

PECULIARIDADES DE LA INTEGRACIÓN COMERCIAL: LA PRESENCIA DE WAL-MART STORES, INC. EN AMÉRICA LATINA

Carmen O. Bocanegra Gastelum
Miguel Angel Vázquez Ruiz

Resumen

El objetivo del artículo es estudiar el papel de la primera minorista transnacional, por sus ingresos por ventas, la estadounidense Wal-Mart Stores Inc., en el proceso de introducción hacia el mercado interno de América Latina, específicamente de México, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Argentina, Brasil y Chile, territorios donde se ubica actualmente. Este fenómeno implica influir en el consumo de los latinos a través de sus marcas propias y establecimientos más emblemáticos como Walmart Supercenter. Con ello, va generando un proceso de integración comercial *informal* al introducir la imagen del consumidor estadounidense en la elección y compra de bienes de consumo básico y enseres domésticos en el país de localización.

Palabras clave: Wal-Mart, expansión, integración informal, Estados Unidos, México, Centroamérica, Sudamérica.

Clasificación JEL: F01, F15, F23

Abstract

The aim of the paper is to study the role of the first transnational retailer, sales revenues, the U.S. Wal-Mart Stores Inc., in the process of entering into the domestic market in Latin America, specifically Mexico, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Argentina, Brazil and Chile, where now stands territories. This phenomenon implies influence consumption of Latinos through its own brands and most iconic establishments like Walmart Supercenter. With this, it is generating a process of informal commercial integration by introducing the image of the American consumer choice in the purchase of consumer staples and household goods in the country of location.

Keywords: Wal-Mart, expansion, informal integration, United States, Mexico, Central and South America.

Introducción

La etapa actual del capitalismo mundial se caracteriza por el incremento en los flujos de bienes de consumo final, insumos intermedios, así como de factores productivos y financieros. Este movimiento de mercancías es uno de los aspectos más destacados hoy en día en la economía global, época en que el comercio internacional crece gracias a los avances tecnológicos, con una rapidez mayor al de la producción. Uno de los factores principales en este escenario de globalización es la organización empresarial, que en primera instancia produce para el mercado interno de los países y posteriormente abre paso hacia nuevos mercados, trascendiendo fronteras económicas y políticas, convirtiéndose así en una empresa trasnacional. Esta es la trayectoria de la primera cadena de tiendas minoristas en el mundo, Wal-Mart Stores, Inc., al expandirse durante 30 años en su país de origen, Estados Unidos, y ya fortalecida, decidir su mundialización, a inicios de la década de los noventa del pasado siglo XX. La búsqueda de mercados externos de las empresas mundiales tiene el objetivo primario de elevar sus ingresos a través de la venta de mercancías y con ello sus ganancias. Wal-Mart en la fase de comercialización incrementó sus utilidades de 2 681 millones de dólares en 1995 a 14 335 millones de dólares en 2010.¹ En 2009, elevó las ventas de su segmento internacional en 11 por ciento, llegando a los 100 mil millones de dólares. La integración comercial de mercados internacionales le permite tener presencia en México, Guatemala, El Salvador, Brasil, Chile y Argentina, mientras que en el continente asiático lo hace en la India, China y Japón, por mencionar solo algunos de los 27 países que vincula a través de la comercialización de mercancías al detalle, formatos de sus establecimientos y marcas propias de los bienes de consumo que ofrece a sus más de 200 millones de clientes semanales. La conexión con los mercados internacionales le genera el 25 por ciento de sus ventas totales.²

Wal-Mart Stores, Inc., incrementa los flujos de mercancías de tal manera que en el 2007 fue considerada por el FMI como la economía número 27 del mundo, al contrastar sus ingresos por ventas con el Producto Interno Bruto (PIB) de diversos países. Sus ingresos fueron mayores al valor de la producción total de Grecia, Argentina, Irlanda y Sudáfrica, entre otros.³ En este contexto de mundialización de la cadena minorista, el

¹ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/> Consultado 05/04/2013.

² <http://www.valormundial.com/walmart-nyse-wmt-y-su-estrategia-de-expansion-.html>. Consultado 10/04/2013.

³ <http://www.finanzas.com>. Publicado el 24 de junio de 2008. Consultado 10/04/2013.

objetivo de este artículo es analizar el proceso de introducción hacia el mercado interno de América Latina, específicamente a México, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Argentina, Brasil y Chile, territorios donde se localiza actualmente, lo cual implica influir en el consumo de los latinos a través de sus propias marcas y establecimientos emblemáticos, a la imagen del consumidor promedio estadounidense. Con la interiorización de los mercados va creando un proceso de integración comercial *informal*, que inicia con el posicionamiento del slogan, *precios bajos todos los días*, en la población consumidora. Simultáneamente despliega estas prácticas: 1) la expansión la inversión extranjera directa de su formato más distintivo, Walmart Supercenter; 2) la asociación con la minorista más importante en el mercado local, para posteriormente apropiarse de la mayoría de las acciones, hasta lograr su control total, para así posesionarse del mercado cautivo; y 3) conocer los usos y costumbres de la región para brindar la oferta de bienes y servicios pertinente a la demanda del consumidor local, para lograr el fin obvio de su preferencia.

Estas estrategias, en lo general, son las que ha utilizado en los países del mundo donde se localiza. Además de las economías desarrolladas, el interés de Wal-Mart también son las economías en desarrollo que se van integrando cada vez más al mundo moderno, aun cuando su oferta sea para satisfacer necesidades básicas como las de alimentos y enseres domésticos. Lo importante es sumar mercados, expandir la “cultura Wal-Mart” y apropiarse de los ingresos del consumidor final de cada país donde incursiona.

Después de esta introducción, el artículo inicia con un pequeño bosquejo de la magnitud del fenómeno Wal-Mart en el mundo. Seguidamente, el trabajo se estructura en dos grandes apartados, en el primero se estudia la introducción de la minorista en el mercado interno de los países de América Central⁴; y en el segundo en Sudamérica. En ambos casos se destacan variables que atraen la integración comercial. Se continúa con las estrategias de introducción de Wal-Mart a los mercados nacionales y las formas de competencia ante sus homologas del sector minorista. Finalmente, se incluyen conclusiones y referencias.

La transnacional Wal-Mart Stores, Inc. y su mundo

Las corporaciones transnacionales, actores fundamentales de la integración económica, generan y aumentan el flujo de comercio internacional. En 1996, la transnacional

⁴ Para efectos de este trabajo cuando se hace mención a Centroamérica, se refiere a los países donde se ha ubicado Wal-Mart, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Honduras.

Walmart, ubicada en cuarto lugar, formaba parte de las primeras 15 empresas de América, según la revista *Fortune*⁵, convirtiéndose así en la primera minorista en participar en ese rango (cuadro 1). Desde entonces hasta el año 2013, se encuentra entre las primeras 4 empresas de la región por el monto de sus ingresos por ventas, según la revista mencionada.

Cuadro 1. Rank de Wal-Mart Stores, Inc., según ingresos por ventas de 1995 a 2013

Año	Rank s/revista Fortune	Ingresos /ventas (mdd)	Crecimiento anual (%)	Utilidades (mdd)	Crecimiento anual (%)
1995	4	83 412		2 681	
1996	4	93 627	12.20	2 740	2.20
1997	4	106 147	13.30	3 056	11.50
1998	4	119 299	12.30	3 526	15.30
1999	3	139 208	16.60	4 430	25.60
2000	2	166 809	19.80	5 377	21.30
2001	2	193 295	15.80	6 295	17.00
2002	1	219 812	13.70	6 671	5.9
2003	1	246 525	12.10	8 039	20.5
2004	1	258 681	4.90	9 054	12.6
2005	1	288 189	11.40	10 267	13.3
2006	2	315 654	9.50	11 321	10.2
2007	1	351 139	11.20	11 284	(-0.32)
2008	1	378 799	7.80	12 731	12.8
2009	2	405 851	7.10	13 400	5.25
2010	1	408 214	0.50	14 335	6.97
2011	1	421 849	3.34	16 389	14.32
2012	2	446 950	5.95	15 699	(- 4.2)
2013	2	469 200	4.97	17 000	8.28

Fuente: Elaboración propia con datos de la revista *Fortune* de 1995 a 2013.
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/> Consultada 27/09/2013.

Colocarse entre los primeros 4 lugares de las empresas más grandes de América, en el lapso de 1995 a 2013, por sus ingresos por ventas, significa que éstas han sido superiores a las de industrias reconocidas y de vieja tradición en Estados Unidos, con más de un siglo de competencia en los mercados, como General Motors (1908); Ford

⁵ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/5/03/2013>.

Motor Company (1903) y Exxon Mobil (1889). Es importante destacar que estos grupos empresariales se encontraban disputándose las primeras posiciones desde décadas atrás, y hasta que surge Wal-Mart comienzan a ser desplazarlas de sus primeras posiciones.

A nivel global, la revista Fortune la ubicó entre los tres primeros sitios entre 2005 y 2011, compitiendo con la holandesa Royal Dutch Shell y la americana, Exxon Mobil.⁶ Los ingresos de Wal-Mart destacan su importancia como empresa dominante en la comercialización de bienes y servicios por el globo terráqueo.

En 2006 se le comparó con la economía Belga por sus ingresos de casi 316 000 millones de dólares para ese año; por su número de empleados, 1.8 millones, a la fuerza laboral de Costa Rica; y por la cantidad de clientes que visitaron sus establecimientos semanalmente, 176 millones, con la población de Brasil.⁷

Desde 1996, China es muy importante para el proceso de producción, distribución y comercialización de Walmart, cuando llegó a ese territorio por primera vez. En 2002 abrió su oficina de abastecimiento global de Walmart. En 2011 firmó un memorándum de entendimiento con el gobierno de Shangái, para establecer sus oficinas centrales de comercio electrónico. Esto explica de alguna manera el crecimiento en las ganancias de Wal-Mart en China, mismas que se cuantificaron en 10 mil millones de dólares en 2001 y 18 mil millones de dólares en 2004. Los chinos prefieren comprar vía comercio electrónico, en virtud de las distancias y los tiempos para tener acceso a las mercancías. Hoy en día, el país asiático es un mercado potencial con más de 1 300 millones de habitantes, a los cuales ofrece mercancías de diversas partes del globo en sus 393 tiendas ubicadas en 150 ciudades, manejando a poco más de 20 000 proveedores chinos, y empleando a 100 000 trabajadores.⁸ En China abrió en los 17 años que transcurrieron de 1996 a 2013, en promedio anual aproximadamente 23 unidades nuevas.⁹

Sin embargo, no todo ha sido miel sobre hojuelas para la minorista trasnacional, ya que cuando se introdujo al mercado de Corea del Sur y de Alemania en 1998 tuvo severos problemas administrativos y laborales. De la potencia europea se retiró en 2006, con un costo de 863 millones de dólares, por problemas con el idioma, el desconocimiento de

⁶ http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list Consultado 30/09/ 2013.

⁷ Revista *Expansión*, 20 de septiembre – 4 de octubre de 2006.

⁸ <http://www.walmartchina.com> Consultado 25/09/ 2013.

⁹ El sector de los hipermercados en China es dominado por los minoristas extranjeros. La dinámica comercial de los hipermercados consiste en que operan tanto como minoristas ofreciendo a consumidores particulares; y como mayoristas, ofreciendo al mercado de pequeños locales y establecimientos familiares. Sólo 11 minoristas representan el 24 por ciento de todas las ventas al detalle en China. <http://portal.lacaixa.es/es/infolineaAbierta/ladistribucionenchinaes>. 10/04/2013.

las leyes laborales y la formación de sindicatos.¹⁰No obstante, la recuperación se registró muy pronto,y en el lapso de 2005 a 2011, continuó con su estrategia de expansión internacional, y 2005 fue el año de asentamiento en Centroamérica. El control, organización y administración de todas sus unidades y las mercancías que ofrece desde su matriz en Bentonville, en el estado de Arkansas en Estados Unidos, lo formaliza con la tecnología de punta que hasta ahora sólo la firma Wal-Mart práctica. Es la principal impulsora en el desarrollo e investigación tecnológica en su ramo. Estos avances se reflejan en la alta productividad que obtiene en todas sus operaciones administrativas, laborales, de distribución y comercialización alrededor del mundo. Prueba de ello son sus ingresos por ventas y la productividad obtenida por cada una de sus unidades y por trabajador. Los incrementos más relevantes en la productividad por establecimiento se observan de 1962 a 1996, lapso en el que su expansión obedece a una empresa minorista nacional, con presencia en 11 estados de la Unión Americana, incluso en 1990 cuando llegó a ser considerada la primera empresa comercial al detalle de Estados Unidos (cuadro 2). La productividad por empleado muestra una tendencia ascendente en todo el periodo, así como sus ingresos por ventas, los cuales registraron tasas de hasta 400 por ciento, de 1977 a 1987. Todo ello es reflejo de sus logros tecnológicos y la organización que practica. Un dato más se observa en 2010, cuando en Estados Unidos concentró el 8.9 por ciento del total del comercio minorista, atendiendo a 127 millones de clientes por semana en sus 4 363 unidades.¹¹ Es importante destacar que desde 1986, Wal-Mart complementó la Red Satelital Wal-Mart, el sistema privado de comunicaciones más grande de Estados Unidos en ese momento. En 1987, los 16 centros de distribución se encontraban enlazados a través de la red, para el proceso de acopio y distribución de sus unidades. El 90 por ciento de sus unidades hacía uso ya de la lectura óptica por el código de barras.¹² Los movimientos cíclicos surgen en la etapa de proliferación de la empresa con tintes internacionales. Empero hace incursión en China, donde adquiere las tiendas Wertkaut y 74 establecimientos de la cadena Interspar Hypermarket de Alemania. Las compras de homólogas extranjeras no se detiene, y en Inglaterra adquiere 232 supermercados ASDA. Convirtiéndose en 1999 en la empresa privada con mayor cantidad de empleados en el mundo. A partir de ese año el ascenso en la productividad por empleado es constante.

¹⁰ En Alemania compró 21 tiendas del Grupo WestKauf, logró operar 50 tiendas en 2001. <http://www.slideshare.net>. Consultado 08/04/2013.

¹¹ <http://walmartstores.com/AboutUs/246.aspx> Consultado 25/09/2013.

¹² <http://walmartstores.com/AboutUs/246.aspx> Consultado el 25/09/2013.

Su lanzamiento por los diferentes países lo emprende en la década de los noventa en el pasado siglo XX. En el mercado global Wal-Mart integra bajo sus pautas de consumo masivo a 27 países con sus formatos más emblemáticos entre los cuales se encuentran Walmart Supercenter (3 158 de los 4 625 en el total de Estados Unidos) y Sam's Club (620) entre ambos tipos constituyen el 81.6 por ciento. Simultáneamente genera un intercambio de mercancías homogéneas y marcas propias¹³ entre los consumidores de todas las naciones, al comprar bienes en Brasil, Argentina, México, China y la India, y venderlos entre ellos, así como en Japón, Canadá, Inglaterra y el propio Estados Unidos. Definitivamente con esto no sólo ha creado comercio internacional sino que lo ha acrecentado. Su política de expansión continua ha fortalecido su vínculo entre los mercados, de 1991 a 2013, en 22 años, ha generado 6 148 sucursales foráneas, inaugurando en promedio 279.4 por año. Una estrategia que ha impulsado desde entonces como prioritaria en su crecimiento. Una parte relevante de este proceso de integración de mercados por medio de la transnacional Wal-Mart, son los centros de distribución donde se hace acopio de las mercancías que son entregadas por los proveedores, para su distribución en sus unidades, ya sea al mercado interior de cada país, o bien al extranjero. Opera con 110 centros tan solo en Estados Unidos, en la división internacional funciona con 45, la mayoría de ellos ubicados en Inglaterra y México, 21 y 13 respectivamente. Estas dos naciones controlan la distribución en un 75.5 por ciento.

Ante este fenómeno de supremacía de la comercialización de mercancías a nivel global por una cadena minorista, Wal-Mart, la competencia por el ingreso disponible de los consumidores del mercado mundial, la homologa Carrefour¹⁴, de origen francés, como la primera en Europa y la segunda comercializadora en el mundo.

En general, una de las técnicas que lleva a cabo Wal-Mart para introducirse al mercado interno de cada país, es realizar una *joint venture*, con la empresa homologa dominante con el propósito de concentrar el comercio cautivo de dicha minorista. Al mismo tiempo que se va adaptando a las particularidades de cada sociedad de consumo, a las

¹³ Equate, Great Value, Ol' Roy, George, Simply Basic, 725 Originals, Durabrand, Athletic Works, Colgate, Listerine, Select Edition, Member's Mark, Crest, Carefree, always, Trojan, Dove, Old Spice, Gillette, Secret y Axe, algunas marcas que comercializa Wal-Mart en sus tiendas globales.

¹⁴ Carrefour, cuyo significado es cruce de caminos, surge en 1959 por las familias Fournier y Defforey. A esta cadena se le debe el concepto de Hipermercado al inaugurar el primero en el mundo en 1963 en Francia. En 2010, se ubica en España, Grecia, Egipto, Turquía, Polonia, Indonesia, Brasil, Argentina, Japón y China, entre otras naciones. Este último, uno de los mercados más importantes de la cadena Carrefour, al abarcar aproximadamente el 5% de las ventas minoristas de ese país, es decir de bienes de consumo. <http://www.carrefour.com> 11/04/2013.

leyes administrativas y por supuesto, laborales. Esta estrategia la práctica en todos los mercados extranjeros. Ejemplos al respecto, es su primera incursión en el ámbito internacional, en México, al coinvertir con la familia Arango, propietaria de los comercios Aurrerá.

Cuadro 2. Productividad por establecimiento y asociados de Wal Mart Stores Inc. en el mundo, 1962 – 2013

Tasa de crecimiento promedio anual (%)	Empleados (asociados)	Tasa de crecimiento promedio anual (%)	Ingresos/ventas (mdd)	Tasa de crecimiento promedio anual (%)	Productividad/ unidad	Productividad/t rabajador
	n.d.		n.d.			
92	n.d.		12.6		525,000	
38.6	1,500		44.2	165.5	1,163,157	29,466
178.8	21,000	370.5	1,248	2,723.0	4,521,739	59,428
90.4	275,000	241.9	25,800	393.4	16,918,032	93,818
26.6	825,000	44.4	118,100	78.7	35,127,900	143,151
12.7	1,140,000	25.4	139,208	11.7	34,775,918	122,112
19.8	1,700,000	14.0	316,000	36.1	46,614,544	185,882
16.18	2,112,980	12.0	408,214	14.5	45,488,522	193,283
6.53	2,200,000	1.3	469,200	4.6	42,829,758	213,272

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.walmartstores.com>

Año	Unidades
1962	1
1967	24
1970	38
1977	276
1987	1,525
1996	3,362
1999	4,003
2006	6,779
2010	8,986
2013	10,955

En Argentina con los supermercados Changomás; en Brasil con el Grupo Bampreco, poseedor de 149 establecimientos minoristas y 3 centros de distribución; en Centroamérica con la holandesa Royal Ahold N.V., con unidades en Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua; en Chile con los supermercados Lider y Ekono; en Japón con la cadena más grande de supermercados SEIYU; en Canadá adquirió 122 tiendas Woolco; en Alemania compró 21 tiendas al Grupo WestKauf; en China con unidades de la cadena de descuento Trust-Mart, por mencionar sólo algunas de las alianzas que ha establecido entre las minoristas locales para posteriormente introducir los formatos propios. Wal-Mart ubica su división internacional en Europa, Asia, Sudamérica, América del Norte y América Central, en conjunto obtiene el 25 por ciento de sus ingresos totales, el resto, el 75 por ciento, lo concibe en Estados Unidos. La tendencia es que la participación internacional supere a la de Estados Unidos.

La introducción de la cadena comercial a los mercados internos de la economía global, mediante frases hechas como *“precios bajos todos los días”*, *“ahorra dinero, vive mejor”* o *“una mejor calidad de vida para todos”*, entre otras, está integrando bajo nuevas formas de consumo a consumidores de los pueblos donde se ubican; homologando los hábitos personales, alimenticios, de descanso, esparcimiento, salud, escolares, de lectura, al ofrecer en los mismos formatos, los mismos productos y las mismas marcas a los más de 800 millones de consumidores que compran sus mercancías. De esta forma, la minorista número uno del orbe, la estadounidense Wal-Mart Stores, Inc., establece nuevas formas de consumo que homologa los mercados internos que globaliza.

La integración la propicia en función de sus estrategias globales, el establecimiento de sus formatos, marcas propias (Great Value, la más trascendente y de las primeras) y el ofrecimiento de los mismos productos; la negativa a la formación de organizaciones sindicales y la localización de proveedores en cada país (en algunos hasta 20 mil). Los

cuales ofrece vía mercados establecidos físicamente y a través de la red de comercio electrónico. La tecnología de vanguardia (código de barras y tarjeta de radio frecuencia) es el factor primordial en el control, producción y distribución de las mercancías en todas sus unidades. Con ello, da formación a una red global entre los diversos productores de bienes de consumo de cada nación y sus establecimientos.

México, Centroamérica y Estados Unidos: las asimetrías atraen

Entre los rubros más disímiles entre Estados Unidos y Centroamérica se encuentra la población. Los habitantes de los países centroamericanos y de México en conjunto, en 2010 ni siquiera representaban el 50 por ciento de la población estadounidense. El más aproximado es México, con el 35 por ciento, casi la tercera parte de su población; el menor es Costa Rica con tan solo el 1.4 por ciento, El Salvador, Honduras y Nicaragua, oscilan entre el 2 y el 2.8 por ciento; Guatemala alcanza a representar el 4.7 por ciento de los individuos que habitaban Estados Unidos en 2010. Lo cual expresa que el mercado interno de los países centroamericanos es muy pequeño en comparación con el norteamericano. La diferencia se hace mayor al considerar que el 77 por ciento de los consumidores en Centroamérica pertenecen al segmento de bajos ingresos, el 13 por ciento a la población de ingresos medios y tan solo el 10 por ciento a la que cuenta con altos recursos económicos.¹⁵ En general, la población de Estados Unidos es 67 veces más grande que la de Costa Rica, 50 veces la del El Salvador, 40 veces la de Honduras y 21.4 veces la de Guatemala.

En relación al producto interno bruto generado en las economías, los datos señalan condiciones en el mismo sentido que la variable anterior, en magnitudes desiguales. Así, el PIB de México representó en 2010 el 5.6 por ciento del de Estados Unidos; Costa Rica apenas el 0.32 por ciento y El Salvador, el 0.008 por ciento. En general México y los países centroamericanos concretan el 5.9 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos, tendencia similar se presenta desde la década de los setenta. No obstante que participa en la generación de valor de los bienes y servicios creados en las economías de Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala, dado que interviene a través de la inversión extranjera directa de sus multinacionales. Verbigracia la firma Wal-Mart en el giro de la distribución y comercialización de bienes y servicios

¹⁵http://www.diariodefusiones.com/?Wal_Mart_de_Mexico_compro_el_100%25_de_Walmart_Centroamerica_en_US_2.840%2C7_millones&page=ampliada&id=32&s=&page=centro_caribe Consultado 11/11/2013.

personales. En este sentido, la cadena opera en el mercado comercial y de factores productivos demandando fuerza de trabajo y mercancías que adquiere en los propios países centroamericanos para su reventa, tanto al interior de la región como hacia el exterior.

Una variable derivada de la anterior es el ingreso per cápita, el monto promedio que cada persona dispone para obtener anualmente sus bienes de consumo personal. Como es de esperarse, dado que Estados Unidos posee un mayor producto interno bruto, aún cuando su población también es altamente superior, su producción anual permite que cada habitante disponga de 46 790 dólares en 2010. México y Costa Rica están por encima de los 10 000 dólares, lo que representa tan solo el 30 y 23.4 por ciento del ingreso de los Estados Unidos, respectivamente. Honduras y Nicaragua con 3 830 y 2 620 dólares anuales, lo que representa el 8.0 y 5.5 por ciento respectivamente, de lo que personifica el consumo de la sociedad norteamericana.

El ingreso per cápita muestra el acceso a los bienes de consumo personal, con lo que se observa que México y Centroamérica se caracterizan por bajo consumo a diferencia de Estados Unidos. Sin embargo, hay un recurso financiero muy demandado, el crédito.

En general las economías mencionadas con una población en conjunto de poco más de 38 millones de personas generan un consumo superior a los 47 millones de dólares anuales. De los cuales alrededor de 6 millones de dólares se importan, principalmente de Estados Unidos. Y qué mejor que el ofrecimiento de estos bienes personales por Wal-Mart Stores, Inc., apropiada de más de la mitad del mercado cautivo que poseían décadas atrás las cadenas minoristas dominantes de la región.

Wal-Mart Stores, Inc., principal instrumento de integración comercial minorista con México y Centroamérica

La cadena estadounidense, pese a las divergencias económicas decide introducirse en suelo centroamericano en la búsqueda del ingreso del consumidor local. Esta área representa una superficie territorial de 422 000 km² con cerca de 38.5 millones de habitantes, un ingreso per cápita promedio de 3 000 dólares y un valor del mercado de 44 300 millones de dólares. Con un potencial de crecimiento estimado para los próximos 15 años de 65 por ciento en el número de consumidores, aproximadamente 33 millones; un incremento del 22 por ciento en el valor de mercado, 241 000 millones de dólares y presencia en 310 nuevas ciudades, lo que representa una extensión de 180 por

ciento¹⁶. Esta visualización de la minorista del mercado de América Central, estimuló el interés de comercializar y distribuir los bienes de consumo personal de sus establecimientos unificados en una sola filial, Walmart de México y Centroamérica.¹⁷

Empezando con una de sus estrategias básicas de conquista del mercado extranjero; después de ser la mayor cadena minorista en México, con Walmart México, (subsidiaria de Wal-Mart Stores, Inc.), fusiona Walmart Centroamérica adoptando el nombre de Walmart México y Centroamérica en febrero de 2010. El valor de la transacción fue de 2 840.7 millones de dólares.¹⁸ Así, toma posesión del mercado interno de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, estableciendo alianzas con las empresas comerciales con mayores ingresos por sus ventas en bienes de consumo personal. Se ubicó en las principales ciudades en 2005, y negoció con el operador detallista holandés Royal Ahold NV, el 33 por ciento de las acciones del Central American Retail Holding Company (CARHCO), consorcio formado por las dos cadenas de supermercados más importantes de Centroamérica: Supermercados Unidos y la Fragua, que operaban los Supermercados Hiper Paiz e Hiper Más; y en Nicaragua los Supermercados La Unión y Tiendas Palí¹⁹ (cuadro 3).

Ese mismo año, posesionada ya del mercado interno mexicano, la compañía registró ventas por más de 15 mil millones de dólares y realizó 600 millones de transacciones al cliente. Esto le generó un crecimiento en su participación en el mercado centroamericano de 44.8 por ciento en ese mismo año. Tres años después, en 2008, la apropiación del comercio de bienes personales fue de 48.1 por ciento. Esto en detrimento de las cadenas minoristas locales,²⁰ en Costa Rica las tiendas de Auto Mercado, Grupo Empresarial de Supermercados (GESSA) y Corporación Megasuper, y en Honduras, Supermercados La Colonia, entre los más competitivos.

¹⁶ Información Financiera Anual, 2009. <http://walmex.mx/assets/files/información%20financiera/Anual/Esp/Financiero/Informe%20Anual>. Consultado el 30/10/2013.

¹⁷ Walmart de México y Centroamérica en el primer trimestre de 2011, obtuvo ingresos por ventas de aproximadamente 713 millones de dólares, casi 4 veces más que el producto interno bruto obtenido en los países centroamericanos en 2010. Asimismo, la subsidiaria proyecta una inversión para el presente año de 370 millones de dólares, en la generación de nuevas tiendas, 250 en México y 60 en Centroamérica. El monto de inversión representa el doble del producto interno bruto de los países centrales en 2010. Walmart apuesta por Centroamérica. CNNEXPANSIÓN.com. 16 de mayo de 2011. <http://www.cnnexpansion.com/negocios>, <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/walmart-mexico-y-centroamerica-planea-abrir-350-tiendas-en-2011>. 30/05/2013.

¹⁸ <http://www.diariodefusiones.com/?Wal+Mart+de+Mexico+compro+el+100%25+de+Walmart+Centroamerica+en+US+2.840%2C7+millones&page=ampliada&id=32&s=&page=centro+caribe> Consultado 11/11/2013.

¹⁹ <http://www.Walmart-centroamerica.com>. Consultado 26/06/2013

²⁰ El Semanario, 10 de septiembre de 2009. <http://www.elsemanario.com.mx>. Consultado 30/07/2013.

Cuadro 3. Alianzas, número de establecimientos y asociados de Wal-Mart en México y Centroamérica, 2013

País	Unidades	%	Asociados	%	Alianza
Total/Mundo	11,047	100.0	2,112,980	100.0	
Walmart Internacional	6,288	57.0	712,980	34.0	
Estados Unidos	4,759	43.0	1,400,000	66.2	
Costa Rica	214	3.4	12,020	1.6	Supermercados: Más X Menos
El Salvador	81	1.2	4,300	0.6	Supermercados: Despensa de Don Juan y Despensa Familiar
Guatemala	207	3.2	9,094	1.2	Supermercados: La Fragua
Honduras	74	1.1	2,867	0.4	Supermercados: Hiper Paíz e Hiper Más
Nicaragua	80	1.2	2,834	0.39	Supermercados: La Unión y Tiendas Pali
México	2,448	39	248,373	35	Tiendas Aurrera

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.walmart-centroamerica.com> <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international> Consultado el 13/11/2013.

Nota: Las alianzas se establecieron en cada país y en diferentes años. Los datos de número de establecimientos y asociados corresponden a septiembre de 2013.

En 2010, convertida en Walmart México y Centroamérica asciende a casi el 52 por ciento, su posesión del gasto en bienes de consumo adquiridos en los supermercados en México.²¹ Así incrementó su capacidad instalada en 20 por ciento; sus ventas en un 17.2 por ciento y su utilidad neta en un 7.6 por ciento.²² También se elevaron los ingresos por ventas hasta 14 por ciento anual. Para el año 2011, la firma estadounidense invirtió a través de Walmart México y Centroamérica 370 millones de dólares.²³ Los establecimientos Hiper Paiz de Guatemala, y los Hiper Más de Costa Rica cambiaron al

²¹ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/25/walmart-ganador-de-autoservicios>. Consultado 30/06/2013.

²² <http://www.Walmart-centroamerica.com>. 27/05/2013.

²³ Con esta inversión se planea la apertura de 445 unidades, lo que incrementará la capacidad instalada en 12 por ciento. Wal Mart apuesta por Centroamérica. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/05/16/walmart-apuesta-por-centroamerica>. 10/06/2013.

formato, Supermercados Walmart.²⁴ En Costa Rica invirtió poco más de 160 millones de dólares en la remodelación y en la apertura de 24 nuevas tiendas. Además de ser propietaria de Palí, Máspormenos y Maxi Bodegas.²⁵

Los ingresos obtenidos por las ventas en México y los países centroamericanos en 2010, fueron prácticamente el doble del monto de la inversión, de 341 mil 550 millones de dólares. Los clientes que acudieron a sus establecimientos durante ese año fueron 1 633 millones –de los 9 600 millones en el mundo- es decir, el 17 por ciento, de los cuales el consumidor mexicano aportó 1 349 y los países de Centroamérica 284 millones. En promedio visitaron diariamente las tiendas Wal-Mart, 4.4 millones de personas. Cada habitante de México concurrió a sus establecimientos 12.2 veces en el año.

De esta forma, Centroamérica amplió su presencia en el mercado internacional al elevar la entrada de mercancías provenientes de Estados Unidos y México.

Wal-Mart detecta una similitud de mercados entre México y los países centroamericanos, además de su proximidad geográfica y la integración que poseen a través de los acuerdos comerciales ya establecidos y los de reciente creación.

Desde que Wal-Mart incursionó en el mercado centroamericano en 2005, al año 2013, registró una tasa de crecimiento promedio anual del 25 por ciento, abriendo en promedio 82 tiendas por año. En Costa Rica y Guatemala es donde mayor número de tiendas opera, 214 y 207, respectivamente. En el primer país se beneficia del mayor ingreso per cápita de la región centroamericana y en el segundo del mayor tamaño de su población. En México, la tasa de crecimiento anual en el lapso fue de 15 por ciento, es decir, se concretó la apertura de 189 unidades por año. En Estados Unidos donde se concentra poco más del 43 por ciento del total de tiendas de Wal-Mart, reveló una tasa de crecimiento menor, de tan solo el 4.3 por ciento, abriendo en promedio 170 nuevas unidades por año, en el mismo periodo. En conjunto, México, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador, participan con el 28 por ciento del total de unidades de Walmart, México individualmente con el 22 por ciento y el 6 por ciento restante pertenece a la región centroamericana.

En lo que corresponde a la fuerza laboral ocupada en las tiendas Wal-Mart, la contribución de los centroamericanos en el segmento internacional es aún más pequeña, del 4.2 por ciento; México ocupa el 35 por ciento de los trabajadores internacionales.

²⁴ http://www.centralamericalink.com/es/Noticias/Adi%C3%B3s_a_los_Hiper_Paiz_de_Guatemala_para_dar_paso_a_nuevo_%E2%80%9Clook%E2%80%9D_de_Walmart/

²⁵ [http://www.centralamericalink.com/es/Noticias/Walmart_invierte_\\$160_millones_para_abrir_24_tiendas_en_Costa_Rica_este_a%C3%B1o/](http://www.centralamericalink.com/es/Noticias/Walmart_invierte_$160_millones_para_abrir_24_tiendas_en_Costa_Rica_este_a%C3%B1o/)

Estados Unidos emplea a casi el 66 por ciento del total de sus asociados por todo el mundo. El resto se distribuye entre Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, India, Japón, Reino Unido y África. Un dato relevante es la ocupación promedio por cada establecimiento de Wal-Mart, en Estados Unidos laboran 294 personas, en México, la tercera parte, solo 101 empleados. En los países centroamericanos, es aún menor la ocupación de trabajadores por establecimientos, en Costa Rica 56 trabajadores por tienda en promedio; en El Salvador, 53; Guatemala, 43.9; Honduras, 38 y en Nicaragua 35.4 asociados. Se observa cómo se reduce el número de trabajadores ocupados en los establecimientos de Centroamérica, con respecto a los de Estados Unidos.

El mercado centroamericano le ha generado a pesar de ser consumidores de bajos ingresos y una población pequeña comparada con México y Estados Unidos, crecimiento en los ingresos obtenidos por ventas. Walmart México elevó sus ingresos anuales promedio de 2001 a 2005 en 8 por ciento; de 2005 a 2010 convertida en Walmart México y Centroamérica, en 14 por ciento, éstos crecieron casi el doble en promedio por año (cuadro 4). El número de trabajadores se incrementó de 2001 a 2005 en 7.5 por ciento, de 84 607, pasaron a emplearse 124 295, individuos. En el siguiente quinquenio, 2005 a 2010, la subsidiaria empleó a 11 por ciento más trabajadores por año. La tasa de crecimiento fue menor en el personal ocupado. Las unidades en el primer periodo se elevaron a una tasa promedio anual del 7 por ciento, para el segundo fue de 20 por ciento. Como puede apreciarse las cifras muestran la ampliación que ha registrado la empresa minorista al interiorizarse en América Central. A pesar de todas las diferencias económicas, es un mercado potencial que monopoliza y en el cual continúa invirtiendo.

Cuadro 4. Productividad promedio anual por asociado y unidades de Walmart México y Centroamérica, 2001 -2010

	2001	Productividad	2005	Productividad	2010	Productividad
Ingresos/ ventas	87		161		335	
Asociado	84,607	1,028	124,295	1,295	219,767	1,524
Unidades	550	158,181	783	205,619	2,279	146,994

Fuente: <http://www.walmerx.mx/assets/files/Informacion%20financiera/Historico/graficas.pdf>

Nota: Las ventas corresponden a millones de pesos.

Argentina, Brasil y Chile, nuevas rutas de la trasnacional minorista

Nuevas rutas para abrir nuevas sucursales son Argentina, Brasil y Chile. La expansión hacia el sur del continente americano obedece al tamaño territorial y demográfico, el dinamismo y estabilidad de sus economías, así como la calificación de los recursos de estos países. La población, uno de los indicadores relevantes, presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 0.76 por ciento en 2011 en Argentina, 0.56 por ciento en Brasil y del 0.73 por ciento en Chile. Brasil es la sociedad que registró mayor crecimiento absoluto con poco más de un millón de personas en el año (CEPAL, 2004). Entre las tres economías conformaron aproximadamente la tercera parte de la población de la Unión Americana que tenía poco más de 311 millones de habitantes en 2011. Precedida de un mercado original considerablemente más grande, a Walmart le resulta hasta cierto punto fácil ubicarse en mercados proporcionalmente más pequeños al de su país primigenio. Entre las variables macroeconómicas más representativas de los países sudamericanos mencionados destaca el PIB. En 2009, el PIB de Brasil registró un aumento anual del 3 por ciento, tasa que en números absolutos fue superior al de Argentina 5 veces, y 9 al de Chile.²⁶ En 2011, la tasa de crecimiento real del PIB de Argentina fue mayor a la de Brasil y Chile. Sin embargo la inflación fue considerablemente más elevada en Argentina, llegando al 10.2 por ciento, Brasil al 6.3 por ciento y Chile con el movimiento de los precios al alza más controlado, fue de 3.6 por ciento en 2011.²⁷ Como tendencia general, se puede decir que son economías que crecen con estabilidad de precios.

Lo anterior vincula con el ingreso que perciben los consumidores. Los argentinos destinaron de su ingreso anual neto, el 18.4 por ciento a los alimentos, Brasil el 23.6 por ciento, equivalentes a 316 150 dólares, mientras que Chile, la menor de las tres economías en todos los rubros, solo destinó el 6.2 por ciento en 2011.²⁸ Las variables macroeconómicas que integran el dinamismo de los mercados, deben ofrecer

²⁶ <http://desarrollodenegociosinternacionales.com/argentina> Consultado el 16/11/2013

²⁷ <http://www.alasnet.org/alas/asociados/activos/asach/informacion-macroeconomica#top> Consultado 20/11/2013.

²⁸ <http://www.alasnet.org/alas/asociados/activos/asach/informacion-macroeconomica#top> Consultado 20/11/2013.

estabilidad, equilibrio y un alto potencial de crecimiento económico a las firmas transnacionales. Indudablemente Wal-Mart analizó las estadísticas macroeconómicas en las cuales se observa la recuperación y la estabilidad en las tres economías. En especial Brasil al registrar una inflación descendente e incremento en el empleo. A esta población, como a todas, le ofrece bienes de consumo personal, principalmente alimentos, ropa y enseres domésticos. Lo que va integrando a la población, informalmente a través de la comercialización de bienes personales, al mismo tiempo que va modificando los hábitos de consumo de la sociedad local, imponiendo el tipo de vida de los Estados Unidos, en alimentos, bebidas, ropa, aparatos electrónicos y artículos personales en general.

Estados Unidos establece acuerdos comerciales con países latinos, donde no se asemejan ni la cultura ni la lengua ni los niveles de ingreso personal ni las economías en general. Es claro que en los acuerdos comerciales entre la potencia hegemónica mundial y Brasil, Argentina o Chile, existen grandes asimetrías. Sin embargo, poseen factores económicos importantes que las destacan, tal es el caso de Brasil que fue considerada por el FMI como la economía número 10 en 2008. Actualmente es la primera en América de Sur, y la segunda en todo el continente americano, según su producto interno bruto. En el contexto de acuerdos comerciales, como signo de la integración formal, y a favor de la expansión de las transnacionales, una empresa ampliamente favorecida, la estadounidense Wal-Mart llegó a Brasil y Argentina en 1995, y a Chile en 2006. En este último país tres años después, de su primer tratado comercial con Estados Unidos, firmado en 2003 y entrado en vigor en enero del 2004.

Contrastes entre Estados Unidos, Argentina, Brasil y Chile

En el año 2000 el ingreso per cápita de Estados Unidos, fue de 34 860 dólares, lo cual representó capacidad adquisitiva para su población, 4.5 veces por encima de la de Argentina (7 640 dólares anuales), 9 veces mayor respecto a Brasil, (3 860 dólares anuales); y de 7.2 veces en relación a Chile (4 840 dólares anuales). Lo que se manifiesta en bajo consumo de bienes personales, empero, se encuentran entre los más altos de Sudamérica. En 2011, las estadísticas reafirmaron la tendencia, Argentina conservó su diferencia de aproximadamente 5 veces menor que el ingreso per cápita de Estados Unidos; Brasil y Chile redujeron su distancia a 4.5 y 3.9 veces menor, respectivamente a la de la Unión Americana. Sin embargo, las diferencias siguen siendo significativas, pero no por ello menos importantes para la minorista Wal-Mart, que

sigue en la búsqueda de nuevos mercados, específicamente del ingreso personal de la sociedad consumidora.

Para enfatizar la diferencia entre Estados Unidos como país desarrollado y los sudamericanos en vías de conseguirlo, el Banco Mundial califica de ingresos altos, por su elevado monto per cápita de 48 450 dólares en 2011 a Estados Unidos; mientras que a Argentina, Brasil y Chile los califica de ingresos medios altos, ya que oscila entre los 9 000 y los 13 000 dólares anuales (cuadro 5).

Otro elemento relevante para el consumo de bienes personales es la población y en este rubro Estados Unidos contabiliza la mayor cantidad, casi 8 veces el número de habitantes de Argentina, 18 veces la de Chile y 1.5 veces la de Brasil. Uno más de los indicadores económicos es el valor monetario de la producción de bienes y servicios PIB, en este rubro Estados Unidos obtiene 60 veces el de Chile, casi 34 veces el PIB de Argentina, y 6 veces el de Brasil. Wal-Mart como empresa trasnacional se introduce a estas economías generando mayor comercio al incrementar los flujos de exportaciones de Estados Unidos hacia los estados latinos. Con todo, una de las variables más importantes de la macroeconomía es el PIB real. El ingreso per cápita, otra variable, que sin lugar a dudas, los agentes económicos analizan antes de realizar inversiones, más aún si la empresa es minorista de bienes de consumo personal; dado que se analiza que tanto de ese ingreso se destina al consumo. Estos factores determinaron la IED que Walmart hizo en Sudamérica desde 1995. Estados Unidos es superior en todos los rubros, pese a ello, Walmart, necesita de nuevos consumidores potenciales y con menos competencia en el ramo. Lo cual busca y encuentra indudablemente en las mejores economías de cada región. Brasil, Argentina y Chile son los países más prósperos de Sudamérica.

Cuadro 5. Indicadores de Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos, 2011

País	Población	PIB (MDD)	INB per cápita	Nivel ingresos
Argentina	40.764.561	445.988	9.74	IMA
Brasil	196.655.014	2,476,652	10,720	IMA
Chile	17.269.525	248.585	12,280	IMA
Estados Unidos	311.591.917	15,094.000	48,450	IA

Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>
IMA Ingreso Mediano Alto

IA Ingreso Alto
INB Per cápita (US\$ Precios actuales)
PIB Producto Interno Bruto (US\$ a precios actuales)

Walmart en Sudamérica: estrategias y competencia minorista

La cadena americana se enfrenta a la competencia de las firmas líderes en Argentina, Brasil y Chile, las cuales se empeñan en hacerle la *guerra* y no dejarla que se poseione del consumidor de la región, modificando los hábitos de consumo, con sus marcas propias y establecimientos propios. Pero ¿qué empresas minoristas son las verdaderas competidoras en la oferta de bienes, para Wal-Mart en Brasil, Argentina y Chile?. y ¿qué estrategias utiliza la multinacional para posesionarse del consumidor sudamericano? La *guerra* por el consumidor en Brasil se establece entre las 5 minoristas más grandes, que la revista *América Economía* caracteriza como las cadenas con mayores ingresos por ventas, CBD-Grupo Pão de Acúcar, Carrefour, Walmart Brasil, Extra y Casas Bahía. En 2010 éstas concentraron el 46 por ciento de los ingresos del consumidor final, lo que representó poco más de 46 734 millones de dólares.²⁹

La revista *América Economía*, destacó en su listado de las 500 empresas más importantes de América Latina en 2009 y 2010 a las 5 cadenas minoristas anteriores, el Grupo Pão de Acúcar³⁰, que en 2009 tenía el lugar 21, ascendió al 14 en 2010, es la empresa minorista más competitiva en Brasil e inclusive de América Latina. Carrefour, originaria de Francia, con filiales en Brasil, ocupó el lugar 24 en 2009 y el 23 en el 2010, dentro del total de América Latina; es la segunda por sus ingresos por ventas en Brasil. Y en el lugar 33, en 2009, Wal-Mart Brasil. Éste último, se encuentra por debajo de sus rivales, locales y foráneos en dicha nación (cuadro 6). La llegada de Carrefour a Brasil fue en 1975, es decir, ya tenía 20 años ofreciendo artículos a la sociedad brasileña, cuando apareció Walmart Brasil en 1995 en el mercado con su slogan, *guerra de precios bajos*. Sin embargo, ésta no ha tenido el efecto esperado, después de más de 15 años, sigue a la zaga de la más grande distribuidora Grupo Pão de Acúcar, y de

²⁹ América Retail. Cuatro cadenas concentran mayoría de las ventas en supermercados.

<http://america-retail.com/industria-y-mercado/cuatro-cadenas-concentran-mayoria-de-las-ventas-en-supermercados> Consultado 4/02/2013.

³⁰ Grupo Pão de Acúcar, es la mayor empresa brasileña dedicada a las ventas al por menor de alimentos, electrónicos, electrodomésticos, supermercados e hipermercados. Actualmente posee 1807 unidades en Brasil. http://www.businessreviewamericalatina.com/business_leaders/alianza-entre-carrefour-y-grupo-pao-de-acucar Consultado el 23/01/2013.

Carrefour. También de Brasil, aunque en posiciones más lejanas y por debajo de Wal-Mart Brasil, está la minorista Extra, lugar 82 en 2009 y 53 en 2010, con establecimientos 6 veces menores a los supermercados y básicamente con venta de perecederos básicos; y Casas Bahía en el lugar 83 en 2009 y más lejano en 2010, el 137. Estas últimas unidades comerciales compiten también con Walmart en Brasil, por el ingreso del consumidor local; empero, se encuentran muy lejos de poder alcanzarlo, ello según los ingresos que obtienen por ventas. A pesar de todo integran el ranking del sector comercio de América Latina según la revista *América Economía*, entre las primeras 10 posiciones; los minimercados Extra se ubicaron en el noveno lugar, mientras que Casas Bahía en el 10.

En Chile, Wal-Mart se enfrenta a Cencosud³¹, que en 2009 ocupó la posición 36, y ascendió al lugar 29 en 2010; y Falabella³² de origen chileno, en el lugar 67. Sin embargo, Wal-Mart Chile, se ubica en una posición todavía más baja, en el 103 en 2009, y en 2010 cayó al 106, lo que demuestra claramente la menor aceptación de la minorista estadounidense en territorio chileno por la población local. Entre las empresas minoristas más destacadas por sus ingresos por ventas en Chile, continuando con el ranking de la revista *América Economía*, en 2009 también estuvieron cadenas como: D&S en el lugar 9; Mall Plaza en el 17; Sodimac en el 18; Ripley en el 22; Jumbo en el 25; Fasa en el 27 y Santa Isabel en el 28. Los ingresos ascendieron entre éstas entre 1 millón 600 mil dólares a los 10 millones 500 mil dólares por año. En Chile la concentración de los ingresos de los consumidores se queda en un 88 por ciento en manos de tan solo 4 cadenas minoristas: Wal-Mart Chile, Cencosud, SMU y Supermercados del Sur.³³

Cuadro 6. Posición de las cadenas minoristas en el total de empresas de América Latina, 2009 - 2010

Empresa	Posición 2009/2010	País	Sector	Ventas
Wal-Mart de México	9/9	México	Comercio	20.699.0

³¹ Cencosud, (Centros Comerciales Sudamericanos). Cadena minorista originaria de Chile con unidades en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú. Empleó en 2012 a 140 mil colaboradores. <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/cronologia/> Consultado el 24/01/2013

³² De origen chileno en 1889, con establecimientos en Chile, Argentina, Colombia y Perú. <http://www.falabella.com> Consultado el 25/01/2013.

³³ América retail. Cuatro cadenas concentran mayoría de las ventas en supermercados. <http://america-retail.com/industria-y-mercado/cuatro-cadenas-concentran-mayoria-de-las-ventas-en-supermercados> Consultado 4/02/2013.

CBD-Grupo Pão de Açúcar	21/14	Brasil	Comercio	13.355.3
Carrefour	24/23	Brasil	Comercio	13.000.0
Wal Mart	33/34	Brasil	Comercio	11.336.0
Cencosud	36/29	Chile	Comercio	10.518.2
Falabella	67/55	Chile	Comercio	6.959.4
Extra	82/53	Brasil	Comercio	5.980.6
Casas Bahía	83/137	Brasil	Comercio	5.896.4

Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500ranking-500america-latina.php>

<http://rankings.americaeconomia.com/2011/500/sector-comercio.php>

Nota: Las ventas están en millones de dólares de Estados Unidos.

En Argentina, entre las empresas más grandes de 2009, sólo sobresalieron, según la revista *América Economía*, Carrefour Argentina en el lugar 7, y en el total de empresas de América Latina, en el 140 en 2009, descendiendo al 150 en 2010. Cencosud Argentina, en el octavo lugar, y en el total de empresas de Latinoamérica en el 142 en 2009, pasando al 146 en 2010. Como se observa, Wal-Mart Argentina, tiene poco peso en los ingresos por ventas directas al consumidor final. No obstante, se encuentra entre las principales firmas por sus ingresos, éstas son: Casino, Cencosud, Wal-Mart, Jumbo, Coto, La Anónima, y Carrefour. Éstas acaparan casi el 60 por ciento de los ingresos obtenidos por la venta de alimentos y bebidas. Dentro de éstas en 2012 solo 4 firmas Carrefour, Cencosud, Coto y Wal-Mart, concentraron más de la mitad de las ventas de estos productos.³⁴

Estrategias de Wal-Mart en Chile

La competencia es ardua para Wal-Mart, sin embargo se mantiene en la lucha por el mercado de la región en los países económicamente con más posibilidades de crecimiento. Pero qué medidas ha llevado a cabo Wal-Mart en Chile? Este fenómeno comercial, denominado Wal-Mart, promueve, impulsa, estimula e incita al excesivo consumo de bienes personales, con la misma estrategia global de las corporaciones

³⁴América Retail. Cuatro cadenas concentran mayoría de las ventas en supermercados. “Carrefour, dueña también de los supermercados Día, lidera la facturación con USD\$ 3.212 millones, cifra a la que habría que sumarle los ingresos de EKí, su última adquisición. La sigue Cencosud (Super Veá, Jumbo y Disco) con USD\$ 1.947 millones, y Coto, con USD\$ 1.084 millones. Hay una concentración en donde 28 empresas multinacionales producen el 80% de todo lo que consumimos o utilizamos para limpieza del hogar o higiene personal y el otro 20% se divide en 30.000 pequeñas y medianas empresas. <http://america-retail.com/industria-y-mercado/cuatro-cadenas-concentran-mayoria-de-las-ventas-supermercados> Consultado 4/02/2013.

mundiales, la alianza en un primer momento con la empresa minorista dominante en la región de destino, posteriormente, su adquisición o dominio de la mayoría de sus acciones, con la finalidad de apoderarse íntegramente de la información, conocimiento y consumidores del mercado local.

Con esa práctica, en Chile el 2009 se posesionó de la mayoría de las acciones, 74.61 por ciento, de D&S empresa minorista de distribución y servicio propietaria de la mayor cadena de supermercados. Wal-Mart Stores, Inc., se instala por primera vez en suelo chileno invirtiendo 500 millones de dólares en la expansión de sus unidades. La firma chilena D&S, hasta entonces controlaba el 33 por ciento del mercado, seguida de Cencosud con el 31 por ciento y SMU y otras marcas menores con un 15 por ciento. Antes del arribo de Wal-Mart a Chile, el sector del comercio minorista era dominado por capitales chilenos.³⁵ Es interesante señalar que un año atrás, no se permitió la fusión entre D&S y Falabella, también de origen chileno con establecimientos en el propio Chile, Argentina, Perú y Colombia.³⁶ Los argumentos para impedir su unión fueron la concentración del mercado por las minoristas líderes y el consecuente incremento en los precios de los productos, así como la imposición de condiciones de compra a los proveedores con pagos que podían extenderse hasta los 90 días. Sin embargo, todas estas observaciones no se advirtieron cuando se aprobó con beneplácito la alianza entre Wal-Mart y D&S, el resultado *final* se presentó tan solo un año después de la alianza entre ambas, en 2010, D&S cambió el nombre de su razón social a Wal Mart Chile, S.A.³⁷ La magnitud de la fusión se expresó ese mismo año, en las ventas de los supermercados en Chile, las cuales ascendieron a los 12 500 millones de dólares, lo que representó el 6.1 por ciento del PIB Chileno, Walmart Chile participó con el 2.2 por ciento.³⁸ Las marcas propias utilizadas por Walmart en sus 320 unidades en Chile son entre otras: Great Value, Parent's, Choice y Equate, con las cuales homologa los hábitos de consumo al ofrecer los mismos productos a los diferentes clientes de los diversos mercados internacionales.³⁹ En Chile sus consumidores se contabilizaron en 5 millones

³⁵ Walder, Paul (2008). Wal-Mart en Chile: la mayor inversión extranjera. 24 de diciembre. <http://www.mx.terra.com/terramagazine/interna/0,,EI8864-OI3410876,00.html> Consultado el 31/01/2013.

³⁶ Esta unión, contabilizaría “ventas por 7 500 millones de dólares anuales, utilidades por más 450 millones y una valoración de 16 mil millones” Walder, Paul (2008). Wal-Mart en Chile: la mayor inversión extranjera. 24 de diciembre. <http://www.mx.terra.com/terramagazine/interna/0,,EI8864-OI3410876,00.html> Consultado 31/01/2013.

³⁷ <http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/> Consultado 31/01/2013.

³⁸ Memoria anual, 2010. Walmart Chile. <http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/>

³⁹ La cuales dispone a través de su Centro de Distribución que alcanza una producción de 250 mil cajas por día. <http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/> Consultado el 3/02/ 2013.

anuales, aproximadamente el 30 por ciento de la población de Chile. Los ingresos por sus transacciones llegaron a cuantificar e 5 mil millones de dólares, en 2012.

Cabe mencionar algunos episodios de D&S, dada la importancia que representaba la empresa minorista chilena, sobre todo en los años noventa del siglo pasado, cuando inició su expansión internacional en Argentina e inauguró su primer hipermercado en esa zona. En el 2001, introdujo el servicio de farmacias en sus establecimientos y adquirió el 100 por ciento de las acciones de la sociedad Carrefour Chile, S.A. incorporando 7 establecimientos más a sus operaciones. Definitivamente, Wal-Mart Stores, Inc. estudió a la minorista con mayores ventas en Chile y la que más posesionada se encontraba del consumidor no solo local, sino también regional, lo que le garantizaría indudablemente la apropiación del ingreso destinado a los bienes de consumo personal de la población de ese país andino. Así la concentración de los supermercados en Chile, aproximadamente el 90 por ciento de las transacciones de este sector, se focalizaron en solo tres cadenas en 2011: Wal-Mart en primera posición de dominio con el 35.5 por ciento; Cencosud, con el 27.7 por ciento y SMU (Unimar) con el 24. 3 por ciento del total. El resto se divide en unidades mucho menores (Supermercados de Chile, A.G.).⁴⁰

Estrategias de Wal-Mart en Argentina

El crecimiento de Walmart en Argentina empieza en 1995, de entonces a la fecha, 2012, Walmart ha crecido en promedio 5.2 unidades por año, obtuvo ingresos por 4 mil millones de dólares y emplea a 12 mil trabajadores. Un año atrás, en 2011 dispuso de 110 millones de dólares en la apertura de 30 nuevas tiendas y 26 millones en remodelaciones. De 2009 a 2010, el monto para la generación de 29 nuevos establecimientos fue de 270 millones de dólares. De 1995 a 2012, inauguró en promedio 5.2 establecimientos cada año. En 2010, agrega a sus unidades la compra de 150 establecimientos de la francesa Carrefour.⁴¹ En Argentina la empresa estadounidense fue más allá de la venta al menudeo, al establecer un pacto con el gobierno argentino, denominado: *Programa Walmart 360*, en el cual se propondría elevar el monto de productos argentinos de exportación hacia los diversos mercados a través de sus filiales

⁴⁰ <http://www.alasnet.org/alias/asociados/activos/asach/informacion-sectorial#top> Consultado el 6/02/2013.

⁴¹ Agencia Nova. Noticias de la Provincia de Buenos Aires. Wal-Mart compró Carrefour en Argentina. http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010_4_12&id=16939&id_tiponota=11

por el mundo. Como parte del programa en 2011, Wal-Mart proyectó distribuir entre sus unidades en los mercados del mundo, 150 millones de dólares en artículos fabricados en Argentina, así como agregar a su lista de proveedores, 40 pymes argentinas a las que compraría productos por 9 millones de dólares, además de duplicar la cantidad de proveedores locales de productos agrícolas.⁴² En 2012, Walmart el *Programa Walmart 360*, envió al exterior 113 millones de dólares, compró a empresas argentinas medianas y pequeñas 8.4 millones de dólares; y adicionó a sus proveedores a 44 nuevas pequeñas y medianas empresas.⁴³

Este acuerdo entre la minorista estadounidense y el Gobierno Argentino, se puede decir, que aumentó el consumo de la población local, al elevar las ventas en los supermercados de 2003 a 2011 en un 183 por ciento. Las cadenas de súper e hipermercados concentran aproximadamente el 60 por ciento de los ingresos que se obtienen por las ventas en alimentos y bebidas en Argentina. Solamente 6 firmas centralizan el 85 por ciento del sector, donde Wal-Mart, forma una pieza importante, lo que les permite dominar las transacciones con los proveedores, imponiendo condiciones de pagos principalmente (Cámara Argentina de Supermercados).⁴⁴ La contribución a las exportaciones argentinas por Estados Unidos es apenas perceptible. La minorista Wal-Mart Stores, Inc. no logró elevar la participación de Estados Unidos en el comercio internacional de Argentina.⁴⁵

Resulta evidente y muy claro que la trayectoria de la empresa Wal-Mart Stores, Inc, y sus filiales, desde 1991, cuando decide lanzarse a la conquista de nuevos mercados por el mundo, que su crecimiento expansionista al inaugurar más de 300 establecimientos por año, ninguna teoría lo sustenta; que sus estrategias de compra y venta, han dominado en todos los sentidos a sus proveedores; que la ubicación de sus establecimientos ha sido donde es más competitiva con los comercios locales; nunca en consideración con el consumidor, y menos con el medio ambiente; además de los

⁴² Ministerio de Industria. Presidencia de la nación. Walmart Argentina exportará en 2011 US\$ 150 millones de productos nacionales y facilitará la inserción en el mundo de pymes locales. <http://www.industria.gob.ar/walmart-argentina-exportara-en-2011-us-150-millones-de-productos-nacionales-y-facilitara-la-insercion-en-el-mundo-de-pymes-locales/> Publicado el 5 mayo, 2011. Consultado 2/02/2013.

⁴³ Walmart Argentina invertirá US\$ 110 millones en 2012 y reinvertirá el 30% de sus utilidades <http://www.industriagob.ar/walmart-argentina-invertira-us-110-millones-en-2012-y-reinvertira-el-30-de-sus-utilidades/> Consultado 2/02/ 2013.

⁴⁴ <http://www.cas.com.ar/index2.php> Consultado 6/02/2013.

⁴⁵ Consultora de Negocios. Argentina Vs Latinoamérica. Publicado el 04/06/2011. <http://www.consultoradni.com/argentina-comparada-con-latinoamerica-2000-2009/> Consultado 5/02/2013.

problemas que genera a los micro y pequeños comercios (fruterías, carnicerías, panaderías, tortillerías, tiendas de regalos) al desplazarlos o eliminarlos de su espacio comercial por ofrecer todas estas mercancías en sus establecimientos. Cuenta aparte merecen los conflictos laborales y su anti sindicalismo.

Estrategias de Wal-Mart en Brasil

Las cadenas líderes del comercio minorista de Brasil se encuentran entre las más importantes de América Latina, según los datos sobre generación de ingresos por ventas en 2009, entre éstas señalan al Grupo Pão de Açúcar, como la segunda más importante, con 13.355 millones de dólares; le antecede con una considerable diferencia Wal Mart de México (20.699 millones de dólares). En tercera posición y también de Brasil, la francesa Carrefour con 13.000 millones de dólares; y en cuarto lugar, Wal Mart Brasil con 11. 336 millones de dólares, sin embargo registró un incremento del 56.3 por ciento. La misma configuración se observó en 2010.⁴⁶ Los tres primeros lugares de los supermercados están siendo fuertemente competitivos entre la brasileña, Pão de Açúcar; la francesa Carrefour y la estadounidense Wal-Mart, aun cuando ha reducido considerablemente su participación en el mercado la primera, durante los cuatro años, no ha podido ser superada (cuadro 7).

Cuadro 7. Ingresos por ventas de las cadenas minoristas líderes de Brasil, 2008-2011.

2008	2009	2010	2011	Supermercado	Facturación	Facturación
					2011 (US\$)	2010 (US\$)
2°	1°	1°	1°	CBD (Pão de Açúcar)	26.472.649.287	18.162.998.937
1°	2°	2°	2°	Carrefour Com. Ind. LTD A.	14.455.506.493	14.572.983.950
3°	3°	3°	3°	Walmart Brasil LTDA.	11.793.172.383	11.223.133.631
4°	4°	4°	4°	Gbarbosa Comercial LTD A.*	3.134.117.376	1.759.369.114
6°	5°	5°	5°	Cia Zaffari de Com. e Ind.	1.462.311.558	1.251.256.281

Fuente: <http://www.alasnet.org/alas/asociados/activos/asach/informacion-sectorial#top>

Wal-Mart ha manejado su estrategia de crecimiento muy hábilmente, dado que llegó a territorio Brasileño en 1995, se ha expandido en promedio con 31.6 establecimientos por año hasta contar con 538 unidades. El crecimiento en este país ha sido con la misma destreza que en todos los demás, al comprar en el 2004 a la cadena de supermercados

⁴⁶ <http://www.americaeconomia.com/revista/internacional/401?impres> Consultado 7/02/2013.

Bompreco por 300 millones de dólares, con 118 establecimientos y más de 20 mil empleados, la cual pertenecía al grupo holandés Royal Ahold.⁴⁷ Además de la adquisición de Bompreco, las compras continuaron con las 140 tiendas de origen portugués, Sonae en 2005, en aproximadamente 757 millones de dólares, en contra posición a los 1 mil 400 millones que generan las unidades Sonae.⁴⁸

Definitivamente, Wal-Mart analizó una vez más a las economías de destino de sus inversiones, así percibe claramente que el sector de supermercados en Brasil genera poco más de 34 mil millones de dólares, que se disputan sin lugar a dudas, las minoristas más importantes de la región, la ya mencionada de origen Brasileño, Pão de Açúcar, Carrefour y Wal-Mart; en una posición de ésta última de crecimiento y avaricia por posesionarse como la número uno de esa nación, que promete crecimiento económico y por ende empleos y mejores ingresos para la población en general.

Reflexiones finales

Los procesos que permiten la libre circulación de mercancías entre mercados de diversos Estados, es el contexto que protege y genera las condiciones de expansión internacional de las transnacionales, actores protagónicos que integran y definen al mismo tiempo el rumbo de la globalización de las economías.

La multinacional Wal-Mart Stores, Inc., ha vinculado a Estados Unidos con México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador, Argentina, Brasil y Chile al invertir directamente en sus mercados internos para ofrecer bienes de consumo personal en una lógica de integración informal, en algunos casos resguardada por acuerdos comerciales entre países. Es el caso de la presencia de la multinacional, primero en México y a la postre en los países Centroamericanos fusionados en Walmart México y Centroamérica. Esta última, no obstante ser una región subdesarrollada, con bajo PIB e ingreso per cápita, con una población 67 veces más pequeña que los Estados Unidos, con poco intercambio comercial internacional, mínima inversión extranjera directa, además de importar más de la mitad de sus bienes de consumo, fue elegida por la minorista para continuar con su imperio de dimensiones mundiales.

De igual forma la firma estadounidense se expande hacia los países con más

⁴⁷ <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/76549.adquiere-wal-mart-cadena-brasilena.html> Consultado 7/02/2013.

⁴⁸ Wal-Mart compra cadena brasileña de tiendas Sonae. Publicado el 15 de diciembre de 2005. <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2005/12/15/hoy/negocios/435752.html> Consultado 7/02/2013.

crecimiento económico de América del Sur, Argentina y Brasil en 1995 y Chile en 2009. Ello después de haber consolidado su crecimiento en su país de origen, Estados Unidos. Auspiciada por los gobiernos locales, en el caso de Argentina, estableció un pacto de crecimiento de las exportaciones argentinas y de apoyo a las pymes. En Chile el gobierno aprobó la concentración del comercio minorista entre D&S y la filial Wal-Mart Chile. Con todo y sus efectos negativos en el consumidor local, que en un primer momento se vio favorecido, con precios menores a la competencia local y con una mayor diversidad de productos.

A mediano y largo plazo, Wal-Mart, consolida su posición en el mercado local, con una diversidad de mercancías a escoger por el consumidor, pero influenciada por las costumbres de la población norteamericana, en establecimientos de formatos emblemáticos y de sus marcas propias. Con ello da forma a la integración *informal* de los consumidores locales. Las empresas minoristas líderes de los mercados locales, intentan ser competitivas en todos los ámbitos, ante el temor de llevar a cabo *alianzas* en el mejor de los casos, o de ser absorbidas por la trasnacional. Indudablemente esto le da poder y dominio en Latinoamérica y en todo el mundo al expandir sus ventas internacionales y elevar sus ingresos. Ante este escenario de supremacía y control de los gobiernos que promueven y apoyan su expansión Wal-Mart planea seguir imponiendo la integración *informal* a los consumidores de cada región, es decir, el estilo de vida estadounidense.

También vincula a esta nueva dinámica empresarial a los trabajadores que contrata y que denomina *asociados* en todas sus unidades por el mundo. El dominio del mercado interno seguirá siendo una de sus prioridades a través de la expansión de sus unidades y del ofrecimiento de productos comercializados ya por los 5 continentes.

Bibliografía

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), 2000 Directorio, Séptima edición, ANTAD, México.
- Bocanegra Gastelum, Carmen O. (2010). Comercio Minorista y Tecnologías de la Información y Comunicación, PEARSON-Universidad de Sonora, México.
- DIRECON Ministerio de Relaciones Exteriores. Gobierno de Chile. Inversión chilena directa materializada en el exterior. Período 1990 – diciembre 2011. <http://www.direcon.gob.cl/inversion/1416> Consultado 08/01/2013.
- Ministerio de Industria. Presidencia de la Nación. Walmart Argentina exportará en 2011 US\$ 150 millones de productos nacionales y facilitará la inserción en el mundo de pymes locales. <http://www.industria.gob.ar/walmart-argentina-exportara-en-2011-us-150-millones-de-productos-nacionales-y-facilitara-la-insercion-en-el-mundo-de-pymes-locales/> Publicado el 5 mayo, 2011. Consultado 2/02/2013.
- Salgado Andrade, Adán (2013). Argentina. Los negativos efectos del emporio Walmart. Publicado el 18 de enero de 2013.
- Walder, Paul (2008). Wal Mart en Chile: la mayor inversión extranjera. 24 de diciembre. <http://www.mx.terra.com/terramagazine/interna/0,,EI8864-OI3410876,00.html> Consultado 31/01/2013.
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/> Consultado 05/04/2013.
- <http://www.valormundial.com/walmart-nyse-wmt-y-su-estrategia-de-expansion-.html>. Consultado 10/04/2013.
- <http://www.finanzas.com>. Publicado el 24 de junio de 2008. Consultado 10/04/2013.
- <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/5/03/2013>.
- *Expansión*, 20 de septiembre – 4 de octubre de 2006.
- <http://www.walmartchina.com> Consultado 25/09/ 2013.
- http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list Consultado 30/09/ 2013.
- <http://portal.lacaixa.es/es/infolineaAbierta/ladistribucionenchinaes>. 10/04/2013.
- <http://www.slideshare.net>. 08/04/2013.
- <http://walmartstores.com/AboutUs/246.aspx> Consultado 25/09/2013.
- <http://www.carrefour.com> Consultado 11/04/2013.
- http://www.diariodefusiones.com/?Wal_Mart_de_Mexico_compro_el_100%25_de_Walmart_Centroamerica_en_US_2.840%2C7_millones_&page=ampliada&id=32&s=&page=centro_caribe Consultado 11/11/ 2013.
- Información Financiera Anual, 2009. <http://walmex.mx/assets/files/información%20financiera/Anual/Esp/Financiero/Informe%20Anual>. Consultado 30/10/2013.
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios>. 30/05/2013

- <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/walmart-mexico-y-centroamerica-planea-abrir-350-tiendas-en-2011>. 30/05/2013.
- http://www.diariodefusiones.com/?Wal_Mart_de_Mexico_compro_el_100%25_de_Walmart_Centroamerica_en_US_2.840%2C7_millones&page=ampliada&i d=32& s=& page=centro_caribe Consultado 12/05/2013.
- <http://www.Walmart-centroamerica.com>. Consultado 26/06/2013
- El Semanario, 10 de septiembre de 2009. <http://www.elsemanario.com.mx>. Consultado 30/07/2013.
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/25/walmart-ganador-de-autoservicios>. Consultado 30/06/2013.
- <http://www.elsalvador.org>. 30/05/2013.
- <http://www.diariodefusiones.com07.dic.2009>. 20/04/2013.
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/05/16/walmart-apuesta-por-centroamerica>. 10/06/2013.
- http://www.centralamericalink.com/es/Noticias/Adi%C3%B3s_a_los_Hiper_Pai z_de_Guatemala_para_dar_paso_a_nuevo_%E2%80%9Clook%E2%80%9D_de_Walmart/
- [http://www.centralamericalink.com/es/Noticias/Walmart_invierte_\\$160_millone s_para_abrir_24_tiendas_en_Costa_Rica_este_a%C3%B1o/](http://www.centralamericalink.com/es/Noticias/Walmart_invierte_$160_millone s_para_abrir_24_tiendas_en_Costa_Rica_este_a%C3%B1o/)
- Centroamérica en cifras, 1980 – 2005. <http://www.odd.ucr.ac/phocadownload/cacifras2005pdf>. 17/07/2013
- <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international> Consultado 13/11/2013.
- <http://www.walmerx.mx/assets/files/Informacion%20financie ra/Historico/graficas.pdf> Consultado 13/11/2013.
- <http://desarrollodenegociosinternacionales.com/argentina> Consultado 16/11/2013.
- <http://www.alasnet.org/alas/asociados/activos/asach/informacio nmacroeconomica#top> Consultado 20/11/2013.
- <http://www.brasil.gov.br/noticias-1/historia> Consultado 11/08/2013.
- <http://desarrollodenegociosinternacionales.com/argentina> Consultado 16/11/2013.
- http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_USA/Studies/EvaChUSD ec_10.pdf Consultado 18/01/2013.
- http://www.pf_memoriahistorica.org Consultado el 8/01/2013.
- http://eeas.europa.eu/delegations/chile/eu_chile/trade_relatio n/investments/index_es.htm Consultado 25/ 10/ 2013.
- http://eeas.europa.eu/delegations/chile/eu_chile/trade_relatio n/investments/index_es.htm 25/ 10/ 2013.
- <http://www.direcon.gob.cl/inversion/1416> Consultado 08/01/2013.
- <http://www.desarrollodenegociosinternacionales.com/argentina> Consultado 16/ 01/2013.
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>
- <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500ranking-500america-latina.php> América Retail. Cuatro cadenas concentran mayoría de las ventas en supermercados.

- <http://america-retail.com/industria-y-mercado/cuatro-cadenas-concentran-mayoria-de-las-ventas-en-supermercados> Consultado 4/02/2013.
- http://www.businessreviewameralatina.com/business_leaders/alianza-entre-carrefour-y-grupo-pao-de-acucar Consultado 23/01/2013.
- <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500/sector-comercio.php>
- <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/cronologia/> Consultado 24/01/2013.
- <http://www.falabella.com> Consultado 25/01/2013.
- <http://america-retail.com/industria-y-mercado/cuatro-cadenas-concentran-mayoria-de-las-ventas-en-supermercados> Consultado 4/02/2013.
- <http://america-retail.com/industria-y-mercado/cuatro-cadenas-concentran-mayoria-de-las-ventas-en-supermercados> Consultado 4/02/2013.
- <http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/> Consultado 31/01/2013.
- Memoria anual, 2010. Walmart Chile. <http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/> Consultado 3/02/2013.
- <http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/>
- Consultado 3/02/2013.
- <http://www.alasnet.org/alas/asociados/activos/asach/informacion-sectorial#top> Consultado 6/02/2013.
- http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010_4_12&id=16939&id_tiponota=11
- <http://www.industria.gob.ar/walmart-argentina-exportara-en-2011-us-150-millones-de-productos-nacionales-y-facilitara-la-insercion-en-el-mundo-de-pymes-locales/> Publicado el 5 mayo, 2011. Consultado 2/02/2013.
- Walmart Argentina invertirá US\$ 110 millones en 2012 y reinvertirá el 30% de sus utilidades <http://www.industriagob.ar/walmart-argentina-invertira-us-110-millones-en-2012-y-reinvertira-el-30-de-sus-utilidades/> Consultado 2/02/2013.
- <http://kaosenlared.net/america-latina/item/44089-argentina-los-negativos-efectos-del-emporio-walmart.html>
 - <http://www.cas.com.ar/index2.php> Consultado 6/02/2013.
 - Consultora de Negocios. Argentina Vs Latinoamérica. Publicado el 04/06/2011. <http://www.consultoradni.com/argentina-comparada-con-latinoamerica-2000-2009/> Consultado 5/02/2013.
- <http://www.americaeconomia.com/revista/internacional/401?impresa> Consultado 7/02/2013.
- <http://www.alasnet.org/alas/asociados/activos/asach/informacion-sectorial#top>
- <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/76549.adqui-ere-wal-mart-cadena-brasileña.html> Consultado 7/02/2013.
- Wal-Mart compra cadena brasileña de tiendas Sonae. Publicado el 15 de diciembre de 2005. <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2005/12/15/hoy/negocios/435752.html> Consultado 7/02/2013.

