

# Análisis de las estrategias gerenciales implementadas por empresas comerciales ubicadas en México

---

Humberto J. Ontiveros Junco\*

Patricia Dorantes\*\*



## RESUMEN

El presente escrito muestra un análisis de seis grandes empresas comercializadoras establecidas en México, que nacen en diferentes períodos históricos. Dos de ellas son empresas que nacieron en el Siglo IXX y continúan operando casi 150 años después. Las otras nacen a partir de los años 50 y tuvieron una expansión importante convirtiéndose en actores primordiales de la vida comercial en México. Dos de las empresas analizadas están abocadas a un mercado de consumo suntuario y muestran una sólida trayectoria y posicionamiento de su mercado. Las otras cuatro representan empresas que atienden mercados de productos de primera necesidad de consumo masivo sujetas a mercados cambiantes y competitivos y el origen de su capital es diverso.

Para realizar el análisis hemos combinado diferentes enfoques que incluyeron el análisis del proceso estratégico y de las estrategias genéricas que las empresas implementaron y las repercusiones financieras. Esto nos permite ubicar las estrategias de las empresas en el tiempo y sus resultados financieros de los cuáles se consideraron solamente los últimos seis años que corresponden al sexenio presidencial de Vicente Fox.

---

\* Maestro en Salud Laboral, Licenciado en Administración. Profesor Titular en la Universidad Autónoma Metropolitana. [hjojunco@correo.xoc.uam.mx](mailto:hjojunco@correo.xoc.uam.mx)

\*\*Maestra en Administración de Empresas. Profesora Titular en la UAM-Xochimilco.

## ABSTRACT

The present article shows an analysis of six great established comercializadoras companies in Mexico, that are born in different historical periods. Two of them are companies that were born in Century IXX and later continue operating almost 150 years. The others are born as of years 50 and had an important expansion becoming fundamental actors of the commercial life in Mexico. Two of the analyzed companies are led a market of sumptuary consumption and show to a solid trajectory and positioning of their market. The other four represent companies that take care of markets of products of first subject necessity of massive consumption changing and competitive markets and the origin of their capital is diverse. In order to make the analysis we have combined different approaches that included the analysis of the strategic process and from the generic strategies that the companies implemented and the financial repercussions. This allows us to locate the strategies of the companies in the financial time and its results of which the six years were considered only last that correspond to sexenio presidencial of Vicente Fox.

---

Palabras clave: sector comercio, proceso estratégico, razones y repercusiones financieras  
Keywords: sector commerce, strategic process, financial reasons and repercussions

## 1. Introducción

Los sectores de actividad económica demuestran su competitividad dentro de la participación en la economía de México como en los mercados globales. La actividad productiva en la economía en México se compone de los sectores extractivo, de transformación y de servicios, estos sectores son interdependientes, ya que no puede existir un crecimiento de la producción de bienes sin que exista un crecimiento del comercio. Esta investigación se enfocará el sector comercio por su importante participación en la economía; la interrogante es ¿Cómo las estrategias implantadas por las empresas repercuten en el aspecto financiero? ¿En este último sexenio se expandieron y consolidaron los grupos comerciales? ¿Cuáles fueron sus estrategias?.

Las estrategias de una organización en el tiempo fijan objetivos conforme a las expectativas futuras de los retos impuestos por los cambios políticos, sociales, y económicos. El proceso de la globalización ha marcado tendencias fundamentales sobre las estrategias para ser competitivos, en la presencia en el sector comercio en este país.

En el presente trabajo se analizará a Liverpool, Palacio de Hierro, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana y Wal-Mart, empresas del sector comercio, con el objetivo de entender cómo han repercutido las estrategias en el aspecto financiero en el sexenio foxista, mediante líneas de tiempo que establecen los cambios más importantes de las empresas estudiadas desde su fundación.

## 2. Antecedentes

La actividad productiva de una economía de mercado, se compone de los sectores primario, secundario y terciario, los primeros dos se encargan de la extracción, producción y transformación de materias primas en bienes de consumo intermedio y final; el sector terciario está compuesto por el comercio y los servicios que estos se vuelven complementarios con el sector productivo estableciendo una simbiosis con ellos.

Definiremos comercio como la prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional. La actividad comercial no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o de la producción de bienes.

El sector de comercio al por mayor y por menor se compone de los siguientes subsectores: Distribuidores de vehículos, gasolineras, compañías distribuidoras, distribuidores de farmacéuticos, distribuidores de productos de petróleo, materiales de construcción, fertilizantes, equipos y motores pesados, supermercados, departamentos y almacenes en general, farmacias y similares, tiendas de artículos varios, distribuidores de electrodomésticos, ferreterías y librería. En este artículo se hará el análisis de Liverpool y Palacio de Hierro, así como de Comercial Mexicana, Gigante, Soriana y Wal-Mart. Las primeras pertenecen a la sub-rama de comercio al por menor de productos no alimenticios en tiendas de departamentos y almacenes; las segundas pertenecen a la sub-rama comercio al por menor productos alimenticios en supermercados, tiendas de departamentos y almacenes.

Según el censo económico de 2004 el sector comercio al por menor contaba con 1 493 590 unidades económicas y su producción bruta total ascendió a 454 592 067 millones de pesos, siendo éste el segundo sector con mayor participación en la producción bruta total del país y el sector que mayor número de unidades económicas tiene.

A continuación se brinda una breve referencia de las empresas analizadas.

#### **Liverpool**

Liverpool es una empresa que se fundó en 1847 y se dedica a la venta de ropa, artículos para el hogar y novedades de marcas exclusivas y propias. Actualmente cuenta con 27 almacenes Liverpool, 26 almacenes Fábricas de Francia, Administra 11 centros comerciales y emplea más de 25,000 colaboradores en todo el país.<sup>1</sup>

#### **Palacio de Hierro**

Aunque Palacio de Hierro nace desde 1850 como una cajón de ropa llamado Fabricas de Francia, es hasta 1891 en la que adopta dicho nombre con la culminación de la construcción de su edificio, el cual era el primer edificio en México edificado en acero y hierro, por lo que al inaugurarse sus dueños decidieron cambiar su denominación por "El Palacio de Hierro". En la actualidad cuenta con siete almacenes y administra dos centros comerciales.<sup>2</sup>

#### **Comercial Mexicana**

Comercial Mexicana cuando abre sus puertas en 1962 como una tienda de autoservicio poniendo a servicio del público

la venta de ropa, alimentos y artículos en general. En la actualidad cuenta con 150 cadenas de autoservicio, 40 Megas, 65 tiendas, 33 Bodegas, 20 Sumesas y 55 restaurantes, 21 tiendas Costco y 3 centros de distribución; generando más de 30,000 empleos.<sup>3</sup>

#### **Gigante**

Gigante se fundó en 1962 y se coloca como la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica en sus tiempos. A partir de la década de los 90's, **Gigante** desarrolló sus diferentes formatos: Gigante; Bodega Gigante, Super G y Super Precio. Así como sus coinversiones: Office Depot y Radio Shack.<sup>4</sup>

#### **Soriana**

Soriana nació formalmente el 1968 con la inauguración del primer centro comercial de autoservicio en la ciudad de Torreón. Para el 2004 Soriana contaba con 162 tiendas ubicadas en 68 ciudades del país.<sup>5</sup>

#### **Wal mart**

Wal-Mart de México nace en 1977 cuando Wal-Mart compra las acciones de Cifra opera 790 unidades comerciales distribuidas en 107 ciudades del país, que incluye tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes. En la actualidad cuenta con 207 unidades de negocios.<sup>6</sup>

### **3. Metodología de Investigación**

Para realizar el presente artículo nos hemos basado en la

<sup>1</sup> [http://www.liverpool.com.mx/liv\\_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido\\_v2.jsp](http://www.liverpool.com.mx/liv_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido_v2.jsp) Consultado el 14 de Marzo del 2006

<sup>2</sup> [http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp\\_historia.jhtml?SERV=112](http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp_historia.jhtml?SERV=112) Consultado el 14 de Marzo del 2006

<sup>3</sup> <http://www.comercialmexicana.com/web/historia/> Consultado el 14 de Marzo de 2006

<sup>4</sup> <http://www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html> Consultado el 14 de Marzo de 2006

<sup>5</sup> <http://www1.soriana.com/default.asp?p=2946> Consultado el 14 de Marzo de 2006

<sup>6</sup> <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html> Consultado el 14 de Marzo de 2006

obra publicada por Henry Mintzberg y James Ryan que explican y resumen a diversos autores del llamado proceso estratégico en las organizaciones, como también hemos considerado a autores mexicanos en el campo de las finanzas como Eduardo Villegas y Rosa María Ortega; Abraham Perdon y algunos otros autores americanos como Graham y Harvey; Gitman y Forrester; Eitemean David y Stonehil; Brigham Weston; Lawrence y Gidman; Ross Stephen y Canada John y Sullivan. El trabajo es una primera aproximación de carácter descriptivo y trata de responder a las preguntas ¿En los últimos seis años correspondientes al periodo presidencial de Vicente Fox se expandieron y consolidaron los grupos comerciales?, ¿Cuáles fueron sus estrategias? Y ¿Cuáles fueron sus repercusiones financieras?.

A continuación definimos los conceptos más importantes usados en la investigación.

Existen diferentes escuelas alrededor del concepto de estrategia por lo que el término es utilizado de diversas maneras por autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen las metas y objetivos como parte de la estrategia, otros establecen conceptos como visión, misión y políticas como parte de la concepción. Para efectos de éste artículo vamos a considerar las definiciones de Kenneth R. Andrews, citadas por Mintzberg y Brian, que formuló el concepto de estrategia corporativa en la década de los 70's y es uno de los iniciadores este concepto. Andrews introdujo las nociones básicas de lo que es la estrategia y su articulación entre las situaciones externas (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas de respuesta (fuerzas y debilidades). (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 50)

Dentro de las premisas fundamentales que el autor menciona se destacan para el efecto de nuestro artículo:

1. Existe una clara distinción entre la formulación de la estrategia y la implantación de la misma.
2. Que la estrategia se deriva de la alta dirección de las organizaciones.
3. Que la formulación de la estrategia toma en consideración el entorno en que las organizaciones se mueven.
4. Que existe un aprendizaje organizacional derivado de la experiencia acumulada por la gente en la implementación de la estrategia.
5. Que la formulación de la estrategia también debe considerar la historia de la compañía, sus éxitos y fracasos en alcanzar sus metas.

#### **El concepto de estrategia corporativo**

Mintzberg y Brian cita a Kenneth R. Andrews (1993) quien define la estrategia corporativa como “un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...” (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 51)

De acuerdo con el autor, las decisiones estratégicas comprendidas en este patrón son aquellas que son efectivas durante largos periodos, y afectan a la compañía de manera muy diversa dado que concentran y comprometen una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.

En las corporaciones, firmemente establecidas, algunos aspectos del patrón de decisiones pueden ser inalterables y mantienen compromisos con la calidad, con la tecnología, con algunas materias primas, con las relaciones laborales y actualmente con la satisfacción al cliente. Otros aspectos de la estrategia como pueden ser los procesos de manufactura y las prácticas o estilos de ventas pueden ser modificados de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes y de las necesidades sociales cambiantes.

Henry Mintzberg ha propuesto cinco familias de estrategias más representativas de las organizaciones, las cuales divide en:

1. La ubicación del negocio medular
2. La diferenciación del negocio medular
3. La elaboración del negocio medular
4. Ampliación del negocio medular
5. La reconsideración de los negocios medulares

La primera estrategia, **ubicación del negocio medular**, se refiere a que un negocio está conectado en una red de industrias, que, mediante la venta y compra de materias primas entre unos y otros producen varios artículos terminados. La ubicación del negocio medular puede describirse en relación a la etapa en que se encuentra el negocio en la red de industrias y la industria en cuestión (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 81).

La segunda estrategia, **diferenciación del negocio medular**, es la que permite distinguir a una organización de las otras y lograr las ventajas competitivas; éste segunda familia de estrategia engloba estrategias de diferentes áreas funcionales como pueden ser las de fuentes de abastecimientos, de procesamiento y de distribución, todas ellas reforzadas por una serie de estrategias de soporte. Dentro

de este grupo de estrategias podemos hablar de las estrategias de diferenciación y las estrategias de alcance.

La organización puede diferenciar sus productos de seis maneras fundamentales:

1. Diferenciación de precios
2. Diferenciación de imagen
3. Estrategia de apoyo a la diferenciación
4. Diferenciación de calidad
5. Diferenciación de diseño
6. Estrategia de no diferenciación

Las estrategias de alcance las podemos dividir en:

1. Estrategias sin segmentación
2. Estrategias de segmentación
3. Estrategias de nicho
4. Estrategia de fabricación sobre pedido.

Nos referimos a estas estrategias de alcance porque se enfocan al mercado atendido y adoptan las perspectivas del productor y existen sólo en la mente colectiva de la organización, es decir, en lo que los especialistas de mercadotecnia llaman segmentación.

Son varias las maneras en que una organización puede **elaborar un negocio medular**, puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. Mintzberg y Brian retoman de Ansoff (1965) propuso éstas estrategias que muestra la estrategia de penetración, de desarrollo de mercados, la de expansión geográfica y la de desarrollo de productos. (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 89)

La estrategia de **ampliación de negocios medulares** ha sido diseñada para llevar a las organizaciones más allá

de sus negocios medulares. Existen tres maneras de hacerlo: Vertical, horizontal y mediante una combinación de ambas. “Vertical” en la cadena operativa, significa tanto hacia atrás como hacia delante. Formalmente ésta estrategia es conocida como “integración vertical”, aún cuando resulta difícil tal designación, en particular cuando el flujo de productos y la cadena misma son casi siempre ilustrados en forma horizontal por lo que otros autores la han denominado simplemente cadena de integración. La diversificación “horizontal” ha sido llamada simplemente como diversificación y se refiere a la creación de negocios paralelos. Las estrategias de cadena de integración pueden ser corriente arriba o corriente abajo dependiendo de si incorporan operaciones de sus clientes o de sus proveedores.

La estrategia de **diversificación** se refiere al acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones y establece al existir sinergias potencial entre los nuevos negocios y el negocio medular basado en facilidades, capacidades, ventajas y canales. Por ejemplo, pudiera ser la venta de productos distintos a través de la misma fuerza o en el caso de autoservicios, la generación de centros comerciales.

Existen adicional a estas dos estrategias las llamadas estrategias de entrada y control en la cual la cadena de integración o diversificación puede lograrse mediante un desarrollo interno o una adquisición, es decir, una organización puede acceder a un negocio nuevo desarrollando o comprando una organización ya existente en el mercado.

Pueden existir estrategias combinadas de integración y diversificación que conducen a las organizaciones a establecer grandes redes de negocios nuevos. La diversificación por productos derivados implica vender los

productos de la cadena de operaciones en distintos mercados.

La última estrategia, denominada **reconsideración de los negocios medulares**, se puede dividir en tres estrategias a considerar, la redefinición del negocio, la recombinación de los negocios y la reubicación medular de los negocios.

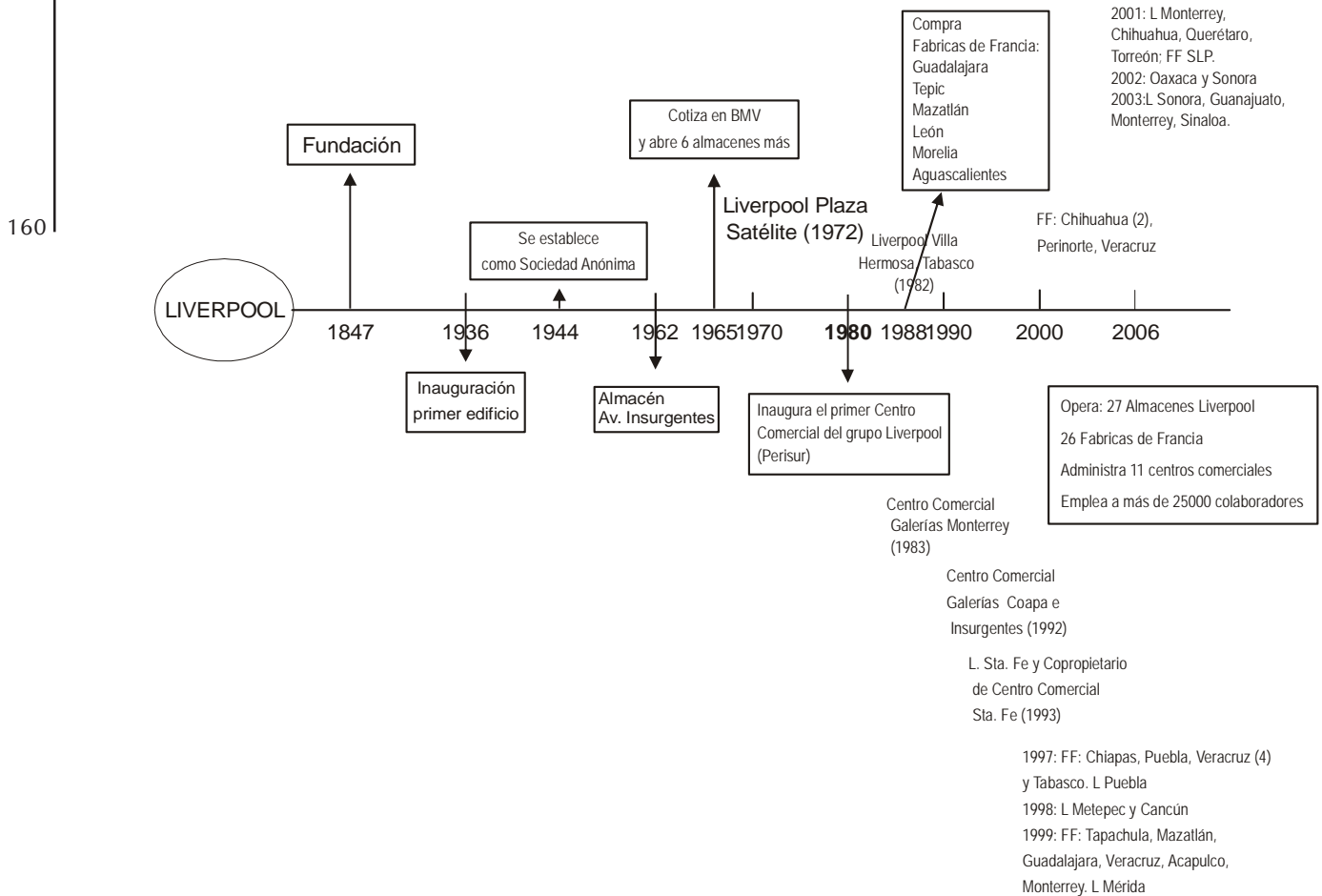
## 4. Análisis de las Estrategias de las empresas y sus repercusiones financieras

Para iniciar nuestro análisis, buscaremos identificar las estrategias de entrada y de control de propiedad a través de la técnica denominada líneas de tiempo, en donde se muestra la estrategia de integración y diversificación que establecen las grandes redes de negocios.

### 4.1 Líneas del tiempo de las estrategias

La administración estratégica se refiere a decisiones de largo plazo que afectan radicalmente la vida de una empresa. Realizamos estrategias básicas como el nacimiento y el crecimiento de una empresa, podemos mencionar como estrategias básicas de crecimiento el encontrar necesidades no satisfechas de un mercado o nichos de mercado inadecuadamente atendidos. El caso de Liverpool es un caso típico de una empresa que nace a mediados del siglo XIX y que se convirtió en un negocio líder de tiendas departamentales en la zona metropolitana del Valle de México, la empresa se constituye como Sociedad Anónima el 30 de septiembre de 1944 e inicia la apertura periódica de tiendas departamentales, pero no fue sino hasta 1980 en

**Figura 1**  
**Línea de tiempo: Liverpool**



Fuente: elaboración propia basada en datos de <http://www.liverpool.com.mx/> Consultado el 14 de Marzo de 2006

que cambia su estrategia de crecimiento. En ese año se convirtió en empresa controladora de Liverpool México, S.A. de C.V. que se encargaba de operar las tiendas del Valle de México; se creó la de Servicios Liverpool S.A. de C.V encargada de prestar servicios de administración e informática

a todo el Grupo; Bodegas Liverpool S.A. de C.V encargada de operar las bodegas y la distribución y creó otras empresas subsidiarias esencialmente inmobiliarias encargadas de desarrollar y administrar centros comerciales en el interior de la República Mexicana. Estos cambios obedecieron a una

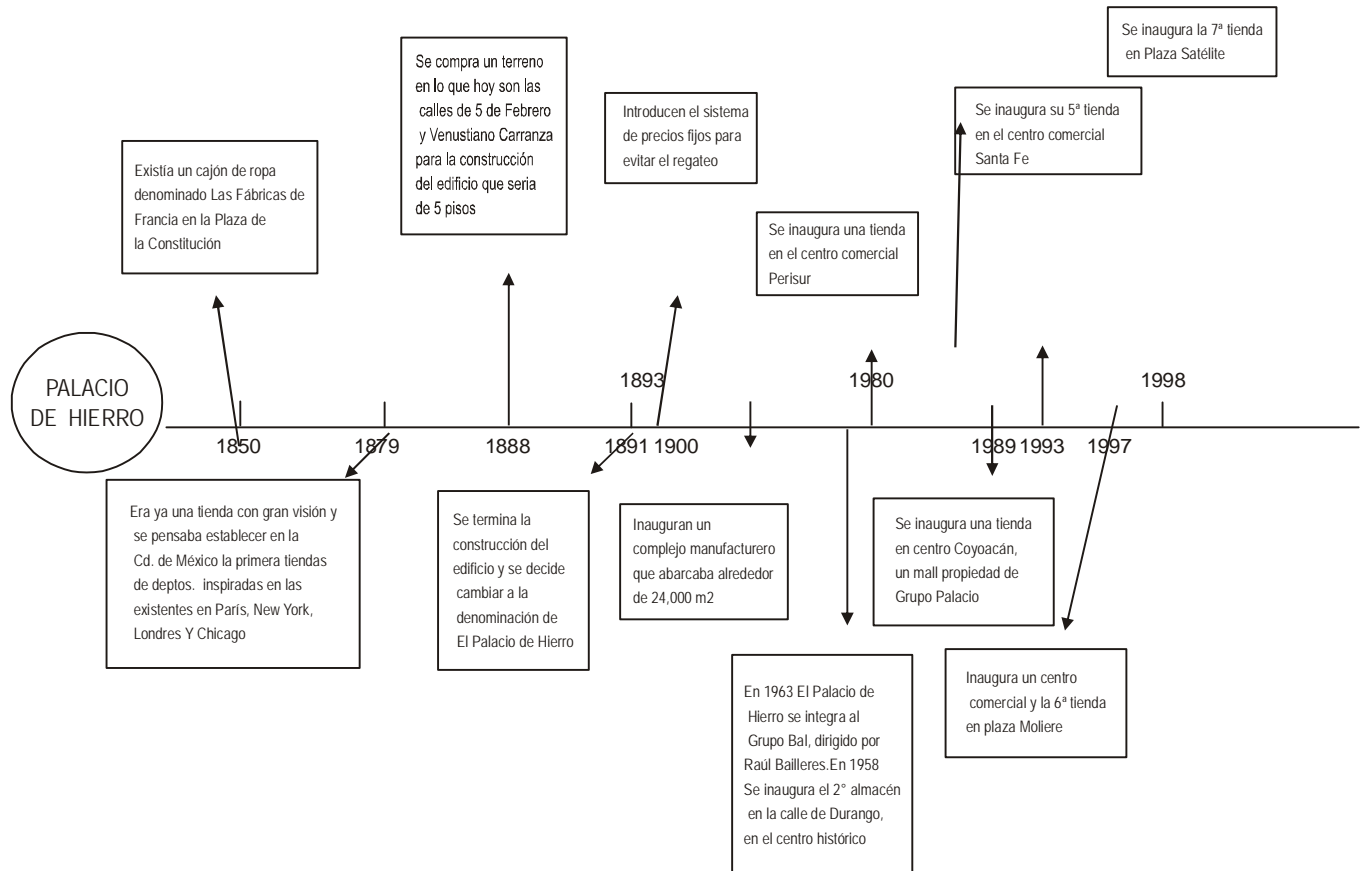


estrategia de desarrollo de mercados por zonas geográficas y de diversificación por nuevos productos. Los directivos de Liverpool abrieron nuevos centros comerciales en Villa Hermosa, Tabasco, en Monterrey, Nuevo León y en Tampico, Tamaulipas replicando el modelo generado en el Valle de México, pero también adquirieron la cadena de Fábricas de Francia en la región del Bajío. Esto último logra una forma de crecimiento por compra y desarrolla nuevos mercados con competencia creada por ellos mismos; esto también responde a una estrategia defensiva de carácter disuasivo para evitar la penetración de competidores internacionales. Con esta estrategia su desarrollo, integración y diversificación lo desplaza hacia nuevos puntos de negocios en ciudades con potencial económico y de crecimiento intermedio.

Liverpool contaba con fortalezas administrativas dada por la experiencia de sus sistemas como el conocimiento de sus ejecutivos, logrando con ello un posicionamiento y desalentó a competidores potenciales esto alcanzó un mejor control sobre sus proveedores al poder adquirir mayores volúmenes de compra. Liverpool maneja una estrategia de apoyo a la diferenciación con ventas a crédito como servicios de apoyo a la post-venta de ciertos de sus productos, mantiene una estrategia de nicho de mercado con una imagen de exclusividad y calidad de sus productos; su estrategia de expansión geográfica le permitió atacar nuevos mercados manteniéndose en el negocio de la cual tenía mayor experiencia. Es interesante notar cómo al incorporarse a la primera plaza comercial, que se estableció en 1970, en Ciudad satélite la empresa, sus ejecutivos adquirieron una curva de aprendizaje que les permite en 1980 establecer su

propia cadena de administración de plazas comerciales y es a partir de esta época que inician una expansión no sólo como tiendas departamentales sino como administradoras de plazas comerciales con lo cual cambia su concepto de atención a las necesidades de los clientes, el caso de Plaza Satélite representa un caso *sui géneris* en México ya que este centro comercial se convirtió en el lugar de paseo dominical como centro comunitario ya que la localidad no contaba con otros lugares de recreación en la zona. En la figura 3 de líneas de tiempo se puede notar el cambio de estrategias en el año de 1980 donde ya habían asimilado el aprendizaje de su participación en centros comerciales. Podemos notar diferentes momentos de expansión de la empresa, en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari su principal expansión ocurre hacia la zona del Bajío con la adquisición de la empresa de Fabricas de Francia y su creación de tiendas en la zona del Bajío y Centro del país; otro momento de gran expansión fue en el sexenio de Ernesto Zedillo donde el crecimiento fue a la zona Sur-Sureste del país. En el sexenio de Vicente Fox (2000-2006) hay una reducción de la expansión de centros comerciales y buscan el desarrollo fundamentalmente en la zona Norte del País, pero el número de establecimientos que se abre es mucho menor que el de los otros dos sexenios por lo que podemos notar que en el caso de esta empresa su crecimiento sobre la base de la expansión geográfica está siendo ya agotado sobre la base del mismo tipo de negocio. Cabe destacar que en el momento actual este grupo opera 27 almacenes Liverpool, 26 Fábricas de Francia, administra 11 centros comerciales y emplea alrededor de 25,000 trabajadores.

**Figura 2**  
**Línea de tiempo: Palacio de Hierro**



Fuente: elaboración propia basada en datos de <http://www.elpalaciodehierro.com.mx/> Consultado el 14 de Marzo de 2006

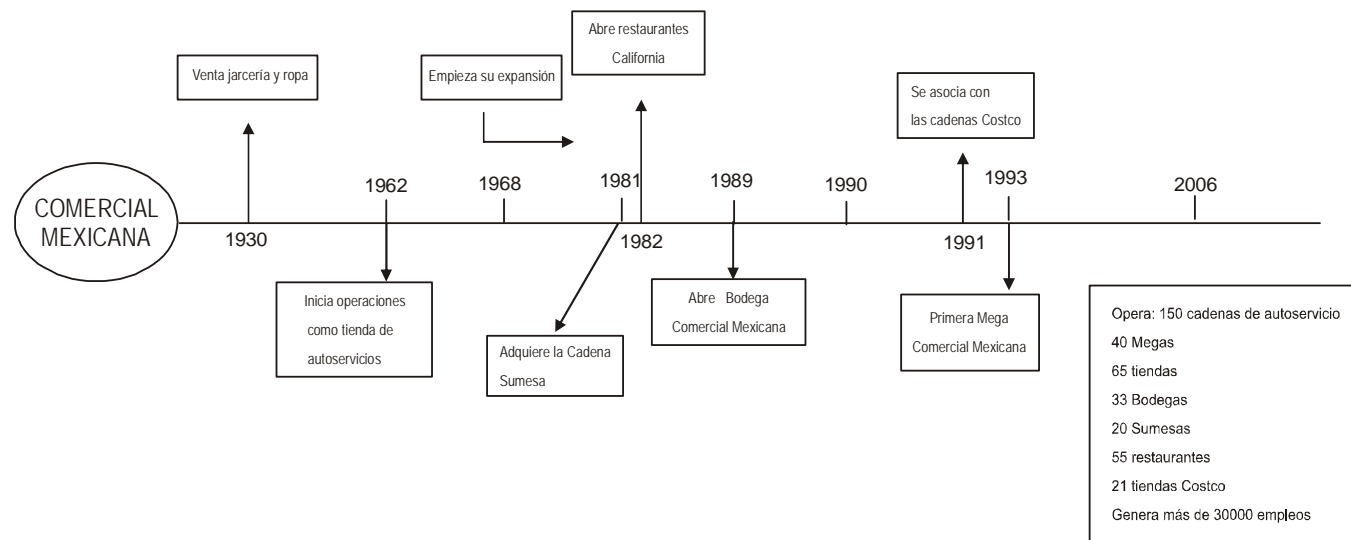
El Palacio de Hierro es una tienda con más de 150 años en el mercado nacional que adquiere su actual denominación en el año de 1981 bautizado con ese nombre por las características del primer edificio de 5 pisos que se construía en el centro de la Ciudad y que la población

bautizaba como el Palacio de Hierro, llama la atención de esta empresa que para el año de 1900 había creado un complejo manufacturero en el cual instalaron talleres para la fabricación de camisas, ropa para dama, paraguas y muebles siendo esto una empresa integrada de

comercialización y producción. El Palacio de Hierro no presenta durante cerca de ochenta años ningún crecimiento sustancial hasta los años de 1980 en donde empiezan a diversificarse inaugurando nuevas tiendas en Perisur (1980) y el Centro Coyoacán (1989). Su crecimiento se circunscribe solamente al área metropolitana del Valle de México y

cambia su estrategia de tienda departamental a la de administrar centros comerciales a imitación de Liverpool estableciendo lo que se llama una estrategia de alcance pero de manera muy conservadora. Su línea de tiempo no muestra ningún crecimiento en el gobierno de Vicente Fox.

**Figura 3**  
**Línea de tiempo: Comercial Mexicana**



Fuente: elaboración propia basada en datos de [www.comercialmexicana.com/web/historia/](http://www.comercialmexicana.com/web/historia/) Consultado el 14 de Marzo de 2006

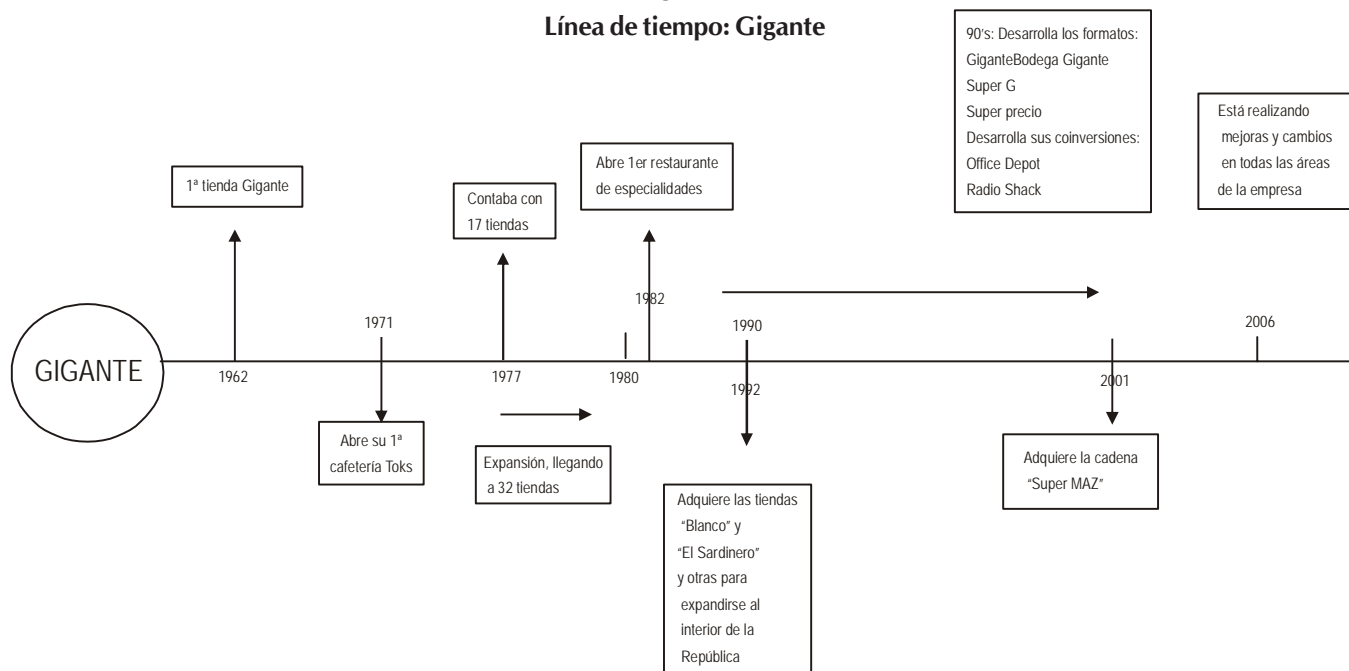
El sector nacional de ventas al menudeo está muy fragmentado y los consumidores asisten a tiendas de distintos formatos como son las tiendas de abarrotes y las tiendas especializadas en alimentos y los mercados sobre ruedas. Comercial Mexicana basa su expansión al considerar un proyecto de modernización en las ventas al menudeo y los cambios en la tendencia de los consumidores de realizar

sus compras en supermercados estandarizados y cadenas de hipermercados que le ofrecen una mayor variedad de mercancías, mejores precios y la comodidad de efectuar todas sus compras en un solo punto. Comercial Mexicana nace como tienda de autoservicio en 1962, pero no es sino hasta el año de 1980 que empieza su expansión al adquirir a uno de sus competidores, la cadena Sumesa, que podemos

definir como una estrategia de expansión geográfica y de desarrollo de nuevos mercados. Para 1982 la empresa establece nuevas unidades de negocio y desarrolla nuevos productos al abrir negocios de restaurantes como es el caso de Restaurantes California estableciendo una estrategia de diversificación no relacionada o de conglomerados basado en que los restaurantes se establecían en los mismos terrenos donde estaban sus tiendas departamentales. Para los años de 1989 abre nuevos conceptos de tienda a compras de mayores volúmenes al abrir el concepto de Bodega de Comercial Mexicana. En 1991 crea una alianza estratégica con las cadenas Costco, cadena trasnacional que vende productos al mayoreo e inicia su aprendizaje sobre el manejo

de este tipo de tiendas y dos años después, en 1993, abre su primera Mega Comercial bajo el concepto de Hipermercado. En la actualidad opera 150 cadenas de autoservicio, 40 Megas, 65 tiendas, 33 Bodegas, 20 Sumesas, 55 restaurantes y 21 tiendas Costco generando alrededor de 30 000 empleos. Como se puede observar en la línea de tiempo su expansión se da en los Gobiernos de Carlos Salinas y Ernesto Zedillo y existe un agotamiento en su línea de crecimiento y de expansión de este tipo de tiendas que consideramos ya abarco la mayor parte de los mercados potenciales en el país por lo que en el sexenio de Vicente Fox solamente se observa un proceso de consolidación y no de mayor crecimiento de esta cadena.

**Figura 4**  
**Línea de tiempo: Gigante**



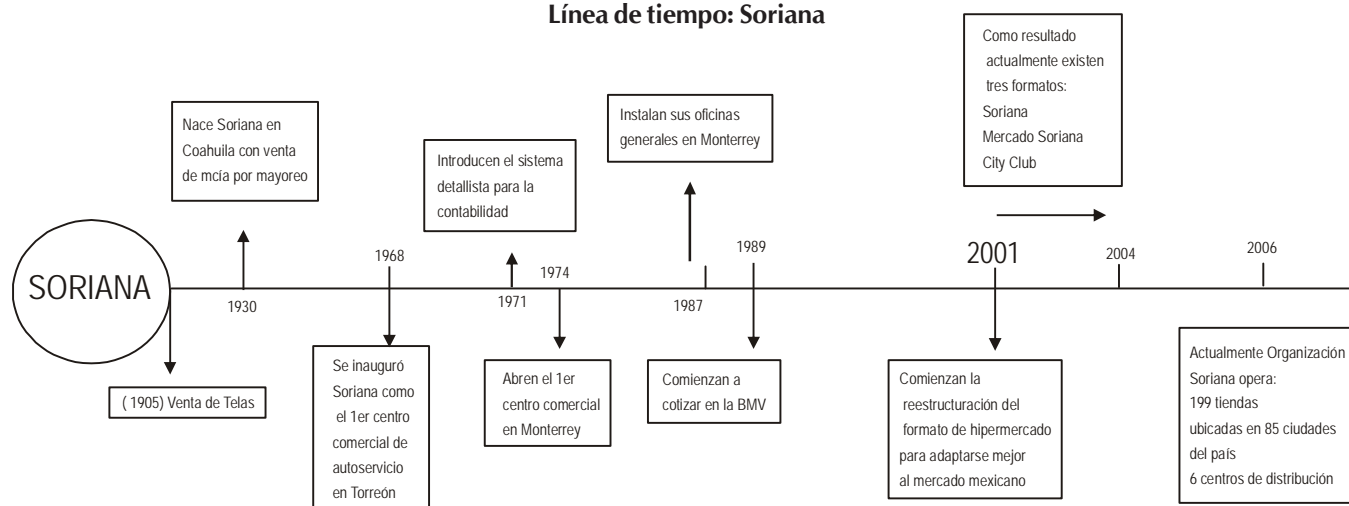
Fuente: elaboración propia basada en datos de [www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html](http://www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html); Consultado el 14 de Marzo de 2006

Grupo Gigante S.A. de C.V. es una sociedad controladora que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y que opera cadenas de tiendas de autoservicio, cafeterías y restaurantes y comercio especializado. Esta empresa establece una estrategia de diversificación sobre la base de atacar mercados nuevos con sus tiendas departamentales ya existentes y crear negocios de diversificación concéntrica al desarrollar formatos de Bodega e Hipermercados pero también busca una diversificación sobre la base de nuevos productos y mercados nuevos al volverse accionistas y tener participación en cadenas como Office Depot de México S.A. de C.V líder en tiendas de artículos para oficina y escolares y Radio Shack de México que ofrece variedad de equipos electrónicos y de accesorios. Al igual que las otras cadenas inicia su expansión en la década de los 80's donde tenía 32 tiendas en operación. En 1982 establece sus nuevas unidades de negocios e incursiona en la línea de restaurantes,

llegando a operar cuatro tipos de especialidades en cocina: mexicana, italiana y española, de los que mencionamos a "El Campanario", "Tutto Bene", "La Viña del Quijote" y "Casa Rodrigo". En la década de 1990 el Grupo adquiere una serie de cadenas de empresas similares como fueron el caso de "El Sardinero" y "Blanco", lo que permite su expansión al interior de la República. En esa misma década desarrollaron los formatos de Bodegas y de Hipermercados e incursionaron en co-inversiones en otros tipo de negocios que no dominaban como el de venta de artículos de oficinas y electrónicos, estableciendo una estrategia de expansión geográfica con nuevas unidades de negocio y con nuevas líneas de productos, ampliando sus negocios medulares y recomblando sus negocios. Igualmente como en los anteriores casos, no hay un crecimiento fundamentalmente grande en el sexenio de Vicente Fox, simplemente buscaron consolidar su crecimiento de los dos sexenios anteriores.

165

**Figura 5**  
**Línea de tiempo: Soriana**



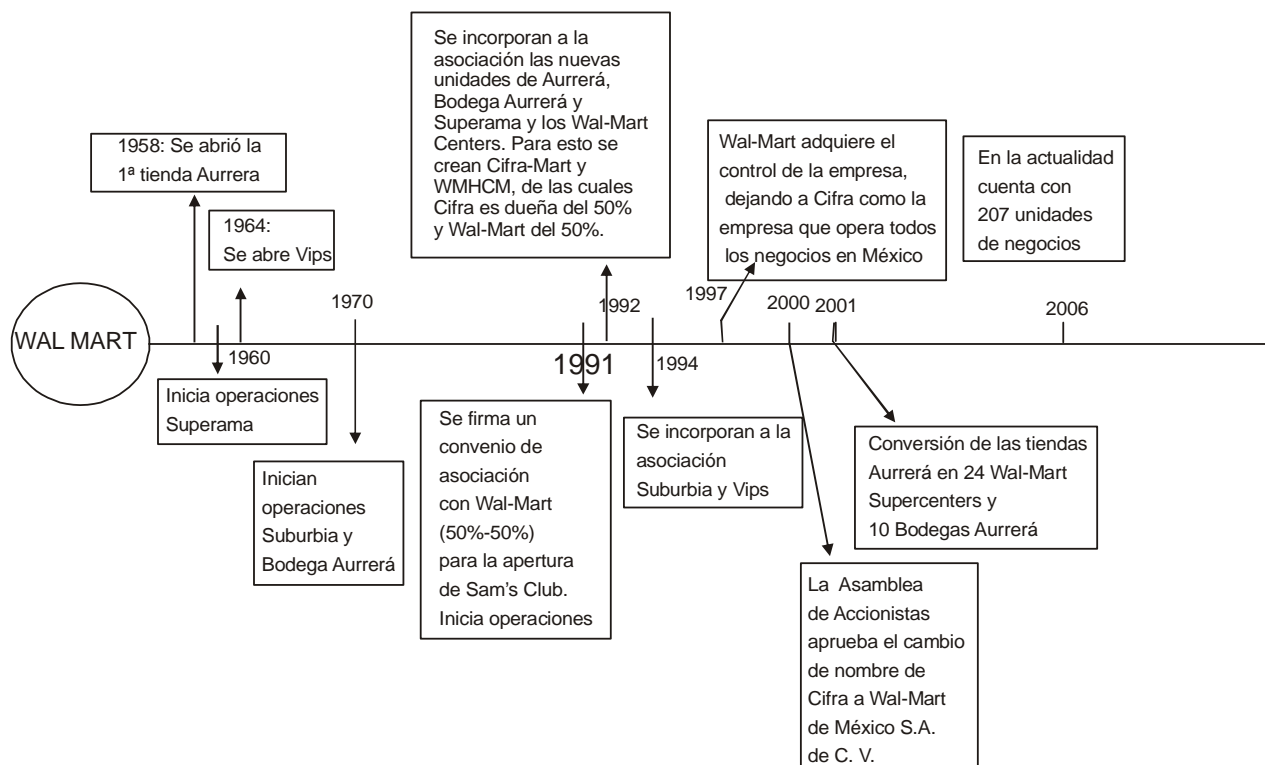
Fuente: elaboración propia basada en datos de [www1.soriana.com](http://www1.soriana.com); Consultado el 14 de Marzo de 2006

Soriana nace en 1905 como una tienda de venta de telas en Torreón Coahuila, para los años de 1930 evoluciona en venta de mercancía por mayoreo y cubría básicamente los estados de Chihuahua y Sonora. Pero es en 1968 que crea el primer centro comercial de autoservicio en la ciudad de Torreón. A 38 años de su fundación, Soriana cuenta con 162 tiendas ubicadas en 68 ciudades de 27 estados del país, tiene 6 centros de distribución y sus oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. En 1989 comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores e inicia

un rápido crecimiento en tres formatos de tiendas distintos, el de "Soriana", "Mercado Soriana" y "City Club", creando el concepto de Hipermercados. El grupo Soriana es el único caso de los analizados del cual sus estrategias de expansión y penetración de mercado se presentan durante el gobierno de Vicente Fox.

Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama y los Wal-Mart Centers. Para esto se crean Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart del 50%.

**Figura 6**  
**Línea de tiempo: Wal-Mart de México**



Fuente: elaboración propia basada en datos de <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html> Consultado el 14 de Marzo de 2006

Wal-Mart de México actualmente opera 790 unidades comerciales en 107 ciudades del país que incluye tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977 con la clave Walmex. Este caso es importante porque constituye el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo y penetración de mercados. En 1991 el Grupo Cifra-Aurrerá firma un convenio en asociación con Wal-Mart para la apertura de Sam's Club en México que iniciaría operaciones en diciembre del mismo año. Para 1992 se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama con lo que Cifra suspende su crecimiento independiente e incorpora también a las tiendas Wal-Mart Supercenters; en la nueva asociación Cifra-Aurrerá y Wal-Mart son dueñas cada una del 50% de ésta nueva sociedad. Para 1994 se incluyen en esta sociedad las unidades de Suburbia y los restaurantes Vips. En 1997 la compañía Wal-Mart adquiere el control de la empresa dejando a Cifra como empresa operadora de todos los negocios en México. Y en el año 2000 la empresa cambia de nombre de Cifra a Wal-Mart de México S.A. de C. V., e inicia la reconversión de las tiendas Aurrerá a unidades Wal-Mart Supercenters y Bodegas Aurrerá. Podemos ver en este caso cómo una alianza estratégica solamente sirvió para que una empresa extranjera penetrara en los mercados mexicanos y adquiriera el control de las empresas al dominar la red de conexiones que Cifra mantenía en el mercado nacional. La alianza estratégica fue iniciada durante el sexenio de Carlos Salinas y se consolida la adquisición en el sexenio de Vicente Fox. No presenta un crecimiento adicional en el sector comercial sino simplemente representa la adquisición de una empresa mexicana por una empresa transnacional, pero incorpora

nuevas tecnologías administrativas de grupos comerciales con la puesta en operación con la filosofía de Wal-Mart Estados Unidos y que se advierte en los indicadores financieros que presenta esta empresa.

#### **4.2 Análisis financiero de las empresas en el periodo 2000-2005**

En esta parte del artículo se busca analizar y comparar los resultados de la estrategia económica de las empresas a través de los indicadores financieros de las empresas objeto de nuestro estudio y que permiten medir la eficiencia y eficacia de las diferentes estrategias económicas implementadas por cada una de ellas.

La información financiera fue tomada del programa Finsat que incluye algunas declaraciones periódicas de los portavoces de éstas empresas.

El análisis abarca el periodo comprendido entre los años 2000 – 2005 que corresponde al periodo presidencial del Presidente Vicente Fox.

Teóricamente las empresas financian el crecimiento de las mismas por medio de la re-inversión de los recursos internos obtenidos como son la re-inversión de utilidades, el manejo de una política de créditos e inventarios y la emisión de acciones para el mercado bursátil, y de recursos externos que los obtienen a través de los proveedores y de los créditos bancarios de corto y largo plazo. Ambas estrategias deben mantener un equilibrio óptimo que le permitan a la empresa operar de manera sana y poder con ello mantener su operación en términos eficientes e inclusive lograr su expansión a través de éstas inversiones. Los indicadores financieros son el espejo donde se ve reflejado

las estrategias implementadas por las empresas en todas sus áreas.

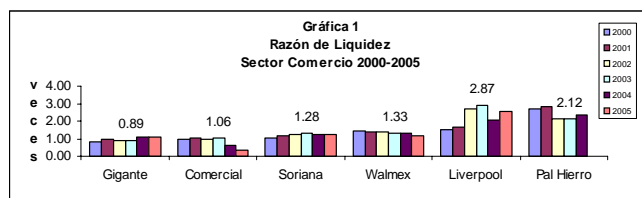
Para poder realizar este análisis se recurre a la técnica de análisis de razones financieras que es la técnica tradicional más utilizada para medir la eficiencia operativa de una empresa y la eficacia de la estrategia económica implementada.

Las razones financieras son indicadores que establecen un estándar y que miden diferentes aspectos de la empresa como son liquidez, productividad, endeudamiento, rentabilidad y mercados. Para efecto del análisis solamente tomaremos algunas de ellas.

**Razón de liquidez:** Ésta trata de dar respuesta a la capacidad de pago que tiene una empresa en el corto plazo, tomando en consideración la razón circulante que se obtiene de la división de los activos circulantes y los pasivos circulantes. Muestra los pesos que tiene una empresa invertidos en el corto plazo para cubrir sus obligaciones en ese mismo periodo.

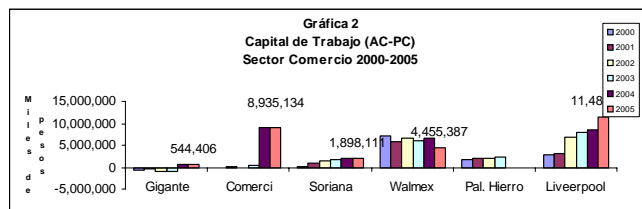
Como puede observarse en la gráfica 1 de razones de liquidez nos encontramos una marcada diferencia entre las empresas que representan el consumo suntuario y las empresas que representan el consumo de productos de primera necesidad. Las empresas del primer tipo tienen una liquidez superior de 2 a 1 lo que le permite tener una capacidad de pago muy sana. En cambio las empresas del segundo tipo que son Gigante, Comercial Mexicana, Soriana y Wal-mart que venden productos de primera necesidad prácticamente es de 1 en todos los casos, lo que representa una relación de equilibrio para solventar sus deudas. Llama la atención el caso de Comercial Mexicana que en los dos últimos años tiene una disminución significativa a casi 0.50

y que puede estar representando problemas para el pago de sus pasivos de corto plazo. En el caso de Gigante tuvo una relación de 0.80 en los primeros años de gobierno pero alcanza a recuperarse en los últimos dos años del sexenio.



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006

### Capital de trabajo



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006

El capital de trabajo ver gráfica 2, se refiere al dinero que debe tener una empresa para poder operar en un periodo de tiempo determinado y que tiene que ver con el llamado ciclo de caja referido al periodo entre el pago a proveedores y el cobro a los clientes. El capital de trabajo proviene de fuentes de financiamiento como pueden ser el capital contable o algún pasivo de largo plazo. Como puede observarse en la gráfica 2 la empresa Gigante no contaba con capital de trabajo, en los primeros cuatro años de gobierno por lo cual implica problemas en la operación

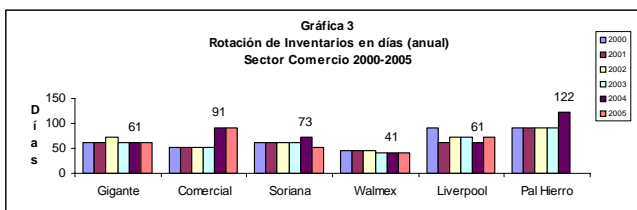


cotidiana de la empresa y posibles endeudamientos o falta de pagos a los proveedores; el mismo caso presentó Comercial Mexicana, problema que debió haber subsanado con algún tipo de crédito a largo alcance. Si la comparamos contra Wal-Mart, esta empresa cuenta para su operación con casi 4,000,000 millones de pesos de capital para poder operar de manera eficiente. En el caso de Palacio de Hierro no estaban disponibles todos los datos en el banco consultado.

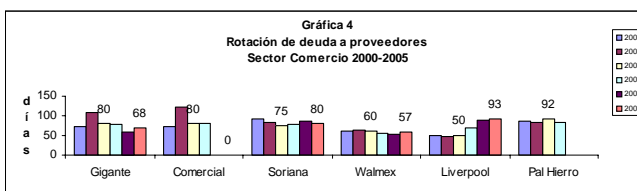
### Rotación de inventarios

La razón de rotación de inventarios y la rotación de deuda a proveedores son dos razones que miden la eficiencia administrativa. La primera nos indica en cuánto tiempo la empresa vende en promedio los inventarios y la segunda nos indica el promedio que tarda en pagar una empresa a sus proveedores. Como se puede ver en las gráficas 3 y 4 de las dos empresas de consumo suntuario como son Liverpool y Palacio de Hierro, la primera muestra una mayor eficiencia ya que en promedio sus inventarios se venden en 61 días, la mitad del tiempo que tiene el Palacio de Hierro.

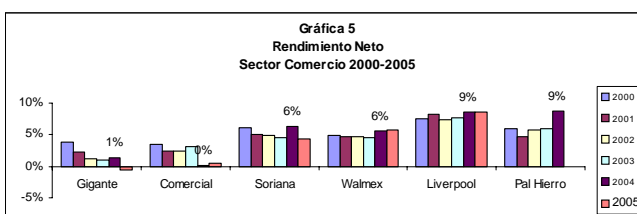
De las empresas de consumo nos encontramos que la más eficiente es Wal-Mart que logra desplazar sus inventarios en tan sólo 41 días, su más cercano competidor es Gigante que desplaza sus inventarios en 61 días, 20 días más. Y con ello se provoca que mientras Wal-Mart tarda en pagar a sus proveedores en promedio 51 días, Gigante lo realiza casi en 70 días, lo cual tiene repercusiones en toda la cadena productiva y es en esto donde se genera mucho de los problemas de liquidez de proveedores de estas empresas, ya que estas grandes cadenas están financiándose con el dinero de sus proveedores.



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006

Las razones de rentabilidad se miden al conocer el margen de utilidad neta que logró la operación de una empresa y que representa la utilidad generada en un año de operación.

Esta gráfica nos muestra cómo Gigante en los últimos 6 años solamente deja un 1% de utilidad a sus inversionistas y en el año 2005 empieza a tener pérdidas en la operación y la Comercial Mexicana presenta un panorama similar, sobre todo una caída en los años 2004 y 2005, lo cual nos indica problemas.

Por otro lado vemos que Soriana y Wal-mart mantuvieron en promedio un 6% de rendimiento sobre la inversión; y las empresas de consumo suntuario alcanzan el 9% de rendimiento sobre sus inversiones.

## 5. Conclusiones

Los casos analizados muestran que las empresas iniciaron su proceso de expansión en el año de 1980 y en el transcurso de los siguientes 25 años han logrado un proceso de consolidación y expansión en los mercados nacionales.

Respondiendo a las preguntas iniciales nos damos cuenta que en los últimos seis años no influyeron de manera significativa en la consolidación de estas empresas.

En el caso de Liverpool vemos una expansión a nivel nacional y en el periodo de Vicente Fox alcanzan una consolidación de su expansión operando con una rentabilidad aceptable.

En el caso del Palacio de Hierro su expansión solamente es regional y también muestra un rendimiento aceptable del 9%.

Por el contrario, en el caso de las empresas del sector comercio de productos de primera necesidad la situación no ha sido tan favorable para las empresas mexicanas, que si bien también se muestra una expansión iniciada en los años 80's y un crecimiento acelerado con presencia a nivel nacional como es el caso de Gigante y Comercial Mexicana, podemos observar que en este sexenio su situación financiera no es saludable y presentan problemas de muy bajo rendimiento. La empresa Soriana es una empresa mediana en proceso de expansión y que su crecimiento sí se da en

este sexenio y que por el momento presenta situación financiera aceptable. Y para el caso de Aurrerá es absorbida por la empresa Wal-mart (empresa de capital extranjero) al inicio del sexenio. Por lo que se puede decir que en el último sexenio las empresas transnacionales tuvieron un mejor desempeño financiero y de mercados que las empresas nacionales, estos últimos seis años representaron un desplazamiento de las empresas nacionales, y es esta empresa la que se está consolidando como la empresa líder en este sector.

La apertura comercial de México iniciada en 1980 y consolidada en 1994 con la Firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá obligó a establecer estrategias diferenciadas por los diferentes actores comerciales. Mientras que el sector comercio de productos suntuarios representado por Liverpool inicia una estrategia expansiva y de mayor presencia a nivel nacional con resultados satisfactorios las empresas de productos de primera necesidad se han visto afectadas por la competencia internacional y aunque establecieron estrategias similares de expansión y diversificación éstas no dieron los resultados deseados y la apertura comercial les ha resultado desfavorable en su desempeño. Por lo que quedan varias preguntas a resolver en las siguientes investigaciones: ¿En qué medida la administración de los intangibles como es el llamado comportamiento organizacional o nueva cultura laboral o responsabilidad social corporativa se han convertido en un factor de ventaja competitiva? ¿Estaremos ahora ante un rescate comercial de las empresas mexicanas? ¿Nos convertiremos en satélites comerciales de las empresas americanas?

## Bibliografía

- Brigham, Weston, (2004). Fundamentos de Administración Financiera, CECSA, México.
- Mintzberg, Henry y Brian, James (1993). El proceso estratégico. Prentice Hall, México.
- Lawrence, Gitman, (2000). Principios de la Administración Financiera, México.
- Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa, (2002). Sistema Financiero en México. Mc Graw-Hill, México.
- [http://www.liverpool.com.mx/liv\\_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido\\_v2.jsp](http://www.liverpool.com.mx/liv_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido_v2.jsp). Consultado el 14 de Marzo del 2006
- [http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp\\_historia.jhtml?SERV=112](http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp_historia.jhtml?SERV=112). Consultado el 14 de Marzo del 2006
- <http://www.comercialmexicana.com/web/historia/>. Consultado el 14 de Marzo de 2006
- <http://www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html>. Consultado el 14 de Marzo de 2006

## Fuentes de Información

- Programa de Computo: Finsat
- Periódico el Financiero, noticias sobresalientes.
- <http://www1.soriana.com/default.asp?p=2946>. Consultado el 14 de Marzo de 2006
- <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html>. Consultado el 14 de Marzo de 2006