

El sector comercial de México: estructura y características de su competencia

GRACIELA LÓPEZ MÉNDEZ

Este trabajo identifica la estructura de competencia del sector comercio de México. Mediante indicadores se conoce tanto la importancia relativa de los mayores establecimientos como las características de su desempeño. Con ellos se descubre si existe o no competencia oligopólica que posibilite prácticas anticompetitivas, o la existencia de liderazgo de las empresas mayores que propicie la diversificación, modernización y eficiencia en todo el sector. Este análisis se complementa con evidencias de las estrategias de las empresas más importantes, mismas que les han permitido acceder a ese lugar.

This article identifies the structure of competition in Mexico's commercial sector. Through indicators are revealed both the relative importance of major firms and performance characteristics. From them it is concluded whether there exists oligopolistic competition that encourage anti-competitive practices or the existence of leadership by large businesses that fosters diversification, modernization, and efficiency in the entire sector. This analysis is complemented with evidence of the strategies implemented by the leading businesses, strategies that have enabled them to rise to the top.

Introducción

La teoría económica, en condiciones de competencia perfecta, postula que los índices de productividad y los márgenes de ganancia tienden a igualarse entre los diversos sectores y empresas. Ello implicaría la existencia de empresas de igual tamaño, tecnología homogénea, información completa y libertad de entrada y salida, lo cual en realidad no se da. Sin embargo, en condiciones de competencia imperfecta, se esperaría que en las empresas hubiera diversas tecnologías y rendimientos crecientes a escala y, por consecuencia, que en las más grandes la productividad y la tasa de ganancia sea mayor, apoyando con ello un círculo en el cual las grandes se hacen más

grandes y las pequeñas, más pequeñas, a menos que instrumenten agresivos planes de competencia para alcanzar a las empresas líderes en su rama.

En este contexto, el presente trabajo tiene por objeto conocer, mediante indicadores, la estructura de la competencia en el sector comercio de México; determinar en cuáles ramas ésta es oligopólica (con empresas muy grandes que están a la cabeza de los sectores); cuáles han sido sus resultados en términos de productividad y rentabilidad, y cuáles fueron las estrategias específicas que emplearon para lograrlo.¹

Lo dicho se inserta en el paradigma estructura-conducta-desempeño, fundamental en la teoría de la organización industrial y que identifica que la estructura, es

Graciela López Méndez es profesora y coordinadora de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Ha publicado diversos artículos sobre estrategias de comercialización, mejora regulatoria y estructura de la competencia.

La autora agradece el apoyo de Hilda Adriana Rodríguez Franco y María Isabel Corvera Valenzuela, alumnas de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos en la búsqueda de información y elaboración de indicadores.

decir el número de empresas y el tamaño de las mismas, determina las estrategias que se han de seguir en un mercado y, por ende, sus resultados en cuanto a rentabilidad y crecimiento.

Se tomó el sector comercio mexicano por su cada vez más importante participación en la generación del PIB y porque ha registrado, como todas las demás ramas, la integración de grandes empresas nacionales con multinacionales, lo que ha venido a modificar el modo de operar del sector entero; de entrada, por el monto de sus inversiones y las estrategias agresivas, que los convierte en rivales peligrosos para el resto del sector. Su influencia, aunque algunas veces resulta negativa, ha traído dinamismo al sector y un cambio en la forma de funcionar en todas las empresas en su búsqueda de no perder su participación en el mercado (véanse cuadros 1 y 2).

Dado que existe un sector de actividad en el que no todas las empresas son del mismo tamaño y que la concentración de la producción es un elemento clave para explicar la forma que asume la competencia, en este trabajo, con base en la metodología de Maya (1995) y a partir de la importancia relativa y algunos de los indicadores de desempeño del segmento de los mayores establecimientos, se pretende determinar "cuál es la posición relativa que ocupa el estrato de los establecimientos de mayor tamaño en la estructura competitiva de la rama correspondiente" (Cota y Moreno, 2000: 160) y en cuáles ramas se tiene una competencia oligopólica ya que ello implica la posibilidad de que se adopten prácticas anti-competitivas, como colusión para la fijación de precios y prácticas predatorias para eliminar al mayor número de competidores posible. Asimismo, cabe la posibilidad de que el liderazgo que esas empresas han obtenido gracias a la diversificación, modernización y eficiencia de sus servicios, sea imitado por el resto de los competidores, de manera que se lleve a ese sector a mejores prácticas de mercado.

La identificación de la estructura y la conducta de los integrantes del sector permite conocer qué estrategias siguieron las empresas para llegar a donde están y que se tradujeron en un mejor desempeño, medido por la productividad y la rentabilidad. Asimismo, permite ver cómo estas estrategias se identifican con las propuestas hechas por reconocidos autores que tratan el tema del desarrollo empresarial.

Este trabajo consta de tres partes fundamentales. La primera consiste en un planteamiento metodológico; la segunda es un planteamiento teórico sobre competencia y

estrategias empresariales, y en la tercera se determina la concentración de la producción y se identifican los mercados oligopólicos y los indicadores de desempeño elaborados con base en datos del XII Censo comercial de 1998, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). En esta última parte se integra la información documentada de estrategias de empresas específicas en las ramas oligopolizadas.

Metodología

La identificación de estructuras competitivas -oligopólicas o no- en un sector² implica elaborar indicadores relativos del segmento de establecimiento de mayor dimensión con respecto al sector en general. En la medida en que sea mayor la importancia relativa de los mayores establecimientos (ME)³ suponemos que aumentará la influencia en el rumbo de la competencia de su rama. Los indicadores que se elaboraron son los siguientes:

1. Tamaño relativo de los mayores establecimientos (TRME) (tamaño medio de los ME/tamaño medio de todos los establecimientos de la rama, TER).

2. Índice de concentración de la oferta ICO⁴ (porcentaje de ventas de los ME/porcentaje de número de unidades de los ME). Con él se identifica "qué tan seguro es el control de los ME de la rama", puesto que un valor muy alto significa que el resto de la oferta se distribuye entre una gran cantidad de competidores y viceversa (Maya, 1995: 103; Cota y Moreno, 2000: 221).

3. Productividad relativa del trabajo (PRT) (productividad⁵ media de los ME/productividad media de TER). Supone encontrar mayor productividad de los ME.

4. Intensidad relativa del capital (IRC) (intensidad⁶ del capital en ME/intensidad de capital en TER). En teoría, los establecimientos mayores utilizan tecnologías más modernas, y éstas implican una relación de capital/trabajo superior.

5. Tasa relativa de ganancia (TGR) (tasa de ganancia⁷ ME/tasa de ganancia TER). En teoría, si se tiene una competencia oligopólica los ME obtendrán una tasa de ganancia superior, que será más grande en la medida en que sea mayor el poder monopolístico (Maya, 1995: 104; Cota y Moreno, 2000: 221).

Así se define que la estructura de la competencia es oligopolizada cuando el ICO es mayor de dos dígitos.

Con base en los indicadores del cuadro 2 se pueden identificar los siguientes tipos de estructuras.⁸

Cuadro 1
Principales características del sector comercio
México, 1998

Ramas	Subsector y ramas	Unidades económicas	Personal ocupado	Remuneraciones	Activos fijos (Miles de pesos)	Producción bruta	Valor agregado
	<i>Subsector 61 comercio al por mayor</i>	112 501	871 214	37 907 274	70 180 211	252 523 409	173 519 483
6110	Compra venta de material de desecho	6 906	23 873	370 211	1 451 126	2 154 766	1 513 723
	De 51 a 100 personas	18	1 337	41 453	135 600	273 936	175 217
	De 101 a 500 personas	11	1 659	40 178	70 558	136 406	82 456
	De 51 a 500 personas	29	2 996	81 631	206 158	410 342	257 673
6120	Comercio de productos no alimenticios al por mayor, incluye alimentos para animales	78 710	512 951	22 785 484	44 779 692	166 540 707	115 877 745
	De 501 a 1 000 personas	17	12 541	1 561 390	2 856 798	5 539 316	3 595 036
	1 001 y más personas	6	8 305	880 287	1 574 805	7 190 581	6 160 603
	De 501 a 1 001 y más personas	23	20 846	2 441 677	4 431 603	12 729 897	9 755 639
6140	Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor	26 885	334 390	14 751 579	23 949 393	83 827 936	56 128 015
	De 251 a 500 personas	104	34 866	1 741 122	1 945 978	7 581 431	4 770 806
	De 501 a 1 000 personas	16	10 098	522 643	381 333	1 272 441	781 016
	1 001 y más personas	4	5 369	66 879	28 047	192 817	168 990
	De 251 a 1 001 y más personas	124	50 333	2 330 644	2 355 358	9 046 689	5 830 812
	<i>Subsector 62 Comercio al por menor</i>	1 331 175	2 913 655	37 547 616	124 953 775	251 204 673	177 738 260
6210	Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor en establecimientos específicos	747 333	1 183 749	3 375 469	27 259 870	46 245 398	37 216 994
	De 101 a 250 personas	25	4 185	176 179	144 616	475 767	306 737
	De 251 a 500 personas	5	1 708	36 007	66 136	198 077	103 386
	De 101 a 500 personas	30	5 893	212 186	210 752	673 844	410 123
6220	Comercio de productos alimenticios al por menor en supermercados, tiendas de auto-servicio y almacenes	24 378	278 402	8 898 161	23 679 055	44 500 817	29 536 010
	De 251 a 500 personas	227	72 824	2 600 841	6 186 973	13 921 659	9 262 288
	501 y más personas	20	12 806	416 687	656 511	1 061 118	-44 409
	De 251 a 501 y más personas	247	85 630	3 017 528	6 843 484	14 982 777	9 217 879
6230	Comercio de productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados	512 953	1 151 424	15 528 150	41 568 675	102 268 406	72 052 212
	De 101 a 250 personas	198	28 644	1 203 537	1 749 677	4 045 238	2 445 890
	De 251 a 500 personas	29	9 805	514 185	790 911	1 543 779	996 762
	De 501 a 1 000 personas	3	2 036	91 740	65 441	451 730	295 766
	De 101 a 1 000 personas	230	40 485	1 809 462	2 606 029	6 040 747	3 738 418
6240	Comercio de productos no alimenticios al por menor en tiendas de departamentos y almacenes	2 881	75 755	2 858 386	11 134 852	12 457 742	7 855 049
	De 101 a 250 personas	219	33 832	1 198 064	2 568 180	5 079 601	3 061 422
	De 251 a 500 personas	23	7 309	345 494	1 071 200	1 172 213	577 011
	501 y más personas	19	15 892	873 046	4 658 397	3 269 550	2 413 836
	De 101 a 501 y más personas	261	57 033	2 416 604	8 297 777	9 521 364	6 052 269
6250	Comercio al por menor de automóviles, incluye llantas y refacciones	39 410	167 809	5 418 693	12 439 034	33 751 091	22 217 070
	De 101 a 250 personas	93	12 331	752 223	1 363 721	3 270 978	2 146 795
	De 251 a 500 personas	5	1 715	275 107	922 713	1 360 000	-49 932
	De 101 a 500 personas	98	14 046	1 027 330	2 286 434	4 630 978	2 096 863
6260	Estraciones de gasolina	4 180	56 516	1 468 757	8 872 289	12 013 219	8 860 925
	51 a 100 personas	62	3 835	93 476	383 101	591 270	400 724
Total		1 443 676	3 784 869	75 454 890	195 133 986	503 728 082	351 257 743

Fuente: Elaborado con base en datos del INEGI, XII Censo comercial, tabulados básicos, Censos económicos 1999, Aguascalientes, 2000.

Cuadro 2
Indicadores de la rama y de los mayores establecimientos (ME)
Sector comercio, México, 1998

Rama	Subsector	Tamaño medio PO**/UF**	Participación Ventas	M/total Empresas	Miles de pesos Intensidad de capital	Productividad del trabajo	Por ciento tasa de ganancia
6110	Compra-venta de material de desecho	3.457	19.043	0.420	60.785	90.260	78.802
	De 51 a 500 personas	103.310			68.811	136.963	85.392
6120	Comercio de productos no alimenticios al por mayor, incluye alimentos para animales	6.517	7.644	0.029	87.298	324.672	207.889
	De 501 a 1 001 y más personas	906.348			212.588	610.664	165.041
6140	Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor	12.438	10.792	0.461	71.621	250.689	172.766
	De 251 a 1 001 y más personas	405.911			46.796	179.737	148.605
6210	Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor en establecimientos especializados	1.584	1.457	0.004	23.028	39.067	124.144
	De 101 a 500 personas	196.433			35.763	114.347	93.919
6220	Comercio de productos alimenticios al por menor en supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes	11.420	33.669	1.013	85.053	159.844	87.157
	De 251 a 501 y más personas	346.680			79.919	174.971	90.602
6230	Comercio de productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados	2.245	5.907	0.045	36.102	88.819	135.978
	De 101 a 1 000 personas	176.022			145.491	166.945	43.815
6240	Comercio de productos no alimenticios al por menor en tiendas de departamentos y almacenes	26.295	76.626	9.059	146.985	164.025	44.874
	De 101 a 501 y más personas	218.517			145.491	166.945	43.815
6250	Comercio al por menor de automóviles, incluye llantas y refacciones	4.258	13.721	0.249	74.126	201.128	135.046
	De 101 a 500 personas	143.327			162.782	329.701	46.777
6260	Estación de gasolina (gasolineras)	13.521	4.922	1.483	156.987	212.563	83.317
	De 51 a 100 personas	61.855			99.896	154.177	80.200

* PO: personal ocupado ** UE: unidades económicas

Fuente: Elaborado con base en datos de INEGI. XII Censo comercial, tabulados básicos, Censos económicos 1999, Aguascalientes. 2000.

Oligopolios con grandes diferencias en la escala productiva:

1. Tasas de ganancias positivas mayores que el promedio.
 2. Sin tasas de ganancias positivas mayores que el promedio.
- Oligopolios con superioridad técnico productiva:
3. Con tasas de ganancia relativa positivas mayores que 1.
 4. Sin tasas de ganancia relativa superiores a 1.⁹

Relaciones entre indicadores

Al confrontar los indicadores entre ellos se logra conocer

diversos comportamientos y se explican varias situaciones. Los casos tomados en este trabajo fueron los siguientes:

$IRMI < ICO$, $PRT < IRC$, $PRT < TGR$ (Maya, 1995: 114; Cota y Moreno, 2000: 225-226).

Competencia y estrategias empresariales

La coexistencia de diversas empresas que compiten entre ellas en un mundo cambiante obliga a emprender una transformación continua de los negocios en busca del éxito, mismo que tiene que ver con tres factores funda-

mentales: el sector al que pertenece, el lugar en donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Los dos primeros son importantes en el caso que nos ocupa, pero son condiciones semejantes para todos los competidores en el sector comercio, por lo cual los recursos, las capacidades y estrategias son los mayores determinantes del éxito o fracaso; para nosotros lo importante es enfocarnos en las estrategias que han instrumentado las empresas mayores.

Por estrategia entendemos cualquier curso de acción planeado o emergente para lograr los objetivos básicos de la empresa. Para definir las propias, cada empresa tiene que tomar en cuenta el ambiente externo e identificar las oportunidades y amenazas, así como elaborar un análisis interno para conocer sus debilidades y fortalezas.

Para Hills (1996) las estrategias pueden ser de cuatro tipos:

A nivel funcional. Son aquellas que mejoran cada una de las operaciones funcionales de la empresa, por ejemplo sistemas de fabricación, sistemas de inventarios y desarrollo de un nuevo producto, etcétera.

A nivel de negocios. La estrategia comprende el concepto general de una empresa para posicionarse en el mercado mediante una ventaja competitiva. Las más usadas son liderazgo en costo, diferenciación de producto y enfoque.¹⁰

Estrategias globales. Para empresas con operaciones en varios países: multidoméstica, internacional global, transnacional, y en especial las alianzas estratégicas entre competidores mundiales.

Estrategias a nivel corporativo. Responden a la pregunta ¿en qué negocio ubicarse para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? En algunos casos la respuesta implica la integración vertical hacia atrás o hacia adelante, ya sea con la adquisición o nuevas opciones, la diversificación, la reestructuración del portafolio de negocios y alianzas estratégicas.

Las estrategias estarán determinadas por la estructura del sector y las condiciones del mercado. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas; en las fragmentadas coexisten empresas de todos los tamaños pero ninguna está en posición de dominar la industria; por el contrario, las industrias consolidadas están dominadas por una pequeña cantidad de grandes empresas, y en grado extremo por una sola, es decir, un monopolio (Hill, 1996: 73).

En las industrias fragmentadas la mejor estrategia que se puede seguir es la minimización de costos, porque

permite altos rendimientos en los auge y un nivel de sobrevivencia cuando hay adversidad (Hill, 1996: 74). Respecto a las estructuras consolidadas, es muy amplia la posibilidad de contar con estrategias, pero deben ser cuidadosamente planteadas ya que las empresas son interdependientes, es decir, las actuaciones competitivas de una afectan en forma directa la rentabilidad de las demás (Hill, 1996: 74).

En estos casos deben tener cuidado de no caer en guerras de precios y más bien enfocarse en otros factores, como la calidad del producto y el diseño, por ser mejores y diferentes ya sea en calidad, servicio al cliente, publicidad, promoción, etcétera.

En las estructuras consolidadas es posible encontrar grupos empresariales estratégicos, en los que cada participante sigue la misma estrategia básica de otros pertenecientes al grupo pero diferentes de las que utilizan las compañías de otros grupos estratégicos; esta realidad tiene varias implicaciones para la competencia ya que los miembros del grupo son competidores inmediatos y de productos sustitutos (Hill, 1996: 83).

Las estrategias que se deben seguir también tienen que ver con el ciclo de vida industrial. En la primera etapa las empresas se basan no tanto en los precios, sino en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto (Hill, 1996: 89); en la segunda, denominada de crecimiento, la rivalidad tiende a ser baja porque hay un aumento de la demanda de la misma magnitud, por lo que no hay que despojar a los competidores.

Cuando hay recesión industrial, puesto que la demanda se acerca a niveles de saturación, hay pocos compradores de primera vez y gran parte de la demanda de la compañía se remite al mercado de reposición (Hill, 1996: 90). Se presenta capacidad excedente y se puede presentar guerra de precios.

En las industrias maduras el mercado está completamente saturado, no hay crecimiento de la demanda, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de competidores potenciales; en este caso las empresas se concentran en costos y en el incremento de la lealtad a la marca, en esta etapa muchas empresas se consolidan y se convierten en oligopólicas. La demanda estable les proporciona la oportunidad de participar en los acuerdos de liderazgo en precio, buscando reducir la amenaza de rivalidad y obtener mayor rentabilidad.

Otra forma de abordar la instrumentación de estrategias la plantean Gouillart y Kelly en su libro *Revolución*

empresarial. Cambie su organización, en el que plasman el proceso de transformación de los negocios o revolución empresarial como un cambio en la concepción propia de la empresa, trabajando simultáneamente en cuatro dimensiones: reformulación, reestructuración, revitalización y renovación (Gouillart, 1996: 7). La reformulación es pensar en lo que se es, lo que se quiere ser y lo que se puede lograr.

La reestructuración implica modificar los activos en función de nuevas prioridades que pueden ser ampliaciones, remodelaciones, cambios, etc., y también rediseñar la forma de trabajar (Gouillart y Kelly, 1996: 13).

En la revitalización se pretende:

1. Lograr el enfoque en el mercado, identificación de las necesidades de los clientes y el diseño rápido de productos alrededor de sus necesidades.

2. Invención de nuevos negocios. Esto requiere la fertilización cruzada de la misma empresa o de otras apropiadas a través de alianzas, sociedades de fusión o de adquisiciones.

3. Cambiar las reglas mediante la tecnología de la información o al generar y aprovechar los *e-business* (Gouillart y Kelly, 1996: 15).

Los tres sistemas de la renovación son los siguientes:

1. Crear una estructura de recompensas que premie a quienes acepten correr riesgos y alentar a las personas a vincular su propio futuro con la transformación de la empresa; la estructura de competencia crea un sentido de satisfacción entre los individuos que participan en la corporación.

2. Desarrollar el aprendizaje individual. Las empresas deben asumir un compromiso con el desarrollo de su personal, fomentando la adquisición de habilidades y cultivando el aprendizaje.

3. Desarrollar la organización. Las empresas necesitan organizarse para el aprendizaje para que puedan adaptarse constantemente a los ambientes cambiantes. El desarrollo de las organizaciones fomenta un sentido de comunidad entre los individuos.

Por su parte, Michael y Díaz (2000: 13) apuestan por una forma particular de instrumentar estrategias. Si se quiere hacer una competencia intensa, el principio es no competir con las mismas reglas en un mercado porque así nadie gana; lo que se tiene que hacer no es superar a los competidores por la fuerza, sino pensar por arriba de ellos. La revolución de las estrategias sorprende a la competencia y la coloca en posición de superioridad.

Cada uno de estos autores encuentra, a su manera, las formas en que los empresarios afrontan el reto de permanecer y crecer. Con base en ellas se detecta cuáles han sido las escuelas para desarrollar las estrategias que han empleado las empresas del sector.

Ramas oligopolizadas en el sector comercio y estrategias empresariales

Con la información de los Censos económicos de 1998 sobre el sector en México se calcularon los indicadores que identifican las ramas que tienen un tamaño medio relativo (TMR) y un índice de concentración de la oferta (ICO) mayor que 10 y, por ello, una posición diferente en la rama tan distante del promedio de las empresas, que se puede considerar que tienen estructuras oligopólicas. Además de esta primera clasificación, se presentan variantes que toman en cuenta los índices de productividad, intensidad de capital y rentabilidad. De acuerdo con Maya, de los cuatro patrones básicos mencionados en la metodología encontramos tres que aplican al sector comercial de México para 1998 (véanse cuadros 3 y 4).

Oligopolios con grandes diferencias en la escala de producción

De la clasificación 1, ramas con crecimiento y mejores condiciones de rentabilidad, no se encontró ninguna (véanse cuadros 3 y 4).

De la clasificación 2, ramas en condiciones difíciles o en fase contractiva de la industria, con alta concentración de oferta e indicadores de desempeño menores que el promedio de la rama, encontramos al comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco (rama 6140). Esta rama, de un total de 26 885 empresas, de las cuales 124 son consideradas mayores (con más de 250 empleados), presenta un índice de concentración de 23.4 y una IRC de sólo 0.65, un PRT de 0.72 y una TRG de 0.86. El mejoramiento de estos indicadores implica la puesta en marcha de diversas estrategias para que la menor productividad y rentabilidad respecto del promedio de la rama, en el mediano plazo, no sea un factor para la pérdida de hegemonía. Es un caso en el que la intensidad de capital refleja un atraso tecnológico respecto a los menores establecimientos; sin embargo, la relación entre los índices de PRT e IRC reflejan una capacitación de mano de obra mayor que la del promedio del sector (véase cuadro 5).

Cuadro 3
Indicadores de la competencia del sector comercio
México, 1998

Rama	Concepto y tamaño de empresa	Tamaño relativo de los ME ² (IRMI)	Índice de concentración de la oferta (IC O)	Intensidad relativa de capital (IRC)	Productividad relativa del trabajo (PRI)	Tasa relativa de ganancia (TRG)
6110	Compra-venta de material de desecho De 51 a 500 personas	29.886	45.350	1.132	1.517	1.084
6120	Comercio de productos no alimenticios al por mayor, incluye alimentos para animales De 501 a 1 001 y más personas	139.075	261.581	2.435	1.881	0.794
6140	Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor De 251 a 1 001 y más personas	32.635	23.399	0.653	0.717	0.860
6210	Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor en establecimientos especializados De 101 a 500 personas	124.020	363.000	1.553	2.927	0.757
6220	Comercio de productos alimenticios al por menor en supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes De 251 a 501 y más personas	30.357	33.230	0.940	1.095	1.040
6230	Comercio de productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados De 101 a 1 000 personas	78.417	131.734	1.783	1.680	0.544
6240	Comercio de productos no alimenticios al por menor en tiendas de departamentos y almacenes De 101 a 501 y más personas	8.310	8.458	0.990	1.018	0.976
6250	Comercio al por menor de automóviles, incluye llantas y refacciones De 101 a 500 personas	33.660	55.178	2.196	1.639	0.346
6260	Estación de gasolina (gasolineras) De 51 a 100 personas	4.575	3.318	0.636	0.725	0.963

* Mayores establecimientos.

Fuente: Elaborado con base en datos de INEGI, XII Censo comercial, tabulados básicos, Censos económicos 1999, Aguascalientes, 2000.

Después de 1994, debido al cambio del entorno económico en México, la mayoría de las empresas replantearon sus estrategias; algunas pretendiendo crecer en nuevos mercados y otras quedarse sólo con los segmentos rentables, adecuándose a la contracción de la demanda. En general, las grandes empresas del comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco concentraron sus estrategias en producir más y mejores productos, alianzas estratégicas y coinversiones, colocación de acciones, penetración en nuevas regiones, ampliación de rutas, ampliación y modernización de la distribución y eficiencia operativa. En particular, la empresa Frutas y Vegetales de

Zamora (*El Financiero*, 2 de enero de 1995: 35-A) definió su misión en función del mercado, es decir, buscaron incrementar el nivel de satisfacción al cliente por medio de la calidad en productos y servicios, pretendiendo ser la mejor opción en servicio, calidad y precio mediante la administración de la calidad total en busca de la excelencia. En Hortomaya se recurre a los precios a futuro con la garantía de estricto control de calidad en todos sus productos, frescos o procesados. Por su parte, La Moderna (*El Financiero*, 20 de enero de 1995: 18), que comercializa 28 marcas de cigarros (20 propias y ocho extranjeras) se incorporó a la comercialización de alimentos, bebidas

Cuadro 4
Tipos de estructura de la competencia oligopólica y no oligopólica
Sector comercio, 1998

Tipo	Características	Tamaño relativo de los MI (IRME)	Índice de concentración de la oferta (ICO)	Intensidad relativa de capital (IRC)	Productividad relativa del trabajo (PR1)	Tasa relativa de ganancia (TRG)
OLIGOPÓLICA						
1	Ramas en crecimiento y mejores condiciones de rentabilidad.	> 10	> 10	< 1	< 1	> 1
2	No se encuentra en esta clasificación ninguna rama					
3	Ramas en condiciones difíciles o fase contractiva de la industria; si la TGR es suficientemente alta puede seguir compitiendo con tasas de ganancia inferiores a la media de su rama. En esta clasificación se encuentra la rama 6140 comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor IRC < PRT	> 10	> 10	< 1	> 1	> 1
4	Son superiores a sus competidores técnica y productivamente, y también son más rentables, entre ellas se encuentran: Rama 6110 compra-venta de material de desecho. Rama 6220 comercio de productos alimenticios al por menor	> 10	> 10	> 1	> 1	> 1
	Son superiores a sus competidores técnica y productivamente, pero no son más rentables. A largo plazo ninguna empresa debe estar en esta clasificación, en la que se encuentran: Ramas 6120 comercio de productos no alimenticios al por mayor incluye alimentos para animales. Rama 6210 comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor, en establecimientos especializados. Rama 6230 comercio de productos no alimenticios, al por menor, en establecimientos especializados. Rama 6250 comercio al por menor de automóviles, incluye llantas y refacciones	> 10	> 10	> 1	> 1	< 1
NO OLIGOPÓLICA						
2	Ramas sin superioridad en intensidad de capital, productividad ni rentabilidad. En esta clasificación se encuentra: Rama 6260 estaciones de gasolina (gasolineras)	< 10	< 10	< 1	< 1	< 1
4a	Ramas sin superioridad en intensidad de capital ni rentabilidad pero con personal más productivo. Se encuentra la siguiente: Rama 6240 comercio de productos no alimenticios al por menor, en tiendas de departamentos y almacenes	< 10	< 10	< 1	> 1	< 1

Fuente: Elaborado con base en datos de INEGI, XII Censo comercial, tabulados básicos, Censos económicos 1999, Aguascalientes, 2000.

y empaques en una estrategia de diversificación, además incrementó su estrategia mercadológica para captar tanto el mercado joven como el de las mujeres.

Oligopolio con superioridad técnico-productiva

La clasificación 3 es la que tiene los indicadores que mejor se ajustan a los supuestos de las estructuras oligopolizadas. Es decir, las mayores empresas tienen alto índice de concentración y superioridad técnico-productiva, medida por la intensidad relativa del capital, mayor productividad

del trabajo y más rentabilidad que el promedio del sector o rama. En esta caracterización encontramos la compra venta de material de desecho (rama 6110) y el comercio de alimentos al por menor en supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes (rama 6220).

En la rama 6110, compra venta de material de desecho, de las 6 906 empresas censadas en 1998 sólo 29 se consideraron como grandes, llegando a un índice de concentración de 45, muy por encima de 10 que se tomó como referencia para identificar como oligopólica la rama. El indicador que más destaca es la productividad del trabajo

Cuadro 5
Comparación de indicadores de la competencia
de los mayores establecimientos del sector comercial
México, 1998

Clasificación	Rama	TRME vs. ICO	PR1 vs. IRC	PR1 vs. IGR
Oligopolio				
2	6140	>	>	<
3	6110	<	>	>
3	6220	<	>	>
4	6120	<	<	>
4	6210	<	>	>
4	6230	<	<	>
4	6250	<	<	>
No oligopolio				
2	6260	>	>	<
4	6240	<	>	>

Fuente: Elaborado con base en el cuadro 3.

con 50 por ciento arriba del promedio. Aun cuando la tasa de ganancia relativa es mayor que 1, por los indicadores de IRC y de PRT ésta debería ser mejor (véase cuadro 3).

En esta rama encontramos dos empresas muy representativas, de las cuales se comentan sus estrategias: Altos Hornos de México (AHMSA) constituyó la firma Recuperación y Reciclaje de Productos Industriales, S.A. de C.V. (Redinsa), la cual se orienta a la comercialización a gran escala de chatarra, desperdicios de fierro, cobre, bronce, otros metales y materiales acumulados en tiraderos. Su estrategia prioritaria es la expansión; cubre gran parte del territorio nacional con base en su infraestructura previa de fabricación y comercialización de productos metálicos.

Así mismo, la empresa Transpac 2001 cuenta con un gran centro de acopio de papel y cartón de desperdicio; con equipo y maquinaria para recepción, pesado, clasificación y empaque en alta densidad de papel para reciclado. Ofrece los servicios de recolección integral de desperdicios de papel y cartón a instituciones y empresas en todo el país y en el extranjero. Cuenta con especialistas en el manejo industrial de desperdicios de papel y cartón para que la asesoren sobre posibilidades y formas de logística en el manejo y comercialización de desperdicios. También ofrece el servicio de transporte especializado en una flota de vehículos con el equipo necesario para el manejo de desperdicios de papel y cartón.

La rama 6220 de productos alimenticios al por menor, con 247 empresas con más de 250 empleados, alcanza

una concentración de 33.33, una intensidad de capital casi igual a la media y tanto la productividad del trabajo como la tasa de ganancia son mayores que el promedio, pero en apenas de 9.5 y 4 por ciento, respectivamente, lo que significa que este segmento del sector ha impulsado al resto de la rama en sus formas de operación, es decir, diversificación, modernización, eficiencia, servicios y promoción, entre otras acciones, y tienden a un mismo estándar de funcionamiento.

Soriana, por ejemplo, se unificó con Sorimex y viene instrumentando desde 1995 estrategias de expansión con recursos propios, remodelación de tiendas, mejora en la calidad de sus sistemas de información y la reducción de precios, entre otras acciones (*El Financiero*, 25 de mayo de 1995: 5A).

Así mismo, Cifra-Walmart, otra de las firmas fuertes en el ramo, utiliza estrategias de precios castigados y constantes promociones. En 1999 Walmart de México anuncia que su proyecto de expansión pone especial atención en el autoservicio, bajo un ciclo de productividad que se basa en el crecimiento sostenido y el dominio del mercado, a través de menores costos y más bajos precios, más clientes y mayores ventas. Mantener un sólido perfil financiero con una estructura de capital sin pasivos de largo y corto plazo, y conservar estables sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (*El Financiero*, 6 de marzo de 1998: 17).

En el grupo 4 las grandes empresas, aun con superioridad técnico-productiva mayor que el promedio, tienen márgenes de ganancia menores. En teoría, a largo plazo la rentabilidad debería subir o tendrían que salir las empresas menos rentables para encontrar un nicho de negocios más apropiado. En esta clasificación se encontró el mayor número de ramas: 6110 productos no alimenticios al por mayor, 6210 productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor en establecimientos especializados, 6230 productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados y 6250 comercio al por menor de automóviles, llantas y refacciones.

La venta al mayoreo de productos no alimenticios en establecimientos especializados se concentra en 23 empresas de un total de 78 710. Tiene esta rama un índice de concentración de 261, y su intensidad relativa de capital llega a 2.435, lo cual incide en un bajo índice en la tasa relativa de ganancia debido probablemente a una baja ocupación de la capacidad instalada. Asimismo, la intensidad relativa del capital no es congruente con la produc-

tividad de la mano de obra, cuyo índice es de 1.881 (véase cuadro 3).

Las grandes empresas de este sector tienen más de 500 empleados y cobertura nacional. Las estrategias varían según el giro específico. Así, por ejemplo, Lamosa e Inter ceramic han fortalecido su red de franquicias, mientras que Agrofermex cubre la totalidad del país con recursos propios y alianzas estratégicas, con grandes centros de distribución en el norte, centro y sureste del país (*El Financiero*, 5 de abril de 1995).

La empresa Nacional de Drogas se consolida por su alta diversificación en productos farmacéuticos y químicos, artículos fotográficos, para regalo, hogar, tabaquería, dulcería y juguetería, con una estrategia de apoyo a sus clientes para mejorar el servicio, la cual consiste en instalar tecnología de punta para la venta y los sistemas necesarios para mejorar su administración de inventarios, así como simplificar sus pedidos. De esta manera obtiene el acceso directo a dichos sistemas con el fin de analizar y resolver más eficazmente las necesidades de su clientela, mejorando así su administración de capital de trabajo (*El Financiero*, 11 de enero de 1995: 8A).

Grupo Autrey comparte la estrategia de diversificación y analiza sus operaciones para reducir el periodo de cobro y deshacerse de operaciones no rentables (*El Financiero*, 2 de marzo de 1995: 13).

Las comercializadoras de equipo agrícola John Deere ofrecen servicio especializado al cliente, dan valor agregado al producto y limitan el crecimiento de sus precios (<http://antonio-bravo-agro.com>).

La comercializadora de equipo de cómputo Compusa integró un departamento de servicio técnico e instalaciones para entrenamiento (<http://www.altavista.com>).

La rama 6210, que comercializa productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor en establecimientos especializados, tiene 30 empresas consideradas grandes, aun cuando el rango que se seleccionó incluye todas aquellas mayores de 100 empleados. La atención al por menor exige atención personalizada, mejores precios y productos de primera, el sistema de franquicias ha sido exitoso en este segmento.

La rama 6230 comercio de productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados, integra en su grupo de mayores establecimientos a 230 empresas mayores de 100 empleados, con un índice de concentración de 78.4 e índices de productividad e intensidad

de capital por arriba de la media en 68 y 78 por ciento. Sin embargo, no vio reflejadas estas fortalezas en su margen de ganancia, que apenas representa el 54 por ciento del promedio de la rama; se entiende que esta situación puede ser coyuntural por sus recientes inversiones en activos fijos o bien precios demasiado bajos de acuerdo con el mercado. Es de esperar en el mediano plazo estrategias de recuperación; en el periodo previo a este análisis las empresas de esta rama instrumentaron, entre otras, las siguientes acciones:

Comex (Comercializadora Mexicana de Pinturas) puso en marcha una campaña agresiva y mantiene un equilibrio en la relación calidad-precio. Reforzó el servicio otorgado en tienda, mejoró su imagen, aumentó servicios tales como igualar color, entrega a domicilio y procuró contar con una línea completa de lo que el consumidor pudiera demandar. La venta de productos innovadores ayuda a revertir la baja en la demanda, así como la reducción de costos a través del entrenamiento del personal (*El Financiero*, 5 de febrero de 1995: 17).

Farmacias Benavides abrió nuevos puntos de venta, tuvo un manejo racional del flujo de efectivo, control de gastos de operación e intensos programas de concientización orientados hacia la productividad y el ahorro (*El Financiero*, 10 de febrero de 1995: 7A).

Elektra, por su parte, ofrece mercancía de calidad al mejor precio para la clase trabajadora y con amplios plazos de créditos (*El Financiero*, 24 de enero de 1995: 12).

Cassandra, comercializadora de cristalería, loza, cuchillería y similares, inició su expansión con base en alianzas para importar todo tipo de productos (*El Financiero*, 23 de febrero de 1995).

La rama 6250, que se refiere al comercio al por menor de automóviles, llantas y refacciones, está conformada por 39 410 empresas, de las cuales 98 se consideran grandes y tienen más de 100 empleados. Éstas tienen un índice de concentración de 55 y valores de IRC y PRT de 2.2 y 1.6; sin embargo, esto no se tradujo en un resultado positivo en cuanto a rentabilidad, la cual es apenas de 35 por ciento del promedio de la rama. La venta de autos se ha visto afectada por la política de regularización de automóviles y camionetas de procedencia extranjera, que se tradujo en baja ocupación de la capacidad instalada en el comercio formal. Si en 1995 (15 de febrero) la principal estrategia de permanencia de las agencias automotrices fue la de mantener los precios, para el 2000 fue incrementar las ventas a crédito con bajos intereses y nuevos esque-

mas de financiamiento. A partir de los resultados habrán de plantear las estrategias adecuadas al entorno. Por su parte, Bridgestone (2001) ofrece calidad y servicio al cliente y BF Goodrich integró a su línea llantas de hule pigmentado hasta el fondo del dibujo en rojo, amarillo y azul.

Todas las acciones, si bien les han traído crecimiento a las empresas, no se reflejan en rentabilidad arriba del promedio, a la cual pretenderían sobrepasar. Por ello, como se plantea al inicio de este trabajo, se podrían esperar estrategias más agresivas o mejor planteadas de acuerdo con las nuevas características del entorno para lograr este objetivo fundamental.

Ramas no oligopólicas

Como análisis complementario, se presentan aquí las ramas que resultaron con estructuras no oligopólicas, es decir, aquella en que sus establecimientos mayores no concentran desproporcionadamente la oferta, su ICO es menor que 10, por lo que no se puede considerar que existan líderes sectoriales con un poder de mercado tal que les permita recurrir a prácticas monopólicas en perjuicio del consumidor o la competencia, o que jalen a la rama a mejores condiciones generales.

En esta clasificación se encontró la rama 6260, que se refiere a estaciones de gasolina, en la cual sus 62 empresas mayores (de entre 50 y 100 empleados) tienen una proporción de ventas de sólo tres veces la proporción de unidades. Así mismo, sus índices de IRC y de PRT son de .64 y .73, lo que significa una inversión por plaza por debajo del promedio de la rama y ventas por empleado 28 por ciento menores; sin embargo, su tasa de ganancia está muy cerca de la media del sector.

Por las características de esta rama, no se esperaría un cambio en esta estructura de competencia ya que, además, por ser la misma franquicia en todo el país, no hay mucho margen para las estrategias de las empresas por sí solas. Los factores para su éxito son la localización y los servicios complementarios.

Otra rama que se encuentra en estas condiciones es la 6240, que se refiere al comercio de productos no alimenticios al por menor en tiendas de departamentos y almacenes. Con un índice de concentración de 8.5, tiene indicadores de intensidad de capital, rendimiento y tasa de ganancia prácticamente iguales que el promedio, es decir, aun cuando existen empresas de hasta más de 500 perso-

nas, las de mayor tamaño no concentran demasiado la oferta ni invierten más por empleo generado, no son más productivos sus empleados, ni su tasa de ganancia difiere del promedio. Esto se puede considerar como un esquema de competencia pura en la cual el tamaño no da ventaja, habría que dar seguimiento a este sector para conocer si resultan líderes que impulsen la rama sin menoscabo de las pequeñas empresas.

Conclusiones

Este trabajo encuentra que en la mayoría de las ramas del sector comercio existen estructuras oligopólicas (siete de nueve) en las cuales las empresas grandes tienen poder de mercado; sin embargo, en sólo dos de siete (grupo 3) la tasa de ganancia es mayor que la del promedio. Su supremacía en tamaño no se ha visto reflejada en este importante indicador y aun cuando es mayor su tasa de ganancia relativa, es menor que el índice de productividad de la mano de obra, situación que podría buscarse en los altos costos de operación; estas empresas son grandes y rentables, pero su eficiencia se podría mejorar.

Sus estrategias deberían tomar en cuenta tanto aspectos de mercado como los de producción; ser sensibles a esquemas menos tradicionales en México y hacer un mayor esfuerzo y poner más creatividad en su definición e instrumentación. Ello sin dejar de reconocer los intentos que se han hecho.

Las empresas mayores del tipo 2 de la clasificación, aun cuando no tienen una tasa de ganancia mayor que la del promedio, presentan una característica muy importante: su PRT es mayor que la IRC y su TGR es mayor que la PRT. Esto quiere decir que sus empleados con menos equipamiento hacen más y que otros factores, además del trabajo, les otorgan utilidades (véase cuadro 5). Sus estrategias se identifican como funcionales, de negocio, corporativas y globales; con ellas mejoran sus operaciones, se posicionan en el mercado mediante una ventaja competitiva y busca optimizar la utilidad de largo plazo de la organización.

En las ramas de la clase 3 la productividad relativa del trabajo es mayor que la intensidad relativa del capital, de lo que se infiere que han incidido otros factores, como la instrumentación de estrategias funcionales y de negocios para aumentar la productividad por arriba de la intensidad del capital y con las cuales han podido captar el valor generado para el consumidor ya que su tasa de ga-

nancia relativa es mayor que 1. Esta inercia y el hecho de que la PRT es mayor que la TGR indican que la tasa de ganancia puede ser mejor en el mediano plazo.

En las empresas de la clase 4, con ganancia menores que el promedio, las ramas 6120 productos no alimenticios al por mayor y 6230 productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados, tienen una intensidad relativa de capital mayor que la productividad del trabajo y una TGR menor que la PRT. En estas ramas podría considerarse que hay un exceso de capital invertido o una baja ocupación de capacidad instalada, lo que las obligaría a ampliar su mercado o a vender activos ociosos.

Otra característica que presentan ramas que se encuentran en esta clasificación es una TGR menor que la PRT y ésta, a su vez, mayor que la IRC (véase cuadro 5), es decir, una tasa de GR que no corresponde a la productividad RT, en donde la intensidad relativa del capital no parece ser el problema sino el mercado. En esta situación se encuentran las ramas 6210 comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por menor y 6250 comercio al por menor de automóviles, llantas y refacciones.

Las empresas de este ramo, en mayor o menor medida, han instrumentado también estrategias en todos los niveles: funcionales, de negocio y corporativas con el fin de mejorar su desempeño. Éste, como se vio, no es mejor que el del promedio de la rama, lo cual los obliga a mejorar el conocimiento de los mercados y formas de penetración.

En todos los grupos se identifica primero la reformulación de las empresas, sobre todo a raíz de la recesión sufrida en 1994, cuando fue necesario buscar una nueva concepción de los negocios y abordarlos con visión. También se encuentra una reestructuración, en el sentido de enfocar las nuevas inversiones en función de las nuevas prioridades. Las empresas se revitalizaron mediante la identificación de las necesidades del cliente y el diseño de nuevos productos y servicios; se fortalecieron mediante alianzas, fusiones o adquisiciones, así como introduciendo el uso de nuevas tecnologías para hacer más eficientes sus operaciones, y las desarrollaron al organizarlas para el aprendizaje de manera que se puedan adaptar constantemente al ambiente cambiante.

De las ramas no oligopolizadas la 6220, aun cuando todos sus indicadores están por debajo de la media, su rentabilidad relativa está por arriba de su PRT y su IRC, lo que significa un manejo eficiente ya que con menor ca-

pital invertido que el promedio del sector su tasa de ganancia es casi igual.

Finalmente, lo anterior lleva a la conclusión de que las estructuras oligopólicas con prácticas monopolíticas, líderes con superioridad técnica productiva y de rentabilidad mayor que el promedio de la rama, en el sector comercial de México, sólo se da en dos de sus ramas, mientras que en el resto las estrategias requieren de mejores planteamientos para lograr la tan deseada superioridad.

Notas

¹ Esta investigación da continuidad a un trabajo previo llamado "Grandes y pequeñas empresas ante el proceso de reestructuración económica" (Cota y Moreno, 2000), del cual se toman la metodología y los supuestos de las relaciones entre indicadores. La autora participó en la parte metodológica y en el análisis del sector servicios que aparece en el trabajo mencionado.

² Para mayor información véase Maya (1987, 1995), quien explica la factibilidad de estos indicadores para conocer las estructuras de la competencia.

³ Para los efectos de esta investigación los establecimientos mayores, de acuerdo con el personal ocupado, no son del mismo tamaño en todas las ramas, ya que cada una tiene un tamaño máximo diferente.

⁴ Los valores del ICO serán siempre mayores que 1 porque son la relación que guardan los MF respecto al promedio de la rama. De acuerdo con la metodología comentada, se supone que un valor mayor que 10 implica una alta concentración de la oferta de los MF (López y Moreno, 2000: 223).

⁵ Producción bruta/personal ocupado.

⁶ Activos fijos brutos/personal ocupado.

⁷ Valor agregado-remuneraciones/activos fijos brutos.

⁸ Para mayor información véase Cota y Moreno (2000: 222).

⁹ Véase *ibid.* pp. 223-224.

¹⁰ Atender nichos de mercado, con liderazgo en costos o diferenciación.

Bibliografía

- El Financiero*, 1995, 1996, 1997, 1998, discos compactos.
 Fong Reynoso, Carlos, "La estrategia de empresa como programa de investigación científica y su uso práctico", *Carta Económica Regional*, Universidad de Guadalajara, Departamento de Estudios Regionales-Ineser, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, núm. 70 (enero-febrero de 2000), pp. 32-38.
 Guillart, J. Francis y N. James Kelly, *Revolución empresarial. Cambie su organización*, McGraw-Hill, 1996.
 Hill, W.L. Charles y R. Jones Gareth, *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (3ª. edición), McGraw-Hill, 1996.

Moreno Pérez, Ana Rosa y Rosario Cota Yáñez, "Grandes y pequeñas empresas ante el proceso de reestructuración económica", en Graciela López Méndez y Ana Rosa Moreno Pérez (coords.), *Globalidad y región. Algunas dimensiones de la reestructuración económica de Jalisco*, Universidad de Guadalajara/ucla Program on Mexico/Juan Pablos Editor, 2000.

M. Oster, Sharon, *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford, 2000.

Robert, Michel y Carlos Díaz, *Estrategia pura y simple*, McGraw-Hill, 2000.

Trigo, Joaquín y Antoni Drudis, *Alianzas estratégicas, las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Ediciones Gestión, 2000 (1ª edición, 1999).