

# **Walmart: encrucijada competitiva en el mercado minorista chino**

## **Walmart: competitive crossroads in the chinese retail market**

*Carmen Otilia Bocanegra Gastelum<sup>1</sup>*

*El esplendor, la riqueza y la alegría de vivir  
se reúnen en el centro de toda economía-mundo,  
en su mismo núcleo.*

*Allí es donde el sol de la historia da brillo a  
los más vivos colores...*

*Fernand Braudel*

### **Resumen**

Las reformas estructurales en China la han conducido a registrar tasas de crecimiento promedio del 9.1% de 1999 a 2017. Por esta posición en el mundo de avances tecnológicos y motor de la economía global, se puede distinguir como la tendencia hacia la nueva economía mundo que plantea Braudel (1986). En este contexto, el crecimiento económico de China se promueve también a través del consumo interno. Para apoyar esta disposición, el gobierno chino incentiva la inversión privada en el comercio minorista. La multinacional Wal-Mart Stores, Inc. llega a China en 1996. No obstante, no logra afianzar su presencia, lo cual se expresa en la baja productividad y la mínima competencia

en la comunidad china, como resultado de los bajos ingresos por ventas, lo cual es reflejo de la insuficiente preferencia por las mercancías, los establecimientos y la logística de la filial Walmart China, contrariamente a los esfuerzos por acoplarse a los gustos y preferencias del consumidor local. Por ello, el objetivo del trabajo implica estudiar la productividad y la competencia de la minorista Walmart China en función de los ingresos por ventas. El método es analítico-descriptivo. El documento se sustenta teórica y empíricamente. Esto último con datos de la empresa y cálculos propios sobre la productividad.

*Palabras clave:* China, comercio minorista, Walmart, competencia, productividad

---

Artículo recibido el 4 de abril de 2018 y dictaminado el 25 de junio de 2018.

1. Universidad de Sonora, Departamento de Economía. Blvd. Luis Encinas y Rosales s/n, Col. Centro, Hermosillo, Sonora, México. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6321-2359>. Correo electrónico: cboca@pitic.uson.mx

**Abstract**

Structural reforms in China have led it to record average growth rates of 9.1 percent from 1999 to 2017. Because of this position in the world of technological advances and the driving force of the global economy, it can be distinguished as the trend towards the new world economy, posed by Braudel (1986). In this context, China's economic growth is also promoted through domestic consumption. To support this provision, the Chinese government encourages private investment in retail. The multinational Wal-Mart Stores, Inc., has been in China since 1996. However, it does not manage to consolidate its presence, which is expressed in the low productivity and minimum competition in the Chinese community.

These two factors are the result of low sales revenue, reflecting the insufficient preference for the merchandise, establishments and logistics of the Walmart China subsidiary. Contrary to the efforts of coupling to the tastes and preferences of the local consumer. Therefore, the objective of the work involves studying the productivity and competition of the retailer Walmart China in terms of sales revenue. The method is analytical-descriptive. The document is supported theoretically and empirically. The latter with company data and own calculations on productivity and competition.

**Keywords:** China, retail, Walmart, competition, productivity

## Introducción

Para nadie es un secreto el crecimiento económico de China como resultado de las políticas económicas, que ha registrado de 1999 a 2017 una tasa promedio interanual del 9.1%. La economía en China ha presentado cambios importantes, al marcar la tendencia de una economía centralmente planificada hacia una de libre mercado, donde el consumo de bienes personales es uno de los principales objetivos, así como incentivar este consumo especialmente en la población de ingresos medios y altos de las zonas urbanas. Para todo consumidor existe la mercancía *deseada*, según los empresarios dedicados a la venta de bienes de consumo personal, nativos o extranjeros. Con esta lógica, China está modificando de modo sustancial el consumo de bienes personales de su población. Al mismo tiempo que promueve la migración del campo a las ciudades, genera empleos con salarios atractivos en las zonas urbanas para hacer atractivo y redituable este cambio —en los últimos cinco años China generó más de 65 millones de nuevos puestos de trabajo en las ciudades (Xinhua, 2017), y proyecta crear trece millones de empleos en 2018, (Xinhua 2018)—. Estas modificaciones tienen el propósito de obtener una aportación importante en el crecimiento económico del país a través del consumo interno como variable integrante del producto interno bruto (PIB). La comunidad china está entre las más grandes del mundo, por ello se considera un nicho potencial de mercado para las cadenas minoristas locales y foráneas. Como ejemplo,

el sector de los alimentos obtiene ventas por 1.1 billones de dólares anualmente, con la proyección de elevarse en 1.5 billones en los próximos 4 años (AP, 2016). Las ventas exponenciales se proyectan modificando el consumo por marcas de productos y cadenas comerciales minoristas provenientes de diversos países como Francia, Suiza, España, Suecia, Italia y Estados Unidos, que inducen los hábitos de consumo de la sociedad china.

En el presente trabajo se toma como objeto de estudio la minorista Walmart Stores Inc., y su filial Walmart China. La primera es mundialmente considerada la número uno por sus ingresos por ventas, con una facturación en 2016 de 408 mil millones de dólares, propietaria de 11,723 establecimientos comerciales ubicados en 28 países, los cuales emplean a más de 2.3 millones de trabajadores (Pardo, 2016). De estos, 1.5 millones se ocupan en los 4,692 establecimientos en Estados Unidos. Las ventas también incluyen el comercio electrónico que realiza en once países (*Fortune 500*, 2018b). Walmart distingue a China como un mercado exponencial para el crecimiento de su segmento internacional. El objetivo del presente artículo es investigar la trascendencia de Walmart China a través de su productividad y competencia. De acuerdo con los resultados obtenidos por las estadísticas de sus ingresos por ventas y cálculos propios sobre la productividad de Walmart China, esta se considera poco productiva y con menor competencia, reflejo de los bajos ingresos por sus ventas. El método utilizado es el analítico descriptivo. El trabajo se estructura en tres apartados; en el primero se describe la economía china como la economía mundo que plantea Braudel (1986), incluyendo los resultados de las reformas hacia el libre mercado en China. En el segundo momento se presenta a Walmart Stores Inc. y Walmart China inmersos en el comercio minorista de China, con cálculos propios sobre la productividad y otros indicadores, los cuales permiten argumentar la situación de baja competencia e insuficiente productividad por establecimiento y por empleado, como resultado de los disminuidos ingresos por ventas. Ello implica que Walmart China no logra atraer la preferencia del consumidor local hacia sus establecimientos. Por último, se presentan las reflexiones finales y las referencias que dieron sustento teórico, conceptual y empírico al artículo.<sup>2</sup>

---

2. Este trabajo forma parte de los avances del proyecto de investigación “Reformas estructurales en China y reconfiguración del comercio minorista”, patrocinado por el Departamento de Economía de la Universidad de Sonora.

## 1. La proyección de China hacia la economía mundo

En este apartado del trabajo se retoma a Braudel (1986) en su obra *La dinámica del capitalismo*, en la cual este autor describe la evolución del proceso de acumulación del capital como una historia general del sistema capitalista en el mundo (1986, p. 85). Esta investigación de Braudel (1986) enuncia teóricamente como se fue gestando la introducción del capitalismo en China a partir de los años setenta del pasado siglo XX, hasta transformarse en la economía sobre la cual circulan las economías del mundo, por sus vínculos comerciales, su crecimiento económico y su desarrollo en investigación y tecnologías, así como por generar simultáneamente cambios en la economía global. En palabras del propio Braudel, "...economía-mundo, la economía de solo una porción de nuestro planeta, en la medida que éste forma un todo económico" (1986, p. 87). Ante el subdesarrollo que caracterizaba a China en décadas pasadas, los nuevos lineamientos de política económica se han dirigido hacia la *economía-mundo*, según las particularidades que plantea Braudel:

Ocupa un espacio geográfico determinado (...) Una economía-mundo acepta un polo, un centro representado por una ciudad dominante, una capital económica... Cada vez que se produce un descentramiento, tiene lugar un recentramiento, como si una economía-mundo no pudiese vivir sin un centro de gravedad, sin un polo (Braudel, 1986, pp. 90-92).

Todo este entramado está inserto en el capitalismo internacional en "...la complicidad de la economía internacional" (Wallenstein, citado en Braudel, 1986, p. 100). Al mismo tiempo, las empresas dirigidas al mercado mundial son los actores activos de los cambios, de las transformaciones de la economía mundial, de la economía China, "...la organización (...) continúa sorteando el mercado (...) sometido en su producción como en la venta de su producción a la estricta ley de la competencia..." (Braudel: 1986, pp. 120-121). China "... demuestra mayor importancia a la competencia que a la propiedad. China extendió la competencia sin privatizar las empresas del Estado" (Gómez, 2008, p. 389).

Las organizaciones, en especial las comerciales, ocupan un lugar protagónico en la política económica implementada por China, en particular a partir de los inicios del siglo XXI, cuando se comenzó a dar un giro a las actividades productivas que sustentarían el crecimiento económico de China. La inversión

extranjera generada por estas nuevas organizaciones en China amplió “...la vía de mercado a los sectores urbano e industrial” (Gómez, 2008, p. 387).

Desde principios de los años ochenta los gobernantes chinos fueron permitiendo a las empresas tomar decisiones independientes relativas a montos de inversión, producción y liberalización de precios de acuerdo con las fuerzas del mercado, tanto de bienes finales como de bienes intermedios. Esta disposición tenía como propósito que los precios guiaran la asignación de recursos, en sustitución de la planeación para la producción por cada empresa. A finales de la siguiente década, la propiedad de las empresas grandes dedicadas a sectores estratégicos de la economía china continuó bajo la batuta del Estado. Las medianas y pequeñas empresas pudieron ser adquiridas por los trabajadores (Gómez, 2008, pp. 392-395). La inversión extranjera directa (IED) fue apoyada desde 1978 con la estrategia global *Joint Ventures* implementada en Occidente décadas atrás, y generó coinversión entre empresas chinas y extranjeras. La administración de Deng Xiaoping promovió la inversión local y extranjera en las Zonas Económicas Especiales (ZEE) “...confirmando a los extranjeros que su propiedad estaba asegurada y que los empresarios chinos tenían suficiente libertad para expandir la actividad de las empresas privadas” (Gómez, 2008, p. 396). En el documento denominado Guía para las industrias con inversión extranjera<sup>3</sup> se agregaron más industrias y se eliminó el límite máximo a la participación extranjera en once subsectores. Sobre los procedimientos administrativos en relación con las entradas y salidas de inversión extranjera directa, se ha facultado a las comisiones de desarrollo y reforma, así como a los departamentos provinciales para la verificación y aprobación de los proyectos que no sean superiores a los 300 millones de dólares. Un apoyo más a los inversionistas extranjeros es el mismo pago de impuestos y gravámenes que los inversionistas nacionales (World Trade Organization, 2012), sumado al monto de 100% de propiedad por los extranjeros. Específicamente, la inversión extranjera en el comercio minorista predomina en los formatos de supermercados y grandes almacenes (World Trade Organization, 2012). Las nuevas disposiciones se registran en todas las áreas desde la educación, la ciencia, las innovaciones y la especialización tecnológica en los diferentes procesos de producción de mercancías intermedias o finales, los servicios

---

3. Para más detalles sobre las industrias con inversión extranjera consultar World Trade Organization. (2012), *Trade Policy Review: China* (WT/TPR/G/264). Disponible en: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/pr\\_e/tp364\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/pr_e/tp364_e.htm).

financieros con los flujos de capitales por todo el orbe, la infraestructura terrestre, marítima y área, así como la mejora en la calidad de vida de su población, con inversión directa en las zonas urbanas en casas–habitación y cadenas comerciales de bienes y servicios. La IED ha sido uno de los pilares de los cambios en China. Este país podría convertirse en la *economía mundo* de Braudel (1986), quien argumenta que todo gira alrededor de esta economía, en la cual destaca el intercambio comercial de mercancías finales e intermedias con los diversos mercados del mundo. Por otro lado, con el avance en la ciencia y la tecnología como motor que impulsa la nueva dinámica económica mundial en torno a China, esta se está perfilando como una nueva potencia. Una expresión de la liberalización y el crecimiento de su mercado y de la potencialidad en el consumo es la inversión de destacadas firmas extranjeras como Nike, Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Vacheron Constantin, Tiffany, H&M, Zara, Cartier, Mc Donald's, Walmart y Carrefour, las cuales comercializan sus bienes y servicios en la sociedad china, mercancías que, en algunas ocasiones, son producidas también en el propio país asiático. El reajuste de la economía se promovió con medidas liberalizadoras que estimulaban la producción y el consumo; éste tiene como objetivo elevar el crecimiento económico a través de la producción y la comercialización de bienes de consumo, con posterioridad a la premisa de elevar el empleo y el ingreso personal. Estas medidas incentivan la actividad minorista en servicios de combustibles, bebidas, sastrería, mueblería, reparación, mantenimiento y artesanía (Morales, 2015). Estas estrategias de política económica se han visto reflejadas en el incremento del consumo de bienes personales, entre los que se destacan los alimentos, debido al aumento en los ingresos y el empleo que los genera. Una muestra más es la venta de automóviles, que ha crecido considerablemente en China y supera a la Comunidad Europea; las firmas más destacadas son BMW y Volkswagen, ambas oriundas de Alemania (Morales, 2015).

## *1.2 Resultados de las reformas en China en contraste con las primeras economías*

Reflejo de esta nueva tarea es el crecimiento en su economía, que presenta tasas superiores a las de las potencias económicas, e incluso a la de la economía global. La tabla 1 muestra la tasa de crecimiento del producto interno bruto de China mayor al 6%, desde el año 2000 hasta 2016. En 2014 y 2015 el crecimiento de la economía mundial fue de 2.6% y 2.4%, respectivamente; China registró en esos mismos años un crecimiento superior de 7.3% en

2014 y de 6.9% en 2015. Si bien la tendencia de China es a la baja, su tasa es más elevada que las de las primeras economías, como Reino Unido, Alemania, Japón, Francia y el propio Estados Unidos, potencias que solo elevaron su crecimiento económico en 2015 del 0.5% al 2.6%; Japón, 0.5%; Francia, 1.3%; Alemania, 1.7%, y Reino Unido, 2.2%. Estados Unidos fue la que registró el mayor crecimiento, que fue de 2.6%. Todas las economías tuvieron un crecimiento significativamente menor que China, una muestra palpable de que China está creciendo en todos los ámbitos. Inclusive en el contexto de la crisis internacional de 2008 y 2009, China registró un crecimiento de 9.6% y 9.4%, respectivamente. El ingreso *per capita* en China se duplicó más de diez veces en los últimos 30 años a una tasa promedio de 8.9% (Cámara Argentina de Comercio, 2015), con movimientos cíclicos; sin embargo, con picos muy altos, superiores a una variación anual del 15%, en once de los dieciséis años que van de 2000 a 2016. Ello es ejemplo fehaciente, desde el punto de vista de la macroeconomía, de que el crecimiento económico está generando calidad de vida en la sociedad china, factor esencial para la microeconomía; es decir, para elevar el consumo y la oferta de bienes de consumo personal a través de la inversión privada. El avance se refleja de acuerdo con sus estrategias de crecimiento y desarrollo económico implementadas por el gobierno de China, cambios que la han ido conduciendo de una economía centralmente planificada a una de mercado, donde influye la compra-venta de mercancías a precio de mercado; es decir, según los flujos de oferta y demanda, de acuerdo con los principios de la microeconomía.

Tabla 1

China: tasa de crecimiento del PIB y PIB per cápita, 2000-2017

<i>Año</i>	<i>Tasa de crecimiento anual (%)</i>	<i>PIB per capita Variación anual</i>
2000	8.4	26.8
2001	8.3	12.9
2002	9.1	3.5
2003	10	(-6.3)
2004	10.1	6.5
2005	11.3	16
2006	12.7	18.8
2007	14.2	17.6
2008	9.6	20
2009	9.4	16.9
2010	10.6	24.7
2011	9.5	17.8
2012	7.9	21.8
2013	7.8	8.1
2014	7.3	8.5
2015	6.9	25.8
2016	6.7	0.9
2017	6.8	-

Fuente: elaboración propia con datos de Expansión / Datosmacro.com (2018) disponible en <http://www.datosmacro.com/pib/china> y Banco Mundial (2015) disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&start=1961>.

Este cambio ha impulsado la inversión extranjera directa incluyendo el área de servicios, en el ámbito financiero y del comercio minorista y mayorista. Las ZEE implementadas en la costa este, mantenían de manera prioritaria sus vínculos comerciales con Asia. Las primeras ZEE, se inclinaron hacia la agricultura, la industria, el sector militar, la ciencia y la tecnología, con la finalidad de fomentar la exportación de mercancías y de introducir la economía de mercado. Con el propósito de llevar al país a cumplir los objetivos establecidos de manera general en el plan del gobierno chino, en el cual se

proponía: duplicar el producto nacional bruto (PNB<sup>4</sup>); matizar la falta de bienes de consumo básico en la población china logrando elevar la calidad de vida:

...y resolver el problema de alimentación y vestido en la década del ochenta, meta que se ha cumplido casi en su totalidad; duplicar el PNB y alcanzar niveles de vida moderadamente cómodos entre los años 1991 y 2000; elevar el PNB *per capita* al nivel de los países medianamente desarrollados a mediados del siglo XXI; y mejorar las condiciones de vida de la población en general (Furlong, Netzahualcoyotzi & Hernández, 2016, p. 2).

El progreso continuo de las ZEE consintió que China lograra ser el segundo país receptor de IED en el orbe, superado solamente por Estados Unidos. De acuerdo con el informe sobre las inversiones directas en el mundo de United Nations Conference on Trade and Development (2016), China se ubicó entre las tres primeras economías en recepción de IED. En 2015 alcanzó los 136 mil millones de dólares, muy superiores a los 41 mil millones de dólares que registró en el año 2000; es decir, ha crecido de manera sostenida a una tasa promedio de 7.15% anual. Estados Unidos, en 2001, a pesar de los hechos del 11 de septiembre, mantuvo la primera posición, con 124 mil millones de dólares; sin embargo, muy por debajo del año anterior, 2000, que fue de 301 mil millones de dólares de entrada de inversión extranjera directa hacia su territorio. No obstante, Estados Unidos ha elevado la inversión extranjera directa en su país, de 1983 a 2007 se reprodujo 81 veces, al pasar de 916 millones de dólares a 74,800 millones de dólares en el lapso de veinticuatro años (Fanjul, 2008, p. 4). Es importante destacar la tendencia positiva que tiene China en ambas posiciones, como emisora y como receptora. A diferencia de Estados Unidos, que observa una tendencia descendente como emisor, sus empresas están invirtiendo cada vez menos en las economías.

Entre las veinticinco empresas transnacionales más importantes del mundo por sus activos en el exterior en el año 2000 figura la empresa china (Hong Kong) Hutchinson Whampoa, en la posición catorce, con ventas en el extranjero por 2,840 millones de dólares, de un total de 7,311 millones de dólares (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2002, p. 15), aproximadamente el 39% del total lo representaron las ventas

---

4. Producto nacional bruto, “es el valor de mercado de los bienes y servicios finales recién producidos por factores de producción de nuestro país durante un periodo de tiempo fijo” (Abel y Bernanke, 2005, p. 739).

en el extranjero. En ese mismo periodo Hutchinson Whampoa aparece como el número uno por el mismo indicador entre los países en desarrollo. En 2003 la empresa desciende a la posición dieciséis; no obstante, sus activos en el extranjero aumentaron a 59,141 millones de dólares, y sus ventas en el extranjero a 10,800 millones de dólares (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2005, p. 19). En el año 2013, según la revista *Forbes*,<sup>5</sup> entre las primeras empresas del mundo, China contribuyó con 136 firmas, y se colocó en tercera posición, antecedida por Estados Unidos, con 543, y Japón con 251 empresas a escala global (Forbes, 2013). En el mismo documento, entre las primeras veinticinco empresas del mundo aparecen cuatro bancos originarios de China, así como la firma Petro China, perteneciente a la industria del petróleo. En general, de acuerdo con el estudio de la revista *Forbes* (2013), entre las veinticinco primeras empresas globales de 2013, cinco pertenecen a China, una muestra más del alcance del crecimiento y el desarrollo que está generando China en función de los impactos microeconómicos y macroeconómicos de la inversión privada en su propio país. Es importante recordar la inversión en infraestructura realizada por las empresas transnacionales con tecnología de vanguardia, por la relevancia que representa el vínculo con las economías de Asia oriental y sudoriental, en concordancia con la política de integración. Un ejemplo es la nueva ruta de la seda, que incluye trenes de carga de alta velocidad que comunican a China con Madrid, Londres, Rotterdam o Varsovia, además de puertos y centros logísticos. Se considera que el objetivo es integrar económicamente a Europa, Asia y África y, asimismo, consolidarse como una potencia comercial global. Esta ruta no es tan nueva, dado que unió comercial y culturalmente a oriente y occidente hace aproximadamente 2,000 años (BBC/News, 2017).

Es incuestionable el crecimiento y la introducción de las empresas chinas en la economía global, incluyendo las instituciones bancarias. El impulso a las reformas estructurales de la economía china está dando los resultados esperados. China está creciendo, como su objetivo prioritario, y se está integrando a la dinámica del mercado capitalista con un papel protagónico en el escenario económico mundial.

---

5. La revista *Forbes* (2013) incluye también las instituciones financieras. Para el ranking contabiliza cuatro indicadores para destacar la importancia de las empresas globales: ventas, valor de mercado, activos y rendimientos. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-mas-grandes-del-mundo/>.

## 2. El comercio minorista en China

La política económica en China se propuso reducir la dependencia del crecimiento económico de las exportaciones manufactureras, por el impulso al consumo interno enfocado en los bienes de consumo personal, básicos y de lujo de la población de ingresos medios y altos,<sup>6</sup> lo que la microeconomía ubica en los bienes normales; es decir, los que, con un incremento en el ingreso, generan aumento en la demanda (Mankiw, 2009, p. 70). Esto es relevante para incentivar la inversión productiva que se pueda generar para esa demanda. La industria de bienes de consumo personal fue olvidada durante la administración socialista de Mao, por el impulso a la industria pesada y la defensa nacional (Fanjul, 2008, p. 2). La modernización ha implicado, por un lado, el crecimiento hacia afuera, hacia las economías de mercado y sus principios liberales de movimientos libres de demanda y oferta para la definición de los precios y, por otro lado, la introducción de la tecnología y el consumo de las grandes economías capitalistas a través de las trasnacionales. Estas últimas, según el concepto de Dunning, “...son empresas que poseen o controlan actividades de valor agregado en dos o más países (...) a través de las inversiones extranjeras directas, aunque puedan participar también en la producción foránea a través de alianzas con firmas extranjeras” (Dunning 1993, citado en Romero & Vera, 2014, p. 60).

Continuando con Romero & Vera (2014), respecto a las trasnacionales, en el sentido de los criterios para establecer filiales en otras economías, uno de los más destacados es obtener ventajas, como las que proporciona una mano de obra más barata, un entorno de crecimiento estable y sostenido, como es el caso específico de China, así como el tamaño del mercado interno, considerado el más grande del mundo. Las trasnacionales han sido un componente clave en la integración económica de China con el mundo, dado que controlan el diseño, la producción, el comercio, los flujos de capital y las innovaciones tecnológicas (Romero & Vera, 2014, p. 62). China se encuentra en medio de una reestructuración para hacer del consumo interno el factor clave de su economía; en 2010, éste representó el 34% de su producto interno bruto —la mitad de la aportación de Estados Unidos a su PIB, el cual fue de 70% (Knight, 2011)—. El sector servicios ahora representa poco más de

---

6. El Plan Quinquenal referente a 2011-2015 expresa el incentivo al consumo personal entre la población china. Para ello se adoptan diversas medidas que lo impulsan (Bregolat, 2011).

la mitad de su producción económica, y ha estado ascendiendo más rápido que su sector manufacturero. Las empresas de todo el mundo han puesto sus ojos en el vasto mercado de consumo chino (cctv Español, 2017). Este nuevo modelo de crecimiento en China permite entender que el desarrollo de esta nación está implicado en este proceso; en la hipótesis de Gereffi sobre el alcance del desarrollo se argumenta que se “...requiere un vínculo selectivo con diferentes empresas líderes de las industrias globales” (2001, p. 9). Entre ellas, para esta estrategia económica, se enfocan las cadenas trasnacionales del comercio minorista, tanto las marcas especializadas como los establecimientos fijos de supermercados, hipermercados, megamercados y, por supuesto, los centros comerciales, que albergan una diversidad de establecimientos. En el ámbito del comercio minorista virtual o comercio electrónico, el impulso es aún mayor. El mismo autor, Gereffi (2001), ubica el comercio minorista en las cadenas productivas globales dirigidas al comprador. Estas se integran por:

...los grandes detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca los cuales juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores (...) tales como el vestuario, zapatos, juguetes, artículos para el hogar, electrónica... (2001, p. 15).

En el grupo de los detallistas, Gereffi (2001) sitúa a Walmart entre los hipermercados de Estados Unidos; Sears y J. C. Penney, entre las tiendas departamentales provenientes también de Estados Unidos. Las especializadas en ropa deportiva Nike y Reebok —En un discurso, el gerente de Reebok China enuncia, “Para una marca de *fitness* no hay mejor país para invertir en este momento que China—,<sup>7</sup> así como marcas de ropa: Liz Claiborne, The Gap y The Limited. Los beneficios económicos de estas empresas se generan por las combinaciones de alto valor, diseño, comercialización y ventas, al vincular las fábricas y los comercializadores en los mercados de consumo de mayor

---

7. En el caso de la empresa Reebok, propiedad de Adidas, sus estudios sobre los gustos y preferencias del consumidor chino le han permitido abrir siete unidades en 2017 en ciudades como Wuhan, Qingdao, Hangzhou y Beijin. La expansión de nuevas tiendas se proyecta hasta el año 2020, con un total de 500 establecimientos nuevos. En palabras del gerente de Reebok China, “Para una marca de *fitness* no hay mejor país para invertir en este momento que China. Hemos dedicado mucho tiempo y energía a elaborar una estrategia en China que responda a las necesidades específicas de los consumidores chinos en términos de productos, mensajes y experiencias. Santamaría, B. (2017). Fashion Network, 3 de abril. Disponible en: <http://es.fashionnetwork.com/news/ReebokacelerasuexpansionenChinacon500nuevastiendaspara2020,811540.html#.WgtGk9PWzIU>

demandas efectivas (Gereffi, 2001, p. 16). Otras marcas que forman parte de la oferta de bienes en China son: Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Vacheron Constantin, Cartier, Tiffany y Zara (tabla 2). Empresas provenientes de diversos países llegaron a China desde 1992; la más reciente fue en 2007. Como puede apreciarse, desde finales del siglo XX las marcas exclusivas de los productos occidentales de lujo van induciendo el consumo de la población china de ingresos medios y altos.

*Tabla 2*  
Marcas de bienes personales en China, 2011

<i>Marcas</i>	<i>País de origen</i>	<i>Año de llegada</i>	<i>Unidades</i>	<i>Productos</i>
Louis Vuitton	Francia (1854)	1992	15	Maletas, bolsas, accesorios
Gucci	Italia (1921)	2001	20	Maletas, relojes, perfumes
Chanel	Francia (1910)	1999	8	Ropa de moda
Vacheron Constantin	Suiza (1755)	2000	7	Relojes exclusivos
Cartier	Francia (1847)	1997	19	Relojes
Tiffany	E.U. (1837)	2001	11	Joyería
Zara	España (1974)	2006	35	Ropa de moda
H&M	Suecia (1947)	2007	34	Ropa y cosméticos
Uniqlo	Japón (1949)	2002	68	Ropa y complementos

Fuente: Elaboración propia con datos de Knight (2011). Disponible en [http://iberchina.org/frame.htm?images/archivos/retail\\_china\\_hktdc.pdf](http://iberchina.org/frame.htm?images/archivos/retail_china_hktdc.pdf).

Los formatos de las cadenas minoristas extranjeras también forman parte del cambio en el consumo en China, con los hipermercados, supermercados, tiendas departamentales y tiendas especializadas liderando el nuevo consumo. La población china es el objeto a conquistar, a persuadir por las firmas extranjeras, principalmente la clase media alta, la cual genera ingresos anuales de entre 6,800 y 8,100 dólares de Estados Unidos. Se espera que la proyección del crecimiento de las familias de hogares con ingresos altos pase del millón a los trece millones en 2025. La clase media baja se perfila con un incremento de 290 millones a 525 millones de personas, en el lapso de diez años, de 2015 a 2025 (Krokuo, 2016). La población china que nació entre 1978 y 1990, y que pertenece a la clase media, se caracteriza por el hijo único y por el deseo de consumir o comprar bienes personales, sin prever el ahorro, en contraste

con la práctica de las generaciones anteriores, que reducían el consumo, ya que dedicaban parte importante de su ingreso al ahorro, como previsión de la pensión, los servicios médicos y la educación (Krokou, 2016). Este segmento del mercado que oscila entre los 28 y 40 años de edad es una fuente potencial de consumo de bienes personales.

Las marcas, así como las cadenas de tiendas en sus diferentes formatos, han registrado incrementos en sus establecimientos en China; en 2015 las tiendas departamentales se expandieron en 6.6%; los hipermercados<sup>8</sup> y supermercados<sup>9</sup> se multiplicaron en 5.3%, y las tiendas de conveniencia en 9.8%; estas últimas son las que más se propagaron (Lam & Li, 2017). En el grupo de las primeras diez cadenas minoristas en China en 2016 por sus ingresos por ventas, según el *Fung Business Intelligence Centre* (Lam & Li, 2017), Walmart se ubica en la quinta posición, con una tasa de crecimiento del 1.6%, muy lejos de Suning Commerce Group Co. Ltd., con un crecimiento del 24.4%, y de China Resources Vanguard Co. Ltd., que registró un aumento en sus ingresos por ventas en ese año del 5.2%. A pesar de que Walmart no ha tenido el crecimiento esperado, se coloca entre las diez primeras minoristas en China, y como minorista extranjera es la número uno en ese año, posición que ha ido escalando, dado que en 2012 y 2013 mantuvo el segundo lugar después de los hipermercados RT-Mart Shanghái (tabla 3). Esta última es originaria de Taiwán, pertenece a Sun Art Retail Group Limited, *holding*<sup>10</sup> de inversión que opera hipermercados y plataformas de comercio electrónico en China. El *holding* es, a su vez, subsidiario de Art Retail Holdings Limited (S&P Global Market, 2018). La competencia de Walmart entre el segmento de minoristas extranjeras en China es la francesa Carrefour, la cual mantuvo también la cuarta posición durante el mismo periodo.

- 
8. Tiene un piso de venta de entre 4,500 y 10,000 metros cuadrados, manejan entre 30 mil y 50 mil artículos. La tienda es a la vez bodega; permite la recepción directa de la mercancía, y son los propios proveedores los que las acomodan. El 60% son mercancías generales y el 40% alimentos. Tiene estacionamiento hasta para 2,000 vehículos.
  9. Sistema comercial con máxima exhibición de la mercancía en muebles, y exhibidores al alcance del consumidor para su autoselección, con un piso de venta de 500 a 4,500 metros cuadrados y un mínimo de 50 empleados. Los productos cuentan con su precio en etiqueta o código de barras. Incluyen abarrotes, perecederos, bebidas, enseres mayores y menores, productos para el hogar, ropa y productos de belleza. Línea mínima de 5.
  10. Sociedad financiera que posee la mayoría de acciones y lleva la administración de un conjunto de empresas que se dedican a diversas actividades económicas o industriales (*holding*, en diccionario Oxford).

*Tabla 3*

Minoristas extranjeros en China por sus ingresos por ventas, 2012-2013

<i>Rank 2012</i>	<i>Rank 2013</i>	<i>Empresa</i>	<i>Origen</i>	<i>Tiendas</i>	<i>T.C.</i>
1	1	RT-Mart Shanghái	Taiwán	254	20.5
2	2	Walmart (China) Investment Co. Ltd	E.U.	407	3.0
3	3	Yum! Brands Inc. China Division	E.U.	6 000	15.4
4	4	Carrefour China Inc.	Francia	236	8.3
5	5	Best Buy Co., Inc.	E.U.	189	(-25)
6	6	Tesco China	Reino Unido	144	29.7
7	7	Parkson Retail Group Ltd.	Malasia	58	20.8
	8	Golden Eagle International Shopping Center	China	27	(-3.6)
8	9	Metro Jinjiang Cash & Carry Co. Ltd.	China	75	19.0
9	10	Lotte Mart	Corea del Sur	110	11.1

Fuente: Lam, Li & Gong (2014). Disponible en: [http://www.iberchina.org/files/china\\_retail\\_market\\_fung.pdf](http://www.iberchina.org/files/china_retail_market_fung.pdf).

## *2.1. Walmart Stores Inc. y Walmart China*

Como se observa en la tabla 3, Walmart es parte importante de las ventas de bienes de consumo en China. Esto empezó en 1996, cuando llegó por primera vez a tierras orientales ofreciendo una diversidad de mercancías que rompían con todos los esquemas de ventas tradicionales —en Japón se introdujo en 2002, y en la India en 2007—. Ofrecía productos empacados y con etiquetas que explicaban las características del producto y el precio impreso. Al mismo tiempo, ofrecía rebajas en los precios de los bienes de consumo personal,<sup>11</sup> algo no muy acostumbrado en China. Los formatos con que se introdujo fueron los supermercados e hipermercados en sus versiones de Supercenter y Sam's Club, ubicados en una de las ciudades más prospertas económicamente del este de China, Shenzhen. Actualmente se ubica en 189 ciudades. Las características del Supercenter comprende los 15,236 metros cuadrados donde se ofrecen

---

11. Se entiende como bienes y servicios los productos finales del proceso productivo (Abel y Bernanke, 2005, p. 732), y como bien normal el que eleva su demanda al incrementarse el ingreso del consumidor final, manteniendo todo lo demás constante —precio y preferencias (Mankiw, 2009, p. 849).

alimentos frescos, ropa y electrodomésticos. Sam's Club se estructura de un área aproximada de 21,367 metros cuadrados, y ofrece poco más de 4,500 artículos generales, abarrotes, alimentos frescos, secos, electrodomésticos, muebles y ropa. La superficie destinada a cajones para estacionamiento alcanza los 1,500 por unidad comercial. Actualmente opera en China 439 unidades y emplea a 103 mil trabajadores —colaboradores— (Corporate Walmart, 2018). En China cuenta con ocho centros de distribución en general y once centros de distribución de productos frescos. Entre las asociaciones más recientes que ha realizado Walmart con unidades minoristas chinas se encuentra la alianza en 2016 con JD.com, empresa minorista de comercio electrónico.<sup>12</sup> Esta unión le permite ofrecer las mercancías importadas de Sam's Club en línea con una entrega de uno a dos días, a través de la red de almacenamiento y distribución —cadenas de suministro— en la propia China que abastece a una población de 600 millones de consumidores. Entre los productos que se pueden comercializar vía electrónica se encuentra la comida rápida, con una entrega en tiempo no mayor a las dos horas, como un objetivo prioritario para lograr la preferencia del consumidor joven. Esto sin afectar los establecimientos físicos de Walmart (Corporate Walmart, 2018). Walmart no es la única minorista en China: un año antes de su entrada, en 1995, Carrefour<sup>13</sup> —competencia minorista de Walmart— incursionó también en el mercado chino con sus formatos de supermercados e hipermercados, y estableció una empresa conjunta con socios chinos en Shanghái y Beijing (Carrefour, 2017). Una alianza estratégica de la cadena minorista francesa fue con su homóloga Hebei, Baolongcang, al adquirir en 2010 30 establecimientos comerciales, lo que representa el 51% de sus acciones (Yu, 2010). Hoy en día su cuota de mercado en China es del 3.3%, precedida por Walmart, con un mercado cautivo del 5.5% (Tobar, 2018). Empero, ¿cuál es la magnitud de la presencia de Walmart China en relación con el total de Walmart Stores? Con datos de la multinacional y cálculos propios, los resultados son apenas perceptibles en cuanto a la participación en esta última (tabla 4). En unidades, Walmart China

- 
12. JD.com, Inc. Está entre las compañías que lideran las ventas directas en línea de China y la compañía de Internet. Al 31 de marzo de 2016, JD.com operaba siete centros de despacho de pedidos y 209 almacenes, y un total de 5,987 estaciones de entrega y estaciones de recolección en 2,493 distritos y condados de China, JD.com es miembro de NASDAQ100 (Corporate Walmart, 2018).
  13. Para diciembre de 2016 Carrefour generó ingresos por ventas en 103,700 millones de euros en las 12,300 unidades que opera en 30 países. Los clientes por día se contabilizan en trece millones. Emplea a 385,000 trabajadores. El segmento internacional obtiene el 53% de ingresos. Carrefour (2017).

solo participa con el 3.6%; en el número de trabajadores, con el 3.8% —emplea en promedio 200 trabajadores por establecimiento, por debajo de los 277 que contrata en Estados Unidos—. Actualmente Walmart Stores Inc. opera en su país de origen 5,412 tiendas y emplea a poco más de 1,500,000 personas; en la India opera veinte unidades con 4,000 trabajadores, en promedio 200 por establecimiento; en Japón presenta una relación promedio menor, con un total de 430 unidades, y contrata a 38,336 trabajadores, solo 102 en promedio por local (Corporate Walmart, 2018). A pesar de encontrarse en el mayor mercado del mundo, este solo representa el 3.6% de sus clientes totales, y de sus ingresos estos registran tan solo el 2.6%. Los resultados generados están en función de los ingresos obtenidos en ese nicho de mercado. La productividad por establecimiento y por trabajador son dos factores relevantes para decidir permanecer en el mercado minorista.

*Tabla 4*  
Aportación de Walmart China a Walmart Stores, Inc., 2017

	<i>Walmart Stores Inc.</i>	<i>Walmart China</i>	<i>Walmart China (participación) especificar que es %</i>
Unidades	11,527	439	3.6
Empleados	2,300,000	87,800	3.8
Clientes/semana	260,000,000	9,563,320	3.6
Ingresos/ventas USD	482,000,000,000	12,903,210,000	2.6
Productividad USD			
Establecimiento	41,814,869.4	29,390,000	-
Empleados	209,565.2	146,278.2	-
Clientes	1,853.80	1,853.9	-

Fuente: Elaboración propia con datos de Corporate Walmart (2018). Disponible en: <https://corporate.walmart.com/our-story/locations/china#/china> y cálculos propios. Año fiscal 2017.

Una de las estrategias más utilizadas por los minoristas multinacionales para elevar sus ingresos por ventas es la alianza con el detallista mejor colocado en el sector; Walmart realizó esta medida una vez más, ahora en China —como lo hizo en México, Brasil, Argentina, Centro América, Reino Unido, Alemania, Corea, África y en general en todos los países donde ha incursionado—, fue la asociación en el año 2007 con la cadena taiwanesa Trust Mart, una de las más grandes minoristas en China. El vínculo oficial le costó 1,000 millones de

dólares de Estados Unidos (“Walmart pagó,” 2007), lo que representa el 35% de la minorista, que operaba en ese entonces 101 establecimientos y empleaba a 31,000 trabajadores en 34 ciudades —entre las cuales están Guangzhou, Xiamen y Shanghái— en diecisésis provincias y municipios. Esto representa uno de los alcances geográficos de mayor expansión del sector de hipermercados en ese país. Trust Mart fue uno de los precursores en la venta de bienes a través de los hipermercados en China en 1996. Esta adquisición elevó los ingresos por ventas de Walmart China (tabla 5) y pasó la aportación de los ingresos por ventas de 0.81% a 2.2% un año después. De ahí la importancia de aliarse con cadenas con un mercado cautivo, por su conocimiento del consumidor local y de la logística de la empresa en todos los ámbitos. Como se advierte en la tabla 5, el crecimiento de la tasa de ingresos por ventas de Walmart en China es lento y con excesivos movimientos cílicos; es decir, no existe una tendencia sostenida. En nueve años, de 2008 a 2017, su aportación en los ingresos por ventas fue de 2.2% a 2.7%, una aportación promedio anual del 2.5%. Empero, la tasa de crecimiento de los ingresos por ventas totales de Walmart Stores presenta una panorámica de tendencias variables, con una tasa promedio anual de 6.2%, tres veces superior a la de Walmart China.

Tabla 5

Tasa de crecimiento de los ingresos por ventas  
de Walmart Stores Inc. y Walmart China, 2000 - 2017

Años	Ingresos/ventas Walmart Stores (mdd)	Tasa de crecimiento	Ingresos/ventas Walmart China (mdd)	Tasa de crecimiento	Participación Walmart China/ Walmart Stores (%)
2017	485,873	0.80	12,903.63	1.40	2.6
2016	482,000	(-0.04)	12,724.84	(-3.09)	2.6
2015	482,229	1.92	13,131.10	1.42	2.7
2014	473,100	0.83	12,946.62	1.31	2.7
2013	469,200	4.91	12,778.38	7.71	2.7
2012	446,950	5.95	11,872.72	4.54	2.6
2011	421,849	3.30	11,356.39	17.30	2.6
2010	408,214	0.50	9,679.87	(-3.21)	2.3
2009	405,851	7.10	10,001.00	17.94	2.4
2008	378,799	7.90	8,479.69	196.39	2.2
2007	351,139	11.2	2,860.92	86.12	0.81
2006	315,654	9.50	1,537.10	0.80	0.48
2005	288,189	11.4	1,524.83	27.74	0.52
2004	258,681	4.90	1,193.69	43.15	0.46
2003	246,525	12.5	833.84	42.72	0.33
2002	219,812	13.7	584.24	74.39	0.26
2001	193,295	15.8	335.01	148.10	0.17
2000	166,809	-	135.82	-	0.08

Fuente: Elaboración propia con información de Corporate Walmart (2018).

No obstante el movimiento cíclico de la tasa de crecimiento de los ingresos de Walmart Stores Inc., la revista *Fortune* (2018b) la coloca a escala global entre las tres primeras posiciones por la obtención de ingresos por ventas de 1999 a 2017. La cadena estadounidense continúa siendo el minorista número uno, por sus ingresos por ventas en establecimientos fijos; es decir, por transacciones directas al consumidor final en el establecimiento. Es importante señalarlo, dado que entre los minoristas el comercio electrónico está desta-

cando con organizaciones como Amazon.com<sup>14</sup> y Alibaba,<sup>15</sup> inclusive como férrea competencia en el comercio minorista desde el mercado virtual. Estas son empresas que realizan transacciones de compra venta exclusivamente a través de comercio electrónico, mercado que Walmart está tratando de abordar sin dejar de operar los establecimientos fijos. Esto explica, en gran medida, el altibajo en los ingresos de Walmart Stores Inc. y su filial Walmart China, la cual está incursionando obligadamente en el comercio electrónico, donde el consumo se ejerce potencialmente entre los jóvenes. Es un mercado que necesariamente tiene que explorar para poder permanecer y expandirse en territorio chino; sin embargo, continúa proyectando el crecimiento en el número de establecimientos fijos. Un aspecto que es importante destacar de Walmart China es el eminente uso de tecnología de la información y la comunicación en el traslado y la venta de todas sus mercancías, desde que ingresan a sus centros de distribución hasta que se realiza el proceso de compra-venta por el consumidor final, en cualquiera de sus diferentes formatos o vía comercio electrónico. Los bajos ingresos por ventas, reflejados en una reducida productividad, no son por falta de tecnología, es la poca aceptación o preferencia de sus productos, de sus establecimientos y de su logística de ventas por el consumidor chino. Esto obedece a la cultura tradicional en China, dado que Walmart se dirige a la población de ingresos medios y bajos, a los cuales pretende atraer con sus ofertas *de precios bajos todos los días*. Sin embargo, ese segmento del mercado prefiere realizar las compras de manera tradicional, sin empaque, y donde se pueda escoger la mercancía con las propias manos. Walmart ha tratado de acoplarse a esta forma, con muy poca aceptación. Ello se refleja en sus menores ingresos por ventas.

Ante la embestida de los gigantes del comercio electrónico y el incremento de las ventas en línea en China, aproximadamente el 46% de los consumidores chinos adquieren sus bienes personales vía comercio electrónico (Meola, 2016), y Walmart realizó en 2016 una alianza con la firma de comercio elec-

- 
14. Amazon.com, empresa fundada en 1994, con sede en Seattle, dedicada a la industria de los servicios por internet y venta al por menor. En el ranking de la revista *Fortune* pasó de la posición 492 en el año 2000 al número 12 en el 2017, con una generación de ingresos por ventas de 135,987 millones de dólares (*Fortune 500*, 2018a).
  15. Alibaba Group, empresa china, surgió en 1999 por Jack Ma. A través del sitio *web*, fomenta la exportación de productores chinos. Actualmente se ha convertido en un líder mundial en comercio móvil y en línea. En la actualidad, la compañía y sus empresas relacionadas operan los principales mercados minoristas y minoristas en línea, así como las empresas de computación en la nube, medios digitales y entretenimiento, iniciativas de innovación y otros (Alibaba Group, 2018).

trónico JD.com. Anteriormente, en 2011, ya había llevado a cabo otra asociación para adquirir una participación minoritaria en el *holding* de Yihaodian, empresa de comercio electrónico china, y la adquirió en su totalidad en julio de 2016. La firma opera 250 unidades en Shanghái, Beijing, Guangzhou; en total, en 200 ciudades (Corporate Walmart, 2011). Pese a las intervenciones con las firmas del comercio electrónico, a mediados de 2016 Walmart China solamente captaba el 1.6% de las compras a través del comercio electrónico, mientras que Alibaba concentraba el 47%, con 14,000 tiendas, solo en el área rural, mientras que JD.com acapara el 20%, con 6,000 almacenes (Meola, 2016). Otra disposición de Walmart para acrecentar los ingresos por el comercio electrónico y hacer frente a la competencia fue establecer el servicio de comercio electrónico transfronterizo dentro de la aplicación Walmart China, donde se ofrecen aproximadamente 200 productos elaborados en el extranjero con marcas como Starbucks, Aveeno y Burt's Bees. Un punto a favor de Walmart es la preferencia de poco más del 60% de los consumidores finales de China por las mercancías provenientes de Estados Unidos (Meola, 2016).

No obstante los esfuerzos por permanecer en la comunidad china pese a las dificultades con el consumidor local por su tradicional forma de consumo, Walmart China trata de adecuarse a las exigencias y los cambios que le impone su cultura y, sobre todo, las nuevas generaciones, que adquieren los productos vía comercio electrónico; sin embargo, los resultados no son del todo favorables, la productividad lo evidencia.

El incremento en los ingresos por ventas de las empresas comerciales, por la aceptación en precios y calidad y la consecuente demanda de las mercancías, es el reflejo de la competitividad. Jeannot lo expresa de la siguiente manera: “La competitividad de manera simple y generalmente aceptada consiste en lograr posiciones de dominio en los mercados respectivos en función de los precios y la calidad de los productos...” (1999, pp. 9-10). Walmart trata de ser competitivo reduciendo precios, los cuales se generan por los bajos costos de producción y de operación, en buena medida por el uso de tecnología y las innovaciones en la organización. Una posición que coincide con Jeannot es la de Marcovitch y Silber, al afirmar que “una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los que ofrece la competencia tanto en lo que se refiere al precio como en la calidad” (1998, p. 65). La competitividad se puede contraer, de acuerdo con Romo y Musik, “...la pérdida de competitividad se traduce en una baja en las ventas y menor participación del mercado...” (2005, p. 203). Se puede colocar a Walmart China en

esta situación al observar, en los dieciocho años que van de 2000 a 2017, una tendencia de crecimiento inestable en los ingresos por ventas y decrecientes en los últimos años. Esta reducción en los ingresos por ventas explica la baja productividad que se observa en los establecimientos y en los trabajadores. Por lo tanto, los bajos ingresos por ventas no permiten a Walmart China ser una empresa productiva ni competitiva. Una definición sobre competitividad empresarial para explicar la declinación de Walmart China es la de Hernández y Romero (2009): "...se obtiene midiendo la posición competitiva de acuerdo con su inserción en mercados internacionales (...) así como de la capacidad de la organización para integrar cambios según la demanda y la evolución de los mercados" (citados en Pérez, Camacho & Arroyo, 2013), esto último es lo que Walmart China no ha podido modificar —como sí lo ha hecho en otros países—, la demanda del consumidor chino de acuerdo con sus estereotipos de consumo estadounidense. En este sentido, en *Los desafíos de la competitividad* (1997), Coriat argumenta que la competitividad consiste en poder ofrecer lo que los consumidores locales demandan de acuerdo con su cultura:

...la competitividad no es solamente bajos costos, sino la capacidad de adaptarse a demandas variadas. Se puede tener precios formidables, pero si no se satisfacen las normas culturales, las normas técnicas y los hábitos de consumo locales, no se tendrá éxito en ese mercado (1997, p. 17).

Walmart China ha identificado el perfil cultural del pueblo chino; sin embargo, también introduce sus productos de marca propia y los establecimientos según la logística del consumidor estadounidense. Esta frágil situación de Walmart China se expresa en la productividad<sup>16</sup> que obtiene por establecimiento y por trabajador. Es decir, cuántos ingresos generan las unidades y los trabajadores. Las dos variables indican una tendencia a la baja; los mejores años en la productividad por establecimiento fueron 2007 y 2009 (tabla 6).

---

16. La productividad se obtuvo del cociente de ingresos por ventas y número de trabajadores (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016, p. 1), y de ingresos por ventas y número de establecimientos.

*Tabla 6*  
 Productividad por establecimiento y empleados  
 de Walmart China, 2000 – 2017

<i>Años</i>	<i>Productividad/ establecimiento (Dólares)</i>	<i>Productividad/ empleado (Dólares)</i>	<i>Tasa de crecimiento anual</i>
2017	29,390,000	146,956	(-0.2)
2016	29,453,703	147,268	(-7.8)
2015	31,948,905	159,744	(-5.2)
2014	31,970,000	159,827	(-1.7)
2013	32,513,000	162,569	1.33
2012	32,080,000	160,432	(-7.45)
2011	34,620,000	173,356	(-0.05)
2010	34,690,000	173,458	(-15.7)
2009	41,160,000	205,781	17.90
2008	34,900,000	174,465	(-10.9)
2007	39,190,000	195,890	42.70
2006	27,446,428	137,232	(-22.5)
2005	35,441,860	177,209	1.00
2004	35,088,235	175,441	9.50
2003	32,038,461	160,192	4.23
2002	30,736,842	153,684	0.92
2001	30,454,545	152,272	35.50
2000	22,500,000	112,500	-

Fuente: Elaboración propia con datos de informes financieros de Walmart Stores Inc. de 2000 a 2017, Corporate, Walmart (2018).

Del año 2010 en adelante la tendencia es de un rendimiento menor por establecimiento. La productividad por empleado registra la misma línea de descenso a partir de 2010, lo cual implica que a la multinacional Walmart Stores le está siendo difícil conquistar el mercado chino. La productividad registra un declive prácticamente en casi todos los años desde 2006 hasta 2017, lo que hace poco competitiva a Walmart China.

Esta comunidad no se ha adaptado del todo a sus formas de venta con su eslogan de *precios bajos todos los días o ahorra dinero para vivir mejor*. Al respecto, Ross, economista de la Universidad Renmin de Pekín, argumenta

que Walmart se desempeña como otros minoristas occidentales que operan en China:

Están usando el mismo modelo de su país de origen sin darse cuenta de que tienen que adaptarlo. Asumen que China es un país con una gigantesca clase media que pronto va a ser igual que en sus países y no se dan cuenta de las características propias del mercado chino (Ross, citado en Justo, 2014).

El consumidor chino tiene sus gustos y preferencias definidas, sobre todo en la población adulta, la cual no muestra aprobación por los precios bajos, dado que puede significar baja calidad en la mercancía. La publicidad a través de folletos y cupones corre la misma suerte, es poco confiable. En general, el consumidor chino es desconfiado, así lo expresa el director de operación de Walmart China en Shenzhen: "...el de China es por mucho, el mercado más difícil por el nivel de desconfianza que hay entre los consumidores" (AP, 2016).

Un rubro que también explica la reducida preferencia por los productos que ofrece Walmart a la comunidad china es que el consumidor prefiere, al momento de la elección de compra, tocar y sentir directamente el producto, fuera de empaque, como es el caso de

Zhong Guoyan que recorre el sector de pescados en un Wal-Mart. Analiza las aletas, para asegurarse de que brillen y estén firmes. Observa los ojos, tratando de ver si sobresalen. Cuando vengo por aquí, siempre miro a fondo (...) Si se ven bien, los compro. Pero no los llevo por el solo hecho de que están baratos.

En los Wal-Mart de Estados Unidos el cliente no puede tocar el pescado. Pero China es otra historia... (AP, 2016).

Los jóvenes entre 15 y 35 años adaptados a la tecnología de los teléfonos inteligentes es el mercado a estudiar y explotar a través del comercio electrónico, con más relevancia que el de los establecimientos fijos. Este segmento de consumidores tiene más tendencia al cambio en los hábitos de consumo al estilo occidental, son los que realizan las ventas de las marcas exclusivas de ropa y accesorios que se mencionan en la tabla 2. Walmart ofrece imitaciones que no son aceptadas por los jóvenes profesionales y con empleos que generan ingresos medios y altos en las zonas urbanas.

Una estrategia más de Walmart para elevar sus ventas se encuentra en la *oferta* de los alimentos, al considerar que es una compra prioritaria; si se logra que los chinos adquieran comida en sus tiendas, aumentará la proba-

bilidad de vender otros productos como ropa, zapatos, electrónicos, entre otros. Walmart, consciente de sus deficiencias en el mercado chino, planea atraer la preferencia del consumidor final con el ofrecimiento de más servicios mediante el modelo *omnichannels*, que consiste en una red de hipermercados, supermercados y tiendas menores para afiliados. Sumadas a este proyecto se planean innovaciones en mercancías a bajo precio, pero con alta calidad; en la redefinición de los proveedores y en la creación de experiencias de compra interesantes y eficientes para los consumidores (“Walmart espera”, 2018).

Empero, dentro de estas medidas incluye la idea de duplicar sus establecimientos Sam’s Club —planea operar 40 en 2020 (“Walmart espera,” 2018)—, aun cuando estos no han sido del todo exitosos, dado que el consumidor chino no tiene espacio en los hogares para las compras en volumen, y la mayoría de los compradores que visitan los supermercados van en bicicleta, en transporte público o a pie (Maiz & Zhao, 2004, citados en Hernández & Valderrey, 2010). En el mismo sentido se encuentra la promoción de marcas propias, lo cual no le ha generado los resultados esperados desde sus inicios en territorio chino. Las innovaciones no solo se refieren a nuevas estrategias administrativas y de logística, también incluyen el desarrollo de tecnologías en los supermercados inteligentes; recientemente fue inaugurado el primero en Shenzhen. Para finales de 2018 se proyecta el centro automático para la distribución de perecederos, con la finalidad de fomentar la comercialización de alimentos frescos. La forma de pago rápida y segura para la empresa es otro de los puntos donde la innovación tecnológica se desarrolla por parte de Walmart. Actualmente está probando el sistema *Scan & go* en sus hipermercados en China, el cual permite a los clientes escanear el código de barras de los productos y pagar mediante un miniprograma de Wechat (“Walmart espera,” 2018). Esto no es nuevo; Walmart se ha destacado por sus innovaciones y el desarrollo tecnológico en el control, el traslado, la distribución y la comercialización de las mercancías, así como en las diferentes formas de pago de los consumidores finales, para que sean rápidas, seguras y que proporcionen toda la información posible al proveedor para el acopio y análisis de los datos.

### **3. Conclusión**

De acuerdo con los datos estadísticos de China en sus tasas de crecimiento y desarrollo económico desde hace más de tres décadas, por la investigación y el desarrollo de tecnología en sectores productivos clave, y la relevancia que en

función de ello representa para el crecimiento de la economía mundial, este país puede ser considerado en un tiempo muy cercano la *economía mundo* que caracteriza Braudel (1986). Su inserción en el mercado internacional a través de la IED también lo ha llevado a colocarse entre las primeras potencias. Esta política le ha permitido generar crecimiento y desarrollo económico en su país a raíz de las reformas estructurales que liberalizan su economía, y la conducen a ser el motor de la economía global. En esta nueva etapa en China se destaca la importancia de la inversión privada extranjera y local como generadora de empleo, de remuneraciones y de cambios en los hábitos de consumo de la sociedad china. Particularmente en este último aspecto, cuando se da un giro a las actividades productivas que van a sustentar el crecimiento económico de China, predominan las cadenas minoristas de marcas especializadas en bienes de consumo personal y las firmas de supermercados e hipermercados. Dentro del grupo de firmas especializadas se encuentran Nike, Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Vacheron Constantin, Tiffany, H&M, Zara, Cartie, entre otras. Entre las cadenas minoristas encontramos a Carrefour, Walmart Stores, Inc., con su filial Walmart China. La economía china incentiva el consumo de bienes personales para elevar el crecimiento económico, apoyada en la inversión privada en todos los sectores productivos, incluidos el comercio minorista y los servicios financieros. Dentro de estos últimos se destacan los bancos y su función de facilitadores del financiamiento, los cuales, desde la primera década del siglo XXI, empezaron a distinguirse en los *rankings* de las empresas más importantes del mundo, lo que acentúa su integración a la economía capitalista global. En China se concibe el círculo virtuoso de la creación de empleos-ingresos-consumo interno- para elevar su demanda agregada y con ello multiplicar su producto agregado.

El elevado nivel de empleos remunerados —China proyecta generar más de trece millones de empleos en 2018; sumados a los 65 millones que generó en los últimos cinco años (*China Hoy*, 2018), permitirán un incremento exponencial en la demanda de bienes personales— ha acogido el cambio en los hábitos de consumo de la población china estimulados por la imagen del consumo occidental de las empresas especializadas en ropa y artículos personales como en el consumo de los alimentos por las cadenas minoristas de supermercados e hipermercados. El consumo privado continúa incrementándose, en buena parte por la clase media; este consumo se elevó en 8.4% en 2015, incluso un aumento superior al PIB, que fue del 6.9%. Se proyecta que habrá 500 millones de chinos de clase media en 2030. Asimismo, se prevé un crecimiento del 5.5

promedio anual del consumo privado hasta 2030 (*The Economist*, citado en Díez, 2016). La presencia de Walmart China ha tenido muy poco peso en todo este contexto de reconfiguración del comercio privado en China, dado que la filial china solo representa el 3.6% de la totalidad de las unidades totales de la corporación; el número de colaboradores chinos es del 3.8%; el 3.6% de sus clientes. La participación de los ingresos es todavía menor, de tan solo el 2.6%, a pesar de que se ubica en una de las economías más pobladas del mundo, con su consecuente mercado interno. Su bajo ingreso en ventas no es falta de tecnología, es el reflejo de la poca aceptación de sus productos, de sus establecimientos y de su logística de ventas por el consumidor chino. Walmart trata de ser competitivo reduciendo los precios de sus mercancías, por los bajos costos de producción y de operación, en gran medida por el uso de tecnología y las innovaciones en la organización. Pese a ello, Walmart China es muy poco competitivo, eso lo demuestra la tendencia lenta e irregular de los ingresos por ventas en especial en los últimos años. Esta trayectoria de los ingresos por ventas explica la baja productividad que se observa en los establecimientos y en los trabajadores, la cual es generada por la poca preferencia de sus productos, de sus establecimientos y de su logística de ventas por el consumidor chino. En este país Walmart no ha podido influir en los hábitos de consumo de la sociedad, como sí lo ha hecho en otras poblaciones. Los bajos ingresos por ventas no permiten a Walmart China ser una empresa productiva ni competitiva. En este contexto, la productividad obtenida por trabajador y por establecimiento registra un declive prácticamente casi todos los años desde 2006 hasta 2017, lo que sustenta la baja competitividad de la cadena minorista. No obstante, Walmart considera a China un nicho de mercado potencial, por ser el más grande del mundo, por lo que se propone como objetivo prioritario: conquistar el gusto de los consumidores mediante precios bajos y calidad en las mercancías; redirección de la publicidad; selección de proveedores evitando los intermediarios y reduciendo costos, y la continuación del desarrollo de innovaciones tecnológicas en toda la operatividad de la empresa, desde el acopio del producto hasta su realización a través del mercado físico y en línea.

## Referencias

- Abel, A. y Bernanke, B. (2005). *Macroeconomía*. Madrid, España: Pearson Addison Wesley.
- Alibaba Group. (2018). *History and Milestones*. Recuperado de <http://www.alibaba.com/en/about/history>
- AP. (6 de junio de 2016). Wal-Mart cambia para conquistar el codiciado mercado chino. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/wal-mart-cambia-para-conquistar-el-codiciado-mercado-chino>
- Banco Mundial. (2015). *Crecimiento del PIB (% anual)* [archivo de datos]. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&start=1961>
- BBC/News. (19 de mayo de 2017). 5 ambiciosos proyectos con los que China quiere “sacudir” el orden económico mundial. *Tele13*. Recuperado de <http://www.t13.cl/noticia/negocios/bbc/5-ambiciosos-proyectos-de-infraestructura-con-los-que-china-quiere-sacudir-el-orden-economico-mundial>
- Braudel, F. (1986). *La dinámica del capitalismo*. México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Bregolat, E. (2011). La exportación y el consumo en China. *Estudios de Política Exterior*, (56). Recuperado de <http://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/la-exportacion-y-el-consumo-en-china/?add-to-cart=1114>
- Cámara Argentina de Comercio. (Enero, 2015). *Informe económico Repùblica Popular China* (Informe para el Observatorio de Comercio) Recuperado del sitio de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15342.pdf>
- Carrefour. (2017). *Presentation of the Group*. Recuperado del sitio de internet de Carrefour: <http://www.carrefour.com/group/presentation-of-the-group>
- CCTV Español. (2017). ENFOQUE: Resultados de gigante de comercio electrónico Alibaba reflejan fuerza de economía china. *China Hoy*. Recuperado de <http://www.chinahoy.mx/?p=5048&>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2002). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2002. Las empresas transnacionales y la competitividad de las exportaciones. Panorama general* (UNCTAD/WIR/2002/Overview) Recuperado de [http://unctad.org/es/Docs/wir2002overview\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/wir2002overview_sp.pdf)
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2005). Informe sobre las inversiones en el mundo 2005. *Las empresas transnacio-*

- nales y la internacionalización de la investigación y el desarrollo. Panorama general* (UNCTAD/WIR/2005/Overview) Recuperado de [http://unctad.org/es/Docs/wir2005overview\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/wir2005overview_sp.pdf)
- Coriat, B. (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Corporate Walmart. (13 de mayo de 2011). *Walmart Global eCommerce Announces Investment in Yihaodian, a Fast-Growing eCommerce Business in China*. Recuperado del sitio de internet de Corporate Walmart: [https://corporate.walmart.com/\\_news/\\_news-archive/investors/walmart-global-ecommerce-announces-investment-in-yihaodian-a-fast-growing-e-commerce-business-in-china-1563467](https://corporate.walmart.com/_news/_news-archive/investors/walmart-global-ecommerce-announces-investment-in-yihaodian-a-fast-growing-e-commerce-business-in-china-1563467)
- Corporate Walmart. (2018). *China*. Recuperado del sitio de internet de Corporate Walmart: <https://corporate.walmart.com/our-story/locations/china#/china>
- Díez, P. M. (21 de noviembre de 2016). Casi 500 millones de chinos serán de clase media en 2030. *ABC Economía*. Recuperado de [https://www.abc.es/economia/abci-casi-500-millones-chinos-seran-clase-media-2030-201611210143\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-casi-500-millones-chinos-seran-clase-media-2030-201611210143_noticia.html)
- Expansión / Datosmacro.com. (2018). *PIB de China* [archivo de datos]. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/china>
- Fanjul, E. (11 de diciembre de 2008). 30 años de reforma en China (ARI 164/2008). Recuperado del sitio de internet del Real Instituto Elcano: Núm. 164. Royal Institute. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari164-2008](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari164-2008)
- Forbes. (25 de diciembre de 2013). Las 25 empresas más grandes del mundo. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-masgrandes-del-mundo/>
- Fortune. (2018). *Rankings 1999 – 2017*. Recuperado de <http://fortune.com/rankings/>
- Fortune 500. (2018a). *Amazon*. Recuperado de <http://fortune.com/fortune500/amazon-com/>
- Fortune 500. (2018b). *Walmart*. Recuperado de <http://fortune.com/fortune500/walmart/>
- Furlong, A., Netzahualcoyotzi, R. & Hernández, A. (10/12/2016). Las Zonas Económicas Especiales de China. *Jiexi Zhongguo* (22). Recuperado de <http://politica-china.org/secciones/publicaciones/jiexi-zhongguo>

- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo*, 32(125), 9-37. Recuperado de <http://www.journals.unam.mx/index.php/pde/article/view/7389> doi: 10.22201/iiec.20078951e.2001.125.7389
- Gómez Chiñas, (2008). La estrategia china y rusa de apertura y liberalización. En R. Buzo, E. Pino, & T. Gutiérrez (Coords.), *Enfrentando el cambio. Estrategias de inserción de los países de la Cuenca del Pacífico en la Posguerra Fría*. México: UAM-Azcapotzalco / EON.
- Hernández, C. R., & Valderrey, F. J. V. (2010). Conociendo a la nueva clientela: una mirada al comportamiento del consumidor en Wal-Mart Supercenter en Shanghai. *Cuenca del Pacífico*, 13(39), 89-113. Recuperado de <http://www.mexicoylacuencadelpacifico.cucsh.udg.mx/index.php/mc/article/view/350/347>
- Holding. (n.d.). En *Diccionario Oxford* (). recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/holding>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015*. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825078829.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825078829.pdf)
- Jeannot, R. F. (1999). *La economía de mercado en el siglo XXI. Fundamentos institucionales*. México: Editorial Diana.
- Justo, M. (29 de diciembre de 2014). Por qué Walmart fracasó en China. *BBC-Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141216\\_walmart\\_china\\_fracaso\\_mercado\\_fp\\_finde](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141216_walmart_china_fracaso_mercado_fp_finde)
- Knight Frank. (2011). *Spotlight on China Retail 2011*. Recuperado del sitio de internet de IberChina: [http://iberchina.org/frame.htm?images/archivos/retail\\_china\\_hktdc.pdf](http://iberchina.org/frame.htm?images/archivos/retail_china_hktdc.pdf)
- Krokuo, D. (2016). *Estrategias de entrada en el emergente mercado electrónico chino*. Babelcube. Inc.
- Lam, T., Li, C., & Gong, E. (2014). *The Changing Face of China's Retail Market*. Recuperado del sitio de internet de Fung Business Intelligence Centre: [http://www.iberchina.org/files/china\\_retail\\_market\\_fung.pdf](http://www.iberchina.org/files/china_retail_market_fung.pdf)
- Lam. T. & Li, C. (mayo, 2017). (Mayo, 2016). *Top 100 retail chain operators in China, 2016*. Recuperado del sitio de internet de Fung Business Intelligence Centre: <https://www.fbicgroup.com/?q=reports/china-distribution-and-retail-0>

- Mankiw, G. (2009). *Principios de Economía* (Quinta edición). México, D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Marcovitch, J. & Silber, S. D. (1998). Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional. *REDES Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, Número especial marzo, pp. 45-81.
- Meola, A. (2 de junio de 2016). Walmart is lagging behind in China's e-commerce market. *Business Insider*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/walmart-is-lagging-behind-in-chinas-e-commerce-market-2016-6>.
- Morales M. A. (2015). La situación económica de la República Popular China. *Hechos y Derechos*. (29), Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechosderechos/article/view/7312/9248>
- Pardo, P. (20 de mayo de 2016). Walmart, la empresa que más factura en el mundo, en crisis. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/2016/05/20/5735b874e2704e347c8b46a1.html>
- Pérez, R. Z., Camacho, O. C., & Arroyo, G. C. (2013). El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 3(5). Recuperado de <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/204/289>
- Romero, A., & Vera, M. (2014). Las empresas transnacionales y los países en desarrollo. *Tendencias*, 15(2), 58-89. Recuperado de <http://revistas.udnar.edu.co/index.php/rtend/article/view/2047> doi: 10.22267/rtend.141502.43
- Romo, D. M. & Musik, A. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(33), 200-214. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>
- Santamaría, B. (03/04/2017). Reebok acelera su expansión en China con 500 nuevas tiendas para 2020. *Fashion Network*. Recuperado de <http://es.fashionnetwork.com/news/ReebokacelerasuexpansionenChinacon-500nuevastiendaspara2020,811540.html#.WgtGk9PWzIU>
- S&P Global Market. (2018). *Company Overview of Sun Art Retail Group Limited*. Recuperado del sitio de internet de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=100462712>
- Tobar, S. (8 de enero de 2018). *Amazon a punto de cambiar la historia, ¿comprará Carrefour o DIA?*. Merca2 en colaboración con Bloomberg. Recuperado del sitio de internet de merca2: <https://www.merca2.es/amazon-comprar-carrefour-dia/>

- United Nation Conference on Trade and Development. (2016). *Informe sobre las inversiones directas en el mundo 2016*. Recuperado de [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2016\\_Overview\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2016_Overview_es.pdf)
- Walmart espera expandir su presencia minorista en mercado chino. (04 de abril de 2018). *Spanish.people.com* Recuperado de <http://spanish.people-daily.com.cn/n3/2018/0404/c31620-9445787.html>
- Walmart pagó u\$s1.000 M por la cadena taiwanesa Trust-Mart. (27 de febrero de 2007). *iProfesional*. Recuperado de [http://www.iprofesional.com/notas/41778-Walmart-pago-us1000-M-por-la-cadena-taiwanesa-Trust-Mart?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/41778-Walmart-pago-us1000-M-por-la-cadena-taiwanesa-Trust-Mart?page_y=0)
- World Trade Organization. (2012). *Trade policy review: China* (WT/TPR/G/264). Recuperado de [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tpr\\_e/tp364\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp364_e.htm)
- Xinhua. (2017). China crea más de 65 millones de empleos en último lustro. *China Hoy*. Recuperado de <http://www.chinahoy.mx/?p=13154&>
- Xinhua. (2018). China creará más de 13 millones de empleos en 2018, dice premier. *China Hoy*. Recuperado de <http://www.chinahoy.mx/?p=14365#more>
- Yu, T. (15 de octubre de 2010). Carrefour buys 51% of Baolongcang. *ChinaDaily.com.cn*. Recuperado de [http://www.chinadaily.com.cn/business/2010-10/15/content\\_11414961.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2010-10/15/content_11414961.htm)