Participación extranjera en las tiendas de autoservicio en México: el efecto de Wal-Mart

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ GALVÁN

CHRIS TILLY*

La adopción, en el decenio de los ochenta, de un nuevo modelo de crecimiento y desarrollo económico orientado a la exportación significó profundos cambios en México. Entre otros, los nuevos lineamientos de política económica situaron la inversión extranjera directa (IED) como uno de los ejes fundamentales de esta nueva estrategia.[1]

El debate académico y de política económica acerca de los efectos de la IED en economías en desarrollo cursa ya una larga trayectoria. Además de las ventajas de apalancamiento que la IED representa para disminuir la brecha entre la oferta de ahorro interno y la demanda de inversión nacional, a menudo la literatura académica destaca su importancia como transmisor de mejoras tecnológicas y de organización.[2] Por otro lado, a pesar de que 60% del flujo de IED se ubica en el sector de servicios, la mayor parte de los estudios sobre la materia se ha concentrado en el caso de la industria manufacturera.[3]

* Estudiante del doctorado en sociología en la London School of Economics, maestro en Desarrollo Económico Regional por la Universidad de Massachusetts y profesor ayudante en la Facultad de Economía, UNAM <j.l.alvarez-galvan@lse.ac.uk>. Profesor del Departamento de Desarrollo Económico y Social de las Regiones, Universidad de Massachusetts <chris_tilly@uml.edu>. Los autores agradecen los valiosos comentarios, críticas y sugerencias de Enrique Dussel Peters; sin embargo, cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de los autores.

1. Pedro Aspe Armella, *El camino mexicano de la transformación económica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
2. Luiz R. de Mello, "Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: A Selective Survey", *The Journal of Development Studies*, vol. XXXIV, núm. 1, 1999, y M. Blomström y A. Kokko, "Multinational Corporations and Spillover", *Journal of Economic Survey*, vol. 12, núm. 2, 1998, pp. 1-31.
3. Cédric Durand, *Externalities from FDI in the Mexican Self-service Retailing Sector*, Working Paper, 2005; UNCTAD, *World Investment Report. FDI Policies for Development, National and International Perspectives*, Naciones Unidas, Ginebra, 2003, y M. Mortimore y S. Vergara, "Nuevas estrategias de empresas transnacionales. México en el contexto global", en Enrique Dussel Peters (comp.), *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-Canacintra, México, 2003, pp. 91-133.

En este trabajo se revisan los efectos de la IED en el sector de los servicios, en particular el segmento de comercio de autoservicio, en el cual la participación extranjera ha pasado por diversas experiencias de éxito y fracaso. La empresa estadounidense Wal-Mart tiene, por mucho, la mejor experiencia. No hay duda alguna acerca de su enorme aportación a la modernización del negocio del supermercado en México. Sin embargo, el éxito de Wal-Mart ha significado también importantes retos para las empresas de capital nacional competidoras. Además, la participación de Wal-Mart en este mercado ha generado importantes debates en el ámbito laboral. Famosa en Estados Unidos por pagar bajos salarios y brindar pocas prestaciones a sus empleados, en este trabajo se revisa si tales características se aplican en México, así como una idea crucial acerca de la participación de Wal-Mart en el país: si es bajo el nivel de precios para los consumidores.

LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN MÉXICO

Desde principios de los ochenta, cuatro grandes empresas mexicanas despuntaban ya como líderes indiscutibles del segmento de ventas de autoservicio: Grupo Cifra (tiendas Aurrerá), Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante y Organización Soriana. Las primeras tres, aunque se concentraban en el centro del país, eran las únicas que podían considerarse como tiendas con presencia nacional. Soriana, a pesar de su importancia, se localiza sobre todo en el norte del país.[4]

Anticipándose al proceso de apertura que ocurriría poco después, a principios de los años ochenta estas cuatro compañías iniciaron procesos de restructuración y expansión comerciales. Primero se ubicaron en las ciudades de mayor tamaño en el centro del país (y en el norte para el caso de Soriana), y después se expandieron a ciudades de menor tamaño e ingreso. Para ello compraron negocios a competidores locales más pequeños.[5]

Cabe señalar que a ese proceso de expansión colaboró la crisis mexicana de principios de los ochenta (que significó también una drástica reducción de la demanda interna) al reducir o eliminar la viabilidad de los negocios de menor tamaño. El ejemplo más característico lo representa el gran impulso a la expansión de Gigante con la compra de la cadena de tiendas Blanco.[6]

Sin embargo, la pujanza y el dominio arrollador de las grandes cadenas de supermercados de capital mexicano se enfrentaron a un reto enorme con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Como ocurrió en muchos otros sectores de la economía mexicana, el TLCAN representó en términos de inversión dos opciones básicas: *1*) la instalación en territorio mexicano de competidores extranjeros, y *2*) la posibilidad de asociación con el capital extranjero.

Las empresas mexicanas dominantes en el sector anticiparon el escenario de entrada del capital extranjero al expandirse y fortalecer su posición en el mercado local. A partir del decenio de los noventa, las cuatro empresas citadas iniciaron acercamientos con el capital extranjero en mayor o menor medida. En los primeros tres casos se establecieron alianzas con participantes globales en el sector: Cifra con Wal-Mart de Estados Unidos, mientras que Gigante y Comercial Mexicana con las francesas Carrefour y Auchan, respectivamente. Soriana, por su parte, no llegó a ningún acuerdo con compañías extranjeras.[7]

Sin embargo, la asociación con el capital extranjero no es sinónimo de éxito inmediato: el caso mexicano en el sector de autoservicios representa un buen ejemplo. Salvo el caso de Cifra y Wal-Mart, las otras dos alianzas fracasaron. Gigante y Carrefour se asociaron en 1994 para crear la empresa Grandes Superficies de México, S.A., y se instalaron 13 nuevas tiendas de 1995 a 1996. Sin embargo, las dificultades financieras de Gigante ocasionadas por la crisis de 1994-1995 le impidieron alcanzar la liquidez suficiente para financiar el ritmo y tipo de expansión acelerado que Carrefour pretendía en México. Así, la sociedad concluyó en 1997-1998 con la venta de la participación de Gigante a su socio francés de la empresa creada apenas unos años atrás. A partir de ese momento, cada empresa siguió su camino; Gigante estableció alianzas con otras empresas extranjeras pero en segmentos diferentes (como los formatos especializados de Office Depot y Radio

4. José Luis Álvarez Galván, *Four Companies: FDI Effects on Mexican Retail*, tesis de maestría, University of Massachussets, 2005.
5. Rita Schwentesius y Manuel Ángel Gómez, "The Rise of Supermarkets in Mexico. Impacts on Horticulture Chains", *Development Policy Review*, núm. 4, septiembre de 2002, y Thomas Reardon y Julio A. Berdegué, "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development", *Development Policy Review*, núm. 4, septiembre de 2002.
6. José Luis Álvarez Galván, *Four Companies...*, *op. cit.*
7. Valdemar Icaza, "Cada quien su camino", *Expansión*, México, marzo de 1999 (versión electrónica); Marina Delaunay y Zacarías Ramírez, "Declaración de guerra", *Expansión*, núm. 873, México, marzo de 2003 (versión electrónica).

Shack), y Carrefour intentó comprar Comercial Mexicana, un competidor mexicano bien posicionado.[8]

Pero el fracaso de la asociación entre el capital mexicano y el extranjero en el sector no se puede explicar sólo en términos de la debilidad del participante mexicano. En el caso de Comercial Mexicana y Auchan, el rompimiento se explica por las distintas visiones del negocio del supermercado. Se sabe que Auchan pretendía basar la expansión de sus tiendas en el país con un formato que Comercial Mexicana consideraba demasiado grande para el mercado consumidor mexicano.

Años más tarde, la única alianza próspera entre una empresa mexicana y una extranjera en el sector —con el mismo formato de venta— fue la de Cifra y Wal-Mart. Más aún, culminó con la absorción total de la empresa por parte del capital estadounidense en 1997. El caso Cifra-Wal-Mart no está exento de dificultades y desencuentros financieros y de operación; incluso la compra por Wal-Mart implicó una importante restructuración corporativa y administrativa de la empresa a partire de ese año.[9]

Con independencia de los resultados en cada caso, prevaleció una fórmula básica en estas asociaciones: mientras que ambas partes aportarían recursos financieros en la misma proporción, el participante mexicano proporcionaría el conocimiento del mercado local y el extranjero su red global de proveedores para surtir las nuevas tiendas. Este punto es básico, pues explica la importancia de los acuerdos comerciales y la reducción o eliminación de tarifas de importación en México.[10]

EL EFECTO WAL-MART

Wal-Mart fue la primera empresa extranjera que estableció una alianza en el sector, y lo hizo precisamente con el líder mexicano, el Grupo Cifra. Además de las enormes ventajas financieras y de operación que representó para Wal-Mart la asociación con el líder mexicano, la drástica devaluación del peso por la crisis de 1994-1995 le permitió adquirir a su socio mexicano en un precio muy conveniente.[11]

Antes de la llegada de Wal-Mart, las tiendas Aurrerá ya se consideraban líderes en el sector en términos de organización y uso de tecnología. La asociación con Wal-Mart reforzó y aumentó su liderazgo. Además de las ventajas de Wal-Mart por su enorme tamaño (economías de escala), así como sus fuertes lazos con el exterior mediante otras filiales y su red de proveedores globales, la empresa estadounidense introdujo importantes cambios en la organización y el uso de nuevas tecnologías.

En paralelo al importante flujo de bienes de consumo importados que nutren los estantes de Wal-Mart (gracias a las facilidades otorgadas por la política de Comercial Mexicana), la empresa estadounidense estableció la operación de importantes centros de distribución en los que se centralizan las funciones de abastecimiento de las tiendas. Éste fue un cambio fundamental, pues antes cada unidad de Cifra operaba con relativa independencia y decidía tanto los tiempos como los volúmenes de suministro.

Para el eficiente abastecimiento de sus tiendas, Wal-Mart introdujo en el mercado mexicano instrumentos electrónicos que, con la ayuda del código de barras, mantienen un estricto control de inventarios de cada artículo. Gracias a este sistema, cada unidad conoce con detalle el flujo de sus estantes, y de manera automática hace los pedidos a sus centros de distribución, reduciendo con ello sus inventarios (una especie de *justo a tiempo* aplicado al comercio).[12]

Los competidores

En 2003 las empresas de autoservicio más importantes por sus ventas fueron, en orden descendente, Wal-Mart de México, Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Gigante.[13] Sin lugar a dudas, Grupo Gigante es el competidor nacional más afectado con la llegada de Wal-Mart. Los volúmenes de venta de esta empresa mexicana se han deteriorado desde inicios del decenio de los noventa. Después de alcanzar un máximo histórico en sus ventas en 1995 (4 187 millones de dólares), la empresa ha sido golpeada con fuerza por la crisis económica y la competencia del rival estadounidense. Desde 1998, las ganancias netas de la empresa disminuyeron de manera drástica hasta llegar a poco más de 30 millones de dólares en 2003 (véanse el cuadro 1 y la gráfica 1).

8. Valdemar Icaza, *op. cit.*, y Marina Delaunay, *op. cit.*
9. Zacarías Ramírez, "Escenas de un matrimonio: Cifra-Wal-Mart", *Expansión*, núm. 762, México, marzo de 1999 (versión electrónica).
10. Enrique Dussel Peters, Luis Miguel Galindo y Eduardo Loría (coords.), *Condiciones y efectos de la inversión extranjera directa y del proceso de integración regional en México durante los noventa. Una perspectiva macro, meso y micro*, Facultad de Economía-UNAM, BID-Intal, México, 2003.
11. Chris Tilly, "Wal-Mart in Mexico: The Limits of Growth", en Nelson Lichtenstein (comp.), *Wal-Mart: Template for 21st Century Capitalism?*, The New Press, Nueva York, 2005.
12. Zacarías Ramírez, "Guerra en los anaqueles", *Expansión*, núm. 853, noviembre de 2002, México (versión electrónica).
13. "Las 500 empresas más importantes de México", *Expansión*, informes 1992-2003, México.

C U A D R O 1

MÉXICO: VENTAS TOTALES DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1992-2003 (MILLONES DE DÓLARES DE 2002)

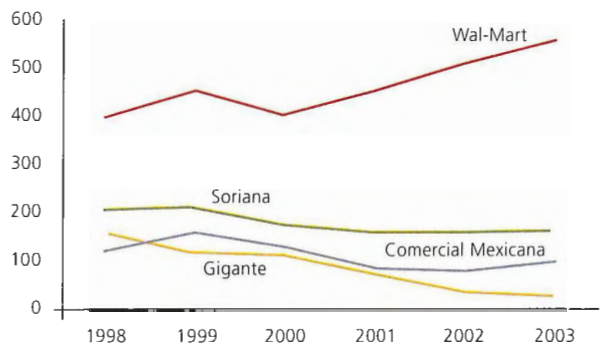
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total 1992-2003
Wal-Mart[1]	5 023	6 064	5 819	7 101	5 519	5 596	8 148	8 332	8 872	9 566	10 883	11 834	92 758
Soriana	1 335	1 427	1 509	2 255	2 053	1 992	2 186	2 832	3 043	3 104	3 304	3 520	28 560
Comercial Mexicana	2 463	3 033	3 372	3 965	3 261	3 058	3 441	3 724	3 792	3 572	3 297	3 440	40 417
Gigante	2 583	3 387	3 366	4 187	3 371	2 855	3 131	3 149	3 260	3 201	3 176	3 015	38 681
Tasa de variación anual													
Wal-Mart[a]	–	20.7	–4.0	22.0	–22.3	1.4	45.6	2.3	6.5	7.8	13.8	8.7	8.1
Soriana	–	6.9	5.7	49.4	–9.0	–3.0	9.7	29.6	7.5	2.0	6.5	6.5	9.2
Comercial Mexicana	–	23.2	11.2	17.6	–17.8	–6.2	12.5	8.2	1.8	–5.8	–7.7	4.3	3.1
Gigante	–	31.1	–0.6	24.4	–19.5	–15.3	9.7	0.6	3.6	–1.8	–0.8	–5.1	1.4

1. En 1992 el dato corresponde a Cifra.

Fuente: "Las quinientas empresas más importantes de México", *Expansión*, 1992-2003.

G R Á F I C A 1

MÉXICO: GANANCIAS NETAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1999-2003 (MILLONES DE DÓLARES BASE = 2002)



Fuente: informes anuales 1999-2003 de Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante, Grupo Soriana y Wal-Mart de México, México, julio de 2005.

En cuanto al empleo, las tiendas Gigante incrementaron su fuerza laboral en poco más de 1% para el periodo de 1992 a 2003, unos 4 000 empleos más, cifra poco significativa si se compara con los 63 000 empleos generados por Wal-Mart o los casi 30 000 generados por Soriana en el mismo periodo (véase el cuadro 2).

Comercial Mexicana, por su parte, mantiene su posición y ha resistido de forma más exitosa los embates de Wal-Mart en el mercado mexicano. Sus ganancias netas, aun con altibajos, se mantienen en alrededor de 100 millones de dólares anuales (a precios de 2002) desde 1998. En términos de empleo, Comercial Mexicana creció a una tasa media anual de poco más de 3% en el periodo de 1992 a 2003, lo cual significó la creación de casi 10 000 nuevos empleos (véanse la gráfica 1 y el cuadro 2).

Sin lugar a dudas, Organización Soriana ha sido el rival más persistente y con mejor desempeño para Wal-Mart en el mercado mexicano. Desde 1992, de las cuatro empresas, Soriana ha tenido la mayor tasa media de crecimiento en ventas, de poco más de 9% para el periodo de 1992 a 2003 (véase el cuadro 1). Esta tasa de crecimiento fue incluso mayor que la de Wal-Mart (8.1%). Soriana ocupa el segundo lugar como la empresa con mayor número de empleados de las cuatro revisadas (cerca de 44 000), aunque aún muy lejos de los casi 100 000 en Wal-Mart (véase el cuadro 2). Por último, para 2003 Soriana también ocupó el segundo lugar en ganancias netas, sólo detrás de la empresa estadounidense, con 160 millones de dólares (véase la gráfica 1).

De 1992 a 2003, con los indicadores de Wal-Mart como base (igual a 100), es posible apreciar el avance vertiginoso de sus operaciones en el país. A partir de 1996, cuando fue mínima la brecha en términos de ventas, Wal-Mart supera con mucho a sus tres principales rivales mexicanos (véase la gráfica 2).

Sin embargo, a pesar de las fuertes disparidades entre Wal-Mart y sus tres principales rivales mexicanos, una serie de indicadores muestra no sólo que tal diferencia puede, en algunos casos, no ser tan abismal, sino que además genera dudas significativas acerca de las posibilidades de expansión de Wal-Mart en los años por venir.

En primer lugar, se pueden elaborar dos sencillos indicadores acerca de la productividad de estas empresas en el sector. El primero, con respecto al trabajo, es simplemente

C U A D R O 2

MÉXICO: EMPLEO TOTAL DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1992-2003

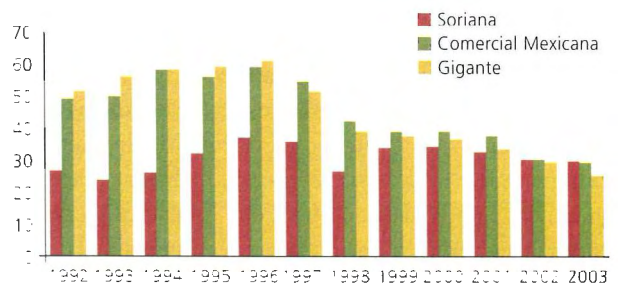
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Promedio 1992-2003
Wal-Mart	36 712	39 934	46 898	47 129	49 510	57 649	61 145	70 700	74 790	84 607	92 708	99 881	63 169
Soriana	13 857	14 348	15 845	16 397	17 344	19 621	23 730	29 985	34 420	35 659	37 598	43 827	29 890
Comercial Mexicana	28 947	26 804	28 431	25 804	26 093	30 177	29 620	30 093	35 332	31 955	32 993	33 557	29 567
Gigante	30 714	36 987	32 515	30 648	30 703	30 665	31 298	33 445	35 217	36 849	34 348	34 812	33 184
Tasa de variación anual													
Wal-Mart	–	8.8	17.4	0.5	5.1	16.4	6.1	15.6	5.8	13.1	9.6	7.7	9.5
Soriana	–	6.5	6.7	3.5	5.8	13.1	20.9	26.4	14.8	3.6	5.4	16.6	11.0
Comercial Mexicana	–	11.9	6.1	–9.2	1.1	15.7	–1.8	1.6	17.4	–9.6	3.2	1.7	3.1
Gigante	–	20.4	–12.1	–5.7	0.2	–0.1	2.1	6.9	5.3	4.6	–6.8	1.4	1.1

1. En 1992 el dato corresponde a Cifra.

Fuente: "Las quinientas empresas más importantes de México", *Expansión*, 1992-2003.

G R Á F I C A 2

MÉXICO: VENTAS TOTALES DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1992-2003 (WAL-MART = 100)



Fuente: "Las quinientas empresas más importantes de México", *Expansión*, 1992-2003, México, 2003.

el del cociente ventas totales/empleo total; el segundo, sobre el capital, se refiere al cociente ventas totales/unidades totales.

En el primer caso se observa que si bien Wal-Mart se mantiene como líder indiscutible de las cuatro empresas analizadas, sus casi 120 000 dólares (a precios de 2002) por empleado para 2003 no son demasiado superiores a los de sus rivales, al menos como en el caso de otros indicadores. Para este mismo año, Comercial Mexicana ocupó el segundo lugar con poco más de 100 000 dólares por empleado; le siguen Gigante con casi 87 000, y Soriana —que siempre había ocupado el segundo lugar detrás de la empresa estadounidense— se fue hasta el cuarto puesto con unos 80 000 dólares por empleado en 2003 (véase el cuadro 3).

C U A D R O 3

MÉXICO: VENTAS TOTALES/EMPLEO TOTAL DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1992-2003 (DÓLARES DE 2002)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Diferencia 1992-2003
Wal-Mart[1]	136 810	151 854	124 081	150 664	111 478	97 076	133 262	117 854	118 620	113 060	117 394	118 483	–18 327
Soriana	95 823	96 138	95 247	137 518	118 373	101 508	92 099	94 433	88 397	87 037	87 884	80 325	–15 499
Comercial Mexicana	102 832	113 167	118 589	153 650	124 975	101 329	116 169	123 745	107 337	111 783	99 932	102 513	–319
Gigante	84 094	91 570	103 534	136 600	109 787	93 112	100 044	94 143	92 582	86 859	92 467	86 609	2 515
Tasa de variación anual													
Wal-Mart[a]	–	11.0	–18.3	21.4	–26.0	–12.9	37.3	–11.6	0.7	–4.7	3.8	0.9	–1.3
Soriana	–	0.3	–0.9	44.4	–13.9	–14.2	–9.3	2.5	–6.4	–1.5	1.0	–8.6	–1.6
Comercial Mexicana	–	10.1	4.8	29.6	–18.7	–18.9	14.6	6.5	–13.3	4.1	–10.6	2.6	0.0
Gigante	–	8.9	13.1	31.9	–19.6	–15.2	7.4	–5.9	–1.7	–6.2	6.5	–6.3	0.3

1. En 1992 el dato corresponde a Cifra.

Fuente: "Las quinientas empresas más importantes de México", *Expansión*, 1992-2003.

En el segundo caso, ventas totales/unidades totales, en todas las empresas sin excepción (incluida Wal-Mart), el indicador disminuyó de manera constante de 1999 a 2003. En dicho periodo, Wal-Mart experimentó una disminución de ventas promedio por tienda de 41 a 37 millones de dólares. Soriana, a pesar de ocupar el segundo lugar en este renglón, experimentó la mayor caída, pues sus ventas descendieron de 32 a 26 millones de dólares. Comercial Mexicana y Gigante, tercero y cuarto lugares respectivamente, también experimentan disminuciones constantes a lo largo del periodo (véase el cuadro 4).

Si se incorpora un tercer indicador, el cociente ganancias netas/unidades totales, la brecha entre los cuatro competidores parece disminuir aún más y la tendencia a la baja es también constante (véase el cuadro 5).

Esta tendencia puede tener una respuesta clave en el comportamiento reciente de otro indicador, el cociente ventas/cliente. Con datos disponibles de tres de las cuatro empresas analizadas (Wal-Mart, Soriana y Comercial Mexicana) para el periodo de 1999 a 2003, es posible apreciar una constante disminución, medida en dólares a precios de 2002, de las compras por visita de cliente. Para el caso específico de la empresa estadounidense, en 1999 cada visita de un consumidor representaba poco más de 21 dólares; cuatro años más tarde, este indicador pasó a poco menos de 20 dólares.

C U A D R O 4

MÉXICO: VENTAS TOTALES/UNIDADES TOTALES DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1999-2003 (MILLONES DE DÓLARES DE 2002)

	1999	2000	2001	2002	2003
Wal-Mart	41.0	39.4	37.2	38.2	37.0
Soriana	31.8	30.4	28.7	28.0	25.5
Comercial Mexicana	23.6	22.7	20.8	19.4	19.7
Gigante	16.3	15.6	14.4	14.3	13.9

Fuente: "Las quinientas empresas más importantes de México", *Expansión*, versiones 1992-2003

C U A D R O 5

MÉXICO: GANANCIAS NETAS/UNIDADES TOTALES DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO, 1999-2003 (MILLONES DE DÓLARES DE 2002)

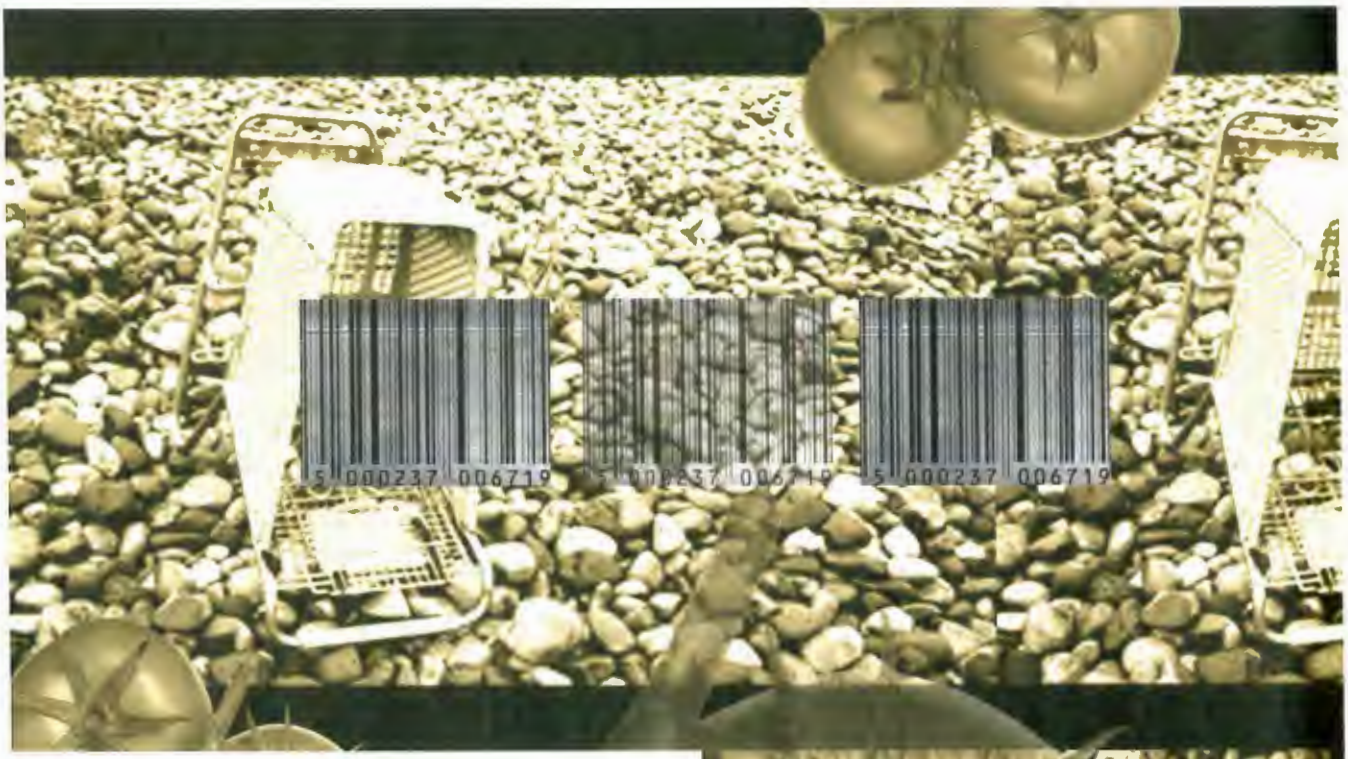
	1999	2000	2001	2002	2003
Wal-Mart	2.2	1.8	1.8	1.8	1.7
Soriana	2.3	1.7	1.5	1.3	1.2
Comercial Mexicana	1.0	0.7	0.5	0.5	0.6
Gigante	0.6	0.5	0.3	0.2	0.1

Fuente: informes anuales 1999-2003 de Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante, Grupo Soriana y Wal-Mart de México, México, julio de 2005.

La revisión de estos indicadores agrega dos consideraciones sobre la realidad de los supermercados en México y en particular acerca de las cuatro empresas líderes. En primer lugar, el dominio avasallador de Wal-Mart ha disminuido en términos relativos; queda claro que mucho del éxito comercial de esta empresa se ha basado en los últimos años en un ambicioso plan de expansión que, si bien rinde muy buenos frutos para la empresa en términos absolutos, no le da una ventaja abismal en términos relativos con respecto a sus rivales mexicanos. La segunda consideración, de mayor relevancia, es la tendencia a la baja que muestran los indicadores de ventas y ganancias por tienda. Es claro que la creación y la expansión de los supermercados en México ha estado muy ligada a la capacidad de consumo de las clases medias, pero es claro también que en un país como México dicha estrategia se puede enfrentar a graves limitaciones.[14] Al respecto, es posible que esté surgiendo el primer síntoma de agotamiento de una expansión comercial que, al menos en el caso de Wal-Mart, parecía imparable, y que depende en gran medida de la capacidad de consumo de una clase media de dimensiones reducidas y muy focalizada en las mayores zonas urbanas del país.[15] Si se mantiene esta tendencia, no cabe duda de que el éxito de expansión futura de los principales competidores en México estará ligado a dos elementos fundamentales: *1*) las condiciones de bienestar macroeconómico de la población en México, y *2*) el establecimiento de nuevas rutas de expansión hacia segmentos de la población con menores ingresos. Además, las grandes empresas tendrán que enfrentar a un rival de gran arraigo en México: el sector informal.[16]

Conviene añadir algunos elementos acerca de ciertas particularidades del mercado mexicano que, de acuerdo con analistas del sector, dieron ventajas adicionales a la empresa estadounidense y siguen representando retos para la modernización y la expansión de sus rivales mexicanos. Además de sus ventajas organizacionales, tecnológicas y financieras, a Wal-Mart lo favoreció que los competidores llevaran administraciones familiares. En el caso concreto de Grupo Gigante, los analistas del sector argumentan que el peso específico de la familia con la mayoría accionaria determina la

14. Rita Schwentesius y Manuel Ángel Gómez, *op. cit.*; Thomas Reardon y Julio A. Berdegué, *op. cit*, y Nanno Mulder, *Economic Performance in the Americas. The Role of the Service Sector in Brazil, Mexico and the USA*, Edward Elgar Publisher, Londres, 2002.
15. Chris Tilly, *op. cit.*
16. José Luis Álvarez Galván, *Four Companies...*, *op. cit.*



reacción de la empresa a las acciones inmediatas de la fuerte competencia. En el otro extremo, Organización Soriana, también con una trayectoria ligada a una familia de negocios del norte del país, ha sabido institucionalizar y profesionalizar la estructura corporativa de la empresa, así como el proceso de toma de decisiones.[17] Soriana, Comercial Mexicana y Gigante formaron la empresa Sinergia para contrarrestar a Wal-Mart y mantenerse en la competencia.[18] Sin embargo, muchos analistas y participantes del sector son escépticos acerca de las posibilidades de éxito de esta nueva empresa. Para empezar, Sinergia considera sólo la consolidación de las ventas de las tres empresas mediante la negociación de mejores condiciones de pago a los proveedores. Sin embargo, no hay algún tipo de coordinación en la distribución y la organización de las ventas al consumidor final ni la adquisición de nuevas y mejores tecnologías para las unidades de las tiendas participantes.[19]

17. Zacarías Ramírez, "¿Qué le pasa a Gigante?", *Expansión*, núm. 837, abril de 2002, México (versión electrónica).
18. En 2002, Wal-Mart fue expulsada de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) por exponer a sus visitantes comparaciones de precios con las empresas competidoras. Chris Tilly, *op. cit.*; Zacarías Ramírez, "Operación detengan al grandote", *Expansión*, núm. 872, México, agosto de 2003 (versión electrónica).
19. Gabriela Ruiz, "La unión ¿hará la fuerza?", *Expansión*, núm. 801, México, abril de 2002 (versión electrónica).

sólo dos tiendas cada uno (los contratos, en su mayoría, no especifican el número de sucursales incluidas).

• En total, la muestra incluye 19 sindicatos de cuatro centrales. Esta gran variedad contrasta con la situación en otros países. Argentina, Canadá y Estados Unidos tienen cada uno un sindicato comercial único (con algunas excepciones poco significativas), y Brasil tiene dos que pertenecen a sendas centrales.

• Hay información acerca de la cantidad de contratos, mas no así de su calidad. Para esto es preciso examinar otros datos relevantes de los contratos. Por ejemplo, establecen salarios muy por encima del salario mínimo, pero la mayoría no establece prestaciones o condiciones laborales más allá de las requeridas por ley. En León, donde la Junta mantiene contratos pasados, se puede observar cierto grado de estabilidad o permanencia del sindicato que representa a los empleados en una tienda o empresa determinada. La muestra contiene contratos múltiples, con el mismo sindicato en cada caso, para Bara (desde 1998), Comercial Mexicana (desde 1998), Farmacia Guadalajara (desde 1996), Liverpool (desde 1996), Soriana (desde 1993) y Oxxo (desde 1988). En el Distrito Federal también hubo contratos anteriores (ya caducos) para algunas empresas e incluso una tienda Suburbia con contratos continuos desde 1993 a la fecha.

Por otro lado, una dimensión importante de los sindicatos en México es su tipo de relación con los dos agentes fundamentales en su funcionamiento: la empresa por un lado y los trabajadores por el otro. Para aprender más de estas relaciones se revisaron las entrevistas de Chris Tilly y su equipo de investigación con directivos, gerentes y empleados de empresas comerciales mexicanas durante 2004.

En las entrevistas, Tilly y su equipo preguntaron acerca de la presencia y el papel de los sindicatos en siete cadenas de autoservicios y supermercados, tres departamentales y otras tantas de conveniencia. De acuerdo con estas entrevistas, parece que los sindicatos con militancia y presencia reales son inexistentes en el sector. Más aún, hay una divergencia de opiniones acerca de la existencia de los sindicatos: en la mayoría de los casos, los directivos y gerentes de alto nivel reconocen la presencia de sindicatos, mientras que la mayoría de los trabajadores la desconoce.

El caso de las tiendas de conveniencia es el más sencillo. Las cadenas de la muestra subcontratan u otorgan como franquicia la gran mayoría de sus tiendas (o todas, como ocurre en un caso). Por tanto, no hay sindicato excepto en las pocas tiendas que cuentan con empleados contratados de manera directa por la empresa. El resto de los casos es mucho más complejo. Sólo hay una cadena de autoservicios, una de supermercados y una de departamentales, en las cuales todos o casi todos los empleados sabían que había un sindicato. En las demás, lo ignoraban los empleados, los jefes de departamento, algunos gerentes de tienda y, en un caso, el director corporativo de las sucursales.

La invisibilidad de los sindicatos para muchos empleados sugiere que no representan de manera adecuada a sus afiliados. De hecho, igual que en muchos otros sectores de la economía mexicana, la relación de la gerencia con los sindicatos es distante y se caracteriza por el servilismo de las supuestas representaciones sindicales. Se trata, sin duda, de sindicatos blancos.

Una buena proporción del personal corporativo entrevistado coincide en señalar que las empresas firman contratos colectivos de trabajo con diversas representaciones sindicales ya establecidas en el lugar en que habrán de operar.

C U A D R O 7

COMPARACIÓN DE PRECIOS EN WAL-MART DE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS, 2005

Producto	Precio en México como porcentaje del precio en Estados Unidos	Horas de trabajo con salario mínimo para producto comprado		
		México	*Estados Unidos*	*Relación México-Estados Unidos*
Frijoles pintos (1 kg)	45	1.6	0.3	4.8
Arroz (1 kg)	61	1.4	0.2	6.4
Aceite de maíz (1 l)	78	3.2	0.4	8.2
Lata de atún (pequeña)	106	1.0	0.1	11.2
Leche entera (1 galón)	103	5.6	0.5	10.9
Botana Cheerios (425 g)	98	5.0	0.5	10.4
Tostadas de maíz Tostitos (500 g)	25	2.0	0.8	2.6
Blanqueador (3.8 l)	104	3.1	0.3	10.9
Bolsas para basura (30, tamaño mediano)	82	6.0	0.7	8.7
Papel higiénico (12 rollos)	49	5.4	1.0	5.1
Pañales Huggies (paquete de 34)	130	18.9	1.4	13.8
Limpiador para piso (2 l)	52	3.5	0.7	5.4
Detergente líquido (2 l)	232	7.4	0.3	24.5
Playeras para hombre (paquete de tres)	169	20.7	1.2	17.9
Jabón de tocador (paquete de cuatro)	138	3.9	0.3	14.6

Fuente: comparación efectuada en enero de 2005 con precios en Puebla y Chicago.

Esto para cumplir con requerimientos legales, pero sobre todo con el objetivo de impedir la creación de una representación sindical independiente y establecida dentro de las unidades. De esta manera, la influencia de los sindicatos en las condiciones laborales de sus agremiados no parece generar beneficios significativos para los empleados. En otros casos, incluso la gerencia del sector de comercio minorista en México comenta el papel negativo de los sindicatos en la vida de la empresa.

Para los trabajadores, el papel y la presencia de los sindicatos en el sector tampoco son alentadores. La gran mayoría de los trabajadores no sabía de la existencia de un sindicato en su empresa (aun cuando los gerentes de la compañía reconocieron la presencia de uno), y si lo sabían casi no tenían contacto con dicho sindicato. Sin embargo, aun cuando los trabajadores no perciban ningún efecto positivo de sus sindicatos, a veces declaran su creencia de que éstos en general sí ayudan a los empleados.

En las tiendas de autoservicio propiedad del Estado (como las del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, ISSSTE), el panorama es muy diferente. En estos casos, los gerentes se expresan en total desacuerdo con el enorme poder de los sindicatos en sus empresas, y por otro lado los empleados insisten en el valor de la representación sindical. En estos casos, se pueden encontrar sindicatos blancos o débiles en el sector comercial.

Respecto al capital privado en el comercio minorista en México, los hallazgos de las entrevistas se resumen así: "Wal-Mart paga a una organización para negociar contratos colectivos que cumplan con las leyes laborales. La empresa mantiene contratos (sindicales) sólo para cumplir con los requisitos legales. Walmex actúa de la misma forma que sus competidores en el sector".[23]

A partir del panorama poco alentador sobre la participación sindical en el comercio detallista en general, vale la pena preguntarse qué se puede añadir acerca de los sindicatos en Wal-Mart de México en particular. Una consideración básica fue conocer la proporción de tiendas Wal-Mart con contrato colectivo. En este caso, se revisaron los contractos colectivos de Wal-Mart, Sam's Club y Suburbia en tres ciudades importantes. No se encontraron contratos para cada tienda Wal-Mart en estas localidades, pero sí contratos múltiples estandarizados. En el Distrito Federal, por ejemplo, hubo contratos para una larga lista de tiendas Suburbia y un representante de la Junta de conciliación afirmó que "todos los contratos de Wal-Mart y Sam's Club son iguales" a los dos contratos que finalmente se obtuvieron.

23. *Miami Herald*, 2004.

¿GENERA PRECIOS BAJOS LA COMPETENCIA EN EL SECTOR?

A partir de la feroz competencia comercial que se ha exacerbado en el sector de las tiendas de autoservicio con la entrada de Wal-Mart, es importante revisar si dio como resultado menores precios. Para dar respuesta a esta inquietud se presenta un sencillo ejercicio con información recabada por la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), institución que realiza un enorme esfuerzo en la compilación detallada de precios (incluido el punto de venta).[24]

Entre otros datos, la Profeco presenta listas de precios de productos seleccionados en las mayores concentraciones urbanas del país. A pesar de que la lista por cada producto no está completa, tiene la enorme ventaja de presentar los precios máximos y mínimos de cada bien seleccionado, así como el punto de venta correspondiente.

La muestra seleccionada incluye una enorme variedad de productos: perecederos, electrónicos, medicinas, bebidas, ropa y productos para el cuidado y limpieza del hogar. Se utilizaron las muestras disponibles para la Ciudad de México (1 982 productos), Guadalajara (1 456 productos) y Monterrey (1 192 productos). Estas ciudades, además de ser las más pobladas, tienen la ventaja de incluir a las cuatro principales empresas del país. En la Ciudad de México no hay a la fecha tiendas de Soriana, ni en Monterrey de Comercial Mexicana. Por tanto, sólo en Guadalajara compiten las cuatro empresas nacionales más importantes del sector.

El cuadro 8 muestra el total de productos en cada ciudad, así como el número de ocasiones en que cada una de las cuatro empresas más importantes del sector registra el precio máximo o mínimo para cada producto. La segunda parte del cuadro 8 (porcentajes sobre el total de productos) muestra la proporción de precios máximos y mínimos que, para cada producto, se encontraron en cada una de las cuatro cadenas de autoservicio en las tres ciudades.

A pesar de la apariencia de una feroz competencia entre las principales cadenas de autoservicio, la evidencia estadística apunta en la dirección contraria, al menos en términos de precios. En la Ciudad de México, Wal-Mart, Comercial Mexicana y Gigante ofrecieron el precio máximo para 1 023 productos (51% del total) y sólo en 607 casos alguna de estas tres empresas ofreció el precio más bajo (véase el cuadro 8).

En Monterrey, un consumidor interesado en alguno de los 1 192 productos básicos que Profeco seleccionó tiene

24. Véase <www.profeco.gob.mx>.

C U A D R O 8

MÉXICO: PRECIOS EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO DEL 20 AL 25 DE FEBRERO DE 2005

	Ciudad de México		Guadalajara		Monterrey	
Total de productos	1 987		1 456		1 192	
	Mínimo	*Máximo*	*Mínimo*	*Máximo*	*Mínimo*	*Máximo*
Wal-Mart	287	147	258	60	32	76
Soriana	–	–	50	185	73	220
Comercial Mexicana	218	599	152	101	–	–
Gigante	102	277	102	231	85	168
Cuatro compañías	607	1 023	562	577	190	464
	Participación sobre el total de los productos					
Wal-Mart	14.4	7.4	17.7	4.1	2.7	6.4
Soriana	–	–	3.4	12.7	6.1	18.5
Comercial Mexicana	11.0	30.1	10.4	6.9	–	–
Gigante	5.1	13.9	7.0	15.9	7.1	14.1
Cuatro compañías	30.5	51.5	38.6	39.6	15.9	38.9

Fuente: Procuraduría Federal del Consumidor, México, 2005 <www.profeco.gob.mx>.

una probabilidad cercana a 50% de comprar el producto a su precio máximo en el mercado si elige alguna de las tres grandes empresas que operan en la ciudad (Soriana, Wal-Mart o Gigante). Más aún, Monterrey es una plaza que Soriana domina y es precisamente ahí donde presenta la proporción más alta de precios máximos para los productos seleccionados (cerca de 19%). Esto significa que la población de Monterrey paga un alto costo por su lealtad como consumidor a una empresa identificada de manera clara con la región norte del país, en especial si se considera que Soriana registra sólo 73 productos (6% del total) al precio mínimo del mercado para la fecha de realización de esta encuesta (última semana de febrero de 2005).

Por último, Guadalajara representa el caso más interesante de los tres, pues es el único espacio urbano (de los tres seleccionados) donde hay tiendas de las cuatro empresas más importantes del sector. En esta ciudad, 40% de los 1 456 productos seleccionados tienen el precio máximo de mercado en alguna de las cuatro empresas. Por otro lado, los consumidores de esta ciudad sólo en 39% de los casos encontraron el precio más bajo del mercado en alguna de las cuatro tiendas. En conclusión, es claro que los precios bajos en el sector de autoservicios no es una característica esencial de la competencia entre las cuatro mayores empresas en México.

Sin embargo, los precios bajos para los consumidores, como un beneficio de la competencia en el sector, es un argumento que merece especial cuidado, ya que al recurrir a una red mundial de proveedores las tiendas de autoservicio podrían ofrecer mejores precios. La información disponible en este momento no es suficiente, pero se calcula una proporción de 12 a 15 por ciento de bienes importados sobre el total comprado por empresas como Wal-Mart. Sin embargo, dichos porcentajes parecen demasiado conservadores, cuando es evidente que las compras en el exterior (dada la importante reducción de barreras arancelarias en México) son un elemento fundamental en la estrategia de las empresas. Wal-Mart ocupó en 2003 el sexto lugar como mayor importador del país, con lo cual contribuye en gran medida al déficit comercial mexicano (véase el cuadro 9).

La relación entre la operación de la IED en el segmento de autoservicios en México y el crecimiento de las importaciones es uno de los mayores efectos de la entrada de Wal-Mart en el mercado mexicano: "Dado que los autoservicios multinacionales tienen una red global de proveedores, se espera que utilicen esta ventaja específica, así como su enorme poder, contra los proveedores locales. En este sentido, Wal-Mart representa el paradigma de una economía global regida por los compradores".[25]

25. Enrique Dussel Petters (coord.), *op. cit.*

C U A D R O 9

MÉXICO: IMPORTACIONES DE WAL-MART, 2002 Y 2003

	Importaciones de Wal-Mart (dólares)	Porcentaje sobre las importaciones totales de los cuatro mayores empresas de autoservicio	Porcentaje sobre las importaciones totales de bienes de consumo	Porcentaje sobre el total de importaciones
2003	705 859 000	50.8	3.3	0.4
2002	827 944 000	55.5	3.9	0.5

Fuente: INEGI, Informes anuales, México, 2005.

CONCLUSIONES

El sector de comercio al menudeo, en particular el segmento correspondiente a las ventas de autoservicio y supermercados, experimenta cambios significativos desde los años ochenta, cuando se empezó a aplicar el nuevo régimen de crecimiento y desarrollo económico orientado a las exportaciones. La delicada situación económica y social del país en esos años reforzó el perfil oligopólico del segmento de autoservicios, en el cual las principales beneficiadas fueron las grandes empresas nacionales que pudieron adquirir a competidores de menor tamaño, en regiones y zonas urbanas con un ingreso medio menor que el de las grandes ciudades que les dieron origen (México, Guadalajara y Monterrey). Esta expansión se anticipó a la entrada de competidores extranjeros con presencia global a partir de la puesta en marcha del TLCAN en 1994.

La entrada de participantes extranjeros significó, en primera instancia, la oportunidad de asociación para el capital nacional. Las tres principales cadenas nacionales, Cifra, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Gigante, hicieron enormes esfuerzos en ese sentido y establecieron alianzas con Wal-Mart (Estados Unidos), Auchan (Francia) y Carrefour (Francia), respectivamente. De todas, sólo la primera alianza prosperó, al punto de que Wal-Mart compró a su contraparte mexicana, mientras que las francesas abandonaron el mercado mexicano después de una mala experiencia de asociación.

Varias lecciones se desprenden de la experiencia del capital extranjero en el sector: *1)* un enorme poder financiero y una cartera de proveedores en escala global no son suficientes para alcanzar el éxito, como lo demuestran las experiencias de Carrefour y Auchan; *2)* para Wal-Mart la clave fue asociarse con Cifra, precisamente la empresa que, además de su solidez financiera, era ya líder indiscutible del mercado mexicano, y *3)* las condiciones macroeconómicas y de política comercial estuvieron casi siempre a favor de Wal-Mart y, cuando se presentó un efecto adverso, la empresa estadounidense hábilmente sacó algún provecho. En este sentido, Wal-Mart aprovechó mejor que ningún otro participante extranjero la puesta en marcha del TLCAN; se anticipó y llegó a México en 1991 para asociarse con el líder del mercado mexicano. Años más tarde, después de la crisis de 1994 a 1995, cuando la demanda agregada sufrió un fuerte decremento y perjudicó al sector de ventas al menudeo, Wal-Mart aprovechó la devaluación para comprar a un precio mucho menor a su contraparte mexicana.

La expansión y éxito comercial de Wal-Mart y sus tres principales rivales mexicanos en el sector (Soriana, Comer-

cial Mexicana y Gigante) depende en gran medida de dos elementos: *1*) las condiciones de bienestar macroeconómico para la población (sobre todo para la clase media), y *2*) las estrategias de expansión orientadas hacia aquellos segmentos de la población con menores ingresos. Este último elemento generará, con toda seguridad, el enorme reto de enfrentar la competencia del sector informal.

Con respecto a la calidad del empleo en Wal-Mart, la evidencia muestra que, a pesar de que en Estados Unidos y México se le critica por el bajo nivel de sus salarios, dicha empresa no paga salarios ni beneficios por debajo de los que otorgan sus rivales de capital mexicano. Lo que más preocupa es: *1*) el bajo nivel de los salarios promedio en el sector del comercio minorista, y *2*) la débil actuación de las organizaciones de trabajadores en el sector. Si bien es cierto que en el papel la mayoría de las unidades de Wal-Mart tiene contratos colectivos de trabajo con centrales obreras, en la realidad su presencia no parece significar beneficio alguno para sus agremiados. Una presencia sindical más comprometida podría no sólo impulsar mejores salarios y beneficios para los trabajadores, sino también colaborar con la adopción de planes de capacitación del personal mejores y más eficaces. Ello podría elevar las habilidades del trabajador, así como disminuir la gran rotación del sector.

En otro sentido, los precios bajos para los consumidores no parecen constituir un claro efecto de la competencia en el sector; incluso, la evidencia apunta en la dirección contraria. En las tres ciudades más pobladas del territorio nacional, las cuatro principales cadenas de autoservicio se caracterizan por ser los puntos de venta con el precio más elevado de muchos productos. Sin embargo, esperar precios bajos como beneficio de la competencia en el sector puede implicar riesgos mayores para la economía y la sociedad mexicanas. Sin lugar a dudas, el acceso a redes de proveedores globales es un elemento clave en la estrategia de funcionamiento de las cadenas de autoservicio extranjeras (como Wal-Mart). Ello puede conducir a la desaparición de proveedores locales.

Por último conviene destacar la importancia de una mayor comprensión y análisis sobre el desempeño de la inversión extranjera en la economía mexicana en general y en el sector de comercio detallista en particular. Por los efectos significativos que esta inversión genera en la sociedad mexicana, conviene estudiarla desde una perspectiva mucho más amplia que aquella que se concentra en sus cualidades como fuente de financiamiento externo y que da por sentados mecanismos automáticos de transferencia de tecnología y mejoras en la organización productiva. Por suerte se han llevado a cabo esfuerzos muy serios para estudiar la IED en México desde diversas perspectivas. La dimensión territorial de la participación de la IED y sus efectos en los mecanismos de integración productiva regional son aspectos que merecen mucha atención.[26] Aunque no se trató el tema en este trabajo, debe mencionarse que hay evidencia suficiente para colocar a las grandes cadenas de autoservicio en México como una de las principales fuerzas motrices en la ubicación geográfica de proveedores.

En el aspecto laboral, tampoco se pueden perder de vista las diferencias significativas de las condiciones del trabajo en empresas como Wal-Mart en México y Estados Unidos (salarios, beneficios, jornadas de trabajo y perfil sociodemográfico de la mano de obra, entre otros). Lo anterior representa un serio cuestionamiento para aquellos que asumen, sin objeción alguna, mecanismos de organización industrial y manejo de recursos humanos estandarizados en extremo en cada una de las filiales de las empresas globales. CE

26. Enrique Dussel Peters (coord.), *op. cit.*

El efecto Fisher y el premio al riesgo en México

M. BEATRIZ MOTA ARAGÓN*

EL EFECTO FISHER EN UNA ECONOMÍA ABIERTA

El efecto Fisher es un modelo donde la inflación esperada es estable y los cambios en la tasa de interés se corresponden uno a uno respecto a los cambios en la tasa de inflación, de tal forma que la tasa de interés real es una tasa libre de riesgo que se puede utilizar para llevar a cabo la evaluación de proyectos de inversión o para la sustitución entre activos. Sin embargo, se ha encontrado que el efecto Fisher genera una relación no simétrica entre las tasas de interés nominales y los incrementos en la inflación. Por consecuencia, la tasa de interés real ya no corresponde a la tasa libre de riesgo, puesto que se incorporan otros tipos de riesgo.

Para comprobar la presencia del efecto Fisher, primero se debe examinar la proposición que relaciona de forma directa

* Profesora titular de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, y candidata a doctora en finanzas <00782965@itesm.mx>.