

El tamaño sí importa: Monopolio, el monopsonio y el impacto de Wal-Mart en México

Chris Tilly*
José Luis Álvarez Galván**

Wal-Mart de México es la empresa privada la más grande de México. Resulta de la adquisición de la empresa comercial la más grande en México –Grupo Cifra–, por la empresa comercial la más grande en Estados Unidos en 1997, y ha dejado atrás a todos competidores en el comercio detallista (ver gráfica 1). Siguiendo con la cadena de superlativas, ahora forma parte de la empresa comercial –y empresa privada– más grande en el mundo. El tamaño de Wal-Mex, y sus lazos con su compañía madre, implican un poder significativo en varios mercados: poder monopólico en el propio mercado detallista, y poder monopsónico en los mercados de trabajo y para mercancías. En investigaciones anteriores, hemos analizado el fenómeno que es Wal-Mart de México, y sobre todo en cuanto a calidad, en términos absolutos y relativos, de sus empleos (Álvarez, 2005; Álvarez y Tilly; 2006; Tilly, 2005; Tilly, 2006; Tilly y Álvarez; 2006).

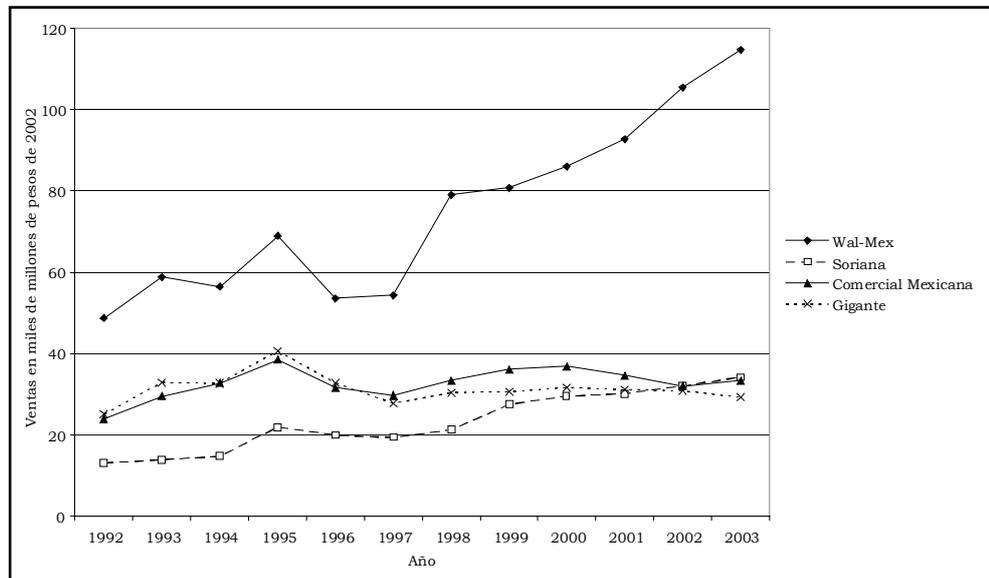
* Department of Regional Economic and Social Development University of Massachusetts Lowell.

** Department of Sociology London School of Economics and Political Science.

El artículo es producto del Segundo Seminario de Microeconomía Heterodoxa, sobre el tema de “Monopolio, Teoría y Práctica” Universidad Nacional Autónoma de México, México, DF. del 10 al 13 de octubre de 2007.

Los autores agradecen a la Fundación Rockefeller, la Comisión México-US Fulbright-García Robles, el Conacyt, y la University of Massachusetts Lowell por la ayuda financiera. También a Iraida Elena Blanco, Patricia Jiménez, y Beth O'Donnell por la excelente asistencia de investigación.

Gráfica 1
Ventas anuales de Wal-Mex y sus tres competidores principales, 1992-2003
(ventas en miles de millones de pesos de 2002)



Fuente: datos de la revista *Expansión*, compilados bajo la supervisión de Enrique Dussel Peters.

En este artículo, intentamos explorar tres preguntas que surgen muy directamente, dos del poder monopolístico y una del poder monopsonico de una tal empresa:

- 1) Su presencia en México ¿Lleva consigo la McDonaldisación (Ritzer, 1993, 1998)?, es decir la replicación de la cultura y las prácticas de la compañía madre estadounidense.
- 2) Frente a este desafío monolítico, ¿Cuáles son las respuestas principales de otras empresas comerciales mexicanas?, y ¿Cómo parecen las posibilidades de éxito de estas estrategias variadas en este mercado tan transformado?
- 3) ¿Cuál es el impacto de Wal-Mex como monopsonio sobre los proveedores mexicanos?

Concluimos que el poder *monopolístico* de Wal-Mart de México enfrenta obstáculos y limitaciones muy significativos. Sin embargo, su poder *monopsonico*,

junto con lo de sus competidores principales, ya ha alterado los mercados mayoristas para la comida y otras mercancías en México.

1) Wal-Mart de México: ¿agente de McDonaldización?

Sociólogo George Ritzer (1993, 1998), en su “hipótesis de McDonaldización,” sugiere que la extensión de empresas transnacionales en todo lado del mundo impulsa un proceso de homogeneización de culturas consumidores, tanto que de prácticas empresariales. Otros analistas disputan esta hipótesis. Michael Porter (1990) y Michael Storper (1997) plantean que en una economía globalizada, son los sectores con los recursos y estrategias los más *distintos* que compiten exitosamente y sobreviven en cada región. Susan Christopherson (2002) señala que, aunque la presión competitiva global es universal, las instituciones particulares de países distintos favorecen la competitividad en industrias distintas. La evidencia empírica acerca del comportamiento las transnacionales indica que, en general, ajustan sus prácticas para acomodar la cultura y las instituciones en cada país (Almond, 2007, Ferner y Almond, 2007, Gunnigle, Collings, y Morley, 2007, Levésque y Hu, 2007). En el caso del comercio detallista, dicen Yuko Aoyama y Guido Schwarz (2006, p. 275), “la globalización detallista exitosa es sinónima con la localización detallista.”

Si hay McDonaldización en el comercio, se esperaría que Wal-Mart, la empresa comercial principal en el mundo, la practicara. Y si Wal-Mart practica la McDonaldización, se esperaría que la practicara en México, donde mantiene una presencia segunda solamente a su presencia en Estados Unidos. Es cierto, como hemos explicado en otro trabajo (Tilly, 2005, 2006; ver también Biles, 2006) que las otras empresas comerciales mexicanas principales han imitado Wal-Mart—su sistema de precios, sus innovaciones logísticas, sus procedimientos estandarizados. Pero, al lado contrario, hallamos que Wal-Mart en México desvía significativamente de sus prácticas en Estados Unidos, en términos de precios y del trato de los empleados.

En su país natal de Estados Unidos, Wal-Mart es famoso para cobrar precios debajo de casi todos sus competidores. Ejerce su enorme poder de compra para presionar los proveedores para bajar sus precios, y otorga mucho de los ahorros al consumidor con su política de “precios bajos todos los días.” Pero en México, como se puede ver en el Cuadro 1, Wal-Mart no ofrece precios bajos todos los días. Según las encuestas de la Procuraduría Federal del Consumidor, en la Ciudad de México y Guadalajara, para una muestra de más de mil mercancías en cada ciudad, aunque Wal-Mart sea más probable

de ofrecer el precio mínimo que sus tres competidores, cobra el precio mínimo solamente en 14-18% de las instancias. En Monterrey, Soriana y Gigante son más probables que Wal-Mart de ofrecer el precio mínimo. Y en todas las tres ciudades, Wal-Mart cobra el precio *máximo* en entre 4-7% de los casos.

Cuadro 1
Empresas comerciales con precios máximos y mínimos en tres mercados
20-25 febrero, 2005

	México, D.F.		Guadalajara		Monterrey	
Número de mercancías	1.987		1.456		1.192	
	Porcentaje de mercancías					
	Precio min.	Precio max.	Precio min.	Precio max.	Precio min.	Precio max.
Wal-Mart	14.4	7.4	17.7	4.1	2.7	6.4
Soriana	0.0	0.0	3.4	12.7	6.1	18.5
Comercial Mexicana	11.0	30.1	10.4	6.9	0.0	0.0
Gigante	5.1	13.9	7.0	15.9	7.1	14.1
Otras empresas	69.5	48.5	61.4	60.4	84.1	61.1

Fuente: Procuraduría Federal del Consumidor, México.

De hecho, la revista *DSN Retailing Today* (Braine, 2004) reporta, “Para el consumidor mexicano promedio, una visita a un supercentro Wal-Mart es una experiencia de alta categoría” – algo que nunca se diría de los Wal-Mart en Estados Unidos.

La explicación de esta divergencia es bastante sencilla: en México, Wal-Mart forzosamente tiene que adoptar como mercado blanco la clase media. Su modelo de producción depende de economías de escala, lo que implica tiendas enormes. Wal-Mart entonces construye relativamente pocas tiendas, y muchos de estas se ubican en centros comerciales no-céntricos. Entonces las tiendas están mucho más accesibles para los que tienen autos, lo que es un indicador de la clase media en México (en contraste con Estados Unidos, donde la posesión de un auto está mucho más difundido). Además, Wal-Mex no puede esperar a competir con los precios de las microempresas

informales que no pagan impuestos, no tienen edificios, y sobreviven de la “autoexploración” del trabajo familiar – otra vez, un factor que contraste con Estados Unidos, donde el sector informal es mucho menos significativo.

¿Y el trato de los trabajadores? Wal-Mart tiene la reputación en Estados Unidos de pagar salarios bajos y ofrecer menos de prestaciones que sus competidores (Carré, Holgate, y Tilly, 2006). Dube, Eidlin, y Lester (2005) han estimado el “efecto Wal-Mart”: la entrada de un Wal-Mart en un condado metropolitano deprime el nivel de los salarios comerciales en el condado entero (Cuadro 2).

Cuadro 2

El “efecto Wal-Mart”: el impacto de la apertura de una tienda Wal-Mart sobre salarios medios en sectores seleccionados, tres años después de la apertura
(Condados en áreas metropolitanas)

Efectos sobre salarios en...	% cambio en salario medio
Mercancías generales	-0.8 a -0.5%
Abarrotes	-0.9 a -0.8%
Demás del comercio detallista	0% (0.4-0.6% pero no significativo)

Fuente: Dube, Eidlin, y Lester 2005.

Nota: todos los resultados son estadísticamente significativos, salvo los coeficientes para “Demás del comercio detallista.”

Sin embargo, el caso mexicano es distinto. Si comparamos los salarios contractuales extraídos de contratos colectivos (Cuadro 3) o salarios actuales (Cuadro 4), Wal-Mart paga salarios ligeramente encima de los de sus competidores. (La única excepción es un puesto de tianguis, cuyo propietaria emplea a la hija de un vecino por dos días por semana). Este nivel excede también el salario promedio en el comercio, y aún más el salario mínimo diario de aquella época. Pero la comparación con el promedio a través de todas industrias nos recuerda que el comercio en general paga sueldos muy bajos.

Cuadro 3
Salarios diarios contractuales en Wal-Mart y sus competidores,
Guadalajara y León, 2004

Empresa	Salario diario contractual
Wal-Mart (ayudante de piso, mercancías generales)	75.30
Gigante, Comercial Mexicana, Soriana	54.59-75.03
Salario mínimo	43.73
Promedio en comercio minorista	66
Promedio en todas industrias	160 (pero 35% ganan < 2 SM)

Fuente: contratos colectivos revisados por Chris Tilly, 2004.

Cuadro 4
Salarios quincenales actuales en empresas comerciales, Morelia, 2004

Empleo(s) y empresa	Salario quincenal	Comentarios
Cajera, Wal-Mart (Aurrera)	1350	
Cajera y ventas de ropa, Departamental	1000-1250	Incluye bono
Cajera, Cadena gourmet	1200	
Ayudante y cajera/gerente, Super de esquina	1166-1348	Salario si tuviera 48 horas por semana
Ayudante, Puesto de tianguis	1600	Salario si tuviera 48 horas por semana

Fuente: entrevistas con gerentes y empleados, 2004.

Respecto a las prestaciones, en México, Wal-Mart ofrece un paquete igual a algunos de sus competidores, inferior a otros, sin gran distinción (Cuadro 5). La distinción se disminuye aún más cuando se da cuenta que la rotación de personal queda muy alta en el sector comercial (más de 100% por año según la encuesta la más reciente de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales), lo que implica que pocos empleados se quedan para gozar de las vacaciones largas o un plan de jubilación.

Cuadro 5
Prestaciones ofrecidas por Wal-Mart y sus competidores, 2004

	<i>Wal-Mart</i>	<i>Gigante, Comercial Mexicana, Soriana</i>
<i>Días de salario en el aguinaldo</i>	30	30
<i>Días de vacaciones, después de 2 años</i>	8	8-10
<i>Prima vacacional como % del salario usual</i>	25%	25-50%
<i>¿Plan privado de jubilación?</i>	No	No - Sí

Fuente: contratos colectivos revisados por Chris Tilly, 2004.

La distinción en la política de compensación entre Wal-Mart-Estados Unidos y Wal-Mex parece reflejar la divergencia en el mercado blanco. Como Wal-Mart de México intenta de servir a las clases medias en vez de atraer clientes por los precios los más bajos en el mercado, tiene que asegurar un nivel adecuado de servicio para satisfacer los clientes deseados. Asegurar el nivel de servicio, en turno, requiere ofrecer compensación suficiente para atraer, retener, y motivar empleados con un nivel adecuado de calificación.

Un aspecto final acerca del trato de los empleados es la tolerancia o no de los sindicatos. En Estados Unidos y Canadá, Wal-Mart ha resistido los sindicatos al punto de despedir empleado y cerrar departamentos y hasta tiendas enteras para evitar un contrato colectivo (Featherstone, 2004). Resulta que no hay representación sindical en ningún tienda Wal-Mart en Estados Unidos, y solamente en una en Canadá (donde la resistencia de Wal-Mart sigue hasta la fecha). Otra vez, el caso de México es distinto. El autor Tilly revisó contratos colectivos en las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje en el Distrito Federal, Guadalajara, León, y Tlaxcala, y encontró contratos colectivos para tiendas Wal-Mart en cada de las Juntas Locales – docenas en total. Aunque la evidencia al respecto no es definitivo porque no localizó contratos para cada tienda Wal-Mart en cada una de las localidades, y porque no revisó los contratos en todas las entidades de la República, la evidencia nos parece fuerte que la representación sindical en Wal-Mart de México es universal, o casi así. (Discutimos la evidencia para y contra esta proposición en más detalle en Tilly y Álvarez, 2006).

Pero es importante agregar que desgraciadamente, en México el contrato colectivo no lleva consigo la representación debida. De hecho se ha sugerido que muchos contratos mexicanos, sobre todo en el comercio detallista, son

nada más “contratos de protección” (Bouzas y Vega, 1999). En la encuesta que hicimos con gerentes y empleados de empresas comerciales en 2004, la muestra incluye 9 tiendas de los cuales Tilly revisó un contrato colectivo vigente; en 6 de las 9, ni un empleado sabía que hubo un sindicato; en algunos ni siquiera los supervisores ni gerentes sabían.¹ Además, en una entrevista con un representante del CTM en Tlaxcala en 2007, se nos dijo que cuando intentaron de organizar un sindicato verdadero en la tienda Wal-Mart (Aurrera) en la ciudad de Tlaxcala, Wal-Mart despidió a todos los empleados. Actualmente esta tienda tiene contrato con otro sindicato del CTM con sede en el DF; los empleados a los cuales entrevistamos no están concientes que existe un contrato.² Entonces en México, la resistencia de Wal-Mart a un contrato verdadero parece tan fuerte que en Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, esta resistencia exitosa no prevalece en todo el mundo — por ejemplo, en Brasil Wal-Mart acepta contratos colectivos verdaderos con la Central Única dos Trabalhadores y Força Sindical (comunicación personal, Joao Paulo Cândia Veiga, Instituto Observatorio Social, 2007; ver también Tilly, 2007 para análisis de variaciones en las prácticas de Wal-Mart frente a los sindicatos).

Wal-Mart de México entonces no presenta un caso de McDonaldisación. Tiene como blanco una clase de consumidores distinto de la empresa madre en Estados Unidos. Sigue también una política distinta de compensación. Respecto a la representación sindical, la meta de la compañía puede ser igual, pero las diferencias institucionales entre los dos países resultan en la falta absoluta de sindicatos en Estados Unidos pero la representación sindical aparentemente universal en México. Proponemos que estos elementos — el cliente blanco, el trato de los trabajadores, y la relación con los sindicatos — pueden variar precisamente porque no forman partes medulares del modelo Wal-Mart. En cambio, la medula de este modelo consiste en operaciones de descuento (ganando utilidades de volumen grande con margen pequeño), alta tecnología logística, y poder de compra que se manifiesta en presión extrema sobre proveedores.

2) Respuestas competitivas a Wal-Mart de México

Las empresas comerciales mexicanas prosiguen cuatro estrategias en reacción a la presencia de Wal-Mart. Los renombramos las estrategias de a) Alta

¹ No podemos revelar sí o no Wal-Mart está incluido en la muestra, porque prometimos la confidencialidad a toda empresa participante en la muestra.

² En este caso, no hubo promesa de confidencialidad.

categoría, *b*) Más Wal-Mart que Wal-Mart, *c*) Modernización adentro de nichos, y *d*) Informalidad. A continuación se describen las cuatro.³

a) Alta categoría

Las empresas que siguen este camino compiten con Wal-Mart por ofrecer una o más de tres cosas. Primero, algunas intentan de ofrecer una calidad superior de mercancías, enfocándose sobre todo en los productos frescos (carnes y quesos, frutas y verduras, pan). Calidad superior puede también implicar un surtido más amplio de mercancías, y productos dirigidos a los gustos regionales. Segundo, unas empresas presentan una experiencia estética superior, es decir tiendas bien organizadas, y atractivas. Finalmente, algunas proveen servicio superior, sobre todo en asegurar que los empleados acogen a los clientes.

De hecho, hay dos variantes de la estrategia de “alta categoría.” De un lado, hay cadenas regionales que ejercen la opción “nicho alto”: ofrecen productos de lujo, muchos importados. Típicamente ofrecen un surtido amplio de vinos y ultramarinos, pero un surtido limitado de bienes cotidianos. Ocupan locales de tamaño pequeño o mediano en colonias de clase media-alta en áreas urbanas, y cobran precios más altos de Wal-Mart. Esta rama de la estrategia se podría llamar “más Superama de Superama,” con referencia a la marca la más lujosa de la empresa Wal-Mex. Es cierto que estas empresas atraen a clientes a los cuales Wal-Mart con dificultad alcanza. Pero ocupan un nicho chico; no ponen en peligro la dominación de Wal-Mart en el terreno de los autoservicios y supermercados.

Por otro lado, hay unas compañías que ejercen la opción “masa-alta” — es decir, vender volúmenes masivos en el formato autoservicio, pero ofreciendo mercancías y una experiencia mejor que en Wal-Mart. Se incluyen en este grupo cadenas en transición entre regionales y nacionales, como Soriana y HEB (ambos con base en Monterrey). La estrategia “masa-alta” tiene un potencial interesante porque explota una debilidad que es la otra cara de la fuerza de Wal-Mart. Wal-Mart gana fuerza de las economías de escala de un sistema masivo de distribución, que depende además en crecimiento rápido. Pero las economías de escala implican un surtido más o menos uniforme a la escala nacional (o aún continental), y productos menos frescos. Y el cre-

³ Este apartado se base en estudios de caso utilizando reportes de prensa además de 126 entrevistas, hechas en 2003-2004, en 17 cadenas comerciales grandes, 12 negocios comerciales locales, y 4 negocios relacionados en México.

cimiento rápido implica dificultades en reclutar gente calificada, imponer estándares de calidad, y conocer las preferencias de los clientes en cada lugar. Entonces, empresas dispuestas a sacrificar un poco de la rapidez en el crecimiento para mantener la calidad y aprender más de sus clientes, pueden competir efectivamente. No es casual que los dos protagonistas tienen como base Monterrey, una región más acaudalada donde tal vez los clientes ponen más valor en la calidad y el servicio.

Ambas ramas de la opción de alta categoría implican también una estrategia laboral. Para mantener la calidad y una apariencia atractiva, se necesita mucha atención de los empleados: rotar los perecederos, arreglar a las demás mercancías, notar faltantes. Eso y ofrecer servicio mejor requieren tener empleados comprometidos y bien capacitados. Entonces estas empresas tratan de retener, motivar, y capacitar a sus trabajadores más allá del nivel promedio. Retener y motivar, en su turno, requiere ofrecer algo “extra”: o salario y prestaciones superiores, o trato mejor de parte de los gerentes, o oportunidades para ascender.

b) Más Wal-Mart que Wal-Mart

La segunda estrategia mayor es imitar a Wal-Mart, con la esperanza de que vayan a sobrevivir por mejor ejecución y las ventajas de empresas “nativas” – por ejemplo la lealtad de clientes. Gigante, Comercial Mexicana y, con la compra de las tiendas de Carrefour en 2005, Chedraui son los ejemplos los más significativos de este camino. Estas empresas tratan de crecer rápidamente, invertir en sistemas automatizados de distribución, y promover la oferta de precios bajos. Un paso importante para ellos era la creación en 2004 del consorcio de compra Sinergia (que además incluye Soriana) para lograr un poder de compra semejante a lo de Wal-Mart de México. Todavía no están amenazando a Wal-Mart con la derrota. Pero siguen sobreviviendo, aunque a veces con pérdidas significativas (sobre todo en el caso de Gigante, que tuvo que cerrar una cantidad de tiendas en los años 2000).

En términos laborales, las empresas que tratan de hacerse “más Wal-Mart que Wal-Mart” ofrecen a sus trabajadores compensación y condiciones de trabajo parecidas a las de Wal-Mart – ni mucho mejores ni mucho peores. Pero hay una excepción clave: como ya mencionamos, Gigante ofrece prestaciones mejores, inclusive de un aguinaldo y prima vacacional superiores, descuentos significativos en las compras, u un “Plan de Previsión Social.” Entonces de cierto sentido, Gigante sigue una estrategia mixta, con elementos de “más Wal-Mart que Wal-Mart” pero otros de “alta categoría.”

c) *Modernización de nichos*

La tercera estrategia es de cierta manera residual. Se trate en este grupo de modernización de procesos logísticos, laborales, y de venta, en nichos a los cuales no puede alcanzar Wal-Mart con su modelo de autoservicios grandes que venden toda una mezcla de mercancías. Como en el caso de la estrategia de “alta categoría,” hay dos alas de esta opción.

De un lado, tenemos las empresas que se especializan en una rama del comercio, y entonces ofrecen una variedad mucho más amplia de mercancías: por ejemplo, Palacio de Hierro y Liverpool (ambos departamentales, pero sobre todo venden ropa), Coppel (ropa y muebles) y Coppel Canadá (calzado), Elektra (electrodomésticos). Lo que tienen en común estas compañías no es que todos venden en el mismo giro, ni que venden mercancías de un nivel de calidad determinado (Palacio de Hierro y Coppel venden vestido muy distinto), si no que todas ofrecen la *variedad* adentro de categorías particulares de mercancías. Claro, hay también otros aspectos distintos de las estrategias competitivas de estos negocios: Palacio de Hierro promueve la moda actual, Elektra ofrece financiamiento por medio del Banco Azteca, etcétera.

De otro lado, hay empresas que compiten por ocupar espacios geográficos poco accesibles a Wal-Mart. Lo mejor ejemplo son las tiendas de conveniencia, como son Oxxo, Extra, 7-Eleven, y varias cadenas regionales. Como sugiere su nombre, ofrecen conveniencia: en vez de algunas pocas sucursales en cada ciudad ubicados en centros comerciales, la tiendas de conveniencia son ubicuitas, difundidas ampliamente en las colonias residenciales y en las rutas principales. Debido a su tamaño menor, pueden establecerse en áreas con alta densidad de asentamiento. Variante interesante de la empresa Oxxo son las tiendas Bara. Son supers de tamaño medio (2 o 3 veces el tamaño de un Oxxo, pero mucho menor de un autoservicio), ubicados en barrios populares, hasta ahora en unas pocas ciudades. Ofrecen un surtido básico con embellecimiento mínimo y precios relativamente bajos – como un mini-Aurrera. Esta combinación de ubicación conveniente, surtido más amplio de una tienda de conveniencia, y precios accesibles parece constituir una estrategia competitiva con bastante potencial.

Dada la variedad residual de los “modernizadores en nichos,” siguen también una variedad de prácticas laborales. Palacio de Hierro, Liverpool, Coppel, y Elektra pagan por comisión, ofrecen oportunidades a ascender y, sobre todo en las cadenas más de lujo (Palacio de Hierro y Liverpool), pagan

salarios competitivos y pueden ser muy selectivos en la contratación de vendedores. Las tiendas de conveniencia, en contraste, principalmente utilizan sistemas de franquicia y permiten mucha flexibilidad a los franquiciados en contratación y el fijo de salarios. Con frecuencia esta política resulta en contratación de familiares para puestos de supervisión, y salarios bajos con altas tasas de rotación para los demás empleados. Aunque al nivel corporativo hay oportunidades a ascender, para el empleado típico hay pocas.

d) Informalidad y autoexplotación

La última estrategia es la de las microempresas: informalidad y autoexplotación. Los ambulantes, tianguistas, familias que venden de su casa, y muchas micro-tiendas evitan los impuestos completamente o en parte, pagan poca o cero renta, y manejan una infraestructura mínima. Los que venden frutas y verduras surten muchas de sus mercancías directamente de las centrales de abastos. Algunos de estos comerciantes compran contrabando importado ilegalmente, mercancías de imitación o piratas, y hasta bienes robados. Entonces pueden ofrecer precios bajos — tal vez los más bajos de cualquier sección del comercio mexicano. Ofrecen también conveniencia en su ubicación. Y en el caso de los alimentos, pueden ofrecer más frescura.

Mientras tanto, los que ocupan estos negocios — en su mayoría grupos familiares — laboran en condiciones de autoexplotación y precariedad. Típicamente trabajan horas largas, hacen tareas pesadas con protección mínima de los elementos, sin disfrutar de segura social ni otras prestaciones. Tampoco hay oportunidades para capacitación afuera de aprendizaje intrafamiliar, y hay poca probabilidad de “ascender” en el sentido de establecer un negocio formal. Aunque en algunos casos, cuando no hay competencia demasiada, se puede alcanzar una ganancia significativa, en la mayoría de los casos parece una forma de explotación.

En resumen, a pesar de la posición dominante de Wal-Mart en el sector autoservicio, quedan muchos espacios detallistas donde otras empresas, formales y informales, pueden sobrevivir. Wal-Mart de México controla la mayoría de las ventas de supermercado en el país, pero solamente 7% del conjunto de ventas detallistas.

3) El impacto sobre los proveedores

A pesar de la atención brindada a la calidad de los empleos en Wal-Mex, parece que son muy comparables a los empleos en sus competidores. Pero hay

otra dimensión posible de la explotación: la imposición de precios cada vez más bajos sobre los proveedores — una forma de monopsonio. IGD Research, un instituto que estudia el comercio detallista, señala que una empresa comercial grande típica en Francia recibe un margen de solo 7% del excedente de precios sobre costos, pero un margen de 36% de los descuentos otorgados por proveedores (calculado por los autores de datos de IGD Research, 2007, citado en Vorley, 2007).

Existe poca evidencia sobre el caso mexicano. Cédric Durand reportó que Wal-Mex importó de China más de la mitad del valor de sus mercancías en 2002-03 (Durand 2005), lo que implica que hasta 50% puede comprarse en México. Entrevistamos a un proveedor de ropa que quejó fuertemente de su trato a las manos de los autoservicios:

Primero, te piden un descuento. Después, encima de eso, dicen, “Queremos un descuento graduado de volumen” — menos 1% por este monto de ventas, menos 1% mas por ese monto. Después, piden un “descuento confidencial” — confidencial porque nadie lo pone por escrito — por otro 1-2% Y si no provees promotores, otro descuento. Y en el aniversario de la firma del contrato, otro descuento.... Y si mandes la cantidad equivocada, no suficiente, le dan una multa. A veces, la multa borra todo el margen de rentas... Y también tienen una clausula, cuando abren una tienda nueva, si mandes la cantidad equivocada, todo el podido es gratis.

Pero ¡es una descripción de Soriana, no de Wal-Mart! y un consultor, en otra entrevista, dijo que aunque todas las cadenas requirieron descuentos, Gigante entonces (en 2004) tenía la reputación de exigir los descuentos los más extremos. La estrategia de presionar los proveedores no es propiedad particular de Wal-Mart.

Otros investigadores indican que tal vez el peligro mayor para agricultores pequeños mexicanos en la época del autoservicio no es la demanda de bajar los precios, si no el riesgo de exclusión total. Las cadenas de autoservicio privilegian los proveedores que puedan llevar cantidades grandes de producto con calidad alta y rasgos uniformes (Biles 2006, Reardon y Berdegué, 2002, Schwentesius y Gómez, 2002). Estos requerimientos, además de demandas para infraestructura de transportación y refrigeración y demoras largas antes del pago de cuentas, efectivamente excluyen la mayoría de productores pequeños y medianos. Aunque algunos han tratado de alcanzar estos requisitos por formar cooperativas, parece que la mayoría depende en intermediarios (Biles, 2006; Biles, *et al*, 2007; Jiménez, 2005; Schwentesius y Gómez, 2002; Steffen y Echánove, 2003). Biles *et al* descubrieron que en Yuca-

tán, la tendencia de los autoservicios de comprar los productos directamente de los productores o de intermediarios debilita las Centrales de Abastos, lo que disminuye las opciones que tienen los productores pequeños afuera de vender a los *coyotes* (intermediarios). Los agricultores pequeños entonces resultan ser víctimas de dos estratos de monopsonio: lo de las cadenas de autoservicio, y lo de los intermediarios.

Conclusiones

Empezamos este artículo con tres preguntas sobre el poder monopólico y monopsonico de Wal-Mart de México. Las respuestas a veces sorprenden.

¿Wal-Mart ha llevado McDonaldización (o Wal-Martización) a México? Sus competidores principales mexicanos han aprendido de Wal-Mart y en ciertos aspectos lo imitan (entonces la estrategia de “más Wal-Mart que Wal-Mart”), lo que promueve la homogeneidad adentro del sector comercial mexicano. Pero Wal-Mex también ha tenido que ajustar su estrategia de mercado blanco y sus políticas y prácticas laborales a la realidad mexicana. El resultado no es la homogeneización global al estilo McDonalds, si no la persistencia de diferencias significativas entre mercados nacionales.

¿Cuáles son las respuestas principales de otras empresas comerciales mexicanas frente a Wal-Mart? Hay una variedad de respuestas. Identificamos 4 estrategias principales: “alta categoría,” “más Wal-Mart que Wal-Mart,” “modernización de nichos,” y “informalidad.” En cada una caben posibilidades para la supervivencia de empresas competidores a Wal-Mart. El camino de “más Wal-Mart que Wal-Mart” parece destinado a éxito bastante limitado, porque estas empresas imitan Wal-Mart desde una posición rezagada. “Modernización de nichos” también florece por evitar la confrontación directa con Wal-Mart, aunque puede impedir la penetración de Wal-Mart en sectores del mercado menos convenientes para esta empresa. Las estrategias que amenazan más la dominancia de Wal-Mart son la de “alta categoría” de un lado, y informalidad del otro. El variante “masa-alta” de la oferta de “alta categoría” parece especialmente capaz de desafiar Wal-Mart, y vemos en Gráfica 1 que mientras que Gigante y Comercial Mexicana experimentaron casi nulo crecimiento de ventas en la última década, Soriana – que sigue una estrategia “masa-alta” – pudo expandir sus ventas casi paulatinamente.

¿Cuál es el impacto de Wal-Mex como monopsonio sobre los proveedores mexicanos? Resulta que hay que reformular la pregunta. Lo que vemos no es el efecto de Wal-Mart solo sobre los proveedores, si no el impacto de la

nueva dominancia de los autoservicios como conjunto. Esta implica presión intensa sobre los precios de los productores, pero también una creciente marginación de los productores pequeños, que tienen poca oportunidad de vender a los autoservicios, están perdiendo su mercado tradicional de las Centrales de Abasto, y dependen cada vez más sobre los intermediarios. En este terreno se necesita más investigación para entender mejor los cambios en las cadenas productivas.

Wal-Mart de México entonces no tiene una fuerza *monopólica* tan fuerte: no ha podido imponer todo su modelo estadounidense, y sus competidores todavía sobreviven y en algunos casos florecen con estrategias alternativas. Pero el poder *monopsónico* de los autoservicios está re-arreglando la producción y distribución de los alimentos y otros bienes en México, y este poder vale mucha más atención.

Bibliografía

- Álvarez Galván, José Luis, 2005, Four companies: FDI effects on Mexican retail. Tesis de maestría, Department of Regional Economic and Social Development, University of Massachusetts Lowell.
- Álvarez Galván, José Luis y Chris Tilly, 2006, "Participación extranjera en el autoservicio mexicano: el efecto Wal-Mart." *Comercio Exterior*, noviembre.
- Almond, Phil, 2007, "Managing pay and performance in U.S.-based multinationals: A look at subsidiaries in the United Kingdom" *Perspectives on Work*, Summer, 7-9.
- Biles, James L., 2006, "Globalization of food retailing and the consequences of Wal-Martization in Mexico," en Stanley Brunn, coord., *Wal-Mart World*, New York: Routledge.
- Biles, James L., Kevin Brehm, Amanda Enrico, Cheray Kiendl, Emily Morgan, Alexandra Teachout, y Katie Vasquez, 2007, "Globalization of food retailing and transformation of supply networks: Consequences for small-scale agricultural producers in southeastern Mexico", *Journal of Latin American Geography*.
- Aoyama, Yuko y Guido Schwarz, 2006, "The Myth of Wal-Martization: Retail globalization and local competition in Japan and Germany", en Stanley Brunn, coord., *Wal-Mart World*, New York: Routledge.
- Bouzas Ortíz, José Alfonso and Mario Vega Huerta, 1999, "Condiciones de trabajo y relaciones laborales en las tiendas de autoservicio del D.F.: el caso de Gigante," en *Cambios en las Relaciones Laborales: enfoque sectoral y regional*,

- Volumen 2, coordinado por Enrique de la Garza and José Alfonso Bouzas, 453-484, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Braine, Theresa, 2004, "Good things in Mexico come in small formats" *DSN Retailing Today*, 13 diciembre, 43-44.
- Carré, Françoise, Brandynn Holgate, and Chris Tilly, 2006, "What's happening to retail jobs? Wages, gender, and corporate strategy" Presentado en el congreso de la Labor and Employment Relations Association, Boston, pp. 5-8 enero.
- Christopherson, Susan, 2002, "Why do national labor market practices continue to diverge in the global economy? The "missing link" of investment rules," *Economic Geography* 78: 1-20.
- Dube, Arindrajit, Barry Eidlin, y Bill Lester, 2005, "Impact of Wal-Mart growth on earnings throughout the retail sector in urban and rural counties" University of California-Berkeley Institute for Industrial Relations, Department of Sociology, y Department of City and Regional Planning, octubre.
- Durand, Cédric. 2005, "Externalities from FDI in the Mexican self-service retailing sector," Departamento de Economía, UNAM, febrero.
- Featherstone, Liza, 2004, Will labor take the Wal-Mart challenge? *The Nation*, 28 junio.
- Ferner, Anthony and Phil Almond, 2007, "Managing people in U.S.-based multinationals: The case of Europe," *Perspectives on Work*, Summer, 4-6.
- Gunnigle, Patrick, David G. Collings, and Michael J. Morley, 2007, "Employment relations in subsidiaries of U.S.-based multinationals: Ireland as a host country" *Perspectives on Work*, Summer, 10-12.
- IGD Group, 2007, <http://www.igd.com/>
- Jiménez, Patricia, 2005, "Changes in the supply chain for Mexican food retail systems:
Small food producers in the era of supermarkets." Department of Regional Economic and Social Development, University of Massachusetts Lowell.
- Levésque, Christian y Hao Hu, "Multinationals and employment relations in China." *Perspectives on Work*, Summer, 13-16.
- Porter, Michael, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. New York.
- Reardon, Thomas y Julio A. Berdegue, 2002, "The rapid rise of supermarkets in Latin America: Challenges and opportunities for development," *Development Policy Review* 20, 4, pp. 371-388.
- Ritzer, George, 1993, *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks, CA.

- Ritzer, George, 1998, *The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions*, London.
- Schwentesius, Rita y Miguel Ángel Gómez, 2002, "Supermarkets in Mexico: Impacts on Horticultural Systems," *Development Policy Review*, 20, 4, pp. 487-502.
- Steffen, Cristina y Flavia Echánove, 2003, "Efectos de las políticas de ajuste estructural en los productos de granos y hortalizas de Guanajuato," México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Storper, Michael, 1997, *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*.
- Tilly, Chris, 2007, "Wal-Mart and its workers: NOT the same all over the world," *Connecticut Labor Review*, mayo.
- Tilly, Chris, 2006, "Wal-Mart goes south: Sizing up the chain's Mexican success story," en Stanley Brunn, coord., *Wal-Mart World*, New York: Routledge.
- Tilly, Chris, 2005, "Wal-Mart in Mexico: The limits of growth," en Nelson Lichtenstein, coord., *Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism*. New York: New Press.
- Tilly, Chris y José Luis Álvarez Galván, 2006, "The Mexican retail sector in the age of globalization: Lousy jobs, invisible unions," *International Labor and Working Class History*, otoño.
- Vorley, Bill, 2007, "Supermarkets: Global trends and implications." PowerPoint preparado por Civil Society Organisation Supermarket Strategising Day, 1 marzo, London, Reina Unida: International Institute for Environment and Development.