

Participación Extranjera en el Autoservicio Mexicano: El Efecto Wal-Mart

José Luis Álvarez Galván *
Chris Tilly **

30 Septiembre, 2005

Para aparecer en *Comercio Exterior*, Vol.56, No.11 (Noviembre 2006)

Introducción

La adopción de un nuevo modelo de crecimiento y desarrollo económico orientado a la exportación en México en la década de los ochenta significó profundos cambios en el país. Entre otros, los nuevos lineamientos de política económica situaron a la inversión extranjera directa (IED) como uno de los ejes fundamental de esta nueva estrategia (Aspe, 1993).

El debate académico y de política económica acerca de los efectos de la IED en economías en desarrollo ostenta una larga trayectoria. Adicionalmente a las ventajas de apalancamiento que la IED representa para disminuir la brecha entre oferta de ahorro interno y demanda de inversión doméstica, la literatura académica a menudo enfatiza la importancia de la IED como elemento transmisor de mejoras tecnológicas y de organización (De Mello, 1999; Blomström/Kokko, 1998). Por otro lado, a pesar de que el flujo de IED se ubica en el sector servicios en un 60%, la mayor parte de los estudios sobre la materia se han concentrado en el caso de la industria manufacturera (Durand, 2005; UNCTAD, 2003; Mortimore/Vergara, 2003).

En este trabajo se revisan los efectos de la IED en el sector servicios, particularmente en el segmento correspondiente al comercio de autoservicio y en el cual la participación extranjera ha experimentado diversas experiencias de éxito y fracaso. En concreto, la empresa estadounidense Wal-Mart ha sido, por mucho, la experiencia más exitosa de participación extranjera en el sector. Adicionalmente, es indiscutible la aportación que esta empresa estadounidense ha realizado a favor de la modernización del negocio del supermercado en México, sin embargo, el éxito de esta empresa en el mercado mexicano ha significado también importantes retos para las empresas competidoras de capital nacional. Adicionalmente, la participación de Wal-Mart en el mercado mexicano ha generado también importantes debates en el ámbito laboral. Famosa en los Estados Unidos por ser una empresa que paga bajos salarios y pocas prestaciones a sus empleados, este trabajo revisará las características más destacadas del empleo en la empresa estadounidense para el caso mexicano. Finalmente, abordamos una idea crucial acerca de la participación de Wal-Mart en México: la presencia o no de un bajo nivel de precios para los consumidores mexicanos.

* Estudiante del programa de doctorado en Sociología en la London School of Economics (Reino Unido), Maestro en Desarrollo Económico Regional por la Universidad de Massachusetts (Estados Unidos) y profesor ayudante en la Facultad de Economía, UNAM. Correo electrónico: j.l.alvarez.galvan@lse.ac.uk

** Profesor del Departamento de Desarrollo Económico y Social de las Regiones, Universidad de Massachusetts, Estados Unidos. Correo electrónico: chris_tilly@uml.edu.

1. La IED en el segmento de tiendas de autoservicio en México

Desde inicios de la década de los ochenta, cuatro grandes empresas mexicanas despuntaban ya como los líderes indiscutibles del segmento de ventas de autoservicio: Grupo Cifra (tiendas Aurrerá), Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante y Organización Soriana. Las primeras tres, aunque concentradas geográficamente en el centro del país, eran las únicas que podían ser consideradas como tiendas con presencia a nivel nacional. Soriana, a pesar de su importancia, se localizaba y sigue haciéndolo al día de hoy, primordialmente en el norte del país (Álvarez Galván, 2005).

Anticipándose al proceso de apertura que ocurriría poco después, a inicios de la década de los ochenta, estas cuatro compañías iniciaron sendos procesos de reestructuración y expansión comercial. De ser cadenas de tiendas ubicadas preferentemente en las ciudades de mayor tamaño en el centro del país (y en el norte para el caso de Soriana), su presencia comenzó a sentirse en ciudades de menor tamaño y con inferiores niveles de ingreso. Para realizar esta expansión, estas empresas compraron a competidores locales de menor tamaño (Schwentenius/Gómez, 2002; Reardon/Berdegué, 2002).

Debe subrayarse que para que dicho proceso de expansión ocurriera, la crisis mexicana de principios de la década de los ochenta, que significó también una dramática reducción de los niveles de demanda interna, colaboró eliminando y deteriorando la viabilidad de los negocios de menor tamaño. El ejemplo más característico fue el gran impulso a la expansión de Gigante que significó la compra de la cadena de tiendas Blanco (Álvarez Galván, 2005).

Sin embargo, la pujanza y dominio arrollador de las grandes cadenas de supermercados de capital mexicano enfrentaría un reto enorme con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio para 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.

Como se mencionó anteriormente, las empresas mexicanas dominantes en el sector anticiparon el escenario de entrada del capital extranjero expandiéndose y fortaleciendo su posición en el mercado local. A partir de la década de los noventa, Grupo Cifra, Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante y Organización Soriana, iniciaron, en mayor o menor medida, acercamientos con el capital extranjero. En los primeros tres casos, tales acercamientos desembocaron en alianzas con participantes globales en el sector: Cifra estableció una alianza con Wal-Mart de los Estados Unidos, mientras que Gigante y Comercial Mexicana lo hicieron con las francesas Carrefour y Auchan, respectivamente. Soriana, por su parte, no llegó a ningún acuerdo con compañías extranjeras (Icaza, 1999; Delaunay/Ramírez, 2003).

Sin embargo, la asociación con el capital extranjero no es sinónimo de éxito inmediato y el caso mexicano en el sector de autoservicios representa un ejemplo inmejorable. Salvo el caso de Cifra-Wal-Mart, las otras dos alianzas resultaron sendos fracasos. Gigante y Carrefour se asociaron en 1994 para crear la empresa “Grandes Superficies de México S.A.”. Inicialmente, el acuerdo estaba orientado a la creación de tiendas Carrefour en México y de esta forma se instalaron 13 nuevas tiendas entre 1995 y 1996. Sin embargo, las dificultades financieras de Gigante ocasionadas por la crisis de 1994-1995 le impidieron ser un socio con liquidez suficiente para financiar el ritmo y tipo

de expansión acelerado que Carrefour pretendía en México. Finalmente, 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 un camino diferente; Gigante estableciendo alianzas con otras empresas extranjeras pero en segmentos diferentes (como los formatos especializados de Office Depot y Radio Shack), y Carrefour buscando comprar completamente a un competidor mexicano bien posicionado, como trató de hacerlo con Comercial Mexicana en 1999 (Icaza, 1999; Ruíz, 1999; Delaunay/Ramírez, 2003).

Pero el fracaso de la asociación entre el capital mexicano y extranjero en el sector no puede explicarse sólo en términos de la inviabilidad financiera de la expansión conjunta dada la debilidad del participante mexicano. En el caso de Comercial Mexicana y Auchan, el rompimiento se explica también en términos de distintas visiones del negocio del supermercado y los caminos hacia la expansión. Se sabe que Auchan pretendía basar la expansión de sus tiendas en el país usando un formato de tienda considerado demasiado grande por la Comercial Mexicana para el mercado consumidor mexicano (Icaza, 1999).

Años más tarde, la única alianza entre una empresa mexicana y una extranjera en el sector y con el mismo tipo de formato de venta que prosperó fue la establecida por Cifra y Wal-Mart. Más aún, tan “exitosa” resultó que culminó con la absorción total, por parte del capital estadounidense, de la empresa en 1997. El caso Cifra-Wal-Mart no está, por supuesto, exento de dificultades y desencuentros a nivel financiero y de operación de la empresa, incluso, la compra por parte de Wal-Mart también significó una importante reestructuración de la empresa a nivel corporativo y administrativo desde 1997 (Ramírez, 1999).

Independientemente de los resultados obtenidos en cada caso, debe resaltarse que una fórmula básica fue la prevaleciente en estas asociaciones: partiendo de que ambas partes aportarían recursos financieros en la misma proporción, el participante mexicano debería proveer el conocimiento del mercado local y, por el otro, el participante extranjero haría uso de su red de proveedores a nivel global para surtir las nuevas tiendas. Este punto es básico, pues explica la importancia de los acuerdos comerciales y la reducción y/o eliminación de tarifas de importación en México (Álvarez Galván/Dussel Peters, 2001; Álvarez Galván, 2005).

1.2 El “efecto Wal-Mart”

Wal-Mart fue la primera empresa extranjera en establecer una alianza en el sector y lo hizo precisamente con el líder mexicano: Grupo Cifra. Además de las enormes ventajas financieras y de operación que para Wal-Mart representó la asociación con el líder mexicano, la dramática devaluación del peso por la crisis de 1994-1995 le permitió a la empresa estadounidense adquirir a su socio mexicano a un precio muy conveniente (Tilly, 2005).

Antes de la llegada de Wal-Mart, las tiendas Aurrerá ya eran consideradas líderes en el sector en términos de organización y uso de tecnología. La asociación con Wal-Mart reforzó y aumentó su supremacía. Además de las ventajas que supone para Wal-Mart su enorme tamaño (economías de escala), así como sus fuertes lazos con el exterior (a través de otras subsidiarias y su red de proveedores globales), la empresa

estadounidense introdujo importantes cambios en la organización y uso de nuevas tecnologías en el sector de autoservicios en México (Ramírez, 2002b).

Paralelamente al importante flujo de bienes de consumo importados que nutren los estantes de Wal-Mart (gracias a las facilidades otorgadas por la política comercial mexicana), la empresa estadounidense estableció la operación de importantes centros de distribución en los que se centralizaban las funciones de abastecimiento de las tiendas. Esto fue un cambio fundamental, pues anteriormente cada unidad de Cifra operaba con relativa independencia y tanto los tiempos como los volúmenes de abastecimiento se determinaban al interior de cada unidad (Ramírez, 1999, 2002b).

Para el eficiente funcionamiento en el 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 sabe con detalle el flujo de cada artículo dentro de sus estantes, y automáticamente genera pedidos a sus centros de distribución reduciendo con ello sus inventarios (una especie de “just in time” aplicado al comercio) (Ramírez, 1999, 2002b; Álvarez Galván, 2005).

1.3 Los competidores

Para el año 2003 las empresas de autoservicio más importantes por su nivel de ventas fueron, en orden descendente: Wal-Mart de México, Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Gigante (Expansión, 1993-2003).

Sin lugar a dudas, Grupo Gigante ha sido el competidor nacional más afectado con la llegada de Wal-Mart. Los volúmenes de venta de esta empresa mexicana han experimentado un franco deterioro desde inicios de la década de los noventa. Después de alcanzar un máximo histórico en sus niveles de ventas en 1995 (4,187 millones de dólares), la empresa ha sido golpeada fuertemente por la crisis económica y la competencia del rival estadounidense. Desde 1998, el nivel de ganancias netas de la empresa ha ido disminuyendo dramáticamente hasta llegar a poco más de 30 millones de dólares en el año 2003 (Cuadro 1 y Gráfica 1).

INSERTAR CUADRO 1 Y GRAFICA 1

En cuanto a empleo las tiendas Gigante incrementaron su fuerza laboral en un promedio de poco más del 1% para el periodo 1992-2003, lo cual significó poco más de 4 mil empleos más, cifra muy poco significativa si se compara con el incremento en más de 63 mil empleos generados por Wal-Mart o incluso los casi 30 mil generados por Soriana en el mismo periodo (Cuadro 2).

INSERTAR CUADRO 2

Comercial Mexicana, por su parte, ha mantenido su posición y ha resistido de forma más exitosa los embates de Wal-Mart en el mercado mexicano y sus niveles de ganancias netas, aún con altibajos, se han mantenido alrededor de los 100 millones de dólares anuales (a precios de 2002) desde 1998. En términos de empleo, Comercial Mexicana ha experimentado una tasa de crecimiento media anual de poco más del 3% para el periodo 1992-2003, lo cual significó la creación de casi 10 mil nuevos empleos en la empresa durante el periodo (Gráfica 1 y Cuadro 2).

Sin lugar a dudas, Organización Soriana ha sido el rival más persistente y con mejor desempeño que Wal-Mart ha encontrado en el mercado mexicano. Desde 1992, Soriana ha tenido la mayor tasa media de crecimiento en términos de ventas de las cuatro

empresas, ésta fue de poco más del 9% para el periodo 1992-2003 (Cuadro 1). Esta tasa de crecimiento fue incluso mayor a la registrada por Wal-Mart (8.1%). Soriana ocupa el segundo lugar como la empresa con mayor número de empleados de las cuatro revisadas con casi 44 mil empleados, aunque aún muy lejos de los casi 100 mil laborando en Wal-Mart (Cuadro 2). Finalmente, para el año 2003, Soriana también ocupó el segundo lugar en ganancias netas, sólo detrás de la empresa estadounidense, con 160 millones de dólares (Gráfica 1).

Una idea más clara acerca de la diferencia entre Wal-Mart y sus competidores mexicanos en términos de ventas se puede apreciar de la siguiente manera: Analizando el periodo 1992-2003 y usando los indicadores generados por Wal-Mart como base (igual a 100), es posible apreciar el avance vertiginoso de las operaciones de esta compañía en el país. A partir de 1996, año en el cual la “brecha” en términos de ventas fue la mínima para el periodo, las ventas en términos relativos a Wal-Mart para sus tres principales rivales mexicanos disminuyen constantemente (Gráfica 2).

INSERTAR GRAFICA 2

Sin embargo, a pesar de las fuertes disparidades mostradas entre Wal-Mart y sus tres principales rivales mexicanos, existe una serie de indicadores que no solamente muestran que tal diferencia puede, en algunos casos, no ser tan abismal, sino que además generan dudas significativas en relación con las posibilidades de expansión que Wal-Mart puede llevar a cabo en el país 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 de ellos, con respecto al trabajo, es simplemente del cociente: ventas totales/empleo total; el segundo, con referencia al capital, se refiere al cociente: ventas totales/unidades totales.

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

INSERTAR CUADRO 3

En el segundo caso, ventas totales/unidades totales, en todas las empresas sin excepción (incluyendo a Wal-Mart) el indicador disminuye constantemente durante el periodo 1999-2003. En dicho periodo, Wal-Mart experimentó una disminución de ventas promedio por tienda que va de los 41 a los 37 millones de dólares. Soriana, a pesar de ser el segundo lugar en este renglón, es la empresa que experimenta la mayor caída, pues, en el periodo considerado, el monto de sus ventas por tienda cae de 32 a 26 millones de dólares. La Comercial Mexicana y Gigante, tercer y cuarto lugar en este indicador, respectivamente, también experimentan disminuciones constantes a lo largo del periodo (Cuadro 4).

INSERTAR CUADRO 4

Más aún, 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 (Cuadro 5).

INSERTAR CUADRO 5

Esta tendencia puede tener una respuesta clave en el comportamiento reciente de otro indicador, el cociente ventas/cliente. Con datos disponibles para tres de las cuatro empresas analizadas aquí (Wal-Mart, Soriana y Comercial Mexicana) para el periodo 1999-2003, 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 (Cuadro 6).

INSERTAR CUADRO 6

La revisión de estos indicadores agrega, a nuestro parecer, dos consideraciones adicionales sobre la realidad de los supermercados en México y muy particularmente acerca de la situación de las cuatro empresas líderes en el sector. En primer lugar, el dominio avasallante de Wal-Mart se ve disminuido en términos relativos; queda claro, pues, que mucho del éxito comercial de esta empresa ha estado basado, al menos en los últimos años, en un agresivo plan de expansión que, si bien a rendido 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 la mayor relevancia, es la que los indicadores de venta y ganancias por tienda nos muestran con su tendencia a la baja. Es claro que la creación y expansión de los supermercados en México han estado fuertemente ligadas a la capacidad de consumo de las clases medias (Schwentelius/Gómez, 2002; Reardon/Berdegué, 2002; Mulder, 2002), pero es claro también que, en un país como México, dicha estrategia puede enfrentar serias limitaciones. Al respecto, es muy posible que podamos estar observando un primer síntoma de agotamiento de una expansión comercial que, al menos en el caso de Wal-Mart, parecía imparable, y que depende enormemente de la capacidad de consumo de una clase media de reducidas dimensiones y muy focalizada geográficamente en las mayores zonas urbanas del país (Tilly, 2005). De mantenerse esta tendencia, no cabe duda que el éxito de expansión futuro de los principales competidores en México, estará fuertemente ligado a dos elementos fundamentales: 1) Las condiciones de bienestar a nivel macroeconómico de la población en México; y 2) el diseño de nuevas rutas de expansión de las empresas de supermercados hacia segmentos de la población con menores niveles de ingreso. Acerca del punto anterior, las grandes empresas compitiendo en México habrán de enfrentarse a un rival de enorme arraigo en México: el sector informal (Álvarez Galván, 2005).

En este punto conviene añadir algunos elementos adicionales acerca de algunas de las particularidades del mercado mexicano que, de acuerdo con analistas del sector, le dieron ventajas adicionales a la empresa estadounidense y que siguen representando retos para la modernización y expansión de sus rivales mexicanos. Además de sus ventajas organizacionales, tecnológicas y financieras, Wal-Mart tuvo a su favor una competencia marcada por administraciones familiares en las empresas rivales. En el caso concreto de Grupo Gigante, analistas del sector argumentan que el peso específico de la familia con la mayoría accionaria en la empresa (la familia Lozada) ha generado un peso importante en la capacidad de reacción de la empresa frente a las acciones inmediatas que implica la fuerte competencia. En el otro extremo, Organización Soriana, también con una trayectoria pasada y presente fuertemente ligados a una familia de negocios del norte del

país (los Martín Borque), ha sabido “institucionalizar y profesionalizar” la estructura corporativa de la empresa, así como el proceso de toma de decisiones (Ramírez, 2002a).

Recientemente, Soriana, Comercial Mexicana y Gigante, han creado la empresa “Sinergia” como una forma de contrarrestar y mantenerse en la competencia con Wal-Mart¹ (Ramírez, 2003). Sin embargo, muchos analistas y participantes en el sector continúan escépticos acerca de las posibilidades de éxito de esta nueva empresa. Para empezar, Sinergia contempla sólo, hasta el momento, la consolidación de las ventas de las tres empresas buscando negociar mejores condiciones de pago a los proveedores. Sin embargo, la empresa no parece contemplar ninguno tipo de coordinación en la distribución y organización de las ventas al consumidor final ni la adquisición de nuevas y mejores tecnologías para las unidades de las tiendas participantes. Por esto, las posibilidades de éxito de Sinergia, al menos hasta el punto de su actual concepción, parecen limitadas (Ruíz, 2002; Ramírez, 2003).

2. Las características del empleo en Wal-Mart

Además de los datos a nivel agregado que, sobre el empleo en Wal-Mart, ya se han mostrado, conviene observar con mayor detalle las condiciones del empleo en la empresa.

Para evaluar la calidad de los empleos en Wal-Mart, en términos de salario y prestaciones, utilizaremos información extraída de la investigación reciente de Tilly sobre el comercio de autoservicios en México. En primer lugar, se seleccionaron tabuladores básicos provenientes de contratos sindicales de las ciudades de León y Guadalajara. Para estos dos casos se tienen, además de los de Wal-Mart, los contratos correspondientes a dos de sus principales competidores en cada ciudad. La comparación de estos elementos, así como los hallazgos obtenidos de entrevistas realizadas a trabajadores del sector, sugieren que, al menos para el caso de las dos ciudades presentadas, los salarios establecidos constituyen un “piso” para los salarios otorgados efectivamente en el sector y que los beneficios establecidos por escrito parecen ser una representación fiel de los que en realidad se reciben.

La primera observación tiene que ver con la fama de empleador con bajos salarios que Wal-Mart tiene en los Estados Unidos. Para el caso de México, la información disponible sugiere que la empresa estadounidense ofrece salarios superiores o al menos comparables con aquellos ofrecidos por sus contrapartes mexicanas (Cuadro 7). Otro elemento a considerar es el nivel del salario mínimo en México, el cual fue de 43.73 pesos diarios en Guadalajara y de 42.11 pesos diarios en León en 2004 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2004), así como el salario promedio diario a nivel nacional en el comercio minorista que se ha estimado en 66 pesos diarios en 2003 (muy por debajo de los 160 pesos diarios para el promedio de la economía); considerando entonces, éstos números, el salario promedio otorgado por Wal-Mart puede ser considerado “aceptable” (en los términos estrictos de una comparación numérica). En conclusión, el problema es entonces, no el bajo nivel de los salarios en Wal-Mart en particular, sino el bajo nivel de

¹ En el año 2002, Wal-Mart fue expulsada de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) por realizar y exponer a sus visitantes comparaciones de precios con las empresas competidoras. Esta práctica resultó intolerable para otros participantes en el sector (Tilly, 2005).

los salarios en el comercio minorista en general. Para darle mayor sentido a esta afirmación, conviene revisar el poder de compra de estos salarios².

En el terreno de las prestaciones, Wal-Mart parece ligeramente detrás de otras cadenas (Cuadro 8). Por ejemplo, sólo en el caso del aguinaldo, la empresa estadounidense ofrece mejores condiciones (el doble requerido legalmente) pero, en el resto de los indicadores, la empresa se limita a los mínimos exigidos por la ley laboral mexicana. Por su parte, Comercial Mexicana, Soriana y Gigante ofrecen, en general, paquetes de beneficios superiores a los de su rival estadounidense. Gigante se ubica en el primer lugar, ofreciendo más días de vacaciones pagadas, el doble de pago por día de vacaciones y su propio plan de retiro pero, con sólo esta excepción, Wal-Mart no parece demasiado alejado de las otras cadenas. Incluso, dadas las elevadas tasas de rotación en el comercio minorista, las diferencias en periodos vacacionales y los planes de retiro para trabajadores con mayor antigüedad conciernen sólo a una mínima porción de los trabajadores en el comercio minorista³.

Por otro lado, una de las características más importantes de Wal-Mart en México es, que en contraste con los Estados Unidos (donde la empresa resiste ferozmente a los sindicatos), en México Wal-Mart tiene contratos sindicales, como regla general, en todo el país.

A pesar de que existe poca literatura sobre los sindicatos en el comercio en México es apreciable un consenso acerca de que los sindicatos en el sector minorista son, en el mejor de los casos, débiles, y en el peor, *cómplices* de los dueños de las empresas. José Alfonso Bouzas y Mario Vega (1999), analizando los contratos colectivos de Gigante en el D.F., concluyeron que: “Las relaciones laborales colectivas del Grupo Gigante son expresión de las más experimentadas prácticas de contrato de protección en la historia de las relaciones laborales de nuestro país, prácticas que evitan el que proceda un auténtico reclamo de firma de contrato se llegue a dar” (Bouzas/Vega: 469). En 1997, el año de su investigación, Gigante tenía contratos con 27 sindicatos en el DF, ninguno de ellos representando a más de un establecimiento. Por lo tanto, los autores mencionados anteriormente sugieren que los sindicatos compiten para satisfacer a la empresa con el fin de obtener más contratos (y con ello las aportaciones de los empleados) cuando abren nuevas tiendas Gigante.

Podemos apreciar la validez de este hallazgo, en lo general, usando una muestra de contratos colectivos para empresas de mayor tamaño en el comercio. Dicha muestra fue recabada por Chris Tilly en la Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje en México D.F., Guadalajara Jalisco, y León, Guanajuato en 2004. Se partió de la solicitud de todo contrato actual o reciente para grandes empresas comerciales en la ciudad respectiva, sin embargo y desafortunadamente, no pudieron conseguirse todos. A pesar de esto, la muestra puede considerarse más o menos representativa de los convenios que existen. Esta lista, que contiene aquellos sindicatos que mantienen contratos colectivos con grandes empresas comerciales -organizada por ciudad y empresa-, aparece en el cuadro 9.

² Nótese, por ejemplo que los consumidores de Wal-Mex pagaban alrededor de 8 pesos por un kilo de arroz, 9 por un kilo de frijoles, 18 por un litro de aceite de maíz y 31 por un galón de leche pasteurizada en enero de 2005.

³ La ANTAD estimaba que, en 2004, la tasa de rotación del sector era del 30% en cada trimestre (ANTAD 2005).

A pesar de que esta lista no corrobora el enorme grado de variación que reportaron Bouzas y Vega si presenta un nivel de variación significativa:

- Por ciudad. Por ejemplo, Wal-Mart tiene sindicatos distintos en cada ciudad; igualmente, el Puerto de Liverpool y Suburbia.
- Por empresa (a nivel de distintos segmentos comerciales). No hay ningún sindicato que represente trabajadores en más de ~~una~~ ~~tienda de~~ los cuatro grandes autoservicios. Entre las departamentales, sólo un sindicato coincide para dos empresas. Sin embargo, Existen sólo dos sindicatos que, por sus nombres, integran a los empleados de una sola empresa (Sears, Fábricas de Francia).
- Menos comunes son los casos de distintos sindicatos para una sola empresa y para una sola ciudad. Por ejemplo, encontramos dos contratos de Gigante en el D.F. (ambos de sindicatos de la CTM), dos de Liverpool en Guadalajara, dos en Wal-Mart/Sam's Club en el D.F. (un sindicato de panaderos y el otro de ~~un tipo distinto de~~ trabajadores comerciales en general). Pero en el caso de Wal-Mart (incluyendo Suburbia), aunque existen solamente dos sindicatos y aunque sean idénticas las provisiones de los contratos, *cada establecimiento tiene su propio contrato*, como lo describieron Bouzas y Vega para el caso de Gigante. Por otro lado, en algunos casos los contratos incluyen varios establecimientos. Por ejemplo, los contratos con Oxxo y Bara en León rigen a 47 y 38 tiendas, respectivamente (lo que parece ser el universo de tiendas Oxxo/Bara en aquella área). En cambio, los contratos de Liverpool en el D.F. incluyen solamente dos tiendas cada uno. (La mayoría de los contratos no especifican el número de sucursales que están incluidos.)
- En total, la muestra incluye 19 sindicatos de 4 centrales. Esta gran variedad contrasta con la situación en otros países de las Américas. Argentina, Canadá y los Estados Unidos tienen cada uno un único sindicato comercial (con algunas excepciones poco significativas); Brasil, por su parte, tiene dos (perteneciendo a dos centrales).
- Finalmente, el Cuadro 9 ofrece información acerca de la cantidad de contratos, pero no así de la "calidad" de los mismos. Para ello, es preciso examinar otros datos relevantes que contienen los contratos. Es interesante señalar que estos contratos sindicales establecen salarios que están significativamente por encima del salario mínimo, sin embargo, la mayoría no establecen prestaciones o condiciones laborales más allá de las requeridas por ley, lo que también observaron Bouzas y Vega. 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 D.F., también hubo contratos anteriores (ya caducos) para algunas empresas, incluso una tienda Suburbia con contratos continuos desde 1993 a la fecha.

Por otro lado, una dimensión importante de los sindicatos en México es el tipo de relación que tienen con los dos agentes fundamentales en su funcionamiento: con la empresa por un lado y con los trabajadores por el otro. Para aprender más de estas

relaciones, revisamos entrevistas realizadas por Chris Tilly y su equipo de investigación (incluyendo a José Luis Álvarez Galván) con directivos, gerentes y empleados de empresas comerciales mexicanas durante el año 2004.

En las entrevistas, Tilly y su equipo preguntaron acerca de la presencia y papel de los sindicatos en 7 cadenas de autoservicios y supermercados, 3 departamentales y 3 de conveniencia (los investigadores establecieron un compromiso de confidencialidad con las empresas que participaron en el estudio, razón por la cual no es posible revelar la identidad de las empresas.) De acuerdo con estas entrevistas, parece que los sindicatos con una militancia y presencia real son inexistentes en el sector. Más aún, observando Cuadro 10, es interesante observar la divergencia de opiniones acerca de la existencia de los sindicatos. En la mayoría de los casos, los directivos y gerentes de nivel alto reconocen la existencia de los sindicatos mientras que, por otro lado, 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 lo tanto, no existe un sindicato excepto en las pocas tiendas que cuentan con empleados contratados directamente por la empresa.

Por otro lado, el resto de los casos es mucho más complejo. Existe solamente una cadena de autoservicios (la 3ª.), una de supermercados (la 2ª.), y una de departamentales (la 3ª.) en las cuales todos, o casi todos, los empleados sabían que existe un sindicato. En las demás, los empleados ignoran este hecho, y esta ignorancia se extiende a los jefes de departamento, a veces a los gerentes de tienda, y en sólo un caso al director corporativo de sucursales.

La invisibilidad de los sindicatos para muchos empleados sugiere que no proveen representación adecuada a su membresía. De hecho, aprendemos de las entrevistas que, al igual que en muchos otros sectores de la economía mexicana, la relación de la gerencia con los sindicatos es una bastante distante y caracterizada por el “servilismo” de las supuestas representaciones sindicales. Es decir, se trata de sindicatos blancos.

Una buena proporción del personal corporativo entrevistado, coincide en señalar que las empresas establecen contratos colectivos de trabajo con diversas representaciones sindicales ya establecidas en el lugar en el que habrán de operar con el objeto de cumplir con requerimientos legales pero, sobre todo, con el objetivo de impedir la creación de una representación sindical independiente y generada al interior de las unidades.

En este contexto, nuestra apreciación es que la incidencia de los sindicatos sobre las condiciones laborales de sus agremiados no parece generar beneficios significativos para los empleados. En otros casos, incluso los miembros de la gerencia del sector de comercio minorista en México no disimulan el papel negativo que, desde su perspectiva, tienen los sindicatos en la vida de la empresa.

Desde la perspectiva de los trabajadores, el papel y presencia de los sindicatos en el sector no es tampoco nada alentador de acuerdo con las entrevistas realizadas. Como ya se había mencionado, la gran mayoría de los trabajadores no reconocieron la existencia de un sindicato en su empresa (aún cuando gerentes de la misma compañía reconocieron la presencia de uno). Y cuando saben que hay sindicato, usualmente tienen lo mínimo de contacto con él.

———La ironía es, que aunque los trabajadores no perciban ningún efecto positivo de sus propios sindicatos, a veces declaran su creencia en que los sindicatos en general sí ayudan a los empleados. ~~El Director de Recursos Humanos de una cadena de autoservicio dijo, “En México, culturalmente, ser un empleado sindicalizado es algo de no muy buena categoría.”~~

También, debe subrayarse que en las tiendas de autoservicio propiedad del Estado mexicano (tales como las tiendas ISSSTE), el panorama es significativamente 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 de un sindicato. No es inevitable, entonces, tener sindicatos blancos o débiles en el sector comercial.

En síntesis, y concentrándonos estrictamente en la esfera del capital privado en el comercio minorista en México, los hallazgos generados por las entrevistas realizadas parecen confirmar la opinión del analista Marco Antonio Torres del Centro para Estudios Laborales: “Wal-Mart paga a una organización para negociar contratos colectivos para cumplir con las leyes laborales. La empresa mantiene contratos (sindicales) sólo para cumplir con los requisitos legales. Wal-Mex actúa de la misma forma que sus competidores en el sector” (Miami Herald 2004).

Finalmente, y concluyendo esta sección del trabajo, conviene hacer un señalamiento. Conociendo la debilidad de los sindicatos en el comercio detallista en general, ¿qué podemos añadir acerca de los sindicatos en Wal-Mart de México en particular? Una primera pregunta es, ¿Qué proporción de las tiendas Wal-Mart tiene contrato colectivo? Según Marco Antonio Torres, a quien citamos al final del ~~parrafo la sección~~ anterior, Wal-Mart tiene contratos de manera más o menos universal. Revisamos contratos colectivos de Wal-Mart, Sam’s Club, y/o Suburbia en tres ciudades significativas (~~Apéndice 1~~ Cuadro 9). Estos contratos parecen implicar lo mismo: si bien es cierto que no encontramos (o mejor dicho, los archiveros de los Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje no proporcionaron) contratos para cada tienda del imperio Wal-Mart en estas localidades, sí encontramos contratos múltiples de forma estándar. En el D.F., por ejemplo, hubo contratos de una lista larga de tiendas Suburbia (desafortunadamente, Tilly no copió la lista); un representante de ~~la esta~~ Junta le dijo a Tilly que “Todos los contratos de Wal-Mart y Sam’s Club son iguales” a los dos contratos que él obtuvo.

3. La competencia en el sector ¿genera precios bajos?

A partir de la feroz competencia comercial que se ha exacerbado en el sector de las tiendas de autoservicio a partir de la entrada de Wal-Mart, resulta de la mayor relevancia si dicha rivalidad ha dado como resultado un menor nivel de precios para los consumidores. Para dar respuesta a esta inquietud, se presenta un sencillo ejercicio realizado a partir de la información recabada por la Procuraduría General del Consumidor (Profeco), institución que realiza un enorme y ejemplar esfuerzo en la ~~complicación~~ compilación detallada de precios (incluyendo el punto de venta) en México.

La información utilizada de la Profeco está a disposición del público en general en su página de Internet (www.profeco.gob.mx). Entre otros datos, la Profeco presenta listas de precios para productos seleccionados en las mayores concentraciones urbanas del país. A pesar de que la lista de precios por cada producto no aparece completa, esta

información presenta la enorme ventaja de presentar los precios máximos y mínimos para cada producto seleccionado así como el punto de venta correspondiente a cada uno.

La muestra seleccionada incluye una enorme variedad de productos: perecederos, electrónicos, medicinas, bebidas, ropa y productos para la atención y limpieza de los hogares.

Se utilizaron entonces las muestras disponibles para la Ciudad de México (1,982 productos), para Guadalajara (1,456 productos) y para Monterrey (1,192 productos). Estas ciudades no son sólo las más pobladas del país sino también otorgan la ventaja de incluir la presencia de las cuatro principales empresas del país. En la Ciudad de México, a la fecha no existe la presencia de Soriana y en Monterrey, la Comercial Mexicana no contaba con ninguna unidad. Por lo tanto, sólo en Guadalajara las cuatro empresas más importantes del sector (a nivel nacional) aparecen compitiendo por la preferencia del consumidor (Cuadro 12).

El Cuadro 12 muestra el total de productos para cada ciudad así como el número de ocasiones en las que, cada una de las cuatro empresas más importantes del sector, ostentan el precio máximo o mínimo para cada producto. La segunda parte del Cuadro 12 (porcentajes sobre el total de productos) muestra la proporción de precios máximos y mínimos que, para cada producto, fueron hallados en cada una de las cuatro cadenas de autoservicios en las tres ciudades.

A pesar de la apariencia de una feroz competencia entre las principales cadenas de autoservicio, la evidencia estadística que aquí se presenta, 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 (lo que representa el 51% del total) y, por el otro lado, sólo en 607 casos alguna de estas tres empresas ofreció el precio más bajo (Cuadro 12).

En Monterrey, un consumidor interesado en alguno de los 1,192 productos básicos seleccionados por Profeco en esa ciudad, tiene una probabilidad de cerca del 50% (4/10) de comprar el producto a su precio máximo en el mercado si elige alguna de las tres grandes empresas operando en la ciudad (Soriana, Wal-Mart o Gigante). Más aún, Monterrey es claramente una plaza dominada por Soriana y es ahí precisamente, en donde dicha empresa obtiene la proporción más alta de los precios más altos para los productos seleccionados (cerca del 19%). Esto significa que la población de Monterrey incurre en un alto costo si mantienen su lealtad como consumidores a una empresa claramente identificada con la región norte del país, especialmente si consideramos también que Soriana reporta sólo 73 productos (o el 6% del total) al precio mínimo del mercado para la fecha de realización de esta encuesta (última semana de febrero de 2005).

Finalmente, Guadalajara representa el caso más interesante de los tres pues es el único espacio urbano (de los tres seleccionados) en los que las cuatro empresas más importantes del sector, tienen unidades. En esta ciudad, 40% de los 1,456 productos seleccionados se encuentran en su precio máximo de mercado en alguna de las cuatro empresas. Por otro lado, los consumidores de esta ciudad sólo encontraron, en el 39% de los casos, el precio más bajo del mercado en alguna de las cuatro tiendas. En conclusión, y aunque es claro que es preciso un análisis estadístico de mucho mayor profundidad y detalle (que además considere el componente estacional de los precios en el sector),

resulta claro que los precios bajos en el sector de autoservicios no es una característica esencial de la competencia entre las cuatro mayores empresas compitiendo en México.

Sin embargo, precios bajos para consumidores, como un beneficio de la competencia en el sector, es un argumento que merece muy especial cuidado y atención. De nueva cuenta, la información disponible en este momento no es suficiente; algunos analistas del sector estiman en el rango del 12 al 15% la proporción de bienes importados sobre el total de bienes comprados empresas como Wal-Mart (Ramírez 2002c). Sin embargo, dichos porcentajes parecen demasiado conservadores, especialmente 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 compañías en el sector.

Al respecto, Durand ofrece dos significativos cuadros en su investigación (2005). En ellos, se observa que Wal-Mart no sólo ocupa el sexto lugar como el mayor importador del país para el año 2003, sino que es también un enorme contribuyente al déficit comercial mexicano (Cuadros 13 y 14).

INSERTAR CUADROS 13 Y 14

Para Durand (2005) esta relación entre la operación de la IED en el segmento de autoservicios en México y el creciente nivel de las importaciones es uno de los más grandes impactos de la entrada de Wal-Mart al Mercado mexicano: “Dado que los autoservicios multinacionales tienen una red global de proveedores, se espera utilicen esta ventaja específica, así como su enorme poder de ventaja, en contra de los proveedores locales. En este sentido, Wal-Mart representa el paradigma de una economía global regida por los compradores” (Durand 2005:21).

Conclusiones

El sector de comercio al menudeo, y muy particularmente el segmento correspondiente a las ventas de autoservicio y supermercados, ha sufrido significativos cambios desde la instauración del nuevo régimen de crecimiento y desarrollo económico orientado a las exportaciones desde la década de los ochenta. La delicada situación económica y social del país desde inicios de aquella década 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 aquellas regiones y zonas urbanas con un nivel de ingreso medio menor al de las grandes ciudades que les dieron origen (particularmente la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey). Esta expansión se anticipó a la entrada de competidores extranjeros con presencia global que se dio a partir de la puesta en marcha, en 1994, del TLCAN.

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

Varias lecciones se desprenden de la experiencia del capital extranjero en el sector: 1) Un enorme poder financiero y una enorme cartera de proveedores a nivel global no resultan suficientes para ser exitosos en un mercado doméstico, así lo demuestran las experiencias de Carrefour y Auchan. 2) Para Wal-Mart la clave fue “asociarse” precisamente con aquella empresa que, además de su solidez financiera, era ya la líder indiscutible del mercado mexicano: Cifra. 3) Las condiciones macroeconómicas y de política comercial jugaron casi siempre a favor de Wal-Mart y, cuando se presentó un efecto negativo 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 1991¹³ para asociarse con el líder del mercado mexicano. Años más tarde, después de la crisis de 1994-1995, cuando la demanda agregada sufrió un fuerte decremento golpeando al sector de ventas al menudeo, Wal-Mart aprovechó la devaluación para comprar a su contraparte mexicana a un precio considerablemente menor.

La expansión y éxito comercial de Wal-Mart y sus tres principales rivales mexicanos en el sector (Soriana, Comercial Mexicana y Gigante) dependerá en gran medida de dos elementos: 1) las condiciones de bienestar macroeconómico para la población (particularmente para la clase media); y 2) de estrategias de expansión orientadas hacia aquellos segmentos de la población con menores niveles de ingreso. Este último elemento generará, con toda seguridad, el enorme reto de enfrentar a la competencia del sector informal.

Con respecto a la calidad del empleo en Wal-Mart, la evidencia disponible muestra que, a pesar de que la empresa es ampliamente criticada en los Estados Unidos y en México, por el bajo nivel de sus salarios, dicha empresa no otorga ni salarios ni beneficios por debajo, en general, de aquellos otorgados por sus rivales de capital mexicano. Mucho más preocupante son en realidad dos aspectos: 1) el bajo nivel de los salarios que se perciben como promedio, en el sector del comercio minorista, en general; 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 tienen 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 con sus agremiados, no sólo podría impulsar mejores salarios y beneficios para los trabajadores, sino que además podría colaborar con la adopción de mejores y más eficaces planes de capacitación del personal, lo que a la larga, podría elevar el nivel de habilidades para el trabajo del personal así como disminuir el elevado nivel de rotación que se presenta en el sector.

Finalmente, los precios bajos para los consumidores no parecen ser un claro efecto de la competencia en el sector incluso, la evidencia disponible apunta en la dirección contraria. En las tres ciudades más pobladas del territorio nacional, las cuatro principales cadenas de autoservicio parecen caracterizarse por ser también los puntos de ventas con el precio más elevado para 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 mexicana. 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), generando enormes presiones que pueden conducir, en muchos casos, a la desaparición de proveedores locales.

Bibliografía

Álvarez Galván, José Luis y Enrique Dussel Peters, Causas y efectos de los Programas de Promoción Sectorial en la Economía Mexicana, México, *Comercio Exterior*, Bancomext, Vol. 51, núm 5, mayo de 2001.

Álvarez Galván, José Luis, Four Companies: FDI Effects on Mexican Retail, Estados Unidos, University of Massachusetts, Tesis de Maestría, 2005.

Aspe Armella, Pedro, El camino mexicano de la transformación económica, México, FCE, 1993.

Blomström, M. y A. Kokko, Multinational corporations and spillover, *Journal of Economic Survey*, 12 (2), 1998, p. 1-31.

Delaunay, Marina y Zacarías Ramírez, 2003. Declaración de Guerra, México, *Expansión*, Ed. 873, Marzo de 2003. México.

De Mello, Luiz R., Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: A Selective Survey, *The Journal of Development Studies*, XXXIV, núm. 1, 1999.

Durand, Cédric, Externalities from FDI in the Mexican Self-Service Retailing Sector, Working Paper, 2005.

Expansión, Las 500 Empresas más Importantes de México, México, *Expansión*, Reportes 1993-2003.

Icaza, Valdemar, Cada Quien su Camino, México, *Expansión*, Ed. 762, Marzo de 1999. Mexico.

Mortimore, M. y S. Vergara, Nuevas estrategias de empresas transnacionales. México en el contexto global, en Dussel Peters, Enrique (Ed.) *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003, p. 91-133.

Mulder, Nanno, Economic Performance in the Americas. The role of the service sector in Brazil, Mexico and the USA, United Kingdom, Edward Elgar Publisher, 2002.

Ramírez, Zacarías, Escenas de un Matrimonio: Cifra-Wal-Mart, México, *Expansión*, Ed. 762, Marzo de 1999.

Ramírez, Zacarías, ¿Qué le pasa a Gigante?, México, *Expansión*, Ed. 837, Abril de 2002a.

Ramírez, Zacarías, Guerra en los Anaqueles, México, *Expansión*, Ed. 853, Noviembre de 2002b.

Ramírez, Zacarías, Operación Detengan al Grandote, México, *Expansión*, Ed. 872, Agosto de 2003.

Reardon, Thomas y Julio A. Berdegúe, The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development, *Development Policy Review*, (4). September, 2002.

Ruíz, Gabriela, La Unión ¿Hará la Fuerza?, México, *Expansión*, Ed. 801, Abril de 2002.

Schwentenius, Rita y Manuel Ángel Gómez, The Rise of Supermarkets in Mexico. Impacts on Horticulture Chains, *Development Policy Review*, (4). September, 2002.

Tilly, Chris, Wal-Mart in Mexico: The limits of growth, In Nelson Lichtenstein, ed., *Wal-Mart: Template for 21st Century Capitalism?*, United States, New Press, 2005.

UNCTAD, World investment report. FDI policies for development, national and international perspectives, Genève and New York, United Nations , 2003.