

El papel de las empresas transnacionales en el comercio minorista. La *walmartización* en México

Carmen O. Bocanegra Gastelum *

Resumen

Walmart-México ha generado cambios en el sector del comercio minorista, en organización, administración, control de mercancías, reclutamiento de personal, abastecimiento y ofrecimiento de mercancías. Con ello, ha logrado posesionarse de más del 60 por ciento de las ventas de bienes de consumo personal en México. La cadena ha generado en México un alto poder de monopolio, lo que podemos llamar, walmartización. El objetivo del trabajo es estudiar la incursión de Walmart en el mercado mexicano, su productividad y competitividad. Las variables microeconómicas que explican la walmartización son: ingresos, empleo, productividad, número de establecimientos, clientes y monto de inversión. En todos los rubros Walmart de México es superior a sus más cercanos competidores, Soriana y Comercial Mexicana.

Palabras Clave: Transnacional, Walmart Stores, Inc., productividad, competitividad, comercio minorista, México.

*Profesora-investigadora del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora. Av. Sonora, Centro, Hermosillo, México. Teléfono-Fax: + 52 (662) 259 21 67. cboca@pitic.uson.mx

The Role of Transnational Corporations in Retail. The Walmartization in Mexico

Abstract

Walmart-Mexico has generated changes in the retail trade, organization, and management, control of goods, recruitment, procurement and provision of goods. With this, the firm managed to take possession of more than 50 percent of sales of goods for personal consumption in Mexico. The chain has generated in Mexico a high monopoly power, what we call, Walmartization. The aim of this work is to study the incursion of Walmart in the Mexican market, productivity and competition. Microeconomic variables that explain the walmartization are: income, employment, productivity, number of establishments, customers and investment level. In all areas, Walmart-Mexico exceeds its nearest competitors: Soriana and Comercial Mexicana.

Keywords: Transnational, Wal-Mart Stores, Inc., productivity, competitiveness, retail, Mexico.

Clasificación JEL: B21

Agradecimientos

Este trabajo se ha enriquecido de los comentarios y reflexiones de los asistentes y participantes del III Foro Biental de Estudios del Desarrollo realizado en abril 2015 en Montevideo, Uruguay. Se agradecen también los comentarios y sugerencias de dos dictaminadores anónimos y del editor de la revista.

I. Introducción

Una de las actividades económicas que mayor recomposición han tenido en su funcionamiento en México, a partir de la apertura comercial y desplegadas con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, son las relacionadas con el comercio minorista. En el transcurso de los años noventa, cambió la dinámica, la distribución territorial, los agentes involucrados y la composición de la oferta, así como las preferencias de los consumidores. Estas modificaciones se deben al minorista Walmart. Al hacer su arribo a territorio mexicano en 1991, empezó una nueva etapa en el comercio minorista en México, que bien pudiera conocerse como el inicio de la *walmartización*. Uno de los primeros cambios significativos recae en la estructura del sector que es liderado por grandes minoristas nacionales y extranjeros, décadas atrás conformado solo por comerciantes oriundos. Esto provocó severas transformaciones en el ofrecimiento de bienes de consumo personal, de ahí el propósito de estudiar el agente líder en México y en el mundo: Wal-Mart, Stores, Inc. En este sentido, la intención del primer apartado del trabajo es sistematizar un conjunto de elementos de la teoría económica, para explicar y entender los cambios del comercio minorista en México desde los años noventa. Como segundo punto, se describe el origen y evolución de Walmart en territorio mexicano, así como las transformaciones que impactaron al gran comercio minorista. El tercer apartado, analiza las variables microeconómicas que explican la *walmartización* expresada en alta productividad y competencia con ingresos por ventas, número de tiendas, empleados, clientes, productividad por empleado, por tienda y por metro cuadrado. Finalmente, se concluye con las reflexiones y las referencias que dan sustento teórico a la investigación. La

metodología partió de un análisis descriptivo de la trayectoria de la empresa Walmart en México y los cambios que ello representó en el sector. Posteriormente se hizo acopio de información de diversos años, derivada de los informes financieros de los propios minoristas. Los datos en contraste explican el porqué de la productividad y la competitividad de las tres empresas detallistas líderes en México, destacando la superioridad de Walmart-México durante el periodo de estudio.

II. Teorías y conceptos del comercio minorista

Para entender el dominio de Wal-Mart en el sector minorista en México, se puntualizan los planteamientos de algunos autores clásicos de la economía que han investigado la actividad. Los elementos teóricos se entrelazan con concepciones y expresiones más recientes sobre el comercio, las cuales pertenecen a la propia dinámica comercial. De esta forma, se empieza con la estructura del sector comercio la cual se encuentra dividida según Marshall (1954) en mayoreo y menudeo. Sobre el ofrecimiento de bienes de consumo personal al detalle o comercio al menudeo, lo concentró en dos grandes grupos: 1) el gran establecimiento comercial y 2) el pequeño tendero. Al primero lo caracterizó como: a) el que efectúa compras en mejores condiciones, b) posee transportes más baratos y seguros, c) ofrece una mayor variedad de bienes (Marshall, 1954: 240-241). El comerciante al menudeo también se entiende como el vendedor al detalle. Para ello el concepto de Castillo Berthier, nos aclara el término: *"Menudeo o detalle: es la actividad en la que un comerciante le vende directamente al último consumidor"* (1994: 64). Al primer grupo que estructura el comercio en México se le conoce como moderno y se le identifica por un número reducido de firmas. Se componen de tiendas de autoservicio y departamentales. Los autoservicios se integran de bodegas, clubes de membresía, tiendas especializadas y supermercados. Éstos últimos a su vez se subdividen en hipermercados y megamercados, en función del área destinada a las ventas. Los hipermercados poseen un espacio entre los 4,500 y 10,000 metros cuadrados, los

megamercados de 10,001 metros cuadrados en adelante (ANTAD, 2000: 10). Este grupo adquiere la tecnología más reciente para el control, administración, organización y venta de las mercancías. Poseen espacios destinados especialmente para estacionamientos. Operan para los estratos de población de ingresos bajos, medios y altos. Las cantidades compradas de mercancías son en grandes volúmenes y diversificadas, por lo que pueden ofrecer entre 40 mil y 100 mil productos diferentes. Recurren continuamente a la publicidad por folletos, televisión, prensa, radio e internet. La productividad por trabajador es alta. Poseen integración vertical con el productor agropecuario e industrial e incluso propia, es decir, elaboran o controlan la producción de las mercancías que ofrecen. En este primer grupo se ubican las cadenas líderes en México, sobresaliendo la posición monopólica de Walmart. Este escenario es enmarcado por la *competitividad* al interior de los mercados locales por los agentes que lideran el grupo moderno. Para ello se recurre a la definición de *competitividad* de Jeannot “...de manera simple y generalmente aceptada, consiste en lograr posiciones de dominio en los mercados respectivos en función de los precios y las calidades de los productos” (1999: 10). Se considera pertinente este concepto, dado que los agentes comerciales como Walmart que se han introducido al mercado local, han utilizado precisamente el precio y la calidad en los productos, como factores esenciales para tratar de conquistar la preferencia del consumidor y así ampliar su posición en el mercado mexicano. Otras percepciones sobre la competitividad en el comercio fueron esbozadas desde Adam Smith (1985), como es la ubicación y el número de establecimientos. Respecto a la primera, siguiendo a Smith (1985) el gran comercio se establece en las ciudades que registran crecimiento económico y demográfico, tal como lo hizo Walmart a su llegada a México. En relación a la segunda, la inversión de los grandes comercios en la multiplicación de nuevas unidades, provoca una repartición del mercado entre las diferentes empresas, lo que a su vez, genera una disminución de los beneficios por establecimiento (Smith, 1985: 85 - 86). De ahí la competencia por apoderarse del

mayor monto de ingreso del consumidor a través de la reproducción de establecimientos, como ha sido la estrategia de Walmart en todos los países donde se ubica.

La estructura del comercio al detalle de México cambió su dinámica con la entrada de nuevos agentes comerciales extranjeros: Carrefour, Sears, Home Depot, Costco, Sam's Club y Wal-Mart. Se ubicaron en las ciudades más productivas del país y dividieron el mercado que le pertenecía al oligopolio conformado por tres grandes cadenas oriundas: Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante. El contexto que permeó las transformaciones del comercio minorista en México es la fase de integración de mercados, a la cual se le conoce como "*...el creciente proceso de integración de regiones y naciones en el mercado mundial*" (Alvater, 1996: 4). Y se caracteriza por,

"...la integración capitalista que abarca regiones, países, localidades y empresas. Como en lo local está presente lo global y ambos espacios son integrados por las fuerzas motrices que son las transnacionales. El dinamismo de las empresas globales como articuladoras entre lo local y lo global, ha venido minando las fronteras nacionales" (Alvater, 1996: 4).

Dentro de esta caracterización del proceso de globalización impulsado por las transnacionales, encontramos que Wal-Mart, Stores Inc., instalada en México, cumple con estas particularidades, al eliminar la frontera geográfica entre México y Estados Unidos, todo ello apoyado por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Con dicho acuerdo de integración comercial, los artículos se ofrecen al interior de toda la geografía nacional por dicha transnacional.

Detrás de esta dinámica de explotación de nuevos mercados por las transnacionales o multinacionales como las denomina Vidal Villa (1995) existe una base técnica, sustentada en la tecnología moderna, la cual se caracteriza por el control de los

procesos a distancia en materia de producción, inventarios, compras, ventas, mercadotecnia y financiamiento. Walmart recurre a esta base técnica para el control de sus más de 11 mil unidades por el mundo. La modernización de los sistemas de transporte también es significativa, lo cual permite, seguridad, rapidez, eficiencia y movimiento de grandes volúmenes de mercancías. Lo que ha permitido la homogenización de hábitos de consumo y estrategias de venta, entre otras formas de integración comercial en los mercados (Vidal Villa, 1995). La cadena Walmart en México distribuye en transporte especializado y propio los mismos productos, bajo las mismas marcas, influyendo en el consumo de más del 50 por ciento del mercado mexicano.

Como constancia de la base técnica y la modernización en el transporte que menciona Vidal Villa (1995) para el traslado de las mercancías; la corporación se localiza en 27 países, con poco más de 11 mil tiendas, ubicadas en Puerto Rico, Canadá, Brasil, Argentina, China, Indonesia, Sudáfrica, México, Alemania y Reino Unido, entre otros países. Controla sus inventarios, compras, ventas y financiamiento, desde la ciudad de Bentonville, en Estados Unidos. En la mayoría de sus establecimientos maneja la misma imagen que los de Estados Unidos. Ante esta dinámica de crecimiento hacia fuera, "*...la toma de decisiones de la empresa ya no es local sino mundial, y decide su localización en función de condiciones no nacionales, sino de un óptimo mundial*" (Vidal Villa 1995: 8-9). Este contexto de estrategias en el mercado minorista se encuentran inmersas en una competencia que caracteriza al capitalismo actual y que Vidal Villa enuncia como,

...la forma específica que adoptan las relaciones entre los diferentes capitalistas en el mercado, entendiendo éste, como el lugar en el cual las mercancías se confrontan entre sí para obtener un comprador. De ahí que tradicionalmente, la competencia haya adoptado la forma de competencia en precios y calidades,...la llamada competencia internacional, que de hecho no es competencia entre naciones, sino competencia entre empresas situadas en diferentes Estados (Vidal Villa, 1995:10).

Resumiendo, el objetivo que se plantea es demostrar el fenómeno de la *walmartización* en México, a través de indicadores de la teoría económica, específicamente de la microeconomía. En función de ello, se abordaron autores clásicos como Adam Smith (1986) y Marshall (1956), quienes explican y caracterizan la dinámica del comercio minorista y sus agentes desde una visión microeconómica. Todo ello, ubicado en el contexto de la globalización, escenario de creación y reproducción de las empresas transnacionales, con planteamientos de investigadores como Vidal Villa (1995), Alvater (1996) y Porter (1999). Asimismo, se abordan teorías de la productividad y la competencia en la perspectiva de Coriat (1997) y Romo y Mujik (2005). Finalmente se expone el cotejo entre los indicadores que explican a cada líder minorista y la superioridad de Walmart México, lo que permite desde la óptica de la teoría económica, explicar la *walmartización* en nuestro país.

III. Adalides del comercio minorista en México

La trayectoria del comercio en México, se ha visto modificada por la llegada de minoristas transnacionales que han generado transformaciones sustanciales, tal es el caso de Wal-Mart Stores, Inc. Posteriormente de la francesa Carrefour, como la número uno en Europa por sus ingresos por ventas y la segunda en el planeta. La productividad de la primera, la ha convertido en el minorista líder en México. Esta posición genera una férrea competencia con los minoristas locales que forman parte del grupo moderno en el país. Las firmas nacionales han tenido que replantear sus estrategias de crecimiento ante los embates de la transnacional Wal-Mart, sin embargo, a pesar de ser oriundas y de poseer más experiencia en terreno mexicano, a la fecha se encuentran muy lejos de poder alcanzar a Walmart, con sus 2,477 unidades en México. En el grupo moderno se encuentran como líderes:

Wal-Mart¹, Soriana², Comercial Mexicana³, Costco, Sam's, y Chedraui. Un hecho relevante del periodo fue la expansión de las tiendas de autoservicio a través de las alianzas comerciales entre las cadenas mexicanas y sus similares extranjeras. Algunos ejemplos de estas asociaciones han sido: Comercial Mexicana y Price Club (Costco) en 1991; Cifra y Wal-Mart, 1991-1997; Gigante y Fleming en 1992; Carrefour y Gigante en 1994-1997; Kmart y Liverpool en 1994-1998; Auchan y Comercial Mexicana en 1995-1996; Soriana y Gigante en 2007-2008. Más recientemente en enero de 2015 se registró la compra por el Grupo Soriana de 106 tiendas de Comercial Mexicana por un monto cercano a los 39 mil 193 millones de pesos. Con esta adquisición Soriana fortalece la segunda posición en México que asciende a 26 por ciento del mercado de autoservicios, después de Walmart que ha logrado el 64.5 por ciento. En tercer lugar, se ubica Chedraui con el 9.3 por ciento.⁴ A los minoristas extranjeros, México les ofrece un mercado potencial de más de 120 millones de habitantes.

Un argumento más a favor de la búsqueda del mercado mexicano por Wal-Mart, es la carencia de restricciones, como las que se aplican en Europa y Estados Unidos al crecimiento de las grandes tiendas de autoservicio. Estas prohibiciones se imponen por frenar el desarrollo del micro y pequeño comercio, el cual se ve en la necesidad de cerrar los establecimientos ante la férrea competencia que las trasnacionales imponen.

¹ Sam Walton fundador de Walmart Discount City en 1962. Reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda. En 1907 construyó su primer centro de distribución. En 2007, inició la primera sucursal de Banco Walmart en México. <http://walmarstores.com> Consultado el 25/10/2014.

² Los inicios de Soriana se remontan al año 1905 en Torreón Coahuila. En los 50, introdujo la venta de autoservicio al menudeo. En 1979, diversificaron sus operaciones a restaurantes, fabricación de ropa, líneas de transporte y actividades agropecuarias. <http://publicidad.soriana.com> Consultado el 29/07/2014.

³ Sus orígenes son de 1930. La primera tienda bajo la denominación de Comercial Mexicana se abrió en 1962. <http://comercialmexicana.com> Consultado el 25/07/2014.

⁴ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/28/soriana-compra-comer-39193-millones-pesos>

III.1 Origen de Wal-Mart Stores en tierra azteca

La llegada de Walmart en 1991 a México fue un arribo triunfal. Para su ubicación se asoció con la empresa *holding* más importante en México: Cifra, S.A.⁵ Misma que era controladora de las tiendas Aurrera que conformaban 190 puntos de venta. Todas ellas en su mejor momento, ello lo expresan las ventas de ese mismo año, las cuales ascendieron a 6.4 billones de pesos, muy por encima de sus competidores más cercanos: Comercial Mexicana, Soriana y Gigante.⁶ Con este escenario se firmó el convenio entre Wal-Mart y Cifra con una participación del 50 por ciento en la apertura de la primera unidad comercial entre ambas firmas: Sam's Club México. En 1997, se anunció la *megafusión* de su empresa conjunta Cifra Mart con Cifra. Así, el trato llegó a expresarse en un capital comercial de 2 mil 115 millones de dólares y una capacidad instalada de 128 tiendas y 100 restaurantes, mismas que cubrían el 23 por ciento del mercado mexicano.⁷ Esta fue la más grande transacción registrada hasta entonces en la actividad comercial en México, incluso de América Latina. En el 2000 se autorizó el cambio de denominación de "Cifra S.A. de C. V." a Walmart de México, S. A de C. V.⁸ Con este nuevo acuerdo quedaron unidos los consorcios fundados por Sam Walton y Jerónimo Arango en uno solo. Lo que promovió la expansión de los hipermercados Walmart Supercenter por todo el país. Pero, ¿qué tan importante es México para la cadena mundial? Ello se responde con lo que representan sus ventas en México en el total de la comercialización de su segmento internacional: el 25 por ciento, es decir, la cuarta parte de sus ventas por el mundo. En 2001 fue de 35 mil millones de dólares, de los cuales se obtuvieron en México poco más de 9 mil 400 millones de dólares.⁹

⁵ Aurrera inició en 1958. En 1970 el concepto departamental y de Bodegas Aurrera. http://www.walmart.com/corporate/wm_story.shtml Consultado el 25/11/2014.

⁶ *Expansión*, junio 26 de 1991.

⁷ En 1997, la compañía registraba 800 millones de dólares en caja, con ventas ese mismo año de 32 mil 909 millones de pesos (*Expansión*, 23 de abril de 1998).

⁸ *El Financiero*, 4 de junio de 1997 y *El Financiero*, 17 de Junio de 1997.

⁹ *El Financiero*, 22 de mayo de 2002.

Walmart determinó sus estrategias para absorber el mercado mexicano, rediseñando el comercio minorista local: 1) de mercadotecnia, con el slogan "*Precios bajos todos los días*", donde no existen las ofertas temporales, sino los precios bajos diariamente; 2) elaboración de productos genéricos; 3) expansión continua de establecimientos - inaugurando 112 tiendas por año en promedio, desde 1991 hasta 2014; 4) la asociación o compra total de empresas comerciales - el caso de Aurrera; 5) el uso de tecnología -código de barras, distribución de radiofrecuencia - desde la adquisición de la mercancía a los proveedores, hasta la venta directa al consumidor final; y 6) la administración laboral flexible, la cual no permite la formación de sindicatos ni disponibilidad de horarios. Con estos instrumentos Walmart de México logró penetrar en el mercado y ser más competitivo, hasta llegar a ser la empresa minorista más importante del país. Walmart reduce los precios diariamente en un promedio de 11 por ciento más bajos que los del mercado. Contrario a la estrategia de descuentos temporales que ofrecen tradicionalmente las otras cadenas minoristas. Esta medida y el aumento en el piso de ventas han elevado considerablemente los ingresos por ventas de la empresa. La expansión geográfica de las unidades comerciales de Walmart es otra de sus medidas prioritarias de crecimiento. La mayor ventaja competitiva que posee Walmart en relación a las cadenas minoristas en México es su capacidad de distribución y negociación con los proveedores. Las inversiones en logística permiten a Walmart comprar en grandes volúmenes, manejar oportunamente sus inventarios, acrecentar la rotación de los mismos y ejercer el control de manera centralizada de la mercancía. Al mismo tiempo, esto permite mantener a los establecimientos con la oferta de bienes exactos y disminuir sus pérdidas. Es decir, la reducción en sus costos de operatividad se obtiene del eficiente sistema de distribución centralizada y de los acuerdos con los proveedores.

El cambio que impuso Wal-Mart en la negociación con los proveedores fue radical, en palabras del propio presidente de Walmart de México: ¿por qué no comenzar a pactar a partir del monto real del producto y llegar al mejor precio que la cadena

podía recibir considerando su capacidad de consumo y de distribución?¹⁰ De ambas acciones se obtienen costos menores. Es tal la intromisión de Walmart en la actividad del proveedor, que algunos de ellos se han visto obligados a permitir que Walmart examine sus finanzas. Esta intromisión según Walmart, tiene el objetivo de encontrar el origen de los *costos innecesarios*, en los que incurre el proveedor, el argumento de Walmart es: “*es muy sencilla la fórmula, los proveedores son expertos como fabricantes de productos, sin embargo, no son empresas de logística, cuando ellos nos ofrecen la distribución de productos traen consigo el costo de la ineficiencia...*”.¹¹ El siguiente cambio que realizó Walmart y que transformó la operatividad de los autoservicios fueron los centros de distribución centralizada, como parte de un mecanismo al que se conoce como “*resurtido automático*”. Este es un modelo de inventarios que comprende cinco movimientos, que inician en la caja registradora de atención directa al cliente, y que culmina en la computadora controladora de las ventas de todas las unidades de Walmart en México. Este esquema de colocación de las mercancías en los establecimientos de la firma rompió con la tradicional distribución efectuada por los proveedores a cada comercio que solicitaba su producto. Las instalaciones de los centros de distribución comprenden un área aproximada de medio millón de metros cuadrados. Los centros se especializan en productos perecederos y artículos de *mercancía seca*, que abarcan desde abarrotes hasta prendas de vestir.¹² Para la funcionalidad del centro de distribución es necesario que el proveedor utilice el Sistema Electrónico de Datos (EDS), para el monitoreo exacto de la información proporcionada por la tienda detallista. El ciclo del centro de distribución que inicia con el pedido de productos y del traslado de éstos a cada una de las tiendas para su reventa es considerado el más rápido del mercado. El procesamiento de las órdenes de compra son elaboradas con base en modelos estadísticos que permiten sugerir las compras basadas en el comportamiento real

¹⁰ *Expansión*, 26 de marzo de 2002.

¹¹ www.antd.org.mx.

¹² Durante los años de 2000 y 2001, Walmart invirtió cerca de 400 millones de dólares en la creación de nuevos establecimientos y centros de distribución en México (*Expansión*, 20 de marzo de 2002).

de cada artículo, es decir, en función de su demanda efectiva. La fuente de la información procesada son los scanner del sistema de punto de venta, en el momento en el cual se efectúa el pago de la mercancía en las cajas registradoras. La recepción de los productos en un solo punto y desde ahí proveer a cada uno de los canales de distribución, forma parte del eslabón de logística que permite comprar en grandes volúmenes. Esta es la más importante condición dentro de todo el proceso, dado que permite el acopio de la mercancía en un solo lugar, propiedad del comerciante. En estas circunstancias Walmart tiene el control total sobre la mercancía. Un factor de la distribución central es el uso del transporte, el cual traslada productos de diferentes proveedores, lo que conduce a una rápida rotación de inventarios, y una reducción de costos para la cadena. La información procesada con los millones de operaciones diarias con el EDS puede ser utilizada en cualquier momento por el personal que labora en los establecimientos, en los centros de distribución y por los abastecedores. Con esa información tienen el conocimiento necesario para la toma de decisiones - de cuándo y de cuánto - referente al suministro de mercancías. Una de las ventajas más importante es la reducción al mínimo de los inventarios. Cerca del 90 por ciento de los artículos se intercepta en el andén. Ello significa que el producto es recibido en la tienda, el mismo día que el proveedor lo entrega en el centro de distribución. Otras ventajas son la eliminación de faltantes, el aprovechamiento del espacio en las tiendas y los centros de distribución. En promedio la rotación de las mercancías por año es de 12 veces, es decir, por lo menos cada mes se renueva la existencia total de productos. Los artículos que se distribuyen bajo este mecanismo representan el 80 por ciento del total de las mercancías. La tecnología utilizada por Walmart más recientemente es la identificación por radio frecuencia (RFID). Entre las ventajas se destacan: la reducción de costos, la intensificación en la seguridad de la logística, la disminución de los robos en los pisos de venta, agiliza el trabajo en las líneas de caja, el descenso en el faltante de productos de estantería y el mantenimiento en el orden de las mercancías en los centros de distribución. Esta tecnología permite almacenar información de cada producto en gran escala, lo que los proveedores aprovechan para mantener el control de la mercancía que se

produce y se vende. Las etiquetas inteligentes o “tags”, (sticker con un microchip) con un costo de \$0.40 dólares pueden almacenar información referente al precio, origen, marca, lugar de producción, empresa que lo produjo, calorías, y muchos datos más. El funcionamiento consiste en lo siguiente: el proveedor introduce información en la etiqueta, posteriormente envía un “pallet” con artículos etiquetados y mediante un programa de cómputo se controla el recorrido desde que sale de la fábrica hasta que llega al supermercado. Walmart invirtió 3 mil millones de dólares para implementar el RFID en 500 de sus sucursales en Estados Unidos. En el momento en que el cliente de las tiendas Walmart toma el producto del mostrador, automáticamente se registra en la base de datos para generar una nueva orden de compra al proveedor. Seguidamente se envía la información al centro de distribución de Walmart, en donde se checa y se junta con otras del mismo producto pero de diferentes tiendas, creando solo una orden de compra con el proveedor. Éste recibe la orden y programa la ruta de su camión hacia el centro de distribución con el producto solicitado. Ya en el centro de distribución, los artículos se depositan en transportes propiedad de Walmart, los cuales se dirigen hacia los establecimientos Walmart que pidieron la mercancía por medio de las etiquetas “tags”.¹³

IV. Indicadores de la walmartización en México: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana

El comercio moderno en México concentra más del 70 por ciento de los ingresos por ventas de bienes de consumo personal, destacando de manera especial Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. Comercializar bienes de consumo final implica costos que pueden acrecentarse o reducirse según la productividad del trabajo, del establecimiento y del área de ventas, por mencionar solo algunas variables del minorista que se ven expresadas en el precio

¹³ <https://www.logiscenter.com/temas/wal-mart-emplea-tecnologia-rfid-para-seguimiento-y-control-de-ropa-interior/> Consultado el 15/11/2014

de los bienes. En México, la empresa minorista más competitiva del sector es Walmart.¹⁴ Ésta compite en el mercado nacional con sus homólogas oriundas Soriana y Comercial Mexicana. Actualmente la multinacional concentra poco más del 60 por ciento del comercio de bienes que se adquieren en los supermercados. Soriana y Comercial Mexicana luchan incesantemente por crecer en el mercado nacional, ante los embates estratégicos de la primera.¹⁵

Ante este entorno de desigualdad entre las empresas punta del comercio minorista, se contrasta la productividad y la competitividad de las tres cadenas. Las variables microeconómicas son: productividad por persona ocupada, por establecimiento y por metro cuadrado en área de ventas; número de establecimientos, ingresos por ventas y porcentaje de participación de cada una de las firmas en el total de ingresos de los supermercados en México. El periodo comprende de 2002 a 2010, los cuales son años de expansión de estas empresas. Las tres cadenas comerciales en México compiten por absorber más porción del mercado de bienes en función de la reducción de precios. Marcovitch y Silber enuncian "*...una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los que ofrece la competencia, tanto en lo que se refiere al precio como a la calidad*" (1998: 65). Para los autores es imprescindible el manejo de políticas tecnológicas como premisa para el logro de la competitividad empresarial, la cual debe de impulsar una *nueva forma de competición*. Esto significa que la empresa genere nuevas relaciones entre proveedores y clientes, asociaciones entre empresas distantes, que agilicen el progreso sostenido de la producción y los servicios (Marcovitch y Silber, 1998: 72), como lo ha venido trabajando Walmart. Otra tesis de competitividad que nos ubica a la firma Walmart de México es la de Romo y Musik (2005) en la cual, "*...la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio del producto final) frente a sus competidores específicos. Así la pérdida de competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación del mercado y, finalmente el cierre de la*

¹⁴ Para este trabajo se toman los datos de Walmart de México, antes de fusionarse con Walmart de Centroamérica, por lo tanto, la información incluye solo la operación de los establecimientos en México.

¹⁵ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/01/28/soriana-compra-comer-39193-millones-pesos>

planta" (2005: 203). Se hace referencia al producto final, que va directamente a ser demandado por el consumidor, de acuerdo a su precio y calidad. Esta estrategia de mercadeo, de ser exitosa, eleva las ventas y aumenta la participación del minorista en el mercado.

La teoría de Coriat (1997) trata la productividad empresarial desde la perspectiva del sector industrial, sin embargo, incluye las fases de circulación de las mercancías, donde aparece el rol de los minoristas. Estas apreciaciones son en el contexto de la globalización económica, donde se conjugan la variedad de nuevos modelos organizacionales que se enfrentan a mercados cada vez más diversificados en cuestión de demanda por el consumidor final, el cual es atendido por el minorista. Por ello, dice Coriat (1997), la competitividad va a consistir en poder ofrecer lo que los consumidores locales demandan de acuerdo a su 'cultura'. Walmart cumple cabalmente con esta condición, prueba de ello es que se encuentra localizada en 27 países, en los que, una vez que identifica el *perfil cultural del consumo local*, introduce sus productos de *marca propia*. De igual manera lo realizan Soriana y Comercial Mexicana en cada región de México. Un factor adicional para la competitividad de las empresas, expresado por Coriat, tiene relación con la fase de internacionalización de los mercados y *la compra o fusión de empresas locales*. Soriana y Comercial Mexicana, si bien han realizado compras o fusiones éstas han sido solo al interior del país. Walmart, cumple completamente con esta condición, ya que al entrar al mercado minorista de cada país aplica la estrategia global. Ello ratifica la concentración de los ingresos por ventas, llegando a formar estructuras monopólicas o duopólicas como es el caso de México con el monopolio de Walmart.

El comercio al por menor en México, se estructura de micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos de acuerdo al personal que ocupan. Los grandes están integrados por cadenas comerciales que emplean de 101 trabajadores en

adelante¹⁶ conformados por tiendas de autoservicio y departamentales. De acuerdo a los grandes contrastes entre los detallistas, el trabajo enfoca su atención en Walmart, Soriana y Comercial Mexicana, dado que son las que tienen el mayor número de establecimientos, la mayor cantidad de clientes por año, los mayores ingresos por ventas y por consecuencia las que poseen la mayor porción del mercado minorista de todo el país.

En el estudio de la revista *Fortune*, Wal-Mart Stores, Inc. ocupó del primero al cuarto lugar en 15 años, de 1995 a 2010, según sus ingresos por ventas y utilidades.¹⁷ Soriana está a 131 posiciones por debajo de Walmart, sus ingresos equivalen solo al 1 por ciento de los obtenidos por la firma norteamericana. Comercial Mexicana se ubica a 193 escalones por debajo de Walmart (Cuadro 1). Con ello, podemos advertir que existen claras diferencias en la venta de bienes a la población local, las cuales se manifiestan en la mayor diversidad de productos y servicios ofrecidos con menores costos de operatividad por el alto rendimiento de las economías de escala. Lo que genera una alta concentración del ingreso del sector comercial en muy pocas compañías. De éstas, la que posee el mayor porcentaje de mercado cautivo en suelo mexicano es Walmart. Los ingresos por ventas son el primer indicador de contraste de Walmart para posesionarla como la primera en México.

Cuadro 1. Ranking mundial de las empresas detallistas con mayores ingresos por ventas en México, 2011.

Empresa	Ranking mundial	Rankin América Latina	País de origen	Ingresos p/ ventas (md)
Wal-Mart	1		Estados Unidos	405,046
Soriana	132	4	México	6,586
Comercial Mexicana	194	7	México	4,012
Chedraui	219	9	México	3,849

Fuente: Studio Global Powers of Retailing, 2011. <http://www.deloitte.com> Ranking mundial de las 250 empresas detallistas con mayores ventas, 2011. Nota: Los ingresos por ventas de las cadenas mexicanas corresponden a las ventas de 2008-2009. Las de Wal-Mart al periodo de 2009-2010.

¹⁶ Diario Oficial de la Federación (DOF) emitido el 30 de junio de 2009.

¹⁷ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/> Consultado el 28/08/2014.

En México los ingresos de Walmart por ventas totales ascendieron a 103 mil millones de pesos en 2002, llegando a 295 mil 574 millones en 2010. Casi triplicó los ingresos en México durante el lapso de 10 años. Soriana los duplicó, aun cuando su monto es considerablemente menor, solo el 31 por ciento del total de ingresos de Walmart en el año 2010. Comercial Mexicana es todavía más pequeña, apenas representa el 18.8 por ciento del total de ingresos por ventas de Walmart (cuadros 2, 3 y 4). Por consecuencia la mayor concentración del ingreso proveniente del consumo de bienes personales al menudeo la posee Walmart de México, seguida de Soriana y posteriormente de Comercial Mexicana. Según INEGI, en 2004 el ingreso total obtenido por la venta de mercancías en los supermercados fue de 282 mil 462 millones de pesos.¹⁸ En ese mismo año, Walmart obtuvo ingresos por el mismo rubro de 139 mil 863 millones de pesos, lo que representó aproximadamente el 50 por ciento (49.5). Soriana, en ese mismo año, con sus ingresos por ventas capturó el 16 por ciento del mercado, mientras que Comercial Mexicana el 12 por ciento. Entre las tres cadenas más grandes de México concentraron el 77.4 por ciento de las ventas totales de los supermercados. Cuatro años después, en 2008, los ingresos generados por los supermercados fueron de 442 mil 067 millones de pesos, según INEGI¹⁹, de los cuales Walmart de México concentró el 55 por ciento con 244 mil 067 millones de pesos, Soriana también elevó su contribución al 20 por ciento con 91 mil 921 millones de pesos y Comercial Mexicana la redujo a 7.9 por ciento. Entre las tres elevaron a 83 por ciento la concentración del ingreso de los supermercados del país. Para el año 2010, Walmart alcanzó una cuota de mercado del 51.8 por ciento, perdiendo tres puntos porcentuales con respecto a 2008, de igual forma Soriana disminuyó su contribución al 17.2 por ciento y Comercial Mexicana subió a 10.1 por ciento.²⁰ Sin embargo, se mantuvo el nivel de concentración del mercado mexicano de 79 por

¹⁸ <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs> Consultado 25/03/2014.

¹⁹ Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf Consultado 25/03/2014.

²⁰ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/25/walmart-ganador-de-servicios> Consultado 27/10/2014.

ciento entre las tres cadenas, destacando la posición de dominio de la estadounidense en detrimento de los minoristas oriundos, que no logran tomar mayor posesión del mercado. Esta va a ser la tendencia, debido a la expansión acelerada que está llevando a cabo Walmart, la cual limita el crecimiento de sus competidoras.

El empleo también forma parte de la productividad que permite a la empresa ser más competitiva. En ese ámbito existe la concentración de trabajadores en la actividad de los supermercados en los tres minoristas líderes en México. En 2004, según INEGI, se emplearon 316 mil 737 trabajadores en esta rama. Walmart concentró el 34.4 por ciento, Soriana el 14.7 y Comercial Mexicana el 10.6 por ciento, conformando aproximadamente el 60 por ciento del total, entre las tres. En el 2008 aumentó el empleo en Walmart al 36 por ciento del total de los supermercados que fue de 473 mil 862 trabajadores. Soriana ascendió al 20 por ciento y Comercial Mexicana, por su desequilibrio financiero, cayó a 7.4 por ciento. Conformando entre las tres minoristas el 63.2 por ciento. Demostrando una vez más por qué son los minoristas líderes en México. En cuanto a la productividad por empleado, indicador que permite medir la competitividad de las empresas en función de los ingresos que genera cada uno de sus colaboradores. Los minoristas líderes obtienen más de un millón de pesos por trabajador, en el periodo de los 10 años. Soriana de 2004 a 2008 obtiene una productividad menor, por la reorganización a la que se enfrentó al adquirir 200 unidades de Gigante en 2007. Esta última, Gigante, era considerada la cuarta cadena líder en México.²¹

²¹ http://publicidad.soriana.com/publicidad/resources/InfoFin/Informe_AnualBolsa_2006SF.pdf Consultado 28/09/2014.

Cuadro 2. Indicadores de Walmart México, 2002- 2010.

	2002	2004	2006	2008	2010
Ingresos/ventas	103,000	139,863	198,969	244,029	295,574
Empleados	92,708	109,057	141,704	170,014	219,767
Productividad/ empleado	1,111	1,282	1,404	1,435	1,344
Tiendas	595	694	893	1,204	1,730
Productividad/ tienda	173	202	222	202	170
Área de ventas m ²		2,360,874	3,059,473	3,734,771	
Productividad/ m ²	-	59.2	64.9	65.3	-
Clientes p/año	548	663	852	1,073	1,633
Ingresos/cliente	187	210	233	227	181
Inversión anual	6,400	6,063	9,080	11,316	12,500

Fuente:

<http://www.walmex.mx/assets/files/Informacion%20financiero/Historico/graficas.pdf> y <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/01/06/registra-wal-mart-mexico> Ingresos por venta en millones de pesos. Clientes en millones de visitas anuales. Productividad por empleado en miles. Inversión anual en millones de pesos. Productividad por tienda en millones de pesos. Productividad por metro cuadrado en miles de pesos.

Un factor más de contraste, y que destaca la competitividad de Walmart, es la expansión de las unidades por todo el país. De 2002 a 2010 pasó de 595 tiendas a 1,730, con un crecimiento anual del 9.6 por ciento, inaugurando en promedio 141 establecimientos por año, aproximadamente 100 más que Soriana. Ésta última cadena en 2010 contabilizó 508 tiendas, ni siquiera el número de unidades de Walmart en 2002. Sin embargo se ubican en todos las entidades del país registrando una tasa anual de crecimiento del 12.4 por ciento. Comercial Mexicana registró solo 232 establecimientos. Entre Soriana y Comercial Mexicana representaron el 42.7 por ciento del total de unidades de Walmart en 2010. Ésta última, en ese mismo año, inauguró 267 tiendas, elevando su capacidad instalada en 11.4 por ciento, mientras que Soriana la incrementó en 3.3 por ciento y Comercial Mexicana en 0.1 por ciento.

Un factor relevante respecto a la competitividad es, del mismo modo, la productividad por tienda. Es interesante observar este dato porque Walmart registra menor productividad por establecimiento que Soriana, excepto en 2008 cuando adquirió las unidades de Gigante. Los datos lo confirman, en 2002 la productividad de Walmart fue de 173 millones de pesos y la de Soriana de 320 millones de pesos. En el año 2010 la productividad de Walmart fue de 170 millones de pesos y la de Soriana alcanzó los 184 millones de pesos. Esto significa que el minorista local es un fuerte competidor para Walmart en México, ya que cada establecimiento de Soriana logra penetrar más en el consumidor local, sobre todo el de ingresos medios y bajos, que es el mercado cautivo de la cadena local. La productividad por tienda de Comercial Mexicana registra una tendencia de crecimiento constante. Ésta última se halla destinada en su mayor parte a la población de ingresos bajos, sin embargo, también absorbe parte del mercado de bienes personales para la población de ingresos medios y altos (cuadros 2,3 y 4).

Cuadro 3. Indicadores de Soriana, 2001-2010.

	2002	2004	2006	2008	2010
Ingresos/ ventas	37,775	45,231	58,360	91,921	93,700
Empleados	37,600	46,600	60,300	93,700	83,800
Productividad/ empleado	1 004,654	970,622	967,827	981,013	1 118,138
Tiendas	118	163	234	465	508
Productividad/ tienda	320	277	249	197	184
Área de ventas/m ²	1,017 000	1,324,000	1,749,000	2,799,000	2 918,000
Productividad/m ²	37.15	34.17	33.37	32.84	32.11
Clientes p/año	224	258	320	552	545
Ingresos/cliente	168	175	182	166	171
Inversión anual	1,404	3,090	4,517	7,412	3,052

Fuente: <http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/Informe%20Anual.pdf>

Ingresos por ventas en millones de pesos. Clientes en millones de visitas anuales. Productividad por empleado en miles. Productividad por metro cuadrado en miles. Inversión anual en millones de pesos. Productividad por tienda en millones de pesos.

La productividad por metro cuadrado es otra variable relevante para las empresas minoristas, dado que reporta los ingresos obtenidos por el área destinada

específicamente a las ventas. En ese tenor, la minorista más competitiva en 2008 fue Walmart al registrar 65 mil pesos por metro cuadrado. Soriana y Comercial Mexicana presentaron una tendencia similar de entre 32 mil y 37 mil pesos por metro cuadrado en el lapso, respectivamente. Walmart obtuvo, prácticamente, más que las dos empresas juntas. Un elemento que explica estas estadísticas es el número de clientes por año. Este factor articula los resultados de la funcionalidad de la organización empresarial. Walmart nuevamente revela un mayor posicionamiento del mercado local. En 2002 ostenta 548 millones de clientes mexicanos, los cuales crecen a una tasa anual promedio del 10 por ciento en promedio durante el periodo. En 2010 Walmart logra obtener 1,633 millones de clientes. Comercial Mexicana se encuentra entre los 223 y los 299 millones de clientes anuales, con una tasa de crecimiento promedio anual del 2.9 por ciento. Soriana alcanzó los 545 millones de clientes en 2010, con una tasa de crecimiento promedio anual de 8.3 por ciento. La minorista más cercana a la transnacional es Soriana, sin embargo, todavía muy por debajo.

Cuadro 4. Indicadores de Controladora Comercial Mexicana, 2002-2010.

	2002	2004	2006	2008	2010
Ingresos/ventas	36,223	38,842	47,567	53,298	55,717
Empleados	32,993	33,763	33,674	35,126	38,930
Productividad/ Empleado	1,097	1,150	1,412	1,517	1,431
Tiendas	170	181	205	230	232
Productividad/ tienda	213	214	232	231	240
Área de Ventas m ²	1,123,925	1,258,963	1,451,055	1,610,319	1,636,710
Productividad/ m ²	32.23	30.80	32.70	33.09	34.04
Clientes p/año	223.63	241.83	265.99	288.82	299.40
Ingresos por cliente	162	161	179	185	186
Inversión anual	724.4	2,104	3,083	-	565

Fuente: <http://www1.soriana.com/resources/InfoFin/Informe%20Anual.pdf>
 Ingresos por ventas en millones de pesos. Clientes en millones de visitas anuales. Productividad por empleado en miles. Inversión anual en millones de pesos. Productividad por tienda en millones de pesos. Productividad por metro cuadrado en miles de pesos.

Por último, el monto de inversión en nuevas tiendas y remodelaciones es superior en Walmart. En el 2002 la relación entre Walmart y Soriana es 4 a 1. Entre Walmart y Comercial Mexicana en el mismo año la diferencia es aún mayor de 9 a 1. Entre Walmart y Soriana en 2004 y 2006 la discrepancia se reduce de 2 a 1. Cuatro años después, en 2008, por la gran inversión de Soriana en la compra de las tiendas Gigante, este contraste se hace aún más pequeño, de 1 a 1.5. En 2010 se profundiza la diferencia al invertir Walmart 12 mil 500 millones de pesos y Soriana solo 3 mil 052 millones de pesos, esto indica el monto de Walmart cuatro veces superior a la inversión de Soriana (cuadros 2, 3 y 4). Las estimaciones de inversión en nuevas tiendas en el 2012 fueron significativas. Walmart invirtió aproximadamente 18 mil millones de pesos; Soriana 3 mil 500 millones de pesos y Comercial Mexicana 2 mil 500 millones de pesos.²² El contraste entre los indicadores de las cadenas es muy claro: destaca el dominio de Walmart, lo que conduce a explicar la *walmartización* en el mercado mexicano según los indicadores microeconómicos estudiados.


V. Conclusiones

El trabajo retoma de los teóricos clásicos de la microeconomía conceptos clave que definen y caracterizan el comercio minorista, tanto en el ámbito local como en su interacción global. Contexto del minorista trasnacional Walmart de México, objeto de estudio del presente artículo.

Productividad y competitividad son binomio básico para entender la lógica de la economía de mercado. Ambos conceptos, esencia de la economía capitalista, han sido estudiados atendiendo las modalidades de la minorista trasnacional Walmart de México. Así la acepción de competitividad de la industria en la fase de comercialización, también se puede hacer extensiva al comercio minorista, particularmente cuando se refiere a costos, precios, estrategias de comercialización, modificaciones a la mercancía, al proceso productivo y a la

²² <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/01/04/los-super-desafian-riesgos-de-recesion/> Consultado el 27/05/2014.

calidad del producto final. Elementos donde se manifiesta el nivel de productividad y competitividad de las empresas del siglo XXI, apoyadas en innovaciones tecnológicas. La transmisión de información a través del uso de estas nuevas tecnologías evoluciona la naturaleza de la competencia, al transformar los productos y los procesos (Porter, 1999). De igual forma sucede con las estrategias que despliegan para realizar alianzas, fusionarse o adquirir empresas del mismo giro. Prácticas que la transnacional Walmart de México aplicó fielmente en nuestro país. Esto se manifiesta en los indicadores en contraste entre las tres cadenas de empresas líderes del comercio minorista en México, Walmart, Soriana y Comercial Mexicana.

El dominio competitivo de Walmart está en relación con la supremacía en las variables cotejadas como la productividad por trabajador, y por metro cuadrado, la cantidad de clientes por año, la superficie de ventas, los montos de inversión y la tasa de crecimiento de expansión de sus tiendas por año. Walmart de México destacó por su superioridad productiva y competitividad. Ello se expresa en la posesión de más del 60 por ciento del mercado de autoservicios en el país. Como consecuencia, todo ello le garantiza la posición monopólica del mercado minorista mexicano, o lo que podemos llamar la *walmartización*. Sus baluartes son: influir en los hábitos de consumo locales, explotar al máximo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, negociar a su favor con proveedores y efectuar diversas estrategias para absorber empresas del mismo giro. Un dato del reflejo de la *walmartización* en México: en 2009 Walmart obtuvo ingresos por 20 mil 700 millones de dólares, creciendo en sus ventas 16.9 por ciento, mientras que la economía mexicana se contrajo en ese mismo año más de 7 por ciento (America Economía, 2010)²³. Ni las condiciones macroeconómicas adversas de México pudieron detener el incremento en sus unidades y en sus ingresos por ventas. 

²³ America Economía (2010): "Ranking de las 500 mayores empresas de América latina- Wal-Mart: Y sigo siendo el rey". <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/wal-mart.php> Consultada 23/ 06/ 2014.

Referencias

- Alvater, E. y Mahnkopf, B. (1996): *Grensen del Globalisierung Öjonomie, öjologie und politik inder Wetgesellschaft, Wesfälisches Dampfboot, Münster.* (Resumen y traducción de Carlos Maya A.).
- ANTAD. (2000): *Directorio, 2000.* Séptima edición. México.
- Bocanegra Gastelum, C. (2010): *Comercio minorista y tecnologías de la información y comunicación.* PEARSON-Universidad de Sonora. México.
- Bocanegra Gastelum, C. (2012): *Conceptos y evolución. El comercio en México y su encuentro con la globalización.* España. Editorial Académica Española.
- Bocanegra Gastelum, C. (2014): *Integración comercial informal en América. Wal - Mart Stores, Inc.* Jorale Editores. Universidad de Sonora. México.
- Castillo Berthier, H. (1994): *Estructura de poder de los comerciantes mayoristas de abarrotes de la Ciudad de México.* Cuadernos de Investigación, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Chevalier, J. (1995): "Capital structure and product-market competition: empirical evidence from the supermarket industry". In *Review The American Economic*, vol. 1. June.
- Coriat, Benjamín (1997): *Los desafíos de la competitividad.* Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- INEGI. (2000): *XII Censo Comercial. Censos Económico, 1999.* México.
- Jeannot Rossi, F. (1999). *La economía de mercado en el siglo XXI. Fundamentos institucionales.* México. Editorial Diana.
- Marcovitch, J. y Silber, S. (1998): "Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional. en *Redes: Revista de Estudios Sociales de la Ciencia.* http://www.science.oas.org/espanol/redes/part2_re.pdf
- Marshall, A. (1954): *Principios de economía. Un tratado de introducción.* Ediciones Aguilar. Madrid, España.
- Porter, Michael E. (1987): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia.* México: CECOSA.
- Porter, Michael E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.* España: DEUSTO.
- Romo Murillo, D. y Guillermo Abdel, M. (2005): "Sobre el concepto de competitividad" en revista *Comercio Exterior*, vol. 55. Núm. 3. Marzo.
- Smith, Adam (1985): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Vidal Villa, J.M. (1995): "Diez tesis sobre la mundialización. En *Revista Memoria*, Núm. 74, enero - febrero.

