

## **El impacto de la mega tienda en las Pymes de Puerto Rico: El caso de Wal-Mart**

José I. Alameda Lozada\*

### **Extracto**

En este estudio se encuentra evidencia de una alta penetración de la empresa Wal-Mart, pero además de las otras dos principales mega-tiendas K-Mart y Cosco entre 1993 y 2002. En 1993, la proporción del mercado controlada por estas tres era apenas de un 3% con un volumen de ventas estimado de \$178 millones. En el 2002 y por medio de la expansión significativa de estas cadenas, las ventas totales alcanzaron la cifra de \$2,200 millones para controlar casi una cuarta parte de las ventas al detal. La empresa Wal-Mart controlaba apenas un 0.84% de las ventas al detal en 1993, pero aumenta a un 15.5% en el 2002.

El examen del cambio en la composición de las líneas empresariales de la empresa Wal-Mart muestra una tendencia hacia la penetración de los Supercentros, en contraposición a una reducción de las tiendas de descuento tradicionales. Esta tendencia se percibe con mayor agudeza en Puerto Rico que en otros estados de la unión americana con población similar. Sin embargo, con la compra de los supermercados Amigo por parte de Wal-Mart para 2002, se abrió una nueva dimensión de la penetración de Wal-Mart con los “neighborhood stores”.

En segundo lugar, el aumento de quiebras de las PYMES se ha dado con mayor fortaleza en el período prolongado de expansión de posguerra, 1991 al 2001, que en los mismos períodos de recesiones agudas tales como 1980-81 y 1974-75. No cabe duda que los beneficios y economías externas de la expansión del 1991-2001 no fueron capturados en su gran mayoría por muchas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y si por las las mega- tiendas.

Por último, se estima mediante un análisis de regresión que por cada punto porcentual de aumento capturado por las mega-tiendas, que equivale a \$97 millones en ventas, hay un aumento de seis quiebras de detallistas y mayoristas por año. Quiere decir que el aumento de 21.3 puntos en la participación de estas mega-tiendas entre 1993 y 2002, ha estado asociada con un aumento de 130 quiebras de detallistas y mayoristas. El crecimiento y expansión de la empresa Wal-Mart, podría explicar por sí sola unas 86 quiebras de detallistas y mayoristas para mismo período. Nuestro estimado es que por cada \$15.8 millones adicionales de ventas de Wal-Mart, se genera una quiebra de PYMES.

---

\* Profesor en el Departamento de Economía, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez.

## Introducción

La transformación del sector de ventas al detal y al por mayor durante el último tercio del siglo XX, ha sido en gran medida el resultado de la presencia de una nueva era tecnológica--llamada por el conocido sociólogo y futurista, Alvin Toffler, --como la era de la Informática. La era de la Informática consiste en unir dos elementos importantes; los medios de comunicación y las redes de la información. El sistema del satélite y el mejoramiento de los medios de la comunicación y de transportación, han permitido tanto el mercadeo y el movimiento de las mercancías y servicios de manera rápida y efectiva. De otra parte, el desarrollo de las redes de información afianza el flujo de información a través de globo a un costo ínfimo. Por ejemplo, en el 1970, transmitir un trillón de bites de Boston a Los Ángeles costaba \$150,000; hoy sólo cuesta unos 12 centavos. Un mensaje de cuarenta páginas en correo electrónico de Chile a Kenya cuesta hoy 10 centavos, mientras que en Fax, \$10.00 y por correo regular, \$50.00. No cabe duda que estos medios de comunicación no sólo permite el intercambio de bienes y servicios sino también, lo hacen a un costo realmente ínfimo. Estos avances han tenido repercusiones no tan sólo sobre el sistema de producción sino también en el mercadeo del producto y en las ventas al detal y al por mayor. El consumidor de hoy día es más sofisticado, usa mejor el tiempo de compra y ausculta mejor las posibilidades de compra por los diversos medios—incluyendo el Internet.

El caso de la empresa de ventas al detal y al por mayor, Wal Mart, fundada a principio de los 1960 por el empresario Sam Walton de Arkansas, es un ejemplo ilustrativo de cómo una empresa ha podido explotar al máximo las ventajas y las economías externas positivas que ofrece las condiciones de esta nueva era tecnológica de la Informática, para convertirse en punta de lanza de la Revolución del “Retailing” en todos los confines del mundo. Sin embargo, las ejecutorias y las prácticas de negocio de esta empresa han sido profundamente criticadas por grupos de apoyo a comunidades, comerciantes y economistas, entre otros, los cuales se han mostrado cautelosos frente a las mencionadas ventajas que explota esta empresa. Un portal dentro de la Red de Internet, “WalMart Watch”, (<http://www.walmartwatch.org>) nos señala y cito:

As the largest private sector employer in the U.S., with 720,000 employees, Wal-Mart is a retail giant. It sets low-wage and inadequate family health coverage standards for the entire industry. If Wal-Mart takes over the U.S. grocery business, it would employ nearly one million worker sand spread its low-road employment practices throughout the supermarket industry.

Wal-Mart doesn't create jobs. It takes existing jobs, down-grades the pay and benefits for most of them, and destroys the rest— According to a study, for every 100 jobs at Wal-Mart 150 existing jobs in the community have been destroyed.

Este trabajo pretende explorar el efecto que ha tenido el auge de las conocidas mega tiendas en el sector de comercio al detal y al por mayor de la economía de Puerto Rico, en especial, la empresa Wal Mart. En primer lugar, se analiza el fenómeno de la mega tienda y la manera de penetración en el mercado local. En segundo se presenta evidencia del impacto de las megatiendas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial, y finalmente se estima el efecto de esta penetración en las quiebras de PYMES del sector detallista y mayorista.

### **El fenómeno de la mega tienda global y la penetración del mercado**

La década de los 1990, ha sido testigo de una colosal transformación del sector de ventas al detal, no sólo en la economía local sino en la economía global. En 1997, por ejemplo, 30 de cada uno de los 100 negocios de ventas al detal más importantes del mundo, tenían operaciones internacionales. A fines del 1999, esta proporción aumentó a 90 de cada 100 negocios. Los grandes negocios, en especial aquellos conocidos como “Mass Merchandisers”, en donde la empresa Wal-Mart ha logrado en muy corto tiempo ganar la preeminencia casi absoluta dentro de la economía global en la rama de ventas al detal, responde a una época de hacer negocios muy distinta a las pasadas. A esto se añade la competencia feroz entre las mega-tiendas (“mass merchandisers”, por ejemplo WalMart y KMart), los clubes de compra (“discount clubes”, i.e., Sam’s Club, CostCo, BJ Stores, etc.) y las “category killers” (Home Depot, Office Max); que permiten la apertura de un grupo variado de técnicas sobre los mecanismos de compra y venta y de mercadeo, que a su vez, alteran la composición de la riqueza material de una región geográfica o en la misma economía nacional, entre otras consecuencias.

Una de estas empresas de comercio al detal y al por mayor, es la conocida tienda Wal-Mart. Wal-Mart fue fundada por el señor Sam Walton<sup>1</sup> en el 1962 en la ciudad de Rogers del estado de Arkansas. Para 1967, ya tenía 24 tiendas en Estados Unidos con ventas de \$12.6 millones. Para el 1992, la empresa Wal-Mart adquiere la dimensión de empresa internacional al abrir una tienda en la ciudad del distrito federal de México. En ese mismo año abre la primera tienda en Puerto Rico en el municipio de Fajardo, y en 1993, otra en el municipio de Isabela. De ahí en adelante, la penetración de la tienda Wal-Mart, conjuntamente con sus unidades empresariales catalogadas como: (a) tienda tradicional de descuento, (b) Sam’s Club, (c) Supercentros y más reciente, (d) las tiendas de la comunidad (“neighborhood stores”), han tenido una penetración significativa no sólo en los estados de Estados Unidos sino también en lugares tales como Canadá, Europa, Japón y China.

Actualmente, la empresa Wal-Mart ocupa la primera posición de la prestigiosa Revista Fortune 500 con ventas globales de más de \$217,000 millones y con un ingreso neto de \$6,700 millones. Entre 1995 al 2002, esta empresa aumentó el número de establecimientos en Estados Unidos—incluyendo las tiendas de descuentos, Sam’s Club, supercentros y tiendas de la comunidad—de 2,561 a 3,244; para un incremento porcentual de 27%. A nivel internacional, este aumento fue de 155 a 1,170 establecimientos para un incremento porcentual de 555% en el mismo período, o sea, unas 20 veces más que el aumento en Estados Unidos. Desde 1995, el Supercentro de Wal-Mart, de más de 200,000 pies cuadrados, se ha convertido en una fuerza que pocos pueden competir, aun los negocios dentro de la categoría mencionada.

Esta época es una en donde la mega-empresa busca el mayor control de los medios que provee la nueva tecnología y de la cadena de distribución y ventas tanto al nivel local como internacional. Wal-Mart por ejemplo, utiliza unos 500 “terabytes” de información en Arkansas, una cantidad mayor al Internal Revenue Services que usa 40 “terabytes”. Esta empresa invirtió

---

<sup>1</sup> Para una autobiografía del señor Walton, ver libro de Sam Walton y John Huey, *Sam Walton: Made in America: My Story*, Bantam Books, junio de 1993.

unos \$4,000 millones en su sistema de informática, con el propósito de atemperarse a la exigencia de la nueva era. Un corolario de esta nueva tecnología es el manejo del inventario. En ese caso, la empresa Wal-Mart ha logrado mantener aumento de un dígito de aumento mientras que sus ventas han sido de doble dígito. La compañía Morgan Stanley señaló que esta empresa ha establecido la norma eficiente del manejo del inventario en la industria de ventas al detal.

El premio Nobel de Economía, Robert Solow del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), brinda un gran crédito a esta empresa por el aumento de la productividad en Estados Unidos entre 1995 al 2000. Según Solow esta situación no era esperada en Estados Unidos y añade:

“The technology that went into what Wal-Mart did was not brand-new and not especially at the technological frontier, but when it was combined with firm’s managerial and organizational innovations, the impact was huge”<sup>2</sup>

Esta condición ha forzado a los competidores de Estados Unidos y de otros países desarrollados a invertir grandes cantidades de recursos y a modificar las estrategias corporativas para poder lidiar contra la fuerza de Wal-Mart. Sin embargo, Wal-Mart ha logrado ser más productivo que el 48% de sus competidores.<sup>3</sup> Otro economista, Mark Zandi del Web conocido como Economy.com, señala que este incremento de la productividad de las grandes tiendas de venta al detal es uno de los causantes de la reducción de las pequeñas y medianas empresas las cuales no pueden mantener el paso ascendente de la productividad gerencial y corporativa.<sup>4</sup> Estudios de varios economistas han abordado el tema del ambiente hostil de competencia creado por las mega-tienda, en especial, Wal-Mart, y la forma en que las empresas pequeñas y medianas han enfrentado el mismo [Stone (1995), McGee & Rubach (1996/97), Khannan & Tice (2000)]. Kenneth Stone, economista de la Universidad de Iowa y uno de los pioneros en estudiar los efectos de Wal-Mart en áreas geográficas pequeñas tales como en zonas rurales y ciudades del estado de Iowa, concluyó que entre 1983 y 1993 unos 7,326 negocios cerraron y se produjo reducciones en las ventas de \$153 millones de las tiendas de variedad, \$129 millones en colmados (“grocery stores”), \$94 millones en ferreterías y \$47 millones en tiendas de ropa. De otra parte, McGee y Rubach concluye que en el ambiente “hostil” (“environmental hostility”) que presenta Wal-Mart, el arma preferida de ésta son los precios bajos, lo cual hace difícil, por no decir imposible, de seguir para otras empresas y peor aún, de poder capitalizarlo. Más reciente, Khannan y Tice, estudian las diversas reacciones de los competidores frente a la entrada de las tiendas de descuento de la empresa Wal-Mart, llegando a la conclusión que aquellas empresas grandes y de nivel robusto de ganancias, se muestran más agresivas en sus estrategias contra la competencia de Wal-Mart. Por el contrario, aquellas empresas con mayor nivel de deuda (“leverage”) y con poca capacidad gerencial, se encuentran en mayor riesgo al no poder enfrentarse efectivamente la entrada de Wal-Mart al mercado.

Otra característica distintiva del sector comercial, en especial de los mega-negocios de ventas al detal es que se dirigen hacia un nivel alto de concentración del poder en los mercados y que su esparcimiento hacia otras ramas de negocios al detal tales como alimentos, servicios

<sup>2</sup> Citado en Beckham, Dan. “Emulating Wal-Mart”. **Health Forum Journal**. July/August 2002. págs. 37-38.

<sup>3</sup> Op Cit, Beckham, pág. 37

<sup>4</sup> Koretz, Gene, “Productivity: The Retail Link”. **Business Week** . June 10, 2002. pág. 30.

financieros, cuidado médico y salud, entre otros, ha sido mucho más marcado que esta época que en las anteriores<sup>5</sup>.

Una manera de entronizar el poder es por medio de los contratos u arreglos de exclusividad con los suplidores los cuales amenazan malamente la competencia pues la mega-tienda se convierte en un poder monopsonístico, esto es, un poder en la compra de los insumos. Bajo este esquema el comprador dicta las condiciones a los suplidores en cuanto a precios, acceso a otros compradores y reglas de distribución y mercadeo.

La otra característica apuntada por los autores citados, son las fusiones y compras de otros detallistas en ramas asociadas a los alimentos y salud, entre otros. Un estudio de la empresa encuestadora A.C. Nielsen muestra que Wal-Mart llevó más de 48 millones más de clientes que la empresa suplidora de alimentos Kroger. Igualmente, ocho de cada 10 hogares (“households”) visitaron a Wal Mart, mientras que a Kroger y Safeway, tanto sólo 3 y 2 de cada 10 hogares respectivamente. Se conoce que los Supercentros de Wal-Mart, separan unos 55,000 pies cuadrados para alimentos de un total de 200,000 pies cuadrados y que muchos incursionan en horarios de hasta veinticuatro horas. En el 2001, las ventas de alimentos de WalMart alcanzó la cifra de \$71,000 millones para representar casi una tercera parte de sus ventas globales.

En México, por ejemplo, Wal-Mart (WalMex) captura la mitad de todas las ventas de los supermercados, sólo después de una década de haber llegado a esa nación<sup>6</sup>. El segundo y tercero de los supermercados más importantes de México, Controladora Comercial Mexicana (Comerci) y el Grupo Gigante, vieron sus ventas reducirse entre el 2000 y 2002 y al momento hablan sobre una posible desinversión en México para moverse hacia América Latina. Además, y según la Comisión Federal sobre Competencia de México, se estudia la queja de los comerciantes locales sobre las prácticas de monopolio en lo que respecta a la fijación de los precios y las condiciones mercantiles.

La penetración de Wal-Mart también ha sido evidente en Europa y Canadá, áreas de economía de alto nivel de desarrollo que contienen empresas con niveles gerenciales de clase global. En el 1998 esta empresa adquirió el grupo de supermercados Asda del Reino Unido y Aldi en Alemania para el 1999. En 1994, Wal-Mart había incursionado en Canadá pero en la rama de ventas al detal de medicamentos, aumentando la participación del mercado de un 22% a un 44% entre 1994 y 1997<sup>7</sup>.

Otra característica de este nuevo escenario de ventas al detal es la competencia feroz entre las mismas mega-tiendas, “category killers”, y otras que comienza a mostrar cierta tirantez entre éstas. El ejemplo vívido lo tenemos en Puerto Rico en donde actualmente K-Mart es un oponente feroz en las vistas públicas de centros comerciales y otros, en contra Wal-Mart. En muchos casos, la localización de una mega-tienda en un determinado lugar, lleva a otra de la misma categoría a localizarse relativamente cerca, formando centros regionales de ventas al

---

<sup>5</sup> Ver Balto, David (2001) y Moore, J. (2001).

<sup>6</sup> Smith, Geri. “War of the Superstores” **Business Week**, 23 de septiembre de 2002. página 60.

<sup>7</sup> “Wal-Mart turn up the heat in competitive drug market” **Drug Store News**, 20 de octubre de 1997, 19(17) página 28.

detal. Estos centros se constituyen en nódulos que son prácticamente imposibles de vencer o penetrar por parte de aquellas empresas de menor eficiencia y escala de ventas con son, por regla general, las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

De continuar Wal-Mart con esta tendencia, la organización conocida como “Sprawl Buster” y citando el artículo de Al Norman, que argumenta y cito:

If Wal-Mart grows in the next eight years as it has in the previous eight, it will control 100% of general merchandise sales in the United States; if it grows in the next 16 years as it has in the previous 16 years, it will control all of the non-auto retailing volume in the United States; if the same growth pattern for the next 24 years is like the previous 24 years, Wal-Mart will control all of the county's Gross Domestic Product.

That may have seemed like a joke in 1994, but Wal-Mart now has more sales than the Gross Domestic Product of Israel, Greece, Ireland and Egypt. A Price Waterhouse report says that by the year 2005 just 10 companies, including Wal-Mart, will control 50% of food store sales.

(Ver, Al Norman, The Case Against Sprawl en <http://www.sprawl-busters.com/caseagainstsprawl.html>).

### **La penetración de las mega-tiendas: el caso de Puerto Rico**

La penetración de la mega-tienda se presenta agresivamente a principios en la década de los 1990 y acompañado del aumento en pies cuadrados de centros comerciales, en los que las mega-tiendas eran consideradas como tiendas anclas de los proyectos de centros comerciales<sup>8</sup>. Las ventajas de localización de los centros comerciales y la economía de escala de las mega-tiendas (“economics of scope”<sup>9</sup>), entre otros factores, permiten un volumen substancial de clientes de esta mega-tiendas. En la Tabla 1, se estima que las mega-tiendas tienen clientes anuales de unos ocho millones, para 238 mil por tienda por año. Estimamos que la empresa Wal-Mart pudiera capturar unos 10.5 millones de clientes anuales para 553 mil por tienda mientras que K-Mart, unos 5.7 millones anuales para 213 mil por tienda. Este considerable volumen no es comparable con aquel de las pequeñas empresas y medianas empresas. Por ejemplo, las tiendas de ventas de mercancía general, ropa y accesorios, y misceláneos, se estima que los clientes fluctúan entre 2,700 a 4,000 por tienda por año.

---

<sup>8</sup> Para la década de los 1990, unos 18 centros comerciales abrieron; nueve proyectos tenían como ancla a Wal-Mart (un Sam's Club incluido) y otros nueve a K-Mart. En los 1960, abrió un solo centro comercial; en los 1970, unos seis y en 1980, unos cuatro centros comerciales. No poseemos el desglose de las tiendas anclas en estos centros comerciales de décadas diferentes al 1990. Ver C. Guilbe (2000).

<sup>9</sup> La economía de la variedad (“economics of scope”) es el concepto moderno utilizado para empresas de servicios y se refiere a la necesidad de diversificar el inventario para llevar al máximo las ventas, dado una cantidad de insumos. Este es equivalente a la economía de escala utilizada comúnmente en la producción industrial de bienes,

Tabla 1  
Estimado de clientes para varios sectores de venta al detal

Mega tiendas	Clientes por año	Clientes por tienda
"Mass merchandisers"	8,082,707	237,727
Wal-Mart (19 tiendas)	10,511,278	553,225
Kmart (27 tiendas)	5,742,889	212,700
Tiendas pequeñas (PYMES) a/	Clientes por año	Clientes por tienda
Mercancia en general (186)	705,833	3,795
Ropa y accesorios (1,453)	5,751,667	3,958
Misceláneas (1,700)	4,600,000	2,706

a/ diez empleados o menos. Valores en paréntesis es el número de establecimientos según Censo de Negocios, 1997.

En la Tabla 2 se presenta información asociada a la penetración de las empresas mega-tiendas más conocidas –Wal-Mart, KMart y CostCo. Un estimado de este autor, evidencia una penetración acelerada de las tres principales mega-tiendas en el mercado de ventas al detal. En 1993, por ejemplo, estimamos que la proporción del mercado controlada por estas tres era apenas un 3% con un volumen de ventas de \$178 millones. No obstante, el aumento de pies cuadrados, en especial de las dos grandes—Wal-Mart y KMart –propulsó un aumento de las ventas de sobre \$1,000 millones en el 1998 para una participación de 13.3%, llegando hasta casi una cuarta parte de la ventas al detal en el 2002. Las ventas de las tres mega-tiendas sobrepasan los \$2,200 millones actualmente, duplicándose las mismas en apenas tres años. El aumento en pies cuadrados entre 1993 y 2002 lo estimamos en cerca de 2 millones a sobre 5.5 millones de pies cuadrados de venta.

Como era de esperar, la penetración mayor ha sido de la empresa Wal-Mart y de sus líneas empresariales tales como el Supercentro y Sam's Club. En la Tabla 3 se compara la penetración de Wal-Mart en términos de su participación en el mercado de ventas al detal ajustadas. En la misma se percibe un incremento vertiginoso de apenas un 0.8% del total de ventas en 1993 al 15% en el 2002. Las ventas de esta empresa están cerca de \$1,400 millones actualmente, lo que equivale a \$1,200 al año por familia.

En la Tabla 4 se compara el aumento de los establecimientos de la empresa Wal-Mart en algunos estados, mayormente de aquellos con población similar a Puerto Rico. Se incluye Florida por la amplia conexión social, económica y cultural entre este estado y Puerto Rico. Es claro que después de Connecticut, que constituye una de los estados más ricos de esta nación, Puerto Rico queda en segundo lugar, sobrepasando a Oklahoma, Oregon, y hasta el mismo incremento experimentado por la nación americana, el cual es 14 veces superior en Puerto Rico que en E.U.

Tabla 2  
Las ventas al detal en Puerto Rico y la participación de las tres mega-tiendas más agresivas en la década de los 1990.

Años	Ventas al detal, ajustadas a/ (millones \$)	Ventas de Mega-tiendas b/ (millones \$)	Pies cuadrados (miles)	Participación del Mercado
1993	\$6,187.0	\$178.1	1,965	2.9%
1994	\$6,494.8	\$283.2	2,670	4.4%
1995	\$6,569.3	\$330.9	3,025	5.0%
1996	\$6,921.4	\$558.5	3,620	8.1%
1997	\$7,273.0	\$809.8	3,850	11.1%
1998	\$7,742.0	\$1,028.9	4,440	13.3%
1999	\$8,070.8	\$1,291.1	5,025	16.0%
2000	\$8,399.6	\$1,515.0	5,025	18.0%
2001	\$8,895.9	\$1,632.7	5,145	18.4%
2002	\$9,251.8	\$2,241.8	5,510	24.2%

a/ se excluyen ventas al detal de gasolina, autos nuevos y usados y medicamentos. A pesar que algunos establecimientos de WalMart y KMart tienen recetarios, se entiende que la cantidad todavía no es significativa.

Tabla 3  
Ventas al detal de Puerto Rico y la empresa Wal Mart  
1993 al 2002

Años	Ventas al detal, ajustadas en P.R. (millones \$)	Ventas estimadas de Wal Mart (millones \$)	Proporción del mercado
1993	\$6,187	\$51.7	0.8%
1994	\$6,495	\$136.6	2.1%
1995	\$6,569	\$207.4	3.2%
1996	\$6,921	\$349.8	5.1%
1997	\$7,273	\$377.8	5.2%
1998	\$7,742	\$485.0	6.3%
1999	\$8,071	\$572.9	7.1%
2000	\$8,400	\$725.0 a/	8.6%
2001	\$8,900	\$783.0 a/	8.8%
2002	\$9,252	\$1,398.0 a/	15.1%

Fuente: Informe de Ventas al detal, 2001, Administración de Fomento Comercial y los informes de WalMart (Internet), <http://www.walmartstores.com> y estimados del autor a base de información obtenida en algunas tesorerías de algunos municipios.

a/ citado por Maríán Díaz, "Wal-Mart asegura que la compra de Amigo beneficiaría a los consumidores" Negocios del Domingo, El Nuevo Día, 29 de septiembre de 2002, pág 15.

Tabla 4  
 Penetración de Wal Mart en algunos estados y Puerto Rico; 1993 y 2002  
 Número de establecimientos para el 1993 y 2002; y población (2000)

Estados y Puerto Rico	Población,2000	1993	2003	cambio absoluto	cambio por centual
	(miles)				
Connecticut	3,405.6	2	27	25	1250.0%
Puerto Rico	3,808.6	2	18	16	800.0%
Oklahoma	3,450.7	14	82	68	485.7%
Oregón	3,421.4	12	27	15	125.0%
Estados Unidos	284,336.0	2,136	3,351	1215	56.9%
Carolina del Sur	4,012.0	54	68	14	25.9%
Florida	16,054.3	145	145	0	0.0%

Fuente: Informes selectos de WalMart (<http://www.walmartstores.com>)

La Tabla 5 presenta la tendencia en el cambio de la composición de las líneas empresariales de la empresa Wal-Mart. En esta se percibe una tendencia hacia la penetración de los Supercentros y a una reducción de las tiendas de descuento tradicionales. En el grupo seleccionado de estados y Puerto Rico, las tiendas de descuento se redujeron en 114 unidades entre 1993 y 2003, mientras que en aquellas Supercentros aumentaron en 212 unidades y Sam's Club en 32 unidades. Se observa, además, un aumento significativo de Supercentros y de Sam's Club en el estado de Florida y de Sam's Club en Oklahoma y Misisipí. La tendencia en todos los Estados Unidos es similar pues aumentan los Supercentros y el Sam's Club en 1,258 y 269 unidades, respectivamente, pero reduciéndose las tiendas tradicionales de descuento en 312 unidades.

Tabla 5  
Penetración y cambio en composición de Wal-Mart  
Años fiscales del 1993 y 2003

Estados y Puerto Rico, 1993	Descuento	Sam's	Supercentros
Oklahoma	81	6	0
Misisipí	57	3	0
Carolina del Sur	49	5	0
Florida	122	23	0
Connecticut	1	1	0
Oregón	12	0	0
Puerto Rico	2	0	0
Sub-total	324	38	0
Estados Unidos	1,880	256	0
Estados y Puerto Rico, 2003	Descuento	Sam's	Supercentros
Oklahoma	41	7	40
Misisipí	21	5	41
Carolina del Sur	22	9	37
Florida	66	37	87
Connecticut	27	3	2
Oregón	24	0	3
Puerto Rico	9	9	2
Sub-total	210	70	212
Estados Unidos	1,568	525	1,258
Cambio entre 1993 a 2003	Descuento	Sam's	Supercentros
Oklahoma	-40	1	40
Misisipí	-36	2	41
Carolina del Sur	-27	4	37
Florida	-56	14	87
Connecticut	26	2	2
Oregón	12	0	3
Puerto Rico	7	9	2
Sub-total	-114	32	212
Estados Unidos	-312	269	1,258

Fuente: Estado de Situación de la empresa Wal-Mart, 2003, <http://www.walmartstores.com>

De seguir con esta tendencia muchos analistas han pronosticado que para fines de la década próxima, Wal-Mart duplique su tamaño actual y capture gran parte de muchas de las áreas del comercio al detal tanto en Estados Unidos como a nivel global. Ira Kalish, economista de la revista Retail Forward, señala que la nueva estrategia de esta empresa es entrar en: (a) alimentos, (b) servicios en el mercado internacional, (c) familia y moda, (d) diferentes canales de

ventas al detal—i.e., tiendas de conveniencias, comercios vecinales (neighborhood centres),--y, (e) gasolina y banca<sup>10</sup>.

### Evidencia del impacto de la mega tienda en la economía de Puerto Rico

Con el propósito de evaluar someramente el impacto de la penetración de la mega-tienda hemos analizado la participación de las ventas de las empresas tradicionales versus la mega-tienda y aquellas similares. La Tabla 6 presenta la participación de las ventas en los supermercados, ventas al detal y farmacias en Puerto Rico en los años 1994 y 2001. En el área de supermercados, aquellos de cadenas aumentaron su participación en 18.9 puntos porcentuales, mientras que los independientes y los colmados redujeron las misma en 7.1 y 11.8 puntos, respectivamente. En el caso de las mercancías, las tiendas de descuento aumentaron su participación en 2.6 puntos porcentuales. Igualmente, las mega-tiendas (“Mass merchandisers”) aumentaron su participación en 13.8 puntos. Por el contrario, las PYMES, redujeron la suya en 16.4 puntos.

Igual situación se presentó en las ventas de las farmacias, excluyendo el expendio de medicinas recetadas. Las ventas de las cadenas aumentaron su participación en 20.5 punto de por ciento, pero las independientes, vieron esta misma proporción reducirse. Otro indicador del efecto pernicioso de la penetración de las mega-tiendas son las quiebras de los detallistas y mayoristas en el sector comercial.

Tabla 6  
Participación en el mercado de varios sectores de ventas al detal 1994 y 2001

Categorías	1994	2001	Cambio
<u>Supermercados</u>	Proporción del mercado-ventas		
Cadenas	42.4%	61.3%	18.9
Independientes	15.7%	8.6%	-7.1
Colmados	41.9%	30.1%	-11.8
Total	100.0%	100.0%	0.0
	1994	2001	Cambio
<u>Mercancías</u>	Proporción del Mercado-ventas		
Tiendas de descuento	10.5	13.1	2.6
Mega-tiendas	14.9	28.7	13.8
PYMES a/	74.6	58.2	-16.4
Total	100.0%	100.0%	0.0%
	1994	2001	Cambio
<u>Farmacías</u>	Proporción del Mercado-ventas		
Cadenas	46.8%	67.3	20.5
Independientes	53.2%	32.7	-20.5
Total	100.0%	100.0%	0.0%

a/ incluye colmados, “kioskos”, tiendas de licores y farmacias independientes (excluye medicinas). Fuente: A.C. Nielsen, Puerto Rico

<sup>10</sup> Citada en **Shopping Center World**, September 2002. pág. 12

En la búsqueda de evidencia para sostener el impacto de las mega-tienda WalMart hemos establecido el siguiente modelo de regresión

(1)  $Q = f(MS)$ , en donde;  
 $Q$  = nuevas quiebras de comerciantes en año  $t$ ,

$MS$  = proporción de mercado controlada por mega-tiendas en por ciento (Wal-Mart, K-Mart y Costco).

El mismo postula que las quiebras de comerciantes entre 1993 y 2002 es una función de la proporción de mercado controlada por las mega-tiendas. A mayor proporción, mayores serán las quiebras de comerciantes.

Si se establece una relación lineal, entonces,

(2)  $Q(t) = a + b MS(t)$ ; en donde;  
 $a$  = intercepto en  $Q(t)$

$b$  = pendiente, el cambio en quiebras dado un aumento de un punto porcentual del mercado controlado por las mega-tiendas.

El resultado del modelo se presenta a continuación:

(3)  $Q(t) = \begin{matrix} 320.4 \\ (15.7)^* \end{matrix} + \begin{matrix} 6.12 \\ (4.16)^* \end{matrix} MS(t)$

\*significativa al 1% de confianza

$R^2$  ajustado = 0.64

Error standard de regresión = 31.2

D.W Statistic = 2.219

F Statistic = 17.266

Prob (F Stat.) = 0.003186

En la Gráfica 1 se presenta la relación entre las quiebras de detallistas y mayoristas (comerciantes) versus la participación del mercado de las tres mega-tiendas más grandes-Wal-Mart, K-Mart y CostCo. El análisis de regresión entre quiebras y participación del mercado establece que por cada punto porcentual de aumento capturado por las mega-tiendas, que equivale a \$97 millones en ventas, hay un aumento de 6 quiebras de detallistas y mayoristas por año. Quiere decir que el aumento de 21.3 puntos de por ciento en la participación de estas mega-tiendas de las ventas al detal entre 1993 y 2002, ha estado asociado con un aumento en las quiebras de unos 130 detallistas y mayoristas.

El crecimiento y expansión de la empresa Wal-Mart, la cual aumenta su proporción de mercado entre 1993 y 2002 de 0.84% a 15.1%, podría explicar por sí sola la quiebras de 86 detallistas y mayoristas. Nuestro estimado es que por cada \$15.8 millones adicionales de ventas de la empresa Wal-Mart, se genera una quiebra de PYMES.

El aumento en quiebras, además, se ha dado en la década del 1990, no empujó a la expansión prolongada sin precedente de más de 100 meses que se presentó en la economía de Puerto Rico y Estados Unidos entre el primer trimestre de 1991 hasta el primer trimestre del 2000. En la Tabla 7 se presenta un cuadro diagnóstico del problema presentado. Entre 1975 y 2000, excluyendo los períodos de recesión de 1980-82 y 1990-91, las quiebras eran 289 por año (con una desviación típica de 118). En las recesiones de 1980-82, las quiebras promediaron 355 (con desviación standard de 155) y entre 1990-91, unas 414 unidades.

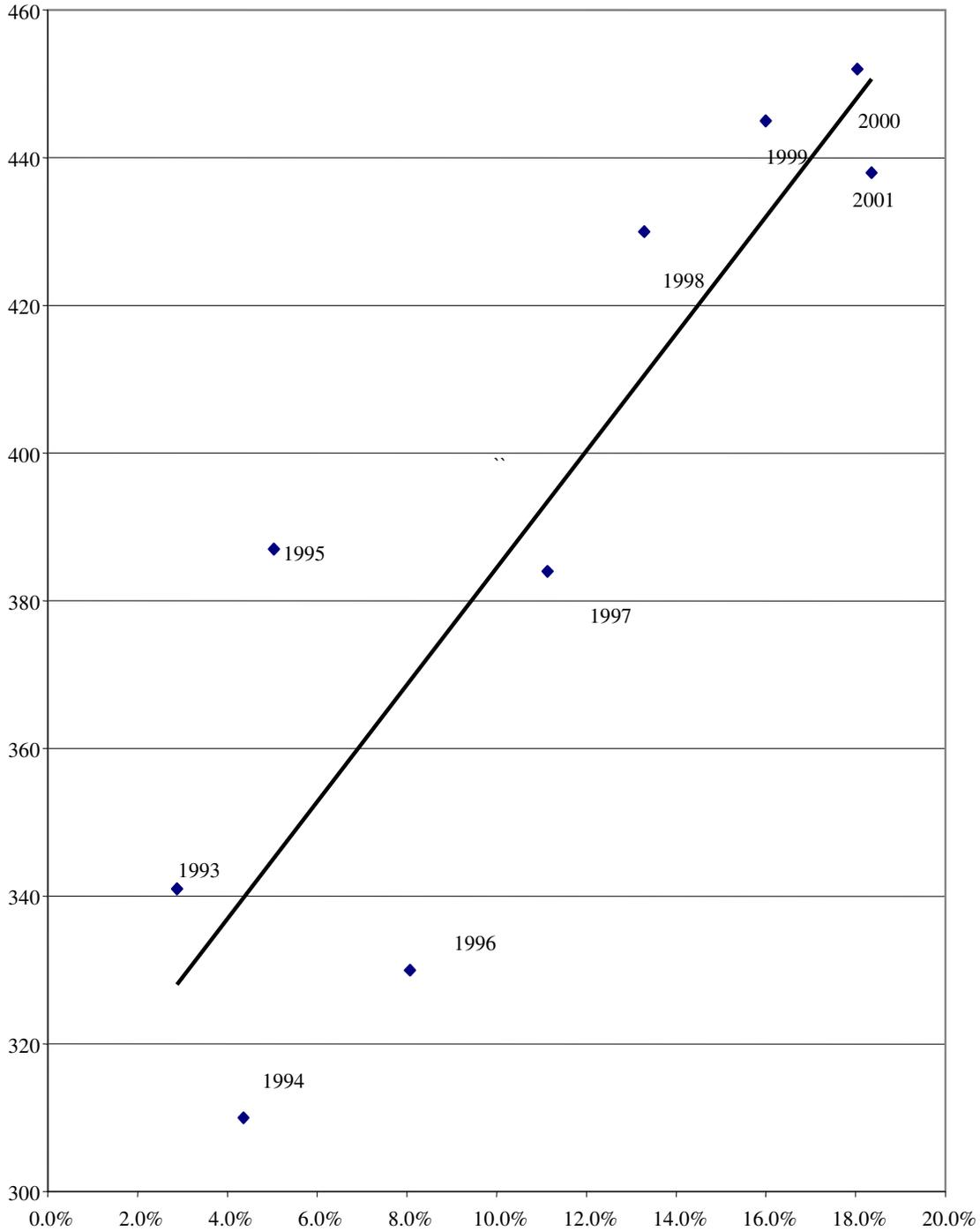
Tabla 7

Comparación de las quiebras en períodos de expansión y recesión: 1975 al 2000

Expansiones	Promedio anual	Recesiones	Promedio Anual
1975 al 2000	289 (118)	1980-82	355 (155)
1975 al 1993	224 (94)	1990-91	414 (148)
1994 al 2000	398 (57)	Promedio ambas	379 (136)

Fuente: Administración de Fomento Comercial

**Gráfica 1**  
**Relación entre las quiebras de detallistas y mayoristas y la participación del mercado de las tres mega-tiendas (WalMart, Kmart y CostoCo)**



El promedio anual de quiebras en ambas recesiones fue 379 detallistas y mayoristas. Lo intrigante del caso es que entre 1994 y 2000, en un período de franca expansión de la economía de Puerto Rico y Estados Unidos, las quiebras fueron 398 empresas de ventas al detal y al por mayor, 19 unidades más que el promedio de las recesiones mencionadas y 43 unidades mayor que en la recesión 1980-82, consideradas por muchos economistas con una de las recesiones más severas después de la Segunda Guerra Mundial. No cabe duda que los beneficios y economías externas de la expansión no fueron en su mayoría, capturados por muchas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y, sí por otras empresas, con toda probabilidad, las mega- tiendas. Parece evidente que el resultado neto de este proceso es un mayor número de quiebras en los comerciantes.

### **Tendencia reciente en la penetración de la mega-tienda**

En años recientes, la empresa Wal-Mart ha estado haciendo modificaciones a su estrategia fundamental de penetración basada en la tradicional apertura de Sam's Club y Supercentros. Este nuevo elemento en la estrategia se conoce como "neighborhood stores", las cuales son tienda de 43,000 pies cuadrados, en promedio. Para el año fiscal 2004, la empresa tenía operando 64 tiendas en Estados Unidos y 36 fuera de esta nación. De estas 36 externas, 32 estaban localizadas en Puerto Rico y surgen como el resultado de la adquisición de los supermercados Amigos por parte de Wal-Mart a principios del 2003. Es interesante notar que bajo este concepto, Puerto Rico es el primer país en el mundo de poseer más tiendas, incluyendo los estados de la nación americana tales como Texas y Oklahoma que poseen por mucho, mayor extensión territorial y habitantes que Puerto Rico (Ver Tabla 8). Todo parece indicar que la empresa WalMart intenta tener muchas más opciones en la penetración del mercado con este tipo de tienda de menor nivel de pies cuadrados. El patrón de apertura de este tipo de unidades es claro y se dirige hacia los estados con menor poder de compra e ingreso per cápita que aquellos estados más ricos y con menor extensión territorial como Connecticut y Nueva Jersey. Este tipo de estrategia debe brindar mayores problemas a los defensores de las PYMES y los grupos anti WalMart.

Tabla 8  
Tiendas de la empresa Wal-Mart del concepto “Neighborhood Markets”  
Año fiscal 2004

Estados	Unidades de neighborhood stores
Texas	26
Oklahoma	13
Arkansas	6
Tennessee	4
Utah	4
Alabama	2
Arizona	2
Florida	2
Kansas	2
Kentucky	1
Luisiana	1
Missisipi	1
Total en E.U.	64
China	2
Brasil	2
PUERTO RICO	32
Unidades fuera de E.U.	36

Fuente: 2004 Annual Report, Wal-Mart (<http://walmartstores.com>)

## Conclusiones

En este trabajo se investigó el posible impacto de las mega-tiendas en las PYMES de Puerto Rico, con especial atención a la empresa Wal-Mart. Un estimado de este autor, evidencia una penetración acelerada de las tres principales mega-tiendas en el mercado de ventas al detal—Wal-Mart, KMart y CostoCo. En 1993, por ejemplo, la proporción del mercado controlada por estas tres era apenas de un 3% con un volumen de ventas estimado de unos \$178 millones. No obstante, el aumento de pies cuadrados, en especial de las dos grandes—Wal-Mart y KMart – propulsó un aumento de las ventas de sobre \$1,000 millones en el 1998 para una participación de 13.3%, llegando hasta casi una cuarta parte de la ventas al detal en el 2002. Las ventas de las tres mega-tiendas sobrepasan los \$2,200 millones actualmente, duplicándose las mismas en apenas tres años. El aumento en pies cuadrados entre 1993 y 2002 se estima en cerca de 2 millones a sobre 5.5 millones de pies cuadrados de venta.

En segundo lugar, el examen del cambio en la composición de las líneas empresariales de la empresa Wal-Mart muestra una tendencia hacia la penetración de los Supercentros, en contraposición a una reducción de las tiendas de descuento tradicionales. Esta tendencia se percibe con mayor agudeza en Puerto Rico que en otros estados de la unión americana con población similar. Después del estado de Connecticut, que constituye uno de los estados más ricos de esta nación, Puerto Rico queda en segundo lugar, sobrepasando a Oklahoma, Oregon, y hasta el mismo incremento experimentado por la nación americana, el cual es 15 veces superior en Puerto Rico que en E.U.

En tercer lugar, el aumento de quiebras de las PYMES se ha dado con mayor fortaleza en el período prolongado de expansión de posguerra, 1991 al 2001, que en los mismos períodos de recesiones agudas tales como 1980-81 y 1974-75. No cabe duda que los beneficios y economías externas de la expansión del 1991-2001 no fueron capturados en su gran mayoría por muchas de las pequeñas y medianas empresas y, por consiguiente, fueron a parar a manos de otras empresas, con toda probabilidad, las mega- tiendas.

Por último, se estima mediante un análisis de regresión entre el número de quiebras y la participación porcentual del mercado, que por cada punto porcentual de aumento capturado por las mega-tiendas, que equivale a \$97 millones en ventas, hay un aumento de seis quiebras de detallistas y mayoristas por año. Quiere decir que el aumento de 21.3 puntos en la participación de estas mega-tiendas entre 1993 y 2002, ha estado asociada con un aumento de 130 quiebras de detallistas y mayoristas. El crecimiento y expansión de la empresa Wal-Mart, podría explicar por sí sola unas 86 quiebras de detallistas y mayoristas para mismo período. Nuestro estimado es que por cada \$15.8 millones adicionales de ventas de Wal-Mart, se genera una quiebra de PYMES.

Resulta imperioso, por lo tanto, establecer una política pública para el establecimiento y expansión de la mega-tienda en Puerto Rico, además de la creación de un fondo para el reavivamiento de las PYMES de manera tal que se pudiera crear un mejor balance empresarial dentro del sector comercial de la economía puertorriqueña.

---

## Bibliografía

- Balto, Davis. 2001. "Supermarket Merger Enforcement". Journal of Public Policy & Marketing. 20(1) p. 38.
- Beckham, Dan 2002."Emulating Wal-Mart". Health Forum Journal. July/August pp. 37-38.
- Bureau of Labor Statistics. Workers on Flexible and Shift Schedules in 2001. (<http://www.bls.gov/cps/>).
- Census Bureau, U.S. . 1997 Economic Census of Outlying Areas. Wholesale Trade, Retail Trade. Puerto Rico Department of Commerce, Issued March 2001.
- Díaz, Marían.2002, "Wal-Mart asegura que la compra de Amigo beneficiaría a los consumidores" Negocios del Domingo , El Nuevo Día, 29 de septiembre, pág 15.
- Drug Store News "Wal-Mart turn up the heat in competitive drug market", October 20, 1997, 19(17) p. 28.
- Financial Annual Report of Wal-Mart Stores. ([http:// www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)) (various issues).
- Financial Annual Report of K-Mart Stores (<http://www.kmart.com>)
- Financial Annual Report of CostCo (<http://www.costoco.com>)
- Fomento Comercial, Administración. Informe de Ventas al Detal. Varios años.
- Guilbe, Carlos J. 2000. Los Centros Comerciales y la Actividad Comercial y de Servicios en Puerto Rico. Unidad de Investigaciones Económicas. Departamento de Economía, Recinto de Rio Piedras. U.P.R. Puerto Rico. Septiembre.
- Kalish, Ira. 2002."Small Retailers". en Retail Forward, citado en Shopping Center World, September 2002. pág. 12
- Khannan N. & S. Tice. 2000. "Strategic Responses of Incumbents to New Entry: The Effect of Ownership Structure, Capital Structure and Focus". The Review of Financial Studies. 13(3). pp. 749-779.
- Koretz, Gene, "Productivity: The Retail Link". Business Week . June 10, 2002.
- Mansfield,. E. 1993. Managerial Economics: Theory, Applications, and Cases. Second Edition, WW. Norton Company, New York, N.Y.

- McGee J. & M.J. Rubach.1996/97. “Responding to Increased Environmental Hostility: A Study of the Competitive Behavior of the Competitive Behavior of Small Retailers”. Journal of Applied Business Research. 13(1) p. 83.
- Moore.J. 2001.“The death of competition”.Fortune en (<http://www.geopartners.com/fortune.htm>)
- Norman, A. 1999. “The Case Against Sprawl” en Sprawl Busters: How Town Fights Back, (<http://www.sprawl-busters.com/caseagainstsprawl.html>.)
- Nuevo Día, El “ A la caza de empresarios Sam’s Club” Negocios del Domingo, 24 de noviembre de 2002. página 4.
- Stone, Kenneth. 1995. Competing with the Retail Giants: How to Survive in the New Retail Landscape. John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, Geri. “War of the Superstores” Business Week, 23 de septiembre de 2002.
- Walton, Sam & J. Huey.1993. Sam Walton: Made in America: My Story, Bantam Books, junio de 1993.
- Zwiebach, E. 2002. “Wal-Mart Formidable but Beatable” en National Grocers Association (<http://www.nationalgrocers.org/FormidableArticle.html>).