**WALMART DE MÉXICO: ESTRATEGIAS  
COMPETITIVAS E INNOVACIÓN, (1991 - 2015)**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN ECONOMIA

**P R E S E N T A:**

DOMÍNGUEZ HUERTA GERARDO MANUEL

**ASESOR DE TESIS:**

DR. VARGAS SÁNCHEZ GUSTAVO

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX., 2017





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a aquellas personas que estuvieron apoyándome para la elaboración de esta tesis:

Quiero agradecer a mi familia por todo su apoyo a lo largo de mis 19 años de educación, espero retribuirlo siendo un buen profesionista y una buena persona.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por acogerme en sus instalaciones desde el bachillerato, durante 8 años aprendí el valor de ser estudiante y formarme continuamente.

Quiero agradecer a mis amigos durante toda mi estancia en la UNAM, sin lugar a dudas el intercambio de ideas, chistes, logros, lagrimas y risas fueron necesarios para conseguir la inspiración para esta tesis.

Agradezco al Dr. Gustavo Vargas Sánchez por su ayuda en la elaboración de esta tesis así como la colaboración de los sinodales los cuales aportaron grandes ideas para mejorar el resultado final.

Por último te agradezco a ti lector por tomarte el tiempo de leer este trabajo de investigación, estoy seguro que podrás encontrar en las siguientes páginas material muy interesante para seguir profundizando e investigando sobre los grandes temas de la microeconomía.

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. LA TEORÍA DEL OLIGOPOLIO .....	5
1.1 TEORÍAS NEOCLÁSICAS DEL OLIGOPOLIO .....	6
1.2 TEORÍAS HETERODOXAS DEL OLIGOPOLIO .....	11
1.3 TEORÍA DE LA INNOVACIÓN EN SHUMPETER .....	18
1.4 GRUPOS EMPRESARIALES Y OLIGOPOLIO .....	22
2. HISTORIA DE GRUPO WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA .....	25
2.1 NACIMIENTO DE WALMART (FUNDADOR) .....	25
2.2 FILOSOFIA Y VALORES DE LA COMPAÑÍA .....	27
2.3 LLEGADA DE WALMART A MÉXICO .....	30
2.4 FUNDACIÓN DE WALMART DE MÉXICO .....	33
2.5 GRUPO WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMERICA .....	36
2.6 ETAPAS DE CRECIMIENTO DE GRUPO WALMART .....	42
3. ESTRATEGIAS E INNOVACIONES DE WALMART EN MÉXICO Y CENTROAMÉRICA .....	46
3.1 LIDERZGO DE COSTOS .....	49
3.2 DIFERENCIACIÓN Y SEGMENTACIÓN .....	65
4. ANALISIS FINANCIERO DE GRUPO WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA .....	82
4.1 ACTIVOS DEL GRUPO .....	82
4.2 FINANCIAMIENTO DEL GRUPO .....	85
4.2.1 FINANCIAMIENTO VIA PASIVOS (LA CUENTA DE PROVEEDORES) .....	87
4.2.2 FINANCIAMIENTO VIA PATRIMONIO .....	91
4.3 LIQUIDEZ Y DEUDA DEL GRUPO .....	93
4.4 EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DEL GRUPO .....	98
CONCLUSIONES .....	108
BIBLIOGRAFIA .....	111
CIBERGRAFIA .....	113
ANEXO ESTADÍSTICO .....	115

# GLOSARIO

ANTAD	ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES.
BMV	BOLSA MEXICANA DE VALORES.
C.V.	CAPITAL VARIABLE.
CEDIS	CENTRO(S) DE DISTRIBUCIÓN.
GSSLA	CONTROL DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA LATINOAMÉRICA (EN ESPAÑOL).
INEGI	INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFIA Y ESTADÍSTICA.
PyME	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.
R.L.	RESPONSABILIDAD LIMITADA.
S.A.	SOCIEDAD ANONIMA.
S.A.B.	SOCIEDAD ANONIMA BURSATIL.
SCNM	SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO.
WALMEX	WALMART DE MÉXICO (CLAVE DE PIZARRA).
WMC	WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA.

## INTRODUCCIÓN

El mercado minorista en México es uno de los más complejos de analizar desde la teoría económica, para caracterizarlo se requiere analizar su crecimiento, su competencia, su formación de precios y su relación con el consumidor final. Con el objetivo de contribuir a ese análisis, en el presente trabajo se investigan las estrategias competitivas y de innovación de Grupo Walmart de México y Centroamérica.

El objetivo general de esta tesis es investigar el papel de las estrategias competitivas y de innovación en el crecimiento de Grupo Walmart de México y Centroamérica realizadas en el periodo de estudio 1991-2015 para conocer cuál es la clave de dicho crecimiento, manteniendo el liderazgo frente a sus competidoras y concentrando una gran parte de la industria de tiendas de autoservicio.

Como objetivos particulares se investigará los tipos de barreras dentro del sector que le permiten a Walmart mantener una ventaja sobre sus competidoras, así como contribuir al conocimiento sobre las decisiones de inversión que dicha cadena minorista hace en estrategias e innovaciones, identificando y rescatando conceptos y relaciones microeconómicas que puedan aplicarse a este caso de estudio ligando la teoría con la realidad para entender quién es Walmart y su influencia económica.

En el presente trabajo se probaran las siguientes hipótesis:

1. Walmart de México y Centroamérica ha logrado expandir su crecimiento a través de sus innovaciones en sus tiendas de autoservicio, teniendo ventaja ante sus competidores.
2. Las principales estrategias competitivas son de no precios en el mercado minorista tales como liderazgo de costo, diferenciación y segmentación de mercado, siendo la competencia de precios una consecuencia de ello.
3. Las estrategias e innovaciones de Walmart de México y Centroamérica generan crecimiento, y dicho crecimiento le permite seguir innovando produciéndose un

ciclo de innovación-crecimiento-innovación el cual le ha llevado a concentrar la mayor parte del mercado.

Mucho se ha hablado de Walmart a nivel mundial, destacando desde las malas prácticas hasta sus prácticas de responsabilidad social. El día a día de personas que van a comprar a sus tiendas, y de grandes y pequeñas empresas que comercian con Walmart, se encuentran con una empresa que impone sus intereses y actividades a lo largo de las regiones donde opera, de allí la importancia de su estudio para hacer un balance de la conveniencia o inconveniencia de las prácticas de la empresa en la economía tanto a nivel mundial como nacional.

El interés de estudiar esta empresa no proviene de un interés aislado sobre sus actividades o presencia, sino el de estudiar el impacto de empresas líderes en su respectivo ramo con enorme poder económico (tanto financiero como de mercado), con capacidad de imponer prácticas, e incluso culturas organizativas sobre la misma economía para beneficiarse, siendo así las impulsoras del cambio no sólo económico (empleo, producción, distribución), sino político (implementación del gobierno de leyes de competencia o las evidencias de corrupción) y social (formas culturales de compra y venta de un país a otro).

Con lo anterior, se analiza la empresa más allá de una función de producción que involucra trabajo y capital de manera atemporal, retomando el debate sobre el análisis de la empresa y su creación de valor, el cual está fundamentado en toda una organización que retoma las contribuciones de todos los actores involucrados a lo largo de su cadena de valor haciendo de su crecimiento un factor endógeno, tomando para su ejemplificación el caso de Walmart.

Este fenómeno es complejo y muy diverso, así pues, las teorías microeconómicas utilizadas requerirán ser diversas pero con concordancias en algunos aspectos para estudiar el tema de Walmart. Cabe destacar que no hay una teoría que contenga todas las respuestas al fenómeno a tratar dado que la mayoría de las teorías sobre oligopolio recalcan el papel de la producción y la clasificación de los mercados en base al número de empresas, mientras que las actividades de Walmart se centran en la circulación de bienes con alta concentración de mercado y sin un número de empresas definido dentro de su mercado objetivo.

Según las dificultades anteriores será conveniente entonces hacer un contraste entre las teorías neoclásicas del oligopolio centradas en la producción y las teorías poskeynesianas de competencia de no precios para rescatar aquellos conceptos relacionados a la estrategia y la innovación, fenómenos ligados a la organización de la empresa y que por tanto pueden ser utilizados para el análisis de la producción o de un servicio.

Anticipando el uso del concepto de “oligopolio mixto” de Paolo Sylos Labini y su complementariedad con la formulación de la estrategia competitiva de Michael Porter, se hará también uso de la teoría de la innovación de Schumpeter para aplicarlas a lo largo del trabajo. Con ello se comprobará que el estudio microeconómico de la empresa va más allá de una simple administración de recursos empleados para maximizar una ganancia y buscar un punto de equilibrio a corto y largo plazo.

La investigación a realizar será de gabinete, sustentando las afirmaciones que se realizarán en el trabajo correspondiente en los informes anuales de la empresa, los informes enviados a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), notas de periódicos como El Financiero, El Economista, CNN Expansión y libros especializados en el tema de Walmart, así como portales de internet como la de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el portal de Walmart de México y Centroamérica, entre otros.

Acorde a lo anterior en el primer capítulo se presenta la teoría del oligopolio haciendo una breve revisión de distintos autores, recuperando la discusión sobre las formas de competencia en el oligopolio por precios y no precios y rescatando conceptos sobre estrategia e innovación para analizar un servicio de comercialización como el que ofrece Walmart. Se desarrollará el tema de la innovación schumpeteriana y cómo genera crecimiento en la empresa originando un desequilibrio en toda la estructura del mercado, obligando a los competidores a adaptarse a los cambios que la líder impone para finalizar con la revisión de lo que es un Grupo Comercial y sus formas de concentración en un mercado oligopólico en virtud de las diferencias entre una empresa individual y las operaciones de un Grupo Comercial.



En el segundo capítulo se estudia el origen de Wal-Mart para entender su filosofía como empresa, desde su fundación y desarrollo hasta la actualidad. Apoyando dicho capítulo en los informes anuales se investigará su estadía en México y en Centroamérica señalando su importancia como empleadora y como intermediaria, siendo una de las empresas más valoradas por los inversionistas dado su gran tamaño y continua expansión.

En el tercer capítulo se aborda el estudio de las innovaciones y de las estrategias competitivas de Grupo Walmart, retomando afirmaciones hechas en el primer y segundo capítulo de esta tesis para investigar cómo han sido implementadas en el tiempo para posicionarse como la empresa minorista más grande de las regiones donde opera.

Una vez analizadas las estrategias e innovaciones de la empresa en el cuarto capítulo se hará el análisis del crecimiento de Walmart y su generación de riqueza con base a sus datos financieros, por un lado, se usará su balance general para conocer el valor de la empresa, el financiamiento de la misma y su situación de liquidez, por el otro lado se utilizará el estado de resultados para analizar las razones de eficiencia administrativa y rentabilidad observando el efecto de las innovaciones en todo el periodo de estudio y la administración de su crecimiento.

Al final se concluirá el presente trabajo observando la concentración del mercado que hace Walmart de México y Centroamérica y resaltando la influencia que tienen las corporaciones como Walmart en la vida de todo un país.

# 1. LA TEORÍA DEL OLIGOPOLIO

El análisis de Grupo Walmart es un tema que por sí mismo es complejo e interesante, Walmart como empresa comercializadora se ubica en una actividad económica perteneciente al ramo de los servicios<sup>1</sup> ya que su actividad está dedicada a la intermediación entre productores y el consumidores, algo que muchos modelos de empresa y mercado no toman en cuenta sino que relacionan directamente al productor con el consumidor final, así mismo dicha actividad depende a su vez de otros servicios que, dentro de su cadena de valor, están en continua expansión generando cambios en la estructura de Walmart, dichos cambios provocan que sus servicios se dividan todavía más.

Por tanto se deben encontrar teorías que engloben los aspectos antes mencionados, dado que por sí sola ninguna teoría es capaz de explicar por completo un caso de estudio en particular y más aun cuando se toma en cuenta la competencia según la estructura de mercado en que se encuentre.

Sin caer en divagaciones filosóficas sobre los servicios se analizarán a continuación las teorías neoclásicas y poskeynesianas del oligopolio así como su contrastación para rescatar algunos conceptos de utilidad que pueden usarse de manera indistinta en el análisis de un servicio, dichas teorías a contrastar se expondrán de acuerdo a los criterios oligopólicos que resaltan la interdependencia entre empresas así como su organización a nivel interno y externo ya que será considerado como el eje principal bajo el cual la empresa en cuestión es capaz de proveer su servicio de intermediación. De igual forma se tendrá en cuenta el tema de las innovaciones schumpeterianas finalizando con una revisión sobre la importancia de estudiar los grupos comerciales dentro de las teorías del oligopolio.

---

<sup>1</sup> Según el Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM) en su metodología sobre la clasificación de bienes y servicios “Los servicios proporcionan productos heterogéneos que consisten en introducir ciertos cambios en las condiciones de las unidades que los consumen, los que son resultado de las actividades realizadas por sus productores a demanda de los consumidores; los servicios se consumen en el momento en que han sido suministrados a los consumidores” (Extraído de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/doc/SCNM\\_Metodologia\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/doc/SCNM_Metodologia_02.pdf) a 26/03/2016, pág. 9).

## 1.1 TEORÍAS NEOCLÁSICAS DEL OLIGOPOLIO

De entrada, el tema de la competencia en los mercados puede ser complejo ¿Qué es la competencia y cómo se mide? ¿Cuánto es mucha o poca competencia? De acuerdo al desarrollo del pensamiento ortodoxo en la economía existen 4 formas de mercado que de acuerdo a Koutsoyiannis (1985) son las siguientes:

- i) Competencia perfecta, existe un gran número de empresas en el mercado, en donde la demanda es perfectamente elástica y las empresas son precio aceptantes por lo que ese precio será igual a su ingreso marginal (ingreso adicional por cada unidad vendida) y no se puede vender por encima o por debajo de él puesto que dicho precio se determina de manera exógena (por un juego de oferta y demanda, o sea, el mercado).
- ii) Competencia oligopólica, existe un número reducido de empresas (menor que en competencia perfecta), la demanda tiene una elasticidad menor y las empresas son capaces de fijar el precio ya que influyen en la empresa las estrategias de sus rivales para formular las suyas, es decir, existe interdependencia.
- iii) Competencia monopolística, existe un número menor de empresas (al clasificar se dice que menos que en oligopolio) donde se compite no por precio sino por producto diferenciado, donde cada monopolio tiene la capacidad de fijar el precio a un nivel en el que considere la demanda podrá cubrir los costos de producirlo y aparte un margen de beneficio mayor, el poder de mercado reside en cada una de estas empresas.
- iv) En monopolio puro sólo hay una empresa, esta determina el precio bajo el “teorema universal de los mercados” ( $IMg=CMg$ ) y su elasticidad constituye el límite del alza del precio (mismo que es mayor que en competencia oligopólica).

A lo largo del tiempo, estas clasificaciones de los mercados han dado lugar a que varios autores como Knickerbocker (1973), Varian (1999), Brown y Domínguez (2005), Elsner (2012), entre otros manuales de microeconomía o economía industrial, sostengan que todas

las formas de mercado están relacionadas por el número de empresas que compiten en la industria y por ende las empresas pueden pasar de un mercado a otro según su libre decisión de entrar o salir de dicho mercado.

La forma oligopólica desde el punto de vista de esta investigación es la forma más apropiada para estudiar el caso de Walmart, si bien las pruebas sobre ello se desarrollarán a lo largo del trabajo es necesario tomar en cuenta las siguientes características para poder afirmarlo, de acuerdo a Paolo Sylos Labini (1988) “En las actividades terciarias los mercados están caracterizados por notables imperfecciones y una particular forma de oligopolio que puede llamarse precisamente imperfecta” (Pág. 166), dada la preponderancia de esta estructura conviene estudiarla.

Sin embargo, existe la dificultad de saber que tipo de teorías son las que deben tomarse en cuenta, ya que como afirman Brown y Domínguez (2005):

“El oligopolio se caracteriza por el reducido número de empresas. No existe una sola teoría del oligopolio porque las decisiones sobre precios, producción, publicidad e inversión implican distintas consideraciones estratégicas. Como compiten pocas empresas, cada una debe considerarse en forma cuidadosa cómo pueden afectar sus acciones a sus rivales y cuál será la probable reacción de estos” (Pág. 157).

Como se puede ver en la afirmación anterior las teorías del oligopolio son muy diversas con el punto en común de tomar en cuenta la interdependencia entre las mismas en un ramo industrial y ese será el punto a tomar en cuenta para considerar su estudio.

Una vez vistas las cuatro formas de mercado se debe aclarar lo siguiente: dado que las estructuras de mercado se consideran están ligadas por el número de empresas entre si, parecen ser diferentes la estructura de oligopolio y la estructura de competencia monopolica, de echo de las cuatro formas revisadas no se dice explícitamente cual sería la diferencia entre oligopolio y competencia monopolica, sin embargo, se menciona que la diferenciación de producto es el punto crucial de la última.

Lo anterior se ha dicho para resaltar lo que será la siguiente definición de oligopolio dado por el libro de Microeconomía Intermedia de Hall R. Varian (1999) que dice lo siguiente:

“En realidad, una gran parte de los mercados se encuentran entre estos dos extremos (Competencia perfecta y Monopolio). En ellos existen a menudo algunos competidores, pero no como para poder afirmar que cada uno de ellos tiene un efecto despreciable sobre el precio. Cuando esto ocurre decimos que hay un oligopolio” (Pág. 481).

Es decir, las estructuras de mercados parecen ser una combinación de ciertas características en vez de pertenecer estrictamente a uno en específico, más aparte según las cuatro formas de mercado revisadas la única diferencia entre oligopolio y competencia monopolica es la diferenciación, esto es así porque la mayoría de las teorías del oligopolio analizan industrias de producción homogénea, cuando se observó la diferenciación esta se clasificó como si fuera un fenómeno propio cuando en realidad esa estrategia puede ser complementaria en el oligopolio.

De manera similar podemos encontrar la siguiente definición de oligopolio que da Wolfram Elsner en su libro de La microeconomía de las economías interactivas (2012) el cual dice, siguiendo la línea ortodoxa de pensamiento que:

“En los mercados oligopólicos hay solamente un pequeño número de empresas, actuando en un mercado en particular. Por supuesto, están en una posición para fijar cantidades (o precios) lo cual significa que ejercen poder de mercado. Como resultado, en el caso del mercado monopolístico, el precio de equilibrio generalmente será más alto de lo que sería en competencia perfecta, y la cantidad ofrecida generalmente será más baja de lo que sería en competencia perfecta. Como ya se mencionó, los mercados oligopólicos abren algunos espacios para la interacción estratégica” (Pág 80).

Tanto en la afirmación de Varian como en la de Elsner el oligopolio es un mercado en donde la influencia sobre el precio es esencial para definirlo, sin embargo, esta tesis no revisará los precios y cantidades en el oligopolio, sino la forma en la que se plantea la interdependencia y la estrategia en las teorías neoclásicas de la producción.

Para englobar lo anteriormente dicho se da una última definición de oligopolio desde la visión ortodoxa que parece adecuarse a los conceptos que planean usarse en este trabajo desarrollada por Frederik T. Knickerbocker (1973) el cual menciona que:

“El termino oligopolio define una estructura de mercado que existe cuando hay solamente unos pocos vendedores, cuando los pocos productos que se venden son sustitutos lejanos entre uno y otro, y cuando, como una tercera condición, hay una sustancial interdependencia en el mercado entre las políticas competitivas de estas empresas”. (Pág. 4).

De nueva cuenta se resalta la impotencia de la interdependencia entre las empresas con un elemento que las otras definiciones no habían dado, “los productos que se venden son sustitutos lejanos entre uno y otro” acentuando la relevancia de la diferenciación del producto como parte de un modelo oligopólico. Así pues se estudian los modelos de oligopolio como el de Cournot, Bertrand, Sweezy y Stackelberg que reconocen la interdependencia entre las empresas competidoras en un sector industrial, sin embargo, a pesar de suponer reacciones respecto a las decisiones que tome un competidor, en estos modelos “las empresas no aprenden nunca de su experiencia”. (Koutzuyiannis,1985; Pág. 225). Sin embargo, debe considerarse lo siguiente:

- Modelo de Cournot: Trabaja con un duopolio y las empresas maximizan ganancias ya que el ingreso marginal es igual al costo marginal ( $MR=MC$ ), la demanda de su mercado es igual a la unidad, en este caso la empresa no fija el precio sino sólo la cantidad a producir ya que actúa como monopolista y sólo se dedica a suponer que la competidora mantendrá fija su producción<sup>2</sup>.
- Modelo de Bertrand: Derivado del modo de Cournot este modelo también trabaja con un duopolio, en este caso fijan sus precios y no la cantidad, el modelo supone que una de las empresas considerará que su competidora mantendrá su precio constante, la maximización de la ganancia depende del precio fijado por ambas empresas lo que genera una maximización de la ganancia individual mientras que la industria en conjunto no logra dicha maximización.

---

<sup>2</sup> De acuerdo a Koutzuyiannis (1985) la producción de equilibrio de la empresa basada en esa suposición se da por la fórmula:  $f = \frac{a}{1-r}$ , esta fórmula proviene de una progresión geométrica descendente pues las empresas se dedican a completar la producción faltante pero sin abatecerlo por completo sino repartiéndose el mercado, donde,  $f$  = suma;  $a$  = primer término del abastecimiento adicional del mercado (producción inicial);  $r$  = razón a la que avanza el abastecimiento del mercado (producción adicional respecto a la producción inicial). (226-231 pp).

- Modelo de demanda quebrada de Sweezy: Se analiza el caso de la intersección de la curva de demanda de una empresa individual con la curva de participación del mercado donde se encuentra, esto forma una sola curva de demanda dado por la parte izquierda de la curva de demanda individual hasta su intersección con la curva de demanda de la industria y la parte derecha de esta haciéndose llamar curva quebrada, por tanto la curva de ingreso marginal es discontinua con una demanda elástica a la derecha y inelástica a la izquierda. El empresario tomará decisiones para fijar su precio según suponga el competidor los sigue o no, por lo que deciden mantener el precio en el punto de quebradura, elevarlo significaría perder mercado, mientras que reducirlo implica que los competidores al seguirlo mantendrían su participación del mercado constante.
- Modelo de Stackelberg: También siendo una extensión del modelo de Cournot el modelo trabaja con duopolio con la excepción de tener una empresa que actúa como líder y una como seguidora la cual supone que la líder mantendrá su producción constante, con ello las decisiones de la primera empresa la conducirán a maximizar su ganancia.

De acuerdo a los modelos vistos con anterioridad todo el comportamiento de las empresas están basados en el concepto de “interdependencia”, el cual involucra la toma de decisiones de una empresa en la fijación de precio y cantidad respecto a una “suposición” de lo que hace o hará su competidora. Dado que se ha mostrado que la competencia monopolística y la competencia oligopólica son dos visiones de un mismo fenómeno, también la diferenciación de su producto (a pesar de no encontrarse entre los modelos enunciados) es parte de la reacción de las empresas en este tipo de mercados, lo cual se manifiesta como “estrategias” las cuales buscan incrementar la participación de mercado a través, por ejemplo, de la publicidad, estrategias de crédito o capacitación de personal de ventas entre otras.

Tomando en cuenta lo anterior los conceptos de estas teorías ortodoxas de la producción para el análisis de un servicio como el de Walmart son: i) Interdependencia; ii) Estrategia; iii) Suposición; iv) Empresa líder; y v) Empresa seguidora.

## 1.2 TEORÍAS HETERODOXAS DEL OLIGOPOLIO

A diferencia de las teorías ortodoxas del oligopolio existen otras líneas de pensamiento las cuales al comprender los diversos aspectos de un fenómeno económico desarrollan la teoría económica sobre aspectos realistas de su funcionamiento, realizan esfuerzos para aterrizar el análisis de los fenómenos económicos y no el desarrollo puro de la teoría. A dichas líneas de pensamiento económico en su conjunto se les llama economía heterodoxa, que como afirma Frederic Lee (2006):

“Se refiere al desarrollo de una teoría coherente como una alternativa que reemplaza la teoría neoclásica. Es una síntesis de argumentos particulares e ideas de varios acercamientos heterodoxos, así como el desarrollo de ideas y argumentos novedosos. [...] La teoría económica heterodoxa es una explicación teórica del proceso histórico de aprovisionamiento social dentro de un contexto de la economía capitalista. Por consiguiente, se interesa en explicar aquellos factores que son parte del proceso de aprovisionamiento social, incluyendo la estructura, el uso de recursos y los cambios de las necesidades sociales, la estructura de producción y la reproducción de las empresas privadas de otras instituciones relevantes y del proceso de distribución” [...] “La integración de las teorías de la: producción en la empresa, los mercados, la demanda, las inversiones y las finanzas con un modelo teórico de economía forma un nexo de teorías que puede ser identificado como microeconomía heterodoxa” (2 y 3 pp).

En este trabajo también se rescatarán algunos conceptos de modelos microeconomicos heterodoxos de la producción, los cuales servirán para analizar el servicio que ofrece Walmart. Para el uso de dichos conceptos primero se analizará qué es la microeconomía heterodoxa, el mismo Frederic Lee (2011) al tratar el tema sobre los aspectos que debería tener la microeconomía heterodoxa, para formar una macroeconomía heterodoxa coherente, afirma:

“Para teorizar sobre el proceso de aprovisionamiento social en términos de una desagregada, economía interdependiente, es necesario delinear y explicar: 1) sus subsistemas; 2) la reproducción de los subsistemas, y 3) cómo el sistema trabaja como un todo, [...] Por consiguiente, a la microeconomía heterodoxa [...] le concierne



delinear y explicar los subsistemas de la economía y sus interdependencias. Los subsistemas incluyen empresas de negocios y otras organizaciones privadas de negocios tales como cárteles, (por otro lado) las familias y las organizaciones públicas estatales, mientras las interdependencias incluyen las relaciones tecno-productivas entre empresas, inversión privada-gasto de gobierno y ganancia-empleo, salarios-ingreso de los capitalistas y patrones de consumo de trabajadores-capitalistas”. (Pág. 18).

De acuerdo con Lee, al hablar de subsistemas como las empresas, las definiciones anteriores también reconocen la interdependencia entre estas (como también se vio con las teorías ortodoxas). Como se se dijo anteriormente, Walmart está en un mercado oligopólico pues en una cita anterior se compartió la afirmación de Sylos Labini sobre la imperfección del mercado en las actividades tercerarias, ahora se deben buscar los conceptos adecuados para analizar ese mercado, el mismo Sylos Labini (1974) afirma:

“Las condiciones de oligopolio imperfecto parecen prevalecer en el comercio al menudeo. El pequeño comerciante está en una competencia directa con un número pequeño de ellos mismos, principalmente aquellos en la vecindad inmediata y el sistema completo de comercio al menudeo está hecho de una cadena de tales pequeños grupos oligopolísticos”. (Pág. 42).

Lo que es posible notar en el caso particular de México y Centroamérica es que el mercado está concentrado por unos cuantos grupos comerciales conviviendo con un gran número de pequeñas empresas<sup>3</sup>. Con anterioridad se señaló la compatibilidad de la competencia monopolística y la competencia oligopólica de la teoría ortodoxa dado que la interdependencia entre empresas esta presente y porque la diferenciación del producto no era un concepto aislado a la competencia oligopolítica.

De acuerdo a lo anterior Labini (1988) desarrolla su propia teoría del oligopolio con 3 diferentes tipos de oligopolio los cuales describe de la siguiente manera:

“En las industrias con una producción relativamente homogénea la principal barrera a la entrada depende (dada la extensión del mercado) de la dimensión mínima requerida para

---

<sup>3</sup> En el caso particular de México, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio registra 30 marcas de tiendas de autoservicio, faltaría documentar el número de tiendas locales (“tienditas de la esquina”) y los comercios informales al menudeo.

producir a costos competitivos. Esta es la barrera tecnológica. Muchas industrias de base entran en esta categoría. En las industrias de productos diferenciados, la principal barrera a la entrada, viene dada por las dimensiones de los gastos que una empresa debe sostener para la organización comercial y las campañas publicitarias con el fin de penetrar en el mercado y ampliar o al menos mantener después su cuota en el mercado: esta es la barrera comercial.

[...] La extensión del mercado hace más o menos relevante la barrera comercial. Muchos bienes no duraderos de consumo pertenecen a esta categoría. Llamo:

- 1) Oligopolio “homogéneo” o concentrado a una situación de mercado en la que prevalece la barrera tecnológica;
- 2) Oligopolio “diferenciado” o “imperfecto” a una situación de mercado en la que domina la barrera comercial;
- 3) Y oligopolio mixto a una situación en la que encontramos una combinación de las dos categorías de barreras (la mayor parte de los bienes duraderos de consumo y los bienes producidos por la industria mecánica pertenecen a esta categoría)”. (166 y 167 pp).

De acuerdo a lo anterior el concepto más apropiado es el oligopolio mixto que engloba tanto la barrera tecnológica como la barrera comercial producto de las reacciones competitivas de una empresa ante su competencia.

Aparte de estos conceptos de Labini también se hace énfasis en las similitudes que hay en otras fuentes con una aparente desconexión, en primer lugar Michael Porter (1996) al hablar de la estrategia competitiva de la empresa menciona que existen 3 estrategias genéricas de competencia las cuales define de la siguiente manera.

1. Liderazgo en costos: “El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de las áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.” (Pág. 56). También afirma: “En sí, una empresa se propone ser el productor de

menor costo en su sector industrial. [...] Las fuentes de las ventajas de costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores”. Porter (1988; Pág. 30).

2. Diferenciación: “consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca [...], en tecnología [...], en características muy particulares [...], en servicio al cliente [...], o en otras dimensiones”. (Pág. 58).
3. Segmentación: “consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico [...] está construida muy bien para un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente”. (Pág. 59).

El primer concepto presenta una dicotomía con los últimos dos entre el objetivo estratégico y la ventaja de implementar la estrategia la cual se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1. Las tres estrategias genéricas.**

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	Solo un fragmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edit. Compañía Editorial Continental, México, 1996, pág. 60.

Sin embargo, el mismo Porter a pesar de afirmar en su libro de Estrategia Competitiva que una empresa debe elegir entre el liderazgo de costos para un mercado más amplio o la diferenciación y segmentación para un mercado más reducido, en su libro de Ventaja Competitiva menciona que pueden implementarse las 3 estrategias simultáneamente por un Grupo empresarial con distintas divisiones que se encarguen de diferentes estrategias, sin embargo, ese tema se tratará más adelante.

Como se vió antes, Labini afirma que en el comercio al menudeo existe un oligopolio de grupos comerciales, y como se puede notar en el los conceptos de Porter existen similitudes entre el liderazgo de costos y el oligopolio homogéneo de Labini, entre la diferenciación de Porter y el oligopolio diferenciado de Labini, de tal forma que el concepto de oligopolio mixto de Labini y la implementación de las tres estrategias genéricas de la empresa parecen ser apropiados para estudiar a un Grupo Comercial como lo es Walmart dentro de un mercado oligopólico como el minorista.

¿Por qué en este caso importa la distinción de Grupo Comercial para conectar las teorías del oligopolio de Labini y la estrategias genéricas de Porter?

En una empresa intermediaria se puede suponer que las ventas son la máxima expresión de su actividad económica, si se mantiene un elevado volumen de ventas entonces existe un mayor nivel de ganancias. Otras teorías con aparente desconexión son las teorías gerenciales de Baumol, el cual afirma que la maximización de ingresos por ventas es un fenómeno típico del oligopolio que mantiene barreras a la entrada muy fuertes, los altos directivos con su equipo de colaboradores al intentar obtener prestigio y mejores resultados para la empresa consideran que es mejor vender más y con ello obtener más ingresos.

De acuerdo a Koutsoyiannis (1985) en su libro de microeconomía moderna dichos directivos piensan así porque: “Las empresas gerenciales conciben a una empresa como una ‘coalición’ (de gerentes, trabajadores, accionistas, abastecedores, clientes, recaudadores de impuestos) cuyos integrantes tienen objetivos antagónicos que deben conciliarse si se quiere que ella sobreviva”. (Pág. 327).

Lo anterior se considera así ya que en un Grupo comercial como Walmart no sólo sus tiendas generan la subsistencia de la empresa, sino que mediante diferentes divisiones

mantiene una relación hacia atrás con sus proveedores, hacia adelante con sus clientes y horizontalmente con otras empresas y accionistas, relaciones que van creando valor. En ese sentido la capacidad de la empresa de competir pareciera estar más relacionada con los clientes que puede atender, el inventario que puede sacar de sus estantes y la concentración de la industria mediante el crecimiento de sus ventas.

Lo anterior favorece la posición competitiva de la empresa, según Labini, dentro de las teorías gerenciales es necesario considerar las barreras a la entrada pues una industria con altas barreras a la entrada no tiene preocupación en el corto plazo por la maximización de la ganancia, mientras que con barreras más bajas a la entrada si la tiene. En este trabajo se mostrará como se implementan las estrategias genéricas para después conseguir las barreras a la entrada, ya que en este mercado parece que la preocupación principal es mantener una alta participación en el mercado<sup>4</sup>. La confrontación directa entre empresas no es tan visible en el corto plazo, sin embargo, ante posibles amenazas en el mercado al cual se dirige puede reaccionar con una política empresarial más agresiva<sup>5</sup>.

Los anteriores conceptos pueden ligarse como elementos de no precios en una formula del costo de las mercancías del comerciante al menudeo desarrollado por Labini (1974) de la siguiente manera:

$$P_{men} = a + bP_{may} + c \frac{W_{men}}{\pi_{men}}$$

Donde  $P_{men}$  es el costo del comerciante al menudeo,  $P_{may}$  son los precios al mayoreo de las mercancías que compra,  $W_{men}$  son los salarios que paga el comerciante al menudeo; y  $\pi_{men}$  es el índice de “eficiencia” (entendido como productividad) dado por el volumen de ventas entre el número de trabajadores del comercio al menudeo.

---

<sup>4</sup> “Quien quiera que esté creciendo atenta contra la posición de otros; estos contratan expandiendo su propia capacidad, reduciendo los costos de producción, variando el diseño de los bienes o introduciendo nuevos planes de venta. Por tanto, cada cual tiene que correr para mantenerse al nivel del resto”. (Robinson, 1976; Pág. 131).

<sup>5</sup> “Siendo maximizadores de ventas y afanándose por lograr el crecimiento de sus respectivas empresas, se muestran muy alertas ante cualquier cambio en su participación en el mercado. Solo ignorarán a los competidores en la medida en la que las acciones de estos no se inmiscuyan en el mercado de su empresa ni interfieran con la tasa deseada de crecimiento de las ventas”. (Koutzuyannis, 1985; 330 y 331 pp).

Esta formula puede entonces englobar la actividad de un Grupo comercial como Walmart, la cual puede implementar las estrategias genéricas según su forma de oligopolio para generar barreras tecnológicas por el lado de los proveedores dada la reducción que pueden hacer con la negociación del precio de las mercancías  $P_{may}$  o la intensificación del ritmo de trabajo o el alargamiento de los horarios para conseguir reducción de los costos salariales  $W_{men}$ , o generar barreras comerciales por el lado de las tiendas de autoservicio para incrementar las ventas por su mayor presencia en una región, conveniencia de su servicio a determinados clientes y así conquistar una mayor parte del mercado.

¿Para qué conquistar una mayor parte del mercado o imponer determinadas barreras a la entrada? De acuerdo con el mismo Labini (1974):

“La concentración mejora la eficiencia en el comercio al menudeo, y una eficiencia mayor se hace manifiesta en márgenes de ganancia menores en el comercio al menudeo. En otras palabras, cuando grandes unidades (supermercados, cadena de tiendas, etc.) prevalecen, los márgenes de ganancia serán menores que en economías donde las pequeñas unidades fuesen la regla”. (Pág. 44).

Pareciera una contradicción la concentración de mercado para mejorar la eficiencia y que esto se manifieste en márgenes de ganancia menores, sin embargo, es una observación que se revisará en el apartado de los márgenes de ganancia del capítulo 4 de este trabajo. Por el momento y para entender por qué se da esta reducción, debe verse de dónde proviene dicha ganancia.

La diferencia entre el costo del comerciante al menudeo y el precio de las mercancías que dan los proveedores al mayoreo constituye una primera ganancia en el mercado minorista, pero ¿Qué ocurre cuando existen empresas preponderantes? Como se mencionó antes, el comercio minorista es un mercado imperfecto que varios autores han denominado oligopolio, y justamente por dichas imperfecciones, manifiestas en su poder económico, pueden influir en el precio u otras variables económicas para afectar la primera ganancia obtenida de la diferencia entre  $P_{men}$  y  $P_{may}$ . O como lo explica Labini (1974) de manera más clara:

“Las grandes unidades de comercio al menudeo pueden ejercer presiones competitivas y reducir la brecha entre los precios al menudeo y al mayoreo, solamente una vez que ellos tienen una participación bastante grande de las ventas al menudeo, de tal manera que la competencia entre ellos no disminuirá los precios y únicamente obtendrán mayores ganancias a partir de sus costos de venta menores”. (Pág. 44).

Si los Grupos preponderantes son capaces de controlar una porción mayoritaria del mercado minorista, entonces serán capaces de influir en el precio de toda la industria, mismo que puede resultar desfavorable a las pequeñas unidades comerciales, más no así con los grandes grupos como Walmart que pueden implementar estrategias de reducción de costos que otras empresas no, y conseguir ganancias más altas que el promedio aun cuando los márgenes de ganancia se reduzcan.

Tomando en cuenta los conceptos pertenecientes a estas teorías heterodoxas de la producción para el análisis de un servicio como el de Walmart, los conceptos más apropiados son: i) Interdependencia; ii) Grupo comercial; iii) oligopolio mixto; iv) Barrera tecnológica y comercial; v) Liderazgo en costos; vi) Diferenciación; vii) Segmentación del mercado; viii) Poder de mercado; y ix) Eficiencia (como incremento de productividad).

### **1.3 TEORÍA DE LA INNOVACIÓN EN SHUMPETER**

En el siguiente apartado se desarrolla el tema de la innovación como fuente de crecimiento en la empresa, por ello se hace necesario revisar el tema de la innovación como parte de un conjunto de estrategias que permiten a la empresa ganar participación en el mercado y mantener una ventaja competitiva, todo esto en función de rescatar algunos conceptos para analizar un servicio comercial como el de Walmart.

Las ventajas que una innovación provee es uno de los puntos más fuertes de la teoría económica para explicar la dinámica de las industrias y los mercados<sup>6</sup>. Antes de seguir con el análisis de crecimiento por innovación hay que definir primero qué es la innovación. En

---

<sup>6</sup> “Las innovaciones, los cambios en las formas de mercado y los cambios en la distribución de la renta son los tres aspectos fundamentales del proceso de desarrollo económico” Sylos, IBID Pág. 9.

este caso se usará el concepto del economista Joseph Alois Schumpeter (2012), mismo que provee las bases teóricas para comprender cómo se generan los impulsos o choques que hacen crecer a la empresa.

Respecto al concepto, se debe entender por un lado, como una forma de interpretar un comportamiento específico de la empresa al realizar una inversión que diferencie sus actividades respecto de su competencia, y por el otro lado, como una disrupción sobre viejas prácticas en la actividad de la empresa con el fin de cambiar su entorno.

En primer lugar Schumpeter en su libro “La teoría del desenvolvimiento económico” (2012) destaca que su concepto no puede ser demostrado por el incremento de la producción, población o riqueza, pues la naturaleza del desenvolvimiento es cualitativamente diferente y lo atribuye como un mero cambio en la información subjetiva que posee el hombre de negocios del entorno de su empresa, dada la falta de disponibilidad de dicha información subjetiva se emplearán los Estados Financieros de la empresa con la seguridad de que esto explicará cómo afectan las innovaciones al crecimiento.

En segundo lugar, Schumpeter al hablar del surgimiento de la innovación establece la conexión entre lo que el mercado necesita y lo que la empresa debe proveer, esta última es el agente que propone el cambio, esta es la fuente de toda la dinámica en la economía pues existe una empresa que introduce la innovación y otras empresas que reaccionan y siguen el comportamiento del innovador.

Aunque el concepto de Schumpeter está relacionado con su visión de lo que significa la producción (como la interacción de materiales y fuerzas que hace surgir una “nueva combinación”) y de cómo esta se presenta de manera discontinua en determinados intervalos de tiempo, lo que puntualmente se quiere rescatar son las cinco formas de innovación que Schumpeter (2012) propone:

- 1) Introducción de un nuevo bien (esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores) o de una nueva calidad de un bien.
- 2) La introducción de un nuevo método de producción, esto es, de uno no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse



en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una nueva forma de manejar comercialmente una mercancía.

- 3) La apertura de un nuevo mercado, esto es, un nuevo mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país del que se trate, a pesar que existiera anteriormente dicho mercado.
- 4) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados, haya existido o no anteriormente, como en los demás casos.
- 5) La creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio (por ejemplo, por la formación de un *trust*) o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad. (Pág. 77).

Una vez que la empresa pone en práctica una innovación genera crecimiento, misma que al ser percibida por la competencia esta intenta replicarla lo cual amenaza la desaparición del efecto de la innovación sobre la empresa que la propuso generando un efecto de reacción sobre la amenaza de que repliquen su estrategia de innovación. Dicho fenómeno de interdependencia por la innovación es explicado por Vargas (2006) de la siguiente manera:

“Otra característica de estos mercados (oligopólicos) es que ni la tecnología, ni el capital, ni el trabajo, ni la información fluye libremente. Todos estos recursos tangibles e intangibles tienen un costo y la inversión que cada empresa hace en estos campos espera ser ampliamente aprovechada por lo que se desarrollan barreras institucionales (derechos de propiedad) para que no sea usada por otras empresas, a menos que paguen por su utilización. Esto genera un ambiente de incertidumbre que a su vez se convierte en una presión o fuerza de mercado para que las empresas aceleren sus innovaciones y con ello la misma competencia. De esta forma, la incertidumbre producto de la competencia se convierte en una poderosa fuerza del mercado para el cambio y evolución de las empresas”. (Pág. 69).

La acción y reacción corresponde a un movimiento económico dinámico donde el aprendizaje de la empresa respecto a los movimientos realizados por ella misma y por su

competencia le hace comprender su realidad pasada y actual para la toma de decisiones en el periodo futuro. Como se ha mencionado, el concepto de Schumpeter está dedicado a la producción, sin embargo, de acuerdo al concepto de interdependencia se pretende ejemplificar las cinco formas de innovación para un servicio comercial como lo es el de Walmart:

1. Las innovaciones de producto en esta investigación están dadas en su mayoría por los formatos de autoservicio, ya que Walmart es una empresa dedicada al servicio de comercialización, y en este caso debe tomarse en cuenta no el bien comercializado (que consiste en miles de productos) sino el espacio donde se da el proceso de compra y venta, con la finalidad de mostrar de qué forma se diferencian los formatos de autoservicio y de qué forma abren nuevos canales de venta que reducen costos según el segmento de clientes al que se dirige.
2. Las innovaciones de proceso en esta investigación se referirán al proceso de comercialización y las nuevas formas que ha desarrollado Walmart ya sea con la compra de mercancía a sus proveedores o la venta de artículos a sus clientes.
3. Las innovaciones de mercado en esta investigación son las innovaciones que aprovechan la disparidad de ingresos para dirigirse a estratos específicos, es decir la forma en que segmentan, y con ello ampliar su mercado.
4. Las innovaciones de insumo en esta investigación será la comercialización de nuevas mercancías en las tiendas, dado que no hay proceso de transformación, solo nos referimos a la mercancía introducida según el formato en cuestión.
5. Las innovaciones en organización en esta investigación no harán referencia a la industria, sino a la organización de la empresa (Walmart), en todo caso atracción y desarrollo de talento, optimización de la generación de proyectos, programas de acercamiento al cliente y creación de consejos consultivos o administrativos.

## 1.4 GRUPOS EMPRESARIALES Y OLIGOPOLIO

Para finalizar este primer capítulo se hablará de los Grupos Empresarial. Grupo Walmart se denomina a sí mismo un grupo comercial, de allí el interés de estudiar su significado y qué importancia tiene en un mercado como el oligopólico. Anteriormente se resaltó su importancia al momento de implementar las tres estrategias genéricas simultáneamente mediante distintas divisiones ya que según Porter (1987):

“Algunas veces una empresa puede ser capaz de crear dos unidades de negocio grandemente separadas dentro de la misma entidad corporativa, cada una con una estrategia genérica diferente” [...] “Hay tres condiciones bajo las cuales una empresa puede lograr simultáneamente tanto el liderazgo de costos como la diferenciación: i) Los competidores están atrapados a la mitad; ii) El costo está afectado fuertemente por la participación o interrelaciones; iii) Una empresa introduce una innovación importante”. (35-37 pp).

En primer lugar se debe definir que es un Grupo Comercial entendido generalmente como Grupo Empresarial, el cual es definido por la Cámara de Diputados (2014) como un título legal que refleja “al conjunto de personas morales organizadas bajo esquemas de participación directa o indirecta del capital social, en las que una misma sociedad mantiene el Control de dichas personas morales. Asimismo, se considerarán como Grupo Empresarial a los Grupos Financieros”. (Pág. 3). Esto es, un conjunto de distintas empresas afiliadas a una empresa matriz que tiene el control de las operaciones de todas ellas en uno o varios sectores.

Complementando la idea anterior, también el Dr. Jorge Basave K. (2007) dice:

“Denominaremos como grupos (o consorcios) empresariales a los conjuntos de empresas integradas horizontal y/o verticalmente, que operan bajo un control centralizado con base en relaciones de propiedad y que tienen un carácter oligopólico o monopólico en uno o más de los sectores económicos en los que tiene presencia.” (Pág. 101).

De acuerdo a lo anterior, hoy en día, la mayoría de las grandes empresas en México y en el mundo mantienen su presencia en sus respectivas industrias y mercados como Grupos,

Organizaciones, Controladoras, Holdings, Trust entre otras, este es un fenómeno muy importante dentro de los mercados oligopólicos, y en el oligopolio del sector comercial no sólo encontramos a Walmart como un Grupo, sino que también a otras cadenas como Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Chedraui que compiten con empresas más pequeñas.

¿Pero cómo compiten? Existe una empresa matriz con una participación accionaria mayoritaria sobre el Grupo y coordina la planeación estratégica del mismo mientras la parte operativa está a cargo de las subsidiarias<sup>7</sup>. Una de las ventajas que se obtienen de conformarse como Grupo es que hay una mejor organización entre divisiones, entonces el carácter del Grupo es “multiempresa”, si se adopta el concepto de Edith Penrose (1958) sobre qué es una empresa esta se entiende como: “algo más que una unidad administrativa; es también un conjunto de recursos productivos cuya distribución entre los diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas” (Pág. 28).

A diferencia de la empresa individual, se habla de mejor organización entre las empresas que conforman el Grupo porque las unidades administrativas con distintos recursos productivos los cuales distribuyen a diferentes actividades según las decisiones administrativas de la empresa matriz, la forma de competir cambia según los distintos recursos que emplean cada una de las unidades creando así una división del trabajo a nivel organización que les permite centrar los esfuerzos individuales como un todo.

Por tanto ahora se debe hablar de la estrategia competitiva y saber en qué forma puede cambiar la competencia de una empresa individual a un Grupo Comercial. Se emplea la definición de estrategia competitiva que propone Michael Porter en su libro de “Estrategia Competitiva” (1996) el cual menciona que:

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o

---

<sup>7</sup> “No hay duda que para un análisis del poder económico la empresa industrial no es la unidad más pertinente; en realidad, tanto las personas individuales como las sociedades por acciones pueden aumentar su poder económico al aumentar los títulos de su propiedad” Penrose Edith. Teoría del crecimiento de la empresa. Edit. Aguilar S.A. de ediciones, España, 1958, pág. 25.

sectores industriales en las cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa” (Pág. 23).

Cuando se habla de competencia entre Grupos empresariales nos referimos a la competencia de empresas matrices mediante sus decisiones de política financiera, de precios, marketing, etc., que ven reflejadas dichas decisiones en la industria en la que eligen competir, siendo las filiales o empresas subsidiarias aquellas que entran en competencia directa por el control del mercado ante las filiales de otros Grupos en esa industria y otras empresas individuales de menor rango las cuales también tienen como objetivo sobrevivir en el mercado.

Así pues, la empresa matriz es la encargada de hacer que sus empresas filiales se relacionen con su medio ambiente, es decir, son las responsables de la estrategia competitiva, de allí se revela que al manejar todas estas filiales como un todo de recursos productivos es capaz de asignar no sólo los recursos sino las actividades para la creación de valor, pues aunque son las filiales las encargadas de ejecutar la estrategia competitiva, estas agrupadas como un todo son una gran empresa con el objetivo de crecer en una misma dirección y consolidar su presencia respecto a los Grupos que compiten con ellas.

## **2. HISTORIA DE GRUPO WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA**

El presente capítulo abordará la historia de Walmart, desde su fundación hasta su situación actual (en México y Centroamérica en particular) como una de las empresas minoristas más grandes del mundo, se hará una revisión sobre su filosofía, sus valores y objetivos para entender cómo han creado su cultura organizacional, y cómo esta influye en sus estrategias competitivas e innovaciones.

### **2.1 NACIMIENTO DE WALMART (FUNDADOR)**

De acuerdo a una investigación realizada por Michael Bergdahl, Sam M. Walton fundador de Walmart nació en un pequeño pueblo de Oklahoma en 1918, fue hijo de granjeros y por el escaso ingreso familiar realizó los trabajos más variados ayudando a su familia, ordeñando vacas y vendiendo leche, hasta repartir periódicos, por ello adoptó una filosofía austera y de mucha disciplina que años después transmitiría a la forma de trabajar de Walmart.

En el mismo libro se señala que se graduó por la Universidad de Missouri en Economía y poco después entró a trabajar para JC Penney, sirviendo en las fuerzas de inteligencia de los Estados Unidos, supervisando la seguridad en las plantas de aviones y los campamentos de prisioneros de guerra, llegando al grado de capitán. De acuerdo a Bergdahl, en 1945 Sam Walton abrió su primera tienda con un préstamo de su suegro y del banco. Desde ese momento y hasta 1962, fecha en que inaugura su primer Walmart en Rogers Arkansas, Sam Walton abrió 16 tiendas, algunas de ellas de franquicias, otras de su propia fundación.

Respecto a la personalidad de Sam Walton, Bergdahl declara que algunas personas lo considerarían obsesivo, otros un genio, su dedicación iba de la mano con sus resultados, era un hombre que llegaba a trabajar a sus oficinas en Bentonville, Arkansas los Domingos a las 4:00 AM, para revisar los informes de ventas y pensar en opciones de mejora para el negocio, mientras que toda la semana conducía su propia avioneta a las distintas tiendas que tenía, con el objetivo de supervisarlas él mismo y proponer mejoras.

Sam Walton gustaba de “aprender, aplicar y perfeccionar” como se declara en el libro las 10 reglas de Sam Walton:

“Sam Walton obtuvo muchas de sus mejores ideas de sus competidores, al visitar sus tiendas, cuando volaba por todo el país y observaba directamente su servicio a clientes, selección de productos y prácticas comerciales. Al principio, a menudo concertaba citas con los presidentes de otras compañías detallistas para hablar sobre las estrategias que ya había observado en las visitas a sus tiendas. Era un innovador, pero no tenía miedo de imitar las estrategias exitosas de otros. De hecho, su fenomenal éxito fue el resultado de una vida de imitación e innovación. Gustaba de aprender constantemente y nunca estaba satisfecho con hacer lo mismo. Lo bueno nunca era suficiente para él, porque siempre buscaba una mejor manera de hacer las cosas”. (Bergdahl, 2008, Pág. 44).

De acuerdo al mismo libro “el principio fundamental de su negocio era que el cliente siempre tenía la razón y el mejoramiento de las tiendas estaba en función de ello”, para mantener la lealtad del cliente, el papel de los empleados y la forma de vender hicieron que cada tienda tuviera mejoras antes que los competidores las hicieran, así pues la clave del éxito de Walmart fue la innovación<sup>8</sup>. Un ejemplo de ello es que Sam Walton reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda, ofreció promociones especiales, tiendas limpias y a los empleados los hizo partícipes de las utilidades.

Fue un hombre que al vivir en la austeridad supo que para tener los precios más bajos del mercado debía tener los costos más bajos de operación, siguiendo con la investigación de Bergdahl, Sam Walton trabajaba más de 12 horas al día y no gastaba en lujos, su simpleza lo distinguió de muchos otros líderes y gustaba de trabajar en equipo, buscando siempre mejoras continuas al negocio.

Sam Walton no buscó que su negocio ofreciera solo mercancías, sino una propuesta de valor única para todos sus clientes, asociados y proveedores. Finalmente Sam Walton murió

---

<sup>8</sup> “El señor Sam desafió muchas veces las creencias generales sobre la manera en que se deben hacer las cosas en el mundo. [...], él creía que las mejores oportunidades se encontraban con frecuencia probando ideas nuevas y originales para hacer las cosas, y rechazando las creencias convencionales. Disfrutaba abriendo nuevos caminos y creía que allí era donde se encontraba la ventaja competitiva. [...], el señor Sam era un destructor de paradigmas”. (Bergdahl, 2008, Pág. 41).

en 1992, víctima de un mieloma múltiple. Tras de sí dejó una de las familias más ricas del mundo así como la mayor empresa según las listas de Fortune 500<sup>9</sup>.

**Cuadro No. 2. Línea del tiempo. 1945-1990.**

AÑO	Evolución...
1945	Primera tienda Waltons
1962	Primera tienda Walmart con el concepto Precios Bajos
1970	Primer Centro de Distribución en Estados Unidos
1972	Walmart comienza a cotizar en la Bolsa de Valores de Estados Unidos
1983	Inicia SAM'S Club en el Midwest City, Oklahoma
1988	Se abre el primer WalmartSupercenter
1990	Walmart se convierte en el detallista No. 1 de Estados Unidos

Fuente: Elaboración con información de Walmart en su página <https://www.walmart.com.mx/walmart.aspx>

## 2.2 FILOSOFIA Y VALORES DE LA COMPAÑÍA

Un punto en común con las biografías disponibles de Sam Walton es que reconoció que el éxito del negocio estaba en los empleados a los cuales llamó asociados, compartiendo información con ellos para alcanzar los objetivos de la compañía, según Bergdahl (2008):

“Sam Walton tenía tres objetivos culturales muy importantes [...]. El primero era que se esforzaba por encontrar a las personas de mayor capacidad que podía encontrar. La segunda era que estaba comprometido a proporcionar la mejor capacitación y a procurar el mejor desarrollo en sus asociados. Por último, quería que sus tiendas fueran el mejor lugar de trabajo”. (Pág. 36).

<sup>9</sup> En un estudio que elaboró el Laboratorio de Estudios sobre Empresas Transnacionales del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM con datos de Fortune 500 y Forbes, Walmart a nivel mundial es la segunda compañía con la riqueza neta más alta, solo por debajo de Microsoft, en 2008 poseía 76.6 millones de dólares, mientras que en 2016 poseía 97.8 millones de dólares representando un incremento de 27.67% en su riqueza neta, además Alice Walton se posiciona como la segunda mujer más rica del mundo ocupando el lugar No 16 de la lista de billonarios de Forbes en 2016 con una riqueza neta de 32.2 millones de dólares. La influencia y poder de la minorista más grande del mundo ha dado lugar a que en ese mismo año se verificara “que tres multimillonarios eran importantes contribuyentes a la campaña presidencial de Hilary Clinton” en 2016, entre ellos están Warren Buffett, George Soros y por supuesto Alice Walton. En Ramírez Gutiérrez, Sandy. Los superricos y élite global en el Bo-LET-in, IIEc, Número 1, <http://let.iiec.unam.mx/sites/let.iiec.unam.mx/files/boletin%201%20final.pdf> 26 29 y 31 pp.



La filosofía de Walmart, como empresa dedicada al sector comercio, se basa en tener una amplia variedad de formatos en todos los países en los que opera para mantener contacto con los diferentes nichos de mercado que puedan existir, adaptándose a ellos.

En cuanto a la visión de la empresa, esta se centra en “contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias”<sup>10</sup>, bajo la filosofía de que el cliente siempre tenía la razón, por lo que se debe tomar en cuenta las críticas constructivas en todas las áreas de operación, ofreciendo los mejores artículos para garantizar la satisfacción y lealtad del cliente. El crecimiento de Walmart está en función de sus asociados pues el trabajo en equipo (su división del trabajo) es la clave de la expansión de la empresa<sup>11</sup>.

La propuesta de valor de Walmart consiste en “ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días”. Dicha propuesta de valor toma en cuenta a quienes no influyen directamente en las operaciones diarias pero que son relevantes desde el punto de vista táctico y estratégico, la empresa en su página oficial de internet (2016) describe dicha relación, a raíz de ello enlista una serie de factores que influyen en los participantes en toda la cadena de valor:

“Creamos valor para todas las personas relacionadas con nuestras actividades, productos o servicios. [...] contamos con una estrategia que define nuestra relación con cada grupo, para fomentar el diálogo y superar sus expectativas. A través de distintas herramientas, determinamos las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. Cada año, realizamos un estudio de reputación [...]. De igual forma, todos nuestros asociados tienen la posibilidad de participar en una encuesta de opinión y establecemos la percepción de nuestros proveedores sobre su relación comercial con nosotros. [...] Además, contamos con un sistema de atención a clientes multicanal. En redes sociales dialogamos con distintos grupos de interés, identificando y canalizando sus necesidades a distintas áreas de la compañía. Esta información nos permite establecer los objetivos de la relación con nuestros clientes,

---

<sup>10</sup> Extraído de Walmart de México y Centroamérica en su página oficial [http://www.walmartmexicovcam.com/nuestro\\_compromiso.html](http://www.walmartmexicovcam.com/nuestro_compromiso.html) a 20/07/2016.

<sup>11</sup> “(El señor Sam) Valoraba los resultados de equipo más que los resultados individuales. Su filosofía en Walmart para triunfar en los negocios era: ‘los equipos triunfan, los individuos no’”. (Bergdahl, Michael, 2008, Pág. 35).

comunidad, proveedores, asociados y accionistas”. (Extraído de la página [http://www.walmartmexicoycam.com/nuestro\\_compromiso.html](http://www.walmartmexicoycam.com/nuestro_compromiso.html) a 20/07/2016).

#### “Clientes

- Mejorar la calidad de vida de las familias de México y Centroamérica.
- Generar ahorro con nuestra propuesta de Precios Bajos Todos los Días.
- Ofrecer la mejor experiencia de compra al contar con mercancía y servicio de calidad.

#### Comunidad

- Generar empleos para contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades.
- Respetar el medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos.
- Apoyar el desarrollo de las comunidades a las que pertenecemos a través de los pilares de Fundación Walmart de México.

#### Proveedores

- Impulsar el crecimiento y desarrollo de nuestros socios comerciales.
- Fomentar prácticas éticas y socialmente responsables.
- Construir relaciones de largo plazo con nuestros proveedores.

#### Asociados

- Impulsar su crecimiento dentro de una empresa líder.
- Procurar seguridad y salud en el trabajo.
- Respetar la dignidad humana.
- Ofrecer sueldos competitivos, prestaciones y oportunidades de desarrollo.

#### Accionistas

- Generar valor en el corto, mediano y largo plazo a través del manejo eficiente de recursos.
- Contar con un buen Gobierno Corporativo.
- Transparentar el manejo de la información”<sup>12</sup>.

La interacción con distintos actores dentro del su proceso de creación de valor de Walmart es el factor de crecimiento pues es un grupo de empresas con actividades de venta muy

---

<sup>12</sup> Extraído de Walmart de México y Centroamérica en su página oficial [http://www.walmartmexicoycam.com/grupos\\_de\\_interes.html](http://www.walmartmexicoycam.com/grupos_de_interes.html) a 20/07/2016.

diversas que depende en gran medida de cómo controla su entorno y gestiona su crecimiento en base a las necesidades de cada una de las partes que influyen en su proceso de venta. La cultura de su organización se basa ante todo en no considerarse una empresa aislada de las actividades que otras empresas desarrollan, y consideran la constante capacitación de los empleados y la innovación como la clave para hacer interactuar a todas las partes como un todo.

### **2.3 LLEGADA DE WALMART A MÉXICO**

Para entender cómo llegó Grupo Walmart de México se debe hablar de la historia de Grupo Cifra, que fue durante mucho tiempo la principal cadena de tiendas de autoservicio, departamentales y restaurantera de México, ocupando el segundo lugar como la empresa más importante del país antes de su adquisición por parte de Walmart Stores Inc.

De acuerdo a el diario El País (1999), el fundador de Grupo Cifra fue Jerónimo Arango Díaz:

“Nació en Salas una provincia rural de Asturias España en Octubre de 1898, en 1912 emigra a México residiendo en Tampico, un tío suyo le ofreció trabajo en un comercio llamado “Las Novedades”, poco después con el apoyo de su familia viajó a Nueva York dónde aprendió inglés y estudió contaduría”.

Al tener contacto con los comercios se inspiró para abrir su propio negocio. A los 22 años fundó -La Sonora- dedicada al comercio textil, y posteriormente fundó -El Mayoreo-; en 1941 traslado su negocio textil a la capital “ampliándolo primero y complementándolo luego con la adquisición de su primera fábrica de hilados y tejidos, Aurrera, origen del grupo empresarial familiar y de su desarrollo capitalista. El textil, en el que fundó otras empresas, como Marvel, había sido desde mediados del siglo XIX uno de los sectores tradicionales en los que operaron los asturianos afincados en México.” El País (1999).

Junto a sus hijos Jerónimo, Plácido y Manuel, decide emprender su propio negocio. En 1958 abrieron la primera tienda en dónde la idea principal era “vender todo tipo de

productos en un mismo lugar a precios bajos y en grandes cantidades. Así surgió Central de Ropa, que de acuerdo a su página oficial de internet ([http://www.walmartmexicovcam.com/grupos\\_de\\_interes.html](http://www.walmartmexicovcam.com/grupos_de_interes.html)), más tarde se llamaría Aurrerà (término vasco que significa ‘adelante’)

De acuerdo a El Universal (2012), en 1965 su empresa se asoció con Jewel Co., lo que convirtió a Aurrerà como la principal minorista de México al impulsar “las metas de modernización de sus sistemas de abasto, distribución, crecimiento y la expansión que fijó la compañía”. De esta asociación surgieron los productos “Marca Libre” con un crecimiento sostenido de más de 25 años y en ese mismo año se funda el primer Superama.

En 1965 Plácido intentó llevar la marca a España la cual duró 10 años hasta que fue vendida a Galerías Preciados. De acuerdo con El Universal (2012) “En 1969 se funda el primer Vips. Y en 1967 se establece la Subsidiaria de Servicios Corporativos que tenía como finalidad coordinar las operaciones de las compañías que la integran, esta misma se convierte en Grupo Cifra en 1986”.

El crecimiento de este grupo va de la mano de las tiendas Aurrerà, un concepto de supermercado propuesto por la cadena estadounidense SUMESA en la zona norte del país que vendía mercancías en general, sobre todo abarrotes. Walmart Stores Inc. al ver el potencial de comercialización de Grupo Cifra en territorio mexicano encontró una oportunidad para su primera expansión en el extranjero. La misma nota de El Universal señala que en 1991 las dos compañías acuerdan operar en conjunto establecimientos comerciales detallistas y restaurantes en México bajo un acuerdo Joint Venture con un paquete accionario que daba a cada socio comercial el control del 50% del capital.

De acuerdo al Reporte Anual enviado a la BMV (2010), en 1991 Walmart introdujo el primer SAM’S Club en México (a pesar de cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977). En el año de 1993 inauguran su primer Walmart Supercenter en la Ciudad de México con la política de precios bajos todos los días.

Hasta 1997 de acuerdo al Reporte anual enviado a la BMV (2010) “el acuerdo 50%-50% entre las dos compañías hizo que Grupo Cifra fuera la cadena comercial más grande de México y la segunda empresa más importante en la Bolsa Mexicana de Valores” (Pág. 12),

mejorando su capacidad de distribución y expandiendo sus ventas, mientras que Walmart saltó barreras a la entrada como el costo inicial de la instalación de una tienda, el poder de negociación frente a sus proveedores, así como la lealtad del consumidor, adaptándose a un mercado muy grande y con enormes oportunidades.

Según El Universal (2012) “En el año 1997 Walmart decide adquirir todo Grupo Cifra mediante una compra de acciones, haciéndose del 51% de la participación del capital dejando a Cifra con el 49%, mediante una oferta pública de mil 200 millones de dólares”. La compra, entre otras cosas, daría como resultado quedarse con los formatos de autoservicios Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama, los restaurantes Vips y El Portón, así como las tiendas de Ropa Suburbia y Liquidaciones, que conforman Grupo Cifra, para el año de 1998 en conjunto los recursos y oportunidades productivas que adquirió Walmart Stores Inc. Fueron:

- 1) En autoservicios 132 unidades, 13,700 m<sup>2</sup> de piso de venta entre los tres formatos, 222.1 millones de clientes atendidos, 24,996 empleados y ventas por 24,114 millones de pesos.
- 2) En departamentales 43 unidades, 7,300 m<sup>2</sup> de piso de ventas entre los dos formatos, 13.8 millones de clientes atendidos, 5,457 empleados y ventas por 3,967 millones de pesos.
- 3) En restaurantes 181 unidades, 220 asientos promedio por restaurante, 63.4 millones de clientes atendidos, 13,064 empleados y ventas por 2,139 millones de pesos.<sup>13</sup>

Posterior a la fusión y adquisición que hizo Walmart en los siguientes años, esta reintrodujo la política de “precios bajos todos los días” mediante los formatos Aurrerá, Bodega Aurrerá y Walmart Supercenter.

---

<sup>13</sup> Datos extraídos del informe anual de Grupo Cifra-Walmart 1998 en la página oficial de Walmart [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 09/05/2016.

**Cuadro No. 3. Línea del tiempo.1958-2005.**

<b>AÑO</b>	<b>Cifra-Aurrerá. Evolución...</b>
1958	Primera tienda Aurrerá
1960	Superama inicia operaciones
1964	Inicia operaciones Vips
1970	Inician operaciones Suburbia
1976	Se inaugura el primer centro de distribución en México
1978	Inicia operaciones restaurantes El Portón
1986	Se constituyen como Grupo Cifra S.A. de C.V.
<b>AÑO</b>	<b>Grupo Cifra y Walmart de México. Evolución...</b>
1991	Walmart Stores Inc. y Grupo Cifra llegan a un acuerdo para asociarse. Nace el primer Sam's Club
1993	Inicia operaciones el primer Walmart Supercenter
1994	Se incorporan a la asociación Suburbia, Vips y Distribuidora Cifra-Walmart, S.A. de C.V.
1997	Walmart compra la mayoría de acciones y comienza el proceso de adquisición de la empresa
2000	Se completa la adquisición de Grupo Cifra, nace Grupo Walmart de México.
2001	Los almacenes Aurrerá se transforman en Walmart Supercenter y Bodegas Aurrerá

Fuente: Elaboración con información de Walmart en su página <https://www.walmart.com.mx/walmart.aspx>

## **2.4 FUNDACIÓN DE WALMART DE MÉXICO**

La adquisición de Grupo Cifra dio lugar a diversos cambios, el informe anual de 1998 fue el último que Grupo Cifra emitió a los accionistas bajo la dirección de Jeronimo Arango (hijo del fundador). Desde 1999 y a pesar de no haber finalizado la compra de Cifra, Walmart Stores Inc ya era la accionista principal del Grupo y el cambio de dirección en la estrategia de expansión fue dar mayor peso a los hipermercados.

Por otro lado, la apertura de centros de distribución (CEDIS) especializados en el manejo de distintos artículos fue la clave de Walmart en el mercado minorista mexicano, en ciudades como Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México. Gracias a la asociación, Walmart mejoró los sistemas de distribución y la capacidad de traslado de cajas por centro. Dichas aperturas y modernizaciones implicaron ajustes en los sistemas de cómputo de las

tiendas de autoservicio para verificar las existencias de los anaqueles y por tanto mantener bajos niveles de inventarios.

**Cuadro No 4. Centros de distribución en operación en 1999 en México.**

Mercancia seca, autoservicio	México, D.F.
Mercancia seca, Sam´s Club	Monterrey
Frutas y verduras, autoservicio	México, D.F.
	Guadalajara
	Monterrey
Carnes y pescado, autoservicio	México, D.F.
Ropa, Suburbia	México, D.F.
Productos secos, alimentos preparados y carnes, Vips	México, D.F.

Fuente: Tomado del informe anual 1999 Walmart de México, en su página oficial de Internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 03/08/16. Pág. 14.

Para el año 2000 se concretó la adquisición total de Grupo Cifra S.A. de C.V. dando lugar a Walmart de México S.A. de C.V., “decisión tomada por los accionistas en una asamblea extraordinaria”. Informe Anual Walmart (2000). Este paso en la competencia del mercado minorista mediante sus distintos formatos, y los CEDIS en todo el periodo de la compra de Cifratuvo como finalidad que aprendiera del mercado mexicano los siguientes puntos:

1. “Centralización de las compras del área de autoservicio.
2. Adopción de los sistemas de información de Walmart Stores Inc.
3. Adopción del esquema de distribución centralizada.
4. Intercambio de información con proveedores utilizando medios electrónicos.
5. Pago electrónico a proveedores.
6. Centralización del staff administrativo para atender a todos los conceptos de negocio”. (Pág. 9).

Otros aspectos de relevancia fueron la remodelación de las tiendas Superama y emplear el internet como una forma de contacto con sus proveedores de manera más efectiva. En ese mismo año según el Informe Anual del 2000 se dio la fusión de las subsidiarias: “Inmobiliaria Magresta, S. de R.L. de C.V., Blancet, S. de R.L. de C.V. y Ardnas, S. de R.L. de C.V. en Cifra, S.A. de C.V. por lo que con el cambio de razón social también pasaron a ser parte de Walmart de México con una división inmobiliaria que se encargaría

de la construcción de tiendas y locales para la compañía”. En 2001 se transforman los formatos de tiendas Aurrerá a Walmart Supercenter y a Bodegas siguiendo con el plan de fortalecer los hipermercados.

Los formatos de hipermercado hicieron ascender a Walmart en popularidad, sin embargo, en 2004 se enfocaron a una venta más personalizada con el formato Mi Bodega Aurrera que contaba con una estrategia agresiva en precios para los estratos económicos con ingreso bajo, este formato se trasladó a ciudades de 25 mil a 45 mil habitantes con el objetivo de llegar a lugares donde la instalación de los formatos hiper no pudieran realizarse.

De acuerdo al Informe Anual Walmart (2005) la estrategia de “precios bajos todos los días” fue introducida en Sam’s Club, la marca de ropa “George” se introdujo en los formatos de Walmart Supercenter. Relanzan la tarjeta Suburbia, así como la tarjeta de crédito Walmart, ambas operadas por BBVA Bancomer, mientras se creó una nueva tarjeta para clientes de negocio de Sam’s Club en alianza con American Exprés, además se extendió el programa de crédito al consumo con GE Capital a las tiendas de ropa Suburbia. (Pág. 11).

En 2006 Bodega Aurrerá crea el personaje de Mamá Lucha<sup>14</sup>, mientras que en Sam’s Club se introduce la línea de productos orgánicos Member’s Mark, Bekers& Chef, y para Superama se lanza la marca de productos orgánicos Vía Verde. Según el Informe Anual Walmart (2006) ese mismo año por disposición de los accionistas en una asamblea extraordinaria, “bajo los estatutos de la nueva Ley de Mercado de Valores el nombre de Walmart de México deberá ir seguido de las siglas S.A.B de C.V.” (Pág. 48).

En 2007 se crean la marca de ropa G-Mex que produce y surte ropa, se lanza la línea de medicamentos Medi-Mart para todos los formatos de tienda que manejan tal división. También se inauguró Banco Walmart de México Adelante, que de acuerdo al Informe Anual Walmart (2007) este fue creado “con el objetivo de proveer servicios financieros a

---

<sup>14</sup> “En el mes de Julio se lanzó una nueva campaña en Bodega Aurrerá, con la creación de un nuevo personaje: Doña Lucha”, quien representa a una madre de familia común que lucha todos los días para darle lo mejor a su familia. Para lograr su objetivo, “Doña Lucha” se transforma en “Mamá Lucha” para luchar por estirar el presupuesto. Se crea así un icono que representa a la heroína del ahorro y campeona de los precios bajos”. Extraído del informe anual Walmart de México 2006 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 02/09/2016, Pág. 17.



un sector de la población que carece de ellos por no contar con la calificación crediticia suficiente, así mismo proveer financiamiento a proveedores y PyMe's". (Pág. 38).

Ese mismo año Bodega Aurrerá hace otra innovación en formato, este fue "Bodega Aurrerá Exprés un prototipo de tienda más pequeño para atender poblaciones de 12 mil y 20 mil habitantes de estratos socioeconómicos D y E" Informe Anual Walmart (2007; Pág. 28). Su crecimiento fue muy significativo, "la empresa lo calificó como un "experimento" al instalar 4 unidades en 2007, alcanzar las 63 unidades en 2008 y el año siguiente tener 180 unidades de Bodega Aurrera Express". Informe Anual Walmart (2007; Pág. 38).

## 2.5 GRUPO WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMERICA

Al igual que Walmart de México, para hablar de las tiendas de autoservicio en Centroamérica, se debe hablar primero de su origen en la región. Actualmente son 5 países los que conforman Walmart Centroamérica: Guatemala, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Nicaragua. Puede considerarse a dos hombres como los impulsores del crecimiento del sector de tiendas de autoservicio en Centroamérica, Carlos Paiz Ayala en Guatemala en 1928 y Enrique Uribe Pagés en Costa Rica en 1960.

De acuerdo a la página de internet oficial de Walmart Carlos Paiz Ayala inició con una tienda llamada la Bombita:

"en principio solo vendía artículos de cuero y materiales para el calzado ampliando el surtido de mercancía para convirtiéndose en Almacén Paiz. [...] En 1952 cambia a Sociedad Anónima constituyéndose como Almacenes Paiz S.A. y en 1959 instala la primera tienda de autoservicio en Guatemala llamada Súper tienda Paiz creciendo en ingresos y en unidades de autoservicio de distintos formatos como Despensa Familiar en 1980, Hiper Paiz en 1994 y ClubCo en 1999. [...] En los años 90' el negocio se expandió a otros países como El Salvador y Honduras y en el año 2005 se consolida una alianza con Walmart Stores Inc". (Walmart de México en su página de internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html)).

En la misma página de internet se cuenta que Enrique Uribe inauguró su primera tienda de autoservicio en Costa Rica que se convertiría en la cadena de supermercados Más x Menos.

“En los años 70 comenzó a innovar para mejorar el desempeño del negocio, como Hortifruti en 1970 especializado en abastecimiento de frutas y verduras a supermercados, en 1979 nace el formato Palí para estratos socioeconómicos más bajos, en los noventa lo que comenzó como un supermercado llamado Más x Menos se convirtió en una Corporación”. (Walmart de México en su página de internet [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html)).

En 1999 se da una alianza entre La Fraua (antes Tiendas Paiz) de Guatemala y Royal Ahold, dos años más tarde en 2001, el negocio en Costa Rica CSU (Más x Menos) también se une a la alianza creando una gran cadena de tiendas de autoservicio en Centroamérica con presencia en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

Es posible suponer que el interés de Walmart Stores en Centroamérica se liga a la extensión geográfica de la alianza de La Fraua y CSU, aunque el negocio en los países de Centroamérica se encontraba muy rezagado respecto a la operación que tenían las tiendas de autoservicio en Estados Unidos y México, Walmart adquirió una corporación grande con un enorme potencial para convertirse en gigante.

De acuerdo a su Informe Anual (2009) “en 2005 la compañía replicó la estrategia de adquisición que le había dado resultado en México con Grupo Cifra. En principio adquirió 33% de la participación de Royal Ahold para ser parte de la alianza entre las cadenas de supermercados centroamericanos aún sin instalar algún formato”. (Pág. 67).

Del mismo modo el informe menciona que “en 2006 Walmart adquiere el 51% de todas las acciones y posteriormente asume el control de la administración de todas las tiendas, la alianza terminó al momento de su completa adquisición creando la TFB Corporation N.V. y Subsidiarias mejor conocida como Walmart Centroamérica”. (Pág. 67). En 2009 la

asamblea de accionistas de Walmart de México analizó el potencial de crecimiento de la cadena Centroamericana y en Diciembre de ese año se acordó la adquisición de la misma<sup>15</sup>.

Es importante señalar que existió una fusión de dos filiales de una misma corporación trasnacional agrupadas sus acciones en la pizarra con el mismo nombre WALMEX, sin embargo, en su Informe Anual Walmart (2010) la consideraron una adquisición “con el fin de consolidar la contabilidad bajo una misma metodología”. (Pág. 4), de este modo Walmart de México que gestiona la información de Walmart a nivel mundial. Dicha adquisición involucró la apropiación de tiendas y centros de distribución con todos los recursos y oportunidades que involucraba a los 5 países centroamericanos, entre estos estaban:

1. Tiendas de autoservicios con 519 unidades, 462,297 m<sup>2</sup> de piso de venta entre los tres formatos y ventas por 3,303 millones de pesos<sup>16</sup>.
2. 11 centros de distribución en 5 diferentes países, 29,225 empleados y 284 millones de clientes atendidos por año<sup>17</sup>.

Desde la adquisición las políticas de las dos empresas se unifican en los 6 países, según el Reporte anual enviado a la BMV (2010) “de esta forma pasan a denominarse Grupo Walmart de México y Centroamérica S.A.B. de C.V.”. (Pág. 12).

Según el Informe Anual Walmart (2010), en 2009 “la venta de artículos de prestigio a sólo 10 pesos, reafirmando su política de precios bajos todos los días”. (Pág. 13). “el lanzamiento de tiendas Apple Shop dentro de los formatos Sam’s Club y la creación de una revista con contenido de interés de los socios de ese mismo formato, fueron algunas de las

---

<sup>15</sup> “El 22/10/2009, la Compañía celebró la Asamblea Extraordinaria de Accionistas en la cual se aprobó la adquisición de las acciones de TFB Corporation N.V. y Subsidiarias (Walmart Centroamérica), a través de la fusión de la misma en WALMEX mediante una parte relacionada, en esta operación la Compañía adquirirá los activos y asumirá los pasivos de Walmart Centroamérica a partir de la fecha en que la adquisición surta efectos legales. Dicha operación para efectos contables será registrada como una adquisición de negocios de conformidad con la NIF B-7”. Extraído del informe anual Walmart de México 2009 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 02/09/2016. Pág. 67.

<sup>16</sup> Informe anual Walmart de México 2009 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html).

<sup>17</sup> Informe anual Walmart de México 2009 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html)

iniciativas tomadas en México”. (Pág. 14). En Superama “la calidad siguió siendo la piedra angular del negocio” (Pág. 17), y las ventas por internet toman mayor importancia siendo clave para dirigir esfuerzos de las ventas en línea a los demás formatos.

Del mismo modo en 2009 se construye un parque eólico en Oaxaca, se renueva la marca para ser totalmente una cadena de tiendas de autoservicio, se da según el Informe Anual Walmart (2010) “la instalación de sus primeras tiendas en Brasil, Argentina y China llevando la estrategia multiformato a otras naciones” (Pág. 2).

En el año 2010 los esfuerzos por integrar Walmart Centroamérica a toda la red de distribución de Walmart de México, suscitaron 3 objetivos, que de acuerdo a su Informe Anual (2010): “i) Generar valor; ii) Mantener el enfoque del negocio; y iii) Operar como una sola compañía” (Pág. 3).

Entre otras actividades enunciadas por el Informe Anual (2010) se creó la Academia de Ventas, el cual consiste en “un programa de capacitación que representa el interés de nuestra compañía por mejorar las capacidades y potenciar el desarrollo de toda nuestra gente conforme a las necesidades del negocio”. (Pág. 21). También en dicho informe se destaca el reconocimiento de la empresa consultora The Boston Consulting Group como la única empresa del sector detallista y única empresa mexicana que más valor ha generado de manera sostenible en los últimos 10 años.

En 2011 de acuerdo al Informe Anual (2011) los formatos de Walmart Centroamérica adoptan la estrategia de “Precios bajos todos los días”, al igual que Walmart de México, los formatos de hipermercado fueron homologados a tiendas Walmart Supercenter generando mayores economías de escala, los logotipos de formatos en Centroamérica también comenzaron a ser homologados con los de las tiendas de autoservicio en México, por ejemplo, Más x Menos adoptó un logotipo similar al de las tiendas Superama<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> “Convertimos todos los hipermercados en Walmart Supercenter. De igual forma, redefinimos el resto de los formatos para marcar una clara diferenciación y posicionamiento entre ellos, incluyendo una alineación de la imagen visual de logotipos a los de los formatos en México.” Extraído del informe anual Walmart de México y Centroamérica 2011 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 03/11/2016, Pág. 6.

**Cuadro No 5. Línea del tiempo Walmart de México y Centroamérica. 1928-2016.**

<b>AÑO</b>	<b>HISTORIA</b>
1928	Carlos Paiz funda "Tiendas Paiz" (después "La Fraua") en Guatemala
1958	Jerónimo Arango funda "Central de Ropa" (después "Aurrerá") en México
1960	Enrique Uribe funda "Más x Menos" (después "Corporación de Supermercados Unidos-CSU") en Costa Rica
1962	Sam Walton funda "Walmart Stores" en Estados Unidos
1964	Nace "Vips", la primera cadena de restaurantes en México
1965	Inauguración del primer "Superama" en México
1970	Abre la primera tienda "Suburbia" y la primera "Bodega Aurrerá" en México
1972	Walmart Stores cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York.
1977	Aurrerá cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. Inicia operaciones el primer Centro de DIStribución en México (CEDIS). Inauguración del Instituto de Capacitación y Desarrollo Aurrerá
1978	Inauguración de "El Portón" en México. Lanzamiento de los productos "Marca Libre Aurrerá"
1983	Inicia operaciones el primer "Sam's Club" en Oklahoma, Estados Unidos
1986	Se crea "Grupo Cifra S.A. de C.V." en México
1990	Aurrerá introduce el código de barras en México
1991	Se concreta la alianza entre Grupo Cifra y Walmart Stores. Inauguración del primer Sam's Club en México
1992	El 5 de Abril fallece Sam Walton
1993	Inicia la conversión de tiendas Aurrerá en Walmart Supercenter
1994	Vips y Suburbia se incorporan a la asociación de Cifra y Walmart
1997	Cifra y Walmart Stores se fusionan y crean una sola empresa
1999	La Fraua de Guatemala se alía a Royal Ahold. En México se introduce la política de "precios bajos todos los días"
2000	Cifra se convierte en Walmart de México. Lanzamiento de las marcas "Great Value" y "Equate" en México
2001	CSU se Asocia con La Fraua y Royal Ahold
2003	Inicia actividades la "Fundación Walmart de México"
2005	Walmart Stores adquiere 33% de las acciones de Royal Ahold
2006	En Centroamérica, Walmart Stores obtiene el 51% de las acciones y asume toda la administración
2007	Inician Operaciones las primeras Sucursales de "Banco Walmart" en México. Lanzamiento de medicamentos "Medi-Mart" en México. Se formaliza la iniciativa de "Sustentabilidad" en México
2008	Walmart de México cumple 50 años. Nace "Bodega Aurrerá Exprés"
2009	Inicia proceso de fusión de Walmart de México y Walmart Centroamérica
2010	Surge "Walmart de México y Centroamérica" para mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica
2011	En Centroamérica se abren tiendas bajo la marca Walmart y se introduce el modelo de negocios "Precios bajos todos los días"
2014	En Mayo se concluye la venta de Vips a Grupo Alsea
2015	Se concluye la venta de Banco Walmart a Grupo Financiero Inbursa
2016	En Agosto se finaliza la venta de Suburbia a Liverpool

Fuente: Elaborado en base a línea del tiempo de Walmart de México y Centroamérica en su página oficial [http://www.walmartmexicoycam.com/linea\\_de\\_tiempo.html](http://www.walmartmexicoycam.com/linea_de_tiempo.html) a 30/10/2016.

En 2012 se alcanzaron las 100 unidades Suburbia en Hermosillo Sonora. En Centroamérica según el Informe Anual Walmart (2012) se hizo “la conversión de las tiendas Maxi Bodegas a Maxi descuentos (Maxi Palí y Maxi Despensa)”. (Pág. 12).

En 2013 el presidente del consejo de administración de Walmart, Eduardo Solorzano, en el Informe Anual Walmart (2013) afirma que: “la integración de la región de Centroamérica está dando resultados visibles”, refiriéndose a la unificación de procesos, de sistemas y homologación de formatos. Dos acciones se dieron para el liderazgo de precio a largo plazo de Walmart y la concentración de sus esfuerzos en las tiendas de autoservicio: “La venta de la división restaurantera y el lanzamiento de su portal [www.walmart.com.mx](http://www.walmart.com.mx)”. (Pág. 3).

De acuerdo al Informe Anual (2013) La estructura comercial de Walmart de México y Centroamérica se dividió en dos negocios: minorista y especializado. (Pág. 3). Con relación a lo anterior se mudan los procesos operativos del Grupo tanto para México como para Centroamérica a “San José de Costa Rica al Centro de Servicios Compartidos para Latinoamérica (GSSLA por sus siglas en inglés), al mismo tiempo en 2013 se finaliza la integración de procesos, sistemas y homologación de formatos en Centroamérica a los existentes en México”. (Pág. 27).

En 2014, bajo la dirección de Enrique Ostalé, con tan sólo 7 años desde su creación, vendida a Grupo Financiero Inbursa el cual a pesar de hacerse de la división, de acuerdo al Informe Anual (2014), “siguió colaborando con Walmart para que los clientes mantuvieran los beneficios de compra en las tiendas” (Pág. 3). Ese mismo año según el mismo informe “varias campañas de tiendas de autoservicio se enfocaron a la reducción de precios como la ‘Morralla’ y ‘Precio Bodega’ en Bodega Aurrerá, la campaña ‘Rebajas’ en Walmart Supercenter y ‘Decidimos ser tu tienda’ en Superama, y el personaje de Mamá Lucha llegó a los formatos de descuento y Bodegas en Centroamérica”. (Pág. 17).

En 2015, se genera la primera apertura del Walmart Supercenter en Nicaragua. Las ventas en línea se vuelven prioridad para el Grupo, mientras que según el Informe Anual Walmart (2015) señala que “las nuevas alianzas comerciales con bancos han sido para impulsar la oferta de crédito en los clientes renovando la selección de productos de crédito”. (Pág. 4).

Para 2016 la Bolsa Mexicana de Valores en su sitio web clasifica al Grupo como una Controladora de Cadenas de tiendas de autoservicio, en el ramo de venta de productos de consumo frecuente a través del subramo de supermercados e hipermercados.

**Cuadro No. 6. Caracterización de Walmart de México y Centroamérica. 2016.**

Sector:	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
Subsector:	VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
Ramo:	VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
Subramo:	SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS
Actividad Económica:	CONTROLADORA DE CADENAS DE TIENDAS DE DESCUENTO Y ROPA.
Principales Productos y/o Servicios:	ARTICULOS DE CONSUMO BASICO, LINEAS DE ROPA Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores, empresas listadas. Walmart de México S.A.B de C.V. <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/-5214> a 07/07/2016.

## 2.6 ETAPAS DE CRECIMIENTO DE GRUPO WALMART

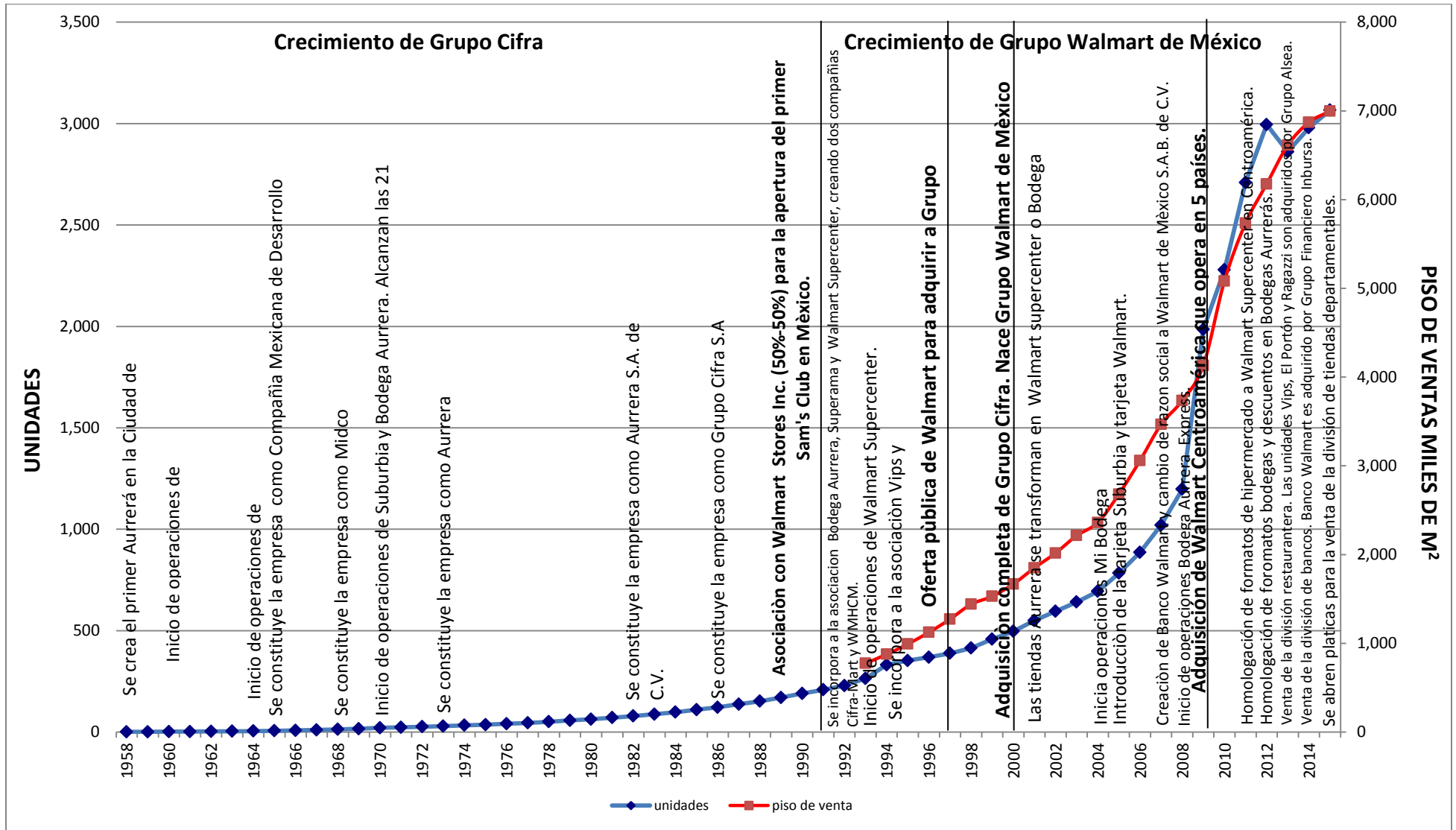
Para observar y entender el crecimiento de Walmart en México y Centroamérica se presenta la gráfica No 1 con el crecimiento del número de tiendas y del piso de ventas en miles de metros cuadrados, así como los eventos que se consideran más relevantes desde la fundación de Grupo Cifra. Como resultado de esta investigación se encontraron 3 grandes etapas del crecimiento de Walmart<sup>19</sup>.

El criterio para definir estas etapas consistió en analizar la gráfica No 1 que muestra el crecimiento de la capacidad instalada de Walmart según el patrón de años en que cambia la pendiente de las gráficas. En una etapa introductoria el crecimiento de Grupo Cifra por el número de unidades en operación se da con el primer Bodega Aurrerá en 1958 hasta las 190 unidades en 1991 antes que Walmart Stores Inc. se internacionalizará.

<sup>19</sup> La identificación de las siguientes etapas ayudará en el capítulo 3 sobre innovaciones a clasificar las mismas en base al criterio de crecimiento elegido, en este caso el número de tiendas y la extensión de piso de venta y que son el espacio donde se reflejan los efectos de las innovaciones.

**Gráfica No 1. Crecimiento de Grupo Walmart de México y Centroamérica. Tiendas y Piso de Venta. 1958-2015**

(Unidades de tienda, miles de metros cuadrados)



Fuente: Elaboración propia con base a Informe Anual Grupo Cifra S.A. de C.V. 1998 e Informes Anuales Walmart de México y Centroamérica S.A.B. de C.V. 1999-2015 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 09/11/2016.



La primera etapa está constituida por el crecimiento de Grupo Cifra y Walmart Stores Inc. en conjunto en los años 1991 a 2000 pasando de 208 a 496 unidades en operación respectivamente lo que significó un crecimiento del 138.46% en todo el periodo y una tasa media anual acumulada de 9.07% de crecimiento cada año, el piso de venta del año 1993 es aproximadamente de 774 mil metros cuadrados llegando en el año 2000 a los 1,668 miles de metros cuadrados de piso de venta lo que representa un crecimiento de 115.50% en todo el periodo y una tasa media anual acumulada de 10.07% de crecimiento cada año. Hay que recordar que en esta etapa el formato de hipermercado comenzó a tener mayor auge en las grandes cadenas de autoservicios.

La segunda etapa de crecimiento que va del año 2000 al 2009 (cuando está constituido como Walmart de México) pasó de las 496 unidades a las 1,985 unidades respectivamente lo que representó un crecimiento del 300.20% en todo el periodo y una tasa media anual acumulada de 14.87% de crecimiento, mientras que el piso de venta fue de 1,668 miles de metros cuadrados en el año 2000 y de 4,131 miles de metros cuadrados en 2009 representó un crecimiento de 147.66% en todo el periodo y una tasa media anual acumulada de 9.49%.

Se observa que el número de unidades crece más que en la etapa anterior mientras que el piso de ventas disminuye su crecimiento en algunos puntos porcentuales. Cabe recordar que la expansión de los hipermercados hasta 2005 dio lugar a iniciar negocios con formatos más pequeños en piso de venta por lo que las unidades tuvieron mayor expansión y la capacidad instalada decreció.

La tercera etapa de crecimiento va del año 2009 al 2015 (cuando se constituye como Walmart de México y Centroamérica) en el que el crecimiento de las unidades pasó de 1,985 a 3,066 tiendas respectivamente, esto representa un crecimiento del 54.45% en todo el periodo y una tasa media anual acumulada de 6.40% de crecimiento, mientras que el piso de venta pasa de 4,131 miles de metros cuadrados a 6,997 miles de metros cuadrados lo que representa un crecimiento de 69.37% y una tasa media anual acumulada de 7.81% de crecimiento.

Como puede observarse esta etapa es más corta y con crecimiento menor a nivel porcentual, sin embargo, por los cambios que llevó a cabo el grupo, la expansión es mucho

mayor que en las etapas anteriores, en piso de venta el crecimiento es continuo, mientras las unidades disminuyen en los años 2013 y 2014 por efecto de la venta de las divisiones restaurantera y bancos.

**Cuadro No. 7. Empresas más importantes de la Bolsa Mexicana de Valores. 2015.**

		Millones de pesos			
		Clave de Pizarra	Valor de capitalización	Ingresos netos 2015	Empleados
1	América Móvil	AMX	\$809,898	\$894,217	195,475
2	<b>Walmart de México y Centroamérica</b>	<b>WALMEX</b>	<b>\$759,379</b>	<b>\$489,367</b>	<b>231,996</b>
3	Fomento Económico Mexicano	FEMSA	\$555,917	\$311,589	122,624
4	El puerto de Liverpool	LIVERPOL	\$306,873	\$91,293	53,514
5	Grupo México	GMEXICO	\$286,410	\$141,744	29,998
6	Grupo Televisa	TLEVISA	\$272,907	\$88,052	43,964
7	Grupo Financiero Banorte	GFNORTE	\$263,477	\$89,313	27,594
8	Coca Cola Femsa	KOF	\$256,835	\$152,360	83,712
9	Grupo Bimbo	BIMBO	\$216,112	\$219,186	127,152
10	Grupo Financiero Inbursa	GFINBUR	\$207,345	\$39,169	9,554

Fuente: Elaboración propia con base al Informe Anual enviado a la Bolsa Mexicana de Valores 2015 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 07/12/2016, 47 pp.

En 2015 el Grupo se posiciona como una de las principales empleadoras de México, de acuerdo al Informe Anual en 2015 cuenta con 231,996 asociados (empleados) trabajando en 3,066 tiendas dedicadas al negocio minorista, con presencia en 589 ciudades sus activos ascienden a 253,650 millones de pesos que generan 489,367 millones de pesos de ingresos totales y un flujo operativo de 44,993 millones de pesos.

### **3. ESTRATEGIAS E INNOVACIONES DE WALMART EN MÉXICO Y CENTROAMÉRICA**

El presente capítulo tratará de las innovaciones que ha implementado Grupo Walmart de México y Centroamérica en el periodo de estudio 1991-2015, a pesar de ser un Grupo comercial con tres divisiones en las que ha operado (autoservicios, departamental y restaurantera), la mayoría de las estrategias e innovaciones a considerar son las implementadas en las tiendas de autoservicio.

Se utilizará el concepto schumpeteriano desarrollado en el capítulo 1 y sus 5 formas de representación, las cuales fueron reformuladas para tratar de aplicarlas a Grupo Walmart, en conjunto se analizarán las estrategias competitivas del grupo integrando la teoría del oligopolio del capítulo 1 y el desarrollo histórico de la empresa del capítulo 2.

Por tanto este apartado se divide en 2 secciones, la primera de ellas revisa aquellas innovaciones del Grupo que ayudaron a reducir los costos y lo que ello representó a nivel de ventaja competitiva revisando cronológicamente dichas innovaciones en las tres etapas que se destacaron en el capítulo 2; la segunda de ellas revisa aquellas innovaciones del Grupo que ayudaron a diferenciar los formatos de autoservicio y que también ayudaron a segmentar su mercado de igual forma analizar de qué forma se dio la ventaja competitiva también desde sus tres etapas.

A continuación se presenta el cuadro No 8 que se considera las innovaciones más importantes de este Grupo en el periodo de estudio 1991-2015, el cuadro agrupa las 5 formas de innovación schumpeterianas divididas en las tres etapas de crecimiento de Walmart en México y Centroamérica bajo el criterio de la gráfica No 1 mostrada en el capítulo 2.

**Cuadro No. 8. Innovaciones de Walmart de México como estrategia competitiva. 1991-2015.**

	<b>Innovación de Producto</b>	<b>Innovación de Proceso</b>	<b>Innovación de Mercado</b>	<b>Innovación de insumo</b>	<b>Innovación de Organización (en la empresa)</b>	<b>Otras innovaciones</b>
<b>Cifra y Walmart (1991-2000)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio de operaciones de Sam's Club (1991)</li> <li>2. Inicio de operaciones de Walmart Supercenter (1993)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento de los sistemas de información de cifra en los CEDIS (1998)</li> <li>2. Mejoramiento del Layout en todas las tiendas (1998)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relanzamiento de "precios bajos todos los días" (1999)</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Walmart en internet para proveedores (2000)</li> </ol>	
<b>Walmart de México (2000-2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conversión de las unidades Aurrera en Walmart Supercenter y Bodega Aurrerá (2001)</li> <li>2. Introducción del formato Mi Bodega Aurrerá (2004)</li> <li>3. Lanzamiento de la tarjeta Walmart, relanzamiento de la tarjeta Suburbia y tarjeta de crédito Sam's Club (2005)</li> <li>4. Inicio de operaciones de Banco Walmart de México adelante (2007)</li> <li>5. Lanzamiento de la línea de medicamentos Medi-mart (2007)</li> <li>6. Introducción del formato Bodega Aurrerá Express (2007)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de recibo; Ajuste de plantillas; optimización del layout (2001)</li> <li>2. Introducción en las tiendas del concepto Uni-Fila (2005)</li> <li>3. Desarrollo del concepto "Mundos de Compra" (2006)</li> <li>4. Empleo de fuentes renovables de energía para reducir costos (2004)</li> <li>5. Se desarrolla el sistema de diseño y producción Quick Response en Suburbia (2007)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa "Mi tiendita" en Sam's Club (2003)</li> <li>2. Lanzamiento de "precios bajos todos los días" en Suburbia (2004)</li> <li>3. Introducción del departamento "Prichos" en los formatos Walmart Supercenter y Bodega Aurrerá (2005)</li> <li>4. Lanzamiento de "precios bajos todos los días" en Sam's Club (2005)</li> <li>5. Introducción del personaje Mamá Lucha en los formatos Bodega Aurrerá (2006)</li> <li>6. Lanzamiento del programa 1-2-3 y del programa 9.90 en Bodega Aurrerá (2008)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización de nuevos materiales y diseños de construcción de unidades (2001)</li> <li>2. Nuevas marcas de ropa en Suburbia Mary Kate &amp; Ashley y G by George (2003)</li> <li>3. Introducción de la marca de ropa G by George en Walmart Supercenter (2004)</li> <li>4. Lanzamiento de las marcas Bakers&amp; Chefs y Member's Mark en Sam's Club (2006)</li> <li>5. Se lanza la línea de productos orgánicos Vía Verde en Superama (2006)</li> <li>6. Creación de la marca de ropa G-Mex (2007)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tienda de la comunidad (2003)</li> <li>2. Programa en conjunto con GE Capital en Bodega Aurrerá (2003)</li> <li>3. Programa La tienda/Club de la comunidad (2004)</li> <li>4. Programa GE Capital en Suburbia (2005)</li> <li>5. Se crea el consejo consultivo de proveedores (2006)</li> <li>6. Implementación del programa "Ideas con Impacto" (2007)</li> <li>7. Introducción del programa "comunicación directa" por internet en Sam's club (2008)</li> <li>8. Introducción del sistema e-learning (2008)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa cadenas productivas con apoyo de NAFIN (2003)</li> <li>2. Prácticas de reducción de costos mediante energías renovables (2006)</li> <li>3. Desarrollo de la factura electrónica (2007)</li> <li>4. Edificio de oficinas INTEGRA, primer edificio totalmente sustentable de Walmart (2007)</li> </ol>

	7. Lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Internacional Sam's Style en Sam's Club (2008)		7. Se lanza el programa de precios Martes y Miércoles de frescura en Walmart Supercenter (2008)	7. Lanzamiento de la marca Extra Special en Superama (2007) 8. Lanzamiento de la marca ATVIO en Walmart Supercenter (2008)	9. Introducción del programa de capacitación "Cercano a mi cliente" en Superama (2008)	
<b>Walmart de México y Centroamérica (2010-2015)</b>	<p>1. Inauguración de 8 tiendas Apple Shop en Sam's Club (2009)</p> <p>2. Banco Walmart impulsa su producto de nómina y el producto de crédito de capital de trabajo para PyME's proveedoras de Walmart de México (2009)</p> <p>3. Se abre la primera tienda Superama en el Norte del país, Monterrey Nuevo León (2011)</p> <p>4. Apertura de la Maxi Despensa más grande de Centroamérica en Guatemala (2012)</p> <p>5. Apertura del primer Walmart Supercenter en Nicaragua (2015)</p>	<p>1. Se construye el primer parque eólico en Juchitán Oaxaca para alimentar de energía 348 tiendas (2009)</p> <p>2. Automatización del Centro de Distribución de mercancía seca en Chalco (2011)</p> <p>3. Reubicación de la operación logística de Suburbia (2012)</p> <p>4. Se inaugura nuevo CEDIS para Bodega Aurrerá (2012)</p> <p>5. Se implementa la herramienta "Tiendas Hermanas" (2013)</p> <p>6. Primer CEDIS dedicado al e-Commerce (2013)</p> <p>7. Instalación de GPS en toda la flotilla de remolques (2013)</p>	<p>1. Lanzamiento de los programas Multi-Ahorro y Rollbacks en Walmart Supercenter (2009)</p> <p>2. Lanzamiento de la aplicación "Superama Móvil" (2012)</p> <p>3. Lanzamiento del sitio walmart.com.mx (2013)</p> <p>4. Se fortalece la práctica de "mystery shopper" (2013)</p> <p>5. Se lanzan las campañas "Precio Bodega" y "Surte tu despensa con morralla" en Bodega Aurrerá (2014)</p> <p>6. Se lanza la campaña Decidimos Consentirte Más en Superama (2015)</p>	<p>1. Sistemas Hidroeconomizadores en los CEDIS (2009)</p> <p>2. Se incorporan las marcas de zapatos Everlast y Converse en Suburbia (2009)</p> <p>3. Introducción del amaranto centroamericano en los formatos mexicanos (2014)</p> <p>4. Se introducen en las tiendas Walmart Supercenter pantallas 4k, cámaras GoPro y drones (2015)</p>	<p>1. Implementación del sistema GRS para atraer, retener y desarrollar talento interno (2011)</p> <p>2. EduWalmartnace como un programa para la culminación de estudios de sus empleados (2011)</p> <p>3. Inicia el programa "Tierra Fértil" para proveedores en México y "Una Mano para Crecer" en Centroamérica (2011)</p> <p>4. Se centralizan los procesos administrativos de México y Centroamérica en el GSSLA ubicado en Costa Rica (2013)</p> <p>5. Nueva área de inteligencia del cliente y del mercado (2013)</p> <p>6. Se crean las áreas de Protección al Consumidor y Privacidad (2014)</p>	<p>1. Inicia el Programa Piloto de Reciclaje en Puebla (2011)</p> <p>2. Programación eficiente de jornadas de trabajo (2013)</p> <p>3. Es lanzada la membresía "HORECA VIP" (2012)</p>

Fuente: Elaboración propia con base a Informe Anual Grupo Cifra S.A de C.V. 1998 e Informes Anuales Walmart de México y Centroamérica S.A.B. de C.V. 1999-2015 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 09/11/2016.

### 3.1 LIDERZGO DE COSTOS

El objetivo de esta estrategia consiste en reducir los costos en los que incurre la empresa, sea a nivel absoluto (negociando el precio de determinado volumen de mercancía para conseguir que el costo por unidad sea el menor posible) o a niveles relativos (generando una eficiencia tal que los costos fijos por unidad de mercancía disminuyan, por ejemplo, cuando Walmart mueve grandes volúmenes de mercancía por unidad de tiempo para ser vendida).

Se consideran las estrategias que han tenido repercusión sobre los costos totales de la empresa sin diferenciar por el momento en costos fijos o variables, ya que los conceptos contables como gastos generales o de operación son utilizados en forma distinta y algunos cálculos no es posible replicarlos como Walmart lo hizo. Se consideran las estrategias que han resultado en el aumento de eficiencia en su proceso, incremento en la productividad, el incremento en el piso de venta y número de unidades para generar mayores ventas.

#### *Primera etapa (1991-2000)*

*Innovación de producto.* La primera innovación de Walmart en México fue el primer Sam's Club que se instauró en la Ciudad de México en 1991; una tienda de 9,500 m<sup>2</sup> de piso de venta con una propuesta de valor nueva para un estrato económico con mayor poder adquisitivo, especializada en vender a personas con membresía y pequeños negocios. (Informe Anual Walmart, 1998, Pág. 4).

La segunda innovación fue el formato Walmart Supercenter, inaugurado en 1993 en la Ciudad de México; una extensión de 12,300 m<sup>2</sup>, con el cual inició una etapa de construcción de grandes tiendas con amplio surtido (Informe Anual Walmart, 1998 y 2015, Pág 4 y 21 respectivamente) lo más importante para Walmart fue adquirir el conocimiento del mercado al que habían llegado, apoyándose de la experiencia de Grupo Cifra.

- Por un lado, Walmart Stores Inc. aprovechó el conocimiento que había sobre los clientes aprovechando la amplia red de distribución de Grupo Cifra para captar la demanda existente en la población de la Ciudad de México.

- Por el lado de los proveedores Walmart Stores aprovechó las negociaciones antes establecidas por Grupo Cifra y aprovechó el CEDIS para ampliar el negocio.

La estrategia a seguir mediante estas innovaciones de producto consistió en posicionar dos formatos de tienda para que el consumidor mexicano comenzara a familiarizarse con la propuesta de valor de Walmart (esto facilitado por los otros formatos con los que ya operaba Grupo Cifra) y con ello aprender a planificar sus inversiones en tienda, manejo de inventario, administración de personal y crecimiento de ventas mediante el conocimiento previo que le proporcionó la fusión con Grupo Cifra.

El sector de las tiendas de autoservicio a pesar de tener gran popularidad en los años previos a la fusión entre estas dos compañías, no era muy amplio, el plan de expansión de Grupo Cifra (y que actualmente mantiene Walmart) pone énfasis en la instalación de unidades en ciudades donde no tienen presencia<sup>20</sup>, esto tiene vital importancia a nivel geográfico al posicionar tiendas a través de toda la República Mexicana.

*Innovación de proceso.* Estas están directamente relacionadas con el CEDIS y el Layout<sup>21</sup> en las tiendas, 3 aspectos influyen en dicho proceso:

1. La introducción de las innovaciones de producto modifica sustancialmente el proceso de crecimiento de Cifra, por ello deben modernizarse.
2. El crecimiento de la población urbana como mercado potencial y mano de obra.

---

<sup>20</sup> “Nuestro programa de crecimiento, basado en los amplios recursos que la propia empresa genera, continuará siendo vigoroso. Los distintos formatos que manejamos atienden en forma eficiente las diferentes necesidades del consumidor. Actualmente operamos con todos o algunos de estos formatos en 33 ciudades del país y hay 47 ciudades más donde sabemos que existe demanda suficiente para continuar nuestra expansión” Extraído del informe anual de Grupo Cifra-Walmart 1998 en la página oficial de Walmart [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 29/09/2016.

<sup>21</sup> “El layout es la técnica del merchandising que potencia la venta de productos aprovechando la distribución en el espacio. En la actualidad se ha transformado en un área de inversión imprescindible para el éxito de un negocio o cadena comercial. [...] El layout contempla una estrategia sobre la disposición de los elementos físicos, pero va más allá, considera la experiencia del usuario como un territorio para obtener el máximo provecho de un piso de venta. El layout de tiendas se enfoca en dar tránsito al consumidor en las tiendas comerciales, y lo dirige no sólo a las zonas donde están los productos de mayor salida, también hacía aquellos que queremos potenciar y están en zonas de la tienda menos atractivas”. Extraído de Empresarios en Red. La importancia del Layout para aumentar las ventas. En su página de internet <https://www.empresariosenred.cl/noticias/la-importancia-del-layout-para-aumentar-las-ventas> a 29/09/2016.

3. Ante el rápido crecimiento de la demanda, se requieren fuertes inversiones en activos fijos y sistemas de información, esto para reducir costos en términos de los gastos de operación.

Los centros de distribución son resultado del amplio crecimiento que Cifra alcanzó antes de la llegada de Walmart, que en 1990 contaba con 190 unidades que abastecían a la mayoría de la población del centro del país (Informe Anual Walmart, 1999, Pág. 19). Sam's Club y Walmart Stores cambiaron la forma en que los CEDIS distribuían la mercancía, la primera tienda requirió de mercancía más variada y la segunda de un amplio surtido pero también de grandes volúmenes de esta para utilizar plenamente el piso de venta.

De acuerdo al Informe Anual Walmart (1998) “Se logró la reducción de costos gracias a la ampliación del CEDIS para la división de autoservicio con la introducción de nuevos sistemas de información se mejoró la rotación y el surtido de tiendas” (Pág. 3). Walmart mediante la asociación fue proveyendo los sistemas de información que empleaba en Estados Unidos, esto dio paso a coordinar mejor los pedidos y entregas<sup>22</sup>.

A su vez el mejoramiento del Layout en tiendas y las formas en las que vende el Grupo comenzó a proporcionar información para calcular la demanda por intervalos de tiempo más reducidos, generando menores costos por la eficiencia tanto en el CEDIS como en las tiendas por la rápida rotación de las mercancías. Con ello hubo un control y planificación de los procesos generando mayor productividad en toda la cadena de abasto de Walmart<sup>23</sup>.

*Innovación de mercado.* Tras de la compra de Cifra (misma que duró de 1997 a 2000), Walmart de México logró generar economías de escala, debido a las innovaciones de producto y de proceso, tras las reducciones de costos logradas, en 1999 relanzan el

---

<sup>22</sup> “Desde 1997 todas las operaciones de México, tecnología y capacidad, sistemas de información, de operación en tienda y logística en autoservicios son los mismos que Walmart Stores Inc. a nivel mundial”. Extraído de Walmart de México informe anual 1999 en su página [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 29/09/2016. Pág. 3.

<sup>23</sup> Si se quieren observar los indicadores que lo demuestran se puede pasar a la página 58 y 61 para ver estadísticas y análisis.



programa “precios bajos todos los días” como estrategia ante sus clientes y como ventaja ante sus competidores<sup>24</sup>.

*Innovación de organización.* El Grupo comenzó a probar las ventas por internet en el año 2000, con el formato Superama, “tanto por el lado de los clientes como por el lado de los proveedores” (Informe Anual Walmart, 2000, Pág. 12). Walmart de México comenzaba a experimentar ya en este mercado.

#### *Segunda etapa (2000-2010)*

Esta etapa contiene la mayoría de las innovaciones que Walmart de México ha desarrollado como Grupo. El crecimiento de Walmart de México es mayor que el crecimiento previo de Grupo Cifra antes de la llegada de Walmart y mayor que su crecimiento en conjunto, por lo que las innovaciones para reducir costos se enfocaron a consolidar su presencia en México y ofrecer una mejor experiencia de compra al cliente.

*Innovación de formato.* En cuanto a formatos se modificó la estructura de algunos formatos como Aurrerá para convertirlos en Walmart Supercenter y Bodegas Aurrerá, tal como declaran en su Informe Anual (2001):

“En un plazo de tan sólo seis meses y conservando en todo momento las tiendas abiertas al público, convertimos 24 unidades Aurrerá a Walmart Supercenters y diez más a Bodegas. [...] alcanzamos dos objetivos. Por un lado, logramos manejar un solo formato de hipermercado, con los ahorros y economías de escala que ello implica. Por el otro, ahora podemos responder de forma más eficiente y con menores costos a las necesidades de productos básicos, propios de una Bodega, que nuestros clientes tienen en varias zonas de la Ciudad de México”. (Pág. 12).

Homogenizando los formatos de hipermercado y canalizando los esfuerzos de sus CEDIS dió abasto a todas las zonas con gran densidad de población, de este modo “los procesos se simplifican y se reducen los costos de operación” (Informe Anual Walmart, 2003, Pág.12).

---

<sup>24</sup> “Los esfuerzos en materia tecnológica, distribución centralizada y reducción de costos tienen como único propósito ofrecer a los clientes la mercancía que desean, oportunamente y al menor costo posible”. Extraído de Walmart de México informe anual 1999 en su página [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 29/09/2016. Pág. 3.

Por otro lado, productos como el lanzamiento de tarjetas de compra en tiendas buscaron facilitar al cliente las formas de pago de diversos artículos, este tipo de innovación se fue haciendo más frecuente en tiendas de autoservicio y sus tiendas departamentales con la finalidad de relacionar al cliente con los distintos formatos.

Por otro lado, en esta etapa se crearon formatos con una menor extensión de piso de ventas como Mi bodega Aurrerá y Bodega Aurrerá exprés que cubrieron poblaciones de menor estrato socioeconómico, si bien más pequeñas, con alto potencial de crecimiento ya que la variedad y conveniencia de dichos formatos, con una agresiva estrategia de precios bajos, se enfocaban en atender una demanda que los grandes formatos no podían cubrir por cuestiones geográficas<sup>25</sup>.

Por último la diversificación jugó un papel muy relevante en Grupo Walmart de México, la división de farmacias con su propia línea de medicamentos Medi-mart y el inicio de actividades de Banco Walmart abrieron paso a nuevas formas de impulsar las ventas de cada formato, ya que las asociaciones con proveedores por parte de las farmacias y el desarrollo de productos financieros con otras instituciones para el Banco Walmart tenían que mejorar el flujo de ventas facilitando el acceso a productos que antes no se tenían y que eran muy diferentes a la actividad antes impulsada por Walmart.

*Innovaciones de Proceso y de Mercado.* Fueron aplicadas como estrategias dedicadas a estrechar relaciones entre proveedores y consumidores finales, con el objetivo de reducir el tiempo de compra y venta en los formatos.

Por el lado del proceso es importante resaltar que los insumos relacionados con la introducción de nuevas marcas está muy ligada a la optimización del llamado Layout y no

---

<sup>25</sup> “Los resultados que hemos obtenido a tres años de distancia de haber desarrollado Mi Bodega Aurrerá para atender a mercados de menor tamaño nos llenan de satisfacción y nos motivaron a desarrollar un prototipo aún más pequeño para servir eficientemente a mercados más reducidos. Se trata de un nuevo prototipo que combina por primera vez los conceptos de tienda de descuento y de conveniencia para satisfacer necesidades diarias básicas en abarrotes, perecederos y consumibles. Con esto tenemos ya la capacidad de llevar los precios de Bodega Aurrerá a mercados cuyo tamaño no permitía el establecimiento de una tienda de este formato” [...] “A la fecha, tenemos cuatro unidades de este prototipo en operación y, tanto sus resultados como los que ya mencionamos de Mi Bodega Aurrerá, nos indican que este rumbo es correcto y nos abre el potencial de crecimiento en forma considerable. De esta forma, podemos acercar nuestra operación a más habitantes y contribuir a mejorar la calidad de vida de un mayor número de familias mexicanas.” Información extraída de Walmart de México informe anual 2007 en su página [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 22/10/2016. 24 y 32 pp..

sólo implica la forma en que se optimizará el espacio de venta para tener una tienda mejor surtida, sino también la mejor colocación de productos como técnica de marketing. Como resultado de ello se introdujeron los “Prichos”, una serie de artículos con precio estandarizado. Esto sirvió por ejemplo para sacar existencias y simplificar el procesamiento de información. (Informe Anual Walmart, 2001, Pág. 8).

Otras innovaciones importantes respecto al proceso de distribución y el mercado en los formatos son aquellos programas a mejorar la comunicación del grupo con proveedores y consumidores finales, por ejemplo, aquellos relacionados con internet mediante catálogos en línea que impulsaron en los formatos Sam’s Club, o el programa Quick Responce en Suburbia para surtir de forma inmediata alguna mercancía que no estuviera en existencia<sup>26</sup>. Derivado de ello se lanzaron programas de precios bajos en Suburbia y Sam’s Club; programas como 1-2-3 y Martes y Miércoles de frescura.

Por último la introducción de energías limpias en todo el grupo a partir del año 2004. Dichas energías limpias más allá de procurar el cuidado del medio ambiente y mejorar la imagen del grupo, va dedicada también a la reducción de costos, si bien no se dispone de una cifra monetaria en su Informe Anual (2004) declaran que “generamos ahorros por 40 millones de kilowatts/hora, lo que equivale al consumo anual de energía eléctrica de un pueblo con 20 mil casas habitación.” (Pág. 17).

En 2006 se inició el programa “mundos de compra” que consistía en agrupar la mercancía de tal forma que el producto ofrecido en cierto estante fuera complementario de otro artículo “es decir, mercancía diferenciada y acomodada por tema en un área ambientada de acuerdo a la atmósfera del mundo que se trate.” (Informe Anual Walmart, 2007, Pág. 28)., generando facilidades al cliente para identificar las marcas más fácilmente.

---

<sup>26</sup> “En lo que corresponde a Suburbia, hemos desarrollado aun más nuestro sistema de diseño y producción Quick Response, con el que podemos responder en sólo semanas con las prendas de vestir y los artículos de mayor éxito, con importantes ahorros en costos y estandarización de tallas. Es importante mencionar que todo esto se ha desarrollado con proveedores nacionales del ramo textil, quienes han demostrado su capacidad para satisfacer a la demanda con artículos de primera calidad.” Información extraída de Walmart de México informe anual 2007 en su página [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 22/10/2016. Pág. 29.

*Innovaciones de Insumo y de Organización de la empresa.* Estas están más relacionadas con la estructura interna de cada formato, y también con las necesidades de venta de sus proveedores.

Por el lado de los insumos, la construcción de tiendas con nuevos materiales fue vital para la transición de Cifra a Walmart en los formatos de hipermercado, ya que la duración de dichos formatos debe ser duradera para evitar el desgaste y mala imagen de la marca, por otra parte, la introducción de nueva mercancía de distintas marcas ha sido una constante en todos los formatos de autoservicio y departamental, desde ropa hasta productos perecederos, la introducción de estos insumos ha requerido la apertura de nuevos mercados en sectores específicos según la propuesta de valor de cada formato.

En relación a lo anterior en 2006 el empleo de energías renovables en sus tiendas fue reduciendo costos, y tomando en cuenta su incursión en este tipo de energías limpias en 2004. Las nuevas prácticas de reducción de costos implicaban el uso de energía solar e hidráulica en distintas tiendas para sustituir las fuentes de energías tradicionales por ejemplo diversas actividades de reciclaje.

Por el lado de la organización de la empresa programas como “Mi Tiendita” en Sam’s Club o la “Tienda de la comunidad” se mejoró la comunicación con el proveedor por área y según las necesidades de la población local, en el Informe Anual Walmart (2003) declaran “Mejoramos el surtido y distribución de la mercancía en el piso de ventas de cada tienda conforme a la demanda local. Para ello analizamos los patrones de consumo explotando con nuestros sistemas la información que se genera cada día en las tiendas.” (Pág. 8).

Las últimas innovaciones de organización tienen que ver con el personal y operación de las tiendas, por ejemplo, el programa “ideas con impacto” un sistema que agiliza los proyectos de inversión relacionados con la innovación y estrategias, la creatividad y experiencia del personal adquiere mayor relevancia<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> “*Ideas con Impacto* es un programa que nos permite identificar, evaluar e implementar de manera ágil las buenas ideas y proyectos que surgen de nuestros asociados para mejorar nuestra forma de operar. El proceso de aprobación es muy rápido: en tan sólo 48 horas un proyecto se aprueba o rechaza con la misma disciplina con la que siempre hemos tomado nuestras decisiones de inversión.” Información extraída de Walmart de México informe anual 2007 en su página [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_anual.html) a 23/10/2016. Pág. 38.

Por último se destaca la importancia del personal (llamados Asociados para identificar las estrategias con los objetivos culturales y organizacionales de Walmart a nivel mundial), dichos asociados son capacitados de manera permanente para facilitar la experiencia de compra del cliente y que reciban toda la información sobre un producto de la tienda, ayudando a la elección del mismo. En teoría esto diferencía a los formatos en la experiencia de compra aumentando las ventas.

*Otras innovaciones.* Existen otras innovaciones que han generado crecimiento como las de financiamiento a proveedores con NAFIN “con el objetivo de mejorar la compra y venta de mercancías a aquellos proveedores o clientes que no disponen de los medios para poder acceder al financiamiento necesario y facilitar su relación comercial con Walmart de México” Informe Anual Walmart (2007; Pág. 38).

Por otra parte, la introducción de factura electrónica y el proceso de capacitación e-learning en todas las tiendas del grupo fueron incrementando las ventas más allá del costo de venta (como se comprobará más adelante), por un lado la factura electrónica llevó a la reducción del uso del papel para emitir facturas en el momento de la compra, por otro lado la capacitación de personal no sólo se enfocó a mejorar la relación del cliente con las tiendas sino al incrementar el monto vendido, así pues, los costos por trabajador disminuían.

El 2006 por las buenas prácticas corporativas y el mejoramiento año con año en los sistemas de gestión de la información, Grupo Walmart de México es nombrado por la dirección central de Walmart Stores Inc. la gestora de información a nivel mundial de toda la compañía.

### *Tercera etapa (2010-2015)*

Esta tercera etapa la reducción de costos es más general que en las dos etapas anteriores, pues no todas las estrategias puestas en marcha corresponden a innovaciones, esto debido principalmente por dos razones:

1. La adquisición de Walmart Centroamérica que generó más canales de venta en otros países;

2. El rumbo de las políticas empresariales del Grupo enfocadas al negocio de tiendas de autoservicio más que a cualquier otra división.

*Innovación de Producto.* De los formatos ya existentes según el Informe Anual Walmart (2009) “se dió la apertura de 8 tiendas Apple Shop dentro de los formatos de Sam’s Club y la creación de productos de nómina y de crédito de capital de trabajo para PyMEs en 2009” (Pág. 13); también se inauguró la Maxi Despensa más grande de Centroamérica en Guatemala y la apertura del primer Walmart Supercenter en Nicaragua como parte de los esfuerzos de expansión y presencia de la empresa en toda Centroamérica.

*Innovación de insumo.* Se dió la introducción de los zapatos deportivos Everlast y Converse en Suburbia en 2009 y la introducción del amaranto centroamericano en los formatos mexicanos y la introducción de pantallas 4k, cámaras GoPro y drones en Walmart Supercenter en 2014 y 2015.

*Innovación de Proceso, Mercado y de Organización.* Estas son más frecuentes que en las dos etapas anteriores, muchos de los cambios tienen relación con los esfuerzos de la compañía por acercarse a los clientes y conocer a fondo sus gustos y necesidades. El manejo de información, planificación y mayoría de las innovaciones van dirigidas a ello.

En innovación de proceso el nuevo CEDIS de Bodega Aurrerá preparó a la empresa para recibir todo el flujo de información proveniente de los segmentos más bajos pero con mayor cobertura geográfica, controlando y automatizando mejor los procesos y en lo correspondiente a la división de ropa por parte de Suburbia, Walmart le asignó responsabilidad sobre esa división en todos los formatos de tiendas de autoservicio.

En innovación de organización las tecnologías de la información, aplicaciones móviles como “Superama móvil”, el lanzamiento del portal walmart.com.mx, la centralización de procesos administrativos en Costa Rica, la creación del “Área de inteligencia del cliente y del mercado” o del “Área de protección al consumidor y privacidad” son claros ejemplos del uso de estos sistemas para reducción de costos.

Por ejemplo, el Centro de Servicios Compartidos para Latinoamérica ubicado en San José Costa Rica consolidó el procesamiento de las operaciones y transacciones financieras tanto

de México y Centroamérica como de otros países en donde Walmart tiene presencia, operaciones transaccionales como las cuentas por pagar y cobrar, gestión de activos y datos maestros, la contabilidad central, el procesamiento de la nómina, el análisis de pago y aclaración a proveedores. Como declara Walmart en su Informe Anual (2013): “Esto genera un ahorro de costos operativos, estandarización de procesos, implementación de mejores prácticas y apalancamiento de costos de dirección y soporte”. (Pág. 27).

Fueron creadas áreas para atención al cliente y protección del consumidor con el objetivo de aprovechar la información recabada a través de los sistemas móviles y de internet sobre los pedidos del cliente, “tanto los productos que debían ordenarse así como las cantidades son planificadas en el momento, generando un mejor servicio y cumpliendo los estándares de calidad en el producto y el servicio deseado” (Informe Anual Walmart, 2014, Pág. 25).

Con los cambios anteriores la preparación de los asociados (empleados de Walmart) debía hacer más eficientes los procesos, por un lado la implementación del sistema GR como un método de atraer y desarrollar talento de manera interna, así como el programa EduMart para ayudar a los asociados a culminar sus estudios. Para la reducción de costos por medio de la eficiencia que otras innovaciones proporcionan Walmart invierte en la mano de obra, la capacitación constante y su desarrollo personal reducen el costo laboral por cada actividad o proyecto finalizado, pues una mayor eficiencia como consecuencia del desplazamiento en una curva de aprendizaje.

#### *Desempeño como líder en costos según sus innovaciones*

A continuación se presentarán algunos resultados de la implementación de estrategias e innovaciones dentro de sus tres etapas de crecimiento haciendo el análisis de su competencia, específicamente las tres grandes cadenas comerciales que le siguen que son: Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Chedraui.

Una vez que se sabe la forma en que las innovaciones mejoraron la eficiencia, la comunicación, el contacto con el cliente o los proveedores se hará una pequeña modificación a la fórmula de Paolo Sylos Labini sobre el costo de la mercancía del minorista vista en el capítulo 1 (la cual está compuesta por un término independiente más una porción del costo de la mercancía y el costo laboral entre su productividad) para

intentar mostrar con datos reales su liderazgo en costo respecto a las innovaciones logradas, por tanto la formula a seguir es la siguiente:

El numero de trabajadores (L) se divide entre el número de unidades (U) para obtener el promedio de trabajadores por tienda  $\eta = \frac{L}{U}$ ; de igual forma el costo de ventas (C) se divide entre las ventas totales (V) para obtener el porcentaje de representación del costo de las mercancías  $\lambda = \frac{C}{V}$ ; al multiplicar  $\eta$  por  $\lambda$  se obtiene el valor de funcionamiento de una tienda o lo que es lo mismo el “costo real de operación” de una tienda de autoservicio.

Al multiplicar  $\eta$  por  $\lambda$  se puede seguir desarrollando la formula con la finalidad de dar una interpretación más clara de qué es ese “costo real de operación”. Como regla matemática, la expresión de dicho “costo real de operación”  $\frac{L}{U} * \frac{C}{V}$  también puede escribirse como  $\frac{C}{U} * \frac{L}{V}$ , es decir, el costo por tienda ( $\psi$ ) multiplicado por el inverso de la productividad ( $\frac{1}{\pi}$ ), la cual con un cambio de orden da la siguiente formula:

$$\omega = \frac{\psi}{\pi} = \frac{\frac{C}{U}}{\frac{L}{V}}$$

Es decir,  $\omega$  es el costo de venta por tienda entre la productividad del trabajo (“costo real de operación”), Labini desglosa más la formula haciendo la distinción entre las mercancías compradas a los mayoristas y el costo laboral, mientras que con esta formula se pretende resumir la formula de Labini para poder aplicar los datos disponibles de cada empresa.

Veamos que pasa con cada una de las variables cuando actua aisladamente, para que el indicador del “costo real de operación” disminuya deben pasar dos cosas, la primera es que el número de unidades se incremente ceteris paribus, como se recordará Walmart, y antes de ella Cifra, han tenido como objetivo abrir más tiendas en lugares donde puede haber oportunidades, de esta forma se abre un nuevo canal de venta y esto va acorde con la idea de que un formato es una innovación de producto; la segunda es que el monto de las ventas se incremente ceteris paribus, en relación a la condición anterior de abrir más canales de venta, durante toda la argumentación de las tres etapas, la búsqueda de mayores ventas

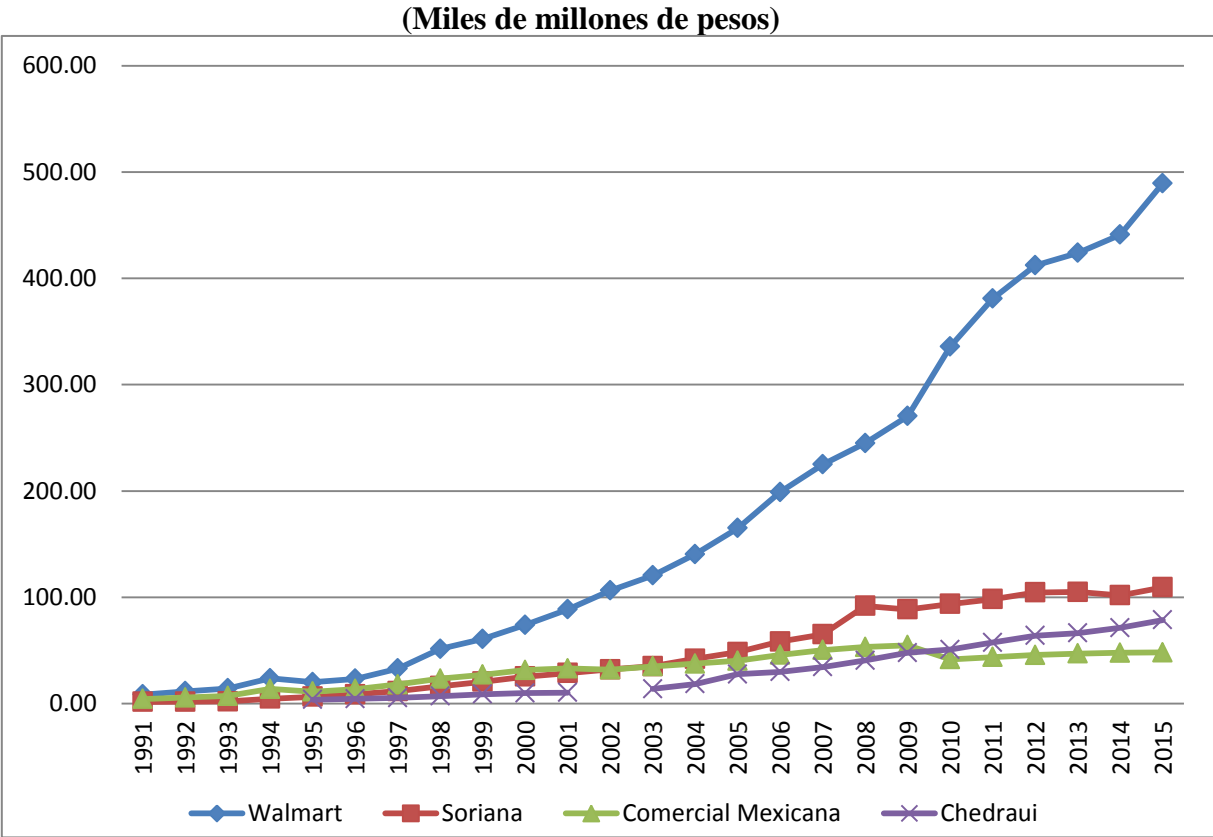


tiene mayor repercusión si ninguna de las otras tres variables se mueve, y por tanto el “costo real de operación” es una carga menor.

Para que el indicador del “costo real de operación” aumente deben pasar dos cosas, la primera es que se incremente el costo de ventas ceteris paribus, por ello la insistencia de Walmart de mejorar los procesos para tener condiciones muy favorables ante los proveedores y abatir ese costo; en segundo lugar es que se incrementen el número de trabajadores ceteris paribus lo cual tiene repercusiones sobre la eficiencia puesto que se sigue vendiendo lo mismo a pesar de contratar más trabajadores para la misma tarea.

Para poner a prueba el indicador se muestra la Gráfica No 2 en la que se puede observar el volumen de ventas de las cuatro principales cadenas de autoservicios en México.

**Gráfica No. 2. Ventas Totales Walmart, Soriana, Comercial Mexicana, Chedraui en México. 1991-2015.**



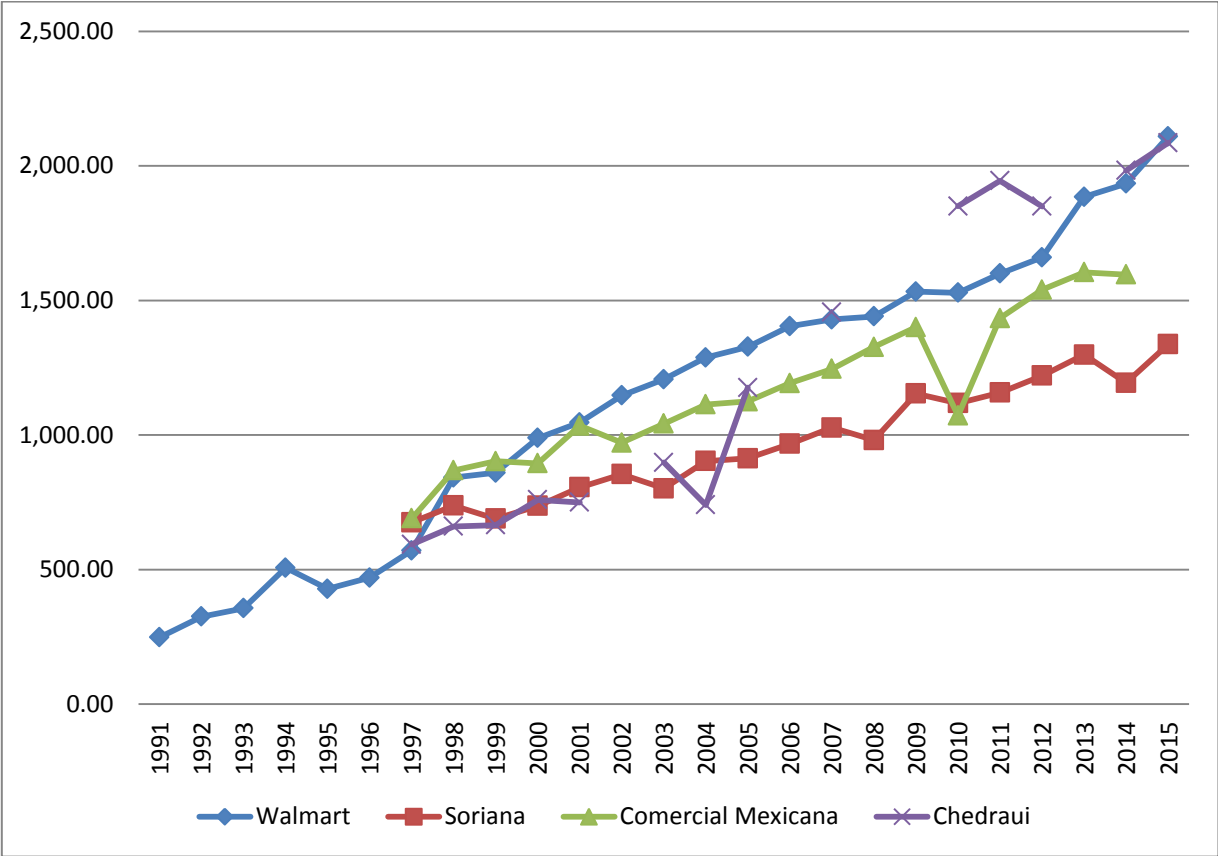
Fuente: Elaboración propia con datos de Economática, Las 500 empresas más grandes de Expansión e Informes Anuales de cada empresa de 1991-2015.

Como puede observarse, es claro el liderazgo de Walmart en la industria de tiendas autoservicio, sus ventas son 4.4 veces el monto de su seguidora más cercana Soriana, después del mal desempeño producto de la crisis Comercial Mexicana ha perdido el tercer lugar frente a Chedraui que ha tenido un desempeño notable acercándose a Soriana por el segundo lugar. Desde este momento podría afirmarse que el indicador resultará muy bajo para Walmart.

Ahora se analiza la productividad del trabajo en las tiendas como una forma de ver la eficiencia de las 4 minoristas más grandes de México.

**Gráfica No. 3. Productividad Walmart, Soriana, Comercial Mexicana, Chedraui en México. 1991-2015.**

(Miles de pesos)



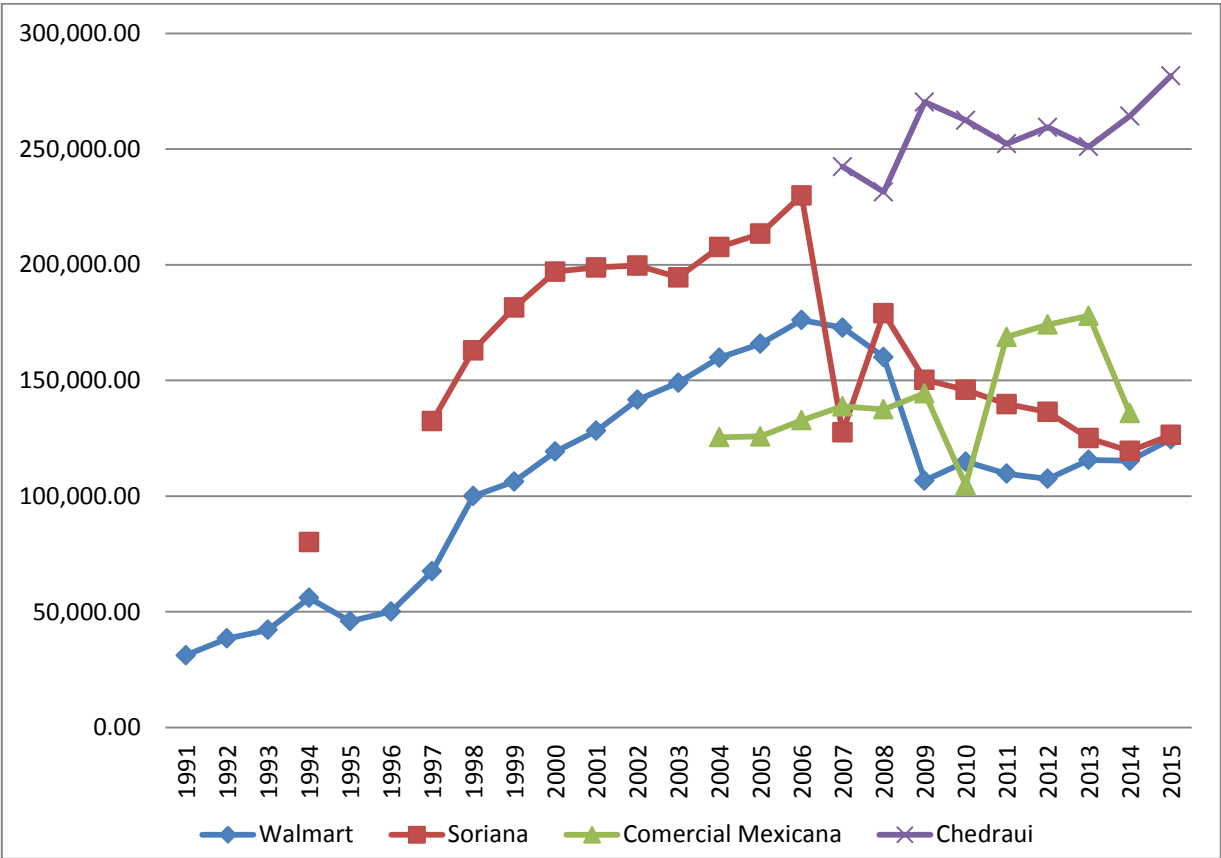
Fuente: Elaboración propia con datos de Economática, Las 500 empresas más grandes de Expansión e Informes Anuales de cada empresa de 1991-2015.

La productividad que predomina en el periodo es la de Walmart la cual es mayor que la de Comercial Mexicana y la de Soriana siendo esta última con la productividad más baja, en Chedraui no hay una tendencia clara por la falta de disponibilidad de datos, sin embargo, en los últimos años ha tenido un desempeño similar al de Walmart, la explicación puede encontrarse en que esta última tiene más empleados que Chedraui por tanto las ventas por trabajador en promedio están a la par con las de su competidora. Con esta gráfica se puede ver que Walmart puede reducir aun más su indicador de “costo real de operación”.

Ahora analizemos el costo por tienda en la Gráfica No 4 para determinar el costo de mercancía por canal de venta entre las 4 grandes minoristas.

**Gráfica No. 4. Costo por tienda Walmart, Soriana, Comercial Mexicana, Chedraui en México. 1991-2015.**

(Miles de pesos)



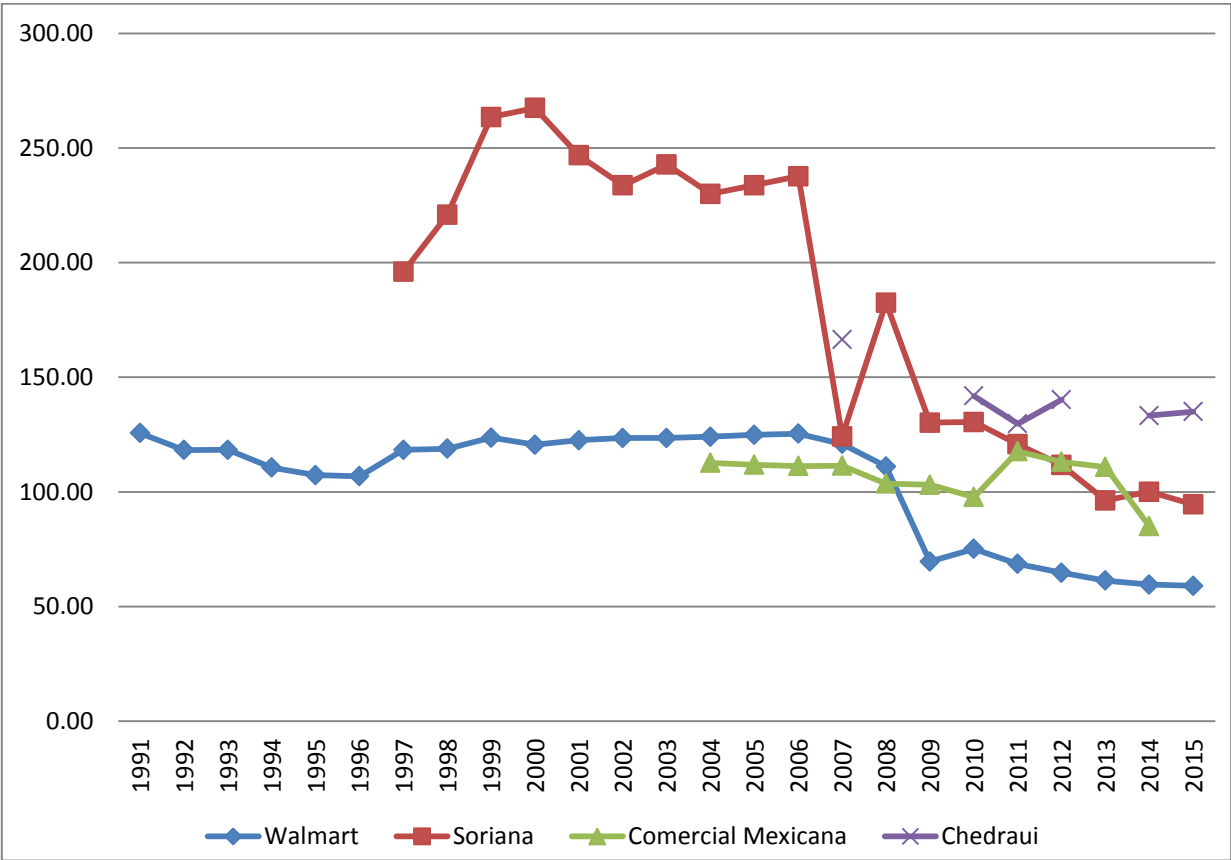
Fuente: Elaboración propia con datos de Economática, Las 500 empresas más grandes de Expansión e Informes Anuales de cada empresa de 1991-2015.

De nueva cuenta Walmart toma el liderazgo entre sus competidoras, ahora en el rubro más evidente, los costos por tienda. A pesar de tener el liderazgo de costo de la industria, es un indicador competido por Soriana y Comercial Mexicana, mientras que Chedraui tiene un costo por tienda muy alto y a pesar de que su productividad se iguala a Walmart no le es suficiente para reducir sus costos esto, como se dijo, es por las mayores ventas que genera Walmart y esto es resultado de la mayor apertura de canales de venta en toda la República Mexicana, si hay más unidades, hay más ventas.

Por ultimo se analiza el indicador de “costo real de operación” aplicando la formula antes desarrollada y que muestra el valor de funcionamiento de una tienda para las 4 minoristas.

**Gráfica No. 5. “Costo real de operación” Walmart, Soriana, Comercial Mexicana, Chedraui en México. 1991-2015.**

(Miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de Economática, Las 500 empresas más grandes de Expansión e Informes Anuales de cada empresa de 1991-2015.

Dadas las deducciones anteriores hechas por el volumen de ventas, la productividad, y el costo por tienda, es Walmart la que a través de su liderazgo en costo domina la mayor parte del mercado, seguida de Comercial Mexicana que a pesar de haber perdido su tercer lugar como empresa más importante, mantiene una buena posición en costos, seguida por Soriana que en los últimos años ha competido fuertemente para reducir sus costos y a pesar de tener una productividad muy baja su estrategia ha consistido en abrir nuevos canales de venta (como la compra de formatos de autoservicio a la misma Comercial Mexicana), por último Chedraui ha ido disminuyendo sus costos, sin embargo, la falta de apertura de canales de venta y la gran proporción de los costos en su volumen de ventas la mantienen en el cuarto lugar.

Como se recordará Walmart mediante sus estrategias e innovaciones ha procurado aumentar la eficiencia de las tiendas existentes, introdujo nuevos formatos que abrieron nuevas oportunidades de venta, y ha intentado mejorar la comunicación con los clientes y proveedores, abarcando un amplio territorio desde su fusión en 1991, contruyendo grandes formatos de hipermercado como en 2001 y expandiendo su territorio como en su adquisición a Centroamérica en 2010.

De esta forma se reveló que la estrategia de liderazgo en costo, en un mercado oligopólico como el minorista dominado por Grupos empresariales (comerciales), es una estrategia que la líder pone en marcha y mantiene un pequeño grupo de seguidoras con las cuales se disputa el mercado y ante las cuales reacciona o mejorando la eficiencia o conquistando otras partes del territorio para vender más.

Simultáneamente busca reducir el costo con sus proveedores encaminando sus acciones a ser la cadena de abasto más grande y por tanto más “conveniente” a los ojos de pequeños y grandes mayoristas. Mientras que el numero de trabajadores estará relacionado con los objetivos de política empresarial sobre los objetivos a lograr en ventas y la construcción de más tiendas con sobrecargas de trabajo para aumentar ventas sin aumentar personal o aumentarlo en una proporción menor al de las ventas.

## 3.2 DIFERENCIACIÓN Y SEGMENTACIÓN

Los formatos de tiendas de autoservicio son de vital importancia para entender de manera conjunta las tres estrategias genéricas y su ventaja competitiva como grupo en dicha industria. La estrategia consiste en crear un producto, en este caso formato, que sea percibido por los consumidores como una tienda de autoservicio diferente a las de la competencia, teniendo distintas características que la diferencian de otras tiendas<sup>28</sup>.

La diferenciación en el sector de las tiendas de autoservicio es especial, pues se trata de un espacio físico donde se realiza la compra y venta de bienes y servicios, por tanto el servicio en tiendas, la organización, son las 2 principales formas en que el Grupo puede estar diferenciado respecto a la oferta de su competencia<sup>29</sup>.

Esta diferenciación se hace a través de la segmentación de clientes por cada tienda, es decir, la diferenciación de las tiendas de autoservicio está en función del ingreso de estratos socioeconómicos y la posición geográfica de dicho estrato. Ambas estrategias genéricas actúan juntas y aunque es muy importante recalcar el espacio geográfico, este requeriría de una investigación más amplia y detallada, por lo que en esta investigación sólo se consideran los formatos introducidos como innovaciones y cómo actúan como estrategia de diferenciación al interactuar con la estrategia de segmentación del cliente.

Al igual que la estrategia de liderazgo de costos, el análisis será dividido en las tres etapas de crecimiento de Walmart de México y Centroamérica, sin embargo, para efectos de un análisis más completo sobre las innovaciones de formatos, se introduce aquel periodo en que Grupo Cifra creció por si misma antes de la llegada de Walmart, y posterior a ello las otras tres etapas tomando en cuenta únicamente el crecimiento experimentado en México

---

<sup>28</sup> Michael Porter menciona la diferenciación como una estrategia en la que “una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. [...] La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma y que sean diferentes a los de sus rivales”. IBID (1987), pág. 31 y 32.

<sup>29</sup> Sobre este tema, el autor menciona que “si se logra (la diferenciación), es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las 5 fuerzas competitivas [...]. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.” IBID (1996), pág. 58.

hasta el año 2010 e incluyendo Centroamérica no desde sus respectivas fundaciones sino de la adquisición y los cinco años siguientes a esta.

*Primera etapa (1958-2000)*

El desarrollo de los formatos de tiendas de autoservicio en la República Mexicana se da antes de la llegada de Walmart, en este sentido hay que analizar cuál era la estrategia de Grupo Cifra y de qué forma sus formatos de tiendas se expandieron por todo el país. A continuación en el cuadro No 9 se muestran los formatos clasificados según el estrato y la etapa de crecimiento respectiva.

**Cuadro No 9. Formatos de tiendas de autoservicio, división departamental y restaurantera de Grupo Cifra y Grupo Walmart de México. 1958-2000.**

Segmento/Año	1958-1990	1991-1993	1994-2000
Alto	Superama	Superama	Superama
Medio Alto	-	Sam's Club	Sam's Club
Medio	-	Walmart Supercenter	Walmart Supercenter
Medio Bajo	Aurrerá	Aurrerá	Aurrerá
Bajo	Bodega Aurrerá	Bodega Aurrerá	Bodega Aurrerá
Tiendas de Conveniencia	-	-	-
División departamental	Suburbia	Suburbia	Suburbia/Liquidaciones
División restaurantera	Vips/El Portón	Vips/El Portón	Vips/El Portón

Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales Grupo Cifra y Grupo Walmart de México y Centroamérica 1998, 1999 y 2000 en la página [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 24/10/2016. Y con información de El País. Jerónimo Arango Díaz, empresario asturiano. Cuartas Javier [http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001_850215.html) a 31/07/2016. El Universal Aurrera-Walmart, historia de doble dígito. Ramiro Alonso. <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/844035.html> a 02/08/2016.

De acuerdo con el Reporte anual enviado a la BMV (2010) comenzando por el intervalo de años 1958-1990, Aurrerá fue la primera tienda de abarrotes de la familia Arango en la Ciudad de México, el formato fue uno de los más grandes en la República Mexicana, adoptando sus características de formato como las de tiendas Costco en aquellos años, es decir, nace como una respuesta competitiva en la naciente industria de tiendas de autoservicio.

En 1960 la introducción de Superama, fue dirigida a un estrato socioeconómico mayor, pues ofrecía una mayor variedad de productos y se especializaba en venta de alimentos de mayor calidad, dado que fue una propuesta dirigida a un público diferente de Aurrerá, no necesariamente representó una competencia a si mismo, sino que fue otro formato vendiendo a otro sector de la población con un nivel de vida más elevado.

De acuerdo al Reporte anual enviado a la BMV (2010) en 1964 se diversifican instalando el primer restaurante Vips, y en 1970 se vuelve a diversificar con las tiendas departamentales Suburbia los cuales tuvieron como propuesta ofrecer “ropa a la moda con un precio accesible”, ese mismo año derivado de las tiendas Aurrerá nació el formato Bodega Aurrerá dirigido a clientes con una menor posición socioeconómica, el formato básicamente era otro gran supermercado que ofrecía precios bajos en abarrotes y alimentos en general.

Hasta ese momento se habían inaugurado tiendas para captar la demanda existente en la Ciudad de México y en otros estados pues las tiendas partían de un mismo punto como era la zona metropolitana y se dirigían a otras ciudades de alrededor con posibilidades de crecimiento.

De acuerdo al Reporte anual enviado a la BMV (2010) en 1986 la familia Arango decidió cambiar el nombre de su razón social a Grupo Cifra S.A. de C.V. para obtener beneficios del financiamiento en la Bolsa Mexicana de Valores, la agrupación de todas las tiendas y restaurantes conformaron un negocio diversificado y como se verá más adelante, la forma en que se dirigió cada formato al cliente resultó una estrategia muy acertada.

En 1991 y 1993 los cambios ocurridos en la estrategia multiformatos sólo se hicieron presentes mediante la introducción al mercado mexicano de las tiendas Sam’s Club y Walmart Supercenter mediante la inversión conjunta con Grupo Cifra y la corporación estadounidense Walmart Stores Inc. la estrategia siguió adaptándose a la propuesta de valor de los formatos ya existentes. Desde 1991 Sam’s Club se había caracterizado por ser un formato dirigido a los clientes de mayor poder adquisitivo y también a aquellos negocios que quisieran surtirse de mercancía al mayoreo mediante una membresía a la tienda.

Walmart Supercenter y su propuesta de “precios bajos todos los días”, contaba con una gran extensión de piso de venta, tal como los supermercados Aurrerá y Bodega Aurrerá que



manejaban un gran surtido de productos, desde alimentos hasta electrodomésticos, el segmento al que se dirigieron fue a una población con nivel socioeconómico menor, pero muy concentrada en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Los esfuerzos en conjunto de estos dos grandes grupos dio como resultado la expansión de Walmart Stores y la modernización de Grupo Cifra, en 1998 contaba con 5 formatos de tienda de autoservicio: Sam's Club y Superama atendiendo niveles socioeconómicos A y B incluyendo el surtido a pequeños negocios donde la variedad y calidad de los productos tienen mayor peso en la propuesta de valor<sup>30</sup>.

Walmart Supercenter y Aurrerá son formatos dirigidos a estratos socioeconómicos C y D+ los cuales agrupan a las clases medias, ofreciendo como propuesta de valor surtido y precios bajos; Bodega Aurrerá se dirigió a los estratos socioeconómicos D y E, agruparon a clases bajas con bajo poder adquisitivo, la propuesta de valor de dichos formatos consistió en tener los “precios más bajos del mercado”.

En cuanto a las tiendas departamentales como Suburbia fue dirigido a los estratos socioeconómicos C y D los cuales se dirigen a las clases media y media baja ofreciendo “ropa de moda al mejor precio”, otro formato en las tiendas departamentales fue

---

<sup>30</sup> Para esta clasificación de estratos socioeconómicos y las que siguen se empleará el índice NSE (Niveles SocioEconómicos) de la AMAI (Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión) la cual está “basada en análisis estadístico, que permite agrupar y clasificar a los hogares mexicanos en siete niveles, de acuerdo a su capacidad de satisfacer las necesidades de sus integrantes en términos de vivienda, salud, energía, tecnología, prevención y desarrollo intelectual. La satisfacción de estas dimensiones determina su calidad de vida y bienestar.” NSE, AMAI. (2017). De su página web <http://nse.amai.org/nseamai2/> a 1 de Abril de 2017.

Los niveles a considerar para México son:

- “A/B: Es el segmento con el más alto nivel de vida del país. Este segmento tiene cubierta todas las necesidades de bienestar y es el único nivel que cuenta con recurso para invertir y planear para el futuro.
- C+: Es el segundo grupo con el más alto nivel de vida del país. Al igual que el segmento anterior, este tiene cubierta todas las necesidades de calidad de vida, sin embargo, tiene ciertas limitantes para invertir y ahorrar para el futuro.
- C: Este segmento se caracteriza por haber alcanzado un nivel de vida práctica y con ciertas comodidades. Cuenta con una infraestructura básica en entretenimiento y tecnología.
- C-: Los hogares de este nivel se caracterizan por tener cubiertas las necesidades de espacio y sanidad y por contar con los enseres y equipos que le aseguren el mínimo de practicidad y comodidad en el hogar.
- D+: Este segmento tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria de su hogar.
- D-: Es el segundo segmento con menor calidad de vida. Se caracteriza por haber alcanzado una propiedad, pero carece de diversos servicios y satisfactores.
- E: Este es el segmento con menos calidad de vida o bienestar. Carece de todos los servicios y bienes satisfactores.” NSE, AMAI. (2017).

Liquidaciones que si bien pretendía ofrecer ropa a estratos económicos más bajos D y E, no tuvo el mismo efecto sobre dicho estrato a pesar de vender la ropa a un precio muy bajo.

Para el año 2000, el Grupo Walmart de México mantenía todos sus formatos menos Liquidaciones las cuales transformó en suburbia y dirigió sus esfuerzos en las tiendas de autoservicio.

### *Segunda etapa (2000-2009)*

La segunda etapa de crecimiento de Walmart llega después de la adquisición de Grupo Cifra, el objetivo fue consolidarse en el mercado mexicano como la empresa minorista más grande de México.

Antes del año 2000, Walmart había modernizado las tiendas de autoservicio, procesos de logística y mejoró los sistemas de distribución a partir de la tecnificación de los sistemas de información en los Centros de Distribución (CEDIS) los cuales tienen hasta el día de hoy una posición geográfica que provee una enorme ventaja en el sistema de abasto de mercancías a las tiendas.

Con el potencial de distribución, su poder de negociación se hizo mucho más fuerte, y ante un mercado con una población en crecimiento, el incremento de la demanda y sobre todo de estratos económicos más bajos hizo que Grupo Walmart diera más peso a aquellos formatos con gran extensión de piso de venta, con ello sustituyó las tiendas Aurrerá por Bodegas Aurrerá o Walmart Supercenter concentrando los esfuerzos de los CEDIS por abastecer un gran número de mercancía de diversos proveedores reduciendo los costos por unidad vendida, tanto a niveles absolutos por la negociación del precio y a niveles relativos reduciendo los costos fijos por mayor utilización de los CEDIS.

La evolución de los grandes formatos fue acompañado de las innovaciones en organización y en proceso que ya se han mencionado, para modernizar tiendas y mejorar la experiencia de compra del cliente. La mayor parte de las ciudades a las cuales se dirigieron abrían mayores oportunidades de inversión en sistemas de logística y segmentación dando paso a la venta de bienes en grandes formatos a la venta de bienes en formatos más pequeños con

el objetivo de llegar a más ciudades con poblaciones de menor densidad donde los grandes formatos no podían instalarse.

**Cuadro. No. 10. Formatos de tiendas de autoservicio, división departamental y restaurantera de Grupo Walmart de México. 2000-2009.**

Segmento/Año	2000-2003	2004-2009
Alto	Superama	Superama
Medio Alto	Sam's Club	Sam's Club
Medio	Walmart Supercenter	Walmart Supercenter
Medio Bajo	Aurrerá	-
Bajo	Bodega Aurrerá	Bodega Aurrerá
Tiendas de Conveniencia	-	Mi Bodega Aurrerá/Bodega Aurrerá Exprés
División departamental	Suburbia	Suburbia
División restaurantera	Vips/El Portón/Ragazzi	Vips/El Portón/Ragazzi
División farmacéutica	-	Medi-Mart
División de bancos	-	Banco Walmart Adelante

Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales Grupo Cifra y Grupo Walmart de México y Centroamérica 1998, 1999 y 2000 en la página [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 24/10/2016.

En el año 2004 se introdujo el formato Mi Bodega Aurrerá con el objetivo de expandir la presencia de Walmart en poblaciones entre los 25 mil y 40 mil habitantes, llevando la propuesta de Bodega Aurrerá de “precios bajos” y se concentraron en dar un servicio más personalizado, acompañada del fácil acceso a estas tiendas.

La política competitiva de una venta personalizada fue la estrategia de diferenciación del Grupo y la conveniencia y cercanía a clientes con menor poder adquisitivo fue la estrategia de segmentación que dio como resultado la creación de Bodega Aurrerá Exprés, un formato con menor extensión de piso de venta para poblaciones entre los 12 mil y 20 mil habitantes, la practicidad del formato y la creciente demanda dentro de ellos permitieron una expansión sin precedentes en el número de unidades del Grupo<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> En el año 2004 cuando se innova con los formatos Mi Bodega Aurrerá, el número total de este formato y del formato Bodega Aurrerá era de 162 tiendas en toda la República Mexicana llegando en 2007 a casi duplicar su presencia en 313 unidades incluyendo los 4 prototipos de Bodega Aurrerá Exprés de allí el crecimiento que logra 2 años después antes de la adquisición de Walmart Centroamérica es de 684 unidades (más del doble), a partir de allí y sumado a los Bodega Aurrerá y tiendas de conveniencia que se fundan en Centroamérica en el año 2015 (6 años después) logran las 2305 unidades de las cuales 1719 están instaladas

Por el lado de la segmentación por estratos socioeconómicos la enorme expansión de los Bodega Aurrerá fue uno de los puntos más favorables para conseguir mayores ingresos, en estratos más bajos, mientras que las acciones tomadas para la venta más personalizada en estratos con mayor poder adquisitivo se acompañó de tarjetas de compra emitidas por algunos formatos y que tenían como función facilitar la vinculación de los clientes a tiendas Sam's Club, Walmart, Superama y Suburbia, es de suponer por la cercanía de los años que el manejo de esas tarjetas dio pie a la iniciativa de diversificarse con un Banco.

En 2007 la diversificación de las actividades del Grupo dio como resultado las farmacias Medi-Mart y los Banco Walmart Adelante. Por el lado de los medicamentos es necesario destacar el bajo costo al que los ofrecía, sin necesidad de instalar unidades, las tiendas Walmart Supercenter agruparon dichas farmacias de acuerdo al sector de la población al que querían llegar. Mientras que por el lado de los productos financieros aprovecharon la fuerte expansión de los formatos de autoservicio en poblaciones de bajos ingresos, un mercado muy amplio para proveer de servicios de crédito y opciones de ahorro.

La expansión de Grupo Walmart de México por el número de ciudades en las que tienen presencia, y más aún aquellas a las que puede dirigirse, incrementaron las unidades según el formato por estrato socioeconómico, ya que incrementaron su participación del mercado, gracias a la estratificación de las propuestas de valor a distintos clientes que las percibieron como únicas pues el servicio en cada una de ellas estaba diferenciado.

### *Tercera etapa (2010-2015)*

La tercera etapa de crecimiento en formatos de autoservicio que incrementó su número de unidades, piso de venta e ingresos a pesar de ser una etapa de apenas 5 años, Walmart de México tras la adquisición de Walmart Centroamérica se transforma radicalmente para dar paso a una serie de acciones que orientarían los esfuerzos del Grupo a la división de autoservicio exclusivamente.

Y aunque su historia desde Grupo Cifra se vio impulsada por diferentes negocios que no eran propiamente de la industria de las tiendas de autoservicio, la adquisición del Grupo por

---

en México. Información extraída de Walmart de México informes anuales 2013 Pág. 11 y 2015 Pág.17 en su página [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 23/12/2016.

Walmart Stores Inc. y modernización de sus procesos, los rápidos cambios tecnológicos y los cambios del patrón de consumo de distintas generaciones modificó toda su estrategia en torno al negocio principal.

**Cuadro. No. 11. Formatos de tiendas de autoservicio, división departamental y restaurantera de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 2010-2016.**

Segmento/Año	2010	2011-2013	2014-2016
Alto	Superama/Paiz/La despensa de Don Juan/La Unión/Más x Menos	Superama/Súper Paiz/La despensa de Don Juan/La Unión/Más x Menos	Superama/Súper Paiz/La despensa de Don Juan/La Unión/Más x Menos
Medio Alto	Sam's Club/ClubCo	Sam's Club/ClubCo	Sam's Club/ClubCo
Medio	Walmart Supercenter/Híper Paiz/Híper Más	Walmart Supercenter	Walmart Supercenter
Medio Bajo	-	-	-
Bajo	Bodega Aurrerá/Maxi Bodega	Bodega Aurrerá/Maxi Despensa/Maxi Palí	Bodega Aurrerá/Maxi Despensa/Maxi Palí
Tiendas de Conveniencia	Mi Bodega Aurrerá/Bodega Aurrerá Exprés/Despensa Familiar/Palí	Mi Bodega Aurrerá/Bodega Aurrerá Exprés/Despensa Familiar/Palí	Mi Bodega Aurrerá/Bodega Aurrerá Exprés/Despensa Familiar/Palí
División departamental	Suburbia	Suburbia	-
División restaurantera	Vips	-	-
División farmacéutica	Medi-Mart	Medi-Mart	Medi-Mart
División de bancos	Banco Walmart Adelante	Banco Walmart Adelante	-

Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales Grupo Cifra y Grupo Walmart de México y Centroamérica 1998, 1999 y 2000 en la página [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 24/10/2016.

El Grupo abasteció toda la red de distribución de las tiendas, en Centroamérica modernizó CEDIS, modernizó transporte y zonas de descarga de tiendas, así como nuevos sistemas para el registro de inventarios y ventas, la recopilación de mayor información sobre los clientes centroamericanos fueron elementos para expandirse mientras la centralización de tareas fue posible gracias al mejor manejo de datos.

La homologación de procesos y sistemas tiene lugar una vez que se da la adquisición, la homologación de imagen de tiendas centroamericanas con Walmart ayudó en gran parte a llevar a cabo todos los cambios en la organización de la empresa, y las innovaciones que posteriormente tendrían lugar para la reducción de costos y la diferenciación.

El número de formatos entre las dos regiones sumaron 16, de los cuales (y como sucedió en México) fueron convirtiéndose en formatos de Walmart de México y se centralizaron las

actividades, del 2011 al 2013 tiendas Paiz se transforma en Súper Paiz y adopta una imagen similar a la de Superama, mientras que todos los formatos de hipermercado son homologados a Walmart Supercenter.

Esto a diferencia de las tiendas de conveniencia y bodegas en donde Maxi Bodega se escinde en 2 formatos Maxi Despensa y Maxi Pali. Esta innovación se puso en marcha dadas las condiciones similares de Centroamérica con México, es decir, una población de bajos recursos que se convierten en clientes potenciales dada la propuesta de dichos formatos y un número de ciudades al que llegar con formatos de una menor extensión de piso de venta especializándose en mercados de poblaciones más reducidas.

En 2013 se toma la decisión de vender la división restaurantera a Grupo Alsea, en 2014 se da la venta de Banco Walmart Adelante a Grupo Inbursa, y el anuncio de la venta de las tiendas Suburbia en 2015 con Liverpool como el comprador más probable. El número de unidades que entraba en la contabilidad de la empresa comienza a caer en términos netos, sin embargo, se compensó (menos que proporcionalmente) dicha caída con la mayor apertura de tiendas en México y Centroamérica.

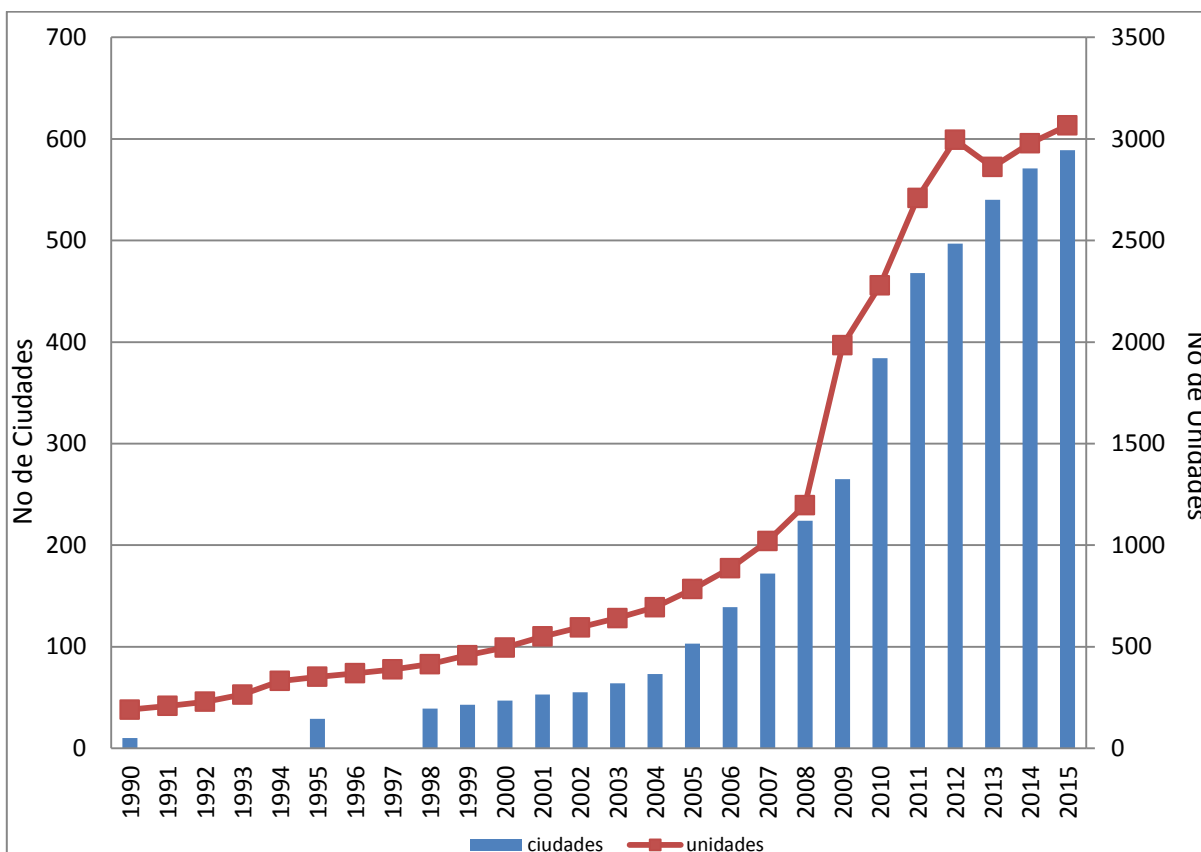
Todo ello como parte de su estrategia de enfoque al negocio principal teniendo en años recientes esfuerzos muy significativos en materia de comercio electrónico, si bien el número de unidades a instalar no quedará relegada a segundo plano, el e-commerce es otra forma de ofrecer el servicio de venta y dar al cliente una experiencia de compra más personalizada tal y como todas sus estrategias competitivas y de inversión en innovación han demostrado a lo largo de la historia del Grupo, estando a la vanguardia en los cambios de patrón de consumo y condiciones socioeconómicas.

#### *Desempeño de la diferenciación y segmentación.*

A continuación para entender el desempeño de la diferenciación en el crecimiento de las tiendas de autoservicio en las tres etapas, se muestra la gráfica No 6 que agrupa el número de ciudades con presencia de Walmart y el número de unidades de Grupo Walmart de México y Centroamérica..

**Gráfica No. 6. No de Ciudades y No de Unidades de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1990-2015.**

(Ciudades y Formatos expresados en unidades)



Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales Grupo Cifra y Grupo Walmart de México y Centroamérica 1998, 1999 y 2000 en la página [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 24/10/2016. Y con información de El País. Jerónimo Arango Díaz, empresario asturiano. Cuartas Javier [http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001_850215.html) a 31/07/2016. El Universal Aurrera-Walmart, historia de doble dígito. Ramiro Alonso. <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/844035.html> a 02/08/2016.

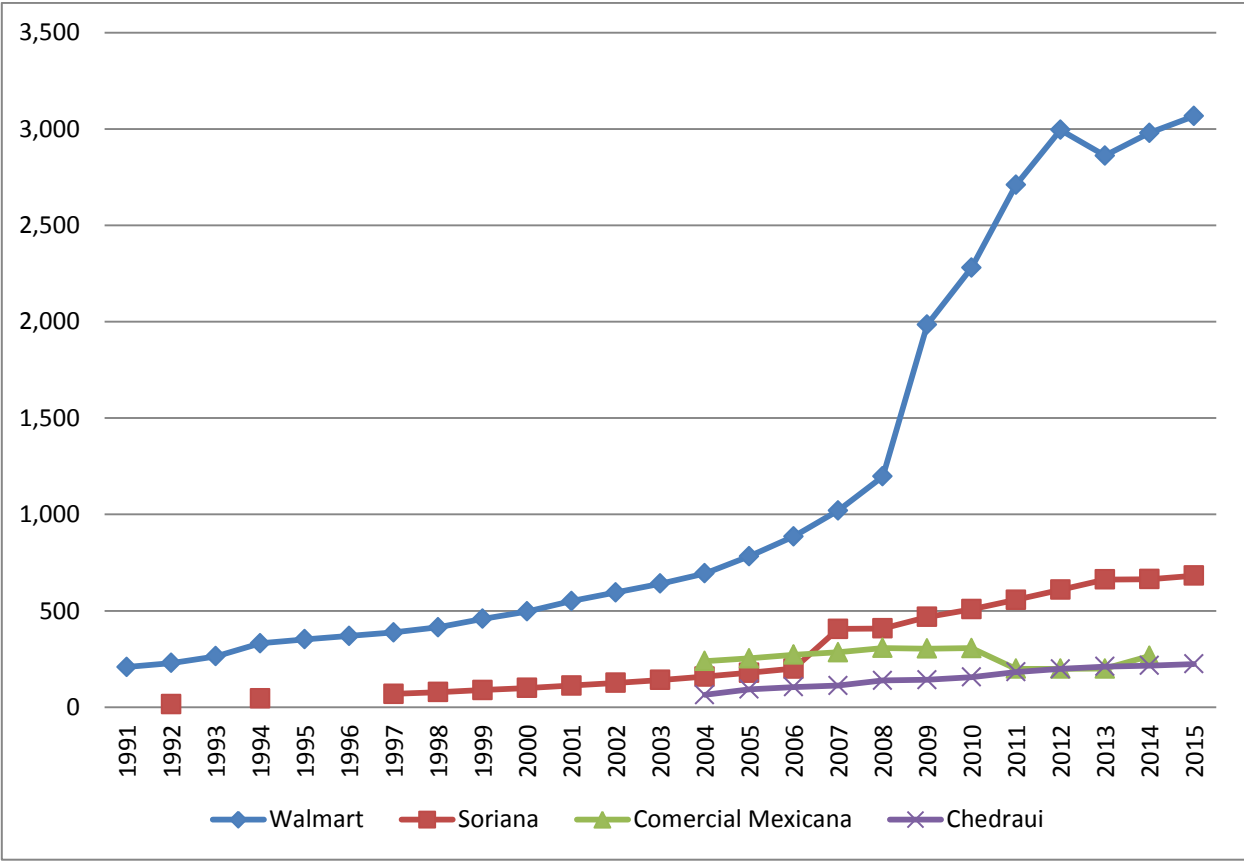
Como puede observarse, hay una tendencia creciente en estas dos variables las cuales tienen un comportamiento dependiente entre sí. Podemos suponer que el número de unidades está en función del número de ciudades conquistadas, lo cual significa que mientras se llegara a más ciudades, más formatos podrían instalarse con excepción de los años 2008-2009 donde las unidades crecieron más al introducir Bodega Aurrerá Expres.

El crecimiento fue constante de 2010 a 2013, las unidades adquiridas en Centroamérica sin ser tan numerosas como las que había en México (constituían la tercera parte) alcanzaron cifras importantes en el crecimiento del Grupo, existió una mayor aceleración que en los

años previos a 2008. El crecimiento desaceleró en años recientes debido a que la presencia en las ciudades tuvo un crecimiento menos acelerado que en años previos, y también por la venta de las divisiones restaurantera y bancaria, así pues, puede anticiparse que la cifra vuelva a bajar ante la venta de Suburbia.

A continuación se muestra el crecimiento de las unidades de Walmart frente a su competencia para mostrar la ventaja que existe entre sus unidades y las empresas que le siguen:

**Gráfica No. 7. No de tiendas Walmar, Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui. 1990-2015.**



Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales de las respectivas empresas y las 500 de Expansión.

La gráfica anterior nos muestra la ventaja geográfica del crecimiento de Walmart, producto del crecimiento de sus tiendas, ante sus competidores la brecha ha sido más marcada desde su constitución como Walmart de México ampliándola en años clave como 2004 y 2007-08



y 2009-10 en donde concentraron esfuerzos en los Bodega Aurrerá aprovechando el bajo poder adquisitivo de los ingresos en México.

Para entender la magnitud del tamaño de Walmart se hace un comparativo con su competidor más cercano que es Soriana al cual aventaja en número de unidades 4.49 veces su tamaño, lo que muestra el poder de la concentración geográfica, no sólo a raíz de la compra de Grupo Cifra sino en la implementación de innovaciones de formato como las anteriormente descritas.

Para finalizar se hace una reflexión final sobre la forma en que la diferenciación y la segmentación, actuando en conjunto con el liderazgo en costo, proporcionan ganancias a la empresa mucho más grandes que las de sus competidores. Comenzando con la afirmación de los “precios más bajos”, esta afirmación dependerá del artículo y del formato en cuestión. De acuerdo a la revista Expansión (2016) consultoras como JP Morgan han comprobado que Grupo Walmart si tiene los precios más bajos del mercado, siendo sus formatos de tienda una de las claves para conseguir costos bajos y precios bajos, aunque dicho artículo de Expansión carece de datos estadísticos para respaldarlo.

Una investigación sobre precios realizada por el autor de esta tesis, realizada en el periodo de Agosto de 2016 y Abril de 2017, dio los siguientes resultados:

Primer ejemplo.

Tomando el comparativo de precios de pantallas entre cadenas minoristas para la temporada conocida como el buen fin (18-21 de Noviembre 2016) se tomaron los formatos que son competencia entre si y se comparó el precio de las pantallas puestas en oferta en esos días.

Walmart en este caso no tiene los precios más bajos del mercado, entre formatos las diferencias pueden ser muy significativas dado el modelo que cada una va manejando, sin embargo, tomándolas en cuentas como un solo producto el comparativo revela que la afirmación de los “precios más bajos” no es del todo cierta.

**Cuadro 12. Comparación de precios de pantallas por marca, tamaño y modelos en Walmart Supercenter y Soriana Mercado.**

Walmart Supercenter					Soriana				
Marca	Pulgadas	Modelo	Precio previo	Precio Buen Fin	Marca	Pulgadas	Modelo	Precio previo	Precio Buen Fin
LG	49	UHDTV4k	14,999	8,778	SAMSUNG	75	LED Smart TV	55,499	29,999
SAMSUNG	50	LED Smart TV	12,499		SAMSUNG	60	LED Smart TV	24,999	16,599
SAMSUNG	49	Curva 4k	18,999	11,999	SAMSUNG	40	LED Smart TV	9,999	6,999
Vizio	50	1080p Full HD	9,999	7,999	SAMSUNG	32	LED Smart TV	6,299	4,390
Vizio	32	D32hn-EI	3,499	2,599	Sharp	55	LED Smart TV	18,999	11,999
TV Hisense	50	4k ultra HD	10,999	8,498	LG	50	LED Smart TV	16,999	9,999
Sharp	40	LC-40N5000	7,999	5,999	Phillips	50	LED Net TV	13,999	10,499
Speler	39	SP-LED39	N.D.	3,499	Phillips	40	LED FHD	6,799	6,499

Fuente: Elaboración propia con base a sus portales de internet Walmart: <https://www.walmart.com.mx/TV-y-Video/Pantallas/Todas> y Soriana: <https://www.soriana.com/soriana/es/c/Electronica/Pantallas/Pantallas/c/111> a 20/11/2016.

**Cuadro 13. Comparación de precios de pantallas por marca, tamaño y modelos en Bodega Aurrerá y Chedraui.**

Bodega Aurrerá					Chedraui				
Marca	Pulgadas	Modelo	Precio previo	Precio Buen Fin	Marca	Pulgadas	Modelo	Precio previo	Precio Buen Fin
LG	43	N.D.	N.D.	5,490	SAMSUNG	55	Uhd	14,995	10,995
LG	32	N.D.	N.D.	3,490	SAMSUNG	55	UN55J5500AFx2x	14,995	9,995
Pioneer	50	N.D.	N.D.	6,490	SAMSUNG	48	UN48J5200	12,995	8,495
SAMSUNG	40	N.D.	N.D.	6,190	Sony	60	PLGkdl60w630b	20,999	14,995
Polaroid	39	N.D.	N.D.	3,490	Sony	48	KDL-48W650D	11,695	8,495
ROWA	32	N.D.	N.D.	2,890	LG	50	50LH5730	10,995	8,495
					HITACHI	48	M48D3	8,995	6,995
					Sansul	32	SMX32D7	2,995	2,465

Fuente: Elaboración propia con base a sus portales de internet Bodega Aurrerá: [http://www.tiendeo.mx/Catalogos/juarez/205416?view=result&buscar=Bodega-Aurrera&pos=0&refPageType=OFFERS\\_NO\\_CITY](http://www.tiendeo.mx/Catalogos/juarez/205416?view=result&buscar=Bodega-Aurrera&pos=0&refPageType=OFFERS_NO_CITY) y Chedraui: <http://www.chedraui.com.mx/index.php/mexicopalomas/endeca/category/view/id/447/> a 20/11/2016.

En el cuadro 12 se eligieron las tiendas de autoservicio Walmart Supercenter (WS) y Soriana Mercado (SM) dada algunas características que permiten se les pueda considerar a como competidoras cercanas:

- Extensión de piso de venta: Ambas tiendas superan los 10,000 m<sup>2</sup> de piso de venta y por tanto agrupan una mayor cantidad de mercancía.
- Estrato socioeconómico al que se dirigen: Ambos están dirigidos a estratos socioeconómicos B, C, D pertenecientes a ingresos medios entre altos y bajos atendiendo a un mercado más amplio que el de sus otros formatos.
- Surtido y variedad: Se surten de distintas marcas para poner en oferta dentro de la tienda; en cuanto a variedad, una misma marca agrupa distintos modelos y tamaños, se consideraron las pantallas de entre las 30 y 50 pulgadas.

En relación a los precios se tomaron en cuenta los precios previos al Buen Fin y los Precios del Buen Fin, pudiera ser un comparativo desigual ya que los modelos son diferentes y las pulgadas pueden inferir en el precio de la pantalla.

La Marca Samsung en WS tiene el modelo de 50 pulgadas con un precio previo de \$12,499 y un nuevo precio a \$8,778, mientras que en SM los modelos a considerar son el de 60 pulgadas con un precio previo de \$24,999 y un nuevo precio a \$16,599, y el modelo de 40 pulgadas con un precio previo de \$9,999 y un precio nuevo de \$6,999. En la Marca LG se comparan las pantallas ambas de 50 pulgadas (49 la de WS), son diferentes modelos pero la marca es la misma por lo que en WS tiene un precio previo de \$14,999 y un precio nuevo de \$8,778 y en SM tienen un precio previo de \$16,999 y un precio nuevo de \$9,999. Podría decirse al menos en este caso que Walmart tiene precios más bajos que Soriana.

Por último se hará la comparación entre las pantallas de 32 pulgadas sin tomar en cuenta marca ni modelo. Para WS la marca Vizio tiene un precio previo de \$3,499 y un precio nuevo de \$2,599 y en SM la marca Samsung también cuenta con este tipo de pantalla con un precio previo de \$6,299 y un nuevo precio de \$4,390. WS de nueva cuenta tiene los precios más bajos en pantallas, sin embargo, SM ofrece una pantalla de una marca más reconocida, eso puede influir en la enorme diferencia que hay en los precios previos, aquí la decisión del consumidor de este tipo de formato podría no verse tan afectada por el precio dado que la diferencia en el buen fin es menor entre una marca y otra, la pantalla Samsung

podría ser una opción más viable (otros factores que afectan es la cercanía de las tiendas, el impulso de compra, la duración de vida del producto o simplemente el atractivo de un menor precio).

Para cuadro No 13 se eligieron las tiendas de autoservicio Bodega Aurrerá (BA) y Tiendas Chedraui (TCh) dada las características más notables entre estas tiendas, dichas características permiten que cada una de ellas considere a la otra tienda como parte de su mercado relevante:

- Extensión de piso de venta: Las tiendas BA no superan los 5,000 m<sup>2</sup> de piso de venta, mientras que las TCh alcanzan un promedio de 7,000 m<sup>2</sup> y por tanto agrupan una mayor cantidad de mercancía.
- Estrato socioeconómico al que se dirigen: Ambos están dirigidos a estratos socioeconómicos D y E pertenecientes a ingresos medio bajo y bajos, atendiendo a un mercado mucho más amplio pues en estos estratos se concentra la mayor parte de la población mexicana en las zonas centro y sur del país.
- Surtido y variedad: Puede considerarse en el surtido las distintas marcas que se han elegido para poner en oferta dentro de la tienda, mientras que por la parte de la variedad, una misma marca agrupa distintos modelos y tamaños, se consideraron las pantallas de entre las 30 y 50 pulgadas.

En las dos tiendas puede encontrarse un gran surtido de pantallas, sin embargo, es Chedraui la tienda que cuenta con una variedad mayor, las marcas en que coinciden son Samsung y LG, por lo que se comparan estas dos marcas según las pulgadas de las pantallas, los modelos pueden variar mucho, mientras que bodega no muestra los modelos y precios previos al menos si se puede disponer de los precios nuevos.

La marca Samsung en BA cuenta con una pantalla de 40 pulgadas con precio nuevo de \$6,190, mientras que TCh tiene una pantalla similar de 48 pulgadas con precio previo de \$12,995 y un precio nuevo de \$8,495. En la marca LG las tiendas BA tienen pantallas de 43 pulgadas con un precio nuevo de \$5,490 mientras que las TCh tienen pantallas de 50 pulgadas con un precio previo de \$10,995 y un precio nuevo de \$8,495, el comparativo puede ser muy desigual, sin embargo, son los modelos más parecidos en oferta.

Por último se comparará, sin tomar en cuenta la marca, las pantallas de 32 pulgadas, en el caso de BA cuenta con dos marcas ofreciendo dichas pantallas, LG con un precio nuevo de \$3,490 y la marca ROWA con un precio previo de \$2,890 pesos y en TCh la marca Sansul tiene un precio previo de \$2,995 y un precio nuevo de \$2,465. Es este caso, Chedraui Ofreció pantallas más grandes con diferencia de 2000 y 3000 pesos, pero en marcas demenor prestigio ganó a Walmart en precios bajos.

Segundo ejemplo: Como se hace notar, dichos precios difieren de formato, calidad del producto y marca, sin embargo, también se tienen aproximaciones sobre productos de la canasta básica hechas a partir de datos de la Secretaria de Comercio del Distrito Federal (SEDECO) como las siguientes:

**Cuadro No 14. Comparativo de precios entre tiendas y artículos en la Ciudad de México Enero 2013.**

**(Suma de precios en pesos de los productos comercializados)**

Productos	Soriana	Comercial	Wal-Mart
cereales	107.2	94.06	97
granos y semillas	98.3	89.39	93.7
Hortofrutícolas	381.3	408.16	442.16
Cárnicos	498.5	535.6	488.6
Abarrotes	746.95	781.7	756.05
Artículos para el hogar y de limpieza	456.5	467.02	455.8

Fuente: Elaborado con datos de la secretaría de desarrollo económico  
[http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/Canasta%20Basica/2013/ENERO/3\\_CUADRO%20COMPARATIVO%20DE%20PRECIOS%20ENTRE%20LOS%20DIFERENTES%20CANALES%20DE%20DISTRIBUCION.pdf](http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/Canasta%20Basica/2013/ENERO/3_CUADRO%20COMPARATIVO%20DE%20PRECIOS%20ENTRE%20LOS%20DIFERENTES%20CANALES%20DE%20DISTRIBUCION.pdf)

**Cuadro No 15. Comparativo de precios entre tiendas y artículos en la Ciudad de México Enero 2014.**

**(Suma de precios en pesos de los productos comercializados)**

Productos	Soriana	Comercial	Wal-Mart
cereales	98.86	107.09	109.53
granos y semillas	62.66	83.22	83.34
Hortofrutícolas	469.26	428.31	445.42
Cárnicos	493.92	524.85	526.37
Abarrotes	708.46	702.53	738.42
Artículos para el hogar y de limpieza	492.57	444.05	505.32

Fuente: Elaborado con datos de la secretaría de desarrollo económico  
[http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/Canasta%20Basica/2014/ENERO/3\\_CUADRO%20COMPARATIVO%20DE%20PRECIOS%20ENTRE%20LOS%20DIFERENTES%20CANALES%20DE%20DISTRIBUCION.pdf](http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/Canasta%20Basica/2014/ENERO/3_CUADRO%20COMPARATIVO%20DE%20PRECIOS%20ENTRE%20LOS%20DIFERENTES%20CANALES%20DE%20DISTRIBUCION.pdf)

**Cuadro No 16. Comparativo de precios entre tiendas y artículos en la Ciudad de México Noviembre 2014.**

**(Suma de precios en pesos de los productos comercializados)**

Productos	Soriana	Comercial	Wal-Mart
cereales	126.34	99.28	120.39
granos y semillas	70.63	76.26	69.68
Hortofrutícolas	454.07	450.04	492.36
Cárnicos	557.26	577	577.03
Abarrotes	617.73	699.02	627.1
Artículos para el hogar y de limpieza	485.15	497.67	479.92

Fuente: Elaborado con datos de la secretaría de desarrollo económico  
[http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/Canasta%20Basica/2014/NOVIEMBRE/3\\_CUADRO\\_COMPARATIVO\\_DE\\_PRECIOS\\_ENTRE\\_LOS\\_DIFERENTES\\_CANALES\\_DE\\_DISTRIBUCION.pdf](http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/Canasta%20Basica/2014/NOVIEMBRE/3_CUADRO_COMPARATIVO_DE_PRECIOS_ENTRE_LOS_DIFERENTES_CANALES_DE_DISTRIBUCION.pdf)

Como puede verse el que Walmart diga que tiene los “precios más bajos” dependerá del artículo, la marca y el formato de autoservicio, ateniéndonos a su liderazgo en costo el hecho de que no aproveche dicha ventaja para tener los precios más bajos solo hace que la empresa tenga una ganancia mayor que la de sus competidores, puesto que puede presionar los costos por debajo del promedio mientras que sus formatos le dan la capacidad de poner barreras a la entrada capaces de situar el precio por encima del de algunas competidoras.

Tal como afirmó Michael Porter (1996):

“(la diferenciación) es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las 5 fuerzas competitivas [...]. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.” (Pág. 58).

No es de sorprenderse entonces que la empresa pueda obtener rendimientos muy altos, sin embargo, esa es una de las cuestiones a tratar en el siguiente capítulo.

## **4. ANALISIS FINANCIERO DE GRUPO WALMART DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA**

El presente capítulo mostrará el resultado de las innovaciones implementadas por Walmart que fueron descritos en el capítulo anterior con distintos indicadores de los estados financieros de Grupo Walmart de México y Centroamérica. Se agrupan las innovaciones y estrategias y su posible impacto en las tres etapas de crecimiento identificadas anteriormente sobre variables relevantes en los estados financieros.

En principio se analizará el balance general del periodo 1989-2015, se observarán los cambios en series como activos, pasivos y patrimonio utilizando algunas cuentas particulares para calcular razones financieras para explicar el efecto de las innovaciones de Walmart en los años más relevantes de su crecimiento.

Posteriormente se analizará el estado financiero en el mismo periodo de estudio utilizando cuentas tales como los ingresos por ventas, costo de ventas y utilidades brutas y netas, también se emplearán algunas razones financieras importantes para probar niveles de eficiencia y rentabilidad en los distintos años en los que se aplicaron innovaciones identificando los años clave del crecimiento de la empresa. Todas las cifras de los estados financieros están deflactadas con el Índice Nacional de Precios al Consumidor 2015.

### **4.1 ACTIVOS DEL GRUPO**

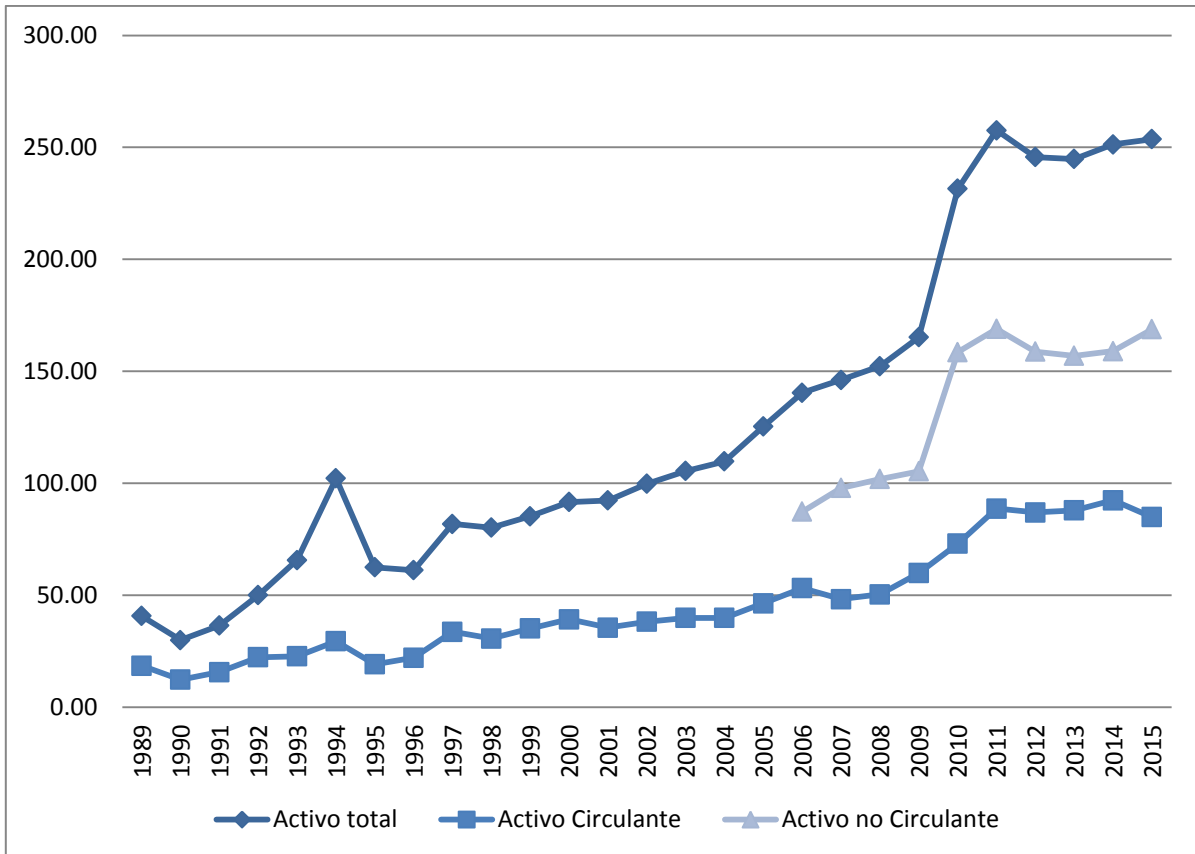
En este apartado se revisará la serie histórica de los activos y su composición para analizar las cuentas más importantes con que trabaja, se identificarán años clave en el crecimiento originados por innovaciones o estrategias que a su vez dieron paso a un mayor número de innovaciones.

La cuenta de activo del Grupo tiene ciertas dificultades en el registro del activo diferido y del activo fijo en los primeros años de su operación hasta el 2005, ya que ambas cuentas al

principio no se diferenciaban, posteriormente en 2006 se incluye la cuenta de activo fijo agrupando principalmente propiedades, planta y equipo, construcción y otros equipos<sup>32</sup>.

**Gráfica No 8. Activo Total Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

(Mil millones de pesos. Base 100=2015)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

El crecimiento de los activos totales de 1989 hasta el año 2000 va de 40.71 mil millones de pesos a 91.62 mil millones de pesos respectivamente siendo esto un crecimiento de 125.02% en esos once años lo que significó un crecimiento a tasa media anual de 7.65%. Anualmente este periodo se caracteriza por incrementos muy marcados en los activos y algunas caídas; entre los eventos más importantes están la alianza entre Grupo Cifra y

<sup>32</sup> En su Informe Anual (2015) el Grupo especifica que: “Los activos financieros se clasifican en alguna de las siguientes categorías, según sea requerido: activos financieros reconocidos a su valor razonable con cambios a resultados, cuentas por cobrar, inversiones mantenidas al vencimiento o activos financieros disponibles para la venta. Los activos financieros de la Compañía consisten principalmente en cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar las cuales se reconocen inicialmente a su valor razonable. El valor razonable de un activo es el precio en que el activo podría venderse en una transacción ordinaria con terceros, capaces de participar en la transacción”. (Pág. 136).



Walmart Stores Inc. en 1991 al igual que la apertura del primer Sam's Club, la modernización de todas las operaciones de los CEDIS y la adquisición de Grupo Cifra por Walmart en 1997.

Como puede apreciarse en la gráfica No 8 a partir de la alianza e inclusión de Suburbia y Vips al acuerdo los activos crecen hasta el año 1994, una vez ocurrida la crisis del error de Diciembre el valor en libros decae de 102.15 mil millones de pesos a 62.44 mil millones de pesos en 1995, sin embargo, esto no afectó el rendimiento de los accionistas dado el alto nivel de efectivo que generan, posterior a este suceso, los activos comienzan a crecer de manera más uniforme por los esfuerzos conjuntos de ambas compañías.

De los años 2000 a 2010 los activos totales crecen de 91.62 mil millones de pesos a 231.51 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 159.69% en esos 10 años creciendo a una tasa anual de 9.63%. Puede notarse un mayor crecimiento de los activos en un menor tiempo ya que las innovaciones puestas en marcha se encargaron de consolidar su presencia en México, de manera más específica las innovaciones de formato, los vínculos con instituciones financieras y las innovaciones de mercado permitieron explotar mejor las ventajas de las innovaciones del periodo anterior.

Esto significó una disminución del efectivo del año 2000 al 2001 por efecto de mayores inversiones en vez de captación de ingresos pasando de 22.11 mil millones de pesos a 16.60 mil millones de pesos (como puede observarse en el cuadro C en el anexo estadístico), al final del periodo en 2010 alcanzó los 29.31 mil millones de pesos, dichos montos varían según sus inversiones en formatos o CEDIS, por ejemplo hay una disminución en 2007 al invertir en formatos más pequeños y una rápida recuperación del efectivo en 2009. La tendencia de los activos es estable y da un gran salto en 2010 tras la compra de Walmart Centroamérica.

En el periodo de 2010 a 2015 los activos totales pasan de 231.51 mil millones de pesos a 253.65 mil millones de pesos esto representa un crecimiento de 9.56% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa media anual de 1.84%. El crecimiento es más moderado que en años anteriores, ya que después de la compra de Walmart Centroamérica y a raíz de la venta de sus otras divisiones el crecimiento de los activos es menor.

A pesar del constante flujo de efectivo en la última etapa, los inventarios decrecieron al tener menos proveedores en algunas divisiones, y un incremento neto de unidades más moderado repercutió en el crecimiento de los activos, por otra parte, es en este último periodo en donde las innovaciones de proceso son más relevantes por dar paso a la integración de las operaciones en Centroamérica y a su vez abrir nuevas unidades en nuevas ciudades así como el trato con los proveedores y el conocimiento de su mercado.

Por último y de forma más visible en la gráfica No. 8 el crecimiento de los activos fijos es más grande que el crecimiento de los activos circulantes, esto es así ya que los activos circulantes en su mayoría se componen en primer lugar de inventarios y en segundo lugar de efectivo, estas cuentas dependen en gran parte de la apertura de tiendas, siendo la inversión en formatos, transporte y CEDIS las cuentas que mayor peso tienen en los activos del Grupo.

## 4.2 FINANCIAMIENTO DEL GRUPO

Los pasivos, entendidos como el dinero aportado por terceros incluyendo deuda, proveedores y otras cuentas por pagar, se complementan con el patrimonio, entendido como el dinero aportado por los socios y las utilidades retenidas del negocio para financiar los activos. Brevemente se explicará la forma en que se financia Grupo Walmart de México y Centroamérica pues a diferencia de empresas financiadas en su mayor parte por pasivos, Walmart lo hace en su mayoría vía patrimonio (capital contable)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Al respecto de estas dos cuentas, una explicación simple pero bien detallada la ofrecen Gerardo Guajardo y Nora Andrade en su libro “Contabilidad Financiera”:

“La ecuación contable básica se muestra en la ecuación a) y representa la relación entre activos, pasivos y capital contable. De un lado están los activos totales y del otro las fuentes de financiamiento y los derechos legales y económicos sobre estos activos (pasivo y capital contable).

Por su parte, el capital contable agrupa dos elementos que se muestran en la ecuación b) y son: el capital social, que expresa las aportaciones de los accionistas y las utilidades retenidas, que representan las utilidades generadas por el negocio y reinvertidas en éste.

A su vez, las utilidades retenidas están integradas por las utilidades de periodos anteriores no repartidas más la utilidad del periodo actual, disminuidas por los dividendos, es decir, por aquella porción de las utilidades repartidas entre los accionistas. Esta explicación se observa de forma gráfica en la igualdad c).

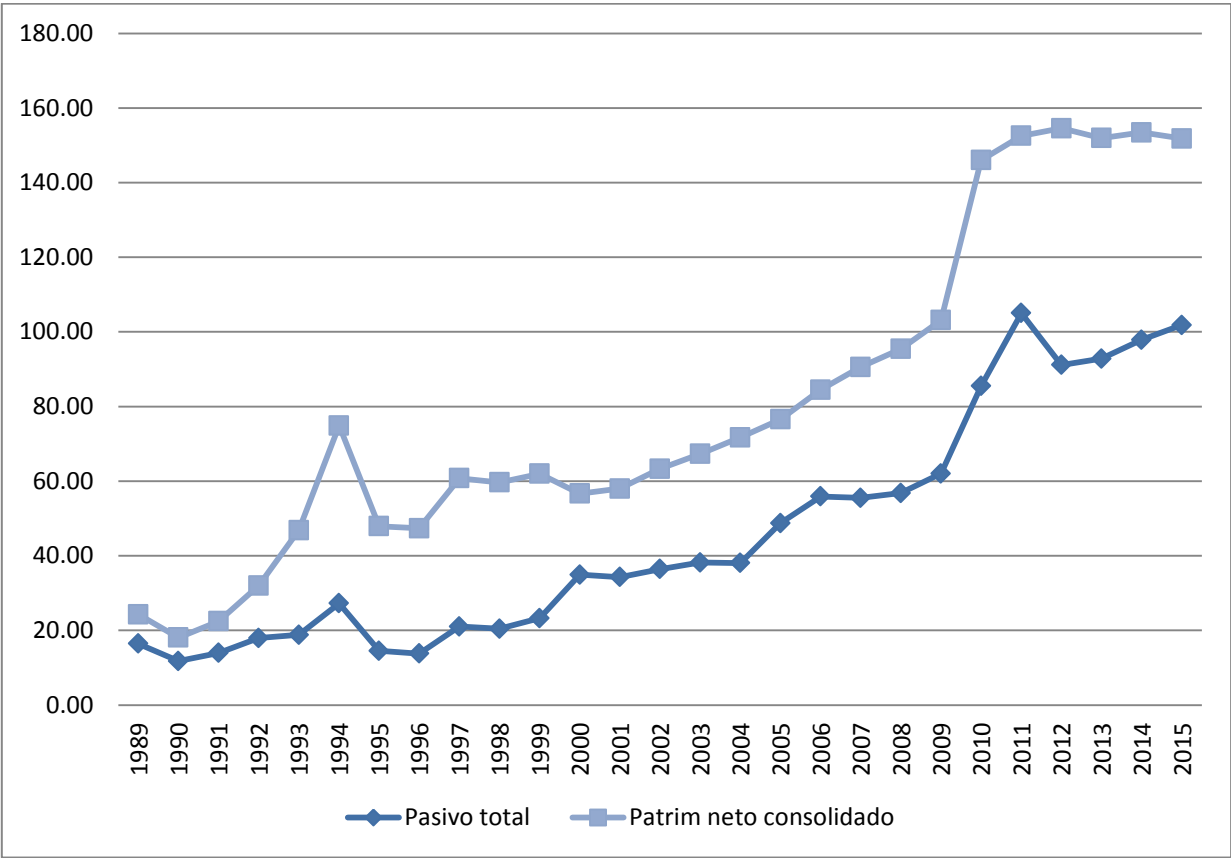
Finalmente, la ecuación d) indica que la utilidad del periodo actual está integrada por los ingresos menos los gastos.

a) Activo = Pasivo + Capital Contable

Como puede notarse en la gráfica No 9 la tenencia de las series de pasivos y patrimonio es creciente, siendo este último el tipo de financiamiento con mayor peso en los activos del Grupo con los mismos años de alzas y caídas que los activos totales en la gráfica No 8. Los eventos suscitados en estos periodos revelan que antes de la llegada de Walmart a México, Grupo Cifra trabajaba con proporciones casi similares de pasivos y patrimonio, mientras que una vez formada la alianza con Walmart dicha diferencia se amplía acelerando su crecimiento en este periodo.

**Gráfica No 9. Pasivo y Patrimonio Total Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

(Mil millones de pesos. Base 100=2015)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

- b) Capital contable = Capital social + Utilidades retenidas
- c) Utilidades retenidas = Suma de utilidades de periodos anteriores no repartidas + Utilidad del periodo actual - Dividendos
- d) Utilidad del periodo actual = Ingresos - Gastos". (Pág. 62).

El crecimiento de los pasivos totales (como se puede ver en el cuadro D en el anexo) desde 1989 hasta el año 2000 va de 16.43 mil millones de pesos a 34.94 mil millones de pesos respectivamente siendo esto un crecimiento de 112.62% en esos once años, esto significó un crecimiento a tasa media anual de 7.09%. El crecimiento del patrimonio desde 1989 hasta el año 2000 va de 56.67 mil millones de pesos a 24.28 mil millones de pesos respectivamente que representa un crecimiento de 133.42% en esos once años, esto significó un crecimiento a tasa media anual de 8.01%.

De los años 2000 a 2010 los pasivos totales crecieron de 34.94 mil millones de pesos a 85.50 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 144.69% en esos 10 años creciendo a una tasa media anual de 9.36%. El crecimiento del patrimonio va de 56.67 mil millones de pesos a 146 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 157.63% en esos 10 años creciendo a una tasa media anual de 9.92%.

En el periodo de 2010 a 2015 los pasivos totales pasan de 85.50 mil millones de pesos a 101.83 mil millones esto representa un crecimiento de 19.09% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa media anual de 3.55%. El patrimonio pasa de 146 mil millones de pesos a 151.82 mil millones esto representa un crecimiento de 3.98% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa media anual de 0.78%.

Las cifras ofrecidas muestran los resultados de algunas estrategias e innovaciones, sin embargo, una explicación más detallada del financiamiento se dará en los dos apartados siguientes y entre ellas algunas de las razones de por qué la brecha entre pasivos y patrimonio se amplía.

#### **4.2.1 FINANCIAMIENTO VIA PASIVOS (LA CUENTA DE PROVEEDORES)**

En esta sección se analizarán los pasivos<sup>34</sup> del Grupo con el objetivo de entender la forma de financiamiento a la que da mayor prioridad, respecto a esto cabe destacar que a pesar de financiarse vía deuda, los pasivos contraídos por su negociación de pago a los proveedores

---

<sup>34</sup> En su Informe Anual (2015) aclaran que: “Se clasifican como pasivos financieros a su valor razonable, incluyen cuentas por pagar a proveedores, otras cuentas por pagar y arrendamiento financiero, según sea el caso; estos pasivos se reconocen inicialmente a su valor razonable. El valor razonable de un pasivo es la cantidad que se pagaría para transferir la responsabilidad a un nuevo acreedor en una transacción entre dichas partes”. (Pág. 136).

es una de las fuentes principales de financiamiento de Walmart de México y Centroamérica. Este es el tema principal de esta sección, ya que el tiempo que tarda Walmart en pagar a los proveedores es relevante para conseguir, por un lado minimizar el riesgo de mercancías que no tengan buenas ventas, y por el otro lado, obtener un margen de ganancia mayor.

Como se observa en la gráfica No 10 el promedio de cobros del Grupo no es mayor a 8 días a pesar de tener una tendencia a aumentarlos, en años posteriores siempre se ha reducido, sobre todo cuando el Grupo tuvo su etapa de consolidación como es el caso de la alianza entre Grupo Cifra y Walmart Stores Inc. en 1991 donde se observa el decremento de la cuenta producto, por ejemplo, de la centralización de las operaciones, ya que los proveedores en conjunto mantienen una posición negociadora a la que Walmart tuvo que adaptarse.

En el caso del promedio de pagos (que refleja la relación con los proveedores) aun cuando ha tenido una tendencia declinante este no baja de los 45 días, es decir, mientras que es capaz de cobrar algunas cuentas con menos de 9 días de retraso ellos son capaces de disponer en el peor de los casos de una mercancía por 45 días, mes y medio de una mercancía que puede ser vendida esa misma semana. Si se puede hablar de un promedio de pago este se encuentra entre los 45 y 80 días<sup>35</sup>.

Existen distintas razones por las cuales una empresa como Walmart es capaz de establecer los tiempos de pago entre sus proveedores, como se recordará, el Grupo pertenece a una estructura de mercado oligopólica, es decir, el número de vendedores es reducido por lo que poseen un gran poder de negociación sobre los proveedores, los cuales aceptan las

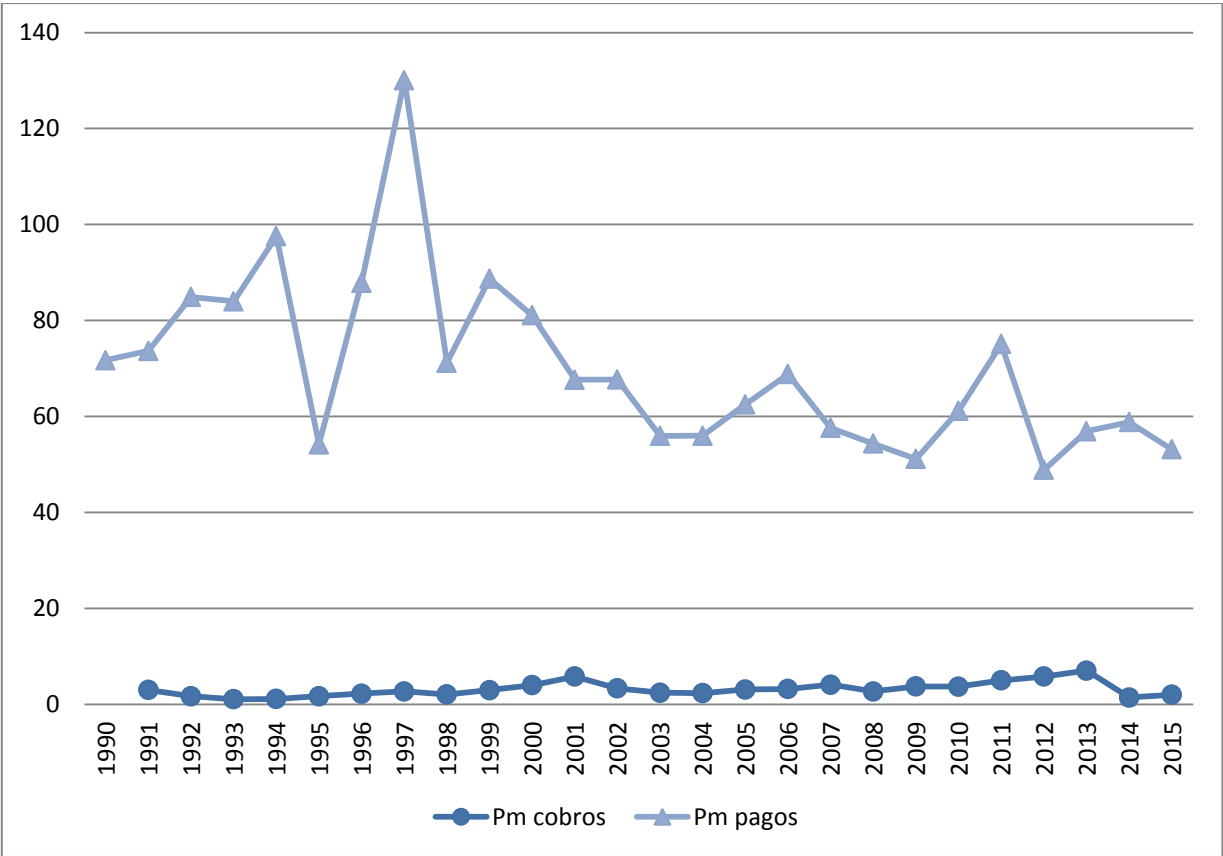
---

<sup>35</sup> De acuerdo a Bergdahl (2008) “El equipo de compra de mercancías de Sam Walton es conocido en el medio industrial por su capacidad para requerir los precios de compra más bajos posibles por productos de buena calidad. Él exigía que sus compradores fueran íntegros, y no podían aceptar regalos de un proveedor [...]. Esta norma creó relaciones sanamente distantes con los proveedores de Walmart, aunque añadía objetividad y un poco de seriedad a las negociaciones. Los proveedores que estaban acostumbrados a usar tretas de ventas para ablandar a sus clientes se vieron obligados a dejar de hacerlo cuando trataban los precios con nosotros”. (Pág. 208). Del mismo modo citando a un proveedor de Walmart relata como es el pago a los proveedores: “Cuando transportamos productos a Walmart, Los manufacturamos por medio del Intercambio Electrónico de Datos (EDI, por sus siglas en inglés) y en 60 días recibimos nuestro cheque. La estrategia subyacente de Walmart para vender sus productos es recibirlos y venderlos a los clientes antes de tener oportunidad de pagar a los vendedores, si un producto se entrega seis veces al año, ellos hacen justamente eso. Si proporciona más de 6 entregas al año, entonces usted lleva la delantera en el juego. Cuando esto pasa, Walmart ya ha recibido y vendido su producto incluso antes de emitir su pago”. (Pág. 210).

condiciones de Walmart ya que esta asegura darles un trato preferencial en el comercio de sus mercancías, el secreto para lograr esto se encuentra en las innovaciones, por un lado las de proceso (CEDIS) y por otra las de producto (formatos), que actúan en conjunto para la negociación.

**Gráfica No. 10. Periodo promedio de pagos y de cobros Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1990-2015.**

(Días promedio)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

Haciendo referencia a la capacidad de distribución de Walmart y su ventaja en costos. Bergdahl (2008) a través de un proveedor menciona que los CEDIS operan de la siguiente forma:

“Nada debe quedarse en el almacén por más de 24 Horas; sus almacenes son en realidad centros de distribución. El producto se entrega en un lado del edificio, que mide casi 40 hectáreas, y se canaliza a todas partes del complejo, por millas y millas de bandas, a una

serie de puertas al otro lado del centro de distribución. Otros detallistas pagan intereses sobre el inventario que se queda en sus almacenes. Cuanto más tiempo permanece allí, más pagan y ese dinero sale de sus resultados netos. La filosofía de Walmart es que nada va a quedarse a echar raíces en su centro de distribución. Puede pararse un momento para “respirar”, pero después debe seguir moviéndose, porque en 24 horas todo pasará al centro de distribución.

Cuando transportamos desde nuestra compañía, lo hacemos a los centros de distribución, los contenedores cruzan los andenes y se envían a las tiendas. Podemos enviar de 8 a 10 paletas de mercancía a la vez, con el mismo transportista. Desde que enviamos la mercancía hasta que veo en mi computadora que las existencias llegan a cada tienda por lo general transcurren de 3 a 8 días, según la distancia. Nuestros productos permanecen en nuestro propio almacén más tiempo de lo que les toma pasar por el sistema de distribución de Walmart”. (Pág. 242).

La cita anterior muestra que a través de los CEDIS se consiguen los costos bajos, por reducciones de tiempo y una mejor clasificación de las mercancías que irán a diferentes formatos, así pues las estrategias de diferenciación y segmentación se complementan con la cadena de abasto de Walmart para generar economías a escala.

Este es un punto importante ya que al ir conquistando más ciudades dentro del territorio mexicano y posteriormente en los 5 países centroamericanos los formatos son la clave de dicha expansión y para una venta rápida se requiere la presencia física del formato y la apertura de una nueva cadena de abasto a la misma por ello se reducen los costos, ya que el formato (según la condición demográfica y la respectiva segmentación) genera una mayor rapidez de la distribución del producto, y justo por esa rapidez es más atractivo a un proveedor vender su mercancía a Walmart que a otra cadena de autoservicios, aun cuando el pago llegue de 45 a 80 días después.

De igual forma el Grupo es capaz de comprar grandes volúmenes de mercancía los cuales negocian a precios muy bajos, ya que prometen al proveedor un pago seguro después del lapso de tiempo acordado y no sólo eso ese tipo de cantidades difícilmente otras cadenas lo

igualan ya que no tienen la capacidad técnica para acelerar el proceso de compra, clasificación y venta de la mercancía.

El Grupo impone su cultura organizacional mediante estas negociaciones y esto de acuerdo a su Informe Anual (2002) es porque:

“Nuestros proveedores, quienes logran reducir sus costos a través de nuestro esquema de distribución centralizada y esperan transparencia en las negociaciones para la venta de sus productos. Al compartir con ellos, sin restricción alguna, toda la información que nuestros sistemas ofrecen sobre las ventas de sus productos en cada una de nuestras tiendas, cumplimos con ese compromiso y fomentamos relaciones de ganar-ganar sobre una base de confianza y visión a largo plazo, pues ambas partes cuentan con la misma información al momento de negociar. Además, con esta información, también contribuimos a eficientar sus programas de producción, permitiéndoles optimizar inventarios, reducir sus costos y obtener un crecimiento continuo a lo largo del tiempo”. (Pág. 5).

Es decir, cuando se negocia el volumen de mercancía a un proveedor este debe de vender una gran cantidad a Walmart, a cambio del tiempo de pago Walmart ofrece la mejora de sus procesos de distribución y planeación de ventas para que los tiempos de trabajo y ritmos de entrega sean los mismos que los de Walmart imponiendo a los proveedores los niveles de eficiencia y estándares de calidad que Walmart requiere para sí misma.

Si bien parecen llegar a buenos términos con los proveedores, Walmart no lo hace por el bienestar de sus proveedores, sino por su beneficio propio, imponiendo en los objetivos de los proveedores adaptarse a los objetivos y formas de trabajo de Walmart.

#### **4.2.2 FINANCIAMIENTO VIA PATRIMONIO**

En esta sección se analiza el patrimonio (Capital contable) como la forma principal de financiamiento de Walmart en los 6 países donde opera (con más del 50% de los activos). Como se mencionó antes, esta forma de financiamiento se compone tanto del dinero aportado por los socios como por las utilidades retenidas del ejercicio anterior. Específicamente en las aportaciones de los socios se encuentran las primas en venta de



acciones que es “la diferencia entre el costo de las acciones y el valor al que fueron vendidas a los ejecutivos de las compañías del grupo, una vez deducido el impuesto sobre la renta correspondiente” y el fondo para el plan de acciones al personal el cual “está constituido por acciones de WALMEX que se presentan a su costo de adquisición, para otorgar opciones de compra de acciones a los ejecutivos de las compañías del Grupo”. (Informe Anual Walmart, 2015, Pág. 139)

*Dinero de los accionistas (capital social).* Es aportado por los accionistas en la compra de acciones dependiendo de la fortaleza del negocio, de allí la importancia de un buen funcionamiento a nivel interno, Grupo Walmart de México y Centroamérica como se ha demostrado pone mayor peso a crear valor dentro de la empresa.

En el caso de las acciones que se ponen en venta para “el fondo de pensiones son aprobadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para su venta a los mismos ejecutivos de Walmart, mientras que la venta de las demás acciones es para el público en general”. (Informe Anual Walmart, 2015, Pág. 139). Sin embargo cabe aclarar lo siguiente: “El capital social debe estar amparado por un mínimo de 3,000,000,000 y un máximo de 100,000,000,000 de acciones que en la pizarra tienen el nombre de WALMEX, con esto mantienen control sobre el Grupo, pues recompran un determinado monto de acciones cada año con el fin de cancelarlas y que no rebase los máximos”. (Informe Anual Walmart, 2015, Pág. 152).

El Grupo no trabajaba con instrumentos financieros hasta antes de 2015 ya que la compañía nunca tuvo plena confianza con negocios fuera de lo estrictamente físico, el terreno de la especulación no les es favorable por su cultura de control de riesgo, sin embargo, recientemente en su Informe Anual (2015) señalan que han comenzado a invertir en instrumentos derivados comprendidos como “contratos Fx-forwards con una vigencia de dos meses por un monto de 14,267 miles de dólares. El valor nocional y el valor razonable ascienden a \$245,733 y \$447 miles de dólares, respectivamente, y representa el 2% de las cuentas por pagar a proveedores extranjeros” (Pág. 140), de allí en fuera la empresa no se financia de otros instrumentos derivados.

*Utilidades retenidas.* Como en todos los negocios, han de ocuparse para la reinversión de capital y en el caso de la cuenta patrimonio como se mencionó antes se separa 5% de la utilidad neta cada año hasta constituir el 20% del capital social<sup>36</sup>. La importancia de esto resulta de la capacidad que tiene el Grupo de generar efectivo mediante las ventas de allí la importancia de estas últimas pues gracias a ello pueden tener una reserva, financiar nuevos proyectos o dar constante mantenimiento a la modernización de tiendas y CEDIS.

En 2015 la generación de efectivo del Grupo fue de 24,790 millones de pesos, con ello se financió el activo fijo, el pago de dividendos, la recompra de acciones y el pago de los impuestos correspondientes<sup>37</sup>. Es decir, la misma cuenta de capital depende del efectivo generado y de las mismas utilidades que se acumulan, esto muestra que todo el movimiento financiero de la empresa es estrictamente relacionado con el desempeño de la misma a nivel interno y no por el resultado de la especulación.

Como Grupo comercializador, no es raro que su mayor financiamiento provenga de recursos propios porque su actividad principal consiste no en un producto físico sino en un servicio por lo que sus actividades requieren de un tiempo menor al que tendría una empresa dedicada a la producción, y por tanto los flujos de efectivo son mayores y a su vez el Grupo es capaz de influir en la política empresarial de sus proveedores<sup>38</sup>.

### **4.3 LIQUIDEZ Y DEUDA DEL GRUPO**

Se expondrán las razones financieras relacionadas con la liquidez y la deuda que mantiene Grupo Walmart. La liquidez “se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor)” así mientras mayor

---

<sup>36</sup> En el caso de las utilidades retenidas en el Informe Anual (2015) se toma en cuenta la reserva legal que “De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, la Compañía separa de la utilidad neta de cada año el 5% para incrementar la reserva legal hasta constituir el 20% del capital social”. (Pág. 139).

<sup>37</sup> De acuerdo a su Reporte Anual a la Bolsa de Valores (2015): “Además de nuestra relevante capacidad de generación de efectivo, contamos con una sólida estructura financiera que se refleja en un balance sin deuda y un capital de trabajo negativo”. (Pág. 10).

<sup>38</sup> De acuerdo a Joan Robinson (1976): “El control de la financiación les permite a las grandes empresas ejecutar sus propios proyectos, manipulando, además de las economías de mercado, la política nacional e internacional”. (Pág. 133).

liquidez tenga una empresa “menos probabilidades tendrá de experimentar problemas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”. (Ross, 2012, Pág. 21).

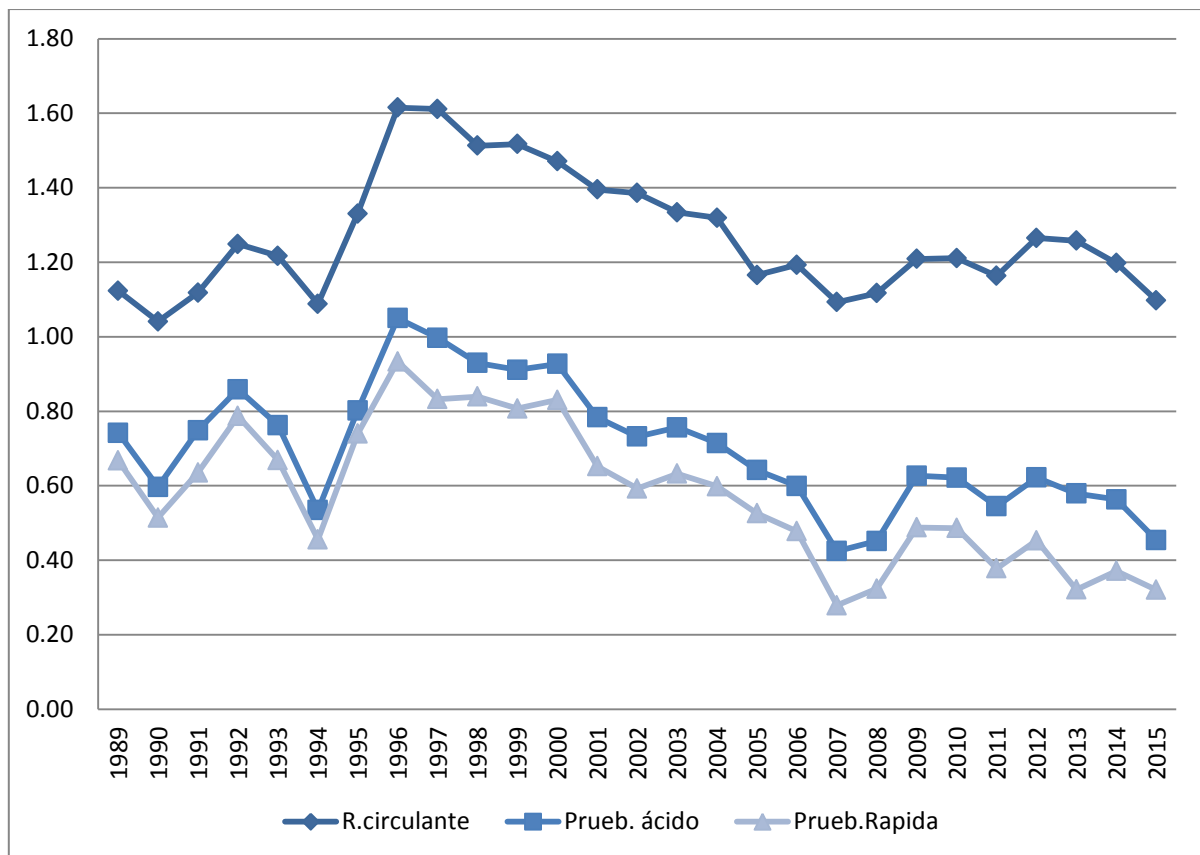
Las razones financieras que se utilizarán están compuestas por 4 grupos de razones básicas: Razones de Liquidez, Razón de Deuda, Razones de Eficiencia y Razones de Rentabilidad.

### *Razones de Liquidez*

Como puede notarse en la gráfica No 11 las razones de liquidez en el periodo 1989-2015 tienen un comportamiento similar con ligeras diferencias en algunos años, a pesar de la tendencia descendente de la liquidez del Grupo su salud financiera es muy estable ya que esto representa su interés por seguir creciendo mediante mayores inversiones.

**Gráfica No 11. Razones de Liquidez Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

(Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

En las razones financieras empleadas para mostrar los niveles de liquidez están:

*La razón del circulante.* Resultado de la división del activo circulante entre el pasivo circulante, (ambas cuentas susceptibles a convertirse en dinero líquido en el corto plazo), esta razón indica la capacidad del Grupo de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

A pesar de la tendencia decreciente, la empresa cuenta con buenos niveles de pago, en el año de 1989 por cada peso que debía contaba con 1.12 pesos para hacer frente a esa obligación, una vez establecida la alianza Cifra-Walmart en 1991 mantienen la misma razón de circulante con una caída por motivo de las modernizaciones y remodelaciones, después de la crisis de 1994 se recupera con un máximo en 1996 de 1.62 pesos de activo por cada peso de deuda, después de eso la tendencia de la razón de circulante es descendente por la adquisición y esfuerzos de consolidación de Walmart en México.

El nivel más bajo al que cae la razón de circulante es en 2007 pues por cada peso de deuda contaba con 1.09 pesos para pagar obligaciones, aunque parece tener una recuperación después de la adquisición de Centroamérica la venta de divisiones y una mayor inversión en autoservicios provoca finalmente una razón de liquidez con tendencia a la baja así en 2015 posee 1.10 pesos por cada peso de deuda.

*Prueba del ácido.* Se realiza a partir de la razón del circulante, el único cambio en la fórmula es la resta de la cuenta de inventarios al activo circulante. En el caso de empresas minoristas no siempre es recomendable utilizar esta prueba ya que los inventarios representan una gran proporción de los activos circulantes, sin embargo, se utiliza con el fin de mostrar la liquidez que mantiene aún sin los mismos y la vinculación con el efectivo.

El comportamiento es similar a la razón de circulante con variaciones en algunos años la empresa sin contar con inventarios en 1989 poseía 0.74 pesos por cada peso de deuda con un máximo en 1996 de 1.05 pesos por cada peso de deuda, al rebasar la unidad se comprueba la capacidad de Walmart de generar efectivo y de administrar muy bien su crecimiento con recursos propios, pues suponiendo que no tenía inventarios en ese año, era capaz de pagar sus deudas a corto plazo y quedarse con algo de sus activos circulantes.

Hasta el año 2000 la prueba del ácido cae a 0.93 pesos por cada peso de deuda y decrece de manera más notoria hasta el año 2007 con un mínimo de 0.42 pesos por cada peso de deuda, el cual vuelve a elevar su nivel con la compra de Walmart Centroamérica a partir de 2012 la prueba rápida vuelve a decrecer hasta tener en 2015 0.45 pesos por cada peso de deuda a pagar.

Prueba Rápida. Es el resultado de la cuenta de efectivo dividida entre los pasivos circulantes, y muestra la capacidad de pago del Grupo de forma inmediata pues es dinero disponible en ese momento, el comportamiento es similar al de la prueba del ácido, incluso se encuentra una serie muy cercana a los valores de esta, como se mencionó estas dos cuentas son los dos activos más importantes del Grupo.

En 1989 el efectivo era de 0.67 pesos por cada peso de deuda contraída lo que muestra el enorme efectivo que ya se generaba antes de la llegada de Walmart, alcanzó un máximo de 0.93 pesos en 1996 por cada peso de deuda, el proceso de compra disminuyó el efectivo, la tendencia no es tan marcada si se toma en cuenta que en el año 2000 contaban con 0.83 pesos por cada peso de deuda a partir de las remodelaciones y modernización de los formatos híper el indicador comienza a decaer pues el efectivo es menor por las mayores inversiones alcanzando el mínimo en 2007 de 0.28 pesos por cada peso de deuda.

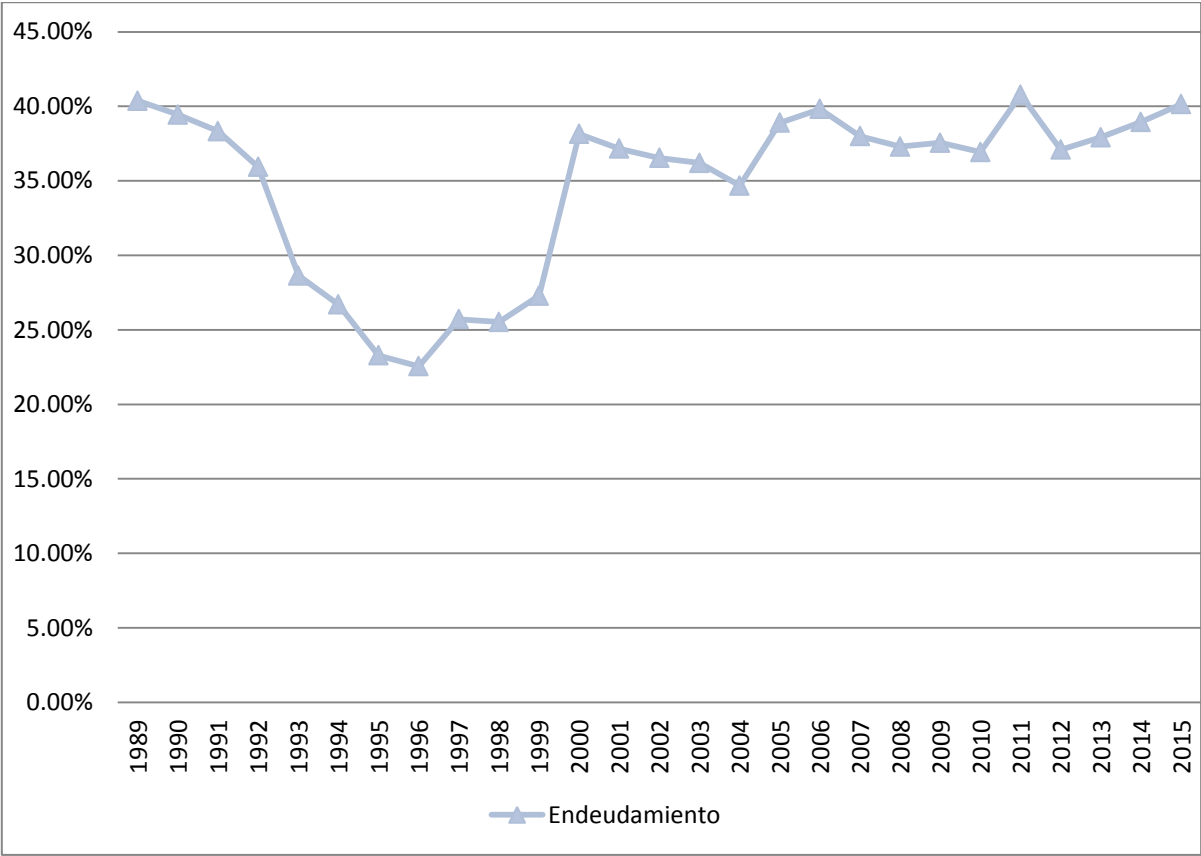
La prueba rápida en comparación con las dos razones anteriores recupera mucho más rápido sus niveles pues en esos años los formatos de menor tamaño empiezan a vender más, sin embargo, la tendencia no se mantiene pues sufre caídas en 2011 y 2013 por esfuerzos de consolidación en Centroamérica disminuyendo la prueba rápida hasta los 0.32 pesos en 2015 por cada peso de deuda contraída.

#### *Razón de deuda*

El segundo análisis es el referente a la deuda de Grupo Walmart de México y Centroamérica, a pesar de existir varias razones que ayudan a este análisis la disponibilidad de los datos solo permitió construir la razón de endeudamiento que representa el porcentaje de peso del pasivo total sobre el activo total representado en la gráfica No 12. Como se puede observar, ambas están muy relacionada con la explicación de los niveles de liquidez puesto que hay una relación inversa entre el nivel de efectivo conseguido para la retención

de utilidades que van directo a la cuenta de patrimonio la cual dependiendo de si aumenta o disminuye proyecta y la necesidad de financiamiento vía pasivo.

**Gráfica No 12. Razón de endeudamiento de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015. (%)**



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

Antes de la llegada de Walmart, Grupo Cifra mantenía un nivel de endeudamiento del 40.37% implícitamente el patrimonio constituía el otro 59.63%, como se mencionó en el análisis de los pasivos el Grupo nunca se ha financiado con más del 50% del pasivo pues dentro de la filosofía de control de costos en el tema del costo financiero es muy estricto.

Con la alianza y la llegada de Walmart se puede observar una caída muy notoria en el endeudamiento del grupo hasta alcanzar un mínimo en 1996 de 22.55% mismo que comienza a ascender de 1997 hasta 1999 con un gran salto en el año 2000 de 27.29% a 38.14% con una ligera tendencia decreciente hasta el año 2004 con la expansión a formatos más pequeños.

Si bien el volumen de deuda llega en 2006 a 39.82% a partir de ese momento se mantiene estable ya que el financiamiento por pasivos se coloca entre el 35% y el 40% con excepción de una elevación en 2011 por efecto de los esfuerzos de consolidación en Centroamérica así pues, el pasivo que ha ido creciendo en los siguientes 4 años financiándose en 2015 con un endeudamiento de 40.15% y un patrimonio de 59.85%.

#### **4.4 EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DEL GRUPO**

La eficiencia que el grupo ha alcanzado se debe en gran parte a sus innovaciones de organización y de proceso para reducir costos, los formatos, su diferenciación y la segmentación amplían los canales de abasto y con ello la reducción de costos es mayor, de esta forma los resultados en la cadena de valor pueden verse reflejados en las ventas anuales y en el número de unidades o piso de venta que el Grupo posee.

En este punto se emplea el estado de resultados con las cuentas más importantes para determinar la eficiencia de las innovaciones y su impacto en la productividad, entre las cuentas más importantes se encuentran las ventas, costo de ventas y utilidades brutas y netas que refleja la situación de egresos e ingresos del Grupo en el periodo 1989-2015. Con los datos disponibles también se trabajaron las razones financieras mostradas en el cuadro E del anexo estadístico con su respectivo análisis.

##### *Ventas y Costos de venta*

El crecimiento de las ventas de 1989 al año 2000 va de los 72.39 mil millones de pesos a los 136.30 mil millones de pesos respectivamente siendo esto un crecimiento de 88.30% en esos once años, esto significó un crecimiento a tasa media anual de 5.92%. El crecimiento de los costos de venta desde 1989 al año 2000 van de 52.08 mil millones de pesos a 108.99 mil millones de pesos respectivamente que representa un crecimiento de 109.27% en esos once años, esto significó un crecimiento a tasa media anual de 6.94%.

De los años 2000 a 2010 las ventas crecieron de 136.30 mil millones de pesos a 399.13 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 192.82% en esos 10 años creciendo a una tasa media anual de 11.34%. El crecimiento de los costos de venta va de 108.99 mil

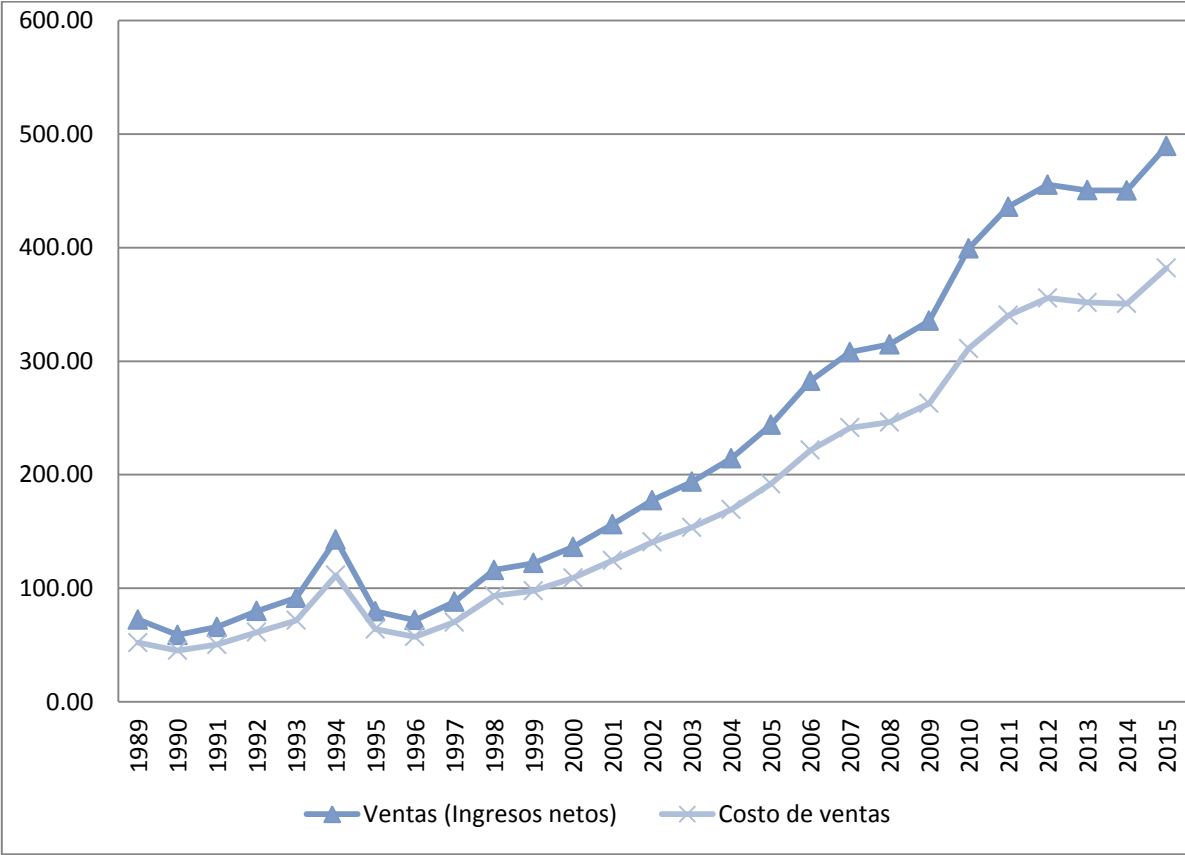
millones de pesos a 311.12 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 185.44% en esos 10 años creciendo a una tasa media anual de 11.05%.

En el periodo de 2010 a 2015 las ventas pasan de 399.13 mil millones de pesos a 489.37 mil millones esto representa un crecimiento de 22.6% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa anual de 4.16%. Los costos de venta pasan de 311.12 millones de pesos a 381.99 millones esto representa un crecimiento de 22.77% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa media anual de 4.18%.

Como puede observarse, el crecimiento de los costos de venta ha sido más elevado que las ventas en la primera y última etapa, para entender su comportamiento es necesario apoyarse en la gráfica No 13 donde se analizan la serie ventas y la serie costo de ventas.

**Gráfica No. 13. Ventas y Costos Totales Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

(Mil millones de pesos. Base 100=2015)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.



La elevación de los costos en la primera etapa puede estar relacionada con la alianza dada en 1991 y que al ir abriendo tiendas requirió elevar sus costos para la adquisición de más mercancía y creación de empleos, así como la modernización de las operaciones de Cifra para la reducción de costos, una vez consolidada como Walmart de México se nota un mayor crecimiento en ventas que en costos.

Después de 1998 puede notarse que la brecha entre las ventas y los costos se hace más grande, es decir, las ventas fueron creciendo más que proporcionalmente a los costos, este es el resultado más importante de las estrategias e innovaciones del Grupo puesto que en primera instancia puede notarse que la generación de utilidades se fue haciendo más grande conforme el Grupo conseguía posicionarse en el mercado minorista mexicano.

Los formatos híper con todas las innovaciones de proceso y organización produjeron economías a escala, los formatos de menor extensión de piso de venta con todas las innovaciones de mercado y su respectiva segmentación del mercado generaron mayores volúmenes de venta. La elevación de los costos en la última etapa se debe a un factor contable ya que al consolidar los estados financieros de Walmart México y Walmart Centroamérica los costos de la última son más elevados que los de la primera y eso conduce a tener costos más altos en ese periodo.

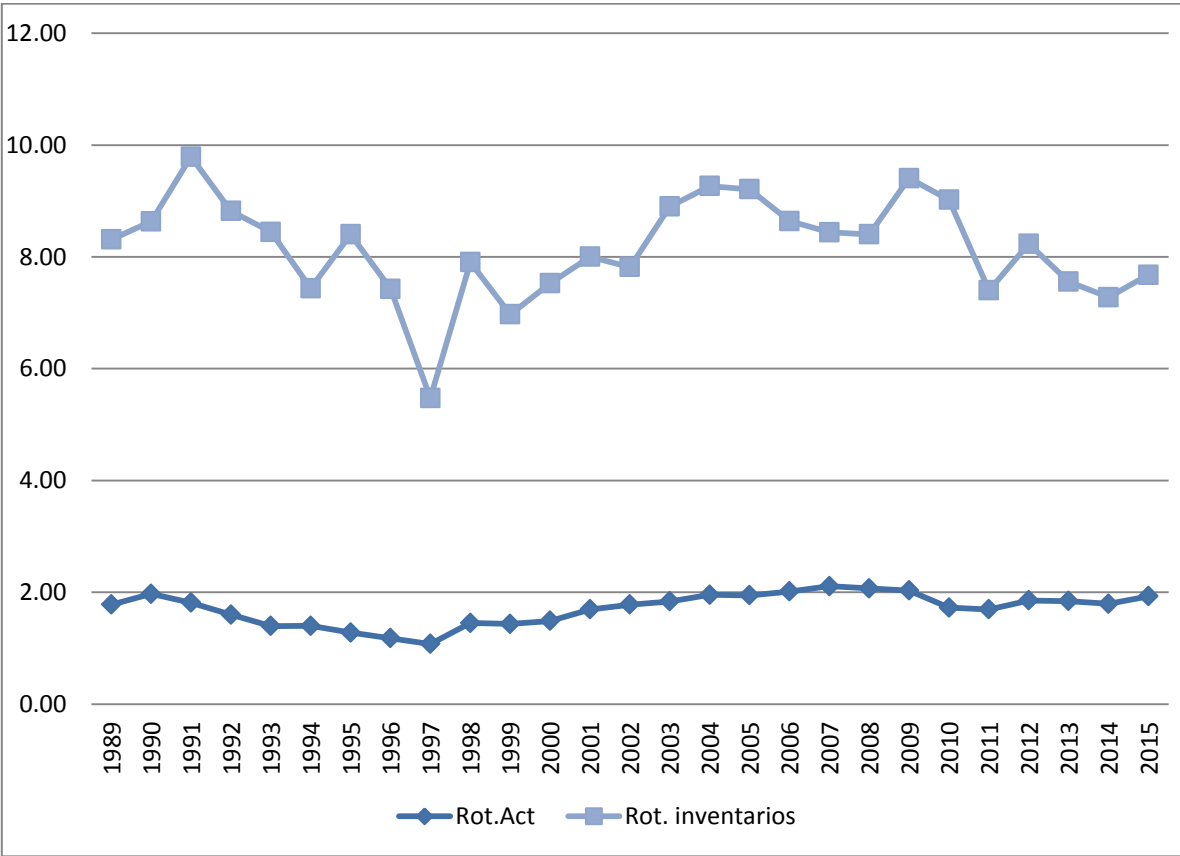
### *Eficiencia*

La eficiencia puede ser medida con dos razones financieras muy importantes: una es la rotación de inventario entendida como el número de veces al año que el stock de mercancía se compra y se vende en su totalidad; y otra es la rotación de activo resultado de la división de las ventas del Grupo entre sus activos y muestra el valor que crean sus recursos.

La rotación de inventario tiene una gran variación, decreciendo de 1989 a 1997, por aumento de la participación del costo sobre las ventas pasando de rotar 8 veces al año a menos de 6 veces, una vez consolidados como Walmart de México esta tendencia se revierte creciendo hasta el año 2010 con una rotación de 9.41 veces en el año la tendencia vuelve a decrecer por efecto de la adquisición de Centroamérica.

En ocasiones esto no tiene que ver con una menor o mayor eficiencia sino la conveniencia del Grupo de trasladar las mercancías a sus tiendas, en periodos de fuerte consumo como lo fueron los años antes del año 2000 la rotación de inventarios suele ser mayor porque la industria de tiendas de autoservicio comenzó a expandirse, cuando el número de competidores comenzó a crecer, la estrategia multiformato dio lugar a la centralización de procesos, la rotación de inventario quedó en función de la estabilidad del mercado interno y por ello sus rotaciones son crecientes o decrecientes en un rango de 7 a 10 rotaciones.

**Gráfica No. 14. Rotación de Activo e Inventario Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**  
(No de veces que rota al año)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

La importancia del inventario está en la información que se extrae acerca de los patrones de consumo de los clientes y esto es gracias a sus objetivos de estandarizar los procesos de sus proveedores con los suyos para evitar desabasto o sobre exceso de mercancías. De acuerdo

a Bergdahl (2008) el manejo de información para tener una buena planificación se sustenta de la siguiente forma:

“El compromiso de Walmart con la tecnología ha producido una estrategia que proporciona a todos los productos de sus tiendas y centros de distribución etiquetas RFID (identificación por radiofrecuencia). Muchos de los proveedores más grandes de la compañía ya lo están haciendo. El sistema actual permite que un gerente de tienda rastree las ventas de cada producto por día, hora, departamento y artículo. Ellos usan esa información cuando planifican la comercialización y corrección de errores para el próximo mes o año. El RFID les avisará dónde está cada artículo de mercancía en tiempo real.” (Pág. 237).

El indicador de la rotación de activo es más sencillo de interpretar y tiene que ver con las veces que el Grupo reproduce su valor al año, al menos dentro de las empresas dedicadas al ramo de los servicios en especial de comercialización como Walmart venden más de lo que valen, y a lo largo de los años ha mantenido una rotación de activo que supera la unidad incluso llegando a tener el doble de rotaciones de activo sobre todo al final del periodo lo que habla de una gran estabilidad en su crecimiento.

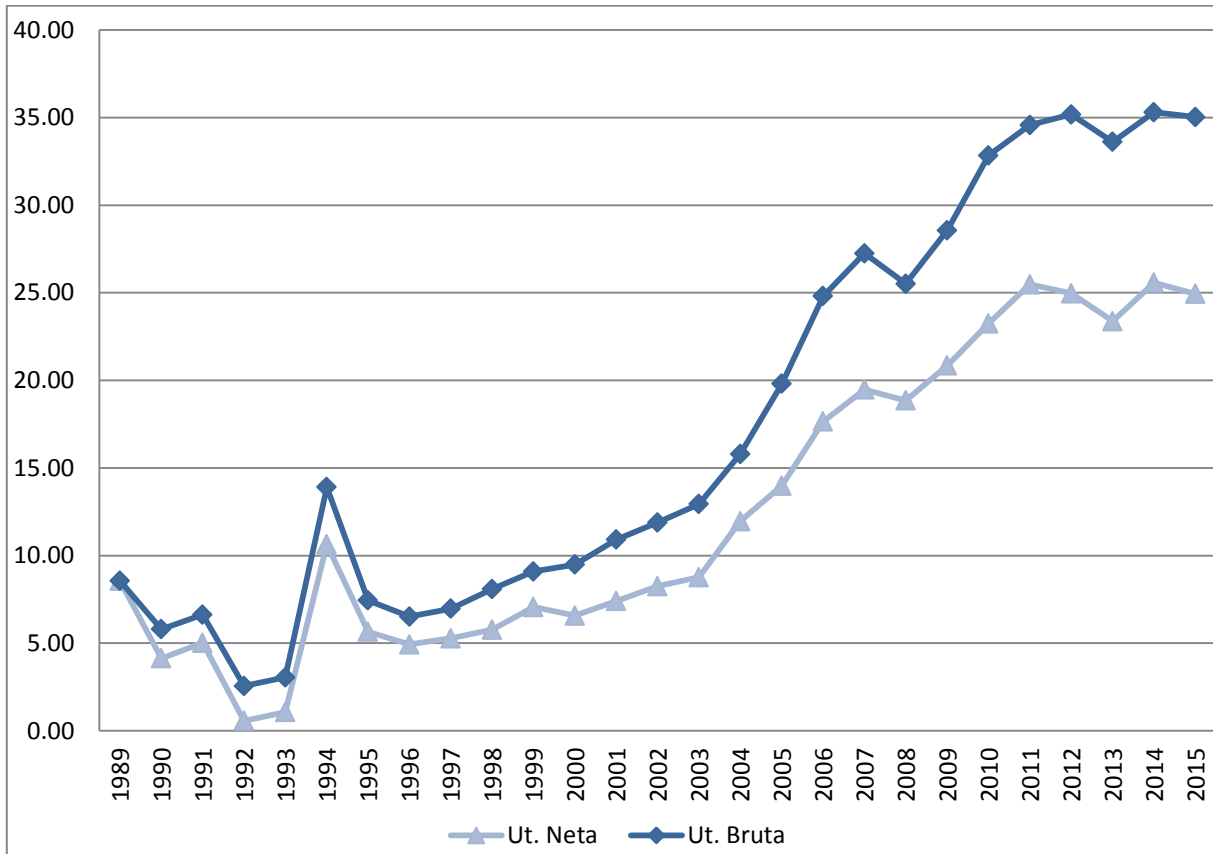
Hay una tendencia similar de ambos indicadores de crecer y decrecer según los periodos de crecimiento analizados en el capítulo 3 , la rotación del activo tiene el mismo mínimo en el año 1997 por resultado de una mayor expansión de los activos que de las ventas. Una vez consolidados como Walmart de México las ventas crecen más que proporcionalmente a los activos, el cual reduce su número cuando el ciclo de adquisición se repite al adquirir Walmart Centroamérica y concentrar sus esfuerzos en ubicación de tiendas y mejoramiento de las cadenas de abasto.

#### *Rentabilidad del grupo*

Se presentan las utilidades tanto brutas como netas del Grupo y su evolución en el periodo 1989-2015 con sus respectivas razones financieras para mostrar en qué medida influyen las utilidades en toda la actividad desarrollada por el Grupo. Como puede observarse en la gráfica No 12 las utilidades tanto brutas como netas mantienen una tendencia creciente en todo el periodo de estudio.

**Gráfica No. 15. Utilidad bruta y neta de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

(Mil millones de pesos. Base 100=2015)



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

El crecimiento de las utilidades brutas desde 1989 hasta el año 2000 van de 8.57 mil millones de pesos a 9.49 mil millones de pesos respectivamente que representa un crecimiento de 10.71% en esos once años, esto significó un crecimiento a tasa media anual de 0.92%. El decremento de las utilidades netas va de 8.57 mil millones de pesos a 6.57 mil millones de pesos, que significa una caída de 23.3% en esos 10 años reduciéndose a una tasa media anual de 2.38%.

De los años 2000 a 2010 las utilidades brutas crecen de 9.49 mil millones de pesos a 32.84 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 246.06% en esos 10 años creciendo a una tasa media anual de 13.21%. El crecimiento de las utilidades netas va de 6.57 mil millones de pesos a 23.25 mil millones de pesos, esto representa un crecimiento de 253.7% en esos 10 años creciendo a una tasa media anual de 13.46%.

Según Walmart en su Informe Anual (2001) El incremento de las utilidades han sido contantes a finales de la primera y a lo largo de la segunda etapa de crecimiento del Grupo en ambos tipos de utilidad, la pequeña brecha que se nota del año 2000 al 2003 ocurre por efecto de incremento en el ISR, de 2003 a 2005 puede notarse como disminuye la brecha entre las 2 utilidades por efecto de una “reducción del ISR”. (Pág. 32).

En el periodo 2010-2015 las utilidades brutas pasaron de 32.84 mil millones de pesos a 35.02 mil millones esto representa un crecimiento de 6.66% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa media anual de 1.29%. Las utilidades netas pasan de 23.25 mil millones de pesos a 24.94 mil millones esto representó un crecimiento de 7.25% en los 5 años del periodo mientras que crece a una tasa media anual de 1.41%. Las utilidades comienzan a ser más elevadas por efecto de la diversificación con tiendas de conveniencia, si bien la crisis hizo retroceder poco las utilidades.

El crecimiento de las utilidades continuó hasta 2012 año en que se vendió la división de restaurantes, esto hizo disminuir las ventas y las utilidades se vieron afectadas por ello. Si bien la tendencia de las utilidades no es declinante si es muy sensible a lo que pasa con las otras cuentas positivas de los estados financieros.

A continuación se trabajarán 4 razones financieras, las primeras mostrarán la rentabilidad del activo y del patrimonio compuesta por la utilidad neta dividida entre las dos cuentas respectivamente y las segundas mostrarán los márgenes de utilidad bruta y neta respecto a las ventas.

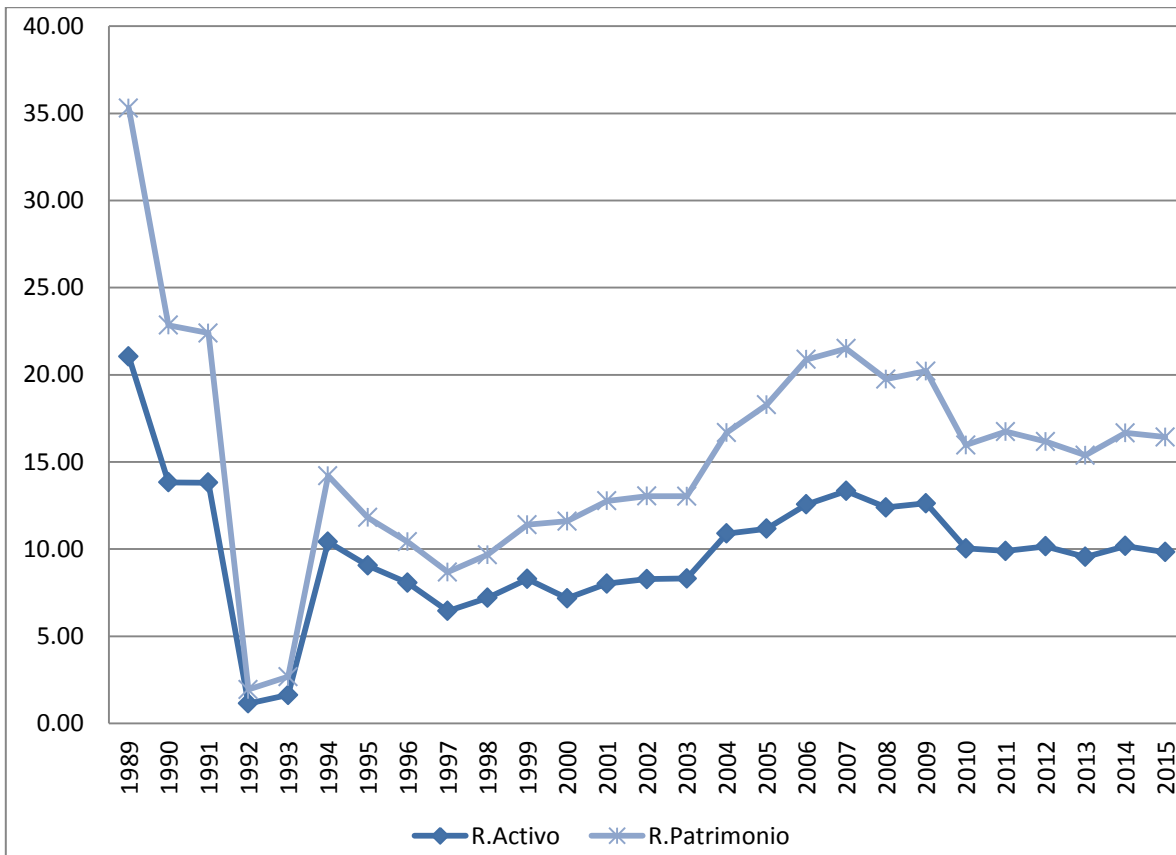
#### *Rentabilidad del patrimonio y del activo*

Como puede verse en el caso de la gráfica No 16, la rentabilidad tanto del activo como del patrimonio es estable con excepción de los años 89-94 puesto que las variaciones de los activos y del patrimonio son crecientes mientras que las utilidades netas no lo son y por eso la reducción tan drástica de estas cifras.

La rentabilidad del patrimonio cae de 35.30% a 1.95% y la del activo de 21.05% a 1.15% en 3 años, esto no representó un problema pues la fusión de Grupo Cifra y Walmart Stores

Inc. dio muestras de crecer más, es decir, una pérdida de rentabilidad fue necesaria para perseguir el objetivo de un mayor crecimiento en unidades y ventas.

**Gráfica No. 16. Rentabilidad del activo y del patrimonio Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015. (%)**



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

La rentabilidad de activo y patrimonio decae hasta el 94 al 97 por el efectivo que se reinvierte, este tiene un papel importante en el patrimonio, por lo tanto las utilidades, el patrimonio y su contraparte el activo se vieron disminuidas sus cuentas, resultando en el incremento de otras variables como las unidades, ventas, segmentación, extensión del territorio y mayor control de información sobre toda la cadena de abasto, poco después estas inversiones se vuelven más rentables.

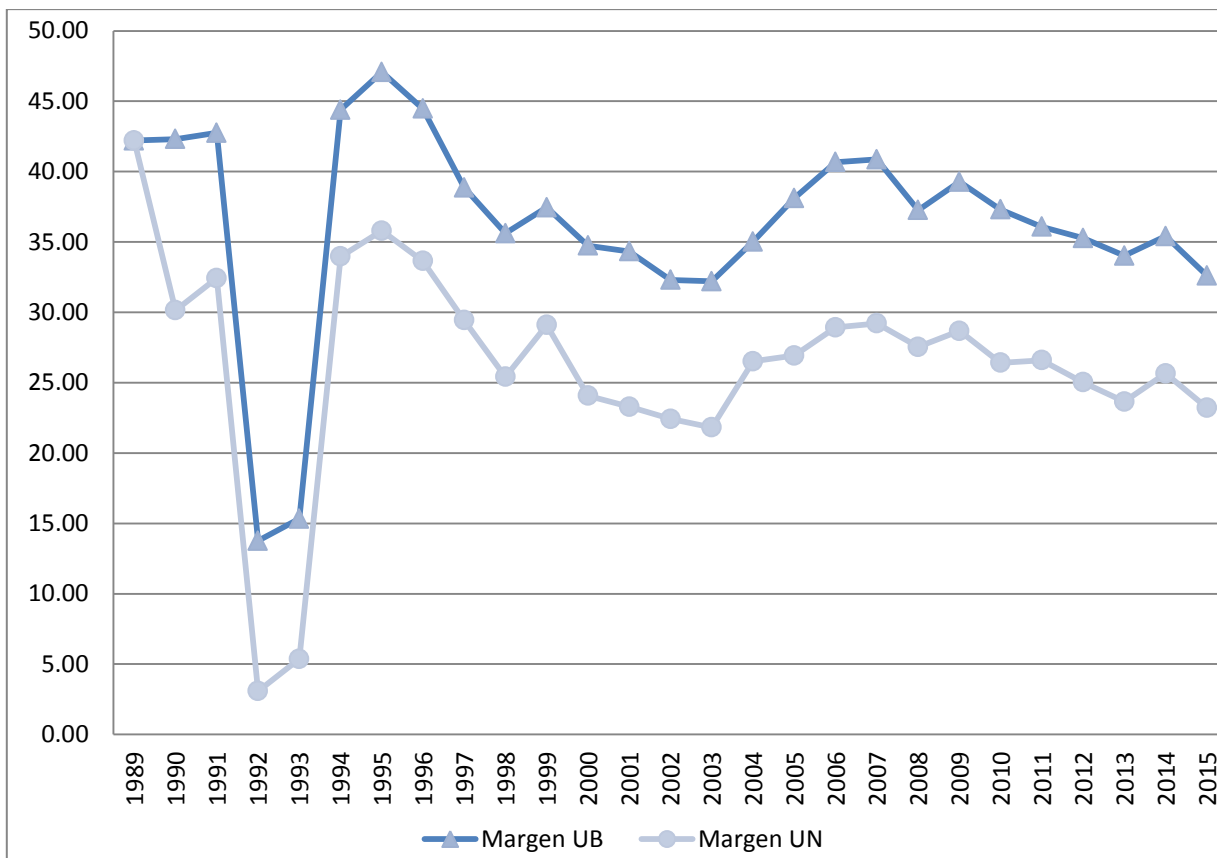
En 2004 las rentabilidades crecen, después de 1997 la rentabilidad del patrimonio se coloca entre el 10% y el 15%, mientras que la del activo lo hace entre el 5% y el 10%, de 2004 a 2007 respectivamente. En ese último año el patrimonio alcanza un máximo de 21.50% de

rentabilidad mientras que el activo lo hace en 13.33%, después de la crisis y de la adquisición de Walmart Centroamérica vuelve a verse una caída en la rentabilidad, aunque no tan drástica como la de los años previos al 95. A partir de entonces la rentabilidad del patrimonio y el activo es estable, la primera con niveles entre el 15% y 16% de rentabilidad, mientras que la segunda con niveles aproximados de 10%.

*Márgenes de utilidad bruta y neta*

En cuanto a los márgenes de utilidad del Grupo mantienen un comportamiento similar con alzas y caídas en los mismos años, como se observa en la gráfica No 17 de 1989 a 1994 los márgenes experimentan un brusco descenso por motivo de una caída en ventas en mayor proporción que los costos acompañado del cobro de ISR e impuestos a las ganancias.

**Gráfica No. 17. Márgenes de utilidad bruta y neta Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015. (%)**



Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

En 1995 alcanzó un máximo en el margen de utilidad bruta de 47.08%, mientras que el de utilidad neta lo hizo en 35.79%, los periodos de descenso coinciden con los periodos de mayores ventas de Walmart y crecimiento de las unidades, tan solo en la centralización de operaciones en cada formato, si bien asumían más costos, las ventas crecían más que proporcionalmente, por lo que este indicador se reduce. El indicador crece por una elevación de las utilidades, esto es porque a partir de 2004 los costos en relación a las ventas crecen en menor proporción y por ello la generación de utilidades es mayor.

Los márgenes de utilidad tanto bruta como neta ascienden hasta 2007 a 40.87% y 29.21% respectivamente, posterior a la crisis y a su expansión a Centroamérica los márgenes caen, si bien no con una tendencia muy marcada tampoco resulta un problema para Walmart puesto que de nueva cuenta ha de sacrificar las utilidades de largo plazo en pos del crecimiento a corto plazo, de igual forma la modernización y centralización de las operaciones tiene su impacto en las utilidades que se reinvierten, ya que sus objetivos siempre han estado subordinados en la búsqueda del crecimiento y la innovación para reducir sus costos, por ello las reinversiones de las utilidades son una prioridad<sup>39</sup>.

Como puede verse tanto los márgenes de utilidad y las rentabilidades son decrecientes a lo largo del periodo y esto contrasta con lo visto en el aumento de eficiencia representado por los indicadores como rotación de inventarios los cuales han ido creciendo, en el capítulo 1 de esta tesis encontramos que Labini explica esta dicotomía debido a la presencia de grandes grupos comerciales que hacen más eficiente el mercado pero por las barreras a la entrada imponen un precio de exclusión, el cual a niveles promedio sobre otros comerciantes al menudeo, los presiona hacia abajo.

El mismo Labini aclara que este comportamiento induce a que las grandes cadenas busquen ampliar sus ganancias mediante la supresión de costos como los que hemos visto en el capítulo 3 de esta tesis, y en este caso los márgenes de ganancia caen por una cuestión de crecimiento de ventas que tiene ventaja por el predominio y control sobre la cadena de abasto que Walmart ejerce sobre toda la industria de tiendas de autoservicio.

---

<sup>39</sup> “El propósito de las empresas de crecer mediante una política de reinversión de ganancias ha sido una característica del capitalismo desde sus comienzos; en realidad, de haber ocurrido de otro modo, nunca hubiera existido el capitalismo”. Robinson, Joan Violet. Herejías económicas. Edit. Ariel S.A., España, 1976, 131-132 pp.



## CONCLUSIONES

La presente investigación concluye en este apartado donde se retomarán los principales resultados del estudio de las estrategias e innovaciones de Grupo Walmart de México y Centroamérica.

Retomando las hipótesis enunciadas en el trabajo se concluye que Walmart ha expandido su presencia mediante las innovaciones de formato, en función del estrato socioeconómico al que quiere dirigirse; también se ha demostrado que las principales estrategias competitivas de este Grupo son de no precios, tales como el liderazgo de costo, la diferenciación y la segmentación, y que sin embargo, son la base para la competencia de precios en el mercado minorista; por último, también se ha demostrado que existen etapas en el crecimiento de este grupo empresarial y que dependiendo de cómo se desarrollaron en su entorno, continuó el ciclo de crecimiento.

A pesar de las dificultades teóricas encontradas en el trabajo para emplear una teoría sobre servicios y oligopolio se encontró que la mejor manera de tratar un caso de estudio como este requería involucrar más de una teoría y rescatar sus conceptos más importantes. También se investigó el origen de Walmart, su llegada a México y Centroamérica y se mostró que una de las principales formas de crecimiento son las fusiones y adquisiciones en las actividades de comercio al menudeo.

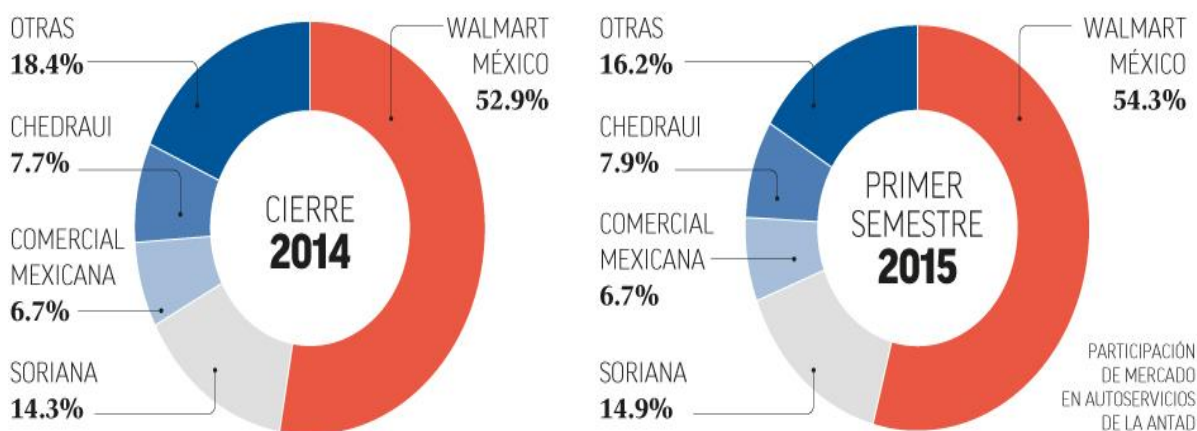
Se señalaron las estrategias e innovaciones que hicieron crecer a Walmart por encima de sus competidoras y se mostraron los resultados de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación, también se mostró que no siempre Walmart mantiene sus precios bajos a pesar de mantener unos costos muy reducidos, resultando lo anterior en ganancias más elevadas que las de sus competidores. También se mostró el desempeño financiero de la empresa para entender su creación de valor mediante la negociación con proveedores y clientes.

Al inicio de esta tesis se señaló la importancia de las grandes corporaciones en la vida diaria de los actores económicos que están involucrados con sus actividades, sea como proveedores o como compradores, siendo los resultados anteriormente enunciados las bases

de la ventaja competitiva que mantiene el Grupo sobre sus competidoras manifestándose dicha ventaja como concentración del mercado.

**Gráfica No 18. Participación de mercado en tiendas de autoservicio en México. 2014-2015.**

En la primera mitad del 2015, Walmart es la minorista que ha ganado mayor cuota de mercado.



Fuente: Tomado de El Financiero con base en datos de la ANTAD

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/walmart-le-quita-mercado-a-sus-competidores-en-mexico.html> a 14/11/2016.

De acuerdo a la gráfica No 18, se puede observar que Walmart es una empresa que continúa expandiéndose en el mercado minorista mexicano, dado que Organización Soriana y Grupo Chedraui han aumentado su participación de mercado y Controladora Comercial Mexicana se ha mantenido constante, el mercado que Walmart ha ido ganando es sobre otras empresas minoristas que poseen una participación de mercado mucho menor.

Por otra parte, el análisis de la concentración económica se puede resumir en dos índices de concentración (Cr4 y Herfindalh-Hirshman) elaborados con información de las participaciones de mercado de cada tienda con datos de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD) para 30 tiendas de autoservicio en México dentro de las cuales están las cuatro principales más grandes. Los calculos correspondientes pueden consultarse en el anexo estadístico de esta tesis.

**Cuadro No 17. Índices de concentración para el sector de las tiendas de autoservicio en México. 2014-2015.**

AÑO	Índice de concentración Cr4	Índice de concentración Herfindalh-Hirshman (H-H)
2014	81.6	31.20
2015	83.8	32.88

Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No 1 ilustrado en el apéndice.

El índice Cr4 suma la participación de las cuatro empresas más grandes, el resultado obtenido es que la concentración de mercado con ello las cuatro empresas principales han restado participación a las tiendas más pequeñas, el índice pasa de 81.6% en 2014 a 83.8% en 2015..

El índice H-H suma las participaciones elevadas al cuadrado de las tiendas de todo el sector obteniendo un índice de 31.20 en 2014 y de 32.88 en 2015, este también evidencía la mayor concentración de mercado.

Así pues, al haber estudiado una empresa con las características de Walmart se espera haber aportado elementos a considerar en este caso de estudio, mostrando la necesidad de estudiar a las empresas líderes en innovación en su ramo, resaltando la importancia de observar la economía como un todo dinámico que influye sobre actores económicos como las empresas las cuales mediante sus desiciones de inversión son capaces de modificarse a si mismas y a su entorno.

## BIBLIOGRAFIA

- Basave K. Jorge y Hernández Marcela. (2007). “Los estudios de los empresarios y empresas una perspectiva internacional”. Plaza y Valdez, México.
- Bergdahl, Michael. (2008). “Las 10 reglas de Sam Walton. El hombre que convirtió a Walmart en la empresa más grande y exitosa del mundo”. Edit. Selector, México.
- Brown Grossman, Flor. Domínguez Villalobos, Lilia. (2005). “Organización industrial: Teoría y aplicaciones al caso mexicano”. UNAM Facultad de Economía, México.
- Chamberlain, Edward. (1956). “Teoría de la competencia monopolística”. Edit. FCE, 2da ed. México.
- Elsner, Wolfram. (2012). “Microeconomics of interactive economics”. Edit. Edward Elgar Publishing, Inc, UK.
- Guajardo Cantú, Gerardo y Andrade de Guajardo Nora E. “Contabilidad Financiera”. 5ta Ed. Edit Mc Graw Hill, ITESM, México.
- Knickerbocker, Frederick T, (1973). “Oligopolistic reaction and multinational Enterprise”. Edit. Harvard University, EUA.
- Koutsoyiannis, Anna, (1985). “Microeconomía moderna”. Edit. Amorrortu editores Buenos Aires, Argentina.
- Lee, Frederic, (2006). “Teoría de la microeconomía heterodoxa” en Vargas Sánchez Gustavo Coord, et.al, (2006). *Lecturas del primer seminario de microeconomía heterodoxa*. Edit. Castdel, México.
- Lee, Frederic, (2011). “Heterodox microeconomics and the foundation of heterodox macroeconomics” en la revista Economía Informa, UNAM, Marzo-Abril, Núm 367.
- Marx, Karl, (2011). “El capital. Tomo II”. Edit. Siglo veintiuno editores, México.
- Penrose, Edith Tilton, (1962). “La teoría del crecimiento de la empresa”. Edit. Aguilar S.A. de ediciones, España.
- Porter, Michael, (1996). “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Edit. Compañía Editorial Continental, México.
- Porter, Michael, (1987). “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Edit. Compañía Editorial Continental, México.
- Robinson, Joan Violet, (1976). “Herejías económicas”. Edit. Ariel S.A., España.

Ross, Stephen A, et al, (2012). “Finanzas Corporativas”. Edit. McGraw Hill. 9na Edición, México.

Schumpeter, Joseph Alois, (2012). “La teoría del desenvolvimiento económico”. Edit. Fondo de Cultura Económica, 7ma reimpresión México.

Sylos Labini, Paolo, (1974). “Sindicatos, inflación y productividad”. Edit. Saxon House, Estados Unidos.

Sylos Labini, Paolo, (1988). “Las fuerzas del desarrollo y el declive”. Edit. Oikos-tau, España.

Vargas Sánchez, Gustavo, (2006). “Los factores del crecimiento de la empresa (una aproximación pos keynesiana)” en Vargas Sánchez Gustavo Coord, et.al, (2006). *Lecturas del primer seminario de microeconomía heterodoxa*. Edit. Castdel, México.

Varian, Hall R., (1999). “Microeconomía intermedia: un enfoque actual”. 5ta Ed. Edit. Antoni Bosch, España.

## CIBERGRAFIA

ANTAD. Tiendas de Autoservicio en México. <http://www.antad.net/asociados/autoservicios> a 30/04/2016.

ANTAD. Informes anuales 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. <http://www.antad.net/> a 30/04/2016.

Bolsa Mexicana de Valores, empresas listadas. Walmart de México S.A.B de C.V. <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/-5214> a 07/07/2016.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2014, p 3), *Ley para regular las agrupaciones financieras*, página web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRAF.pdf>

CNN Expansión. ANTAD reporta crecimiento de 6.7% a tiendas iguales en 2015. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2016/01/26/antad-reporta-crecimiento-de-67-a-tiendas-iguales-en-2015> a 26/01/2016.

CNN Expansión. Las marcas propias ganan terreno. <http://expansion.mx/expansion/2010/05/28/el-musculo-de-walmart> a 10/10/2016.

CNN Expansión. La clave de Walmart: Precios para todo el mundo en sus diferentes formatos. <http://expansion.mx/empresas/2017/04/11/la-clave-de-walmart-precios-para-todo-el-mundo-en-sus-diferentes-formatos> a 11/04/2017.

Empresarios en Red. La importancia del Layout para aumentar las ventas. En su página de internet <https://www.empresariosenred.cl/noticias/la-importancia-del-layout-para-aumentar-las-ventas> a 29/09/2016.

El Economista. Marcas propias, una buena forma de ahorrar. Rendón González Gabriel. <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2014/10/09/marcas-propias-buena-forma-ahorrar> a 10/10/2016.

El Financiero. Marcas propias, la apuesta para atraer clientes a Walmart. Sánchez Axel. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/marcas-propias-la-apuesta-para-atraer-clientes-a-wal-mart.html> a 10/10/2016.

El Financiero. Ventas comparables de la ANTAD crecen 6.7% durante 2015. Fernanda Celis. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ventas-comparables-de-la-antad-suben-en-2015.html> a 26/01/2016.

El Financiero. Wal-Mart le quita mercado a sus competidores. Fernanda Solís y Fernanda Lara. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/walmart-le-quita-mercado-a-sus-competidores-en-mexico.htm> a 18/08/2015.

El País. Jerónimo Arango Díaz, empresario asturiano. Cuartas Javier [http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001_850215.html) a 31/07/2016.

El Universal Aurrera-Walmart, historia de doble dígito. Ramiro Alonso. <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/844035.html> a 02/08/2016.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, metodología de cambio de base 2008. [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/doc/SCNM\\_Metodologia\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/doc/SCNM_Metodologia_02.pdf) a 26/03/2016.

NSE, AMAI. (2017). De su página web <http://nse.amai.org/nseamai2/> a 1 de Abril de 2017.

Wal-Mart de México y Centroamérica. Informes anuales 1998-2015. [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 09/05/2016.

Wal-Mart de México y Centroamérica. Reportes anuales enviados a la BMV 2010-2015. [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 09/05/2016.

Walmart de México y Centroamérica. Informes trimestrales 2010-2016. <http://www.walmex.mx/es/informacion-financiera/trimestral.html> a 3/05/2016.

Walmart de México y Centroamérica. Historia. <http://www.walmartmexicoycam.com/historia.html> a 31/07/2016.

Walmart de México y Centroamérica. Línea del tiempo. <https://www.walmart.com.mx/walmart.aspxa> 31/07/2016.

## ANEXO ESTADÍSTICO

**Cuadro A. Tiendas y piso de venta de Grupo Walmart de México y Centroamérica.  
1958-2015.**

(Número de tiendas, miles de metros cuadrados)

AÑO	unidades	piso de venta	AÑO	unidades	piso de venta
1958	1	n.d.	1987	137	n.d.
1959	1	n.d.	1988	152	n.d.
1960	2	n.d.	1989	170	n.d.
1961	2	n.d.	1990	190	n.d.
1962	3	n.d.	1991	208	n.d.
1963	4	n.d.	1992	229	n.d.
1964	5	n.d.	1993	264	774
1965	6	n.d.	1994	331	876
1966	8	n.d.	1995	352	992
1967	10	n.d.	1996	369	1,123
1968	13	n.d.	1997	388	1,272
1969	16	n.d.	1998	414	1,440
1970	21	n.d.	1999	458	1,529
1971	23	n.d.	2000	496	1,668
1972	26	n.d.	2001	550	1,850
1973	29	n.d.	2002	595	2,017
1974	33	n.d.	2003	641	2,214
1975	36	n.d.	2004	694	2,361
1976	41	n.d.	2005	783	2,681
1977	45	n.d.	2006	886	3,059
1978	51	n.d.	2007	1,020	3,467
1979	57	n.d.	2008	1,197	3,735
1980	63	n.d.	2009	1,985	4,131
1981	71	n.d.	2010	2,279	5,083
1982	79	n.d.	2011	2,709	5,735
1983	88	n.d.	2012	2,995	6,176
1984	98	n.d.	2013	2,861	6,613
1985	110	n.d.	2014	2,979	6,871
1986	122	n.d.	2015	3,066	6,997

Fuente: Elaboración propia con base a Informe Anual Grupo Cifra S.A de C.V. 1998 e Informes Anuales Walmart de México y Centroamérica S.A.B. de C.V. 1999-2015 en su página oficial de internet [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 09/11/2016.

Nota 1: Los años de 1959 a 1969, 1971 a 1989 son estimaciones propias para las unidades calculando la Tasa Media Anual de Crecimiento (TMAC).

Nota 2: n.d es no disponible.



**Cuadro B. Gastos generales, Ciudades y Asociados de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1997-2015.**

**(% de los Ingresos totales, No de Ciudades, No de empleados)**

AÑO	(gastos/ventas)	No. ciudades	Asociados
1989	n.d.	n.d.	28,400
1990	n.d.	10	31,835
1991	n.d.	n.d.	34,178
1992	n.d.	n.d.	35,321
1993	n.d.	n.d.	39,934
1994	n.d.	n.d.	46,898
1995	n.d.	29	47,129
1996	n.d.	n.d.	49,510
1997	16.7	n.d.	57,649
1998	16.1	39	61,145
1999	15.2	43	70,700
2000	15.1	47	74,790
2001	14.9	53	84,607
2002	14.8	55	92,708
2003	14.6	64	99,881
2004	14.2	73	109,057
2005	13.9	103	124,295
2006	13.5	139	141,704
2007	13.4	172	157,432
2008	13.7	224	170,014
2009	13.4	265	176,463
2010	14	384	219,767
2011	14.7	468	238,128
2012	14.2	497	248,246
2013	14.6	540	224,901
2014	14.5	571	228,063
2015	14.8	589	231,996

Fuente: Elaboración propia en base a Informes anuales Grupo Cifra 1998 y Grupo Walmart de México y Centroamérica 1999-2015 en su página oficial [http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe\\_anual.html](http://www.walmartmexicoycam.com.mx/informe_anual.html) a 23/10/2016. Y con información de El País. Jerónimo Arango Díaz, empresario asturiano. Cuartas Javier [http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1999/04/07/agenda/923436001_850215.html) a 31/07/2016. El Universal Aurrera-Walmart, historia de doble dígito. Ramiro Alonso. [http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/844035.html a 02/08/2016](http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/844035.html_a_02/08/2016).

Nota 2: n.d. es no disponible.

**Cuadro C. Activos financieros de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

**(Mil de millones de pesos. Base 100=2015)**

CUENTA \ AÑO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Activo total	40.71	29.89	36.39	49.97	65.64	102.15	62.44	61.13	81.82	80.14	85.26	91.62	92.29	99.75
Activo Circulante	18.46	12.27	15.60	22.25	22.71	29.45	19.16	22.05	33.61	30.67	35.12	39.18	35.51	38.16
Efectivo e Invers CP	10.97	6.06	8.86	14.02	12.48	12.34	10.65	12.74	17.37	17.02	18.68	22.11	16.60	16.32
Cuentas por cobrar CP			0.55						0.66	0.67	1.01	1.51	2.52	1.64
Clientes														
Inventario	6.27	5.24	5.15	6.95	8.48	14.98	7.61	7.72	12.81	11.82	14.02	14.48	15.56	18.00
Activo no Circulante														
Prop, planta y equi neto	22.26	17.61	20.35	27.73	39.11	63.87	36.94	32.90	48.21	49.47	50.14	52.44	56.78	61.59
Construc y Obras Infrs		17.06	19.59	25.04	33.90	54.44	32.98	28.99	42.02	44.15	46.18	49.64	54.19	59.56
Otros Equipos		5.99	6.82	8.34	11.00	22.93	12.57	12.10	16.88	18.14	19.78	20.52	21.67	23.66

CUENTA \ AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activo total	105.47	109.76	125.29	140.42	146.12	152.23	165.18	231.51	257.58	245.68	244.77	251.32	253.65
Activo Circulante	39.85	39.87	46.38	53.14	48.22	50.34	59.86	72.99	88.67	86.92	87.86	92.38	84.85
Efectivo e Invers CP	18.90	18.09	20.93	21.28	12.30	14.58	24.17	29.31	28.81	31.13	22.46	28.65	24.79
Cuentas por cobrar CP	1.31	1.38	2.08	2.51	3.50	2.34	3.48	4.08	6.06	7.34	8.81	1.77	2.71
Clientes				2.51	3.50	2.34	3.48	4.08	6.06	7.85	9.41	1.87	6.99
Inventario	17.25	18.28	20.84	25.65	28.59	29.31	27.94	34.49	45.97	43.21	46.55	48.18	49.75
Activo no Circulante				87.28	97.91	101.89	105.33	158.51	168.92	158.75	156.91	158.94	168.80
Prop, planta y equi neto	65.62	69.89	78.91	87.28	97.91	101.89	105.33	121.57	133.56	129.73	128.71	128.68	130.22
Construc y Obras Infrs	64.06	68.38	0.00	84.69	94.20	97.86	102.03	115.66	128.21	135.08	135.20	136.42	88.64
Otros Equipos	24.73	26.95	28.68	31.24	35.81	36.99	41.11	47.95	51.97	52.74	52.50	55.90	11.95

Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

**Cuadro D. Pasivos y Patrimonio de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

**(Mil millones de pesos. Base 100=2015)**

CUENTA \ AÑO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pasivo total	16.43	11.79	13.95	17.95	18.80	27.27	14.54	13.79	21.04	20.46	23.27	34.94	34.29	36.44
Pasivo Circulante	16.43	11.79	13.95	17.82	18.66	27.07	14.40	13.65	20.86	20.27	23.15	26.64	25.45	27.54
Provedores CP		8.60	9.58	12.11	14.66	23.14	11.87	12.23	19.20	17.45	20.59	22.94	21.72	23.19
Pasivo no circulante														
Patrim neto consolidado	24.28	18.10	22.45	32.02	46.84	74.88	47.91	47.34	60.79	59.68	61.99	56.67	58.00	63.31
Patrimonio neto	24.28	18.10	22.45	29.50	39.97	74.88	47.91	47.34	60.79	59.68	61.99	56.67	58.00	63.31
Capital social		7.00	6.23	6.25	8.31	12.64	8.31	8.31	19.02	18.64	18.39	18.26	18.21	20.11

CUENTA \ AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pasivo total	38.18	38.06	48.74	55.92	55.52	56.78	62.02	85.50	105.02	91.13	92.81	97.88	101.83
Pasivo Circulante	29.88	30.23	39.80	44.54	44.13	45.07	49.52	60.28	76.23	68.71	69.86	77.14	77.31
Provedores CP	23.92	24.46	30.19	36.74	34.74	34.70	37.69	45.16	58.21	49.48	50.61	53.83	56.40
Pasivo no circulante				11.37	11.40	11.71	12.50	25.22	28.79	22.42	22.95	20.74	24.52
Patrim neto consolidado	67.29	71.70	76.56	84.51	90.60	95.45	103.16	146.00	152.56	154.55	151.96	153.45	151.82
Patrimonio neto	67.29	71.70	76.56	84.51	90.60	95.45	103.16	145.61	152.20	154.40	151.93	153.42	151.79
Capital social	20.06	22.10	24.81	27.88	30.26	30.32	29.07	61.99	59.44	50.80	48.66	46.49	45.47

Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

**Cuadro E. Razones financieras de Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**

RAZÓN \ AÑO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Razón de circulante	1.12	1.04	1.12	1.25	1.22	1.09	1.33	1.62	1.61	1.51	1.52	1.47	1.40	1.39
Prueba de ácido	0.74	0.60	0.75	0.86	0.76	0.53	0.80	1.05	1.00	0.93	0.91	0.93	0.78	0.73
Prueba rápida	0.67	0.51	0.64	0.79	0.67	0.46	0.74	0.93	0.83	0.84	0.81	0.83	0.65	0.59
Endeudamiento total %	40	39	38	36	29	27	23	23	26	26	27	38	37	37
Periodo medio de cobros			2.98	1.69	1.04	1.11	1.70	2.23	2.69	2.06	2.97	3.98	5.80	3.32
Rotación de inventarios	8.31	8.63	9.79	8.82	8.44	7.44	8.40	7.43	5.47	7.90	6.97	7.53	8.00	7.82
Periodo medio de pagos	0.00	71.74	73.66	84.89	84.01	97.55	54.17	87.88	130.08	71.18	88.70	81.09	67.67	67.69
Rotación de Activo Total	1.78	1.97	1.81	1.60	1.39	1.40	1.28	1.18	1.08	1.45	1.43	1.49	1.69	1.78
Margen de Utilidad Bruta %	42.21	42.31	42.75	13.76	15.32	44.40	47.08	44.47	38.86	35.62	37.46	34.74	34.33	32.30
Margen de Utilidad Neta %	42.21	30.15	32.43	3.08	5.37	33.97	35.79	33.65	29.44	25.41	29.10	24.07	23.29	22.43
Rentabilidad del Activo %	21.05	13.83	13.81	1.15	1.63	10.42	9.06	8.07	6.45	7.20	8.29	7.17	8.02	8.28
Rentabilidad del Capital C. %	35.30	22.84	22.39	1.94	2.68	14.21	11.81	10.42	8.68	9.67	11.40	11.60	12.77	13.04

RAZÓN \ AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón de circulante	1.33	1.32	1.17	1.19	1.09	1.12	1.21	1.21	1.16	1.27	1.26	1.20	1.10
Prueba de ácido	0.76	0.71	0.64	0.60	0.42	0.45	0.63	0.62	0.54	0.62	0.58	0.56	0.45
Prueba rápida	0.63	0.60	0.53	0.48	0.28	0.32	0.49	0.49	0.38	0.45	0.32	0.37	0.32
Endeudamiento total %	36	35	39	40	38	37	38	37	41	37	38	39	40
Periodo medio de cobros	2.43	2.31	3.08	3.20	4.10	2.68	3.74	3.68	5.00	5.80	7.04	1.42	1.99
Rotación de inventarios	8.90	9.27	9.21	8.64	8.44	8.40	9.41	9.02	7.40	8.23	7.56	7.28	7.68
Periodo medio de pagos	55.96	55.99	62.53	68.82	57.61	54.35	51.13	61.20	75.09	48.88	56.92	58.81	53.15
Rotación de Activo Total	1.84	1.95	1.95	2.01	2.11	2.07	2.03	1.72	1.69	1.85	1.84	1.79	1.93
Margen de Utilidad Bruta %	32.21	35.03	38.11	40.67	40.87	37.27	39.28	37.31	36.08	35.27	34.02	35.41	32.62
Margen de Utilidad Neta %	21.82	26.51	26.92	28.93	29.21	27.54	28.68	26.42	26.59	25.03	23.66	25.65	23.22
Rentabilidad del Activo %	8.31	10.90	11.17	12.57	13.33	12.39	12.62	10.04	9.89	10.16	9.55	10.18	9.83
Rentabilidad del Capital C. %	13.03	16.68	18.28	20.88	21.50	19.75	20.21	15.97	16.74	16.17	15.38	16.67	16.43

Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

**Cuadro F. Estado de resultados Grupo Walmart de México y Centroamérica. 1989-2015.**  
(Mil millones de pesos. Base 100=2015)

CUENTA \ AÑO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ingresos netos	72.39	58.93	65.96	79.88	91.54	142.79	79.75	71.99	88.05	116.12	122.07	136.30	156.32	177.55
Costo de Ventas	52.08	45.21	50.46	61.27	71.63	111.46	63.95	57.33	70.13	93.42	97.78	108.99	124.53	140.74
Resultado Bruto	20.30	13.71	15.50	18.61	19.91	31.32	15.80	14.66	17.93	22.71	24.29	27.31	31.79	36.81
Gastos operativos	14.68	10.99	11.92	13.86	14.83	22.08	13.04	11.28	13.66	18.37	18.15	20.09	22.76	26.27
Result operativo EBIT	5.63	2.72	3.58	4.75	5.08	9.24	2.76	3.38	4.27	4.33	6.14	7.22	9.03	10.55
Resultado antes imp	8.57	5.80	6.63	2.56	3.05	13.91	7.44	6.52	6.97	8.09	9.10	9.49	10.92	11.89
Impuesto a las ganancias		1.67	1.60	1.99	1.98	3.27	1.78	1.59	1.69	2.32	2.03	2.91	3.51	3.63
I.S.R.		1.31	1.25	1.56	1.55	2.58	1.27	1.52	1.64	2.17	2.01	2.48	2.90	3.16
I.S.R. Diferido												0.33	0.51	0.41
Result despues de Imp	8.57	4.13	5.03	0.57	1.07	10.64	5.66	4.93	5.28	5.77	7.07	6.57	7.40	8.26
Ganancia/pérdida neta	8.57	4.13	5.86	-1.18	-0.41	13.31	6.13	6.28	9.32	6.27	7.13	6.57	7.40	8.26

CUENTA \ AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos netos	193.66	214.51	243.89	282.62	307.97	314.73	335.55	399.13	436.01	455.42	450.52	450.38	489.37
Costo de Ventas	153.50	169.40	191.92	221.61	241.30	246.25	262.84	311.12	340.21	355.70	351.72	350.69	381.99
Resultado Bruto	40.17	45.11	51.97	61.01	66.68	68.47	72.71	88.01	95.81	99.72	98.80	99.70	107.38
Gastos operativos	28.32	30.55	33.85	38.11	41.12	43.09	45.08	55.87	61.38	64.70	65.18	65.37	72.24
Result operativo EBIT	11.85	14.56	18.12	22.81	25.20	24.91	27.74	32.29	34.35	34.73	33.63	35.46	34.97
Resultado antes impuestos	12.94	15.80	19.81	24.81	27.25	25.52	28.56	32.84	34.57	35.17	33.61	35.30	35.02
Impuesto a las ganancias	4.17	3.84	5.81	7.16	7.77	6.66	7.71	9.59	9.09	10.21	10.24	9.72	10.09
I.S.R.	4.59	4.16	6.60	5.63	8.41	6.89	7.76	9.18	8.19	9.66	9.74	11.10	8.98
I.S.R. Diferido	-0.48	-0.37	-0.89	1.54	-0.63	-0.23	-0.05	0.41	0.89	0.55	0.50	-1.37	1.11
Result despues de Imp	8.77	11.96	13.99	17.65	19.48	18.86	20.85	23.25	25.48	24.96	23.37	25.57	24.94
Ganancia/pérdida neta	8.77	11.96	13.99	17.65	19.48	18.86	20.85	23.23	25.47	25.72	24.15	31.07	26.38

Fuente: Elaboración propia con base a Económica.

La revisión de los índices de concentración se realizó en base al libro Organización Industrial: Aplicaciones al caso Mexicano de la Dra. Flor Brown y la Dra. Lilia Domínguez, del capítulo 1 La Estructura de Mercado en su apartado de concentración económica, páginas 23 y 24.

“En el marco de la organización industrial, la concentración de mercado [...] se refiere a la distribución del poder económico de las empresas en un mercado en particular. El grado de concentración describe el número y la distribución por tamaño de vendedores o compradores. Esta medida depende de dos factores: el número de empresas en el mercado y su dimensión relativa.

[...]Una medida simple de la concentración es el porcentaje de las empresas más grandes (ordenadas por su participación en el mercado) en el total industrial respecto a las ventas, el empleo o la producción. Es decir:

$$C = \sum_{i=1}^K S_i ,$$

En donde  $S_i$  es la participación de cada empresa en las ventas, el empleo o la producción”.

Para efectos prácticos se colocaron las 30 cadenas que aparecen en su página y se dividió la respectiva participación de mercado de esas “otras” que son 26 cadenas en partes iguales (puesto que no se cuenta con información de sus ventas).

Una limitante de este índice es que no incluye información sobre la distribución interior de las cuatro mayores ni del resto de las empresas; tampoco del número de empresas incluidas. No proporciona una medida sumaria basada en los tamaños relativos. Dos industrias pueden presentar un  $Cr_{10}$  de 50% pero una puede tener 20 empresas pequeñas y la otra 200 lo cual no se distingue con la simple observación del índice.

El índice más conocido es el  $Cr_4$ . Mide la participación de las cuatro empresas más grandes en cualquiera de los totales industriales anteriores. Entre mayor sea el índice mayor será el grado de concentración.

Ante esas dificultades, varios autores proponen índices que toman en cuenta toda la información de la industria. El índice de Herfindalh-Hirshman (H-H) se define como la suma de los cuadrados de las participaciones en el mercado de todas las empresas de la industria en cuestión:

$$HH = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

El valor mínimo de H-H es 1/n si hay n empresas de igual tamaño; el máximo es uno en el caso de monopolio. El valor decrece cuando aumenta el número de empresas. [...] Todas las medidas señaladas son estáticas, no reflejan ninguna información en el tiempo sobre las participaciones de cada empresa. Interesa examinar los cambios en el tiempo, ya que el grado de competencia depende también de cómo evoluciona la posición de las empresas en el mercado. [...] Es posible que la competencia en estos mercados sea mayor que en aquellos con la misma medida de concentración, pero donde la empresa dominante es la misma”.

**Cuadro G. Participación de mercado de las cadenas de tiendas de autoservicio asociadas a la ANTAD 2014-2015. (%)**

Tiendas de autoservicio en México	Participación %	Ventas	Participación %	Ventas
	2014	mdp	2015	mdp
ANTAD	100	711,000	100	761,000
Wal-Mart	52.9	376,119	54.3	413,223
Soriana	14.3	101,673	14.9	113,389
Chedraui	7.7	54,747	7.9	60,119
Comerci	6.7	47,637	6.7	50,987
Alsuper	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Artelí	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Calimax	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Casa Ley	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
CECOM	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Abarrotes Dunosusa	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Puma abarrotero	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Merco	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Merza	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6

MZ	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Piticó	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
s-martmx	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Smart & Final	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Su Bodega	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Su Plaza	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Súper Ahorros	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Súper Alan	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Súper Aki	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Super Norte	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
GUTIERREZ	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Súper Compras	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Súper Willy's	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Supermercado ARAMBURO	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Neto.com	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Waldo's	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6
Zorro Abarrotero	0.7	5,031.7	0.6	4,741.6

Fuente: Elaboración propia en base a la Gráfica que presenta El Financiero con datos de la ANTAD en la participación del mercado de las cadenas minoristas <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/walmart-le-quita-mercado-a-sus-competidores-en-mexico.htm> . Elaborado al 02/05/2016.

Nota: Las cadenas de tiendas de autoservicios asociadas a la ANTAD al 30 de Abril de 2016 son: Alsuper, Artelí, Calimax, Casa Ley, CECOM, Grupo Chedraui, Comercial Mexicana, COSTCO, Abarrotes Dunosusa, Puma Abarrotero, HBE, La Comer, Merco, Merza, MZ, Piticó, s-martmx, SAM'S Club, Smart & Final, Soriana, Su Bodega, Su Plaza, SUMESA, Súper Ahorros, Súper Alan, Súper Aki, Súper Norte, GUTIERREZ, Súper Compras, Súper Willy's, Supermercado ARAMBURO, Neto.com, Waldo's, Wal-Mart de México, Zorro Abarrotero. Extraído de <http://www.antad.net/asociados/autoservicios>