

## Walmart y la ley de la oferta y la demanda.

Dr. Gustavo Vargas S.  
Mtro. Carlos M. Rodríguez

En los libros de teoría económica, introducción a la teoría, introducción a la economía, introducción a la microeconomía y en los de microeconomía especializada, se afirma que el precio se determina por las leyes del mercado, por la oferta y por la demanda. Por tanto, si la demanda no se mueve y la oferta aumenta, el precio debe bajar, y si la oferta no se modifica, incrementos en la demanda deben dar lugar a un aumento en los precios. En síntesis, los precios y sus cambios están determinados por los cambios o desplazamientos en aquellas curvas. En este ensayo nos preguntamos si eso se cumple en el mercado de minoristas en México, es decir, si en efecto los precios se determinan por la oferta y la demanda, y si la cantidad vendida de las empresas minoristas es una función de los precios.

El mercado de tiendas al menudeo o minorista en México no es de competencia perfecta, se encuentra formado por unas cuantas grandes empresas, lo que hace que éste tenga un carácter oligopólico. Este mercado está dominado por 4 grandes corporaciones: 1. Walmart de México, filial de Wal-Mart Stores, con sede en Arkansas, Estados Unidos; 2. Soriana, cuya sede se encuentra en Monterrey, México; 3. Chedraui, con sede en Veracruz, México; y 4. Comercial Mexicana, con sede en el Distrito Federal, México.

En este mercado la empresa líder es Wal-Mart de México, mientras que las otras aparecen como empresas seguidoras y poseen una cuota de mercado significativamente menor a la que posee la primera. En 2013, Wal-Mart poseía el 53.3% del mercado nacional, seguido de Soriana con el 15.2%, Chedraui con 7.5% y Comercial Mexicana con 6.8%. Si bien existen otras compañías regionales como Casa Ley, Alsuper y HEB, su cuota de mercado no es significativa (datos de El Financiero 19.05.2014)

Walmart, en particular es un ejemplo paradigmático de como las empresas crecen y se expanden. Sus estrategias han sido variadas dependiendo del mercado al cual quiere entrar y dominar, pero en lo general, su expansión se ha basado en dos procesos: el crecimiento orgánico y fusiones y adquisiciones, aunque también ha acudido a las Joint Ventures. En primer lugar creció en su mercado, Estados Unidos, y posteriormente penetró en los mercados internacionales donde México fue su primera experiencia. Su estrategia de expansión ha sido un proceso exitoso que le ha permitido colocarse como la primera minorista a nivel mundial, por encima de sus competidoras europeas y estadounidenses más cercanas.

Conviene recordar que Wal-Mart nació en Arkansas, Estados Unidos en 1962, pero fue hasta 1969 cuando se estableció como Walmart Stores Inc. Su estrategia de mercado ha sido la de precios bajos. En 1990 se convierte en la empresa líder en los Estados Unidos. Al estudiar el caso de Walmart, desde la perspectiva de la empresa y de la microeconomía surgen las siguientes preguntas: ¿Por qué Wal-Mart puede ofrecer precios bajos a sus consumidores? ¿Por qué las otras empresas no pueden igualar los precios de la líder?, y del lado de la demanda ¿Por qué, en el

mercado el consumidor se enfrenta a varios precios para un mismo producto, el cual es producido por la misma empresa?

La respuesta la podemos encontrar haciendo un recuento del crecimiento de esta empresa. Luego de haberse convertido en líder en su mercado, en 1991 llega a México mediante la constitución de una asociación con Cifra (empresa mexicana) abriendo una tienda Sam's Club en la Ciudad de México, con esto da inicio a su expansión en el extranjero. En 1994, compra 122 tiendas Woolco en Canadá; en 1999 entra al mercado del Reino Unido con la adquisición de ASDA; e ingresa a Japón en 2002, inicialmente con una inversión minoritaria en Seiyu, para después en 2005 adquirir una posición mayoritaria y en 2008 absorberla por completo. En 2009 entra al mercado chileno al adquirir una participación minoritaria en D&S S.A. y en el 2011 adquiere MassMart en Sudáfrica. El resultado es que Wal-Mart hoy tiene presencia en África (Sudáfrica y 11 países subsaharianos), Argentina, Brasil, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Chile, China, India, Japón, México y Reino Unido. Wal-Mart se ha convertido en una mega-corporación de magnitud global, su poder como gran oligopolio de comercialización le permite fijar precios, o al menos de negociar los precios en términos favorables para ella. Este poder de negociación lo aplica con sus proveedores y su poder de fijación lo aplica a sus consumidores.

El poder que posee Wal-Mart para fijar precios esta, por una parte, en su dimensión y su crecimiento lo cual le genera economías que le permite fijar precios bajos sin sacrificar su tasa de ganancia, y, por otra parte, se debe a que ha construido una red compleja de proveedores con los cuales no solo define las características del producto sino que puede negociar favorablemente sus precios. En los negocios y en la economía real no ocurre que la demanda suba y los precios suban, en el caso de la relación de Wal-Mart con sus proveedores, en tanto más compra ésta, el precio disminuye. Su poder de negociación como oligopolio es enorme. La red de proveedores de este minorista ha dado lugar a una estructura de relaciones empresariales jerárquica, en la cual conforme se desciende en la pirámide y la jerarquía, las empresas menores reportan menores tasas de ganancias y los trabajadores, mayores niveles de explotación. Esta es una de las ventajas competitivas de Wal-Mart, y sobre esta ventaja competitiva es que salió de su mercado local y está conquistando al mundo.

### Estrategias de competencia

Con la adquisición completa de la empresa Cifra, sus supermercados (Aurrera) y restaurantes, en 2000 se creó Walmart de México. Con la presencia de este gigante, la estructura del mercado nacional de minoristas se transformó: Walmart se fue convirtiendo en la empresa líder de los minoristas gracias a sus ventajas competitivas antes mencionadas. Las compañías de autoservicio que existían en México no contaban con el mismo poder y logística, sólo contaban con una fuerte presencia de carácter regional: Comercial Mexicana y lo que era Gigante dominaban en la región centro, Soriana dominaba en las regiones norte y noroeste, y Chedraui en el sur del país.

Como respuesta a la ventaja competitiva de Wal-Mart, en 2003 Soriana, Comercial Mexicana y Gigante establecieron una alianza que buscaba incrementar sus capacidades para negociar con sus

proveedores, mejorar su operación, aprovechar economías de escala y además lograr mejoras tecnológicas y logísticas. Sin embargo, esta alianza concluyó en 2008 con la crisis nacional y la crisis financiera de Comercial Mexicana. En este contexto, también cambio el número de participantes en el mercado debido a la compra de las tiendas de autoservicio de grupo Gigante por parte de Soriana, lo que le permitió a ésta última tener una fuerte presencia en el Distrito Federal y consolidarse como la segunda empresa del rubro a nivel nacional, pero estando aún muy lejos de Wal-Mart.

En los últimos años, la estructura del mercado se sigue modificando y la fuerza de los oligopolios va cambiando. En 2005 Grupo Chedraui compró a la cadena francesa Carrefour todas sus sucursales en el país. Wal-Mart de México se ha expandido adquiriendo a Wal-Mart Centroamericana en 2009. Comercial Mexicana ha vendido su cadena de restaurantes como respuesta a una posible compra, muy probablemente por una cadena internacional que pudiera tener la capacidad para competir con Wal-Mart.

Dentro de este esquema de competencia y de cambios en la estructura oligopólica de los minoristas la interdependencia es notoria. Cualquier acción de alguna de ellas, provocará una reacción de las demás. La competencia se hace no solo por el poder de fijar precios de las empresas, sino utilizando otras estrategias. A continuación mencionamos dos más: la segmentación del mercado por el ingreso de los consumidores y la estrategia de innovación vía tarjetas de crédito.

La segmentación del mercado y la fijación de precios.

En efecto, Walmart y sus seguidores fijan el precio a partir de su poder de negociación con proveedores y de su poder de fijar precios en el mercado ante sus competidores y consumidores. Sin embargo, ¿Cómo lo hacen? y ¿Cuál es el determinante de los precios al consumidor? Para contestar esta pregunta, lo primero que debemos considerar es que Walmart adquiere cada uno de sus productos a un precio determinado, es decir, en un momento determinado adquiere un mismo producto a un precio. No adquiere el producto a precios diferenciados.

En segundo lugar debe fijar un conjunto de precios, no un solo precio, pues su estrategia es la segmentación del mercado de consumidores por nivel de ingreso. Esta estrategia de segmentación se muestra en el cuadro siguiente.

Formatos de tiendas y segmentos de consumidores				
Sector o segmento	Walmart	Comercial Mexicana	Chedraui	Soriana
Alto	Superama	Sumosa City Market Freska	Super Selecto Chedraui Selecto Chedraui	
Medio Alto Medio	Sam's Club Walmart	Mega Comercial Mexicana La Comercial Mexicana	Tiendas Chedraui	City Club Soriana Hiper
Medio bajo	Bodega Aurrera	Bodega Comercial Mexicana	Almacenes Chedraui	Mercado Soriana
Medio bajo	Mi Bodega Aurrera		Super Che	Soriana Super Soriana Express
Medio Bajo	Bodega Aurrera Express	Alprecio	Super Chedraui	Super City

En el cuadro anterior se observa claramente que Walmart ha desarrollado diferentes formatos de tiendas para atender la demanda del consumidor según sus ingresos: Las tiendas Superama para los estratos de ingresos medio alto y alto, para estos estratos también ha desarrollado el formato de Sam's club, las tiendas Walmart para estratos medios. Para los estratos medio y medio bajo se encuentra el formato de Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera, y Bodega Aurrera Express. En cada una de estas tiendas existen entre ellas precios diferenciados según el estrato de ingresos al que va dirigido. En efecto el determinante para fijar precios es el ingreso de los consumidores de los grupos elegidos. Es necesario decir que el o los algoritmos para fijar los precios en Walmart son muy complejos y consideran una gran cantidad de factores, sin embargo el determinante último es la capacidad de compra de los consumidores y sus estrategias de competencia.

En un mercado oligopólico se presenta una interdependencia estratégica, la competencia que existe lleva a las empresas seguidoras a reproducir las estrategias de sus rivales. Esto es lo que podemos ver en el cuadro anterior, tanto Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana han seguido la misma estrategia de estratificar el mercado de consumidores a través de diferentes formatos de tiendas. Todas ellas han segmentado el mercado de forma semejante pues se han dado cuenta que los segmentos de consumidores objetivo son relevantes en la lucha por mantener o aumentar su participación de mercado. En ese juego de estrategias, los criterios para fijar precios se reproducen entre las empresas oligopólicas, por lo cual podemos decir que en este mercado, en efecto, el criterio para fijar precios es el ingreso. El precio que los consumidores vemos en las tiendas de autoservicio NO es una variable que se fija por el libre juego de la oferta y la demanda, como los libros y nosotros mismos insistimos en nuestras clases de microeconomía, sino por el poder y las capacidades acumuladas de las empresas.

#### Innovación e interdependencia

Las interdependencias que existen en los mercados oligopólicos, como los que estamos analizando, dan lugar a dinámicas de innovación de alguna de las empresas, y la respuesta de copia por las

rivales. Otro ejemplo muy claro y vívido es la de las tarjetas de crédito asociada a las tiendas de supermercado. Este instrumento se creó para dar un mejor servicio al cliente, aumentar su capacidad de compra y mantener la lealtad del mismo. Las tarjetas de crédito de las minoristas fueron introducidas a finales del 2006, si bien este fue un movimiento de una de las integrantes del oligopolio, en los meses siguientes las otras tiendas respondieron lanzando sus propias tarjetas. Esto muestra la estrecha interdependencia existente entre ellas en ambientes de competencia oligopólica, y de cómo la competencia trasciende la competencia de precios.

Mercado de minoristas e Innovaciones												
Tarjetas de Crédito												
Empresa	2006		2007									
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Walmart	Recibe autorización para crear su propio banco											El nuevo banco inicia operaciones y lanza su tarjeta de crédito
Soliana								Se anuncia acuerdo con Banamex y arranca de inmediato la emisión de tarjetas de crédito				
Chedraui		Reciben Autorización para crear su propio banco	El nuevo banco inicia operaciones y lanza al mercado su tarjeta de crédito									
Comercial Mexicana		Se lanza platí comer en asociación con Cetelem (Empresa de crédito en Francia)										

La conclusión es que en este mercado existe una fuerte competencia, pero no es una competencia donde el resultado es un precio que logre el equilibrio en el mercado. El precio es un instrumento de competencia y está determinado por condiciones y capacidades de cada empresa. Esas capacidades son diferenciadas y determinan en ese mercado quien es la empresa líder y aunque dichas ventajas son conocidas, no son reproducibles por sus competidores. Walmart seguirá siendo la empresa líder, las otras serán seguidoras. Comercial Mexicana que lleva un año buscando comprador, deberá encontrar uno de la talla internacional que se aproxime a Wal-Mart o deberá elegir entre ser fusionada por este gigante o por uno de sus competidores. Al final no importará quién sea la empresa elegida en la ruta del proceso de concentración y dominancia de los grandes oligopolios que dominan la venta al menudeo México. Aunque los libros insistan que el precio se fija por las leyes del mercado, la ley del más fuerte (Walmart) nos dice lo contrario.