

# Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana

CARMEN BOCANEGRA GASTELUM  
MIGUEL ÁNGEL VÁZQUEZ RUIZ\*

*“El hombre vive así, gracias al cambio, convirtiéndose, en cierto modo, en mercader; y la sociedad misma prospera hasta ser lo que realmente es, una sociedad comercial”*  
Adam Smith

*“... en efecto, la estrategia de las empresas multinacionales respecto a la ‘mercancía’ refleja una estrategia de valorización del capital a escala internacional”*  
Christian Palloix

## RESUMEN

El comercio minorista en México, básicamente el moderno, concentra más del 70% de los ingresos por ventas, destacando de manera especial la firma estadounidense Walmart Stores Inc., con su filial Walmart de México, seguida de las locales Soriana y Comercial Mexicana. Ante este contexto de superioridad de la multinacional, el objetivo del trabajo es contrastar la productividad y su expresión en competitividad en el mercado de las tres cadenas líderes del

---

\*Profesores-investigadores del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora, México. Correo electrónico: [cboca@pitic.uson.mx](mailto:cboca@pitic.uson.mx) y [mvazquez@pitic.uson.mx](mailto:mvazquez@pitic.uson.mx), respectivamente.

comercio minorista en México, a través del análisis de la productividad por personal ocupado, por establecimiento y por metro cuadrado en área de ventas; además de las variables, ingresos por ventas, número de establecimientos, personal ocupado, monto de inversión anual y porcentaje de participación de cada una de las firmas en el total de ingresos de los supermercados en México de 2002 a 2010.

En todos los rubros, los datos muestran una supremacía dominante de la minorista Walmart de México, lo cual le permite ser la empresa más productiva, lo que la conduce a ser la empresa más competitiva en el sector minorista moderno del país.

**Palabras clave:** productividad, competitividad, comercio minorista, Walmart, Soriana, Comercial Mexicana.

**Clasificación JEL:** D01, D21, D24

## ABSTRACT

### **Productivity performance of the retail trade: contrasts between Walmart de Mexico, Soriana and Comercial Mexicana**

Retail trade in Mexico, basically the modern one, concentrates more than 70 percent of sales revenue, highlighting especially the U.S. firm Wal Mart Stores Inc, and its subsidiary Wal Mart de Mexico, followed by Soriana and Comercial Mexicana. In light of this situation of superiority of this multinational, this study aims to test the productivity and its expression in market competitiveness of the three leaders of the retail chains in Mexico, through the analysis of productivity per employed personnel, per establishment and per square meter in sales area, in addition to the variables, sales revenue, number of establishments, employed personnel, annual investment amount and percentage of holding of each of the firms in the total income of supermarkets in Mexico from 2002 to 2010.

In all areas, the data show a dominant supremacy of Wal Mart de Mexico, which allows the company to be more productive, and so the most competitive in the country's modern retail sector.

**Keywords:** productivity, competitiveness, retail, WalMart, Soriana, Comercial Mexicana.

## INTRODUCCIÓN

Conceptos tradicionales, como el de competencia de Adam Smith, 1985 hacen referencia a la productividad en el intercambio comercial, es decir, en el flujo creciente de exportaciones e importaciones de acuerdo con el menor costo de producción posible; asimismo, explican la dinámica de la competitividad entre los países en el contexto de la fabricación y

comercialización de mercancías. No obstante ser una premisa que está presente en los clásicos de la economía, en general son pocos los teóricos que incluyen en sus estudios la relevancia de la fase de comercialización en la productividad y competitividad de las empresas. Empero no debe soslayarse que el flujo de mercancías que conciben el comercio tanto a escala internacional como local se distribuyen y comercializan por empresas transnacionales o nativas, especializadas en transacciones comerciales, lo cual es condición imprescindible para la reproducción del ciclo del capital productivo. Si estas empresas detienen su operatividad, de igual manera, se paraliza la producción de mercancías.

Comercializar bienes de consumo final implica costos, que pueden acrecentarse o reducirse según la productividad del trabajo, del establecimiento y del área de ventas, por mencionar sólo algunas variables del comerciante minorista o al detalle que se ven reflejadas en el precio de los bienes, la calidad y el buen servicio al cliente. Esto permite cerrar el proceso de comercialización con mayores ingresos por ventas y menores costos operativos en relación con otras empresas, logrando con ello ser competitivo en el mercado.

Condición clave en el proceso de comercialización en la actualidad, es el conocimiento y la innovación tecnológica aplicada en las fases que lo integran: compra de la mercancía por el comerciante, acopio y distribución a cada uno de los establecimientos de la cadena, presentación en anaqueles y venta directa al consumidor final.

En México, la empresa minorista que lidera el sector es Walmart Stores, Inc. con su filial Walmart de México y Centroamérica.<sup>1</sup> Ésta compite en el mercado nacional con sus homólogos oriundas Soriana y Comercial Mexicana. La minorista mundial concentra poco más del 50% del comercio de bienes personales que se adquieren en los supermercados, mientras las otras dos cadenas luchan incesantemente por al menos permanecer en el mercado nacional, ante los embates estratégicos de la primera, sustentados en varios factores: la expansión continua de sus establecimientos en territorio mexicano; la venta a menores precios (explicada en parte por la adquisición de inventarios a precios más bajos, en razón del elevado volumen de mercancías que adquiere para su venta); la asociación con la firma minorista dominante del país a donde llega (Aurrera en México); instalación de

---

1. Para este trabajo se toman los datos de Walmart de México, antes de fusionarse Walmart de México y Centroamérica, por lo tanto, la información incluye sólo la operación de sus establecimientos en México hasta 2010.

centros de acopio y distribución (CEDIS) para artículos perecederos y no perecederos, entre otras medidas de logística, organización y operatividad.

Ante este entorno de desigualdad entre las empresas punta del comercio minorista, el objetivo de este artículo es contrastar la productividad y la competitividad, que de ella emana, de las tres cadenas líderes del comercio al detalle en México. Las variables analizadas para establecer la comparación son: productividad por persona ocupada, por establecimiento y metro cuadrado en área de ventas; número de establecimientos, ingresos por ventas y porcentaje de participación de cada una de las firmas en el total de ingresos de los supermercados en México. El periodo de estudio abarca de 2002 a 2010, los cuales son años de expansión de estas empresas.

Se entiende por comercio minorista, “al intermediario comercial que vende directamente al consumidor los productos necesarios para su uso individual o familiar” (Diez de Castro, 2004: 316). Para concebir la conceptualización de productividad y competitividad de las empresas estudiadas, se retoman premisas teóricas originalmente pensadas para el sector industrial en la fase de comercialización, mismas que se adaptan a la de comercialización de bienes de consumo personal en la medida que las empresas minoristas cumplan con los argumentos planteados por teóricos que han estudiado el tema.

Las definiciones de productividad y competitividad empresarial se visualizan desde la perspectiva del comercio minorista, específicamente el comercio moderno, esto es, el negocio que se caracteriza por ubicarse en un establecimiento fijo, con amplio estacionamiento, pasillos, anaqueles, diversidad de productos organizados por departamentos, personal especializado en el área administrativa, emplear a más de 100 individuos, operar numerosos puntos de venta y por el uso de innovaciones tecnológicas continuas, desde el momento de la adquisición de la mercancía al proveedor, hasta la venta directa al consumidor final (Bocanegra, 2011: 346).

El artículo se divide en cuatro secciones: en la primera se exponen algunos fundamentos teóricos sobre la productividad y competitividad empresarial, los cuales se adecúan al comercio minorista. La segunda versa sobre la productividad y la competitividad en el comercio minorista, emanada del uso de tecnologías de la información y la comunicación, como premisa básica. En un tercer apartado se detalla el contraste entre las variables analizadas de las tres empresas minoristas líderes en México. Por último, se cierra con las conclusiones y las referencias consultadas.

## 1. MODALIDADES DE COMPETITIVIDAD... COMPETENCIA

Las tesis primigenias sobre cómo abordar el estudio de la competencia las encontramos en los clásicos de la economía. Adam Smith (1985) planteaba que en la lucha por los mercados entre traficantes o competidores un factor primordial era el precio del artículo, el cual dividió en *natural* y de *mercado*, explicando que en éste sus fluctuaciones obedecían a las fuerzas del mercado; otro elemento era el número de empresas que ofrecían el mismo producto o similares, mientras más empresas se disputaban el mercado, menores eran los beneficios individuales y mayores las reducciones en los precios de mercado, dinámica que permitía que el sistema económico continuara su proceso. Para Smith, en su época, era claro que el proceso de competencia se presentaba en la plaza física entre las fuerzas propias del mercado, la oferta, la demanda y el precio del bien. Además de todo lo que comprende la determinación de este último. Smith (1985) estaba totalmente de acuerdo con el mecanismo de funcionamiento del libre mercado, tanto que se oponía a la formación de monopolios porque eliminaban totalmente la libre competencia.

David Ricardo (1997), por su parte, planteaba lo que en su época se entendía por competencia, la pugna entre los productores por la obtención de mayores beneficios económicos, en un contexto de competencia perfecta, es decir, de una completa información en el mercado del producto, tanto del oferente como del demandante.

Carlos Marx, en su obra cumbre *El Capital*, también reflexionó el concepto de competencia en estos términos: “Si la masa de productos lanzada al mercado excede la que reclama la sociedad, las mercancías tendrán que venderse por debajo de su valor comercial; y a la inversa, tendrán que venderse por encima de su valor comercial si la masa de productos no es lo suficientemente grande para cubrir aquellas necesidades...” (Marx, 1984: 188). El autor profundizó aún más en la competencia que se registra entre las fuerzas del mercado, “... si la demanda de una clase concreta de mercancías es mayor que la oferta, ocurrirá que un comprador desplazará, a otro comprador, encareciendo con ello la mercancía para todos por encima del valor comercial, mientras que, de otra parte los vendedores procurarán vender conjuntamente a un precio comercial más elevado” (Marx, 1984: 196). Es clara la agrupación implícita que se presenta entre los productores, para acordar, cantidades de producción y precios de venta de artículos que son sustitutos directos.

Carlos Marx también hizo aportaciones al respecto: “Si por el contrario la oferta es mayor que la demanda, uno de los vendedores

empezará a deshacerse de sus mercancías a precio más bajo y los demás tendrán necesariamente que seguirle...” (Marx, 1984: 196). Es importante mencionar la relación que Marx estableció entre el capital mercantil o comercial y el capital industrial, ya que de ella se deriva el concepto de productividad en el sector industrial, el cual se puede hacer extensivo al sector comercio, específicamente para estudiar el comercio minorista o al detalle. El capital industrial necesita forzosamente de la fase de comercialización de la mercancía, dado que ahí recupera su inversión en dinero, la cual permite la reproducción de su proceso productivo. En cuanto a la posición en éste, la mercancía se halla en manos del comerciante y no del industrial. Así “...las operaciones del comerciante deben convertir en dinero el capital mercancías del productor. Por consiguiente, el capital mercancías de comercio es, pura y simplemente, el capital–mercancías del productor que tiene que recorrer el proceso de su transformación en dinero, que realizar en el mercado su función de capital–mercancías, con la diferencia de que esta función, en vez de presentarse como operación del productor, aparece como operación exclusiva de una categoría especial de capitalistas, los comerciantes de mercancías, sustantivada como negocio de una inversión específica de capital” (Marx, 1984: 267).

Los clásicos de la economía dejaron una herencia que en la actualidad son referencia obligada para su estudio. A partir de esos pilares, la construcción del conocimiento sigue adelante. Así, por ejemplo, del concepto de ventaja comparativa se puede derivar el de ventaja competitiva como una posición más moderna que se extiende a toda una economía (Jennot, 1999). Este autor señala que “La competitividad, de manera simple y generalmente aceptada, consiste en lograr posiciones de dominio en los mercados respectivos en función de los precios y las calidades de los productos ... el desarrollo competitivo corresponde lograrlo en primer lugar a la iniciativa privada ...” (Jennot, 1999: 9-10). Esta definición nos permite ubicar de manera concreta a las tres cadenas comerciales minoristas en México ya mencionadas, ya que la competitividad la emprenden en la medida en que absorben más porción del mercado de bienes de consumo personal en función de la reducción de precios –que se obtienen de los bajos costos de producción y de operación, en buena medida, por el uso de tecnología– así como de la calidad de los productos que ofrecen. Esto les permite elevar los ingresos obtenidos por ventas y lógicamente sus ganancias.

Marcovitch y Silber en su trabajo sobre *Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional* (1998), dividen la competitividad, en tres niveles distintos y vinculados entre sí: el

estructural, el sectorial y el empresarial. “Una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los que ofrece la competencia, tanto en lo que se refiere al precio como a la calidad” (Marcovitch y Silber, 1998: 65). Ahora bien, para los autores es imprescindible el manejo de políticas tecnológicas como premisa para el logro de la competitividad empresarial, la cual debe impulsar una “nueva forma de competición”, esto significa que la empresa genere nuevas relaciones entre proveedores y clientes, asociaciones entre empresas distantes, que agilicen el progreso sostenido de la producción y los servicios (Marcovitch y Silber, 1998: 72). Los autores destacan la ineludible presencia de la tecnología como premisa para llevar a cabo las estrategias empresariales que le permitirán ser más competitivas. Como muestra hacen referencia a las empresas transnacionales, al hacer uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Otra definición de competitividad, es la de Romo y Musik (2005) en su trabajo sobre *el concepto de la competitividad*. En sus aportaciones, los autores dejan claro que una premisa para su estudio debe ser el ámbito en que se asigna el término, ya sea en las empresas, industrias, regiones o países, clasificados todos en una estructura de niveles concéntricos jerarquizados de competitividad. De esta forma, “...la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así la pérdida de competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación del mercado y, finalmente el cierre de la planta” (2005: 203). Nuevamente se habla de un producto final, que va directamente a ser demandado por el consumidor, de acuerdo con su precio y calidad, características que va a publicitar el comerciante minorista para su venta. Esta estrategia de mercadeo, de ser exitosa, eleva sus ventas y aumenta la participación del minorista en el mercado. La competitividad se acrecienta a medida que se incrementa el ambiente de competencia entre las empresas minoristas líderes en el mercado.

De otros objetos de estudio en el campo económico, como es el industrial, se pueden extraer conceptos que son igualmente válidos para estudiar el comercio minorista, en su variable competitividad. En este sentido, la teoría que sustenta este trabajo es la de Benjamin Coriat en *Los desafíos de la competitividad* (1997), donde maneja la productividad empresarial desde la perspectiva del sector industrial, e incluye las fases de circulación de las mercancías. Estas apreciaciones son, en el contexto de la globalización económica, donde se conjuga la variedad de nuevos modelos organizacionales que se enfrentan

a mercados cada vez más diversificados en cuestión de demanda por el consumidor final. Por ello, dice Coriat, la competitividad va a consistir en poder ofrecer lo que los consumidores locales demandan de acuerdo con su cultura. De las empresas estudiadas, la minorista Walmart, cumple cabalmente con esta condición, prueba de ello es que se encuentra localizada en 28 países.<sup>2</sup> En éstos, una vez que identifica el perfil cultural del consumo introduce sus productos de *marca propia* y de sus proveedores exclusivos, provenientes de 10,200 empresas ubicadas en diversos países del mundo. De igual manera lo realizan Soriana y Comercial Mexicana en sus establecimientos en México.

Un factor adicional para la competitividad de las empresas expresado por Coriat tiene relación con la fase de internacionalización de los mercados y *la compra o fusión de empresas locales*. Soriana y Comercial Mexicana, si bien han realizado compras o fusiones éstas han sido sólo al interior del territorio mexicano. WalMart sí cumple cabalmente con esta condición, ya que al entrar al mercado minorista de cada país, aplica la estrategia global:

...en dicho concepto se resumen todas las capacidades tecnológicas, productivas, comerciales, financieras, etc. con las que compiten en una mercadotecnia profundamente competitiva. Con dicho concepto marcan el punto de partida y el punto de llegada de toda la estructura, funcionamiento, forma de invertir y forma de optimizar recursos materiales y humanos para lograr las máximas ganancias planeadas (Arellanes, 1997: 139).

La cual concentra todas sus capacidades organizacionales que opera a través de una alianza estratégica:

“Es un concepto de las empresas transnacionales para lograr la expansión a nivel mundial” (Arellanes, 1997: 139). Y según Jordi Canals, “Un procedimiento para acelerar el proceso de internacionalización, una vez que una empresa se encuentra en mercados internacionales. También son los acuerdos entre empresas para la mejora competitiva de las empresas. Existen alianzas de creación de nueva empresa, de participación en otra empresa, de fusión, de adquisición, tecnológica, comercialización y de financiamiento” (citado en Arellanes, 1997: 142).

---

2. Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, India, Japón, México, Nicaragua, Inglaterra y el resto en naciones Sudafricanas, y por supuesto, su país de origen Estados Unidos.



Como veremos más adelante, la empresa que sobresale por utilizar alianzas estratégicas para incrementar su competitividad es WalMart Stores, Inc.

## **2. FORMAS MODERNAS PARA LA CONQUISTA DE LOS MERCADOS: LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

El uso de tecnologías de la información y la comunicación no pueden soslayarse, son una referencia obligada como factor de competencia en el comercio minorista.

El desarrollo tecnológico en el contexto de la globalización, ha intensificado la competencia tanto en los productores que venden directamente sus mercancías como en los agentes especialistas, los *comerciantes*. Los bajos costos de producción, la diferenciación de productos y por consecuencia los cambios en toda la organización han sido el resultado de las innovaciones tecnológicas en los primeros, lo que han utilizado los comerciantes para el mercadeo, tanto internacional como local. Entre estos últimos ubicamos a las cadenas comerciales localizadas en territorio mexicano: Comercial Mexicana, Soriana y Walmart Stores, Inc. Es en este espacio, el mercado, ya sea físico o virtual, donde se registra la competencia entre las cadenas minoristas, al actuar las fuerzas de demanda y de oferta, a través del mecanismo de los precios, ante un consumidor que en primera instancia, su decisión de compra obedece a la reducción en el precio de mercado.

El consumidor adquiere sus productos personales, en primer lugar, según sus ingresos, seguido de sus preferencias y de la calidad ofrecida. El oferente tendrá la tarea de observar estos indicadores que le permitirán ofrecer y vender las mercancías adecuadas, para así elevar sus beneficios económicos y tomar posesión en el mercado de bienes de consumo, lo que engrandecerá su nivel de competencia. En el mundo de la rivalidad no se puede soslayar que no es *perfecta*, y en la globalización lo que domina es la *competencia imperfecta*, caracterizada por diferentes tipos: monopolio, duopolio, oligopolio y la más representativa la competencia monopolística, la cual se caracteriza por la diversificación continua en el producto como estrategia principal de mercadeo.

El monopolio es la estructura donde no existe la competencia directa, sólo un empresario dominante ejerciendo el poder de mercado, es decir, decide el precio de venta, lo cual establece de acuerdo con sus beneficios económicos, optando por el precio mayor y la menor cantidad de productos de los que realmente requiere el mercado, aunque ello represente costos sociales (Pindyck y Rubinfeld, 2006).

En este entorno donde unas cuantas empresas monopolizan el mercado, uno de los factores por demás importante para lograr la competitividad en el contexto de la globalización es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.<sup>3</sup> En el entorno del capitalismo mundial la estructura empresarial en todas sus vertientes, está siendo modificada por el proceso de transformaciones incesantes en las TIC. El comercio minorista no es ajeno a estas mutaciones, ya que es uno de los sectores en donde la aplicación de las TIC es cada vez más común, como por ejemplo en el control que se requiere de las mercancías desde el proceso de producción hasta su consumo; en las estrategias de mercado por parte de los canales de comercialización y ventas; en la organización y dominio de los recursos humanos; todo con el objetivo de hacer más competitiva la organización, de mejorar, ampliar e intensificar las relaciones entre las sucursales que la integran, así como con los proveedores, distribuidores y comercializadores. Indiscutiblemente hoy en día las TIC son una herramienta fundamental para que el comerciante detallista pueda ser competitivo en el mercado.

Las TIC utilizadas en la distribución comercial encuentran su aplicación en el comercio electrónico, en la terminal punto de venta (TPV), en los lectores de código de barras, en los sistemas de código de barras y los de intercambio electrónico de datos (EDI), entre otros usos. Es decir, su manejo es cada vez más imprescindible para la gestión, promoción y realización del comercio minorista, la última fase del proceso de distribución y comercialización, donde se interactúa directamente con el consumidor final.

El desarrollo de las TIC, así como su aplicación en los procesos de fabricación, traslado, distribución y venta de los productos, ha logrado la manufactura de productos diferenciados ante un consumidor que está al acecho de una mayor diversidad de bienes y servicios para consumir. Asimismo, las TIC permiten implementar nuevas y rápidas estrategias de venta para vaciar el mercado de nuevos productos, ante la reducción del ciclo de vida de los mismos. Todo ello se obtiene con las TIC, que “...al convertirse en ‘tecnología de la información’ destinada a recopilar, procesar y distribuir información, pasan a ser sistemas integrados que abarcan a toda la organización; en particular cuando se utilizan como tecnologías de ‘organización’ e incluso de red” (OIT, 2003: 11). En

---

3. “Es el estudio, el diseño, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos no solamente la computadora, también los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos, etc. Las TIC tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana” Information Technology Association of America (ITAA) (2011).

general, las tecnologías de la información y la comunicación se utilizan como instrumentos o medios para la automatización en el producto o el proceso de producción, o bien como tecnología de vigilancia o control del proceso de trabajo (OIT, 2003: 11).

Para Michael Porter (1999), las tecnologías de la información van más allá de lo que es el ordenador, incluyen también los aparatos de reconocimiento de datos (lector óptico); tecnologías de la comunicación (TV, radio, internet) y la automatización de la producción. Es decir, comprende la aplicación de tecnología de la información en todo el proceso de generación del producto, hasta su venta directa por el canal de distribución al último consumidor.

Conciérne al comercio minorista establecer el vínculo con el consumidor final, es el trámite o proceso de pago de la mercancía adquirida. Las TIC aceleran la transacción mediante tarjetas de débito, crédito, o bien de la propia cadena detallista, realizando instantáneamente la transferencia electrónica de datos de una estadística a otra; al mismo tiempo que se enlaza a través de la red con el proveedor y concentra la información sobre la compra. Esta última parte del proceso de pago, permite al comerciante obtener elementos que pueden convertirse en una ventaja competitiva, al analizar los datos almacenados referente a la conducta del consumidor. En este sentido, el detallista puede manejar datos de preferencias, de precios, de cuándo, cómo y dónde desea realizar sus compras el consumidor. Todo ello implica un estudio de mercado detallado, que se convierte en una ventaja competitiva. Por parte del productor, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación permiten la reducción de costos de operación; la disminución del tiempo empleado en cada transacción con el cliente, en cada operación con el proveedor; así como el descenso en el costo de almacenaje y manejo de existencias mínimas por la entrega a tiempo. Todo ello agiliza la cadena de montaje y el proceso de distribución y comercialización.

Michael Porter explica la ventaja competitiva a través de la revolución de la información tecnológica, la cual conduce a disminuir el tiempo y los costos de obtención, tratamiento y transmisión de la información en todas las actividades creadoras de valor.<sup>4</sup> Estas últimas

---

4. Actividades creadoras de valor se clasifican en nueve categorías genéricas: actividades primarias o relativas a la creación física del producto, comercialización y distribución entre los clientes o servicios pos venta. Éstas son: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicio pos venta. Actividades auxiliares, o las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias son: infraestructura, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnologías y compras (Porter, 1999: 83).

integran la Cadena de Producción de Valor,<sup>5</sup> la que a su vez conforma el Sistema de Producción de Valor<sup>6</sup> (1999: 81–89). Siguiendo a Porter, la innovación en la información transforma los productos, los procesos y la naturaleza de la competencia; haciendo de ésta un factor prioritario, el cual es impulsado por la estrategia competitiva, al respecto argumenta: “Se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa” (1999: 125); ésta consiste en ser diferente. “Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (1999: 51). Posteriormente transformarla en ventaja competitiva, la cual Porter (1980: 64) define como: “La capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales” en el sector de que se trate.

El uso de las TIC permite explicar una de las formas de ser competitivo en el mercado global por las cadenas minoristas. Ello les permite la concentración de los ingresos por ventas en los bienes de consumo personal, llegando a formar estructuras monopólicas, duopólicas y oligopólicas. Este proceso de competencia y de acaparamiento de nuevos mercados por las empresas extranjeras explica la dinámica actual del comercio en México. Dado que en la década de los noventa del pasado siglo XX y principios del actual siglo XXI, se han caracterizado por la irrupción de establecimientos comerciales en los mercados locales, generándose con ello, disputas entre los nuevos inversionistas y los oriundos.

Las organizaciones ubicadas en México: Walmart Stores, Inc., Comercial Mexicana y Soriana, objeto de estudio de este trabajo, utilizan en gran medida las TIC, como elemento clave para ser competitivas en el mercado nacional.

### **3. INDICADORES DE CONTRASTE ENTRE LOS MINORISTAS LÍDERES EN MÉXICO**

Antes de empezar el análisis de las variables de contraste entre las cadenas minoristas se expone su semblanza.

---

5. “...es un sistema de actividades interdependientes, que se conecta mediante ciertos enlaces” (Porter, 1999: 83).

6. El sistema de producción de valor, incluye las cadenas de producción de valor de los proveedores, de los distribuidores y de los compradores. Los enlaces en el sistema de producción de valor crean interdependencia entre la cadena de producción de valor propia y las de proveedores y distribuidores (Porter, 1999: 84).

La historia de Walmart Stores Inc. inició cuando Sam Walton abrió su primera tienda en Rogers, Arkansas, en 1962. La clave de su éxito fue la innovación. Reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda. En 1991 en territorio mexicano, Cifra y Walmart se unieron. En 1997, Walmart adquirió la totalidad de las acciones de Cifra. En 1994, Vips y Suburbia se incorporan a la asociación de Cifra y Walmart. En el 2000, Cifra se convierte en Walmart de México. En 2007 inician operaciones las primeras sucursales de Banco Walmart en México y se da el lanzamiento de medicamentos Medi-Mart también en nuestro país. En 2010 surge Walmart de México y Centroamérica. En México, en 2011, empleó a 23 mil 128 asociados, abrió 365 unidades en 104 ciudades localizadas en los 32 estados de la república mexicana; alcanzando las 2,190 unidades, las cuales atienden a 5 millones de clientes diariamente (Walmart de México y Centroamérica, 2011).

Grupo Soriana es la segunda empresa mexicana líder del sector minorista del país. Sus inicios son en 1968 en la ciudad de Torreón, Coahuila. Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1987 con la clave de pizarra Soriana. Comercializa una extensa línea de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos. Actualmente está presente en 181 ciudades en los 32 estados, con 558 establecimientos. Utilizando poco más de 3 millones de m<sup>2</sup> de superficie de venta. Con 14 centros de distribución ubicados en 9 entidades. Al cierre de 2011, la fuerza laboral estaba conformada por más de 84 mil 900 colaboradores (Grupo Corporativo Soriana, 2012).

La tercera minorista del país, Comercial Mexicana, nació en México en 1930 con sólo 10 empleados, vendiendo jarcias, jergas y telas. En 1981 adquirió la cadena de Supermercados S.A. (Sumesa). Un año más tarde los restaurantes California. Para 1989 se creó el formato Bodega, que ofrece mercancía al mayoreo, semi mayoreo y menudeo. En 1991 se asoció con COSTCO. En 1993 inauguró su primer mega mercado. En 2011 operó 306 tiendas, 75 restaurantes, 4 centros de distribución. Empleó a 40 595 trabajadores y registró 300 415 clientes (Comercial Mexicana, 2011).

### *3.1. Las alianzas como estrategia*

En el campo de las alianzas, como factor coadyuvante para mejorar la estructura competitiva de las empresas del comercio minorista, Walmart lleva una amplia ventaja, como se puede observar en el cuadro 1.

El primer paso es vincularse con la minorista homóloga hasta conseguir comprarla en la mayoría de sus acciones o totalmente. Verbigracia de estas estrategias, por mencionar sólo algunas, son

los casos de Centroamérica, Japón y México. Walmart arribó a México en 1991, fusionándose en una *joint venture* con Cifra, con los establecimientos Sam's Club. Finalmente, adquirió el total de las acciones en febrero de 2000, cambiando oficialmente a Cifra Wal-Mart de México (Walmex) (Walmart, 2011).

Al introducirse Walmart al mercado centroamericano en 2005, la relación la inició con otra empresa extranjera, la holandesa, Central American Retail Holding Company, la cual operaba diferentes formatos de supermercados en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica (Walmart Centroamérica, 2011). Walmart empezó adquiriendo el 33.3% de las acciones, el año siguiente se posesionó del 51%. Otro ejemplo, pero éste en Asia, específicamente en Japón, Walmart Stores, Inc., se introdujo estableciendo alianzas con la empresa Seiyu en 2002, cuatro años después, en 2006 aumentó la participación a 53%, y en 2007, adquirió el 95% (Walmart Stores, 2011).

Como puede observarse, para Walmart es muy evidente que para tener pleno acceso al mercado de cada nación, debe forzosamente realizar alianzas con las empresas minoristas dominantes en cada región, para así posesionarse del mercado cautivo de dichas empresas. Esto significa ofrecer lo que demanda el consumidor local de acuerdo con su propia cultura, imponiendo sus mercancías según el estilo de vida americano, con sus marcas y establecimientos propios y así reducir significativamente el riesgo de fracasar en los nuevos mercados donde incursiona. Los establecimientos más representativos en las alianzas son los Wal-Mart Super Center, que suman 5,552 en el área internacional y 3,858 en Estados Unidos, país de origen; seguidos de los Sam's Club que suman 610 unidades.

La sociedad consumidora que hasta hoy en día no ha podido someter es la alemana y la de Corea del Sur, donde a pesar de realizar alianzas estratégicas no dieron el resultado esperado, teniendo que abandonar el país en cuestión. Sin embargo, esto no ha detenido sus intereses expansionistas, ya que en 2012 cuenta con 10,020 tiendas ubicadas en 28 países, donde emplea a 2.1 millones de trabajadores que atienden a 200 millones de clientes por semana, los cuales generan en ingresos por ventas, poco más de 400 mil millones de dólares anuales (Walmart, 2012). Esto expresa claramente el éxito en los mercados que logra conquistar.

El Corporativo Comercial Mexicana ha realizado dos importantes acuerdos: el primero fue en 1981, al adquirir los supermercados Sumesa, y la asociación con Costco Wholesale Corp. en 1991, con una participación del 50%. Esta participación fue vendida en junio

**Cuadro 1**  
**ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE WAL MART EN EL MUNDO**

<b>País</b>	<b>Alianza Empresa minorista</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Año</b>
Alemania	Cadena Interspar Hypermarket y tiendas Wertkauf	Cadena Interspar Hypermarket, 74 unidades y tiendas Wertkauf en 1996.	1996
Argentina	Supermercados Changomás		1995
Brasil	Grupo Brompeco	Grupo Bompreco, 149 tiendas y 3 centros de distribución.	2003
Canadá	Woolco Stores	Woolco Stores. 122 tiendas canadienses.	1994
Chile	D&S Distribución y Servicio	Mercados: Híper Líder, Express Líder, Acuenta y Ekono	2009
China	Hypermarkets Trust Mart	Best-Price. Wal-Mart 254, Trust-Mart 103.	1996
Costa Rica	CARHCO	Central American Retail Holding Company. Supermercados: Hiper Más y Palí.	2005
El Salvador	CARHCO	Minorista Royal Ahold NV. Supermercados: La Despensa de Don Juan y Despensa Familiar.	2005
Guatemala	CARHCO	Supermercados: La Fragua	2005
Honduras	CARHCO	Supermercados: Hiper Paíz e Hiper Más.	2005
India	Bharti Enterprises Cash & Carry	Bharti-Wal Mart Private Limited.	2007
Japón	SEIYU	Cadena de supermercados establecida en 1963.	2002
México	CIFRA	Operadora de Mercados Aurrera. Club Aurrera.	1991
Nicaragua	CARHCO	Supermercados: la Unión y tiendas Palí.	2005
Inglaterra	ASDA	ASDA, 232 supermercados	1999
Puerto Rico	Supermercados Amigo		1992
Sudáfrica	Massmart Holdings, LTD. Cadena de tiendas minorista.	Massmart, 290 tiendas y farmacias en 14 países africanos.	2011

Fuente: Elaboración propia con información de <http://www.walmart.com>. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/01/17walmart-sudafrica-africa-tienda>  
<http://www.walmartenchile-TerraMagazine-Economia.htm>

del presente año a Costco en 10,650 millones de pesos, los cuales se destinan al pago de la deuda generada desde 2008. Con esta medida la empresa espera un crecimiento en sus ganancias de 1,900 millones de pesos, lo que significa un incremento del 73%, con respecto a 2011 (CNNEXPANSIÓN, 2012).

Soriana también ha llevado a cabo alianzas, como parte de la estrategia para absorber al consumidor de distintas localidades, sobre todo el del centro del país, al asociarse con el Grupo Gigante en 2007, al cual le compró más de 200 establecimientos de autoservicio. Parte del acuerdo fue la firma de un contrato de *no competencia* en el sector que desincorporó Grupo Gigante (Grupo Gigante, 2012).

Las minoristas de México, en contraste con Walmart, poco tienen que decir respecto a las 27 negociaciones que ha realizado la multinacional en los cinco continentes.

Todo ello, corresponde como expone Coriat, al mejoramiento de logística, al crecimiento de sucursales en el extranjero y a la calidad en los servicios, para responder a la variedad cultural y a la diversa demanda de bienes; "...la competitividad no es solamente bajos costos, sino la capacidad de adaptarse a demandas variadas. Se puede tener precios formidables, pero si no se satisfacen las normas culturales, las normas técnicas y los hábitos de consumo locales, no se tendrá éxito en ese mercado" (1997: 17). Aun cuando estos conceptos están pensados para la industria cabe ubicar al comerciante minorista, el cual es soslayado como un capitalista independiente, pero integrado totalmente al proceso de producción general. La realización o venta de las mercancías por el comerciante es un claro indicador para el fabricante que su producto se adaptó al nuevo mercado internacional, por lo que el *éxito* es al menos mientras surgen nuevos cambios en la mercancía o competidores cercanos.

Para el comerciante, los precios dependen en primera instancia de las medidas que se establecen para efectuar las compras ante los proveedores en el momento justo. Para el minorista es importante el acuerdo de entrega, las facilidades de pago y en la medida de lo posible, la exclusividad en la venta del artículo. En este sentido, Walmart compra mercancía como monopsonista<sup>7</sup> a diversos proveedores en diferentes países. Con ellos acuerda volúmenes de mercancías, los menores precios posibles, la calidad y las formas de pago. Tan sólo entre México y Centroamérica la minorista global realiza transacciones de compra-venta con poco más de 26,211 proveedores (Walmart México y Centroamérica, 2012). Éstos son concentrados en los Centros de Distribución (CEDIS), cuya función principal es eficientar el flujo de mercancías. En ellos se hace acopio de más del 70% de la mercancía de

---

7. Concepto en el que hay un único comprador (Pindyck, 2006: 361).



diferentes proveedores y de las propias marcas de Walmart, las cuales se distribuyen a las diversas unidades de la cadena, manejando más de 200,000 cajas de productos por día de una manera ágil, segura, sin pérdidas y con entrega justo a tiempo para mostrar en los anaqueles. Walmart posee 25 centros de acopio de mercancías en la República Mexicana, Soriana, 14 y Comercial Mexicana, tan sólo 3. Ante ello, el desplazamiento de las empresas minoristas mexicanas de su mercado interno por la multinacional Walmart, es inminente.

El comercio minorista o al por menor<sup>8</sup> en México, se constituye de micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos de acuerdo con el personal que ocupan. Los grandes están integrados por un pequeño grupo de cadenas comerciales que emplean de 101 trabajadores en adelante<sup>9</sup> conformado por tiendas de autoservicio y departamentales. Entre los primeros se encuentran clasificados por su área de ventas<sup>10</sup> los formatos de bodegas, supermercados, hipermercados, megamercados y clubes de membresía. En México, esta fracción del comercio minorista está representada por firmas líderes como Walmart, Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui. La primera ubicada en 28 países de los cuales nueve son latinoamericanos, lo que representa cerca del 20% de sus ventas mundiales (América Economía, 2010). La estrategia de absorción del mercado ha sido abrir sus propios formatos después de adquirir al minorista más grande establecido en el país conquistado.

De acuerdo con los grandes contrastes entre las detallistas, el trabajo enfoca su atención en las tres primeras: Walmart, Soriana y Comercial Mexicana, dado que son las que tienen el mayor número de establecimientos, la mayor cantidad de clientes por año, los mayores ingresos por ventas y por consecuencia las que representan la mayor porción del mercado minorista en todo el país. El cuadro 2 muestra la dimensión de Walmart en el mundo, y por consecuencia en México, como puede observarse Walmart Stores, Inc., es la número 1 en el planeta tierra; en segundo lugar está Carrefour (francesa) y en tercero la alemana Metro, según el ranking mundial de las empresas con mayores ingresos por ventas en 2011. No solamente en ese año es considerada la mayor minorista. En el estudio de la revista *Fortune*, Walmart Stores, Inc., ocupa del primer al cuarto lugar en 15 años, que transcurren de 1995 a 2010, según sus ingresos por ventas y utilidades (Fortune, 2012).

---

8. Reventa de productos al público en general para consumo, uso personal o doméstico, según la clasificación mexicana de actividades y productos (CMAP) (INEGI, 2009).

9. Diario Oficial de la Federación (DOF) emitido el 30 de junio de 2009.

10. Para más detalles, consultar Bocanegra, 2011.

Cuadro 2  
RANKING MUNDIAL DE LAS EMPRESAS DE RETAIL CON MAYORES INGRESOS  
POR VENTAS, 2011

Empresa	Ranking Mundial	Rankin América Latina	País de origen	Ingresos p/ ventas (md)
Wal Mart	1		E.U.	405,046
Soriana	132	4	México	6,586
Comercial Mexicana	194	7	México	4,012
Chedraui	219	9	México	3,849

Fuente: Estudio Global Powers of Retailing, 2011. <http://www.deloitte.com>

Ranking mundial de las 250 empresas de retail con mayores ventas, 2011.

Nota: Los ingresos por ventas de las cadenas mexicanas corresponden a las ventas de 2008-2009. Las de Walmart al periodo de 2009-2010.

De las cadenas mexicanas, Soriana está a 131 posiciones por debajo, sus ingresos equivalen sólo al 1% de los obtenidos por la firma norteamericana; Comercial Mexicana se ubica más abajo aún, a 193 lugares. Con ello, podemos advertir que existen diferencias relevantes que se expresan en la competencia por la venta de bienes de consumo personales a la población local. La cual se manifiesta en la mayor cantidad y diversidad de productos y servicios ofrecidos. Lo que genera la concentración del ingreso del sector comercial en muy pocas compañías. De éstas, la que posee el mayor porcentaje del mercado cautivo en suelo mexicano es Walmart, como se observa claramente en el cuadro 3. Los ingresos por ventas son el primer indicador de contraste de Walmart para posicionarla como la número uno en México y en el mundo. Dentro de la economía mexicana éstos ascendían a 103 mil millones de pesos en 2002, llegando a 295,574 millones de pesos en 2010. En los ocho años, casi triplicó los ingresos en México. Soriana los duplicó, aun cuando su monto es considerablemente menor, sólo el 31% del total de Walmart en el año 2010. Comercial Mexicana es todavía más pequeño, apenas el 18.8% (cuadros 3, 4 y 5). Por consecuencia la mayor concentración del ingreso en México y por ende del consumo de bienes personales al menudeo la posee Walmart de México, seguido de Soriana y posteriormente de Comercial Mexicana.

Según el INEGI, en 2004, el ingreso total obtenido por la venta de mercancías en los supermercados fue de 282,462 millones de pesos (INEGI, 2009). En ese año, Walmart obtuvo ingresos por el mismo rubro de 139.863 millones de pesos; lo que representó aproximadamente el 50%, (49.5), del total de ingresos de los supermercados. Soriana en

ese mismo año, por sus ingresos por ventas, capturó 16% del mercado, mientras que Comercial Mexicana 12%. Entre las tres cadenas más grandes de México, concentraron 77.4% de las ventas totales al consumidor final de los supermercados. Cuatro años después, en 2008, los ingresos generados por los supermercados fueron de 442,067 millones de pesos, según el INEGI (2009), de los cuales Walmart de México concentró el 55% con 244,067 millones de pesos; Soriana también elevó su contribución a 20% con 91,921 millones de pesos y Comercial Mexicana la redujo a 7.9%. Entre las tres aún con la crisis financiera de Comercial Mexicana, elevan a 83% la concentración de las compras de bienes de consumo personal de los supermercados del país. Para el año 2010, Walmart alcanzó una cuota de mercado del 51.8%, perdiendo tres puntos porcentuales con respecto a 2008, de igual forma Soriana disminuyó su contribución a 17.2% y Comercial Mexicana se elevó a 10.1% (CNNEXPANSIÓN, 2011). Sin embargo, mantienen su nivel de concentración del mercado mexicano, de 79% entre las tres cadenas, destacando la posición de dominio de la estadounidense en detrimento de las minoristas oriundas, que no logran tomar mayor posesión del mercado, sólo mantenerse. Ésta va a ser la tendencia, debido a la expansión acelerada que está llevando a cabo la multinacional, la cual limita el crecimiento de sus homólogas mexicanas.

El empleo también forma parte de la productividad que permite a la empresa ser más competitiva. En ese ámbito, existe alta concentración de trabajadores en la actividad de los supermercados en las tres minoristas líderes del comercio moderno en México. En 2004, según el INEGI, se emplearon a 316,737 trabajadores en esta rama, Walmart concentró 34.4%, Soriana 14.7 y Comercial Mexicana 10.6%, conformando aproximadamente 60% del total, entre las tres. En el 2008, aumentó el empleo en Walmart al 36% del total de los supermercados que fue de 473 mil 862 trabajadores, Soriana ascendió al 20% y Comercial Mexicana, por su desequilibrio financiero, descendió a 7.4%. Configurando 63.2% del empleo de los supermercados. Demostrando una vez más por qué son las minoristas líderes en México.

En cuanto a la productividad por empleado, indicador que permite medir la competitividad de las empresas en función de los ingresos que genera cada uno de sus “colaboradores”, las minoristas líderes obtienen más de un millón de pesos por trabajador, en el periodo de los 10 años. Soriana, de 2004 a 2008, obtuvo una productividad menor, por la reorganización a la que se enfrentó al adquirir más de 200 unidades de la también minorista Gigante, considerada hasta entonces la cuarta cadena líder en México.

Un factor más de contraste y que destaca la competitividad de Walmart, es la expansión de las unidades por todo el país. De 2002 a 2010, pasó de 595 tiendas a 1,730, con un crecimiento anual de 9.6%; 141 establecimientos inaugurados en promedio por año, aproximadamente 100 más que Soriana. Esta última cadena en 2010 contabilizó 508 tiendas, ni siquiera el número de unidades de Walmart en 2002, pese a ello, registró una tasa anual de crecimiento de 12.4%, lo que significa 48.7 tiendas inauguradas en promedio por año. Comercial Mexicana tan sólo operaba 232 establecimientos. Entre Soriana<sup>11</sup> y Comercial Mexicana, representaron el 42.7% del total de unidades de Walmart en 2010. Ésta tan sólo en ese mismo año, inauguró 267 tiendas, elevando su capacidad instalada en 11.4%, mientras que Soriana la incrementó en 3.3% y Comercial Mexicana en 0.1%.<sup>12</sup> De 1991 –año en el que se introdujo Walmart por primera vez a México en coinversión con Aurrera– a 2012, el promedio de crecimiento de sus establecimientos fue de 86.8 por año. Para el presente año, 2012, se planeó inaugurar 385 unidades en México, cada día de 2012 abrirá por lo menos, un establecimiento.

Es significativo mencionar la crisis financiera que desestabilizó totalmente a la tercera cadena minorista en México en 2008. La cual asumió en ese lapso su insolvencia en el pago de intereses de su deuda, lo que la obligó a reestructurar sus pasivos; registrando la cotización más baja de sus acciones, llegando a 8.78 pesos por papel. La baja total en el precio de sus acciones ascendió a 71.87% (Cardoso, 2008). El contexto de la crisis mundial fue el escenario de la desestabilización financiera de Comercial Mexicana, la devaluación del peso mexicano frente al dólar, posterior a la debacle hipotecaria en Estados Unidos, fue la gota que derramó el vaso, la minorista vio crecer su deuda total en 2 mil millones de dólares<sup>13</sup> (Proceso, 2008). Estas condiciones económicas y financieras adversas del corporativo, detienen la tasa de crecimiento en

---

11. En 2007 hace un acuerdo importante con Gigante, del cual adquiere los derechos de operación de 206 unidades de autoservicio, 199 en México y 7 en los Estados Unidos, lo que duplicó el número de establecimientos, pasando de 257 a 465 (Grupo Soriana, 2006).

12. Comercial Mexicana ha perdido más de cinco puntos porcentuales de participación del mercado en los últimos tres años. Debido en gran medida a su crisis de operaciones de derivados en 2008. Ha realizado pagos por arriba de los 1 500 millones de dólares (CNNEXPANSIÓN, 2011).

13. La deuda incluía obligaciones en instrumentos de derivados y unos 32 millones de dólares en certificados bursátiles. “El Grupo Financiero Banorte se quejó de que Comercial Mexicana nunca reveló ‘posiciones de derivados’ que pudieran llevar a la controladora a su actual situación de crisis. Banorte, el quinto grupo más importante en el sistema financiero nacional, resaltó que el agregado de estas exposiciones a Comercial Mexicana representó 3% de sus activos totales, 5% de su cartera de crédito total y 26% de su capital contable reportado al cierre de junio de 2008” (Proceso, octubre 11 de 2008).

sus ingresos por ventas y en el número de establecimientos, tan sólo dos nuevas tiendas entre 2008 y 2010. Todo ello se refleja en decrementos en la productividad en sus variables, perdiendo competitividad en el mercado minorista.

Cuadro 3  
INDICADORES DE WALMART DE MÉXICO, 2002-2010

	2002	2004	2006	2008	2010
Ingresos/ventas	103,000	139,863	198,969	244,029	295,574
Empleados	92,708	109,057	141,704	170,014	219,767
Productividad/ empleado	1,111	1,282	1,404	1,435	1,344
Tiendas	595	694	893	1,204	1,730
Productividad/ tienda	173	202	222	202	170
Área de ventas m <sup>2</sup>		2,360,874	3,059,473	3,734,771	
Productividad/ m <sup>2</sup>	-	59.2	64.9	65.3	-
Clientes p/año	548	663	852	1,073	1,633
ingresos/cliente	187	210	233	227	181
Inversión anual	6,400	6,063	9,080	11,316	12,500

Fuente: <http://www.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiero/Historico/graficas.pdf> y <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/01/06/registra-wal-mart-mexico->  
Ingresos por ventas en millones de pesos. Clientes en millones de visitas anuales.  
Productividad por empleado en miles. Inversión anual en millones de pesos. Productividad por tienda en millones de pesos. Productividad por metro cuadrado en miles de pesos.

Un factor relevante respecto a la competitividad es del mismo modo, la productividad por tienda. Es interesante observar este dato, porque Walmart registra una menor productividad por establecimiento que Soriana, excepto en 2008 cuando adquirió las unidades de Gigante. Los datos lo confirman, en 2002, la productividad fue de 173 millones de pesos en Walmart y de 320 de Soriana, en 2010 fue de 170 en Walmart y 184 millones de pesos en Soriana. Esto significa que la minorista local es un fuerte competidor para Walmart en México, ya que cada establecimiento de Soriana logra penetrar más en el consumidor local sobre todo el de ingresos medios y bajos, que es el mercado cautivo de la cadena local. Esto le permite obtener más ingresos por establecimiento. A diferencia de Walmart, que está destinado en buena medida al segmento de población de ingresos medios y altos, principalmente en sus formatos Walmart Super Center. No obstante, la competencia por el mercado es enérgica, más si se tiene en cuenta que Walmart de

México es parte integral de Walmart Stores Inc. con 10,130 unidades en el globo terráqueo. La productividad por tienda de Comercial Mexicana registra una tendencia de crecimiento constante. Esta última, está destinada especialmente a la población de ingresos bajos, sin embargo, también absorbe parte del mercado de bienes de consumo personal para la población de ingresos medios y altos (cuadros 3, 4 y 5).

Cuadro 4  
INDICADORES DE SORIANA, 2002-2010

	2002	2004	2006	2008	2010
Ingresos/ventas	37,775	45,231	58,360	91,921	93,700
Empleados	37,600	46,600	60,300	93,700	83,800
Productividad/ empleado	1,004,654	970,622	967,827	981,013	1,118,138
Tiendas	118	163	234	465	508
Productividad/ tienda	320	277	249	197	184
Área de ventas m <sup>2</sup>	1,017,000	1,324,000	1,749,000	2,799,000	2,918,000
Productividad/ m <sup>2</sup>	37.15	34.17	33.37	32.84	32.11
Clientes p/año	224	258	320	552	545
Ingresos/cliente	168	175	182	166	171
Inversión anual	1,404	3,090	4,517	7,412	3,052

Fuente: <http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/Informe%20Anual.pdf>

Ingresos por ventas en millones de pesos. Clientes en millones de visitas anuales. Productividad por empleado en miles. Productividad por metro cuadrado en miles. Inversión anual en millones de pesos. Productividad por tienda en millones de pesos.

La productividad por metro cuadrado es una variable relevante para las empresas minoristas, dado que reporta los ingresos obtenidos por el área destinada específicamente a las ventas; así, en ese tenor, la más competitiva es Walmart al registrar hasta 65 000 pesos por metro cuadrado en 2008, mientras que Soriana y Comercial Mexicana presentaron una tendencia similar de entre 32 000 y 37 000 pesos por metro cuadrado en el lapso. Walmart obtuvo prácticamente por las dos empresas juntas.

Un factor que explica estas estadísticas es el número de clientes por año, lo que se expresa en la productividad de cada una de las variables. En este factor se articulan los resultados de toda la funcionalidad y operatividad de la organización empresarial. Walmart nuevamente revela un mayor posicionamiento en el mercado local. En 2002 tenía 548

millones de clientes mexicanos, mismos que crecen a una tasa anual del 10% en promedio, durante el periodo, llegando a triplicarse al alcanzar 1 633 millones de clientes en 2010. Comercial Mexicana se encuentra entre los 223 y los 299 millones de clientes anuales, con una tasa de crecimiento anual promedio del 2.9%. Soriana alcanza los 545 millones de clientes en 2010, con una tasa de crecimiento promedio anual del 8.3%. La más cercana a la trasnacional es Soriana, sin embargo, todavía muy por debajo.

Cuadro 5  
INDICADORES DE CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA, 2002-2010

	2002	2004	2006	2008	2010
Ingresos/ventas	36,223	38,842	47,567	53,298	55,717
Empleados	32,993	33,763	33,674	35,126	38,930
Productividad/ empleado	1,097	1,150	1,412	1,517	1,431
Tiendas	170	181	205	230	232
Productividad/ tienda	213	214	232	231	240
Área de Ventas m <sup>2</sup>	1,123,925	1,258,963	1,451,055	1,610,319	1,636,710
Productividad/ m <sup>2</sup>	32.23	30.8	32.7	33.09	34.04
Clientes p/año	223.63	241.83	265.99	288.82	299.4
Inversión anual	724.4	2,104	3,083	-	565

Fuente: <http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/Informe%20Anual.pdf>

Ingresos por ventas en millones de pesos. Clientes en millones de visitas anuales.

Productividad por empleado en miles. Inversión anual en millones de pesos. Productividad por tienda en millones de pesos.

## CONCLUSIONES

Productividad y competencia son binomio básico para entender la lógica de la economía de mercado. Ambos conceptos, esencia de la economía capitalista, han sido estudiados desde los clásicos de la economía hasta los teóricos de la economía moderna, atendiendo a las modalidades específicas del sector o rama de la economía, así como a la relación que se establece entre ellos.

Así las acepciones de competitividad de la industrias en la fase de comercialización, también se pueden hacer extensivas al comercio minorista, particularmente cuando se refiere a costos, precios, estrategias de comercialización y calidad del producto final. Elementos subyacentes

detrás de estas variables donde se manifiesta el nivel de productividad y competitividad de las empresas del siglo XXI, son la lectura que éstas hacen de la cultura del consumo en las sociedades donde operan; la transmisión de información a través del uso de tecnologías de punta, porque como dice Porter, transforma la naturaleza de la competencia, al transformar los productos y los procesos; así como las estrategias que despliegan para realizar alianzas, fusionarse o adquirir empresas del mismo giro.

En el campo de la realidad, el comercio minorista –el punto de encuentro entre el productor y el consumidor– tiene sus peculiaridades en cada país o región donde se localice. Esto se manifiesta en los contrastes entre las tres cadenas de empresas líderes del comercio minorista en México –Walmart, Soriana y Comercial Mexicana– donde el dominio competitivo de Walmart está en relación con la supremacía en ingresos por ventas, número de establecimientos y de empleados –concentra buena parte del mercado laboral–, productividad por trabajador, superficie de ventas y productividad por metro cuadrado, cantidad de clientes por año, montos de inversión anual y tasa de expansión de sus tiendas anualmente. Como consecuencia, todo ello le garantiza la posición casi monopólica del mercado minorista mexicano. Y sus baluartes son, como ya se mencionó, influir en los hábitos de consumo locales, explotar al máximo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y efectuar diversas estrategias para absorber empresas del mismo giro.

El dominio de los mercados que alcanza Walmart, también se puede dimensionar a través de analizar sus ventas en América Latina donde en 2010 ascendieron a 37 000 millones de dólares, cantidad muy superior al producto interno bruto de El Salvador que fue de 21.2 mil millones de dólares; el de Honduras que sumó 15.4 mil millones de dólares; y el de Nicaragua que fue de 6.6 mil millones de dólares. En México, en 2009, Walmart de México, obtuvo ingresos por 20 700 millones de dólares, creciendo en sus ventas en 16.9%, mientras que la economía mexicana se contrajo en ese mismo año más de 7% (América Economía, 2010). Ni las condiciones macroeconómicas de México pudieron detener el incremento en sus ventas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Aguilar, M. Á. (2005). *La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización, 1985–2003*. Tesis de Licenciatura. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México.
- Arellanes, P. (1997). *Breviario político de la globalización*. Orozco José Luis y Consuelo Dávila, compiladores. UNAM, México.
- Bocanegra, G. C. (2011). *El comercio en México y su encuentro con la globalización*. Editorial Académica Española, España.
- Cardoso, V. (2008). “Comercial mexicana solicitó que se le declarara en concurso mercantil”, *La Jornada*, 10 de octubre de 2008.
- Collins, G., W. y J. Wichham (2001). *Innovation Society Sectors-Implications for Women’s Work, Expertise and Opportunities in European Workplaces*, SERVEMPLOI Final report, informe financiado por el programa TSER de la Comisión Europea
- Coriat, B. (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Diez de Castro, E. (2004). *Distribución comercial*. McGraw-Hill, España.
- Hernández Laos, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- INEGI (2009). *Censos Económicos*. INEGI. México.
- Jeannot Rossi, F. (1999). *La economía de mercado en el siglo XXI. Fundamentos institucionales*. Editorial Diana, México.
- Marcovitch, J. y S. Silber (1998). “Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional”, *Redes: revista de estudios sociales de la ciencia*. Consultada el 15 de octubre de 2008. [http://www.science.oas.org/espanol/redes/part2\\_re.pdf](http://www.science.oas.org/espanol/redes/part2_re.pdf)
- Marx, C. (1984). *El Capital*. FCE, México.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2003). *Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector comercio*. Ginebra, Suiza.
- Pindyck, R. y D. Rubinfeld (2006). *Microeconomía*. Pearson, Prentice Hall, España.
- Porter, M. E. (1987). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. CECOSA, México.
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. DEUSTO, España.
- Proceso (2008). “Crisis de Comercial Mexicana arrastra a Banorte”, Consultada el 20 de octubre de 2012. <http://www.proceso.com.mx>
- Ricardo, D. (1997). *Principios de economía política y tributación*. FCE, México.
- Romo Murillo, D. y G. Abdel Musik (2005). “Sobre el concepto de competitividad”, en *Comercio Exterior*. Vol. 55. Núm. 3.
- Smith A. (1985). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. FCE, México.

## INTERNET

- América Economía (2010). “Ranking de las 500 mayores empresas de América Latina- Wal-Mart: Y sigo siendo el rey”. <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/wal-mart.php>. Consultada 23/ 06/ 2011.
- CNNEXPANSION (2011, enero). <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/01/17walmart-sudafrica-africa-tienda> Consultada 27/07/2012.
- CNNEXPANSIÓN (2011, mayo). “Walmart el rey de la productividad (2011)”. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/05/16/walmart-el-rey-de-la-productividad>. Consultado 28/04/2012.
- CNNEXPANSIÓN (2012, agosto). “Sin Costco, la Comer ganará más”. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/08/09/sin-costco-la-comer-ganara-mas>. Consultado 17/06/ 2012.
- CNNEXPANSION (2011, marzo). <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/25/walmart-ganador-de-servicios>. Consultada 23/04/2012.
- Controladora Comercial Mexicana (2012). <http://www.comerci.com.mx/>. Consultada 28/04/2012.
- Comercial Mexicana (2012). “Historia”. <http://www.comerci.com.mx/>. Consultada 20/05/ 2012.
- Deloitte (2012). <http://www.deloitte.com>. Consultada 28/04/2012.
- El Economista (2011, enero). “Registra Walmart México ventas record en 2010”. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/01/06/registra-walmart-mexico->. Consultado 27/04/2012.
- Fortune (2012). <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>. Consultada 10/05/2012
- Grupo Corporativo Soriana (2012). <http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=4>. Consultado 13/06/2012.
- Grupo Gigante (2012). FAQ's Sitio Corporativo Grupo Gigante. [http://www.gigante.com.mx/GG/perfil\\_dinamico.php?seccion=FAQS&subseccion=FAQS](http://www.gigante.com.mx/GG/perfil_dinamico.php?seccion=FAQS&subseccion=FAQS). Consultado, 21/06/2012.
- Grupo Soriana (2006). [http://publicidad.soriana.com/publicidad/resources/InfoFin/Informe\\_AnualesBolsa\\_2006SF.pdf](http://publicidad.soriana.com/publicidad/resources/InfoFin/Informe_AnualesBolsa_2006SF.pdf). Consultado 24/04/2012.
- Grupo Soriana (2012). <http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/Informe%20Anual.pdf> Consultado 27/04/2012.
- INEGI (2012). <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs>. Consultados 25/06/2012.
- INEGI (2012). Micro, pequeña y mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro\\_peque\\_media/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf) Consultada 10/05/2012. Consultados 25/06/2012.
- Organización Soriana (2012). <http://www1.soriana.com/site/default.aspx?p=4>. Consultada 30/04/2012.
- Walmart (2012). Walmart en el mundo. <http://www.walmart.com.ar/>

- institucional/walmart\_en\_el\_mundo.php#. Consultado 25/06/2012.
- WalMart de México y Centroamérica (2011). “Línea del tiempo”. [http://www.walmartmexico.com.mx/linea\\_de\\_tiempo.html](http://www.walmartmexico.com.mx/linea_de_tiempo.html). Consultada 18/06/2012.
- Walmart México y Centroamérica (2011). [http://www.walmart.com.ar/articulo/8/historia\\_2000\\_y\\_presente](http://www.walmart.com.ar/articulo/8/historia_2000_y_presente). Consultada 20/03/2012.
- Walmart México y Centroamérica. (2012). “Línea del tiempo”. [http://www.walmartmexico.com.mx/linea\\_de\\_tiempo.html](http://www.walmartmexico.com.mx/linea_de_tiempo.html). Consultada 28/04/2012.
- Walmart México y Centroamérica (2012). <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html>. Consultada 27/04/2012.
- Walmart México y Centroamérica (2012). [http://www.walmartmexico.com.mx/informe\\_financiero.html](http://www.walmartmexico.com.mx/informe_financiero.html). Consultado 24/04/2012.
- Walmart Mexico y Centroamérica (2012). <http://www.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiero/Historico/graficas.pdf>. Consultado 27/04/2012.
- Walmart México y Centroamérica (2012). Datos y cifras. [http://www.walmartmexico.com.mx/datos\\_y\\_cifras.html](http://www.walmartmexico.com.mx/datos_y_cifras.html)
- Walmart Stores, Inc. (2011). <http://www.walmartstores.com>. Consultada 20/03/2012.
- Walmart, Stores, Inc. (2011). <http://www.walmart.com>. Consultada 22/03/2012.
- Walmart (2011). [http://www.walmart.com.ar/institucional/walmart\\_en\\_el\\_mundo.php#](http://www.walmart.com.ar/institucional/walmart_en_el_mundo.php#). Consultada 27/04/2012.