

GLOBALIZACIÓN, COMPETENCIA Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN: EL CASO DE LAS TIENDAS WAL MART DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

*Rosario Cota Yáñez¹
Brenda Elizabeth Cota Yáñez²*

Resumen

Las ventas de las tiendas de autoservicios en México se han incrementado a pesar de las crisis económicas, situación que se debe en parte a que las tiendas de autoservicio han aprovechado las oportunidades ofrecidas por el mercado. Tomando en consideración estrategias relacionadas con las teorías de la empresa, esto les ha permitido sacar ventajas y lograr mejores posiciones en un mercado oligopólico inestable. Mediante información suficiente del mercado, alianzas estratégicas y el posicionamiento son algunas de las estrategias seguidas por los líderes del mercado de tiendas de autoservicio en La Zona metropolitana de Guadalajara (ZMG). Específicamente el caso de Wal-Mart.

Palabras Clave: Competencia, estrategias, tiendas de auto servicio.

Introducción

El número de tiendas de autoservicio se ha ido incrementando de forma acelerada en la última década en México y en especial en las grandes ciudades. La ZMG se convierte por ende, en un caso de análisis en torno a esta situación.

El incremento en las ventas de las tiendas de autoservicios se convierte en un referente obligado, debido a los mecanismos que utilizan mediante la publicidad de los productos y los mecanismos de competencia que emplean.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar las causas por las que las tiendas de autoservicios, en especial Wal-Mart está adquiriendo una posición relevante en el mercado de la ZMG, definiendo las estrategias empleadas para enfrentar un mercado que ha disminuido su nivel monopolístico e ingresa en una dinámica cada vez más competitiva, pero a la vez, busca competir en un mercado oligopólico.

La hipótesis se fundamenta por el hecho de que los grandes consorcios tratan de maximizar sus beneficios mediante distintas estrategias principalmente en la diferenciación del producto, precio, alianzas estratégicas y la discriminación de los mercados.

Las preguntas de investigación son las siguientes: ¿Cómo se encuentra el número de tiendas de autoservicio en la ZMG? ¿Cuál es la estructura de mercado que domina? ¿Cuáles son las estrategias de competencia mayormente utilizadas?.

¹ Profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara, Doctora en Ciencias Sociales, Departamento de Estudios Regionales DER-INESER. Periférico Norte 799, Módulo M, 2do. Nivel, Núcleo Los Belenes, Cp. 45100, Zapopan, Jalisco.

macotaya@ucea.udg.mx Tel-fax 01 (33) 37 70 34 04; 01 (33) 37 70 33 00; Ext. 5253

² Estudiante de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos, Universidad de Guadalajara. Becaria del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). becy1525@hotmail.com.

El documento se estructura de la siguiente forma, en un primer apartado se describen los antecedentes de mayor relevancia de las tiendas de autoservicios, después se presenta el contexto actual de las tiendas de autoservicio en la ZMG. Posteriormente, se hará un análisis de la estructura de mercado, en el que se desarrollan, las estrategias que distinguen a los competidores como líderes o seguidores.

Antecedentes

Wal-Mart es la cadena comercial de tiendas de autoservicios minorista más importante de México, y del mundo.

Sam Walton su fundador, constituyó la empresa a finales de los años 60's y al principio se concentró en mercados pequeños, en su mayor parte del sur de Estados Unidos. Al establecer posiciones cuasi monopólicas en estos mercados, la empresa fue muy rentable y tuvo capacidad para financiar una rápida expansión (Vance y Scot, 1997: 11-67), a medida que la compañía se expandía, fue teniendo economías de escala, en términos de su capacidad para distribuir bienes a sus ubicaciones y en términos de su capacidad para negociar mejores precios con los proveedores (Nicholson, 2005: 408), Fue hasta que la compañía tenía una posición sólida en los mercados pequeños que empezó a incursionar en mercados más competitivos en zonas suburbanas del sur de los Estados Unidos.

En la actualidad es la cadena comercial más importante en México, cuenta con ochocientas unidades comerciales distintas en 109 ciudades, incluye tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes, cotiza en la bolsa de valores, el precio por acción de wal-mex es de \$29.5, y cuenta con rendimientos acumulados de 96.6% reinvirtiéndolos dividendos en los 10 últimos años.

Contexto actual del mercado de tiendas de autoservicio en la ZMG

En la Zona Metropolitana de Guadalajara han proliferado en los últimos años las tiendas de autoservicio. Gigante y Wal-Mart son las más representativas en cuanto al número de establecimientos, pero ésta última lidera el mercado de la metrópoli en cuando al total de ventas (ver cuadro 1). Debido a ello nos concentraremos en el análisis de Wal-Mart y lo estaremos relacionando con su más cercano competido que es Gigante.

CUADRO 1.

Tiendas de autoservicios ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, 2006.		
AUTOSERVICIO	No. De tiendas	Ventas (millones de pesos)*
CHEDRAUI	2	NO DISPONIBLE
SORIANA	5	NO DISPONIBLE
COMERCIAL MEXICANA	2	NO DISPONIBLE
GIGANTE	27	31, 036
WAL-MART	8	164,369

Fuente: Elaboración propia con base en los portales oficiales de la tiendas:

http://www.antad.org.mx/a_autoservicios.html; <http://www.portalquadalajara.com/regional/dir/tiendasdeautoservicio.html>; <http://www.chedraui.com.mx/vflash/jalisco.html>; http://www1.soriana.com/Default.asp?P=3117&Id_Num_Edo_Tda=15. Fecha de consulta; 11 de mayo de 2006.

*Las ventas corresponden al año 2005.

Las facilidades que brindan los ayuntamientos en la apertura de los negocios de este tipo, es una variable que de cierta forma favorece el entorno de ubicación en la ciudad. Están

contempladas en la categoría "A". dentro del Padrón y Licencias del Estado de Jalisco (cuadro 2), no requiere inspecciones.

CUADRO 2

Categoría de los Supermercados dentro del Padrón y Licencias del Estado de Jalisco		
MUNICIPIO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
GUADALAJARA	A	Giro blanco sin inspecciones
TLAQUEPAQUE	*	No categorizado en este municipio
TONALÁ	B	Giros con inspecciones de Ecología, Bomberos, Reglamentos y Obras Públicas
ZAPOPAN	C	Requiere inspección de áreas externas (Departamentos)

Fuente: <http://www.jalisco.com.mx>

Los requisitos son fáciles de cubrir como se pueden observar en el cuadro 3 y formatos (ver anexo). Además, los costos de las licencias podría decirse que son irrisorios. Además que cada uno de los establecimientos detallistas están interesados en proyectar una imagen específica hacia el consumidor con base en su estrategia comercial. Cada una de las tiendas goza de una identidad o personalidad que el cliente percibe, relacionada y recuerda.

CUADRO 3.

Requisitos legales para la apertura de Supermercados y tiendas de autoservicio en la Zona Metropolitana de Guadalajara*	
<p>Guadalajara 1 día hábil sin Inspecciones "A"; 1.- Solicitud al Ayuntamiento firmada por el representante legal o propietario en original (costo de la solicitud \$18.50) ver anexo 7b 2.- Copia del Acta constitutiva (persona moral) 3.- Dictamen favorable del Depto. de control de uso de suelo. 4.- Copia de Identificación con firma y fotografía 5.- Copia de Contrato de arrendamiento y copia de identificación del arrendador y/o carta plaza comercial(en su caso) 6.- Copia comprobante de domicilio de la empresa (predial) 7.- Costo de la licencia \$109.00 Licencia "A" giros blancos sin inspecciones Licencia "B" giros con inspecciones de ecología, bomberos, reglamentos y obras públicas Licencia "C" con venta de cerveza o</p>	<p>Zapopan A) Máximo 1 día 1.- Solicitud al Ayuntamiento firmada por el representante legal o propietario para licencia de giro y uso de suelo,(ver anexo 8a) 2.- Copia acta constitutiva (en caso de ser persona moral) 3.- Copia de identificación del representante legal 4.- Croquis de ubicación 5.- 3 fotografías (1 de frente indicando el número exterior del domicilio, 1 de la parte interna del local, 1 del área de estacionamiento) Ley sobre venta y consumo de bebidas alcohólicas en el Estado.- Planes de Desarrollo Urbano de Centros de Población.- Reglamento de Comercio del Municipio.- Reglamento Estatal de Zonificación.</p>

licores menores a 12 grados maquinitas de video juegos, billares etc. Licencia "D" venta de bebidas alcohólicas mayores de 13 grados, cabaret, cantinas, rest/bar,etc. Dictamen de uso de suelo Reglamento Estatal de Zonificación Reglamento de Comercio del Municipio Planes Parciales de Urbanización Vigentes. Solicitud \$ 18.50, Licencia \$ 109.00	Giros Controlados Según La Ley De Ingresos Vigente. Forma De Licencia \$ 100.00, Forma De Solicitud \$26.0
---	--

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.jalisco.com.mx>

* No se encontró información disponible para los municipios de Tonalá ni Tlaquepaque.

Entre las tiendas departamentales de la cadena Wal Mart, ha establecido alianzas estratégicas con Aurrera, restaurantes y almacenes de Ropa.

Bodega Aurrera tiene la mayor contribución cerca de una tercera parte del total de ventas (cuadro 4).

CUADRO 4.

Unidades y participación porcentual de ventas del grupo Wal Mart			
	Unidades	Porcentaje (%)	Contribución de ventas (%)
Bodega Aurrera	213	26	31
Sams Club	70	8	28
Wal Mart	106	13	27
Superama	55	6	6
Suburbio	55	6	5
Vips	301	37	3
Total	800	100	100

(*) al 30 de Abril de 2006

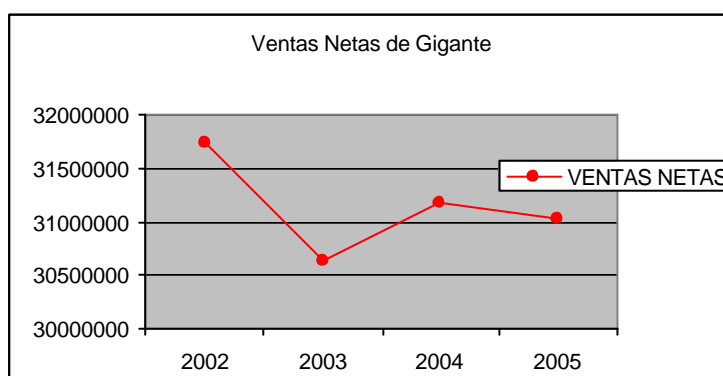
Fuente: datos de los Informes trimestrales de Wal-mart, 2006.

El crecimiento de las tiendas Wal mart en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG)

La percepción del consumidor de los comercios detallistas, es lo que se define como la imagen del detallista. Imagen sobre la cual depende la decisión de compra en determinada tienda o en otra. El consumidor acudirá a la tienda que sea más de su agrado. De acuerdo a Nicholson (2005:408) la ventaja de las tiendas minoristas, en este caso de Wal- Mart, alcanzó su posición explotando economías de escala y también las ventajas que obtuvo por ser la primera en jugar con su estrategia inicial de trabajar en pequeñas localidades.

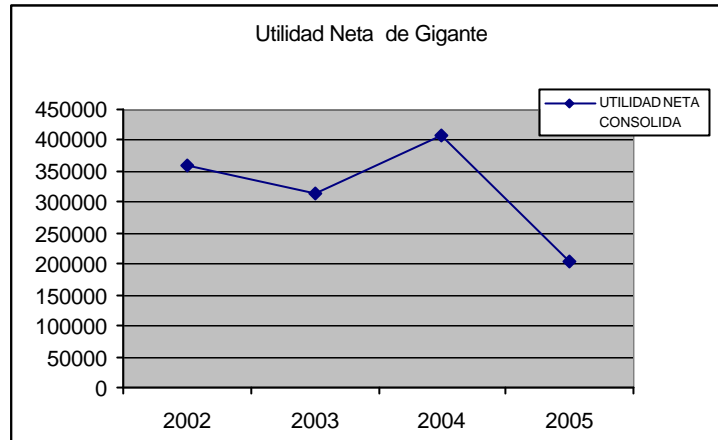
Actualmente Wal mart se localiza en grandes ciudades, en la ZMG compite principalmente con las tiendas Gigante, ganándole gran parte de mercado lo que ha hecho que Gigante esté perdiendo posicionamiento en el mercado lo que ocasiona que sus ventas estén disminuyendo a nivel nacional y por ende de la zona metropolitana de Guadalajara (gráfica 1,2). Incluso acaba de cerrar una tienda Gigante y otras han disminuido considerablemente sus ventas (entrevistas con cajeras de tiendas Gigante Plaza Patria y Circunvalación), específicamente la ubicada en Plaza Patria, a raíz de la ubicación del Wal Mart de Ávila Camacho.

GRAFICA 1



Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Gigante.

GRAFICA 2

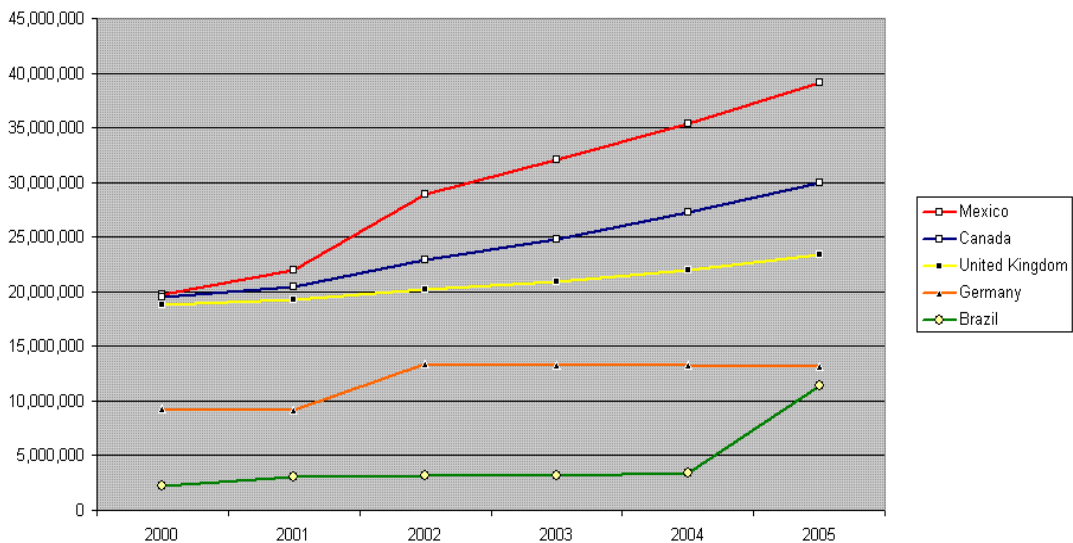


Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Gigante.

Se prevé que el crecimiento acelerado de Wal Mart continúe. México es uno de los principales países que presenta el mayor aceleramiento en la introducción de tiendas Wal-Mart (gráfica 3). Debido a que es un mercado potencial, cuenta con más de 100 millones de habitantes, de los cuales 50% tiene menos de 21 años y 33% menos de 14 años de acuerdo a las cifras del último censo de población. Se tiene contemplado para el año 2005 la apertura de 9 Wal Mart más a nivel nacional .

GRAFICA 3

Wal-Mart International Square Footage (in countries with OVER 10 million sq. feet)



Fuente: <http://walmartspace.blogspot.com>

<http://walmartspace.blogspot.com>

El comportamiento estratégico de Wal Mart y Gigante

La estrategia de multiformato hasta el momento le ha funcionado mayormente a Wal-Mart. En la estrategia de la introducción de un producto nuevo y la devolución del dinero, con su introducción podría explicar algunas de las primeras ventajas de ser la primera en jugar, una razón más importante tal vez, se debe a los problemas de información que aportan los consumidores, porque estos no saben si cumplirá con lo que supuestamente debe proporcionar el producto nuevo. Por tanto, alguien que compra el producto se expone a ese riesgo. Si el producto funciona como es anunciado, el consumidor podría decidir quedarse con él mientras se van desarrollando otras marcas “copiadoras. Por lo tanto, ser el primero tiene sus ventajas. Por eso Wal-Mart ofrece el 200% cuando un producto de introducción no reúne las expectativas del cliente (Nicholson, 2005:408) (cuadro 5).

CUADRO 5

Estrategias competitivas de Wal Mart y Gigante, 2005	
<i>Gigante</i>	<i>Wal- Mart</i>
Precios bajos garantizados	Precios bajos todos los días y por tiempo determinado se bajan aún más.
	Prácticas monopolísticas
Mejor atención al cliente	Adquisición de otras cadenas de supermercados
Comparar precios con la competencia	Satisfacción 200% *
Ubicación de los departamentos el una tienda	Liquidación
Ofertas en los productos. Ejemplo lleva 3 y paga 2	Superartículo, es un artículo diseñado exclusivamente para el cliente
Ya no existen descuentos. Solo precios bajos	Marcas exclusivas en salud y belleza “equate”
Garantías de frescura en alimentos perecederos	Marcas exclusivas en abarrotos y químicos “Great value”
Oferta garantizada.	
Servicio en cajas Garantizado	
Apoyar a la gente de la tercera edad	
Tarjetas de descuento	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a clientes y promocionales de las tiendas. Enero-mayo del 2006.

*Significa que si el producto adquirido no es de entera satisfacción se lo cambian por otro y además le devuelven su dinero. Aplica solamente en los artículos que por primera vez se exhiben en piso de ventas.

Al analizar la política de Wal Mart precios bajos todos los días, se analizaron los precios de artículos de la canasta básica y artículos de lujo de las tiendas Wal Mart y Gigante (cuadro 6). Llegando a la conclusión de que Gigante es un espejo de los precios de Wal-Mart. Las diferencias mayores de precios se dan en los artículos de la canasta básica hasta un 32% es más barato comprar el Wal-Mart que en Gigante. Aunque en otros productos las diferencias son de apenas “centavos”, la gente incurre en una ilusión de

liquidez, al acudir al establecimiento compra otro tipo de artículos que no necesita y al final gasta lo no planeado.

Dentro de las estrategias competitivas de Wal-Mart figura el precio y la ubicación estratégica de sus negocios.

CUADRO 6

Artículos de canasta básica	Gigante (pesos)	Wal-mart (pesos)	Variación porcentual
Cereal Zucaritas 950 gr	33.90	25.50	32.9
Avena Quaker 370 gr	21.30	20.80	2.4
Maseca	5.74	5.40	6.3
Aceite Capullo	17.80	17.00	4.7
Sal La Fina	2.59	2.50	3.6
Frijol Verde Valle	17.90	17.00	5.3
Arroz Verde Valle	15.20	11.40	33.3
Leche en polvo Nido	60.00	60.00	0.0
Artículos de lujo			
Licuada Oster 10 vel.	429.00	424.00	1.2
TV Samsung 21"	4,199.00	4,150.00	1.2
Microondas LG	999.00	975.00	2.5
Plancha Blackandecker	189.00	149.00	26.8
Sandwichera Moulinex	279.00	223.00	25.1
TV Samsung 54"	15,999.00	14,900.00	7.4
TV Samsung Slim Fill	2,999.00	2,899.00	3.4
TV Sharp	1,499.00	1,996.00	(24.9)

Fuente: Elaboración propia con base en recorrido de campo en las tiendas Gigante y Wal-Mart de Guadalajara, ubicadas en Plaza Patria y Ávila Camacho, 8 de junio 2006.

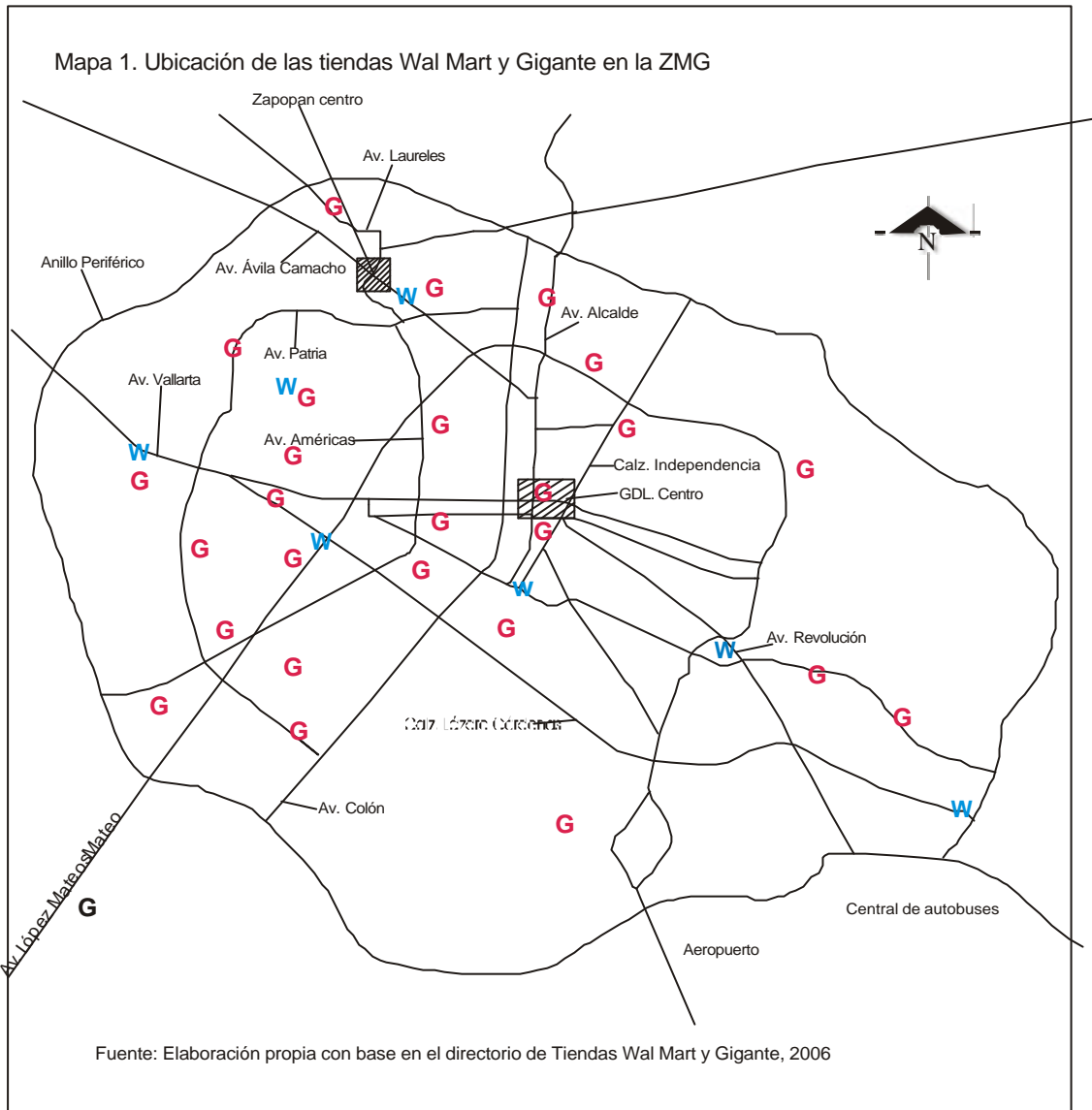
El modelo de oligopolio de Hotelling habla de la competencia por el espacio e indica que conforme los productores se acercan más al consumidor, se generarán economías de escala pero también pueden llegar a generarse aglomeraciones (Nicholson, 2005:393). La economía de escala se da cuando un consumidor desea adquirir un bien o servicio se desplazará hasta los lugares donde podrá contar con una variedad de posibilidades de elección sin tener que hacer grandes costos en sus desplazamientos. Al respecto también Nicholson (2005:377) plantea el modelo de Salop de la competencia por espacio, los consumidores están ubicados uniformemente en un círculo, que puede presentar un espacio geográfico real o el espacio de un producto, la presencia de dos empresas altamente competitivas en los mismos productos, en este caso, Wal-Mart y Gigante (A y B), desalienta la entrada de otra (C). En el mapa se observan algunas zonas en las que estos dos competidores se encuentran muy próximos entre sí.

Se observa que existen puntos muy específicos y diferenciados de este tipo de tiendas. Para el caso de Wal-Mart, observamos que existe un corredor en la ubicación, específicamente en las principales avenidas y cerca de Plazas comerciales. Las tiendas Wal-Mart presentan un patrón de ubicación cual si fuera la columna vertebral de la ciudad, la atraviesan de suroeste a noreste (mapa1). A diferencia de Gigante quien presenta una mayor dispersión en sus ubicaciones.

Se encontró, además, que siempre a un lado de una tienda Gigante se encuentra un Wal-Mart. Proliferan en los municipios de Zapopan y Guadalajara, debido a que son las zonas de mayor poder adquisitivo y la población por lo regular acude a este tipo establecimientos, dejando atrás la costumbre de acudir a los tianguis.

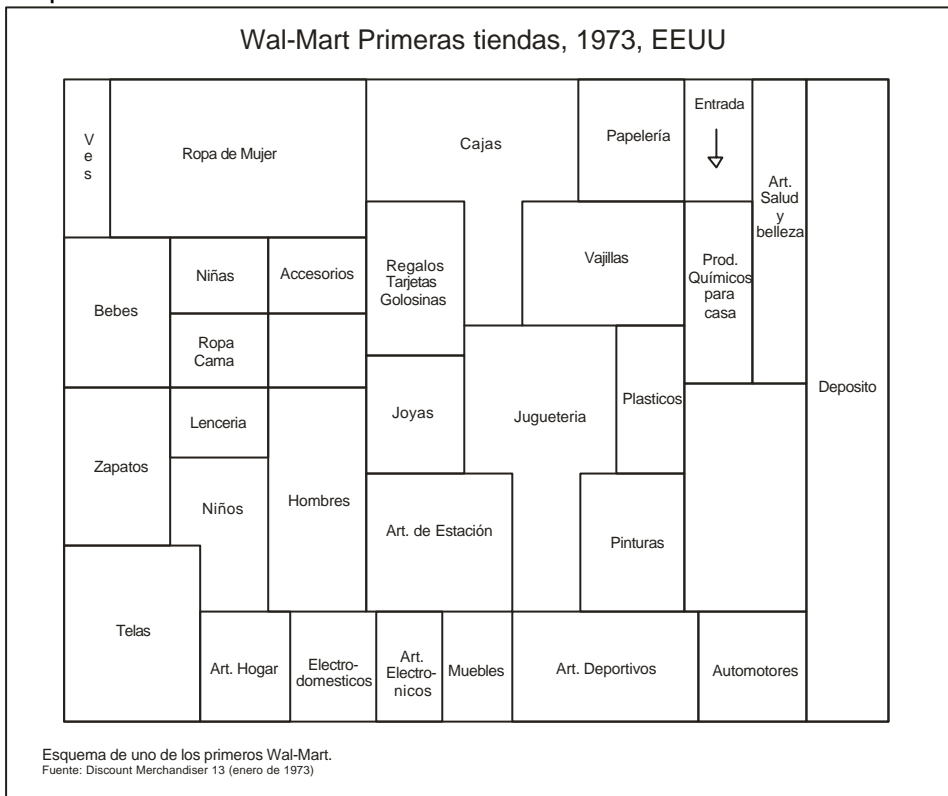
Se puede observar que las tiendas de autoservicios han sacado provecho de las economías de escala generadas por la concentración. En un principio Gigante se aprovechó de esta estrategia al ubicarse en las principales plazas comerciales y fue considerada como tienda ancla³, ahora, se detecta que Wal-Mart busca competir por medio de la localización estratégica de sus negocios.

³ Se considera tienda ancla, a los establecimientos a los que la gente tiene que acudir a hacer sus compras más necesarias. Por lo regular las tiendas de autoservicios fueron consideradas así, cuando se instalaron en las principales plazas comerciales de la ciudad.

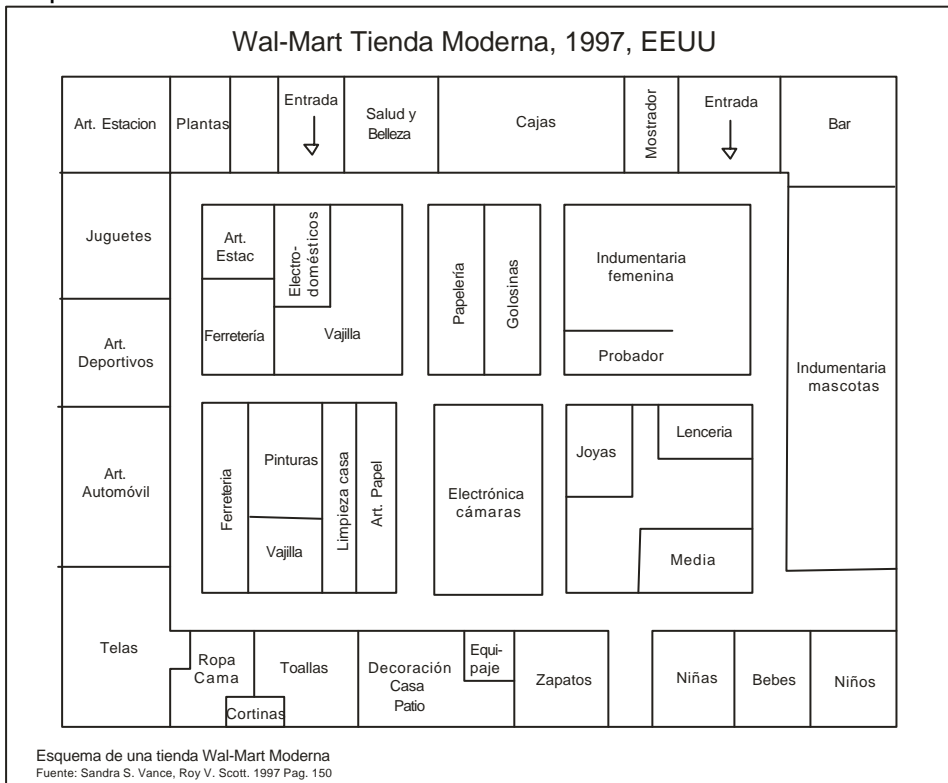


También se encontró que la estrategia para el acomodo de las mercancías responde a una lógica en donde se exhiben los productos que no son necesarios al principio y cerca de las cajas, dejando los abarrotes al final, aunque este esquema a evolucionado específicamente en el caso de wal-mart que donde se pudo obtener información de años anteriores. Ver esquemas 1. 2 y 3.

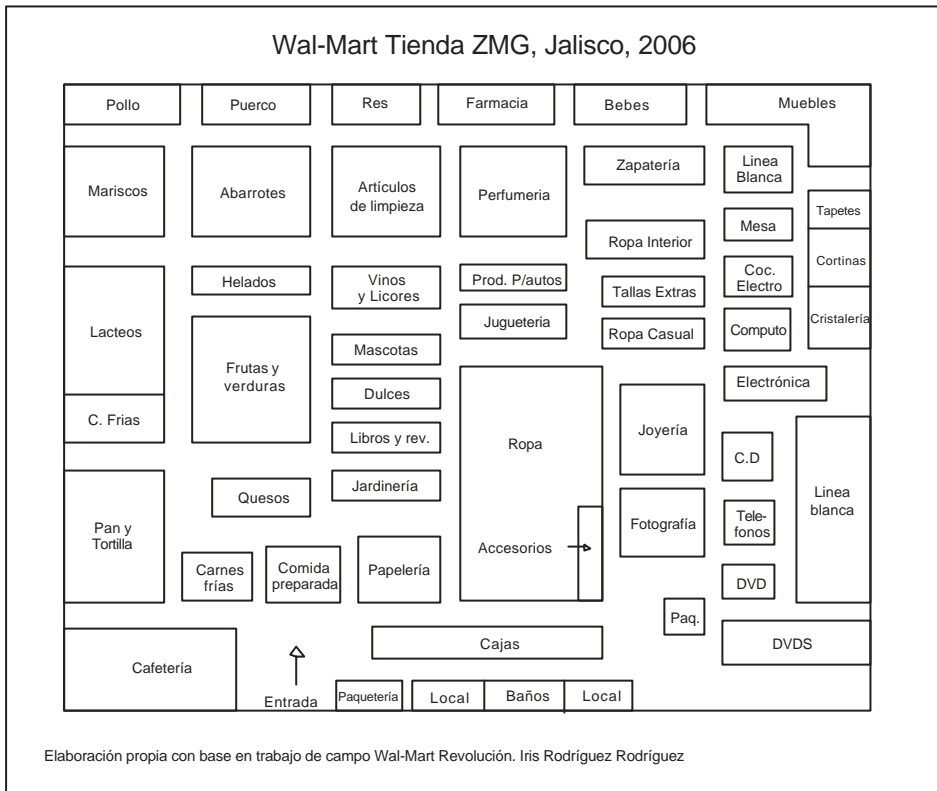
Esquema 1



Esquema 2



Esquema 3



Conclusiones

Dentro de los principales hallazgos que arrojó la presente investigación destacan los siguientes aspectos:

1. Las tiendas Wal Mart y Gigante se encuentran inmersas dentro de un mercado oligopolista.
2. La apertura comercial ha propiciado e incentivado la proliferación de capitales extranjeros dentro de las inversiones dentro de las tiendas de autoservicios.
3. Los competidores se han tenido que ir ajustando a las políticas de comercialización de Wal- Mart, ello ha traído como consecuencia el cierre de pequeños establecimientos que no han podido competir. Así como de algunas tiendas de autoservicio ya consolidadas como Gigante.
4. La estrategia de competencia de Wal-Mart se basa en precios, productos, publicidad y ubicación.

La hipótesis de trabajo que se planteó fue respondida ya que todo productor o en este caso, comercializador busca maximizar su beneficio, para ello, emplea todas las estrategias que le permitan posicionar sus productos en el gusto y al alcance del consumidor.

Las estrategias que se detectaron son sólo algunas que se pueden acceder por medio de las fuentes consultadas y son empleadas ser los líderes en un mercado competitivo, que presenta características oligopolísticas, los productores no han tratado, por lo que se observa de establecer cárteles o colusiones que les permitan fijar precios monopólicos; si no que compiten con los recursos que poseen para posicionarse en el mercado.

Por último, consideramos mencionar para futuras investigaciones que es necesario analizar a profundidad lo siguiente: ¿Cuál ha sido el impacto de las tiendas de abarrotes o las llamadas tienditas de esquina cuando se han ubicado las tiendas de autoservicio a su alrededor?, ¿Contribuyen realmente en la creación de empleos con calidad? ¿En verdad la competencia no está coludida? ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los tapatíos en torno a este tipo de establecimientos?.

Bibliografía

Basker, Emek (2005) "Job Creation or Destruction? Labor-Market Effects of Wal-Mart Expansión", *Review of Economics and Statistics* . Vol 87 (1) pp. 174-183.

Horsky, Dan y Nelson, Paul (1992), "New brand positioning and pricing in an Oligopolic Market", *Marketing Science*, Vol. 11, No. 2, pp. (133-153).

Nicholson, Walter (2005) *Microeconomía Intermedia*. Novena Edición, Thompson, México.

Porter, Michael, 1991, "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Managerial Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

Vance, Sandra y Scott, Roy (1997) *Wal Mart*, Una historia del fenómeno de Retail de Sam Walton, Grupo Editorial Temas, Buenos Aires Argentina.

Varian, Hal R. (1996), *Microeconomía intermedia: un enfoque actual*, Antoni Bosch, Barcelona.

[En línea]: http://www.walmartmexico.com.mx/walmex_BMV.pdf, [Consulta: 15 de junio de 2006].

[En línea]: http://www.walmartmexico.com.mx/informe2004/informe_esp/rentabilidad.html, [Consulta: 6 de junio de 2006].

[En línea]: <http://www.jalisco.com.mx>, [Consulta: 2 de mayo de 2006].

[En línea]: <http://www.gigante.com.mx>, [Consulta: 28 de mayo del 2006].