

LOS CORPORATIVOS DEL COMERCIO DETALLISTA. EL CASO DE SORIANA.

Beatriz Pérez Sánchez*

Pérez-Sánchez B. Los corporativos del comercio detallista. El caso de Soriana. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (45):67-80.

RESUMEN

Objetivo: Abordar las estrategias que los grandes corporativos detallistas de México pusieron en práctica entre 1990 y 2005. Se particulariza en el caso de Soriana, organización que ha mostrado un crecimiento sostenido y ha llegado a cubrir el territorio nacional. Se resalta que entre sus principales estrategias se encuentran; la llegada a nuevos mercados geográficos y su posicionamiento en el mercado sin necesidad de alianzas con el capital extranjero, su mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia así; como sus estrategias de diversificación y desinversión.

Material y método: Los métodos que se utilizaron fueron; el método histórico-crítico, el método analítico con un enfoque dinámico y el método comparativo. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales. 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. El segundo enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales, atiende la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas.

Resultados: En el pasado, las empresas mexicanas basaron su crecimiento y rentabilidad en el mercado interno en un ambiente económico benévolo que les daba seguridad y buenos resultados sin grandes

Pérez-Sánchez B. The retailing commerce corporations. The Soriana case. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (45):67-80.

ABSTRACT

Objective: The present article broaches the strategies that the large retailing corporations of Mexico applied between 1990 and 2005. The case of Soriana is particularized because this is an organization that has shown a sustained growth and has covered the whole national territory. It brings special attention that among its main strategies are the fact that this company has reached new geographical markets and has gotten a good positioning in the market without the need of agreeing alliances with foreign capital, its technological improvement, its search for efficiency, as well as its strategies of diversification and disinvestment.

Material and method: The methods used in this study were: the historic-critical method, the analytic method with a dynamic approach, and the comparative method. The historical origin approach and the organizational and corporate strategies approach were also used. The first one with more significance than the one of historical origin and the conditions of appearance to establish the definitive configuration, the economical and main political practices, and the patterns of development of the groups. The second approach of the corporate and organizational strategies focuses its attention to the changing organizing structure of the large modern corporations and its tendency to adopt more complex structures of administration and corporate morphologies.

Results: In the past, the mexican businesses based its growth and profit value in the internal market within a benevolent economic environment that provided

*Licenciada en Economía, Facultad de Economía-UNAM, Maestra en Ciencias Políticas FCPyS-UNAM. Profesor-Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

dificultades; ahora el consumidor nacional es más selectivo y tienen la competencia del exterior. Esta situación exige desarrollar empresas más competitivas, capaces de crear y capitalizar oportunidades para satisfacer las necesidades de los mercados nacional y de exportación. Por tal motivo, la reorganización del país se ha orientado a formar una estructura económica y productiva más eficiente y articulada, que se integre de manera más activa a la economía internacional. De ahí el imperativo de sustituir los patrones tradicionales de la dirección de las empresas por modelos acordes con la nueva realidad.

Conclusiones: En los ochenta y noventa los corporativos invirtieron con mayor cuidado, subsistieron por tener una posición dominante en los respectivos sectores. La mayoría de los corporativos que sobrevivieron, optaron por el camino de la fusión, la eficiencia que da la flexibilidad de estar en menos negocios y en aquellos en los que se tiene un mayor conocimiento. En la nueva composición de origen de los capitales, aparecieron nuevos negocios comerciales de procedencia extranjera, sobre todo de Estados Unidos de América y Francia; así como, la asociación entre estos grandes capitalistas comerciales con sus homólogos mexicanos, estos extranjeros trajeron una nueva forma de hacer competencia, la cual rompió con los perfiles tradicionales de venta establecidos entre 1940-1970.

security and good results without large difficulties. Nowadays, the national consumer is more selective and the corporations have the competence from the outside. This situation demands the development of more competitive businesses able to create and capitalize opportunities to satisfy the needs of the domestic and exportation markets. Because of this, the restructuring of the country has been oriented to form a more efficient, productive and articulated economic structure that gets integrated in a more active way to the international economy. That's why it's imperative to substitute the traditional patterns of leading companies by other models according to the new reality.

Conclusions: In the 80's and 90's the companies invested carefully. They subsisted for having a dominant position in the respective sectors. The majority of the companies that survived opted for the fusion, the efficiency that gives the flexibility to be in fewer businesses and in those in which there's a better knowledge. In the new composition of origin of the capitals there appeared new commercial businesses which have a foreign origin, but mostly from the U.S.A. and France, as well as the partnerships among these commercial capitalists with their Mexican homolog. These foreign businessmen brought a new way to make competence, which broke the traditional sale profiles established between 1940-1970.

Palabras clave: Corporativos. Crecimiento. Inversión. Capitalista. Ventas.

Keywords: Corporations. Growth. Investment. Capitalist. Sales.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Correo electrónico: beatrizperez10@hotmail.com

Los corporativos o grandes empresas de capital nacional y el conjunto de transnacionales que se instalaron en México entre 1940 y 1970, orientaron su producción al mercado interno aprovechando el modelo protegido de sustitución de importaciones. Crecieron desmedidamente los niveles de concentración del capital en todos los sectores de la economía nacional, fundando un conjunto de grandes empresas privadas en los sectores más dinámicos de la economía. La forma de crear empresas cambió, pues se hizo mediante la coinversión del capital estatal con el privado nacional y extranjero¹. Las tiendas detallistas no fueron la excepción.

Los consumidores de los años cuarenta demandaban establecimientos comerciales para satisfacer sus necesidades, con una variedad de productos con sistemas revolucionarios de comercialización para una atención rápida; estableciendo así políticas más

competitivas y de descentralización mercantil². Entre los antecedentes más conocidos en México se encuentra a *Sears* que llega a México en 1947, uniéndose a las tiendas departamentales que ya existían: El *Puerto de Liverpool* fundado en 1846, el *Palacio de Hierro* creado en 1865, *Sanborns Hermanos, S.A.*, fundado en 1919, entre otros.

Las tiendas de autoservicios surgen en esta misma época, estableciendo precios fijos a la vista del consumidor, con mercancías de marca por sus fabricantes: Operadora de Supermercados, S.A. de C.V. (*Sumesa*) se creó en 1946, *Almacenes Blanco, S.A. de C.V.*, en 1948 y la *Central de Ropa S.A.* en 1957, que después se convirtió en *Aurrera* en 1958. Destacan también *Gigante* establecida en 1962 y *Comercial Mexicana; De Todo*, creada en 1968 y *Almacenes Chedraui* en 1971. Contando además con una serie de mercados públicos por toda la ciudad de México.

Desde finales de los sesenta, el comercio urbano comienza a experimentar un proceso reorganizativo, que consiste en una paulatina participación de supermercados y tiendas de autoservicio; como modelo alternativo para satisfacer la demanda creciente de alimentos por parte de los consumidores. La dinámica económica y el impacto social de estos establecimientos, identificados como el sector moderno del comercio alimentario, permite considerar que conforman el sector de abasto de alimentos al menudeo más recurrido por los consumidores en las ciudades del siglo XXI³

Las tiendas de autoservicios y departamentales, se fueron rodeando de pequeños locales, surgiendo así los centros comerciales que tuvieron como modelo los de Estados Unidos; lograron reunir a un comercio organizado con distintas marcas, con una mayor área en infraestructura para atraer a los visitantes. Se crearon centros como Plaza Universidad, Plaza Inn, Plaza Galerías, Plaza Lindavista, Perisur.

La estructura del consumo alimentario en la población se modificó, a medida que se incrementó la introducción de productos de consumo extranjero a través de las cadenas mexicanas de autoservicios, empresas comerciales que ven hoy en día posibilidades ilimitadas para una mayor expansión de operación ante el incremento de la demanda urbana. Esta situación se explica por el componente salarial de las familias, por la influencia de la cantidad de productos que se ofertan en igual o mejor precio de mercado que los nacionales, con ventajas adicionales al costo, específicamente de oportunidad de temporada y calidad del producto.

Un gran corporativo de capital nacional es *Organización Soriana, S.A. de C.V.*, fundada en Gómez Palacio, Durango, en 1968. Es una empresa del sector comercial, opera varios formatos de tiendas de autoservicios y comercializa una gran diversidad de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos para el hogar, bajo los esquemas de menudeo, medio mayoreo y mayoreo; constituye una empresa detallista que se diferencia de las demás grandes empresas del norte, cuyos antecedentes no se remontan a la época porfirista, cuna de las grandes empresas exitosas de Monterrey, ni tiene su origen en las grandes empresas que se establecieron en la ciudad de México, beneficiadas por la orientación de las líneas ferroviarias, la legislación

administrativa y la política de Díaz de control y sujeción a los grupos locales⁴.

No obstante, fue durante el porfiriato en 1905, cuando Pascual Borque de origen español fundó *La Soriana*, una pequeña empresa creada en Torreón, Coahuila, dedicada a la venta de telas a través de un mostrador. En plena reconstrucción nacional en los años veinte, el negocio fue creciendo y ofrecía además, telas, ropa y novedades como perfumería y artículos para el hogar, entre otros. En los treinta, en un país en proceso de industrialización, *La Soriana* vendía mercancía al mayoreo, trasladándose a otros estados y cubriendo gran parte de la sierra de Chihuahua y Sonora. Por tal motivo, se integran a la empresa familiar Armando y Francisco Martín Borque.

El modelo proteccionista funcionó satisfactoriamente durante varias décadas, numerosas empresas se fundaron y crecieron a lo largo del periodo. Para el año de 1968, el *Grupo Sorimex* evolucionó con gran trascendencia al inaugurar el Primer Centro Comercial de Autoservicios en la ciudad de Torreón. Dadas sus dimensiones y la variedad de productos que manejaba la tienda, se adelantó a su época y su propuesta comercial fue muy bien recibida por la comunidad. Con este paso se constituyó como una gran empresa y se dio inicio formal de lo que hoy es *Organización Soriana*.

La formación de los grupos del sector privado nacional.

En los setenta, el proceso de industrialización y la política proteccionista del estado orientada a impulsar la sustitución de importaciones, conllevó a la formación de *grupos del sector privado nacional*, que de acuerdo con Salvador Cordero y Rafael Santín, experimentaron una diferenciación interna de sus organizaciones productivas nacionales, acompañada de una centralización y concentración del capital, características del desarrollo capitalista en general. Con esta tendencia, las grandes empresas formaron grupos industriales y comerciales hasta llegar a constituir grandes corporativos⁵.

La práctica de inversión diversificada originada a fines del siglo XIX, se constituyó en una estrategia empresarial que buscaba compensar las limitaciones sectoriales, regionales y sociales de un mercado interior de lento crecimiento, dejando de lado la integración esencialmente vertical. El estado contribuyó a incentivar la reestructuración a través de estímulos fiscales, que se formalizaron en la *Ley de Sociedades de Fomento*,

promulgada en junio de 1973. Esta Ley concedía subsidios para auspiciar la integración de empresas en grupos denominados; unidades de fomento⁶. Las dos facultades (subsidios fiscales) que otorgaba el decreto eran:

1. Compensar utilidades de empresas del grupo con pérdidas de otras, cumpliendo con el requisito de que las utilidades sobrantes fueran reinvertidas. Si estas utilidades eran reinvertidas en un plazo no mayor de 30 días, entonces quedaban exentas 100% del pago de los impuestos respectivo;
2. Comprar acciones de empresas, invertir capital en ellas y venderlas posteriormente por medio de la Bolsa de Valores, quedando exentas totalmente de los impuestos respectivos⁷.

Se alentó así, la creación de las mayores «empresas tenedoras»; es decir, empresas controladoras (holding) que consolidaron resultados económicos, financieros y fiscales. La empresa «holding» tiene diferentes funciones, que podrían resumirse en tres: 1) Permitir el control de las acciones de otra u otras empresas; 2) controlar el aspecto operacional o de coordinación de las actividades empresariales; y 3) resolver los problemas de la acción empresarial. Estas funciones pueden ser desarrolladas por la empresa al mismo tiempo o no. Existen diferentes tipos de «holding» según las necesidades de los empresarios, éstas pueden ser: de grupo, personales y mixtas⁸.

En este contexto, en 1971 los dueños de *Soriana* deciden iniciar un plan de crecimiento acelerado y para mejorar el control y la administración del negocio, instalan las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coahuila, e introducen el sistema detallista para la contabilidad. En el período 1972-1979 implementan un plan de institucionalización de la compañía, definen los principios de filosofía empresarial, diseñan un nuevo plan de negocios y establecen sólidas bases para cimentar el futuro crecimiento de la empresa. Dentro del plan de crecimiento y diversificación geográfica abren tiendas en los estados de Durango y Chihuahua y en 1974 abren el primer centro comercial de la cadena en la ciudad de Monterrey; la sucursal «Vallarta».

Para darle un adecuado soporte a la infraestructura de la cadena de suministro, abren centros de distribución de mercancías en Torreón, Monterrey y la Ciudad de

México, adoptan el uso de sistemas de información computarizados, establecen programas de capacitación y desarrollo de personal y buscan aplicar en las tiendas las mejores prácticas de comercialización disponibles. En 1979 inician una etapa de diversificación de actividades económicas, en las que se integran al portafolio de negocios, la operación de restaurantes, fabricación de ropa, líneas de transporte y actividades agropecuarias⁹.

Ajuste y racionalización económica.

El proceso de ajuste estructural de la economía que se inició en la década de los años ochenta y noventa, generó los procesos nacionales de desregulación y privatización; este proceso de ajuste se inició con la deuda externa mexicana de 1982. La economía del país experimentó varios cambios, pasando del final de la larga etapa de sustitución de importaciones (1940-1970) que estaba fincada en el desarrollo hacia dentro, para entrar a otra fase (1982-2010) en la que el motor más vigoroso del crecimiento ha sido el desarrollo hacia fuera. A ello se sumaron cambios traumáticos, como la malograda privatización de la banca entre 1990-1993 y finalmente el estallido de la crisis financiera de los años de 1995-1996, provocando innumerables problemas para el país y que afectan el desempeño global de la economía mexicana.

México redefinió su papel en el ámbito internacional y registró importantes transformaciones en su política interna. Entre el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1987 y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, se fortaleció la convicción del gobierno en torno a la importancia de incorporar al país a una dinámica comercial y después a un nuevo equilibrio económico basado en la integración regional¹⁰. Las políticas de desregulación, liberalización de medidas que limitaban su presencia en sectores específicos y las acciones normativas que se han ajustado para atraer capital estratégico, constituyen un momento clave de la redefinición del papel económico de los grandes corporativos, al mismo tiempo que marcan una etapa crucial en la transformación del modelo de desarrollo del país.

A nivel internacional en la década de los ochenta, las economías de América Latina llegaron a tales niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera, que se enfrentaron a la necesidad de realizar reformas estructurales, buscando nuevos senderos de crecimiento mediante una nueva inserción en el

cambiante escenario internacional¹¹. En México, hasta antes de 1982, una de las formas de crecer fue mediante la participación en actividades disímiles, que les conformaron una estructura diversificada que les permitía aminorar los efectos negativos de las crisis al contar con empresas en actividades contracíclicas, el grupo no corría el riesgo de desaparecer, los recursos de las empresas más dinámicas podían transferirse a otras y continuar como un conjunto.

La crisis de 1982 sorprendió a los grandes corporativos con una estructura diversificada y con una gran deuda en dólares, producto del rápido crecimiento de la década anterior, con la caída de los precios internacionales del petróleo, el alza de las tasas de interés y la devaluación de la moneda, se manifestaron en la estructura productiva nacional los problemas derivados del agotamiento del modelo de crecimiento seguido, contándose la deuda externa entre los más importantes. Los grandes corporativos industriales de Monterrey se encontraron entre los más afectados (Alfa, Vitro, Cydsa, Cemex), a tal grado que el estado los rescató a través del Fideicomiso Contra el Riesgo Cambiario (FICORCA)¹²; sin embargo, no fue el caso de Soriana.

No obstante, en esta etapa de ajuste, donde la estrategia de las empresas fue tratar de sobrevivir, se aplicaron varias tácticas tendientes a conformar las nuevas relaciones comerciales, entre esas tácticas destacan las implementadas por los grandes corporativos para sortear la crisis: 1) Aprovechar la reducción del mercado interno para exportar; 2) compra, cierre, venta, instalación y fusión de empresas, y 3) establecer filiales de empresas transnacionales para aprovechar las ventajas de la mano de obra barata y la cercanía del mercado estadounidense¹³.

Siguiendo el orden de las tácticas empleadas a nivel nacional por las empresas, cabe señalar que sólo las grandes empresas tuvieron las condiciones para resistir la baja del mercado interno y salir fortalecidas de esta etapa de ajuste. Las empresas que tenían inversiones en tecnología avanzada o de punta, pertenecían a las empresas transnacionales o a grupos industriales, fueron las que estuvieron en mejores condiciones de exportar. Sin embargo, corporativos como *Soriana* acentuaron su presencia en el mercado interno y dado su arraigo y dimensiones en el mercado nacional mantuvo cierta flexibilidad de respuesta para mejorar el proceso de competitividad ante rezagos tecnológicos y organizativos, en el grueso de las empresas

nacionales que demandaban una transformación de largo plazo. Asimismo, realizó cambios en su estrategia y plan de negocios y entre otras medidas deciden concentrar los esfuerzos empresariales en la operación de tiendas de autoservicio, fortalecer el uso de tecnología de información, modernizar la cadena de suministro y preparar a la empresa para enfrentar exitosamente un mercado detallista globalizado.

Reformas estructurales de los ochenta: Separación, venta, apertura de nuevas tiendas, cotizar en la Bolsa.

En 1984, derivado de una diferencia de prioridades en las estrategias de negocios de los fundadores, la empresa se escinde en dos cadenas que operan con el mismo nombre comercial en diferentes ciudades en la región norte del país. En 1986, Organización Soriana se dividió en dos: *Sorimex* y *Organización Soriana*¹⁴, ambas se quedaron con ocho tiendas; se separó a Soriana de las fábricas de ropa, empresas de transporte, tiendas departamentales y restaurantes, propiedad de la familia, en otras palabras se le quedó a Soriana el autoservicio¹⁵. La cadena de autoservicios *Organización Soriana*, se consolidó en el norte del país con base en la tecnología en puntos de venta y la expansión de sus tiendas. Para estar en contacto con el mercado más importante para la empresa, en 1989, las oficinas centrales se trasladan de Torreón, a la ciudad de Monterrey, poco tiempo después las oficinas de compras ubicadas en la ciudad de México, se mudan a la Sultana del Norte.

La compañía redefinió su actividad económica -vendió todos los negocios que no tenían que ver con la operación comercial- adecuó su estructura organizacional- en la operadora *Tiendas de Descuento Sultana y la inmobiliaria Tiendas de Descuento Monterrey*-. Se posicionó en nuevos nichos de mercado -con las aperturas de las macrotiendas Hipermat-, instrumentó un programa de control de calidad total, desarrolló estrategias regionales de mercadotecnia, incorporó mercancía regional y de importación al surtido regular de las tiendas e incorporó tecnología de punta a la operación de sus almacenes¹⁶.

Entre otras estrategias, una característica de las grandes empresas para captar capitales, es su suscripción en la Bolsa de Valores. Con la colocación de acciones en la bolsa, captan recursos de pequeños y grandes ahorradores, quienes participan así en la propiedad de las compañías. Las empresas adquieren una buena parte de su capital de esta manera y distribuyen las

utilidades por medio de sus dividendos. Entre las medidas adoptadas para estimular la bolsa, se encontró que en 1975 las modificaciones a la Ley del Mercado de Valores tuvieron como propósito fusionar las Bolsas de Valores de México, Guadalajara y Monterrey en un organismo de carácter nacional denominado Bolsa Mexicana de Valores¹⁷.

Entre 1950 y 1970, grandes empresas empezaron a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores¹⁸; y a partir de 1970 el volumen de las acciones en la bolsa de valores se fue incrementando aceleradamente, gracias a las modificaciones tanto de la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Impuestos Sobre la Renta y otras realizadas por la Comisión Nacional de Valores¹⁹. No obstante, para 1976, sólo 93 empresas pertenecientes a los grupos industriales estaban registradas en la Bolsa de Valores de México, lo que significa que sus principales fuentes de financiamiento se encuentran en la misma estructura del grupo y las inversiones son financiadas en una mayor parte en los ahorros y utilidades de las empresas²⁰.

Por ende, desde mediados de los setenta aparecieron conglomerados sustentados en grandes empresas y de grupos financieros-industriales. Muchos grupos diversificaron de manera ostensible su base de operaciones e incursionaron con vigor en ramos tales

como: alimentos, banca, turismo y bienes raíces. *Organización Soriana* se hizo pública al colocar en la Bolsa 10% de su capital, se inscribió en 1987 y su clave de pizarra es *SORIANA*. Uno de los rasgos típicos de estos corporativos seguía siendo el fuerte predominio unifamiliar o de unas pocas familias. En los noventa una manera de tener acceso a los mercados de deuda y de capitales nacionales o transnacionales, era registrarse en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a fin de obtener los fondos necesarios; después de una década de escasas inversiones, los grandes corporativos que no se habían inscrito tuvieron que hacerlo, suscribiéndose en 1990 a la Bolsa, *Almacenes Blanco*. En 1994, los Martín Bringas y Martín Soberón poseían en conjunto más de 80% de las acciones de Soriana y el resto se cotizaba en el mercado²¹.

Hasta antes de los noventa, los corporativos líderes de autoservicios, eran *Aurrerá*, *Comercial Mexicana* y *Gigante*, de acuerdo con la Revista Expansión éstos se contaban entre las 500 empresas más grandes de México por el nivel de sus ventas. (Tabla I), y los años que no aparecen no lograron clasificar.

Los noventa: modernización, fusión de empresas, devaluación y expansión territorial.

En los noventa, *Soriana* es líder en cadenas de autoservicios en el noreste del país, ocupando el quinto lugar nacional en ventas: con 15 tiendas en Nuevo León y Tamaulipas, la empresa con sede en Monterrey reportó ventas mayores a la de *Gigante*, que contaba con 29 tiendas en esas entidades, *Comercial Mexicana* con 1 y *Cifra*, con sólo 1. *Organización Soriana* pareció detener su crecimiento cuando sus ventas tuvieron un decremento de 2.08% en 1992 y para 1993 bajaron en 4.5%. La disminución, fue reflejo de la desaceleración económica que afectó al país y de la creciente participación de productos importados en la mezcla de ventas, cuyo crecimiento en precios era inferior al de la inflación. Asimismo, los gastos de operación se incrementaron en 3.74%, debido a la implantación de la nueva tecnología en el sistema de punto de venta en ocho tiendas.

TABLA I
VENTAS DE LOS AUTO SERVICIOS LÍDERES NACIONALES
1975-1987.
(MILLONES DE PESOS)

Grupos Comerciales/ Ventas	Aurrerá, S.A.	Comercial Mexicana	Gigante, S.A.
1975	4,298.8		2,292.0
1977	7,383.0	4,075.9	3,447.0
1978	9,785.3	5,500.0	4,254.0
1979	13,120.0	7,585.9	6,250.0
1980	19,014.1	11,230.2	9,099.0
1981		22,576.7	
1982	43,121.7		24,511.0
1983	66,655.0		46,929.5
1984	119,003.6		88,730.0
1985	125,748.0		168,095.0
1986			328,566.0
1987			939,255.0

Fuente: Elaboración propia en base a la Revista Expansión, varios números anuales²².

Sin embargo, gracias a la mejora de los sistemas de distribución y la reducción de las mermas de operación, el costo de ventas se redujo 3.65%. De esa manera, la utilidad neta se incrementó 4.7%, para sumar N\$92.2 millones de nuevos pesos. A principios de 1993 *Soriana* ya contaba con 11 tiendas operando al 100% con código de barras y a fines de ese año, lo obtuvieron todos los almacenes; redes de cómputo para básculas en tiendas con lectores de código de barras, cajas registradoras conectadas a una unidad central de procesamiento de información, líneas de comunicación directa con los bancos para la autorización de tarjetas de crédito y comunicación vía satélite entre tiendas y oficinas.

En términos de distribución, la estrategia de mejora continua en los sistemas de proveeduría nacional e internacional, *Soriana* cuenta con cuatro bodegas de apoyo para la distribución, ubicadas en el Distrito Federal, Monterrey (importación a tiendas de frontera y central de alimentos perecederos) y Laredo, Texas (importación directa). La inversión en la apertura de cinco nuevas tiendas- en Monterrey, Chihuahua y Torreón-, la remodelación de otras cuatro y la implantación de sistemas tecnológicos sumaron un total de N\$190 millones de nuevos pesos²³. De las 21 tiendas que poseía en 1993, 19 eran de su propiedad, y de las 10 que abrió entre 1993-1994, poseía seis²⁴. Su programa de crecimiento sostenido le permitió pasar de una alta concentración en el norte del país hasta 1994, a una cobertura amplia con presencia nacional. Mientras la recesión mantuvo a la baja las ventas de *Sears*, *Liverpool* y *El Palacio de Hierro*, los supermercados tuvieron un buen crecimiento en promedio, sobre todo debido a la apertura de nuevas tiendas. Las tiendas de autoservicio se asociaron en los noventa con firmas comerciales de Estados Unidos a través del proceso de *joint-ventures*, buscando entre ellas una competencia mayor al ofrecer al consumidor urbano productos a precios de mayoreo y medio mayoreo, controlando el mercado a través de membrecías registradas mediante credenciales de descuento o con el sistema de impactos en el precio que busca sustituir las tiendas tradicionales de abarrotes. Estos nuevos modelos mercadológicos tienden a expandirse a lo largo del país, y modifican las estrategias de consumo de acuerdo con la ubicación de los centros abastecedores del consumidor, lo más cercano posible a su hogar y la diversidad de los productos que se ofrecen.

Vale la pena señalar que *Aurrerá* como grupo integraba en 1980: el *Grupo de Tiendas de Descuento Aurrerá*, el *Grupo de tiendas Suburbia*. El *Grupo de Restaurantes Vips* y la empresa *Servicios Corporativos*²⁵. Para 1981 se habían agregado 3 empresas: *Servicios de Informática, S.A de C.V.*, *Inmobiliaria Tucumán, S.A.*, e *Inmobiliaria Casa Grande, S.A.*²⁶ En 1984 sólo registró a *Suburbia*, *Tiendas de Descuento Aurrerá* y *Vips*²⁷.

Comercial Mexicana quién en 1981 había comprado *Sumesa*, en julio de 1991 anunció su asociación con *Price Club*, con una inversión inicial conjunta de \$30 millones de dólares, el primer local se abrió en Ciudad Satélite el 3 de marzo de 1992²⁸. En 1991 se forma la asociación con *COSTCO*, una empresa trasnacional que vende productos a mayoreo con precios muy bajos. Ese mismo año se fusionan *Wal-Mart* y *Cifra*, surgiendo el primer antecedente de lo que hoy es *Wal-Mart de México*. *Cifra* compró 6 tiendas *El Sardinero* en marzo de 1991. Se crea además la División Internacional de *Wal-Mart Stores* y se firma un convenio de asociación con *Cifra*. Nace el primer *SAM'S Club* en México. En 1993 inician operaciones *Wal-Mart Supercenter* y en 1994 se incorporan a la asociación *Suburbia*, *Vips* y *Distribuidora Cifra Wal-Mart*. En 1997 compra la mayoría de las acciones y adquiere el control de la empresa. Para el 2000 cambia el nombre de *Cifra* a *Wal Mart de México*²⁹.

Gigante en febrero en 1992 se asoció con *Fleming Companies Inc.*, el distribuidor de alimentos más grande de Estados Unidos. El objetivo de esta inversión conjunta de \$20 millones de dólares (51% de *Grupo gigante*) fue abrir lo que hasta ahora se llaman tiendas de «impacto en precio», una fórmula diferente que se coloca en un punto intermedio entre los supermercados tradicionales y los mencionados clubes en lo que respecta a número de artículos, una tienda normal maneja 50,000 artículos y un club 3,000, la de *Gigante* y *Fleming* ofreció de 10,000 a 14,000. Son tiendas abiertas al público general, sin membrecía ni tamaños institucionales. *Gigante* además de contar en los noventa con 109 almacenes de autoservicio y la adquisición en 1987 de la cadena norteña *Astra*, adquirió la cadena *Blanco* con 96 eslabones en 26 estados de la república y 425,000 metros cuadrados de piso de venta, así como los 8 establecimientos de la extinta *El Sardinero*³⁰. Así mismo, la asociación con *Tandy Corporation* a 51% se tradujo en 46 tiendas *Radio Shack*. En 1994, *Gigante* firmó una asociación más,

TABLA II
COMPOSICIÓN DE LOS CORPORATIVOS COMERCIALES EN LOS NOVENTA.

	Gigante	Cifra	Comercia Mexicana	Ley	Chedraui	Soriana	Sorimex
Autoservicios	153	36	83	57	20	26	17
Supermercados	2	37	17				
Bodegas	33	45	20			1	
Autoservicio mayoreo	4	7	5				
Supercenter/ Hipertiendas	1	2	1				
Departamentales/ tiendas de ropa		31	1		11		
Restaurantes	32	106	21				
Electrónicos	46						
Panificadoras					21		
Total	271	264	148	57	52	27	17

Fuente: Revista Expansión Núm. 639, Abril 27, 1994.

esta vez con la francesa *Carrefour*, experta en el manejo de hipermercados.

Chedraui en 1982 creó la llamada *Plaza Crystal*, la empresa decidió crear *Las Galas* una tienda departamental. A partir de ese momento el crecimiento del grupo se aceleró, en 1992 abrió 8 tiendas. Sin embargo, ese ritmo lo hacía perder el control administrativo, por ende, en 1993 detuvieron su crecimiento y se actualizaron en tecnología. Las tiendas fueron dotadas de código de barras, y se entró en el proceso de manejo de inventarios al día. En 1994 mejor equipado y con 32 tiendas (11 *Galas* y 21 *Chedraui*) el grupo se preparó para expandirse.

Gigante tenía en los noventa más establecimientos que su competencia, por lo que se vio distanciarse de Comercial Mexicana en ventas totales a futuro, una vez estabilizadas sus operaciones. Sin embargo, la eficiencia operativa de *Cifra* la siguieron colocando en el primer lugar. Por su parte, *Ley* y *Chedraui* crecen en lugares donde no se ubican los tres grandes corporativos detallistas. *Soriana* y *Sorimex* fueron rebasadas en importancia a nivel nacional por *Chedraui* y *Grupo Ley*. Este *Grupo Ley* quién en 1970 abrió el primer supermercado de *Ley* en Culiacán, la cual es otra cadena de autoservicios que transitó por la fusión. En 1981 se asoció con la cadena de supermercados de *Safeway*,

obteniendo el 49% de *Casa Ley*, permitiendo a la cadena entrar en un período de extensión rápida en el noreste de México y con presencia nacional.

Soriana por un lado, con un tamaño reducido en comparación con los tres grandes corporativos detallistas, y por otro su eficiencia y rentabilidad la hacían un negocio atractivo para cualquiera. Por su parte *Sorimex* experimentó en 1993 un fuerte incremento en utilidades (225%) pero éste sólo lo situó en los márgenes de rentabilidad considerados aceptables en el medio (Tabla III)³¹. En 1994, *Soriana* y *Sorimex* se fusionaron. No obstante, las dos compañías no eran iguales, *Sorimex* no se había focalizado al autoservicio, como lo había hecho *Soriana*, ni había crecido al mismo ritmo. *Sorimex* llegó a la fusión con 15 tiendas, contra 26 de sus socios.

Soriana introdujo a *Sorimex* al esquema de negocio que ya venía funcionando, estandarizó las tiendas a un tamaño medio de 9,000 metros cuadrados de piso de ventas, de manera que pudieran competir con tiendas más grandes y más pequeñas que las suyas; automatizó las transacciones de entrada y salida de productos, tal como marcaban las tendencias en el sector, adoptó conceptos modernos de administración del negocio detallista e inició un ambicioso plan de expansión hacia el sur del país. Redujeron en un 30%

TABLA III
VENTAS DE LOS AUTOSERVICIOS LÍDERES
1992-1997.
(miles de nuevos pesos)

Grupos Comerciales/ Ventas	Wal-Mart de México	CIFRA/ Wal-Mart	Controladora Comercial Mexicana	Gigante	Organización Soriana	Grupo SORIMEX	Grupo Comercial Chedraui
1992		11,496,711	5,636,742	5,912,190	79,580		
1993		14,231,157	7,160,455	7,943,692	83,324	1,269,542	
1994		15,637,293	9,060,252	9,046,276	4,055,509		
1995		20,171,607	12,283,073	11,893,139	6,364,489		3,385,342
1996		23,250,869	13,737,621	14,199,942	8,648,823		
1997		32,908,540	17,981,026	16,789,978	11,711,786		5,410,059
1998		51,474,544	23,524,791	19,070,719	16,305,242		6,807,711
1999	60,776.316			22,966,145	20,653,806		

Fuente: Elaboración propia en base a la Revista Expansión, varios números anuales³⁵.

el tiempo de construcción de las tiendas e invirtieron 1, 100 millones de pesos en el año³².

En algunos estados del norte como Chihuahua, la nueva competencia comercial de *Soriana* en el concepto de centro comercial (espacios amplios con tienda ancla, cines, restaurantes, comercios diversos y estacionamiento amplio) desplazó a la empresa nativa *Futurama* que pasó de pionera a rezagada³³. En Monterrey, *Wal-Mart* domina el 30% del mercado, los texanos de *HEB* el 25% y *Soriana* el 45%. *Soriana* mantiene el liderazgo en el noreste del país.

En 1994 la devaluación y el encarecimiento del crédito trajeron la consecuente severa contracción de la demanda por parte de los consumidores y una ausencia de crecimiento económico impactó los resultados de los grandes corporativos detallistas; el sector tuvo en 1995 una caída en ventas de 30% con respecto al año anterior, situación que no se había dado en los últimos 30 años. En este nuevo contexto, los tres años siguientes fueron de reacomodos en el sector: diferencias de criterios, enfrentamientos y la separación de las asociaciones.

En 1990 y 1991, ninguno de los autoservicios líderes registró ventas que fueran contempladas entre las 500 empresas más grandes de México, se dio un estancamiento productivo de -1.0%³⁴. De 1992- 1997, *Cifra* ocupa el primer lugar en ventas, en 1999 lo consigue *Wal-Mart de México*, *Gigante* de 1992 a 1994 y en 1999 el segundo; *Comercial Mexicana* registra el

segundo lugar en 1995 y 1997, y *Sorimex* por única vez ocupa el cuarto lugar en 1993, siendo desplazado por *Organización Soriana* de 1994 a 1997, la quinta posición es para *Chedraui*, (Tabla III).

Comercial Mexicana frenó el crecimiento de sus tiendas de autoservicio, a mediados de 1994 la empresa todavía tenía en mente aumentar en 33 el número de sus tiendas, incluyendo nueve «clubes» de mayoreo *Price Club* y nueve de los «supermercados» estilo europeo – *Mega-* en 1995. Sin embargo, sólo tres tiendas *Comercial Mexicana*, dos *Price Club* y una *Mega* se agregaron a las existentes y esto por estar ya en construcción. Compensaron con eficiencia en gastos de operación, lo que implicó una reducción de personal.

En 1995 *Auchan* y *Comercial Mexicana* acordaron dar origen a *Controladora Auchan Mexicana*. La nueva empresa tenía como objetivo construir y operar hipermercados bajo el formato europeo de la firma francesa. Las discrepancias de criterios hicieron que la vida de la compañía fuera más que efímera. En 1996 *Auchan* y *Comercial Mexicana* decidieron poner punto final a la asociación. De la unión quedó un Hipermercado operado por la cadena mexicana, mientras que los franceses abrieron a finales de 1997 una tienda en Coyoacán y una en construcción en Satélite. Unas semanas después, *Comercial Mexicana* anunció que había obtenido un préstamo por \$135 millones de dólares para hacer el pago por las tiendas *Kmart*, las mismas que fueron rematadas en una subasta tras su fracasada unión con *El Puerto de Liverpool* después de

cuatro años, ante los efectos de la crisis de 1995, y regresaron a concentrarse en su negocio de tiendas departamentales. Las tres tiendas del Distrito Federal, una en Cuernavaca y otra en Puebla que conformaban *Kmart de México* fueron adquiridas así por *Comercial Mexicana*.

Por su parte *Cifra* y *Wal-Mart* que desde 1991 invirtieron a partes iguales, \$1,822 millones de dólares, eran considerados la pareja estrella de los *joint ventures*, invirtieron en 198 tiendas y restaurantes en todo el país, con lo que se incrementó su capacidad instalada en 175% y generaron más de 26,000 empleos. Para *Cifra* la unión representaba la estrategia que la llevó a asumir el liderazgo de las cadenas de autoservicio en el país. Para *Wal-Mart* el convencimiento de que también podía ser líder fuera de los Estados Unidos. No obstante, interrumpió sus proyectos de expansión para 1995, puso en receso la apertura de tiendas de mayoreo *Sam's Club*, 12 supercentros *Wal-Mart*, ocho bodegas y dos *Superamas*, entre otras. Sin embargo, anunció su asociación con *Dillard's* cadena de tiendas departamentales para coinvertir en la expansión hacia México³⁶. *Carrefour* anunció para 1995, una inversión de N\$500 millones de nuevos pesos para la construcción de seis hipermercados, 3 en la ciudad de México que ya estaban operando y tres más en construcción en León, Guadalajara y Toluca, 6 en total. La competencia establece 2,975 tiendas de autoservicio que operan a lo largo y ancho del país con un mercado abatido³⁷.

El desaliento de la inversión en 1995 implicó redefinir estrategias de mercadeo y distribución, tomar ventaja de las modernas tecnologías de información y sobre todo, trabajar de la mano con los industriales para juntos lograr la satisfacción del consumidor³⁸. En 1996, por el precio de sus acciones en el mercado bursátil, el grupo más fuerte era *Cifra*, seguido por *Soriana*, *Comercial Mexicana* y *Gigante*. En calificación por

importancia el número de tiendas por cadena no es relevante, en la medida en que no implica la rentabilidad de cada una de ellas, si bien ayuda en el mantenimiento de la imagen corporativa³⁹.

En 1997 *Cifra-Wal-Mart* anunció que invertiría cerca de \$220 millones de dólares para seguir con sus planes de expansión⁴⁰, pero sorprendentemente en junio de ese mismo año el presidente del Consejo de Administración de *Cifra*, cedió el 55% de *Cifra* a favor de la firma estadounidense. La operación que ascendió a \$2,115 millones de dólares cimbró al sector, en tanto se trató de la mayor transacción comercial en el rubro de las tiendas de autoservicio jamás realizada en América Latina y que forzosamente, ha obligado a la competencia a modificar sus estrategias de expansión. Esta decisión permitió a *Wal-Mart* hacerse del control de una compañía que contaba con \$800 millones de dólares en caja. Además, permitió a la empresa estadounidense sumar 388 establecimientos que en 1997 reportaron ventas por \$32,909 millones de pesos.

Otra ruptura similar fue la que vivieron *Gigante* y *Carrefour*, tras cuatro años de alianza, *Gigante* por problemas de solvencia económica no creció al ritmo que deseaba la empresa francesa. *Carrefour* pagó a *Gigante* más \$140 millones de dólares por 13 de las 17 tiendas *Carrefour* que operaban en conjunto. Las

TABLA IV
VENTAS DE LOS AUTOSERVICIOS LÍDERES
VENTAS 2000-2005.
(Millones de pesos)

Grupos Comerciales	Ventas 2000	Ventas 2001	Ventas 2002	Ventas 2003	Ventas 2004	Ventas 2005
Wal-Mart de México	73,946.9	88,540.6	105,805.9	120,280.4	140,460.0	165,021.8
Organización Soriana	25,361.0		32,123.2	35,780.5	42,069.0	48,394.4
Controladora Comercial Mexicana	31,610.9	33,063.0	32,053.3	34,963.9	37,602.0	40,308.9
Bodega Aurrerá			29,659.0	34,568.0	42,023.0	50,821.0
Gigante	27,206.5	29,625.8	30,877.0		31,723.0	31,036.7
Grupo Chedraui	9,956.0				9,509.0	28,594.1
Grupo Carrefour			6,079.2			

Fuente: Elaboración propia en base a la Revista Expansión, varios números anuales⁴².

primeras diferencias surgieron en 1996 cuando *Gigante* no pudo poner su parte de inversión para abrir 10 tiendas, *Carrefour* acordó financiar los planes de expansión para 1997 a condición que *Gigante* liquidara su parte en un plazo de un año, plazo que *Gigante* no cumplió, prefirió vender su parte y concretar la separación. Con el capital obtenido *Gigante* remodeló 60 de sus tiendas y construyó 12 más⁴¹.

Se encuentra que una cadena nacional exitosa que hasta ahora se ha mantenido al margen de las alianzas es *Soriana*, ilustrando con ello la estrategia de crecer aún dentro de la recesión, puesto que sus fuertes inversiones en tecnología y en modernización de sus sistemas operativos así lo demuestran. En 1998 anunció que en cuatro años invertiría \$400 millones de dólares para que en el año 2001 la cadena alcanzara un total de 100 tiendas.

Durante 1999, *Soriana* invirtió \$2,022 millones de pesos en la construcción de 11 tiendas y la adquisición de tres más. Asimismo, continuó con su remodelación de tiendas, adquirió terrenos y realizó fuertes inversiones en tecnología de información, además de la construcción de dos centros de distribución. *Soriana* inauguró siete tiendas en el último trimestre de 1999: dos de ellas en Ciudad Juárez, Chihuahua y sendos locales en las ciudades de Guadalajara, Chihuahua, Hermosillo, Puebla y Pachuca. Con estas aperturas la

expansión del año consistió en 13 tiendas, ampliando la cobertura de *Soriana* a los estados de Colima, Puebla, Hidalgo, Tabasco, Michoacán, Sinaloa y Sonora. Al cierre de 1999, *Soriana* concluyó con 89 tiendas en operación y un total de 750, 711 metros cuadrados de área de piso de ventas.

En el periodo 2000-2005, *Wal-Mart de México* mantiene el primer lugar en ventas, de 2000 a 2001 *Comercial Mexicana* ocupa el segundo lugar, pero es desplazado por *Soriana* del 2002 al 2004, en 2005 repunta al segundo lugar *Bodega Aurrerá*, *Soriana* ocupa el tercer lugar, *Comercial Mexicana* el cuarto y *Gigante* registra la quinta posición en ventas, *Carrefour* por primera vez logra clasificar como una de las 500 grandes empresas de México en 2002, (Tabla IV).

Para el año 2000 *Soriana* proyectó una inversión de \$1,760 millones de pesos, la cual contempló la apertura de 11 tiendas, actualización de establecimientos, adquisición de terrenos y mejora en los sistemas de información. Se abrieron dos tiendas en el primer trimestre del año, una ubicada en León y otra en Monterrey. La apertura de estas 11 tiendas llevó a *Soriana* a cumplir el objetivo anunciado de 100 tiendas para el 2000⁴³.

Hasta el año 2001 la empresa operó exclusivamente el formato de hipermercado. Con el fin de acelerar el ritmo de crecimiento, analizaron varios tipos de tienda para seleccionar aquellos que mejor se adaptaran a las características del mercado mexicano. Incursionaron en conceptos comerciales que anteriormente no operaba la empresa y en 2002 iniciaron la cobertura de nuevos nichos de mercado⁴⁴. En 2005 invirtieron \$350 millones de dólares para estar presentes en toda la república, (a excepción de Guerrero y Baja California) cerraron el año con 213 tiendas, con unas 38 nuevas.

Ha financiado su expansión con recursos propios, puesto que no han tenido deudas bancarias desde 1997, como parte de su planeación estratégica. *Soriana* jamás se ha apartado de su estrategia de origen que técnicamente se llama *High-low* (precios altos y bajos). Es una política de administración de precios apoyada en ofertas y promociones que se diseñan por categorías y estrategias, sobre la base del comportamiento del consumidor. Funciona por periodos de tiempo y se puede aplicar en distintos momentos a numerosos productos.

Al usar *High-Low*, *Soriana* no tiene presión permanente sobre sus márgenes ni sube otros productos para

TABLA V
ESTRATEGÍAS DE SORIANA-WALMART.

	
<p>El high-low, es un sistema de precios bajos basado en ofertas y promociones. Funciona por periodos de tiempo y se puede aplicar en distintos momentos, a numerosos productos.</p>	<p>En el Sistema de Precios Bajos Siempre (PBS) los artículos sensibles al consumidor (cosméticos, alimentos, etc.) tienen un precio más bajo todo el año, gracias a los acuerdos con los proveedores.</p>
Diferencia	
<p>El high-low de Soriana es más flexible que el PSB de Wal-Mart, pues casi todos sus artículos en algún momento tienen descuento. En cambio, Wal-Mart aplica los precios bajos siempre a los mismos productos (como 15% del total).</p>	
Ventaja	
<p>Al usar high-low, Soriana no tiene presión permanente sobre sus márgenes ni sube otros productos para subsidiar las ofertas, como lo hacen quienes usan PSB, lo cual deteriora la imagen del precio.</p>	

Fuente: Revista Expansión Núm. 921, Agosto 3, 2005

**TABLA VI
AUTOSERVICIOS ASOCIADOS A LA ANTAD.**

RS:	Logo:	RS:	Logo:	RS:	Logo:
Abastecedora de Abarrotes Escorpión, S.A. de C.V.		Almacenes Zaragoza, S.A. de C.V.		Abarrotera del Duero, S.A. de C.V.	
Casa Ley, S.A. de C.V.		Central Detallista, S.A. de C.V.		Carlos Aramburo, S.A. de C.V.	
Costco de México, S.A. de C.V.		Grupo Gigante, S.A.B. de C.V.		Comercializadora Grupo Escorpión, S.A. de C.V.	
Operadora Merco, S.A. de C.V.		Productos de Consumo Z, S.A. de C.V.		Operadora Futurama S.A. de C.V.	
Súper Bodega de Córdoba, S.A. de C.V.		Súper Gutiérrez, S.A. de C.V.		Su Plaza de Actopan, S.A. de C.V.	
Almacenes Ibarra, S.A. de C.V.		Auto Servicios Gutiérrez Rizo, S.A. de C.V.		Supermercados Organizados, S.A. de C.V.	
Tiendas Garcoés, S.A. de C.V.		Centro Comercial Californiano, S.A. de C.V.		Super Willys, S.A. DE C.V.	
Wal - Mart de México, S.A.B. de C.V.		Grupo Puma Abarrotero, S.A. de C.V.		Waldos Dolar Mart de México, S. de R.L. de C.V.	
Centro Comercial Cruz Azul, S.A. de C.V.		Tiendas Chedrauí, S.A. de C.V.		Proveedora del Panadero, S.A. de C.V.	
Súper San Francisco de Asís, S.A. de C.V.		Wal - Mart de México, S.A.B. de C.V.		Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V.	
Tiendas Soriana, S.A. de C.V.		Operadora de Ciudad Juárez, S.A. de C.V.		Tienda De Descuento Arteli, S.A. de C.V.	
Smart & Final Del Noroeste, S.A. de CV		Supermercados Internacionales H.E.B., S.A. de C.V.		Zorro Súper Mercado Mayorista, S.A. de C.V.	
Tiendas de Auto servicio del Norte, S.A. de C.V.		Tiendas Sumesa, S.A. de C.V.			

Fuente: ANTAD, página WEB.

RS: Corresponde a la razón Social de los autoservicios.

«subsidiar» las ofertas, como lo hacen quienes usan otros sistemas, para no deteriorar la imagen del precio.

Soriana mantiene para el 2005 el 17% de las ventas totales nacionales, son los segundos del mercado. Soriana invirtió \$140 millones de dólares para abrir su brecha en el Valle de México, donde Wal-Mart posee el 32% del total de ventas, seguido por Comercial Mexicana con 23%. Soriana construyó 8 tiendas en el Estado de México.

Desde 1996 Soriana ha duplicado su tamaño cada cinco años. En 2005 cerraron su meta de 200 tiendas. Tras invertir \$350 millones de dólares al final de 2005 están presentes en toda la república a excepción de Guerrero y Baja California. Han sido capaces de incrementar su piso de ventas a una tasa anual de 13% durante los últimos cinco años. Soriana logra la mayor eficiencia principalmente a través de su logística, con centros de distribución para bienes perecederos, implican ahorros tanto en la distribución primaria como secundaria, así como menores desperdicios, los centros están ubicados uno en el estado de México, otro en Querétaro y el último planeado en Villahermosa, Tabasco⁴⁵. El reto de

Soriana es permanente, aumentar su eficiencia con nuevas tecnologías para tener mayor control sobre precios e inventarios.

Representación de intereses.

La organización que representa los intereses del comercio detallista, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en una economía de mercado es la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) fundada en 1983. ANTAD colabora en forma constante con organismos cúpula como CCE, CONCANACO, CANACO, COPARMEX, CONCAMIN y CANACINTRA, entre otros, para el logro de objetivos comunes. Estos foros tienen como objetivo principal proporcionar canales apropiados para que industriales y comerciantes intercambien opiniones y conocimientos con el propósito de cristalizar negocios que permitan brindar nuevas oportunidades para el comercio.

La Asociación agrupa a las principales cadenas detallistas del país. Actualmente, está conformada por 98 cadenas de las cuales 38 son de autoservicios, 18 departamentales y 42 especializadas, que representan

a 17,091 establecimientos con más de 17,410 millones de metros cuadrados de piso de venta. Los grupos de autoservicios se enlistan en la Tabla VI.

El estado por su parte, creó cadenas de autoservicios institucionales, conformadas por las tiendas: *Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores del Estado* (ISSSTE), *Instituto Mexicano del Seguro Social* (IMSS), *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM) y *Petróleos Mexicanos* (Pemex) entre otras. En 1998 existían 4,508 establecimientos institucionales, con un área de ventas de 500,170 metros cuadrados, empleando a más de 15,000 personas y el monto de sus ventas significaba un participación de 9% del mercado; tiendas que ofrecían precios en promedio 15% más bajos. Estas cadenas institucionales abrieron sus puertas a toda la población como medida de solidaridad a raíz de los terremotos de 1985 que sacudieron al centro de la capital. El sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE que operaba en ese mismo año, 266 tiendas y 128 farmacias en 300 poblaciones facturó en 1997 \$10,300 millones de pesos en ventas, y en ese mismo año la UNAM facturó \$200 millones, asunto que molestó a la iniciativa privada consideraban una competencia desleal pues afirman que no cobran el IVA, de acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)⁴⁶.

Finalmente cabe señalar que la actividad comercial minorista manifestó en el periodo estudiado 1990-2005, ciertas características que la definen como moderna: el uso de tecnología aplicada en la organización y la administración de la empresa, la infraestructura, la mercadotecnia, el control en el acopio y distribución de bienes directamente por la empresa detallista, además de su grado de autoservicio. En función de ello su eficacia radica en sus bajos costos de operación debido precisamente al eficiente uso de los recursos tecnológicos y humanos⁴⁷.

Las reformas económicas tenían como objetivo general el incrementar la eficiencia económica en la asignación a través de mejorar la operación de los mercados y buscaba también corregir una distorsión atribuida al proteccionismo y la intervención del Estado, como era la elevada concentración económica⁴⁸. Sin embargo, en la evolución del sistema de grandes empresas, los grandes corporativos detallistas lejos de contrarrestar la elevada concentración económica, presentan en el periodo estudiado un incremento de la concentración.

CONCLUSIONES.

- La crisis de la década de los ochenta sometió a los grandes corporativos a una dependencia mayor de sus propios recursos organizacionales, financieros, gerenciales, productivos y comerciales. Por supuesto, no todos los grupos estuvieron en las mismas condiciones ni tuvieron las mismas preferencias. La deuda externa significó graves limitaciones, así como una escasez general de recursos financieros provenientes de los mercados internacionales para todos los grupos, lo cual en cierto momento los obligó a ofrecer sus valores al público.
- El nuevo patrón de acumulación orientado hacia la liberalización de los mercados, propició cambios estructurales en la economía mexicana, manifestando transformaciones en la actividad comercial al detalle, fundamentalmente en los grandes corporativos como los supermercados, que están divididos en megamercados e hipermercados, en las tiendas departamentales y las especializadas los cuales integran el grupo moderno.
- Las asociaciones o alianzas estratégicas son necesarias en México frente a la limitación de crédito bancario y al alto costo de desarrollo tecnológico que enfrentan las empresas. La búsqueda de socios para crecer, modernizarse y llegar a nuevos mercados se hizo indispensable, además de neutralizar muchas de las amenazas del entorno global. No obstante, las alianzas han favorecido principalmente a las grandes empresas, las pequeñas y medianas se han mantenido al margen de este proceso.
- Las tendencias de la economía global van hacia un incremento de la concentración y la centralización de los capitales en las actividades más dinámicas y características de la misma. Desde comienzos de los años noventa se observan sucesivos y crecientes procesos de fusiones y adquisiciones en diversos sectores, dando paso a gigantes empresariales globales de escala y alcances desconocidos con anterioridad, de modo que el dato de referencia para el análisis de lo que pasa en el país debe ser el reconocimiento de que la competencia en la economía global se da entre jugadores cada vez más concentrados, por lo que es un hecho previsible disponer de empresas de ese carácter operando en una economía nacional abierta e integrada a la globalización.

REFERENCIAS

- ¹ González Marín María Luisa, La Industrialización en México, Textos breves de Economía, IIE-UNAM, México, pp.18-20.
- ² Ramírez González Maribel Amelia, Las Tiendas Detallistas en México, Grupo Cifra (Caso práctico) 1991-1995, Tesis de Licenciatura en Economía, 1997, FE-UNAM.
- ³ Delgadillo Macías Javier y José Gasca Zamora, El abasto moderno de los alimentos: supermercados y tiendas de autoservicio en Javier Delgadillo Macías, Luis Fuentes Aguilar, Felipe Torres Torres, Los sistemas de abasto alimentario en México, frente al reto de la globalización de los mercados, IIE-IG-UNAM PUAL 1993, pp. 243-244.
- ⁴ Ludlow Leonor, «crecimiento económico y dependencia dentro del porfiriato» en Revista Estudios Políticos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Vol. IV, núm. 13-14, enero-junio, México, 1978, pp. 14-15.
- ⁵ Cordero Salvador y Santín Rafael, Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México 1977.
- ⁶ Cerutti Mario, Proprietarios, empresarios y empresa en el norte de México, Siglo XXI, México, 2000, pp. 175-176.
- ⁷ Basave Kunhardt, Los Grupos de Capital Financiero en México (1974-1995), UNAM-Ediciones El Caballito, México, pág. 85.
- ⁸ Cordero Salvador y Santín, Pág. 19
- ⁹ Página web de la empresa. www.soriana.com
- ¹⁰ Sirvent Carlos, De la modernización a la democracia, FCPyS-UNAM, México 1987, pp. 26-29.
- ¹¹ Garrido Celso y Wilson Peres, «Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa» en Wilson Peres (Coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI Editores/CEPAL, 1998, pág. 20.
- ¹² Rendón Trejo Araceli, Grupos Económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización, Revista Economía: Teoría y práctica, Número 8, 1997, pp.55-58.
- ¹³ González Marín María Luisa, Op. Cit. pp.38-42.
- ¹⁴ Amméndola Vincenzo, «Soriana: A la cabeza en el noreste» en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 621, agosto 4 de 1993, pág. 122.
- ¹⁵ Ramírez Tamayo Zacarías, «Ricardo Martín Bringas, de Soriana: el auténtico centauro del norte» en Revista Expansión, No. 756, diciembre 16 1998, pp. 41-45.
- ¹⁶ Martínez Staines Javier, «Organización Soriana: crece y se multiplica» en Revista Expansión, No. 615, mayo 12 de 1993, pp. 69-72.
- ¹⁷ Cardero María Elena y Quijano José Manuel, «Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981» en Revista Economía Mexicana No. 4, 1982, Pág. 174.
- ¹⁸ Información obtenida de la Bolsa Mexicana de Valores y Cordero Salvador y Rafael Santín, Los grupos industriales: una nueva organización económica en México, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México, 1977, pp. 29-87.
- ¹⁹ Revista Expansión, No. 257, 19 de enero de 1979.
- ²⁰ Cordero Salvador, Santín Rafael y Ricardo Tirado, El Poder Empresarial en México, Ed. Terranova, México, 1983, pp. 34-35.
- ²¹ Expansión, diciembre 16 1998. No. 756.
- ²² Datos de 1975, Revista Expansión, 31 agosto 1977. Los datos de 1978 Expansión Año XI Vol. XI No. 272, 22 agosto de 1979. Datos de 1978 y 1979, Revista Expansión, Año XII, Vol. XII, No. 297, 20 de agosto 1980. Datos de 1979 y 1980, Revista Expansión, Año XIII, Vol. XIII, No. 322., 19 de agosto 1981 Datos de 1980 y 1981, Revista Expansión, Año XIV, Vol. XIV, No. 347, 18 agosto 1982. Datos de 1982 y 1983, Revista Expansión, Año XVI, Vol. XVI, No. 397, 15 de agosto 1984. Datos de 1983 y 1984, Revista Expansión. Año XVII, Vol. XVII, No. 422, 21 de agosto 1985. Datos de 1984 y 1985, Revista Expansión Año XVIII, Vol. XVIII, No. 447, agosto 20 de 1986. Datos de 1985 y 1986, Revista Expansión, Año XIX, Vol. XIX, No. 472, agosto 19 1987. Datos de 1986 y 1987, Revista Expansión, Año XX, Vol. XX, No. 497, agosto 17 1988. Datos de 1987 y 1988, Revista Expansión, Año XXI, Vol. XXI, No. 522, agosto 16 1989. No hay datos. Datos de 1988 y 1989, Revista Expansión, Año XXII, Vol. XXII, No. 547, agosto 15 1990. No hay datos.
- ²³ Martínez Staines Javier, «Organización Soriana: crece y se multiplica» en Revista Expansión, No. 615, mayo 12 de 1993, pp. 69-72.
- ²⁴ Amméndola Vincenzo, «Soriana: A la cabeza en el noreste» en Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 621, agosto 4 de 1993, pág. 122.
- ²⁵ Expansión, No. 297, 20 de agosto 1980.
- ²⁶ Expansión, No. 322 19 de agosto 1981.
- ²⁷ Expansión 15 agosto de 1984, No. 397.
- ²⁸ Monjarás Moreno Jorge A., «Autoservicios: Guerra sin cuartel» en Revista Expansión, Vol. XXIV, No. 591, mayo 27 1992, pp. 48-60.
- ²⁹ Página web de la empresa. www.wal-mart.com.mx
- ³⁰ Monjarás Moreno Jorge A., «El supermercado norteamericano» en Revista Expansión, mayo 26 de 1993, pp. 33-41.
- ³¹ Monjarás Moreno Jorge A., «Tiendas de Autoservicio: si no pueden con ellos.» en Revista Expansión No. 639, abril 27 1994, pp. 62-71.
- ³² Ramírez Tamayo Zacarías, «Ricardo Martín Bringas, de Soriana: el auténtico centauro del norte» en Revista Expansión, No. 756, diciembre 16 1998, pp. 41-45.
- ³³ Bocanegra Gastelum Carmen, Vázquez Ruíz Miguel Ángel, «El comercio en el norte de México» en Revista Comercio Exterior, Vol. 54, núm. 2, febrero de 2004, pp. 144-151.
- ³⁴ Datos de 1990, Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 572, agosto 21 de 1991.
- ³⁵ Datos de 1992, Revista Expansión, Año XXV Vol. XXV, No. 622, agosto 18 de 1993. Miles de Nuevos pesos. Datos de 1993, Revista Expansión, Año XXV, Vol. XXV, No. 647, agosto 17 1994. Datos de 1994, Revista Expansión, No. 672, agosto 16 1995. Datos de 1995, Revista Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 697, agosto 14 de 1996. Datos de 1996, Revista Expansión, No. 722, agosto 13 de 1997. Datos de 1997, Revista Expansión, No. 747, agosto 12 de 1998. Datos de 1998, Revista Expansión, No. 770, 21 de julio-04 de agosto 1999. Datos de 1999, Revista Expansión No. 795, 19 de julio-02 agosto, 2000.
- ³⁶ Monjarás Moreno Jorge A., «Supermercados en descuento» en Revista Expansión, 26 de abril de 1995, pp. 46-47.
- ³⁷ Huerta Eduardo, «Carrefour en tierra de gigantes» en Revista Expansión, No. 672, Vol. XXVII agosto 16 1995, pp. 79-80.
- ³⁸ Rico Tavera Guadalupe, «Comercio detallista: la metamorfosis de los anaqueles» en Revista Expansión, No. 697, Vol. XXVII, agosto 14 1996, pp. 41-49.
- ³⁹ Delgadillo Bárcena Mayela, «Autoservicios: alianza a mitad de la batalla» en Revista Expansión, No. 697 Vol. XXVII, agosto 14, 1996, pp. 51-52.
- ⁴⁰ Pérez-Moreno Lucía, «Matrimonios por conveniencia» en Revista Expansión, Núm. 718, junio 18, 1997 pp. 80-88.
- ⁴¹ De Icaza Valdemar, «Retorno al Edén» Informe especial Comercio detallista, Revista Expansión núm. 739, abril 22 de 1998, pp. 72-83.
- ⁴² Datos de 2000, Revista Expansión, 25 de julio-8 de agosto, 2001. Datos de 2001, Revista Expansión, 24 de julio-07 de agosto, 2002. . Datos de 2002. Revista Expansión No. 868 25 de junio-9 de julio 2003. Datos de 2003, Revista Expansión, 23 de junio-7 de julio 2004. Datos de 2004, Revista Expansión, No. 918 junio 22-6 de julio 2005. Datos de 2005, Revista Expansión, Año XXXVII Núm. 943, 28 de junio-12 de julio 2006.
- ⁴³ Godínez Quezada Eduardo, «Soriana bien, como siempre» en Revista Expansión, No. 795, 19 de julio-2 de agosto, 2000, pág. 408.
- ⁴⁴ Página Web de la empresa.
- ⁴⁵ Lescano Norma, «Crecer o crecer» en Revista Expansión, Núm. 921, 3-17 de agosto de 2005, pp. 66-72.
- ⁴⁶ De Icaza Valdemar, Op. Cit., pág.78.
- ⁴⁷ Bocanegra Gastelum Carmen O., Miguel A. Vázquez Ruiz, «Modernización en el comercio detallista» en Revista de información y análisis, núm. 23, 2003.
- ⁴⁸ Garrido Celso, «Evolución del sistema de grandes empresas» en Garrido Celso, Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México, UAM Azcapotzalco, Siglo XXI, México, 2005, pp. 97-99.