

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA

GRUPO MARTÍ: A SPECIALIZED COMMERCIAL CHAIN

Iviany Aracely Silahua Pavón*, Beatriz Pérez Sánchez**

*Pasante de la Licenciatura en Economía. División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2571-3392>.

**Doctora en Economía. Profesora Investigadora. División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Email: beatrizperez10@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9184-0579>.

Dirección para correspondencia: iviany94@gmail.com

Fecha de recibido: 6 de diciembre de 2018

Fecha de aceptación: 30 de enero de 2019

DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a25n71.3339>



SILAHUA-PAVÓN I. A., PÉREZ-SÁNCHEZ B.
ENERO-ABRIL, 2019. Año 25, Número 71. Págs. 1-15

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

RESUMEN

Se particulariza el estudio de Grupo Martí en un periodo de seguimiento de 1968 al 2011.

OBJETIVO: Conocer las características y estrategias competitivas, dimensión y estructura corporativa, que le permitieron constituirse en un grupo económico y permanecer en el mercado.

MATERIAL Y MÉTODO: Se emplearon los siguientes métodos: histórico, analítico y descriptivo. Se utilizaron fuentes secundarias que involucran la revisión de estudios elaborados por otros investigadores, así como registros de ventas de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión, páginas web e informes anuales del Grupo Martí, y la Bolsa Mexicana de Valores.

RESULTADOS: Las estrategias desarrolladas por el Grupo Martí, buscaron expandir su poder de concentración para monopolizar un mercado mayor en menos tiempo y con eficiencia financiera.

CONCLUSIONES: El grupo económico Martí es exitoso, porque ratifica las teorías de administración financiera y económica en entorno a la aplicación de estrategias que reflejan: a) crecimiento mediante creación de tiendas; b) diversificación de productos y servicios; c) convenios con proveedores; d) búsqueda de financiamiento mediante la bolsa y créditos bancarios; e) automatización administrativa; f) asociación y representación de intereses.

Palabras Claves: Grupo económico. Tiendas especializadas. Grupo Martí.

ABSTRACT

The study of Grupo Martí is particularized in a follow-up period from 1968 to 2011.

OBJECTIVE: To know the characteristics and competitive strategies, the size and structure of the company, which will allow it to be an economic group and remain in the market.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

MATERIAL AND METHOD: The following methods were used: historical, analytical and descriptive. Secondary sources were used that involved the review of studies prepared by other researchers, as well as sales records of the 500 largest companies in Mexico of the Expansion Magazine, web pages, and annual reports of the Martí Group, and the Mexican Stock Exchange.

RESULTS: The strategies developed by the Martí Group, sought to expand their concentration power to monopolize a larger market in less time and with financial efficiency.

CONCLUSIONS: The Martí economic group is successful because it ratifies the theories of financial and economic administration in relation to the application of strategies that reflect: a) growth through the creation of stores; b) diversification of products and services; c) agreements with suppliers; d) search for financing through the stock market and bank loans; e) administrative automation; f) association and representation of interests.

Keywords: Economic group. Specialized stores. Grupo Martí.

INTRODUCCIÓN

Las cadenas de tiendas aparecieron en el mercado a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, y para 1957 ya existían en 50 países, y México no es la excepción; entre 1940 y 1970 floreció el comercio detallista con la creación de grandes almacenes comerciales que hoy constituyen cadenas de tiendas (Clemente & Medina, 2009). Por ello, desde 1983 representantes de las cadenas de tiendas, se organizaron y constituyeron la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C., (ANTAD).

La ANTAD se conforma por un conjunto de empresas que operan en el sector comercio y las clasifica como su nombre lo indica por: a) tiendas de autoservicio, en las que registra 33 cadenas de tiendas; b) departamentales, con 15 cadenas; y c) las tiendas especializadas, que suman 59 cadenas (ANTAD, 2018). Por ende, vale la pena definir qué es una cadena de tiendas.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Las cadenas de tiendas son puntos de venta en varias ubicaciones que comparten una marca y administración central. Algunas cadenas de tiendas son sucursales de propiedad de una empresa, mientras que otras son franquicias de propiedad individual, de empresas operadas bajo un contrato con la empresa matriz. Las cadenas de tiendas tienen en común la comercialización centralizada y la compra, lo que resulta en el costo reducido para el consumidor y el mayor beneficio para la tienda (López, Segovia, García, & Beade, 2013).

Las cadenas de tiendas, sobre todo las especializadas, llevan las mismas mercancías a todas partes y significa una comodidad para el consumidor, quien adquiere más ventajas debido a que por lo general se establecen en centros comerciales, donde ofrecen una variedad de marcas para un grupo de artículos. El Grupo Martí no escapa de esta definición.

En la localización de las tiendas del Grupo Martí se ha considerado desde el emplazamiento de las tiendas hasta la estrategia de marketing. Por ello, un centro comercial elegido debe poseer una tienda ancla, ya sea una tienda departamental reconocida o una tienda de autoservicio, además, incluir tiendas de conveniencia para los consumidores que van de paso y con prisa, tiendas insignia, que pueden ser otras tiendas ancla, locales de ocio y entretenimiento, tales como restaurantes, cafeterías, bares, cines, y por supuesto, los centros de entretenimiento atlético de Martí, entre otros.

La principal actividad de Grupo Martí consiste en la compraventa de artículos deportivos, acondicionamiento y operación de centros de entretenimiento deportivo, a través de locales establecidos en los principales centros comerciales del Área Metropolitana y en algunas ciudades importantes del interior de la República Mexicana.

MATERIAL Y MÉTODO

Los métodos empleados fueron: el método histórico-crítico y el método analítico con un enfoque dinámico. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales (Concheiro, Frago, & Gutiérrez, 1979); el primero da mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos; y el segundo enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales, atiende la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero, Santín, & Tirado, 1983).

Se utilizaron fuentes secundarias que involucran la revisión de estudios elaborados por otros investigadores, así como registros de ventas de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión, las 1,000 empresas más importantes de México de la Revista Mundo Ejecutivo, sitio web de la empresa e informes y reportes anuales del Grupo Martí y de la Bolsa Mexicana de Valores.

Antecedentes históricos

El Grupo Martí inició sus operaciones en 1930, el catalán Domingo Martí Riera compró una tienda y empezó a vender artículos deportivos. Posteriormente, Domingo Martí Fortún y su hijo Alejandro convirtieron la empresa en una de las primeras tiendas especializadas de la Ciudad de México (Graglia, 2008).

En la década de los cincuenta, las ventas se incrementaron con la oferta de líneas de productos importados. En 1968, con la dirección de la segunda generación de la empresa, iniciaron una exitosa etapa de apertura de tiendas en la Ciudad de México, se inauguraron: la Casa Martí y la Plaza Universidad; la tercera tienda Martí en Insurgentes y en el centro comercial Plaza Satélite.

Financiamiento y deuda

En 1992 empezó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, y logró financiar con esos recursos otras actividades, tales como: el establecimiento de centros de entretenimiento familiar que iniciaron en 1993, de tal forma que fundó su primer club deportivo Sport City en 1994.

La devaluación de diciembre de 1994 afectó a Martí y en enero de 1995 los intereses de su deuda se incrementaron de forma alarmante; para mayo, sus obligaciones con bancos locales y extranjeros sumaron \$130,000 millones de pesos y sus ventas cayeron 11.7%. Ante la deuda, solicitaron una reestructura que no fue concedida y por ello, en marzo de 1996 se acogió a la suspensión de pagos y capitalizó 40% de adeudo a través de la venta de acciones a los acreedores. En 1999, Martí compró a los bancos \$12.5 millones de dólares para recuperar 100% de las acciones y cumplió sus pagos (Ruiz, 2004).

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Actualmente, el Grupo Martí, recibe financiamiento de varios bancos: Banco Inbursa, G.E. Capital, Banco del Bajío, Banamex, Protección Patrimonial Unión de Crédito, S.A. de C.V. Banco Invex, S. A., Santander Serfín, S.A., HSBC, y una línea de crédito con Wells Fargo Bank National Association y por lo regular son créditos que paga en el corto plazo (Grupo Martí, 2012).

Cronología de crecimiento

En 1991, adquirió la antigua fábrica de asbesto Eureka y para 1995, inauguró la primera tienda deportiva de acondicionamiento físico: Sport City Eureka, de tal forma que incursionó en el mercado de la salud y el acondicionamiento físico (Grupo Martí, 2016).

La instalación de su primer gimnasio inédito, presentó un concepto que revolucionó la oferta de los centros de entrenamiento, de una forma moderna *versus* los gimnasios de barrio, con infraestructura sencilla, pocos equipos y con menor exclusividad; la estrategia competitiva de Grupo Martí fue la localización; es decir, se establecieron en zonas cerca de grandes corporativos y avenidas transitadas (Vázquez, 2005).

En 1997, ya sin deudas, sumó 27 tiendas y un club deportivo. En 1999 registró 32 establecimientos. En 2004 Martí es considerado un clúster deportivo por desarrollar 10 unidades de negocio para nichos diferentes: 1) Sociedad Martí-Nike (ropa y calzado); 2) Bodegas Martí, 3) Sport City, 4) Sport City Juniors, 5) Woman-Workout, 6) Martí-Soccer, 7) Tiendas Martí, 8) Sport City Gym, 9) Universidad Sport City y 10) Website (Ruiz, 2004).

A partir de 2005, Martí incrementó su nicho de exclusivo a masivo, y replicó su formato en la clase media baja, inaugurando varios gimnasios low-cost, con menos máquinas y mensualidades más bajas (Vázquez, 2005). La marca Martí, se refiere a dicha marca, como diseño y logotipo distintivo, puesto que comercializa productos de marca propia.

En 2006, Martí ofertó 150,000 productos deportivos y contó con 350 proveedores de todo el mundo. Entre las marcas que ofreció en 2005, Nike es la marca número uno, al crecer un 30% en ventas, Adidas le sigue en porcentaje y la sorpresa fue Pumas que creció en 145% (Vázquez, 2006). Han desarrollado iniciativas de crédito al consumo, tales como: Ten/Diez, y programas de relación con deportistas: Proyecto Victoria.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Los principales proveedores son los siguientes:

Tabla 1
Proveedores de Grupo Martí

Nike de México, S. A. de C. V	Lotto
Reebok	Puma México Sport, S.A. de C.V.
Adidas de México, S.A. de C.V.	BH Exercycle D México, S.A. de C.V.
New balance	Cocodrile Distribution Company, S.A. de C.V.
Mexicana de Campismo	Suave y Fácil, S.A. de C.V.
West Coast Sports	Wilson Sporting Goods Co. de México, S.A. de C.V.
Fila	Biciclo, S.A. de C.V.
Rusell	Vista de Yucatán, S.A. de C.V.
Oakley	Bicicletas Mercurio, S.A. de C.V.
Umbro	

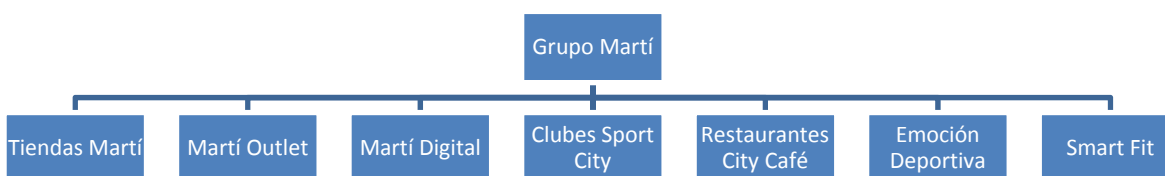
Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales del Grupo Martí.

Desinversiones

En 2008, el Grupo Martí vendió su empresa a Alfredo Harp Calderoni, quien pasó de poseer el 18.29 al 64.8% del control de las acciones, en una operación bursátil de 3,320 millones de pesos. La familia Harp Helú y su hijo, colocaron fuertes inversiones en varias empresas en México, después de la venta de Banamex. Alejandro Martí quien poseía el 52% del Grupo Martí se quedó con el 20% de acciones de la empresa, ante la imposibilidad de conseguir en el mercado 250 MDD para seguir con los planes de expansión del grupo, decidió venderla. El portafolios incluyó 17 clubes, casi 100 tiendas Martí, outlets, y los Sport City Premium (Anderson & Ángeles, 2008).

En el 2011, el Grupo Martí es considerado uno de los negocios más sólidos en México, debido a su crecimiento de más del 50% en números de tiendas, con alrededor de 70 aperturas y cerrando el año con más de 200 tiendas en sus diferentes formatos. En el 2012, salió de la Bolsa Mexicana de Valores, este acontecimiento significa que decidió otras formas de financiamiento y, en consecuencia, el grupo no asume la obligación de publicar sus informes financieros por ese medio.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

**Figura 1. Estructura Grupo Martí.**

Fuente: Elaboración propia con base en la página web del Grupo Martí, 2019.

Constitución del Grupo Martí

Grupo Martí, S.A.B MARTI (GMARTÍ) se constituyó el 14 de agosto de 1981, con una duración de 99 años (Grupo Martí, 2018). Grupo Martí, S.A.B. de C.V., es un holding, que controla a diversas subsidiarias y es un grupo de capital nacional. Martí creó su propio grupo económico a fin de asumir un rol más activo y menos dependiente de terceros en la cadena de suministros. Asimismo, creó empresas mediante las cuales logrará autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y encargarse de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que vende al crear sus propias bodegas o centros de distribución, realizar el transporte de sus mercancías y la venta al consumidor final. De igual manera, asumió la forma corporativa de integración vertical hacia adelante, en la cual la empresa matriz dispone de subsidiarias que ejercen el rol de proveedoras y cuenta con otras que le permiten encargarse de la distribución y/o de la venta al consumidor final, así como la construcción de su propia infraestructura deportiva.

En su estructura se contempla la operación de tiendas y centros de entretenimiento deportivo que se comercializan a través de membresías; posee compañías inmobiliarias que son propietarias de algunos locales comerciales en las que se instalaron las tiendas Deportes Martí y sus centros deportivos y el edificio de sus oficinas corporativas. También conserva empresas importadoras y exportadoras, que realizan la importación y exportación de toda clase de artículos que se comercializan; e incluye, además, las empresas cuyas tareas son la construcción, operación y explotación de sus propios centros deportivos.

A continuación, se muestran el total de unidades en operación (tiendas y centros de entretenimiento deportivo) en el periodo de 2002-2011.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Tabla 2

Número de tiendas (2002-2011)

Año	Tiendas
2002	80
2003	88
2004	100
2005	113
2006	134
2007	148
2008	158
2009	168
2010	187
2011	261

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales del Grupo Martí.

La diversificación de formatos ha resultado exitosa, a través de la creación de diversos centros de acondicionamiento que ofrecen una gama de servicios que van de menor a mayor infraestructura y tecnología: aeróbicos, gimnasio, áreas húmedas, vestidores, medicina deportiva, canchas de raqueta y alberca, programas especializados de embarazo y postparto para la mujer, escuela de natación y operador de carreras de ruta y restaurantes.

Los centros de acondicionamiento se ofrecen a varios segmentos de la población y clientes con diferentes clases de ingresos, entre ellos: Sport City, Sport City Entrena, Sport City Gym, Centro de Acondicionamiento Fitness Only, Sport City Junior, Centro de Desarrollo integral, Sport City Executive Lomas Plaza, Women's Workout, Corporate Wellness, Sport City Swim y Emoción Deportiva.

La labor del programa Emoción Deportiva es coadyuvar en la difusión sobre la importancia de practicar actividades que se relacionen directamente con la salud en la sociedad, tales como: participar en las convocatorias de carreras de rutas, actividades que provocaron un desarrollo exponencial en el número de inscritos: en 2006 se sumaron 75,000 asistentes; en 2007 se registraron 123,477; en 2008 se anotaron 154,699 y para el 2009 y 2010 se alcanzó las cifra de 156,000 y 155,000 participantes, respectivamente. Anualmente, Emoción Deportiva organiza y opera 60 carreras entre las que destacan: la Carrera del Día del Padre, el Maratón Internacional

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

de la Ciudad de México, circuito carreras BBVA Bancomer, circuito carreras Sport City, y circuito Nike, entre otras (Grupo Martí, 2016).

Durante 1998, Martí tomó la decisión de entrar en el mercado de bodegas, un nicho de mercado que representa el 64% de la pirámide socioeconómica de México. Las principales diferencias con una tienda Martí radica en la austeridad física de la tienda, la sencillez de esta (racks, cajas) y la mercancía en sí, grandes volúmenes a precio de bodega (Grupo Martí, 2007).

Tabla 3

Subsidiarias del Grupo Martí

Deportes Martí, S.A. de C.V.	Holding Simate, S.A. de C.V. (Icon Fitness de México, S.A. de C.V.)	Administradora Integral Firpo Izcalli, S.A. de C.V.	Sport City Guadalajara, S.A. de C.V.
Pro Italy Mark, S.A. de C.V.	Sport City, S.A. de C.V.	Administradora Integral Larca Coapa, S.A. de C.V.	Sport City Querétaro, S.A. de C.V.
Italy Sport Products, S.A. de C.V. (adquirida en 2010)	Sport City Monterrey, S.A. de C.V.	Inmuebles de Oaxaca Grupo Martí, S.A. de C.V.	Sport City Lomas Verdes, S.A. de C.V.
Importadora Martí, S.A. de C.V.	Sport City Cuernavaca, S.A. de C.V.	Inmuebles Jenny, S.A. de C.V.	Sport City Metropolitano, S.A. de C.V.
Importadora y Exportadora Indemar, S.A. de C.V.	Sport City Coyoacán, S.A. de C.V.	Servicios Administrativos Martí, S.A. de C.V.	Sport City Universidad, S.A. de C.V.
Inmobiliaria Larca Coapa, S.A. de C.V.	Sport City Veracruz, S.A. de C.V.	Servicios Corporativos Martí, S.A. de C.V.	Servicios Corporativos Sport City, S.A. de C.V.
Inmobiliaria Firpo Izcalli, S.A. de C.V.	Sport City Tijuana, S.A. de C.V.	Administradora Inmobiliaria Grupo Martí, S.A. de C.V.	Sport City Mérida, S.A. de C.V.
Inmobiliaria Martí de Santa Úrsula Tlalpan, S.A. de C.V.	Sport City Nutrition, S.A. de C.V.	Grupo Sport City, S.A. de C.V. y Subsidiarias	Sport City Pachuca, S.A. de C.V.
Deportes Martí, S.A. de C.V.	Sport City Cancún, S.A. de C.V.	Sport City Saltillo, S.A. de C.V.	Latamgym, S.A.P.I. de C.V.
Pro Italy Mark, S.A. de C.V.	Importadora Martí, S.A. de C.V.	Centro de Acondicionamiento Físico del Sureste, S.A. de C.V.	Servicios Deportivos para Latinoamérica, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales del Grupo Martí.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Martí empezó a explorar nuevos formatos de distribución a fin de llegar al mercado en el menor tiempo y costo a fin de retener a sus clientes. Por ende, la distribución reviste una singular importancia que rebasa la entrega de productos y servicios, y se visualiza más bien como un proceso que vincula a los fabricantes con el consumidor final y en el cual se consideran los cambiantes gustos y preferencias del comprador y el entorno económico; por consiguiente, distribución, cadena de suministro y logística se enlazan (Contreras, 2000).

A finales de septiembre del 2001, iniciaron las operaciones de almacenaje y distribución de productos y se inauguraron las nuevas instalaciones del Centro de Distribución en el Parque Industrial Toluca 2000 (Grupo Martí, 2007). En 2011, subcontrataron la operación de tres centros de distribución.

El Grupo Martí ha desarrollado una avanzada tecnología en informática, que le permite una eficiente operación de sus unidades y un adecuado control de las operaciones e inventarios. Han invertido en el desarrollo de sistemas para el manejo logístico de inventarios y de sus operaciones, generación de pedidos en tiendas tanto a proveedores como al centro de distribución, así como un eficiente sistema de puntos de venta en Tiendas Martí y Bodegas Deportivas.

Poder económico

El Grupo Martí detenta un gran poder económico por las cifras de venta de mercancías y servicios. Desde 1968, la acumulación de ganancias le permitió crear empresas y la reinversión de sus utilidades trajo como consecuencia la creación de un grupo económico cuyas inversiones y centralización del capital registran una participación de 80 años en el mercado mexicano. La evolución de sus ventas se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 4

Ventas de Grupo Martí 1998-2012

Año	Ventas	Año	Ventas
1998*	820	2008	3726
1999*	992	2009	3800.4
2000	1038.7	2010	4294.9
2001	1335.6	2011	5015.3
2002	1510.5	2012	5767.6

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

2003	1663.4	2013**	439.34
2004	1939	2014**	507.9
2005	2322.7	2015**	502.65
2006	2781.9	2016**	506.88
2007	3470.3	2017**	509.35

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión, en el periodo de 1998 a 2012 se contabilizó en millones de pesos.

*Las ventas de 1998 y 1999 se tomaron del artículo: Periodo de entrenamiento de la Revista Expansión (2004).

**Para el periodo 2013 a 2017 se consideraron las ventas reportadas en la lista de las 1000 empresas más importantes de México de la Revista Mundo Ejecutivo y se registraron en millones de dólares.

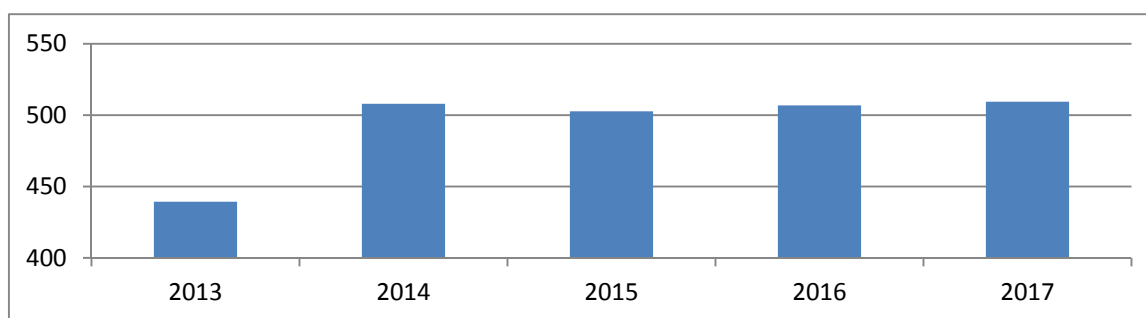


Figura 2. Ventas de Grupo Martí (millones de dólares).

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de las 1000 empresas más importantes de México de la Revista Mundo Ejecutivo.

Tabla 5

Empleados de Grupo Martí (1999-2012)

Año	Ventas	Año	Ventas
1999	1560	2006	3182
2000	1722	2007	2057
2001	2057	2008	5617
2002	2057	2009	5560
2003	2177	2010	5753
2004	2177	2011	6103
2005	2800	2012	5920

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Los datos del 2010 registran la colaboración de 5,753 empleados, de los cuales 2,123 se dedican a la operación de Tiendas Martí; 3,513 a Clubes y 117 a la administración de Grupo Martí, S.A.B. de C.V., en su conjunto. Del total de empleados mencionados, el 94.2% se definen sindicalizados y el 5.8% de confianza (Grupo Martí, 2011).

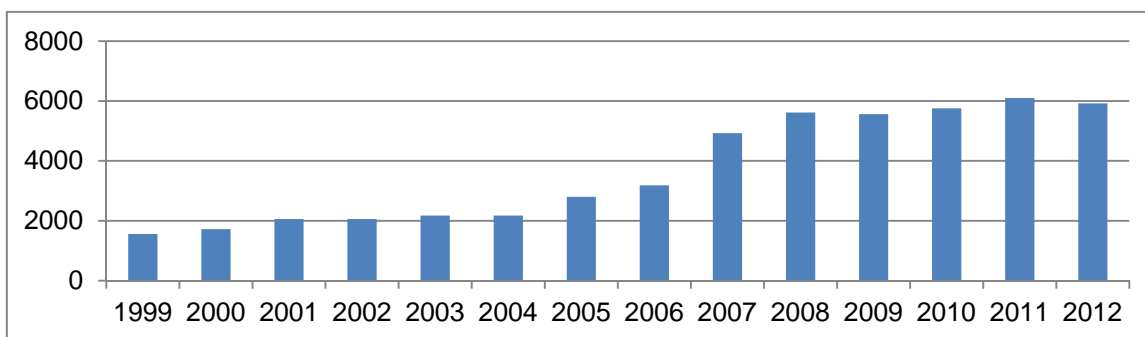


Figura 3. Número de empleados (1999-2012).

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión.

La forma tradicional del comercio, transitó a una lógica moderna que promovió nuevas formas de organización empresarial, desde la necesidad de centralizar y concentrar el capital, hasta adaptar formas complejas en la estructura de las empresas y por ende, en los grupos económicos, que compiten por el monopolio del mercado; en este contexto, el Grupo Martí da respuesta a las expresiones y demanda del consumo y el comercio en las ciudades actuales, se inscribe dentro de las transformaciones socio espaciales y productivas que registran las urbes en las últimas décadas de su historia (Gasca, 2017).

CONCLUSIONES

Las tendencias de reestructuración productiva inscritas en la modernización y la liberación de los mercados redefinieron el comercio y el consumo, y trajeron como consecuencia innovar en los espacios de presentación de las mercancías al consumidor final.

En México, las primeras tiendas de artículos deportivos se establecieron en los años treinta, posterior a esa fecha las tiendas se caracterizaron por una intensa competencia, desde el florecimiento de los grandes almacenes hasta la formación de cadenas comerciales, tal como

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

se observa en el desarrollo del Grupo Martí y cuya evolución permite conocer sus estrategias de crecimiento, expansión y consolidación en el mercado.

El Grupo Martí promovió nuevas formas de organización empresarial con base en la relocalización de sus actividades, en la preocupación por la innovación, el conocimiento y la información, así como en iniciar procesos de subcontratación relacionadas con la distribución comercial, logística, y aumento de servicios al consumidor.

El grupo económico Martí es exitoso porque participa con su capital financiero-inmobiliario mediante la participación en proyectos urbanos donde ha encontrado un gran potencial de crecimiento, a través de sus tiendas y centros de entretenimiento deportivo.

La forma de organización corporativa de integración vertical del Grupo Martí le posibilita lograr la reducción de costos y un poder defensivo del mercado y con ello, detenta una elevada concentración de capital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, B. y Ángeles, A. (2008). Adrenalina Harp. *Expansión*, 50-55.

ANTAD. (diciembre de 2018). Recuperado de <https://antad.net/>

Clemente, A. y Medina, S. (2009). La importancia económica de los almacenes y los almacenes generales de depósito. *Comercio Exterior*, 829-837.

Contreras, R. (2000). Distribución y cadenas de suministro revolución silenciosa. *Expansión*, 58-62.

Gasca, J. (2017). *Espacios del consumo y el comercio*. México: IIEC/UNAM.

Graglia, D. (2008). El ciudadano Martí. *Revista Expansión*, 35-42.

Grupo Martí. (2007). *Reporte Anual 2006*. México: Grupo Martí.

Grupo Martí. (2011). *Reporte Anual 2010*. México: Grupo Martí.

SILAHUA-PAVÓN I. A., PÉREZ-SÁNCHEZ B.
ENERO-ABRIL, 2019. Año 25, Número 71. Págs. 1-15

GRUPO MARTÍ: CADENA COMERCIAL ESPECIALIZADA.

Grupo Martí. (2012). *Reporte Anual 2011*. México: Grupo Martí.

Grupo Martí. (2016). *Grupo Martí*. Recuperado el 2019, de <https://www.marti.mx/store-marti/>

Grupo Martí. (2018). Recuperado el 2019, de www.marti.com.mx

López, P., Segovia, A., García, C. y Beade, A. (enero de 2013). *El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México*. Recuperado el diciembre de 2018, de Procuraduría Federal del Consumidor: https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp

Ruiz, G. (2004). Periodo de entrenamiento. *Expansión*, 177-182.

Vázquez, G. (2005). De exclusivo a masivo. *Expansión*, 239-242.

Vázquez, G. (2006). Por amor a la camiseta. *Expansión*, 66.