

SUBORDINACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO GLOBAL AL COMERCIO MINORISTA: WAL-MART STORES, INC

Carmen Bocanegra Gastelum¹

Miguel A. Vázquez Ruiz²

Wal-Mart y China son una empresa conjunta. Y ambos están decididos a dominar la economía de Estados Unidos tanto como puedan en un amplio rango de industrias.

Gary Gereffi

...a comienzos del siglo XXI, Wal-Mart parece encarnar a su vez el tipo de institución económica que transforma el mundo imponiendo un sistema de producción, distribución y empleo transnacional fuertemente integrado... y esto es algo novedoso, el revendedor global es el centro, el poder, mientras que el fabricante se convierte en el siervo, el vasallo.

Le Monde diplomatique (enero, 2006).

Resumen

El comercio minorista en la economía mundial es relevante, debido a la posición de dominio sobre los encadenamientos de los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes finales. Dentro de esta dinámica el líder del comercio minorista es la transnacional Wal-Mart Stores, Inc. El objetivo del trabajo es estudiar a través del análisis descriptivo, cómo la transnacional se ha posesionado del sector, logrando subordinar a la cadena de suministro global. El trabajo se aborda a través de la sistematización de conceptos teóricos y prácticos sobre la cadena de suministro, empresas multinacionales y la integración entre Wal-Mart y la cadena de suministro.

Palabras claves: cadenas de suministro global, minorista, Wal-Mart Stores.

Clasificación JEL: B21

Abstract

Retail trade in the global economy is relevant, because of the dominance exerted on the chains of the processes of production, distribution and marketing of consumer goods. Within this dynamic retail leader is the Wal-Mart Stores, Inc. transnational The objective of the work is to study through descriptive analysis, how the transnational industry has taken possession, making subor-

1 Profesora – investigadora del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

2 Profesor – investigador del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel 2.

dinate the global supply chain. The work is addressed through the systematization of theoretical and practical supply chain, multinational companies and the integration of Wal - Mart and supply chain concepts.

Keywords: global supply chains, retail, Wal - Mart Stores.

Introducción

Hoy en día el proceso de producción de un bien, se encuentra entre diferentes segmentos de mercados, es decir, desde el momento de obtención de la materia prima que permitirá la elaboración de la mercancía hasta el ofrecimiento al consumidor por el comerciante minorista, el producto transcurre por una serie de etapas que operan capitales de diferente naturaleza. Esto obedece a la competencia internacional que se presenta en los mercados entre las diversas organizaciones empresariales, para reducir costos a través de las economías de escala. En este proceso todos los miembros que participan coordinadamente, acuerdan ofrecer al consumidor el producto final *en el momento preciso, al precio justo, en el lugar exacto*. Para lograr este propósito éstos interactúan en el procesamiento e intercambio de tecnología e información, mercancías y servicios financieros de manera oportuna y veraz. Este fenómeno no es del todo nuevo, desde que surge la economía capitalista como tal, los propietarios de medios de producción y del intercambio han permanecido unidos, generando diferentes niveles de valor en cada fase.

El papel del agente comercial ha sido relevante en la historia económica, recordemos el dominio que asumía sobre la producción de los artesanos, al vender los productos en diferentes mercados, al precio que consideraba el *mejor*. Posteriormente, el comerciante se convierte en capitalista industrial. Como fabricante de mercancías controla el proceso productivo, en la conocida etapa del capitalismo industrial caracterizado por la producción en masa y elevados flujos de comercio internacional. En el capitalismo de hoy en día, con la segmentación del proceso productivo en diferentes nacionalidades, la orientación se encuentra nuevamente en manos del capitalista comercial o minorista transnacional. El industrial se encuentra subordinado a las decisiones del minorista. Esto es posible porque, por un lado, posee el control de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) necesaria para obtener información directa del consumidor al momento de adquirir la mercancía. Es decir, sobre la preferencia, decisión, pago y cantidades de compra, la cual, procesa y circula entre los diversos miembros del proceso productivo y de distribución. Por otro lado, por el elevado volumen de artículos que requiere el minorista, le permite determinar las especificidades de la producción, como cantidades a producir, insumos e innovaciones en los procesos productivos. En este sentido en los diferentes mercados, el consumidor final, de acuerdo a sus ingresos y preferencias, determina la demanda y la oferta del mercado. Esta serie de momentos

eslabonados, se le conoce también como cadena de suministro, en la cual intervienen capitales productivos ubicados en diferentes espacios geográficos del mundo. El eslabonamiento que genera la cadena de suministro al mismo tiempo que concibe valor en cada eslabón, integra y enlaza a los capitalistas de diversas nacionalidades bajo un mismo fin, que es la realización del capital de manera agregada. Actualmente este proceso es liderado por el sector minorista mundial, en específico por las minoristas transnacionales que se encuentran ubicadas en diversos mercados: Wal-Mart (E.U.), Costco (E.U.), Carrefour (Francia), Tesco (Reino Unido) y Metro (Alemania) entre los cinco primeros.³ El papel de las cadenas minoristas en el reacomodo de la economía global es cada vez más dominante y decisivo. Por ello, el objetivo del trabajo es estudiar el primer agente minorista transnacional Wal-Mart Stores, Inc., y las estrategias con las cuales conduce la cadena de suministro global.

Para entender teóricamente la cadena de suministro se retoman en el primer apartado del trabajo, algunos planteamientos teóricos de académicos e investigadores de la temática, tratando de articular elementos teóricos y empíricos, para su entendimiento. Así mismo, se destaca la importancia de las TIC, en el proceso de estructuración de la cadena, como herramienta vital. En el segundo apartado se aborda la posición global de las minoristas destacando Wal-Mart Stores, Inc, como la primera en el mundo. Seguidamente se analiza de manera específica la cadena de suministro de Wal-Mart acentuando la operatividad integral de todas sus funciones a través de las TIC. En el cuarto apartado del artículo, se retoma una entrevista que se realizó al sociólogo Gary Gereffi, publicada en la revista *Frontline*,⁴ destacado pensador de las cadenas globales de valor, quien explica claramente cómo desde el año 2004, se presenta ya en la economía mundial, la subordinación de la cadena de suministro global a las corporaciones minoristas, comandadas éstas por la firma Wal-Mart Stores, Inc.; la cual es objeto de estudio de este trabajo. Finalmente se presentan las conclusiones y las referencias que dan sustento a la investigación.

La cadena de suministro global y las tecnologías de la información y la comunicación

En este contexto de procesos de globalización y multinacionales, el sector minorista toma la batuta y dirige el rumbo de la economía fortalecido con las TIC. El uso de estas herramientas (TIC), genera nuevas particularidades en el comercio minorista, cambia la estructura del sector, las reglas de la competencia; y crea nuevos negocios. Se introduce a toda la cadena de producción de valor, involucrando las actividades de proveedores, clientes y las de la propia empresa (Porter, 1999).

3 Deloitte Touche Tohmatsu (2014). Global Power of Retailing, 2014. Retail beyond begins. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf consultado el 22/04/2015.

4 Frontline. Interview Gary Gereffi. (s/f). This interview was conducted on Sept. 9, 2004. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/interviews/gereffi.html>

La información y el conocimiento son el detonante para el uso de la tecnología en las diversas actividades productivas. El comercio al menudeo, ha registrado cambios sustanciales en sus procesos operativos, en función de las innovaciones tecnológicas. Las fusiones o alianzas *joint venture*, entre las cadenas multinacionales minoristas han permitido la transferencia de tecnología entre los establecimientos que estructuran la nueva organización empresarial. El acopio de información, y el traslado de la misma a todos los agentes del proceso de distribución y comercialización, permiten un control exhaustivo, completo del traslado de la mercancía del lugar de producción, hasta el lugar de comercialización. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo argumenta,

La innovación tecnológica...atañe a los procedimientos de pago, que agilizan el pago real mediante la lectura de tarjetas de débito y la transferencia electrónica de fondos de una cuenta a otra...la caja electrónica es un indicador de que la transacción marca el punto final de un flujo de datos paralelo al movimiento de existencias del proveedor al consumidor. La innovación tecnológica se ha convertido en la base de la cadena logística. Estas posibilidades que brindan las TICs, están impulsando una tendencia general hacia la centralización de los sistemas de almacenaje y de entrega a tiempo plasmada en la Respuesta Eficiente al Consumidor (OIT citado en Belicoso, D y Belicoso A., 2006: 210).

Indudablemente, un factor relevante, dentro de los cambios registrados entre el comerciante y el fabricante dirigidos por la tecnología, es el programa que requiere de códigos de barras y lectores ópticos, es decir, la actividad propia de las cadenas comerciales como una Respuesta Eficiente al Consumidor. Este programa, es parte sustancial de la estrategia de la cadena de suministro minorista (Liria, 2001). Esto marca una nueva etapa en la relación entre el comerciante y el proveedor o fabricante, la superioridad pasa a ser del comerciante. El proceso que involucra a la cadena de suministro es controlado por el capitalista comercial. Este *dominio*, lo obtiene desde que el consumidor realiza el pago de la mercancía en la caja, punto de venta. Al tomar toda la información que proporciona el código de barras sobre el producto, en su paso por el lector óptico y escáner, la transferencia de información es recogida hasta la oficina central del distribuidor (Allen, 2000). El acopio, procesamiento y análisis de la información suministra poder a la empresa minorista. La recolección de información permite predecir, las tendencias de consumo de los productos, los hábitos de compra de los consumidores, la forma de pago, la frecuencia de las compras, entre otros aspectos. Con estos elementos el comerciante puede determinar las estrategias de ventas en precios, promociones o descuentos en los diferentes productos. Las *ventajas que proporciona el uso de las TIC son*: 1) acopio de información sobre ventas, preferencias del consumidor, formas de pago (efectivo, tarjeta de crédito bancaria o de la cadena minorista) y frecuencia de

la compra, todo a través del código de barras. 2) Intercambio electrónico de información entre los productores, proveedores y la empresa minorista. Con los datos proporcionados se planea la producción exacta, para eliminar los inventarios y entregar el producto *justo a tiempo*. 3) Reducción de las distancias entre el productor, el distribuidor y el comerciante por medio de los alcances de la comunicación vía Internet. 4) Nuevos canales de comercialización vía comercio electrónico. 5) Reducción importante de costos operativos. El sector minorista mundial se posesiona de las bondades que le ofrecen las TIC, en especial el corporativo Wal-Mart Stores, Inc.

El desarrollo tecnológico informativo y de comunicación que ha impulsado Wal-Mart como líder del sector minorista mundial, en toda su trayectoria, en las diversas áreas de la organización empresarial, ha sido la premisa para el control y dominio que ejerce en todas sus unidades alrededor del mundo. Empero, no solo de sus establecimientos, sino de industriales y proveedores que estructuran la cadena de suministro que opera a escala mundial. Las TIC permiten el acopio, el procesamiento y la transferencia de información simultánea e instantánea entre los integrantes de la cadena de suministro. El vertiginoso progreso en los flujos de información, el crecimiento del comercio internacional y el despegue del comercio electrónico; inmersos en el contexto de la globalización de las economías y la desregulación de los mercados, propició la integración de las actividades que componen la cadena de suministro. El actual momento de evolución del sistema capitalista o de la,

...nueva economía global, se articula por cadenas de producción, financiamiento y comercio, los cuales 'atravesaban' una multiplicidad de países y regiones. Estos circuitos de capital integrados por cadenas de valor' transnacionales se desplazan de manera segmentada a través de economías nacionales. El nuevo orden global... desplaza el motor del crecimiento económico internacional de las economías nacionales a las empresas transnacionales (ET) y de la política pública a la gerencia estratégica internacional (Pantojas, 2014: 4-11).

La relación que se prescribe entre las diferentes organizaciones que integran la cadena de suministro, es con un objetivo común, las decisiones de entrega de productos según el eslabón en que se encuentre, para ello, es fundamental la información transmitida entre éstos, es decir, entre proveedores y consumidores ya sean intermedios o finales. En esencia el movimiento es el flujo de mercancías de un eslabón a otro, hasta llegar del productor o fabricante al consumidor final. Este proceso que parece simple, puede presentarse independientemente por cada una de las organizaciones de forma tradicional, o bien de manera coordinada e integrada en una sola red de intercambio de información o lo que actualmente se conoce como la cadena de suministro. Cannella, Ciancimino, Framinan y Disney, (2010) puntualizan cuatro tipos de cadenas de suministro de acuerdo a la información que se trasmite entre

sus integrantes, por ejemplo los datos sobre la demanda del mercado e inventarios, entre más información fluya entre los integrantes de la cadena, más se agiliza el proceso de producción y distribución entre los miembros, con ello se puede llegar a reducir los costos operativos hasta en un 50 por ciento. El interés es producir, distribuir y comercializar un mayor volumen de mercancía en menor tiempo y costo, es decir, operar en economías crecientes a escala, generando con ello, una ventaja competitiva.

Lo que concibe ventajas o desventajas en cada una de las etapas de la cadena de suministro, por un lado, es el conocimiento o desconocimiento de la demanda del mercado, así como de los inventarios de cada uno de los integrantes; por otro lado, la integración o desintegración en la toma de decisiones que generan los flujos de información o la ausencia de éstos, a través de los miembros.

La cadena de suministro simboliza propósitos concretos, la generación de valor agregado en cada uno de los eslabones; la reducción de costos y por consecuencia, ingresos por ventas superiores a la competencia. La rapidez y agilidad con la que se realiza cada paso, se logra con la obtención de información automatizada y oportuna, no hay pérdida de tiempo entre un proceso y otro. Lo que se considera una ventaja competitiva que integra,

...la gestión de los sistemas de información, aprovisionamiento y compras, programación de la producción, tramitación de pedidos, gestión de inventarios, almacenamiento, servicio al cliente y servicio posventa...con el fin de entregar valor a ese usuario final, en la forma de productos terminados y servicios (Vilana, 2011: 3).

La ausencia de tecnología propicia para el acopio, procesamiento y difusión de la información es una gran limitante. Lo cual, genera la diferencia que se traduce en una ventaja competitiva, en la gestión actual de la cadena de suministro. La cantidad de datos es relevante tanto al interior de la empresa, en sus sucursales, subsidiarias y filiales, como para los diferentes momentos productivos que complementan todo el proceso de reproducción del capital. Las ventajas de la cadena de suministro sincronizada se expresan en,

...una estructura logística centralizada, en la cual todos los miembros efectúan pedidos de modo coordinado. Los miembros se transmiten información en tiempo real sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor. El proveedor emite las órdenes de producción en función de la demanda del mercado, considerando todos los inventarios de la cadena como un único inventario (Cannella, Ciancimino, Framinan, Disney, 2010:144).

La cadena exterioriza una total sincronía entre el proceso de producción-distribución, ésta armonía depende de la información de los inventarios proporcionada entre cada uno de los miembros. El minorista debe transferir ésta

a las etapas de fabricación, distribución y comercialización del producto. La organización e integración del proceso productivo, establece acuerdos con la finalidad de compartir recursos tecnológicos, físicos y financieros, comprometiéndose a ser eficientes para incrementar los rendimientos de cada uno de los eslabones (Zerón, 2012: 4). Los estudiosos de la operatividad de la cadena de suministro coinciden en que la integración a través de los flujos de información entre los proveedores, productores y distribuidores, consigue reducir costos y crear valor para el consumidor final, logrando una ventaja competitiva. En este proceso de integración total de la actividad económica productiva, de producción, distribución y comercialización, el agente minorista trasnacional, toma un papel relevante en la toma de decisiones para cada una de las fases de la cadena de suministro. En esta dinámica de integración de los eslabones queda claro que la gestión y la logística son parte inherente al fenómeno; así mismo, la cadena de valor pasa a formar parte integral del proceso.

Las minoristas multinacionales y su posición global

El conocimiento es el factor primario aplicado en las innovaciones tecnológicas de la información y la comunicación (TIC), el protagonista es la empresa multinacional, la cual en el proceso de globalización de las economías propicia la convergencia de los mercados de bienes y servicios con los financieros. Entendemos por empresas multinacionales indistintamente a las trasnacionales de acuerdo a la concepción de Allard (2007).

Las EMN se presentan como racimos de empresas que operan a escala internacional, vinculadas entre sí mediante una compleja red de relaciones institucionales, de propiedad, de producción, comerciales, administrativo financieras y tecnológicas, con una sede matriz y una «gran estrategia» comunes (Allard, 2007:66).

Sobre el papel central, protagónico de las empresas multinacionales como generadoras y propulsoras del proceso de globalización de las economías Attiná argumenta,

Más que un mercado de intercambio de productos fruto de estrategias de producción y reproducción del capital interno de la economía nacional, es actualmente un mercado de transferencia de trabajo, de productos y créditos de un país a otro en el marco de estrategias de empresas que, mediante esa transferencia, minimizan los costes de producción y maximizan la capacidad productiva (Attiná, 2006 citado en Allard Neumann, 2007:62).

El comercio internacional que generan las cadenas minoristas en su intercambio comercial entre los mercados foráneos es cada vez mayor, inclusive éste crece en una proporción mayor que la propia producción. Las cadenas

minoristas definen las cantidades a producir, los tiempos, las formas y los procesos, todo en función de las *preferencias del cliente*, dado que los comerciantes al detalle, son los que están en contacto directo con el demandante. Esta información se registra en el momento mismo de la compra, en el punto de venta de cada minorista. Datos que son retransmitidos a todos los agentes que integran la cadena de suministro. En ese sentido, el flujo de mercancías operado por las minoristas alrededor del mundo, depende en gran medida del número de países donde se ubican y los ingresos que obtienen por el segmento internacional. De igual forma, los agentes que integran la cadena de suministro para cada una de las multinacionales se localizan en diferentes naciones. En este sentido los fabricantes no toman las decisiones de cantidad, calidad, especificaciones del producto y las formas de distribución y comercialización, las acuerdan los minoristas. Las empresas multinacionales se caracterizan por,

...operar a escala internacional vinculadas entre sí, mediante una compleja red de relaciones institucionales, de propiedad, de producción, comerciales, administrativo-financieras y tecnológicas, con una sede matriz y una 'gran estrategia' comunes (Allard, 2004 citado en Neumann, 2007: 66).

Las cadenas minoristas multinacionales cumplen fielmente con todas estas características, inclusive las que comprende el proceso de producción dado que todas poseen marcas propias, lo cual significa producción propia (o industriales que producen exclusivamente para la minorista). En el ámbito tecnológico, poseen innovaciones en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que les permite vigilar todas sus subsidiarias y filiales, desde la empresa matriz.

Para la UNCTAD las empresas multinacionales "Son originarias de un país –empresa matriz- con actividades estables y control sobre filiales en al menos dos países extranjeros donde se realiza más del 10% de sus ventas" (Guardia 2001, citado en Neumann, 2007: 66). La apertura comercial y los tratados comerciales permiten e impulsan el libre flujo de las mercancías finales por el mundo entero. Deloitte y Stores Media⁵ (2014) realizaron un estudio sobre las 250 minoristas más grandes del mundo por la obtención de ingresos por ventas totales. Según el informe, el ingreso obtenido por las 250 empresas ascendió a 4 billones de dólares en 2011. Dentro de este grupo, el número uno es Wal-Mart Stores Inc., con US\$ 469 162 millones de dólares, con un segmento internacional en 27 países, del cual proviene casi el 30 por ciento de sus ingresos totales; seguida de Tesco, originaria de Reino Unido, con la cuarta

5 Global power of retailing, 2014. Retail beyond begins. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf consultado el 22/06/2014.

El estudio de Deloitte y Stores Media (2014) contempla las siguientes actividades minoristas: hipermercados, supercenter, superstore, cash carry, warehouse club, supermercados, discount store, home improvement, discount department store, drug store, non-store, electronics speciality, conveniencia, apparel/footwear speciality, como las principales.

parte de los ingresos de Walmart, ubicada en 13 países; posteriormente Costco de Estados Unidos, situada en 9 países con casi el 28 por ciento de ingresos foráneos; en cuarta posición la francesa Carrefour, localizada en 31 países obteniendo el 54 por ciento de sus ingresos de los mercados externos; en sexto lugar la alemana Schwarz en 26 naciones en las cuales concibe cerca del 58 por ciento de sus ingresos totales por ventas; otra minorista alemana, Metro AG, se localiza en 31 economías en las cuales adquiere el 61.6 por ciento de sus ingresos; una cadena alemana más es Aldi, que opera en 17 países, alcanzando casi el 60 por ciento de sus ingresos del segmento internacional (cuadro 1). De las 250 firmas minoristas, entre las primeras diez, cinco pertenecen a Estados Unidos, éstas en promedio operan 9 unidades por país; mientras que de Alemania provienen tres minoristas, con 25 unidades en promedio por firma; De Reino Unido y Francia una por país. De entre las diez primeras, solo las de Estados Unidos pertenecen al continente americano. Como se observa las diez minoristas más importantes del mundo se concentran en economías con elevado crecimiento y desarrollado económico, con progresión tecnológica, alto ingreso per cápita e ingreso disponible que se destina en buena proporción al consumo de bienes personales. Del total de las 250 minoristas de la investigación realizada por Deloitte y Stores Media (2014), entre las primeras 100 cadenas, solo aparecen de América Latina Cencosud⁶ y Falabella⁷ ambas de Chile, en el lugar 51 y 97 respectivamente; la primera colocada en cinco países y la segunda en cuatro. De ahí hasta la posición 124 aparece la empresa mexicana Soriana, solamente colocada en México. La mayoría de las organizaciones minoristas proceden de economías desarrolladas, por lo tanto, la concentración del ingreso proveniente del consumidor final de las diferentes latitudes, por éstas, se aglutina en dichas naciones. Mientras más poder de mercado tenga la minorista, de acuerdo a los ingresos por ventas totales, mayor será el dominio que se ejerce sobre los industriales y los distribuidores localizados en los diversos territorios. Las multinacionales minoristas se acomodan a los principios de la globalización, es decir, al libre flujo de mercancías (fuerza de trabajo y bienes), capitales y empresas. Los intereses nacionales son sustituidos por intereses transnacionales desregulados y privados.

6 Cencosud, de origen chileno, opera los formatos de supermercados, tiendas de departamentos, shopping center, retail financiero y mejoramiento del hogar y construcción. La expansión internacional la inició en 2007. Actualmente se encuentra en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Chile. Emplea a 140,000 trabajadores que denomina colaboradores. <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/cronologia/> consultado el 25/04/2014.

7 Falabella es un holding de origen chileno, sus áreas de negocio son, la tienda por departamentos, homecenters, supermercados e hipermercados, grandes superficies, banco, viajes y seguros Falabella. Actualmente labora con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia. La expansión internacional la inició en la década de los noventa del siglo XX. <http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat40006/Nuestra-empresa> consultado el 25/06/2014.

Cuadro 1									
Rank de las minoristas del mundo por sus ingresos por ventas, 2012									
Cadena minorista	Rank/ ingresos	País/ origen	Ingreso/ ventas (millones de dólares)	Participación de ingresos (%)	Países	Participación /país (%)	Ingresos Tasa de crecimiento (2007-2012)	ingresos del segmento Internacional (%)	Formatos
Wal Mart Stores Inc.	1	Estados Unidos	469 162	37.0	28	17.0	4.4	29.1	Hipermercados Supercenter Superstore
Tesco	2	Reino Unido	101 269	8.0	13	8.0	6.2	33.5	Hipermercados Supercenter Superstore
Costco	3	Estados Unidos	99 137	8.0	9	6.0	9	27.6	Cash and carry/warehouse Club
Carrefour	4	Francia	98 757	8.0	31	19.0	-1.3	54	Supercenter
The Kroger Co.	5	Estados Unidos	96 751	8.0	1	0.6	6.6	0	Supermercados
Schwarz Unternehmens Treuhand KG	6	Alemania	87 236	7.0	26	16.0	6.6	57.7	Discount Store
Metro AG	7	Alemania	85 832	7.0	32	20.0	0.7	61.6	Cash & carry/warehouse Club
The Home Depot, Inc	8	Estados Unidos	74 754	6.0	5	3.0	-0.7	11.2	Home Improvement
Aldi Einkauf GmbH	9	Alemania	73 035	6.0	17	10.0	6	59.2	Discount Store
Target Corporation	10	Estados Unidos	71 960	6.0	1	0.6	3.2	0	Discount Department Store

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu (2014). Global Powers of Retailing 2014. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumerbusiness/Global_Powers_Retailing_Resumen_Ejecutivo_LR.pdf consultado 22/04/2015.

Wal-Mart y la cadena de suministro global

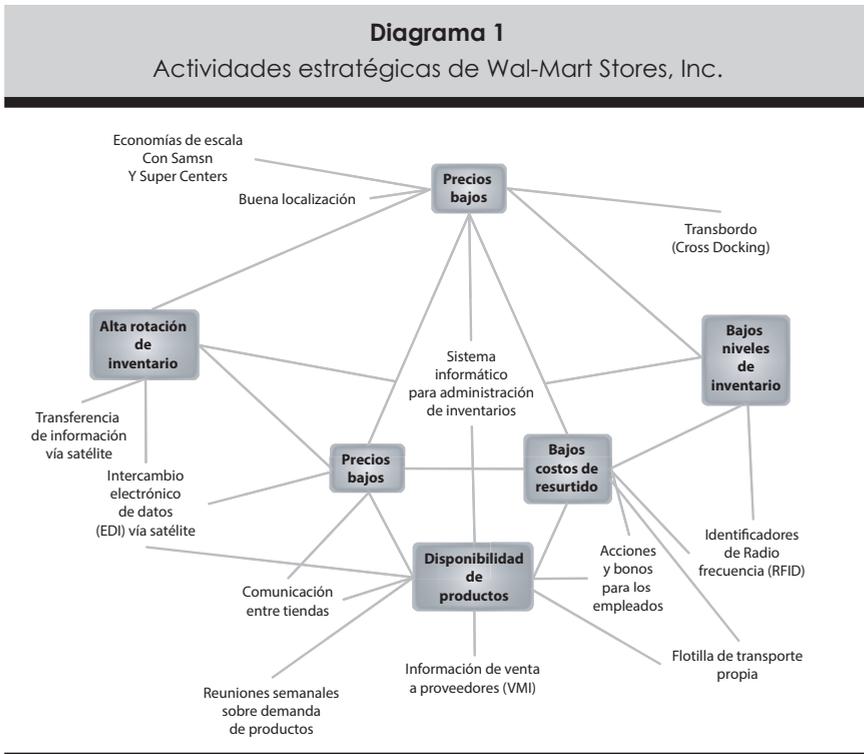
El papel del capital industrial y comercial ha sido relevante en el proceso de globalización al establecer dos tipos de redes económicas internacionales, por un lado las cadenas productivas dirigidas al productor, y por el otro, las que van dirigidas al comprador. La cadena productiva incluye las fases de diseño del producto, fabricación y finalmente la comercialización (Gereffi, 2001:14). Entre los detallistas, Gereffi ubica a la empresa objeto de estudio de este trabajo la cadena de autoservicio Wal-Mart Stores, Inc., así como las departamentales Sears Roebuck y J.C. Penney, las tres originarias de Estados Unidos. Los mayoristas y los minoristas son los principales agentes económicos en la distribución y venta al final de la cadena (Gereffi, 2001:17). En este sentido, como distribuidor y minorista Wal-Mart, tiene una peculiar estrategia de organización de sus tiendas en todo el mundo, incluyendo las del país de origen. Sus diferentes formatos –de acuerdo a cada región– los dispone tanto en poblados pequeños como en ciudades principales. Un elemento por demás importante es la abundante información que almacena y procesa sobre las preferencias de los consumidores, incluso permitiéndole inferir las necesidades y comportamientos de los consumidores a futuro. Influye en los hábitos

de compra, tratando de entretejer el estilo de consumo americano en todos los países, un ejemplo de tantos, es el caso de China, donde se acostumbra a adquirir alimentos frescos del día, los cuales se ofrecen prácticamente en las calles que hacen de mercado; Wal-Mart altera esta tradición cambiando la compra de los mismos alimentos, ahora empaquetados y con todas las características detalladas en el producto, el precio establecido, y visibles en grandes anaqueles para elegir según la preferencia del consumidor en los establecimientos comerciales. Para ello, Wal-Mart tiene claramente identificados los segmentos de población a los cuales está dirigido, según la clasificación de las minoristas mundiales Wal-Mart ofrece a: C-1 hogares que tienen rentas que les permiten cubrir sus necesidades sin problemas, 8% de la población; C-2 hogares que tienen para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y solo algunas comodidades, 20% de la población; hogares que tienen ingresos para cubrir necesidades de alimentación, vestuario y vivienda y pocas comodidades, 25% de la población; en suma, son hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido, por lo que viven con estrechez. La porción del segmento de mercado objetivo más importante es el de ingresos medios y bajos, el cual se abastece de los bienes básicos principalmente en los supermercados y tiendas de barrio.

Wal-Mart utiliza las innovaciones tecnológicas y logísticas para influir en los costos organizacionales no solamente de sus establecimientos comerciales, sino también de empresas proveedoras ubicadas en Estados Unidos, China, Sudáfrica, Bangladés e Indonesia. En estos países se encuentran localizados el mayor número de suministradores, transformando a éstos en servidores, al mismo tiempo que cambia el sistema productivo global, generando las ventajas que la hacen ser más competitiva ante sus adversarios.⁸ La figura 1, muestra como el eje central de todo el proceso operativo de la multinacional al *sistema de información para administración de inventarios* sobre el cual se integran todas las estrategias, desde los bajos precios, niveles de inventario, costos de resurtido, disponibilidad de productos de alta demanda y alta rotación de inventarios. Estas actividades de acopio, distribución entre sus unidades y comercialización final, se encuentran estratégicamente integradas por las tecnologías de la comunicación y la información. Esto significa, transferencia de datos e intercambio electrónico de información vía satélite e identificación por radiofrecuencia. De esta forma la tecnología de la información y la comunicación orientada a la integración de procesos y contribución de valor, impone la diferencia entre el *antes* de la integración de las TIC al encadenamiento de actividades, al *ahora*, cuando este fenómeno prescribe la dinámica económica global, lo que se expresa en una importante ventaja competitiva. Los establecimientos propiedad de Walmart (Discount Stores, Supercenters, Neighborhood Markets, Sam's Club, Wal-Mart Internacional, Express, tienda

8 Moreton, Bethany. (2010). To serve god and Wal-Mart. Estados Unidos. Harvard. University Press. P. 30-32.

de barrio y en línea, Walmart.com)⁹ son suministrados de una gran diversidad de productos, a través de una red de centros de distribución,¹⁰ con altos estándares de tecnología y con transporte de carga propio, por un lado, lo que le permite trasladar de los centros de distribución a sus tiendas poco más del 80 por ciento de los artículos, lo que disminuye los costos de inventarios y observa el movimiento de toda la mercancía (Pesantez, 2012).



Fuente: Muñoz y Zozaya, 2007:27.

Por otro lado, la estrategia de reducción de costos se obtiene del proveedor, es decir, los costos de operación prácticamente corren a cuenta de éste, desde el inventario, la publicidad de los productos en la tienda, la renta del piso de ventas y el reaprovisionamiento de la mercancía que debe de ejecutarse con toda precisión, en la cantidad exacta al momento justo. Si el proveedor

9 La estrategia logística de Walmart. (14/marzo/2014). <http://www.zonalogistica.com/index.php/en/libros/item/112-la-estrategia-log%C3%ADstica-de-walmart>

10 Los centros de distribución operan las 24 horas del día, los siete días de la semana con el fin de mantener en movimiento su flota de tractores y tráiler. En cada uno de los centros de distribución con un área de 1 millón de pies cuadrados existen más de cinco millas de banda transportadora que movilizan 9 mil líneas de productos diferentes; cabe destacar que estos centros abastecen entre 75 y 100 almacenes en un radio de 250 millas. Walmart también posee centros de distribución para mercancías específicas como alimentos, joyas, medicinas y zapatos / vestuario. La estrategia logística de Wal-Mart. (14/marzo/2014). <http://www.zonalogistica.com/index.php/en/libros/item/112-la-estrategia-log%C3%ADstica-de-walmart>

no cumple con las *exigencias*, que le impone Wal-Mart, éste se ve obligado a pagar el costo por el desabasto de la mercancía que la minorista considera está perdiendo por el faltante.¹¹ Para lograr el reaprovisionamiento, el proveedor debe poseer la tecnología necesaria, como es el software para leer el código de barras, el sistema del código universal del producto (UPC)¹², y la identificación del producto por radio frecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), con lo cual se mantiene en contacto permanente con la multinacional ya sea con la filial o la matriz en Bentoville, Estados Unidos.

El uso de la tarjeta inteligente (tags) y la identificación por radiofrecuencia (RFID) registran importantes beneficios para Walmart desde el proveedor hasta el consumidor, entre los más relevantes está el reducir costos operativos; acelerar el pago de los bienes en las cajas registradoras; controlar el robo de mercancías tanto de empleados como de clientes; disminuir los espacios vacíos en anaqueles y reforzar la seguridad logística; los cuales se convierten en ventajas competitivas determinantes para la empresa. En general esta herramienta tecnológica permite a Wal-Mart vigilar el flujo de mercancías a través de toda la cadena de suministro. Con ella es posible ubicar con plena exactitud las cajas de artículos, así como su contenido en cualquier momento. Los alcances son todavía mayores, puede realizar el inventario electrónico por radiofrecuencia de toda una tienda, rompiendo con el conteo tradicional de artículo por artículo y el cierre de la tienda por inventario.

La eficiencia en la distribución de la cadena de suministro y la adjudicación de gastos al proveedor, generan la reducción de costos operativos y por consecuencia de los precios que ofrece al consumidor final, principalmente de los productos que la competencia también ofrece. Los fabricantes deben operar con codificadores/impresoras RFID para etiquetar las cajas y palés que requieren etiquetas UPC. Estas tarjetas inteligentes son producidas introduciendo el RFID al material de la etiqueta, e imprimiendo el código de barras y otra información visible en la superficie de la misma. En el funcionamiento el proveedor introduce los datos en la etiqueta, (precio, origen, marca, lugar de fabricación, empresa industrial) después envía un pallet lleno de artículos etiquetados. Mediante un software especial se controla el recorrido que ese

11 Un ejemplo se presenta en Puebla, México con los productores de hortalizas a los cuales “Walmart establece condiciones y requisitos estrictos en la adquisición de hortalizas: a) exige entrega continua en el volumen y la calidad; b) prefieren entregas en cantidades reducidas pero uniforme; c) pagan en plazos de entre 30 y 60 días; d) negocian con anterioridad productos a precios muy reducidos para presentar ofertas durante todo el año, e) los productos deben ser empacados en cajas de plástico y f) reciben el producto desde las 7:00 a las 9:00 horas del día. Estos esquemas de abasto, según los pequeños productores, complican el proceso de comercialización, ya que darle valor agregado en los términos exigidos por Walmart incrementa de manera importante los costos para el productor. Sin contar que el esquema de pagos de Walmart precisa que los pequeños productores estén capitalizados para poder aguantar entre 30 y 60 días sin recibir el pago de su producto” (Lugo-Morin, 2013: 343-344).

12 Los escáner UPC, fueron introducidos a Wal-Mart entre 1983 y 1988. Las tarjetas de crédito agilizaron el tiempo de autorización del banco, pasando de varios minutos a menos de tres segundos. Lo que facilitó los cargos, redujo los fraudes y mejoró el servicio al consumidor final. Todo ello, elevó la productividad en los puntos de venta. https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20

paquete de mercadería hace desde que sale del lugar de fabricación, hasta que llega al supermercado. Posteriormente es la lectura de las etiquetas *tags* (sticker con un microchip incorporado). Los lectores están situados en puntos de paso (puertas de embarque) que leen cada etiqueta *tags* de los artículos. Software EPC SAVANT. El lector está conectado a un sistema controlado por el software SAVANT. Este envía una consulta por internet al Object Name Services (ONS) para averiguar a donde debe enviar la información (a que fabricante corresponde). El ONS enlaza números con la dirección del servidor que contiene información del producto, Physical Markup Language (PML). El servidor utiliza el lenguaje PML para almacenar datos de los productos del fabricante. Estos datos son actualizados y consultados por el software SAVANT que gestiona a cada lector.¹³ Seguidamente, el traslado de las mercancías a las tiendas Walmart se realiza a través del centro de distribución¹⁴ haciendo uso de todos los recursos logísticos y tecnológicos sobre todos los eslabones de la cadena de abastecimiento, con el objetivo de disminuir los costos de distribución, administrativos y de tiempo, a este proceso la multinacional lo denomina, Distribución Centralizada. Dentro de esta dinámica de la distribución, opera dos tipos: en el primero, se hace acopio de inventario con almacenamiento (Staple stock), hasta esperar la demanda de las mercancías por las tiendas Walmart. El segundo es el Cruce de andén, (Crossdocking) es el método de traslado de los flujos de mercancías de los centros de distribución entre camiones en los cuales el promedio de estancia en los centros de distribución no supera las 24 horas.¹⁵

La entrega de productos en cualquiera de los establecimientos Wal-Mart, se efectúa por medio de una *orden de compra* de la tienda, la cual es enviada al proveedor por medio del Intercambio Electrónico de Información (EDI). Los datos que debe registrar la *orden de compra* son los siguientes: 1) nombre del proveedor, 2) número del proveedor, 3) negocio, 4) orden de compra, 5) tipo de orden, 6) fecha de pedido, 7) fecha de embarque, 8) fecha de cancelación, 9) número de departamento y 10) total de productos. Los términos necesarios para la observación exhaustiva de la mercancía que entra, así como el momento que debe salir, en caso de ser necesario. Por otro lado, la orden de compra debe registrar la siguiente información del producto, nuevamente el uso de tecnología de la información se hace presente: 1) código universal del producto (CUP); 2) cantidad ordenada; 3) precio del artículo; 4) color; 5) piezas por empaque; 6) total de cajas; 7) estilo; 8) tamaño/talla; 9) número de empaques; 10) total por producto; 11) tipo de etiqueta y 12) capacidad de embarque.¹⁶

13 Transcripción de tecnología de la información y estrategias empresariales. https://prezi.com/k6iozt_ytm4i/tecnologia-de-la-informacion-y-estrategias-empresariales/

14 A principios de la primera década del siglo XXI, el monto de inversión promedio por cada centro de distribución ascendía a 70 millones de dólares. https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&tion=1&espv=2&cie=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20

15 <http://www.walmartmexico.com.mx>

16 http://www.walmartmexico.com.mx/proveedores/socioscam_tipos_dist.html

Recibida la mercancía se entrega al proveedor un comprobante de recibo que contiene la siguiente información: a) número de proveedor, b) número de factura, c) número de tienda, d) división, e) departamento, f) fecha de recibo, g) código universal del producto) h) número de artículo y descripción, i) cantidad recibida, j) precio de costo y precio de venta por producto (para que no exista margen de error) y por último, k) precio de costo y precio de venta total. La diversidad de productos se reflejan en las tiendas donde la menor ofrece por lo menos 60 mil artículos diferentes, los súper centros un promedio de 120 mil, lo que representa un 30 por ciento mayor a la oferta de la competencia (Pesantez, 2012:13).

Wal-Mart aplica el intercambio de información electrónica desde los años ochenta con la finalidad de mantener contacto permanente con sus proveedores. El retail link de Wal-Mart desde los noventa permitió el contacto directo entre las tiendas y sus proveedores por medio de la computadora para tener conocimiento y control de los inventarios y de la demanda de los productos, con ello, eliminar el agotamiento de stock. Las implicaciones entre los proveedores que quieren trabajar para Wal-Mart, son adquirir equipos de cómputo, software, capacitación de personal o contratación de personal especializado en el sistema de retail link. Desde principios del siglo XXI, a todos los proveedores se les requiere el sistema operativo retail link. Wal-Mart, desde finales de los ochenta, utiliza la comunicación vía satélite para el control directo de las ventas de todas sus tiendas y centros de distribución con información dirigida hacia la casa matriz, ubicada en Arkansas, Estados Unidos, para su procesamiento. Este fenómeno Pesantez, lo detalla a continuación,

Todas las tiendas en el mundo son comercializadas mediante esta base de datos ge-neral en Bentonville, la cual es la más grande y privada en el mundo...captura 104 semanas de historial en ventas de cada artículo de cada tienda en el mundo. Con esta información automáticamente se determinan tendencias en ventas, estacionalidad de productos y se pronostican las ventas de cada artículo para consecuentemente realizar demandas anticipadas (2012:16).

Como se observa el proveedor debe poseer y conocer el software pertinente que le permita este intercambio de información a través de la red, de no manejar su aplicación, no puede pertenecer a la cadena de abastecimiento de Wal-Mart.¹⁷ Esto por el lado de las innovaciones tecnológicas, por el otro, el proveedor debe conocer la premisa que impone Wal-Mart para pertenecer a la cadena de abastecimiento global que dirige, reducir el precio cada año o bien elevar la calidad del producto.

17 "El manejo de la cadena de suministros, se alimentaba de la cadena de demanda, la cual ofrecía a Wal-Mart información cercana a tiempo real, sobre la demanda en piso. Para el 2002, la información capturada por el escáner en el punto de venta tomaba menos de 10 minutos en llegar hasta las bodegas.²⁶ Estos 'datos de almacén' consistían en una base de datos analítica de 250 terabytes que era la segunda base de datos privada más grande del mundo, después". https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&cion=1&espv=2&ie=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20

Las ventajas competitivas que obtiene la cadena Wal-Mart, por el proceso de distribución centralizada son las siguientes: 1) mayor frecuencia de visitas al punto de venta, 2) mayor control del servicio, 3) menos faltantes, 4) disminución de la facturación, 5) entregas a tiempo, 6) mejor visibilidad sobre la demanda futura de los consumidores finales, 7) incrementos en las ventas, 8) reducción en el gasto administrativo, 9) disminución de costos por transporte y por control del proceso de entrega.¹⁸ Es conveniente aclarar que la factura solo es pagada al proveedor cuando la mercancía es vendida, es decir, que haya pasado por el scanner y éste haya registrado la salida y venta de la mercancía del establecimiento Wal-Mart.¹⁹

Definitivamente la aplicación de las tecnologías de la información entre los centros de distribución automatizados y los proveedores vía internet, ha permitido la reducción en el tiempo de inventarios, pasando de meses en los años cincuenta a tiempo real desde la década de los noventa, obteniendo elevadas economías de escala. La aplicación de las innovaciones tecnológicas de manera constante en todo el proceso que comprende la cadena de suministro y la negociación permanente con todos sus proveedores, la mantiene como la minorista más grande y poderosa del mundo, lo cual se refleja en el incremento continuo de sus ingresos por ventas, su número creciente de unidades y de clientes por todo el globo terráqueo. No solo domina el sector del comercio minorista, sino también el industrial, al depender grandes fabricantes de la demanda por volumen que solicite la multinacional estadounidense. Todo ello se convierte en ventaja competitiva infranqueable para sus adversarios.

Sin embargo, pese a toda esta precisión en el procesamiento de la información y la tecnología en la distribución de los productos de Wal-Mart por el mundo, Japón, es uno de los mercados que presenta debilidades al respecto, en primera instancia por la protección que se tiene de los establecimientos pequeños, (conforman poco más del 58 por ciento del comercio minorista) para lo cual se dictaron restricciones a los horarios de atención al cliente y de tamaño de los locales comerciales; aunado a que los comerciantes minoristas adolecen de procesos de intermediación obsoletos, lo que obstaculiza la compra a proveedores directos como propone Wal-Mart.

La cadena de suministro global subordinada al sector minorista

En el contexto de la globalización económica, el reacomodo de los mercados de factores productivos y de bienes y servicios entre los países y los agentes productivos, se va definiendo una nueva etapa en el capitalismo en la cual los roles de dominio y control de los procesos productivos, de distribución y comercialización en el mundo van adquiriendo nuevos matices.

En una entrevista realizada a Gary Gereffi, por la revista *Frontline* en 2004, sobre quiénes ostentan el poder en la economía global, sobre quiénes

18 http://www.walmartmexicoycam.com.mx/proveedores/socioscam_tipos_dist.html

19 http://www.walmartmexicoycam.com.mx/proveedores/socioscam_tipos_dist.html

desde entonces determinan las nuevas formas de reorganización de la producción - distribución, respondió sobre el papel dominante de las minoristas transnacionales en este proceso de reajuste de las economías mundiales,

...los minoristas globales en realidad se han convertido en las empresas más poderosas en la economía mundial, ya que tienen la capacidad de dar forma a las cadenas de suministro globales, redes de abastecimiento globales, y tomar decisiones acerca de dónde se hacen los productos en todo el mundo, a qué precio y cómo....²⁰

El eje conductor de la cadena de suministro global es el capital comercial minorista, la firma transnacional, es la que finalmente decide dónde se va a producir la mercancía, quién la van a fabricar, qué proceso de producción debe de seguir, las modificaciones al producto, la tecnología para describir las características del artículo, como el código de barras o el identificador de radio frecuencia para el control y vigilancia de la mercancía, desde que sale de la fábrica hasta que es adquirida por el consumidor, por lo tanto, se puede decir, que la cadena de suministro está subordinada a las decisiones que toma el corporativo minorista. En este sentido, las cadenas transnacionales minoristas controlan, dirigen los eslabones que estructuran la cadena de suministro global: desde el diseño del producto, la fabricación y la distribución hasta la comercialización (Gereffi, 2004).

Este papel estelar en la economía global lo ostenta la más grande minorista del mundo Wal-Mart Stores, Inc., por sus ingresos por ventas y número de empleados (los ingresos por ventas son el reflejo del dominio de la cadena de suministro global y del protagonismo que ejerce en los cambios de la economía mundial) en 2014 registró 476 mil millones de dólares, (la revista *Forbes*, asegura que la facturación de Wal-Mart supera el PIB de la mayoría de los países del mundo) concentrando gran parte del consumo de bienes personales en el mundo, con poco más de 11 mil unidades repartidas entre los cinco continentes (6 mil 100 pertenecen al segmento internacional, el resto se localiza en Estados Unidos), con un promedio de 250 millones de clientes cada semana, bajo 71 marcas, en 27 países, empleando aproximadamente 2 millones 200 mil trabajadores (1.3 millones en Estados Unidos)²¹. También es la número uno entre las minoristas, (quinta posición a nivel mundial entre el total de empresas) por el alto valor del mercado que participa, el cual asciende a 256 mil mdd, según la revista *Forbes*.²² En 2014, el sector del comercio minorista mundial en 2014 según la misma revista *Forbes*, es liderado por Wal-Mart²³, Costco, Carrefour, Schwarz Group, Tesco y Kroger. Wal-Mart continua con una superioridad de 4.5 veces sus ingresos sobre su más cercano competidor,

20 Frontline. Interview Gary Gereffi. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/interviews/gereffi.html>

21 <http://corporate.walmart.com>

22 <http://www.altonivel.com.mx/3278-las-10-empresas-mas-valiosas-del-mundo.html>

23 Wal-Mart ingresos por ventas por 476 mil 294 millones de dólares, de Costco, 105 mil 156 millones de dólares en facturación.

que después de muchos años de ser Carrefour la segunda minorista en el mundo, ahora cede su posición a la también estadounidense Costco.²⁴

Una estrategia global de Wal-Mart, es el incremento continuo de sus establecimientos, y por consecuencia de los metros cuadrados de área de ventas, se puede decir, que por lo menos cada semana inaugura un establecimiento por el mundo, verbigracia de 1977 a 1987, transitó de 276 a 1,525 unidades en Estados Unidos, lo que representa una tasa de crecimiento promedio de 90.4 por ciento anual; de 1999 a 2013 pasó de 4,003 a 10,955, un incremento de 6,952 tiendas, inaugurando en promedio 496 tiendas por año, es decir, más de un establecimiento por día; empero, el personal ocupado ni los proveedores de la transnacional, crecen en proporción al aumento de sus unidades y superficie de ventas.²⁵

Entre las principales estrategias publicitarias de la corporación para elevar sus ventas, se trabaja la idea del ofrecimiento de productos a bajos precios a los consumidores de todo el mundo. Esta medida la empresa la concibe con la *exigencia* a los proveedores, tanto agrícolas como industriales, de los más bajos costos de producción, por ende de los más bajos precios de compra en volumen para la transnacional. Esta reducción se obtiene de los salarios mínimos que se pagan a los trabajadores que laboran en las industrias que proveen a Wal-Mart, y que se ubican fuera de Estados Unidos, en economías subdesarrolladas, densamente pobladas, y con altas tasas de desempleo. En este contexto las industrias proveedoras generan empleo con reducidos jornales en el país receptor. Las industrias proveedoras de Wal-Mart recorren mercados de factores productivos externos en busca de los salarios mínimos más bajos para suministrar a la empresa de mercancías baratas y ésta a su vez, ofrecerlas a los consumidores de bienes de consumo final en todas sus tiendas ubicadas en América, 11 países; Europa, (1), Asia (3) y África (12). Desde finales de la década de los noventa del siglo XX, Wal-Mart se empezó a esclavizar a las importaciones de bajo costo provenientes de Asia, al mismo tiempo que comenzó a inclinarse por la producción industrializada en esas latitudes, para lo cual incita a sus proveedores estadounidenses su reacomodo en los países asiáticos.²⁶ Desde entonces hasta hoy en día uno de los países más importantes como productor y abastecedor de bienes finales de Wal-Mart es China. Como Gereffi lo expresara,

...China va a convertirse en un importante competidor para los países desarrollados, debido a que tiene una combinación de un mercado laboral polivalente muy grande y un enorme mercado interno...dos tercios de las exportaciones de China a Estados Unidos están a cargo de empresas de propiedad extranjera (2004).

24 Deloitte y Stores Media. Las diez cadenas minoristas más grandes del planeta. Dinero. Publicado el 10/27/2014. <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cadenas-minoristas-mas-grandes-del-planeta/202519> Consultado el 11/03/2015.

25 Para más detalles consultar Bocanegra C. (2014). Integración comercial informal en América. Wal-Mart Stores, Inc. Jorale Editores. México.

26 <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/transform/cron.html> Consultado el 23/03/2015.

Los propios industriales de Estados Unidos están preocupados por el déficit comercial con China, y por el extenso ejército industrial de reserva que posee el país asiático, el cual permite la relocalización de industrias americanas en China, para reexportar productos fabricados al propio Estados Unidos. A éstas se les exporta de Estados Unidos los insumos intermedios, que regresarán como productos terminados. Desde inicios de la década pasada ya se cuestionaba el crecimiento de China como la *fábrica primaria del mundo*, de productos como calzado, ropa, muebles, juguetes, telas, televisores, rayos laser y componentes espaciales, incluyendo a la industria de alta tecnología de Estados Unidos.²⁷ China es requerida como proveedor no solo de Wal-Mart sino del sector minorista de Estados Unidos, entre las cadenas estadounidenses que demandan de este país bienes manufacturados se encuentran las departamentales JC Penney, Sears y Toys R Us; de los formatos de supermercados a Wal-Mart, Sam's, Target, Kmart, Safeway, Albertsons y Costco entre otras.

Las industrias que en la década de los ochenta proveían a Wal-Mart procedían de Taiwán, Singapur y Corea, a pesar de la publicidad promovida por el propio Wal-Mart, de comprar productos hechos en Estados Unidos, *Buy american*. De África se deslocalizaron hacia el sudeste asiático, Indonesia, Malasia, Vietnam, por la reducción de costos de producción, específicamente de los bajos salarios. Los proveedores para poder cumplir con el precio de compra fijado por Wal-Mart, se ven en la necesidad de trasladar sus industrias, literalmente, hacia los mercados con abundantes factores productivos, principalmente de mano de obra barata. Los fabricantes de Estados Unidos proveedores de Wal-Mart, se han visto en esta posición de deslocalización de sus fábricas hacia China. Wal-Mart importa de este último país más de la mitad de las mercancías no comestibles que ofrece por todo el mundo, aunado a que su principal centro de compras de carácter mundial se encuentra también en ese país. Wal-Mart es considerado el mayor importador del mundo.

Pero no solo se busca a China como proveedor industrial, sino también como un potencial mercado de consumidores. Wal-Mart irrumpe en China desde la década de los noventa, en 1996, hace su aparición con su primer establecimiento Supercenter y Sam's Club en Shenzhen, China. En esa ocasión más de 80 mil chinos asistieron a sus establecimientos.²⁸ China es uno de los territorios más importantes para Wal-Mart, desde mediados de la década de los noventa se convirtió en el más grande importador privado de ese país. Estimaciones sobre las compras directas de Wal-Mart a China en 2003, ascendieron a poco más de 7.5 billones de dólares. Las importaciones indirectas provenientes también de China, pero distribuidas a las tiendas Wal-Mart por proveedores americanos eran del mismo monto, 7.5 billones de dólares, que en total, sumaron 15 billones de dólares de mercancía producida en China

27 Barker, Ned. (2006). U.S. Trade With China: expectations vs. Reality. Frontline. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/china/trade.html>

28 Wal-Mart en China. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/transform/cron.html>
Consultado el 23/03/2015.

e importada por Estados Unidos, para vender en los establecimientos Wal-Mart.²⁹ Lo que significó el 11 por ciento de los intercambios comerciales chino-estadounidenses. Wal-Mart es considerado el primer importador mundial de productos fabricados en el *taller del mundo*.³⁰ El 80 por ciento de los proveedores de Wal-Mart son fabricantes Chinos, se calculan en poco más de 6 mil.³¹ Actualmente Wal-Mart se ubica en la tercera posición entre los hipermercados de ese país, por debajo de Sun Art Retail Group LTD.³² La participación de Wal-Mart en el segmento de hipermercados disminuyó en 2014 en un 10.4 por ciento en relación a 2013. Empero su crecimiento en ventas de bienes comestibles ha superado el 50 por ciento, en cotejo a 2008. Pese a estos altibajos, hoy en día opera 412 tiendas (379 Walmart Supercenter y 19 Trust-Mart Hipermarket³³, como se observa su marca predomina sobre la minorista adquirida en China) y proyecta invertir 2.8 millones de euros en la expansión de 30 unidades más en el 2015 y 110 más en 2016.³⁴ La batalla continúa por el mercado chino, aun cuando, existen limitantes como son las rebajas en los precios de los productos, y las grandes instalaciones de los hipermercados, a lo cual los chinos dudan de la calidad de los primeros y optan por el micro y pequeño establecimiento. Aunado a esto, la sociedad China, la clase media que representa poco más del 90 por ciento de la población (1,359 millones de chinos)³⁵, no realiza compras al por mayor, es decir en los formatos Sam's Club, por el tamaño reducido de las viviendas. La competencia más fuerte a la que se enfrenta Wal-Mart en el gigante asiático es con las minoristas RT-Mart de Taiwán y la francesa Groupe Auchan.

Los comercios globales, las marcas globales y los fabricantes de Estados Unidos que han externalizado su producción, han formado este modelo impulsado por los compradores,

29 [https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&cion=1&espv=2&ic=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20](https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&cio n=1&espv=2&ic=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20)

30 LE MONDE Diplomatique (enero, 2006). La walmartización del planeta. <http://www.insumisos.com/diplo/NODE/746.HTM>

31 <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/secrets/shots.html> Consultado el 28/03/2015.

32 El Grupo Sun Art Retail Limited, es un holding de inversores en formatos de hipermercados en la República Popular de China. Opera la marca Auchan y RT-Mart. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=6808.HK> Consultado el 20/04/2015.

Auchan de origen Francés. Hipermercado Auchan (China Group) Co., Ltd. opera una cadena de hipermercados. La compañía fue fundada en 1999, tiene su sede en Beijing, China. Hipermercado Auchan (China Group) Co., Ltd. opera como filial de Groupe Auchan SA. <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=43921639> Consultado el 20/04/2015.

33 Walmart adquirió el 35% de las acciones de Trust-Mart en 2007, en 2012, compró el 65 por ciento que restaba. <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/nuestros-negocios/internacional/1hyc/walmartchina> Consultado el 20/04/2015.

34 <http://www.gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2015/03/23/Walmart-no-le-teme-a-China/> Consultado el 23/03/2015.

35 <http://www.cnnexpansion.com/seps/2013/10/14/clase-media-china-en-la-mira> Consultado 22/04/2015.

Así que Wal-Mart y otras empresas como ellos, han desarrollado redes de abastecimiento global que les permitan identificar las fábricas de todo el mundo, que puedan hacer lo que necesitan a un precio relativamente bajo, y con todas las especificaciones que Wal-Mart exige (Gereffi, 2004).

Gereffi, precisa quién define el rumbo de la nueva economía global,

Los minoristas como Wal-Mart están decidiendo dónde debe tener lugar la producción en el mundo, y cómo debe de pasar de un país a otro... Wal-Mart es capaz de transferir industrias enteras de Estados Unidos para las economías en el extranjero... en 1995, Wal-Mart importó el 6 por ciento del total de sus mercancías, en 2004, importó el 60 por ciento (Gereffi, 2004).

En síntesis, Wal-Mart en un sus inicios vendía al consumidor estadounidense la producción fabricada en Estados Unidos, bienes de consumo personal y generales; a principios de los ochenta Sears, JCPenney, Target y Kmart, ya habían establecido redes de compras en Asia. Wal-Mart empezaba a ver esas opciones de abastecimiento, abriendo su primera oficina de compras en Hong Kong en 1981. Actualmente Wal-Mart ofrece en sus establecimientos de la unión americana y de todo el mundo, mercancía producida en Asia, principalmente de China, dado que los márgenes de ganancia son superiores de cuatro a seis veces más. Un ejemplo, del 80 al 90 por ciento de los productos para el hogar y zapatos son fabricados en China.

Para lograr este flujo de mercancías por el mundo, Wal-Mart adquiere artículos generales en grandes volúmenes y a precios bajos en los mercados internacionales, para ello, ha instaurado cuatro grandes centros de comercialización. Uno de estos es el centro de abastecimiento global de Wal-Mart, Pacific Resources Exports, Ltd, (PREL) ubicado en Shenzhen, China, desde el 2002, el cual emplea a 1 600 personas, con sucursales en 23 países. Su misión es gestionar en más de 70 países los precios más bajos posibles.³⁶ Una de estas oficinas representantes se encuentra localizada en la Ciudad de México con el objetivo de crear las sinergias con los mercados emergentes. Otra medida de apoyo son las oficinas centrales de comercio electrónico de Wal-Mart las cuales están ubicadas en Shanghái, China, desde 2012.

Un factor más, que es determinante para la hegemonía de Wal-Mart, es la alta participación que registra en el consumo de bienes generales y de abarrotes en Estados Unidos. Desde principios del siglo XXI, Wal-Mart alcanzó los 56 mil millones de dólares en ventas de productos de abarrotes, colocándose como el minorista de alimentos más grande de Estados Unidos, con una participación en el mercado del 16 por ciento. Actualmente, es considerado no solo en abarrotes, también en artículos generales, por cada 1,800 km existe por lo

³⁶ Wilson, R. (2007). Cómo Wal-Mart es (Mis) conformación de la economía mundial <http://www.aft.org/periodical/american-educator/spring-2007/how-wal-mart-misshaping-global-economy> Consultado el 10 de marzo de 2015.

menos una tienda Wal-Mart, de sus 5,163 unidades ubicadas en los 50 estados de ese país en 2015, al respecto, Gereffi (2004) expresa,

...debido a que controla gran parte del poder adquisitivo de la economía de Estados Unidos...el 20 por ciento de la demanda total de Estados Unidos en el sector minorista proviene de las ventas de Wal-Mart...por eso las decisiones que tome acerca de dónde se va producir, no solo afectará la economía de Estados Unidos, sino también a los países que exportan a Estados Unidos. Wal-Mart tiene el poder de la vida o muerte de todas las industrias de bienes de consumo que existen en Estados Unidos, porque es el proveedor número uno de ropa, zapatos, juguetes, electrodomésticos, electrónicos, artículos deportivos, bicicletas, comestibles y alimentos.

En consecuencia, el sector minorista mantiene el encadenamiento de abasto global bajo su influencia, dado que son los minoristas los que conocen completamente los gustos y preferencias de los consumidores, en función de ello, demandan un elevado volumen de mercancías a los proveedores industriales, con las particularidades requeridas por el consumidor, lo que los posiciona como los patronos de todo el proceso global. Estas particularidades que describen la fuerza y el dominio de Wal-Mart en los diversos mercados del mundo, le ha permitido ser una de las primeras corporaciones que impulsaron la externalización global, la deslocalización de empleos en el sector industrial de Estados Unidos, su país de origen, es decir, industrias americanas, reubicadas en economías subdesarrolladas y con alta densidad de población, lo que ha generado empleos precarios en el país receptor, y disminución de la ocupación laboral en el propio Estados Unidos.

Conclusiones

En el capitalismo global de hoy en día, caracterizado por la integración de las economías a través de los acuerdos comerciales entre los países, los cuales permiten en proporciones nunca imaginables, flujos de mercancías, servicios y capitales; el papel de los minoristas transnacionales toma una relevancia de dominio sobre la dinámica de producción, distribución y comercialización de las mercancías por el mundo. Esto es posible por el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) entre todos los integrantes del ciclo del capital productivo, a través de todo el proceso, desde que se produce la mercancía hasta que se vende directamente al consumidor final. Por el acopio, procesamiento y canalización de la información entre los miembros de la cadena. Gary Gereffi (2004) considera desde hace más de una década que el sector comercial minorista posee una posición de dominio frente a la cadena de suministro global, y dentro de este sector, la cadena transnacional líder en el comercio minorista mundial es Wal-Mart Stores, Inc. Es la primera en el mundo, en número de establecimientos, personal ocupado e ingresos

obtenidos por ventas. Este poder en el mercado mundial, en el cual homologa el consumo entre las sociedades de diferentes nacionalidades al estilo de vida americano, le permite subordinar la cadena de suministro global a sus decisiones. Ésta reproduce objetivos concretos, la generación de valor agregado en cada uno de los eslabones; la reducción de costos y por consecuencia, ventaja competitiva.

La eficiencia en la distribución de la cadena de suministro y la adjudicación de gastos al proveedor, generan la reducción de costos operativos y por consecuencia de los precios bajos que ofrece al consumidor final, principalmente de los productos que la competencia denomina *guerrilleros*. La aplicación de las innovaciones tecnológicas de manera constante en todo el proceso que comprende la cadena de suministro y la negociación permanente con todos sus proveedores, la mantiene como la minorista más grande y poderosa del mundo, lo cual se refleja en el incremento continuo de sus ingresos por ventas, su número creciente de unidades y de clientes por todo el globo terráqueo. No solo domina el sector del comercio minorista, sino también el industrial al depender grandes fabricantes de la demanda por volumen que solicite la multinacional estadounidense. Todo ello se convierte en ventaja competitiva infranqueable para sus adversarios. El eje conductor de la cadena de suministro global es el capital comercial minorista, la firma transnacional, Wal-Mart es la que finalmente decide dónde se va a producir la mercancía, que industrial la va a fabricar, las modificaciones al producto, la tecnología para describir las características del artículo, desde que sale de la fábrica hasta que es adquirida por el consumidor final, por lo tanto, la cadena de suministro está subordinada a las decisiones que toma el corporativo minorista. Todo este poder se refleja en ser la más grande firma de ventas directas al consumidor final en Estados Unidos, Canadá y México; en sus ingresos por ventas que superan el PIB obtenido por economías como Noruega, Suecia y Arabia Saudita; y tener la posición 19 entre las 100 economías más grandes del mundo.³⁷

Referencias

- Allard Neumann, R. (2007). "Las empresas multinacionales en la globalización. Relaciones con los Estados". *Estudios Internacionales* 158, Instituto de Estudios Internacionales - Universidad de Chile, págs. 59-99. ISSN 0716-0240.
- Allen, R. (2000). *Fundamentos del comercio detallista*. ANTAD. Deloitte & Touche. México.
- Barker, Ned. (2006). U.S. "Trade With China: expectations vs. Reality". *Frontline*. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/china/trade.html>

³⁷ Castro Soto, G. Y Ryan Zynn (2015). Wal-Mart La Transnacional de la Pobreza
http://www.ecoportail.net/Temas_Especiales/DerechosHumanos/WalMart_La_Transnacional_de_la_Pobreza

- Belicoso, D. y Belicoso A. (2006). Repercusiones de las TICs en la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos. 4to. Simposio Argentino de la Sociedad de la Información 2006. SSI 2006.
- Cannella, S., Ciancimino, E., Framinan, J.M., Disney, S.M., (2010). “Los cuatro arquetipos de las cadenas de suministros”. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre.
- Castro Soto, G. Y Ryan Zynn (2015). Wal-Mart La Trasnacional de la Pobreza http://www.ecoportel.net/Temas_Especiales/DerechosHumanos/Wal-Mart_La_Trasnacional_de_la_Pobreza
- Cencosud <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/cronologia/> consultado el 25/04/2015.
- CNNexpansion.<http://www.cnnexpansion.com/seps/2013/10/14/clase-media-china-en-la-mira> Consultado 22/04/2015.
- Frontline*. Interview Gary Gereffi. (s/f). This interview was conducted on sept. 9, 2004. [Http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/interviews/gereffi.html](http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/interviews/gereffi.html)
- Gereffi, Gary (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. *Revista Problemas del Desarrollo*, (32) (25), México, IIEC-UNAM, abril – junio. Págs. 9-39.
- Global Power of Retailing, (2014). Retail beyond begins. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf consultado el 22/04/2015.
- LE MONDE Diplomatique* (enero, 2006). La walmartización del planeta. <http://www.insumisos.com/diplo/NODE/746.HTM>
- Liria, E. (2001). *La revolución comercial*. McGraw Hill. España.
- Lugo-Morin, D. R. (2013). “Supermercados, estrategias y pequeños productores hortícolas en el municipio de Acatzingo: el caso Walmar”t. *Economía, sociedad y territorio*. Vol. XIII. Núm. 42. 315-349.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T., y de la Hoz Granadillo, E. (2012). “Análisis de la cadena de suministro de un hipermercado”. *Revista IN-GENIARE*, Universidad Libre-Barranquilla, Año 7, No. 13, Barranquilla, Colombia. Pp. 11-24.
- Muñoz Negrón, David F. y Zozaya Gorostiza, Carlos (2007). El entorno actual de los negocios. En *Tecnologías de información y comunicaciones para la competitividad*. IMEF, OASA, Ernst & Young, ITAM, UNAM. México, D.F.
- Neumann, R. A. (2007). Las empresas multinacionales en la globalización. Relaciones con los Estados. *Estudios Internacionales*. Núm. 158. Instituto de Estudios Internacionales. Universidad de Chile.
- Pantojas García, Emilo. (2014). “El Caribe en la era de la globalización: Cadenas de valor y la nueva relación centro – periferia”. En revista de *Economía del Caribe*. Número 13, Barranquilla, enero – junio, 2014. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S20112106201400010005&lng=es&nrm=iso&tlng=es consultado el 15 de enero de 2015.

- Pesantez, M. A. (2012). El poder las multinacionales: análisis del efecto Wal-Mart en América Latina. Tesis de Licenciatura. Cuenca – Ecuador. Universidad del Azuay.
- Porter, Michael E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España. DEUSTO.
- Vilana Arto, J. (2011). La gestión de la cadena de suministro. Escuela de Organización Industrial.
- Wilson, R. (2007). Cómo Wal-Mart es (Mis) conformación de la economía mundial. <http://www.aft.org/periodical/american-educator/spring-2007/how-wal-mart-misshaping-global-economy> Consultado el 10 de marzo de 2015.
- Zerón Felix, M. (2012). El enfoque de las cadenas de suministro y su gestión. Revista *Contribuciones a la Economía*. Diciembre. www.eumed.net/ce/2012
Consultado el 6 de noviembre de 2014.

Electrónicas

- <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/transform/cron.html> Consultado el 23/03/2015.
- Wal-Mart en China. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/transform/cron.html> Consultado el 23/03/2015.
- https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&ion=1&espv=2&cie=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20
- <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/secrets/shots.html> Consultado el 28/03/2015.
- <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=6808.HK> Consultado el 20/04/2015.
- <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=43921639> Consultado el 20/04/2015. <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/nuestros-negocios/internacional/1hye/walmartchina> Consultado el 20/04/2015.
- <http://www.gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2015/03/23/Walmart-no-le-teme-a-China/> Consultado el 23/03/2015.
- https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C5CHFA_enMX503MX503&ion=1&espv=2&cie=UTF8#q=cadena+de+suministro+de+walmart+y+china&start=20