



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA

EMPRESA: ORGANIZACIÓN SORIANA

(Lecciones para los microminoristas)

TESINA

PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN ECONOMÍA

PRESENTADA POR

IVETTE MONTSERRAT GIRON MARTINEZ

DIRECTOR DE TESINA

DR. GUSTAVO VARGAS SÁNCHEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es la culminación de uno de los capítulos más importantes de mi vida, tras de este éxito no solo está mi esfuerzo, que se alimentó de sudor, lágrimas y de levantarse día a día después de caer debido a los obstáculos que aparecen en la vida y que me han dejado una gran enseñanza, sino el de la persona que más admiro y amo en la vida: mamá gracias.

Así como del resto de mi familia, profesores y personas que me han rodeado en todos estos años, de los cuales me he podido apoyar y forman parte del pilar de conocimiento y oportunidades que he tomado para llegar a este primer escalón de las metas de mi vida.

Por último, quiero agradecer al Programa de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) clave IN310819, “Estrategias de competencia e innovación (ECI) de las grandes empresas mexicanas (GEM) y la nueva relación de interdependencia en los mercados nacionales y globales. (Un análisis, microeconómico)“, dirigido por el Dr. Gustavo Vargas Sánchez, en el cual pude desarrollar gran parte de este trabajo y aplicar los conocimientos obtenidos a través de este primer paso en la Universidad Nacional Autónoma de México.

ÍNDICE

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	6
Capítulo I. Marco teórico	7
Capítulo II. El origen, importancia y desarrollo de Organización Soriana	32
A. El surgimiento y establecimiento de la empresa	32
B. Importancia económica de Soriana	33
C. El crecimiento y expansión de la empresa	37
D. Expansión sin fusiones	39
E. Expansión a través de fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas	43
Capítulo III. El sistema de valor y la cadena de valor en Soriana	47
A. El sistema de valor del mercado de los supermercados	47
B. Análisis estructural del mercado	49
C. Cadena de valor	52
D. Estrategias de segmentación	56
E. Estrategias y economías	69
F. Estrategia de diferenciación de formato	81
G. Estrategia de diversificación de negocio	82
H. Estrategia de integración vertical: Marcas propias	84
Capítulo IV. Desempeño y evaluación económico y financiero	85
A. Análisis de las 4 P's	85
B. Matriz de Ansoff	95
C. Análisis FODA	97
D. Análisis económico y bursátil	101
E. Límites al crecimiento de Organización Soriana	111
F. Consideraciones finales	120
Capítulo V. Lecciones para los pequeños y micro minoristas	124
Conclusiones	126
Bibliografía	128
Apéndices y anexos estadísticos	132

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores económicos que determinan el crecimiento y éxito de Soriana en el mercado de minoristas en México del 1968 a 2018.

Se busca identificar los recursos y capacidades que han sido importantes para el crecimiento y expansión en su mercado.

OBJETIVOS PARTICULARES

- a) Identificar los recursos que la empresa Soriana ha utilizado para promover y generar procesos de crecimiento e innovación en el mercado minorista.
- b) Identificar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA),
- c) Identificar los procesos de crecimiento orgánico, alianzas, fusiones y adquisiciones que ha tenido Soriana.
- d) Analizar las economías dentro de la empresa.
- e) Analizar sus estrategias de diversificación de los productos que comercia.
- g) Generar una herramienta de comparación con microempresas, que son principalmente tiendas de abarrotes, misceláneas o minoristas de reciente aparición en el mercado, generando así, un posible modelo de crecimiento u oportunidad de expansión y formulación de estrategias para competir en el mercado, por parte de estas.

HIPÓTESIS

Se propone que fueron los recursos propios y adquiridos mediante procesos de crecimiento de tipo interno (orgánico) o externo (mediante alianzas, fusiones y adquisiciones), los que le han representado una oportunidad de creación de competencia.

En la expansión, un papel fundamental ha sido la innovación como resultado del uso de los recursos de la empresa e identificación de oportunidades en los ámbitos productivo, comercial e incluso social, pero también es necesario conocer si la creación de Soriana fue resultado de una innovación. Y existe un rol importante de las economías dentro de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El entendimiento de los procesos de expansión o crecimiento de las empresas es básico para comprender el mercado, las estructuras del mismo o los comportamientos de sus integrantes (ofertantes y demandantes).

Así que para identificar estos procesos, así como, las estrategias que ha realizado Organización Soriana para entrar y crecer en el mercado de los minoristas identificados como supermercados, se hace necesario la formulación de un estudio que integre los aspectos a considerar para competidores, inversores o consumidores, por lo cual se propone uno, con base en los aspectos que más pueden influir en la toma de decisiones por parte de estos.

El interés central del presente trabajo es: comprender y analizar las fuentes del crecimiento y operación de Organización Soriana.

La información disponible otorgada por la empresa y por elaboración propia, servirá para el desarrollo de una guía de evaluación que las pequeñas empresas o por lo menos algún competidor pequeño en este mercado podrán tomar como modelo a seguir en materia de formulación de un análisis o como método de creación de estrategias para crear un mercado minorista con mayores competidores

INTRODUCCIÓN

Soriana ha operado desde su fundación en el territorio mexicano, posicionándose y logrando ser un importante competidor en el comercio nacional y sobre todo en el sector de venta de productos de consumo frecuente o de venta al por menor y medio mayoreo.

Una de las causas más importantes para la realización del presente, es la elaboración de recomendaciones basadas en las estrategias que ha implementado Soriana que representen una innovación o relevancia al momento de evaluar sus ventajas competitivas, para las pequeñas empresas o unidades comerciales que desean comenzar un proceso de expansión o tan solo mantener sus operaciones en sus mercados circundantes; es decir, generar una pequeña guía de comparación y fomentar no solo el crecimiento económico de estas unidades, sino impulsar el desarrollo del país mediante la creación de empleos o aumentar su tasa de supervivencia garantizando una mejor distribución y aprovechamiento de los recursos cualquiera que sea su naturaleza.

La teoría empleada, está señalada en el primer apartado del trabajo, juntando los trabajos de tres de los más importantes autores en materia de la empresa: Edith Penrose con la teoría sobre la empresa como colección de recursos, su empleo y la determinación del crecimiento como uno de los procesos más importantes; Michael Porter y el tema central de la obtención de ventajas competitivas a través del enfoque del estudio de mercado, la cadena y sistema de valor, y de las formas en que pueden encontrarse las estrategias necesarias para lograrla, y Schumpeter que complementa la idea del emprendimiento y del papel que es capaz de tomar en los ciclos económicos.

En el segundo tema se muestra el desarrollo y crecimiento que ha tenido Soriana a través del tiempo. En el tercer apartado se realiza un breve análisis general de las actividades dentro del sistema de valor global y nacional del sector minorista. En el cuarto apartado se revisan las estrategias de Soriana,

Por último, se toman las estrategias o actividades que Soriana como lección para los pequeños minoristas como tiendas de abarrotes, recauderías y otros, no suelen tomar en cuenta al momento de comenzar sus operaciones.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO:

TEORÍA DE LA EMPRESA

La idea de crear un análisis de la empresa, proviene de entender la función que tienen dentro de los procesos de producción, distribución y organización, dentro de cada una de las economías pertenecientes al sistema capitalista moderno. Estos entes económicos se hacen necesarios para la satisfacción de bienes y servicios demandados y, a su vez, crear beneficios, por lo tanto, la visión resultante es una en la cual se generan mayores nexos internacionales, que repercuten en el desenvolvimiento económico de un país (dado que los nexos suelen surgir de una simbiosis entre las cadenas de valor de consumidores y productores), y en menor parte en el desarrollo del mismo.

El enfoque de la economía de la empresa proporciona distintas perspectivas, basadas en el papel de este ente, dejando de lado aquellas que se enfocan al desarrollo de las corrientes económicas históricas o presentes; en este trabajo se retomaran las principales ideas de la economía empresarial ortodoxa venidas de autores como Edith T. Penrose, Michael Porter y J. A. Schumpeter, en el marco más breve de sus teorías, las cuales tratan de explicar en resumen, la función de la empresa, su nacimiento, ciclo de vida y la importancia de este actor en el crecimiento y desarrollo económico.

Por lo tanto, en conjunto de estas ideas en la economía de la empresa, donde la empresa es el sujeto de análisis más importante, es necesario definir qué es ésta, algunos teóricos lo pueden definir como un grupo social que se hace valer de recursos determinados para cumplir un fin, ya sea satisfacer la demanda o tener ganancias, algunos otros como centros productivos, etcétera, pero tomando en cuenta la definición de Edith Penrose, la empresa es

“una colección de recursos, y una organización administrativa para la producción y venta de bienes y servicios para obtener beneficios haciendo uso de recursos propios y otros adquiridos fuera de la empresa” (PENROSE, 2009)

Lo cual hace referencia a que dentro de una determinada rama de la economía quien sea capaz de aprovechar los recursos disponibles, situación financiera, social o política, e incluso quien logre apoyarse en las oportunidades que la innovación y situación financiera de la misma, será aquel quien tenga el poder de modificar o influir sobre aspectos económicos y sociales de determinadas regiones a su beneficio: es decir quien logre aprovechar sus oportunidades productivas, innove y se adapte al continuo proceso de “destrucción creativa” de la cual Schumpeter se refiere a la innovación, al constante cambio en las actividades productivas que generan que un individuo o empresa se adapte al entorno competitivo de la economía que se da en el ciclo económico.

La empresa como sujeto económico o que participa en ella, se cree que busca prevalecer en el mercado e incluso crecer y generar ganancias extraordinarias, por lo cual en la fase expansiva del ciclo económico el papel del empresario como el que tiene los recursos para llevar a cabo la producción y del emprendedor quien tiene las ideas necesarias para crear un nuevo producto o un cambio a este, es básico para la aparición de las innovaciones que permitirán a la empresa diferenciarse de otras en su ramo económico, además de que este emprendedor puede lograr transmitir sus ideas a los altos mandos de la empresa, y si esta es buena abrirá una oportunidad de un nuevo mercado o consumidor, lo que en menor medida traerá consigo un crecimiento en las ventas de la empresa.

Cabe mencionar que aunque las ventas, nuevas plantas productivas o utilidades de una empresa se tomen como punto de partida para determinar si una empresa creció, no siempre es lo más viable ya que hay otras formas de considerar que la empresa crecerá si la habilidad directiva es buena y logra cumplir sus objetivos como obtener créditos atraer inversión o llevar a buenos términos a la empresa; la disponibilidad de los factores de producción en el mercado, ya que un trabajador solo recibe órdenes y los directivos no pueden comprarse en el mercado, además del capital e instalaciones; la actividad y situación financiera de la empresa creara riesgo e incertidumbre lo cual se dirige a los campos en que se financia la empresa para lograr cumplir sus objetivos y si tiene un gran peso en la economía será punto de referencia para determinar su participación en la misma.

La empresa tiene la capacidad de influir en el equilibrio de su sector y de la economía, la llamada “teoría de la empresa” es interpretada y modificada para adaptarse a las condiciones generadas en ese proceso.

La aparición de paradigmas crea las pautas suficientes para el estudio de los procesos de cambio en los componentes de la industria como el precio y de cómo se crea la capacidad de llegar a un equilibrio, la creación de las condiciones propicias para ello y el establecimiento de límites para determinar la estructura de mercado pertinente, todo esto, para que sea posible la aparición de estructuras organizacionales de recursos o factores de producción y que exista la capacidad de crecimiento, adaptación y permanencia.

Fuera de lo que debería ser una empresa y su papel en la economía, el estudio de la estructura interna y la formulación de estrategias para ejercer el control y la toma de decisiones sobre sus recursos se convierte en el análisis de los factores externos que intervienen en ello.

Hay una relación estrecha entre innovación y crecimiento, al menos tienen la tarea de producir que se entiende como “combinar materiales y fuerzas que se hayan a nuestro alcance” (SCHUMPETER, 1967), y al productor y emprendedor como los motores de la actividad, ésta producción es resultado de alguna de las cinco formas en que la innovación puede aparecer, según Schumpeter por:

- ✓ Introducir un nuevo método de producción,
- ✓ Introducir un bien nuevo,
- ✓ Apertura de un nuevo mercado
- ✓ Modificar la fuente de materias primas u otros bienes necesarios para los procesos y/o por
- ✓ Cambio en las estructuras de mercado, con lo cual se puede llegar a un monopolio.

Modificando así, el modelo de crecimiento de la empresa y las combinaciones en los factores.

Por lo cual, y teniendo en cuenta que el crecimiento y la innovación se refieren a las oportunidades productivas, al cambio en los procesos productivos y que cada empresa tiene un modelo de desenvolvimiento distinto en la economía, se podrá comprender que una empresa puede tener mayores capacidades de adaptación y expansión para prevalecer y tomar importancia en el mercado que participa y en la economía.

El crecimiento de la empresa es el punto central. Algunos dicen que se identifica con un mayor número de ventas, exportaciones o mayor producción, por lo cual se liga al desarrollo económico, pero basándose en E. Penrose es fácil de entender que el crecimiento si bien no

tiene un determinado significado, es causa de las modificaciones de una empresa y su entorno económico en términos cualitativos y cuantitativos según Penrose. Crecimiento que solo se verá limitado por las decisiones tomadas por los directivos o dueños de la empresa.

El crecimiento puede ser interno si se hace solo uso de los recursos propios de la empresa, lo que se define como crecimiento orgánico, o puede ser externo si se hace uso de recursos ajenos a la misma ya sea comprando, adquiriendo o absorbiendo otras empresas del mismo ramo económico que puedan proveer de recursos de las mismas o semejantes características que las que se producen en esencia.

El emprendimiento se relaciona con las actividades la astucia y el papel que tienen las personas a su cargo, más allá de la posesión o de los motivos económicos que se tienen. El crecimiento también dependerá, pero en menor medida, de que se interpongan límites en el mercado o la situación de la empresa, que muchas de las veces es vulnerable a las políticas económicas y a la acción de los agentes económicos que causan expectativas basadas en una situación que probablemente no tenga que ver con la empresa limitando su capacidad de crecimiento incluso eliminándolas como competencia (de ahí que aparezca el riesgo y la incertidumbre de si la empresa puede continuar o no).

La empresa es una “organización creciente” de acuerdo con la autora, la cual queda lejos de lo que establecen las otras teorías sobre la determinación de precios y los movimientos de la oferta y la demanda o como buscadora de beneficios aunque este último puede ser el motivo más fuerte por el que los propietarios pueden actuar en favor del crecimiento, teniendo en cuenta si es a largo o a corto plazo.

El crecimiento está centralizado en la dirección de la empresa, ya que ellos decidirán la forma en que se aprovecharan los recursos tanto humanos como físicos, es decir, equipos, terrenos, materias primas, instalaciones, entre otros , su organización antes y después del crecimiento e incluso como llegar a la diversificación y diferenciación de las marcas.

El empresario y la empresa como un conjunto de recursos productivos o como organización administrativa tienen que combinarse para tener un conocimiento de las formas en que puede crecer la empresa, las formas en que pueden hacerlo, permitirán que aparezca para el conjunto de la actividad de la misma “oportunidades productivas”, que son todas aquellas que se pueden aprovechar para dar un beneficio a la empresa o una ventaja según Penrose, si en el

mercado una empresa ve una oportunidad de que con sus recursos pueda producir otros productos o se pueda dedicar a tener más áreas de producción o entrar a otros mercados, le será una ventaja si sus competidores no lo hacen, satisfaciendo tal vez una parte del mercado a la cual otras no han podido o no quieren entrar, haciendo uso de recursos propios, pero si el empresario es capaz de conseguir un crédito o establecer negocios con otras empresas, siempre y cuando pueda pagarlos, será una oportunidad para expandirse y no simplemente para producir lo que puede (se elimina el emprendimiento, un motivo para crecer).

El enfoque de las oportunidades productivas tiene como una meta el eliminar la competencia o reducirla, ya que permitirá que una empresa entre a nuevos campos de comercio y reaccione a la situación del mercado.

La expansión tendrá como motivo la demanda de productos que el público demanda y nadie produce, el cambio tecnológico, la innovación y la estructura de mercado, haciendo que la empresa busque integrar hacia adelante diversificándose o diferenciándose, y hacia atrás apropiándose de recursos de otras empresas o generando sus propios insumos.

El crecimiento de una empresa se vio que está limitado solo por las decisiones de los directivos, por lo cual también es decisión de cada uno decidir por que método la empresa se va a expandir, es decir si el crecimiento esperado para la empresa será interno o externo:

En el primer tipo de crecimiento la empresa solo hace uso de sus recursos utilizados hasta ese momento incluyendo los que están sin usarse aun e incluso si es un excedente de procesos de producción pasados que quedan después de que se han repartido entre los trabajadores y directivos o utilizados después de adquirir el volumen necesario de recursos para reemplazar los desgastados, son recursos generados por las actividades de la empresa o recursos denominados heredados ya que se traspasan de generación en generación si se hablan de las familias propietarias o de un proceso anterior a otro en términos de las actividades que se llevan a cabo en el proceso de producción; se da un crecimiento sin fusiones ya que los recursos son de la empresa y es probable que este solo se limite si hay obstáculos en la capacidad directiva, las decisiones en conjunto no siempre son por acuerdos ecuanímenes.

Para cada etapa de crecimiento se debe de considerar una división del trabajo cada vez más especializada y eficiente ya que el trabajo de los gerentes no puede ser elaborado por los trabajadores que operan directamente la maquinaria, la experiencia hará mayormente

eficientes los procesos y mejorará la disponibilidad de la información de las actividades administrativas y comerciales de la empresa.

El crecimiento de este tipo viene acompañado por lo que pasa después de aprovechar los recursos, ya que ellos decidirán el aumentar los productos o sus ventas pero de parte de la demanda puede que los productos no sean deseados por lo que representaría un problema, de ahí que se hagan estudios sobre los productos que no están disponibles en el mercado, que necesiten una modificación o que resulten y obsoletos que puedan ser oportunidades productivas y que lleguen no solo a la demanda relevante, que es la demanda de productos que tradicionalmente son producidos por la empresa que van dirigidos a un segmento determinado de consumidores y que al haber mayor variedad de productos al crecer, debe conservarse y satisfacerse, sino a otros segmentos de demanda, surgiendo una competencia por la posición en el mercado de determinado bien o servicio.

Lo anterior dirige a la diferenciación y diversificación de la producción en una empresa, la primera es el dotar de características nuevas o nunca antes aplicadas a cualquier producto, hacerlo distinto de otros semejantes en el mercado, el ser una empresa líder es una presión para que esto sea continuo al lanzar al mercado un nuevo producto ya que las seguidoras harán lo mismo, lo cual no es positivo; y lo segundo significa que con los recursos que posee la empresa debe de ser capaz de crear nuevos productos relacionados con la rama de producción a la que se dedica, es decir solo se considerara que la empresa se está diversificando si es capaz de producir los artículos o bienes que desde el principio eran la base de sus negocios y producir nuevos relacionados, la diversificación se puede dar por:

“la entrada en nuevos mercados con nuevos artículos empleando la misma base de producción, la expansión dentro del mismo mercado con nuevos productos basados en otra tecnología y por la entrada en nuevos mercados con nuevos productos basados en una tecnología diferente” (PENROSE, 2009)

En tal caso, algunas empresas pueden estar altamente diversificadas o poco diversificadas de acuerdo con sus productos finales, incluidos en una integración vertical u horizontal si se ha hecho inversión en otras áreas.

El crecimiento interno no siempre representa una ventaja para las empresas ya que los recursos son insuficientes para las metas a las que se quieren llegar o no hay capacidad de poder cumplirlas simplemente porque es imposible dado su tamaño y por lo tanto no tienen la suficiente capacidad de aprovechar o crear economías de dimensión o de crecimiento:

Las primeras responden a la dimensión de la empresa, una mayor tiene la capacidad de producir y vender de una forma más eficiente que otras o tiene mayores ventajas competitivas para introducir nuevos productos a un mercado, pueden englobarse en tecnológicas (relacionadas con las instalaciones, mejores técnicas o capacitación de empleados para mejor uso de los recursos), de razones directivas (cuando surgen mejores métodos de organización, división de trabajo, empleo de recursos y aumento de las reservas financieras, de stock o de mano de obra), y de operación y en la expansión (referentes a la producción en gran escala, mayores zonas de comercio y capacidad directiva), todas las anteriores y economías provenientes por otras razones de actividad llevadas a cabo por la empresa, se refieren a la reducción de los costes medios para su beneficio, que conlleve a un aumento de la producción; las economías de crecimiento no dependen del tamaño de la empresa, sino que son ventajas internas que se obtienen al expandirse si se produce más, hay menores costos simplemente. Además, puede tomar una temporalidad duradera o no duradera, lo cual dependerá si la capacidad de reducción de costos medios al crecer se mantiene, teniendo una mayor capacidad instalada y que esto pueda ser la razón de tener una ventaja competitiva. La organización surgida de la sinergia de los recursos permitirá, de arrojar buenos resultados en el momento, que se haga elección de un nuevo proceso de crecimiento, aquí la división de las tareas y el enfoque de los recursos está en la diversificación y el sostenimiento de ventajas. Es importante mencionar que las economías de dimensión no producen a las de crecimiento y viceversa, pero por la temporalidad del estudio, pueden llegar a tener el mismo comportamiento, si aparecen estas economías, la empresa será capaz de mantener un crecimiento sostenido y poder llegar a cumplir sus metas de expansión.

Si el crecimiento interno no es capaz de proveer de recursos nuevos o de mantener los beneficios para la empresa, si es más redituable, se optara por un crecimiento externo de fusiones y adquisiciones o por alianzas estratégicas que le permitirán hacerse de los recursos que necesita sin hacer un gasto mayor al que le representaría un crecimiento orgánico.

Suele ser complicado el determinar a corto y a largo plazo el beneficio que pueda traer consigo el comprar otra empresa de las mismas características, en primera por que la

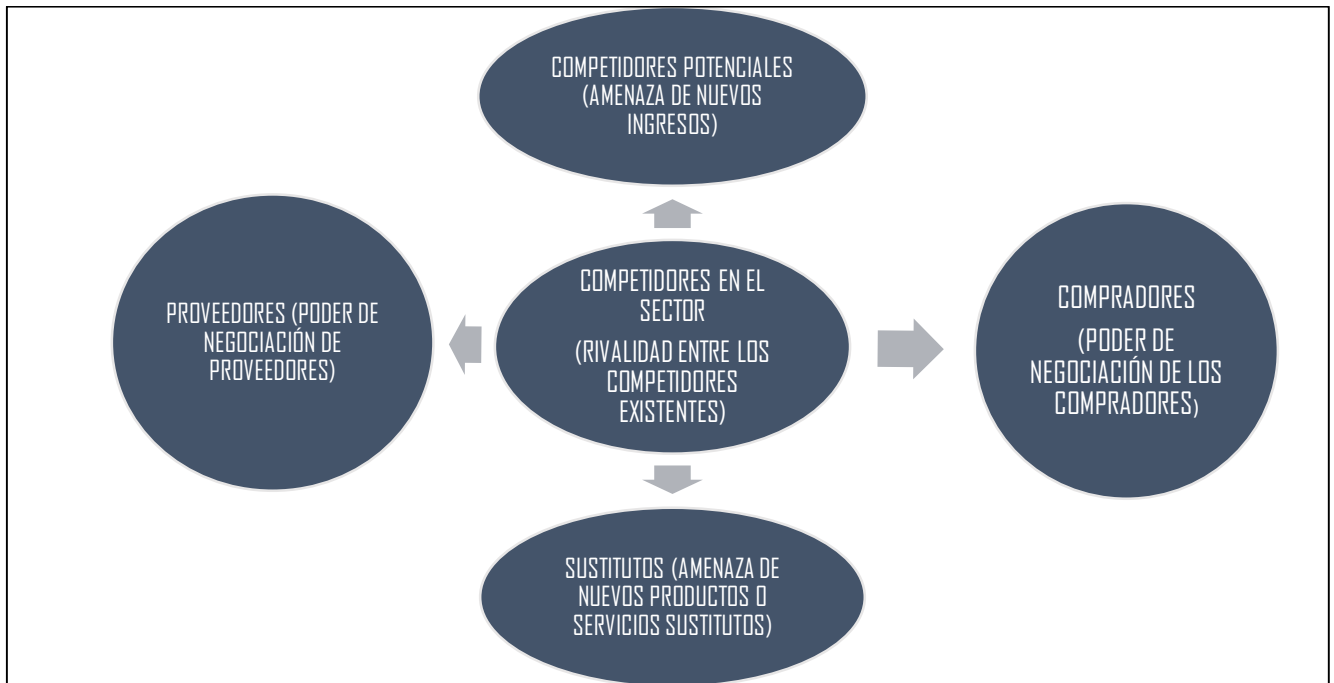
valuación que se le da a la que se va a comprar puede no representar una opción para hacerlo, puede evaluarse por arriba de los beneficios esperados o muy por debajo lo cual para otros será menos redituable que seguir en operaciones; algunas fusiones, absorciones, adquisiciones y alianzas son ejecutadas porque algunas empresas pequeñas están al borde de la quiebra o ya no desean seguir en el mercado, otras porque necesitan de los recursos que poseen empresas grandes o pequeñas para seguir funcionando y que el coste de entrar a un nuevo mercado sea menor y por ultimo porque se desea eliminar la competencia, el capital fijo suele tener mayor importancia para los compradores ya que invierten menos en adquirirlos por este medio que si lo hicieran por sus propios medios.

Al haber una compra de estas características, se debe de hacer una reorganización de los servicios directivos ya que no puede haber dos presidentes o dos departamentos de alguna área, estos se fusionarán dejando solo a una persona para los cargos principales, se procurara que ningún empleado de las líneas de producción sea despedido ya que ellos traen consigo el conocimiento necesario de los procesos de producción de tales. Esto último producirá un proceso de sinergias que es básicamente lo anterior, reorganizar los puestos y las áreas de producción de las dos empresas, adquirida y la compradora, en uno solo para aprovechar los beneficios que traen consigo estas sinergias como en costos, distribución, marketing, financieros, entre otros, aprovechar las oportunidades para permanecer en el mercado o entrar a uno nuevo sin aumentar costos, por lo contrario reducirlos y producir economías, básicamente las sinergias son el aprovechamiento de los recursos en conjunto al expandirse la empresa, esto producirá economías al reducirse los costos medios de la empresa produciendo más (por uso de mayores plantas productivas, mejores materias primas o mejor organización productiva y social).

Cualquiera de los dos tipos de crecimiento será positivo para la empresa, pero debe tener en cuenta las implicaciones que representa cada tipo de crecimiento, además de conocer su posición en el mercado, tamaño y oportunidades productivas.

De acuerdo con Michael Porter las ventajas competitivas que una empresa pueda tener en el sector que participa, dependerán de la capacidad que tenga la misma, de poder tener liderazgo de costos y poder diferenciarse en el mercado para entablar negocios con compradores y con socios.

Hay cinco fuerzas competitivas que se relacionan con un entorno de competencia y por lo tanto con las estrategias que pueda crear la empresa para lograr sus ventajas competitivas, estas se encuentran señaladas en el siguiente diagrama:



FUENTE: Porter. M. (1987), *Ventaja competitiva*

Estas fuerzas tienen influencia sobre los precios, costos e inversiones que requieren las empresas por ejemplo el comprador puede influenciar para obtener un producto o servicio de mayor costo.

Análisis de la empresa: donde generalmente se utilizan las razones financieras, de ahí se reconoce que tanto la empresa puede responder de forma favorable a sus compromisos de deuda o como ha llevado sus ventas o generado sus liquidez. Es decir, su situación comercial y financiera.

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa dentro de su sector, lo cual se dirige a lo que la empresa puede, podría ganar o perder dentro del mismo.

La empresa puede valerse de distintos métodos para determinar sus precios ya sea basándose en los costos y el margen de ganancia que desea tener o por la situación de la demanda a la

que se enfrenta, para tener así oportunidad de obtener más recursos o una mayor inversión en sus activos.

La empresa como un conjunto de recursos que se encarga de los procesos de extracción, transformación, distribución e intercambio de las mercancías, tales como bienes o servicios, es una entidad que se enfrenta a una estructura de mercado, en donde puede haber una competencia fuerte, como lo es en el caso de las empresas de venta de productos de consumo frecuente, como lo está catalogado en la Bolsa Mexicana de Valores (página web, véase fuentes), las cuales se dedican a la venta de productos que solventan alguna necesidad básica o que son parte de la canasta básica de los mexicanos.

En este caso tenemos a las empresas minoristas que tienen como su máximo representante a las cadenas de supermercados.

Al ser Soriana parte de esta estructura de mercado que se llegaría a considerar duopólica al existir pocos ofertantes, siendo WalMart, la mayor de ellas, es necesario el entender que es lo que hace que la empresa mencionada al inicio del párrafo, tenga una ventaja competitiva, la cual nace de la existencia de un valor generado al cliente que deja un margen de ganancia considerable a pesar de la estructura de la industria, donde participan las empresas existentes, posibles competidores, sustitutos, clientes y proveedores.

Este valor debe de tener una magnitud considerable para que el cliente tenga presente un diferenciador y con ello que se cubra lo que está dispuesto a pagar y que esto sea mayor de los que la empresa pueda ofrecer.

Para esta, las estrategias que se tomen para poder entrar o aumentar su participación en el mercado, son fundamentales, dependerán de las características de este y de la disponibilidad de los competidores en la industria.

Se dice que la competencia puede ser el determinante de que una tenga o no, la capacidad de permanencia en la industria en que participa, ya que las estrategias que tome o formule, dependerán de las que tomen los competidores, su posición y las rentabilidades consecuencia de actividades anteriores. Las estrategias se fundamentan en la atracción hacia un cierto sector de la industria, la cual es normalmente la que genera un mayor rendimiento y los llamados “factores de la posición competitiva” (Porter, 1987), aunque hay sectores con débil posición y fuerte rendimiento.

La ventaja competitiva se puede entender cómo “el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello” (Porter, pág. 2) definiéndose el valor como lo que el cliente puede estar dispuesto a pagar por el artículo o servicios, y aquel valor obtenido por la diferencia de precio con los competidores teniendo beneficios más o menos igual.

De aquí que para el autor, la competencia genera la necesidad de establecer estrategias dentro de un sector, lo cual establece reglas que se engloban en cinco puntos o fuerzas de mercado, los cuales influyen en los precios, costos e inversiones que debieran generar un determinado rendimiento:

- ✓ Fuerza de los compradores, incide en los precios, costos e inversiones al exigir productos de alta gama o calidad.
- ✓ Amenaza de sustitución, sobre precios
- ✓ Poder negociador de los proveedores, influye en el costo de las materias primas y otros insumos
- ✓ Intensidad de la rivalidad, afecta precios, costos de planta, desarrollo de productos, publicidad y de fuerza de ventas
- ✓ Amenaza de entrada, limita precios y le da forma a las inversiones necesarias para enfrentar la competencia.

A medida que el tamaño de la industria crece o se modifica, las estrategias van cambiando de igual manera para que la gerencia establezca estrategias de generación de rentabilidad a largo plazo, evitar los determinantes de las fuerzas y establecer barreras a la entrada. Esto puede generar que las grandes empresas tengan un mayor peso al momento de establecer estrategias y mantener su ventaja competitiva.

La estructura de mercado establecerá quienes se quedarán con la mayor parte de las utilidades de acuerdo al valor generado al cliente, también incidirá en las rentabilidades a largo plazo.

Además de la estructura de mercado, las estrategias genéricas, referidas a como la empresa se posiciona en el mercado, afectarán las rentabilidades que obtenga, éstas se enfocarán en una ventaja en costos (bajarlos) o la diferenciación, aunque la aplicación de ambas es difícil

o imposible, algunas cuántas empresas lo han podido hacer, siempre y cuando estén en cualquiera de las siguientes posiciones que de acuerdo con Porter son:

- ✓ Competidores atrapados a la mitad, no se han podido generar estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos
- ✓ Compartir estrategias o interrelaciones han influido en el costo, debido a la participación de mercado más que por diseño de productos, nivel tecnológico, servicio prestado u otros factores relacionados, por lo que no se puede generar una diferenciación o un costo superior
- ✓ Se genera una innovación importante.

Estas estrategias genéricas permiten tener un desempeño mejor en la industria y son muestra de la capacidad que tiene la empresa de reducir el impacto de las 5 fuerzas mejor que sus rivales en la industria,

- El liderazgo en costos, bajar los costos con un precio constante o que genere una mayor rentabilidad en la mayoría de los segmentos de la empresa considerados.
- Diferenciación, distinguirse entre los compradores mediante la distinción de atributos relativos a la empresa.
- Concentración: un determinado segmento del mercado de la empresa se verá afectado por el establecimiento de una estrategia de costos o de diferenciación.
- Sustentabilidad, dirigida a los efectos de la estrategia en la estructura de mercado. Sí generan efectos positivos sobre las rentabilidades o afectan en relación a las escuelas tomadas por la empresa en el sector.

Para establecer una ventaja competitiva, la empresa debe de identificar los procesos que le pueden generar un Valor, propiamente a la organización o al cliente, desde el inicio de la producción o de la generación de un servicio. Esto es la base de la cadena de valor, cada una de las actividades llevadas a cabo, son un eslabón de ella, varias cadenas conforman un sistema de valores: proveedores crean un valor ascendente, los canales de distribución crean valor de canal y el cliente puede generar un Valor y sobre todo tener influencia sobre la estructura y permite evaluar las estrategias presentes.

Las actividades de valor utilizan: insumos, recursos humanos, tecnología y genera información (datos referentes al cliente debido a pedidos, parámetros de desempeño o pruebas, estadísticas que muestran falla en el producto, originar activos financieros-inventarios y cuentas por cobrar- o pasivos -cuentas por pagar, entre otras) para consolidar la estructura de la empresa.

Estas actividades se dividen en:

Primarias: intervienen en la creación del producto de manera física, venta y transferencia al cliente o asistencia a la venta:

- Logística de entrada, recepción, almacenamiento, distribución de insumos – manejo de materiales, almacenamiento, inventarios devoluciones a proveedores y programación de vehículos-.
- Operaciones, transformación del insumo en producto final: maquinado, empaquetado ensamblaje, mantenimiento del equipo pruebas, impresión y operación de la planta.
- Logística de salida, actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto, entre almacenamiento del producto final, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas, creación de medios para identificación del cliente se divide en publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales y sus relaciones y fijación de precios.
- Servicio, para mejorar o mantenimiento del producto, instalación, reparación, capacitación y ajuste.

De apoyo: respaldan a las anteriores ya que permite tener insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones de tipo global, de acuerdo con Porter, estas son:

- Infraestructura de la empresa, administración, planeación, finanzas, contabilidad, legalidad, aspectos gubernamentales y administración de la calidad. Tal puede ser autosuficiente o dividirse en distintos negocios, es decir, diversificarse.

- Administración de recursos humanos, actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal. Influye en los procesos y el posicionamiento frente a los competidores.
- Desarrollo tecnológico, va desde la investigación básica, el diseño del producto, investigación de medios, diseño de equipos para procesos hasta métodos de mantenimiento, ya que son actividades de apoyo para la mejora del producto y de los procesos de producción.
- Adquisiciones, como lo indica el texto esto es referido a el proceso de compra de insumos empleados en la cadena de valor y no a ellos en sí, los cuales son las materias primas, suministros o componentes que se pueden consumir y activos, cada uno puede ser adquirido por una división de personal de la empresa.

Permiten asegurar costo bajos o altos frente a la competencia, se identifican al comparar con la competencia y no tomando en cuenta el valor agregado.

Dentro de estas actividades hay una mayor división, la cual es en actividades directas para la creación directa de valor -como el ensamblaje-, actividades indirectas, para que las directas sean continuas -mantenimiento- y de aseguramiento de la calidad de otras actividades - evaluaciones- entran dentro de gastos generales o de cargo.

Para establecer las actividades que forman parte de la cadena de valor a la que se refiere Porter y que se explicó con anterioridad, es necesario hacer una distinción minuciosa, estas deben de ser categorías que aporten a la ventaja competitiva. Aquí hay actividades que son interdependientes entre sí, relacionadas mediante “nexos” o “formas de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra” (ventajas mediante optimización o coordinación), pueden ser causadas porque una misma función puede realizarse en distintas formas, hay una mejora en los costos o la realización de actividades directas trayendo como consecuencia que haya mayor enfoque en las actividades indirectas, todo lo realizado disminuye la necesidad de dar mantenimiento a un producto en el campo, explicarlo o demostrarlo y porque las maneras en que se puede garantizar la calidad puede tomar diferentes formas. Hay nexos verticales (entre la cadena de los proveedores, de los canales y la propia) incidiendo en los costos y desempeño de actividades de la organización, donde todos debieran ganar. El cliente genera su propia cadena al ser el producto adquirido parte de la misma, se convierte en un

suministro, por lo que una empresa es diferenciada cuando está “proviene de la manera en que su cadena de valor se relacione con la del cliente” (Porter, 1987, 52) valor comunicado con la publicidad y fuerza de ventas.

La cadena de valor y el alcance competitivo tiene efectos sobre la ventaja competitiva, puede ser:

- ❖ Alcance del segmento: variedades de producto y clientes.
- ❖ Alcance vertical: actividades llevadas a cabo dentro de la empresa y no por otras independientes.
- ❖ Alcance geográfico: de regiones, países por si solos o que conforman un conjunto debido a una estrategia que pudo ser coordinada.
- ❖ Alcance de la industria: hay una estrategia coordinada entre diversas industrias conexas en las cuales la empresa compite.

Mientras más amplio sea el alcance se aprovechan más los beneficios y evaluar el impacto de la cadena de valor en la ventaja.

Lo que se refleja en las estrategias de establecimiento de plaza, sobre el producto o servicio, promoción del servicio y sobre todo, la influencia sobre el precio determinado no solo por la estructura del mercado, sino por su importancia en las ventas.

En términos de costos, los cuales influyen en la obtención de economías y en los resultados de la empresa, que permitirán compararlos con sus competidores o simplemente evaluar el impacto producido sobre la estructura, a razón del proceso de expansión y crecimiento que la empresa puede llegar a tener, es necesario tener en cuenta todas las actividades que se han de realizar en la empresa que generaran elementos de línea en la cadena de valor, las causas y el impacto que tendrán en la generación de nexos o creación de la misma ventaja, la estructura de mercado influye de igual forma vertiéndose como base de una estrategia de la empresa.

Para establecer una ventaja basada en los costos y estrategias que dependen de su estructura, y con esto el entendimiento de los procesos por los que ha pasado la empresa, se debe de seguir los siguientes pasos según Porter:

1. Identificar la cadena de valor correspondiente al giro de la empresa para consecuentemente hacer asignación de costos y de activos. Los insumos son parte esencial para entender los montos que se asignaran, cada actividad deberá de generar el beneficio proporcional a lo que se invierte en ella, aunque generalmente se dividen en insumos, recursos humanos y de activos.

2. Hacer un diagnóstico de los factores que intervienen en cada actividad y entender la forma en que existe interacción entre ellas. A estos factores Porter los denomina “factores estructurales” (*PORTER, 1987, 67*), pudiendo estar bajo el control total y directo de la compañía en la mayoría de los casos, los cuales son:

I. Economías de escala: cambio en la ejecución de las actividades de manera que sean más eficientes en mayor cantidad o por la capacidad de amortizar bienes intangibles como publicidad o investigación, siendo la tecnología de los procesos los que más influyen en su aparición (economías de dimensión y crecimiento).

II. Economías de aprendizaje: el costo de actividades relacionadas con la generación de valor puede disminuir conforme pasa el tiempo y esta se realiza con mayor eficiencia (como uso de publicidad, segmentación o diversificación).

III. Patrón de utilización de la capacidad: afectaciones sobre el costo fijo debido al uso de la capacidad (aumento en el piso de ventas, del número de tiendas y de modificaciones a instalaciones).

IV. Nexos: el costo de actividades que influyen en la generación de valor que se ven influidas por otras, estos pueden ser de la cadena de valor (relación entre actividades directas e indirectas, aseguramiento de la calidad, de coordinación y alternas) y verticales (entre actividades organizacionales y las cadenas de valor de proveedores y canales).

V. Interrelaciones: compartimiento de una actividad de valor con subsidiarias o aliadas, fuera o dentro de la industria (diversificación de negocios).

VI. Integración: metodología para utilizar recursos que se han integrado recientemente o prescindir de proveedores o recursos del mercado (crecimiento externo y cambios en actividades de entrada).

VII. Oportunidad: inversiones en insumos, conocimiento, nichos de mercado nuevos, etcétera que representen una oportunidad.

VIII. Políticas discrecionales: relacionadas con las estrategias organizacionales como el diseño del producto, segmentación de mercado, políticas de recursos humanos como contrataciones, entre otras.

IX. Ubicación: influye en la logística y distribución, así como la capacidad de retener a los clientes.

X. Factores institucionales: regulación gubernamental, exenciones fiscales, incentivos financieros, sindicalización, aranceles, contribuciones y reglas de contenido local.

3. Realizar el mismo proceso con la competencia de forma en que se puedan determinar los costos relativos y las fuentes de diferenciación de los costos.

4. Establecer una estrategia que reduzca la posición relativa en costos teniendo un control de factores o configurar la cadena de valor, el valor descendente o ambos de forma simultánea.

5. Revisar que estas actividades no generen un impacto en las estrategias como la diferenciación.

6. Revisar resultados que demuestren la eficacia de las estrategias establecidas y que se tenga con ello una ventaja competitiva.

Se deberá de cuantificar esta relación entre factores y el costo de valor de tales, si se llevaran a cabo simultáneamente o si aparece una de ellas a causa de otra, incluso la afectación de dos o más actividades entre si y al proceso en general.

El costo de los insumos debe de ser minuciosamente cuidado ya que de ellos depende el monto de los gastos totales, algunos de ellos suelen tener distintas cadenas de valor, diversos factores de costos y asignación distinta de los mismos para su producción.

Los costos pueden presentar modificaciones a lo largo del tiempo debido al crecimiento de la industria, sensibilidad diferencial a la escala (relacionado con las ventas), distinta rapidez del aprendizaje, cambio tecnológico diferencial, inflación relativa de los costos, envejecimiento (de activos, personal) y ajustes en el mercado, según el autor .

La ventaja aparecerá solo si sus costos son menores que los de la competencia lo que dependerá de la composición de su cadena de valor y la posición relativa frente a los factores de cada una de las actividades, consiguiéndolas por lo tanto de dos maneras: controlando costos o reconfigurando su cadena de valor en cualquiera de las categorías antes mencionadas.

De manera secundaria, la diferenciación que se refiere a obtener una diferencia o visión especial del cliente hacia las actividades de la empresa, distinguiéndolo de sus competidores, se da mediante la coordinación de estrategias, las cuales harán que no solo se genere una estrategia de marketing para generar una oportunidad, sino impactar en los costos y sobre todo en la estrategia de precios.

Ampliar las actividades o el alcance competitivo permite la diferenciación, éste último Porter lo ve en la capacidad de atender las necesidades del cliente en cualquier lugar o bien, en encontrar una oportunidad productiva, es decir, encontrar nuevos métodos de realización del servicio o bien, introduciendo una innovación o cambios en los procesos, permitiendo al cliente comprar y encontrar servicios complementarios a este si hay compatibilidad entre productos, además de reducir su costo de oportunidad si los canales logran la uniformidad en instalaciones, capacidad o imagen, normas y políticas de operaciones de los canales, materiales de publicidad y capacitación y financiar para que generen crédito a los prospectos, la diferenciación no es necesariamente un sinónimo de calidad.

Las decisiones que tome el cliente primordialmente, pueden provenir de la estructura de la empresa y que se representan en sus estatutos, tales como:

- Decisiones de política: qué y cómo realizar la actividad características del producto y desempeño prometido, servicios prestados (crédito, entrega o reparación), intensidad de la actividad (nivel de inversión en la publicidad), tecnología utilizada en la ejecución de la actividad, calidad de los insumos adquiridos, procedimientos que rigen las acciones del personal, nivel de habilidades y experiencia del personal utilizados y capacitación impartida, información empleada para el control de la actividad.

- Nexos: Dentro de la cadena de valor, con proveedores, canales (oportunidad, ubicación, interrelaciones, aprendizaje y desbordamiento, integración, escala y factores institucionales.

Para la generación de valor para el cliente se debe considerar aspectos como la existencia de reducción del costo del comprador (reducción del costo de entrega, instalación o financiamiento, tasa de utilización del producto, costo directo de uso del mismo como mano de obra, combustible o espacio, costo indirecto que es su uso en otras actividades de valor, reducción en otras actividades o reducción del riesgo de fracaso del producto) o el mejoramiento de su desempeño que no solo se limita a una reducción del precio, sino del tiempo y su comodidad, si la empresa logra esto, el cliente estará más decidido a adquirir el producto a la empresa más que a otras.

El proceso para generar la estrategia de diferenciación y que proviene de la estructura de la empresa, se obtiene de averiguar quién es el verdadero comprador, identificar su cadena de valor y el impacto que se tenga en ella, averiguar los criterios de compra del cliente, identificar los costos de fuentes actuales y potenciales de diferenciación, escoger la configuración de las actividades de valor que originen la diferenciación más útil para el cliente en relación con su costo, probar su sustentabilidad y reducir el costo de las actividades que no afecten a los tiempos de diferenciación escogidos.

Se pueden tomar en cuenta los criterios basados en señales como lo son la reputación o imagen, publicidad acumulada, peso o aspecto del producto, empaque y etiquetas, aspecto y tamaño de las instalaciones, tiempo en la industria, base instalada, lista de clientes, participación en el mercado, precio- Calidad, identidad de la compañía matriz (tamaño, estabilidad financiera) o la visibilidad ante los altos directivos de la empresa-cliente. Hay una

generación de la diferencia entre el valor real y el valor percibido del cliente, de acuerdo a Porter:

Para un mercado donde existe la competencia, la tecnología se hace un factor clave para la operación de la empresa al cambiar las estructuras internas y del mercado, afecta totalmente en la formulación de la ventaja competitiva y a la industria, directamente a la cadena de valor.

El desarrollar una tecnología y aplicarla, puede ser causa de la existencia de barreras a la entrada para nuevos competidores, las formas en que los clientes y proveedores negocian con la empresa e incluso ser una fuerte estrategia en contra de sustitutos y alterar el proceso de operación de la industria.

A pesar de que las industrias pueden mostrar la misma organización, cada una de las empresas muestra un enfoque distinto hacia los sectores de consumo a los que desea llegar, por lo que generan una diferenciación dentro de la misma empresa, es decir, en el proceso se generan diferentes las cadenas de valor resultado de encontrar solución en dos aspectos: se ha encontrado nuevas fuentes de competencia dentro del mercado o bien se puede generar barreras entre segmentos a los que se dirige la empresa.

Las mismas actividades de la empresa o la búsqueda continua de cambios en la estructura de la industria hacen necesario un nuevo enfoque de las divisiones de negocios de la empresa, para competir contra los rivales.

Las bases de la segmentación se fundamentan en identificar las diferencias en la cadena de valor y la segmentación y en la diversidad de los segmentos de la industria, tomando en cuenta las variables de los segmentos: tipos de producto (tamaño físico, nivel de precios, características, diseño o tecnología, insumos utilizados, empaquetado, desempeño, productos nuevos frente a productos de reposición, productos frente a servicios o equipos auxiliares, productos empaquetados frente a productos no empaquetados), tipo de comprador (clientes industriales y comerciales, compradores de bienes de consumo), canal (venta directa frente a distribuidores, correo directo frente a venta al detalle o al mayoreo, distribuidores frente a corredores, tipos de distribuidores o de detallistas, distribuidores exclusivos frente a no

exclusivos) y ubicación geográfica del comprador (localidades, regiones o países, zonas climatológicas, etapa de desarrollo del país u otros agrupamientos de países).

Si un segmento resulta ser más redituable que otros, se desarrollara siempre y cuando pueda generar resultados positivos para la empresa y la estructura de la industria se vea afectada en el proceso, además de que haya la existencia de interrelaciones. La estrategia debe de ser por lo tanto, lo suficientemente sustentable, frente a competidores de alcance local, frente a los imitadores y frente a la sustitución de los imitadores, se podría hacer una concentración en los segmentos

De acuerdo con Porter, un sustituto se presenta cuando “un producto o servicio suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el comprador”, aunque también se refiere a las actividades dentro de la cadena de valor, no es simplemente por las características físicas del producto, lo que llega a ser un error de las empresas y sesga la información que obtiene la empresa de la industria, la identificación del sustituto no es tarea fácil. Esto es más allá de si es parecido o no el producto o servicio, ya que el sustituto puede también tener una gama mayor de funciones, tener un uso distinto o simplemente aparecer frente al consumidor como una mejor opción, la amenaza de ser sustituto proviene de:

- La relación precio-valor, o más bien el costo de oportunidad del comprador, de ahí que la empresa tenga la capacidad de crear un diferenciador de su valor como una función de la tasa de uso del producto o servicio, costos de entrega e instalación, costo del financiamiento, variabilidad relativa del precio o de la disponibilidad, costos del uso directos e indirectos, desempeño del comprador, funciones, costo y desempeño de los productos o servicios complementarios, incertidumbre o la percepción del valor.
- El costo de adopción sobre el costo del cliente proveniente de: la identificación y certificación de las fuentes, costo del rediseño o reformulación, costos de capacitación o aprendizaje, cambio del papel del usuario, riesgo del fracaso del sustituto, nuevos productos auxiliares o costos del cambio frente a costos de la adopción.

- O la tendencia a cambiar del consumidor: debido a los recursos, perfil del riesgo, orientación tecnológica, sustituciones anteriores, intensidad de la rivalidad o la aplicación o existencia de una determinada estrategia genérica.

La segmentación de la empresa influye también en la aparición de sustitutos y con el tiempo aparecen riesgos provenientes de un cambio en el precio relativo (por alteraciones en los costos relativos de un sustituto y del producto y este se pase a los compradores parcial o totalmente, o al cambiar los márgenes de utilidad), valor relativo, percepción del valor por el comprador, cambios en el costo de adopción o en la propensión a sustituir.

Por lo cual el tener en claro, la estructura de la industria es necesario para seguir el proceso de identificación de un sustituto para evitar sesgos y que la estrategia sea aplicada con éxito para lograr una ventaja competitiva.

Más allá de la aparición de sinergias, el concepto de una interrelación, incluye diversos aspectos de una estrategia que incluye también la estructura organizacional, la aparición de estrategias como la horizontal basada en una ventaja competitiva, viran hacia el estudio de las relaciones entre distintos sectores de la industria, una empresa no solo llega a participar en una sola industria, los patrones de competencia han ido cambiando y hay una búsqueda de un mejor desempeño conforme al desarrollo de las tecnologías y de las industrias, lo que modifica la estructura, por lo que aparecen los competidores multipuntos, de acuerdo a Porter.

La diversificación de la operación de la empresa trae como consecuencia la aparición de interrelaciones entre las unidades de negocio, las cuales pueden ser o no semejantes, compartir los mismos recursos o generar un valor distinto al cliente.

La aparición de estas, traen como consecuencia economías de diversificación que no es más que una reducción en los costos medios y una mejora en los procesos de las actividades de valor, principalmente en el mercado, producción, compras, tecnologías e infraestructura; esto genera que haya capacidad o posibilidad de que se utilice la misma estrategia genérica para todas las unidades de negocios de la empresa.

La estrategia horizontal proviene en particular de la selección de los sectores estratégicos de la industria donde la empresa podría participar de acuerdo a sus recursos y a su crecimiento en la misma y en consecuencia, coordinarlos, de ahí que como resultado pueda haber una formación de alianzas, posición en el mercado y creación de un valor extra al consumidor.

La estructura y estrategias de la empresa en relación al producto, encuentran relación a productos o servicios que el comprador obtiene para su uso en conjunto con los originales, llamados complementarios, de donde pueden surgir tres estrategias fundamentales de acuerdo a Porter:

1. Control de los productos complementarios: se muestra cuando se comercializan ambos para evitar que otros lo hagan.
2. Empaquetamiento: se venden únicamente ambos productos de distinta procedencia en paquete y a un solo precio.
3. Subsidio cruzado: se vende uno para poder hacerlo con el otro para poder vender ambos abiertamente.

El análisis de los sustitutos para Porter radica en los servicio o productos que tienen el mismo uso pero que representa un mejor costo-beneficio para el cliente, el tener en cuenta permite añadir al estudio de la empresa, los motivos y estrategias tomadas por competidores para establecer las propias y evitar perder poder de mercado, referida a la parte del mercado que mantiene.

Dentro del análisis de la empresa, la teoría de su crecimiento y de la forma en que se aprovechan los recursos, aparecen formas de realizar análisis sobre los aspectos más relevantes, que aunados a los anteriores que se pueden considerar dentro de un estudio mercadológico, estos permiten entender las estrategias que permiten a la misma la dirección de los recursos de manera eficaz y que a lo largo del tiempo les llegue a representar una ventaja en el mercado, a través de la generación de valor, como aquellas que van dirigidas a los productos o servicios existentes de la empresa, evaluar la creación de nuevos dentro del mercado o en otros sectores de la economía tales como realizar una Matriz de Ansoff, identificar aquellas actividades internas o de la macroeconomía que impactan de manera positiva o negativa los resultados esperados al llevar a cabo las actividades de la cadena de

valor durante un determinado periodo; analizar y evaluar de manera particular con apoyo en metodologías propias de la mercadotecnia el precio, el producto mediante la descripción de sus tres niveles (centralizado en la caracterización concreta del bien o servicio, la razón por la cual se adquiere y encontrar la presencia de productos o servicio complementarios por los cuales se decide acudir a la empresa) y el posicionamiento que tiene la empresa frente a su principal mercado objetivo; la plaza, que es el lugar donde se comercializan o distribuyen los productos o el servicio, los métodos de distribución de los bienes y servicios están condicionados a la existencia de un canal, estos tienen la existencia de dos o más participantes, algunos están en contacto directo con la demanda porque sirven como mero intermediario o son distribuidores directos, esto implica una determinada logística y estricto orden de los factores que participan en ello.

Los límites implican un retroceso al avance en las características del proceso de crecimiento de este ente económico, que en el ámbito privado, crea y permite la expansión de un determinado tipo de actividades, donde la persona como poseedor o estabilizador de aquellos recursos, tiene la responsabilidad de direccionarlos, al provenir de aspectos creados por la naturaleza del proceso de creación y aparición de estilos de consumo distintos, para los cuales la adaptación y la permanencia son un modelo de seguimiento para competidores nacientes, principalmente en la economía mexicana donde la existencia de pequeños competidores es mayor que la dimensión de algunas grandes empresas, concentrándose el ingreso en pocos jugadores y determinando las normas de actuación en los mercados.

Aunque teóricamente se suele decir que los procesos y resultados anteriores no tienen injerencia en los sucesos futuros, el comportamiento de la empresa en sus actividades comerciales, financieras y mercantiles, encuentran una razón de existir en los recursos obtenidos de un periodo anterior, los procesos de adquisición y alianzas, además de los resultados obtenidos por el uso de recursos propios o heredados influyen en el cambio de las estructuras y procesos presentes, las sinergias obtenidas, traen como consecuencia una reorganización interna y sobre todo mantener el enfoque en la “demanda relevante” de la empresa, la cual es simplemente el *“monto de determinados productos que se espera venden a distintos precios , sino también a los tipos de productos que confía vender en forma lucrativa”* (PENROSE, 1962, PÁG. 91); más allá de la visión de la teoría tradicional donde se

espera que la oferta cree su demanda, que no es más que un determinado volumen de ventas destinado a comercializarse a un número de compradores que posee en el mercado, esto permite entender el comportamiento que ha tenido la organización y sobre todo proyectar aquellas situaciones que se podrían desencadenar en un futuro y que permitan que la empresa mantenga planes de crecimiento y expansión en su mercado.

La comprensión, estudio y evaluación de las estrategias competitivas, que son las acciones emprendidas por directivos para un proceso de crecimiento y expansión en un determinado mercado, mediante el uso de diversos tipos de recursos y consideración de factores de la producción en específico capital, y que suelen existir a partir del cambio en las estructuras de la industria o de los sectores de la economía en los que participa y que introducen una innovación, se hace útil para entender los procesos de optimización, emprendimiento y sobre todo de cómo, en un proceso de movimiento de la economía internacional donde pocas empresas están concentrando una parte considerable de sus mercados, y que como en un inicio se señaló, crean impacto e influyen sobre los procesos del ciclo económico en la distribución del ingreso y la proyección a futuro de la situación económica nacional y como fenómeno secundario, de los cambios en los indicadores internacionales.

Hay decenas de visiones acerca del significado de la empresa, los factores de los que se vale para caracterizarse como un ente económico y sobre todo, la fundamentación de su nacimiento, motivos y desaparición del ámbito privado, su injerencia e importancia para los procesos económicos y su desempeño como punto de evaluación; a pesar de esto su análisis es un punto de interés tanto para clientes, inversores, socios y sobre todo, competidores de gran tamaño o que ven en el modelo de operaciones, una oportunidad productiva en su entorno regional.

Capítulo II

EL ORIGEN, IMPORTANCIA Y CRECIMIENTO DE SORIANA

A. El surgimiento y establecimiento de la empresa

Soriana, de acuerdo a su definición es una organización comercial de venta de productos de consumo frecuente o venta al por menor.

El fundador de la empresa fue Pascual Borque, el éxito de los negocios que decidió emprender se puede relacionar con el movimiento en la industria de los años 1900's.

Pascual Borque percibió, en 1905 el cambio en las actividades y procesos para adaptarse a un entorno de competencia, y emprendió una tienda de comercio de venta de telas, la oportunidad pudo surgir de la alta demanda que se tenía en esos momentos de productos relacionados con los textiles y por la recuperación en el comercio que se dio en la época Porfiriana antes de la Revolución Mexicana.

La expansión y la evolución de su mercado promovió que unos años después se transformara en una empresa de venta de productos al por mayor, los hermanos Armando y Francisco Martín Borque, tomaron la dirección de la misma en 1930, periodo entre guerras, su visión a futuro permitió que unos años más tarde comenzarán en otro giro de comercio semejante.

En el año de 1950, introdujeron las tiendas minoristas en el área de Torreón, Coahuila, lo cual significo un cambio en su modelo de negocios y lo que marco para ellos, el establecimiento de una empresa de gerencia familiar.

En 1968, la empresa considera el comienzo de sus operaciones, ya que consideran que comenzó su proceso de expansión, diversificación geográfica y participación en el sector de autoservicios, comenzando en el norte de México.

El aumento de la población lo que significó un aumento en el PIB per cápita y sobre todo el establecimiento de políticas públicas dirigidas a impulsar la economía nacional, que permitió

a las empresas realizar mayores inversiones, motivo por el cual, Soriana, pudo encontrar en esto una oportunidad para impulsar su negocio en el mercado nacional.

Procesos como adquisiciones y alianzas como una oportunidad de expandirse, como con la compra de tiendas a la empresa Gigante y Comercial Mexicana, que aunque en épocas recientes le generaron pérdidas, han sido oportunidades que la han llevado a posicionarse como uno de los supermercados más importantes en el país, además de que fueron oportunidades que beneficiaron a Soriana, promoviendo el uso de sinergias (véase más adelante), estrategias y modificación de sus procesos para la mejora y control de los recursos humanos.

La constitución de la empresa en una sola organización es en si la mayor oportunidad productiva de la empresa, ya que, otorga un servicio que también conlleva la utilización de sus recursos en una cadena de valor, los cuales se traducen en personal, instalaciones de tiendas, Centros de Distribución y otros, que son intangibles.

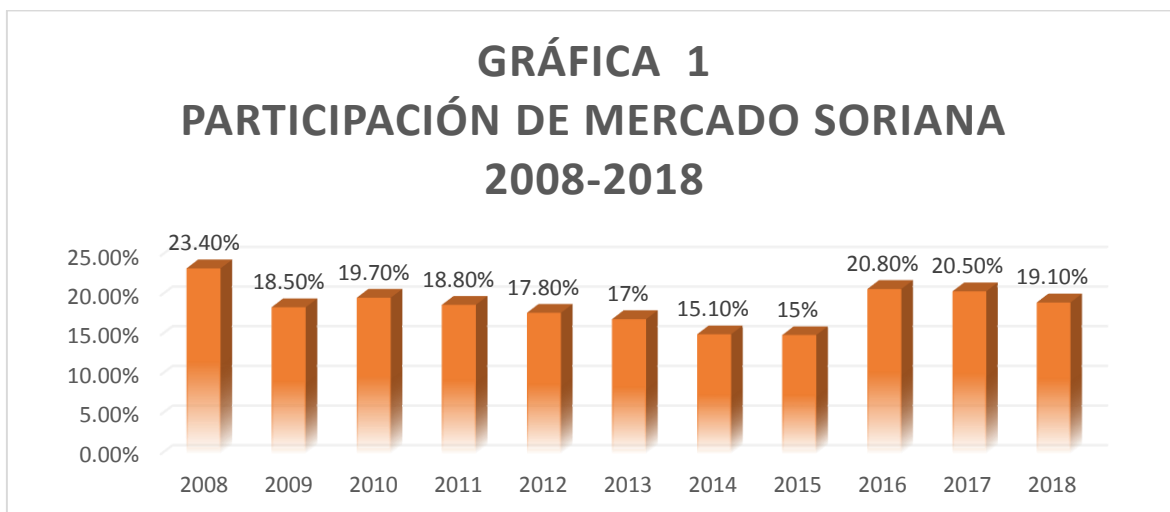
B. Importancia económica de Soriana

La cuota de mercado a la que se hace referencia está dada por la participación de sus ingresos en el total de los ingresos generados dentro de su sector, el de tiendas de autoservicio primordialmente, esto excluye los ingresos obtenidos por los negocios de telefonía, por la renta de inmuebles, el financiero, o por actividades de inversión.

CUADRO 1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO MINORISTAS							
	SORIANA	BODEGA AURRERA	WALMART	SUPERAMA	COMERCIAL MEXICANA	CHEDRAUI	OTROS
2008	23%	22%	15%	2%	12%	8%	18%
2009	19%	21%	16%	2%	9%	7%	27%
2010	20%	27%	20%	2%	8%	8%	16%
2011	19%	29%	19%	1%	8%	9%	16%
2012	18%	30%	19%	1%	8%	8%	16%
2013	17%	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2014	15%	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2015	15%	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2016	21%	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2017	21%	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2018	19%	ND	ND	ND	ND	ND	ND

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE INFORMES ANUALES SORIANA 2008-2019

En los últimos 10 años esta empresa comercial se apropió de una importante parte de su mercado, y junto con empresas como WalMart (con las filiales Superama, Bodega Aurrera y Sam's Club principalmente), Chedraui y en menor medida Comercial Mexicana y otras pequeñas competidoras como HEB, CALIMAX, Casa Ley o Smart, concentraban hasta 2012 más del 90 % del mercado total en el ramo de tiendas de autoservicio. Soriana posee alrededor del 20% de mercado, como se observa en la siguiente gráfica.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE INFORMES SORIANA 2008 Y 2019

En 2015 destaca la compra de Comercial Mexicana, esta fue por un precio de \$39,193.7 millones de pesos, según Soriana, la cual además de las tiendas, incluyo la compra de la imagen del pelicano y del programa de ventas estacional denominada “Julio Regalado”. Con esta compra recupero parte de la cuota de mercado que había perdido anteriormente, obteniendo un 20.8% del sector supermercados.

El mercado nacional de minoristas.

El mercado minorista mexicano está caracterizado por supermercados-hipermercados o mini mercados, donde WalMart es el mayor competidor en este mercado seguido por Soriana, Chedraui y La Comer.

En 2010 y 2014, Soriana ocupó el segundo lugar en el ranking de empresas minoristas en México. En 2018 fue desplazada por OXXO, ocupando la tercera posición.

CUADRO 2 PRINCIPALES COMERCIOS MINORISTAS EN MÉXICO (VENTAS)						
POSICIÓN DE MERCADO MINORISTA	2010		2014		2018	
	EMPRESA	VALOR DE VENTAS (MILLONES DE PESOS)	EMPRESA	VALOR DE VENTAS (MILLONES DE PESOS)	EMPRESA	VALOR DE VENTAS (MILLONES DE PESOS)
1	Wal-Mart de México	270,451.2	WalMart de México	420,577	WalMart México	573,265.02
2	Organización Soriana	88,637.3	Organización Soriana	105,028	OXXO	154,204.00
3	FEMSA Comercio (Oxxo)	53,549.0	FEMSA Comercio (Oxxo)	97,572	Organización Soriana	153,636.99
4	Grupo Comercial Chedraui	47,901.0	Sam's Club	95,610	Grupo Coppel	127,184.00
5	Grupo Coppel	40,252.3	Grupo Coppel	80,341	El Puerto de Liverpool	122,168.28
6	Grupo Sanborns	33,459.8	El Puerto de Liverpool	74,105	Sam`s Club	115,581.75
7	Costco de México	25,224.0	Grupo Comercial Chedraui	66,364	Chedraui	94,582.52
8	Tiendas Elektra	19,999.0	Controladora Comercial Mexicana	47,060	Grupo Sanborns	49,768.43
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE EXPANSIÓN, "RANKING DE LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES EN MÉXICO" 2010, 2014 Y 2018						

En México los principales minoristas son los supermercados como WalMart México, Soriana, Chedraui y La Comer; tiendas de conveniencia como la franquicia de FEMSA, OXXO, y algunas otras dedicadas al comercio de electrónicos, ropa, calzado, muebles o enseres del hogar, etcétera, como El puerto de Liverpool, Palacio de Hierro o Sanborns.

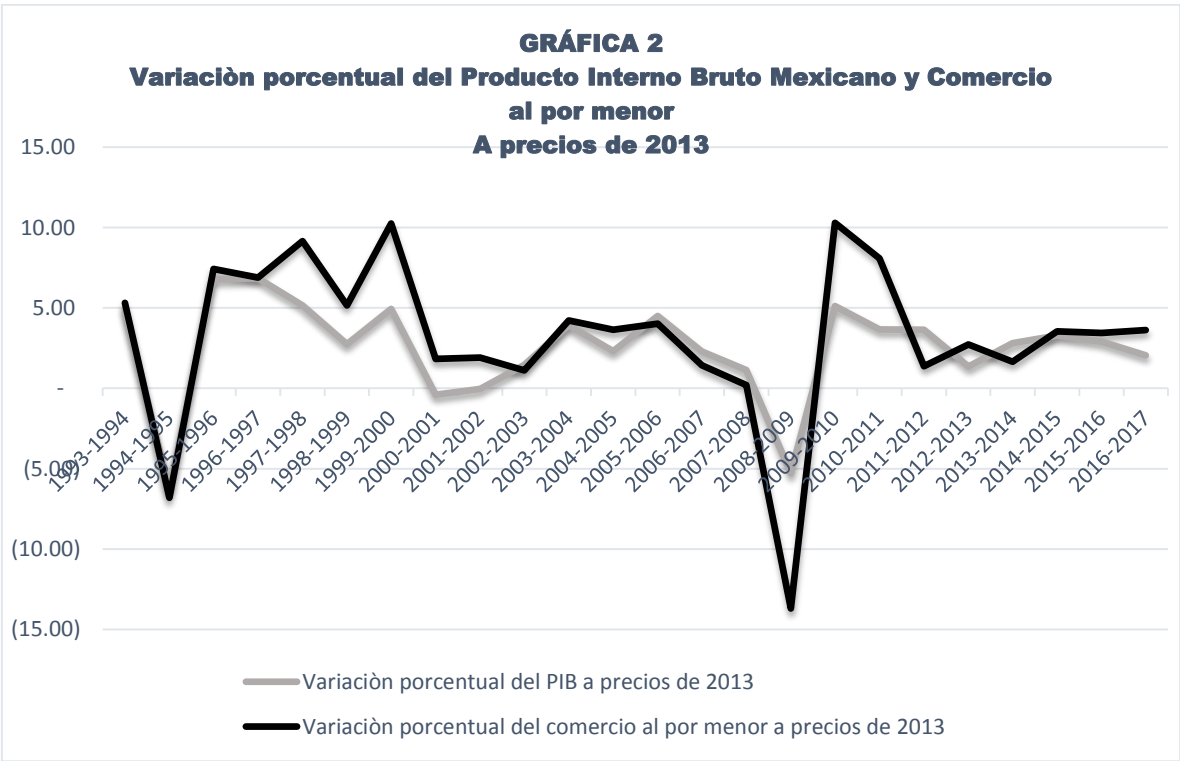
La demanda de los minoristas está constituida por: individuos, familias y negocios que basan sus decisiones de compra, en este tipo de establecimientos por razones como:

- El servicio al cliente: buscan que el proceso de compra sea lo más satisfactoria, eficaz y disposición tanto de los productos como del personal que los atiende e incluso de la plataforma digital que utilizan, sea en medios digitales o físicos.
- Calidad: el valor que están dispuestos a pagar debe de corresponder con las características del producto que van a adquirir, además de que la garantía sobre daños o desperfectos debe de ser lo suficientemente convincente para que la pérdida no reduzca su bienestar o satisfacción.
- Canales de distribución: esto está referido a dónde, cómo, cuándo y qué comprar, la empresa que tenga los mayores canales de comercialización de sus productos, son los que generan una mayor atracción de clientes, esto no debe de representar obstáculos o pérdidas al momento de realizar pagos electrónicos o al momento de realizar devoluciones en cualquier formato.
- Búsqueda de alternativas de bienestar: dados los cambios en los estilos de vida y la necesidad de aminorar el deterioro del ambiente, aumentar la disponibilidad de los recursos naturales y la “sustentabilidad” para generar un impacto positivo en la sociedad, hay una inclinación a este tipo de empresa.

Otros que influyen son los productos que se desean consumir por género, la existencia de una mayor variedad de productos (opciones), los precios y el estatus que provee una determinada marca (las marcas de e-commerce se consideran de mayor calidad o estatus); las minoristas se enfrentan a este tipo de razones, aunque depende de si la tienda es física o digital también, por ejemplo hay una mayor elección a comprar en las tiendas físicas por personas de ingresos medios, ya que pueden tener contacto directo con el producto, pagar sin que se genere una vulnerabilidad en datos compartidos en redes digitales o que los productos se encuentren en su posesión en menor tiempo que si lo adquirieran en una microempresa o en plataformas digitales, es decir, si la logística de distribución del productos les permite tener un mejor acceso al mismo.

Relación entre venta de minoristas y la economía nacional

La relación entre el comportamiento de los ingresos del sector minorista y la economía mexicana ha sido directa: Tanto en los auges como en las crisis, por ejemplo las de 1994-1995 y 2008-2009 por el efecto que tuvo la crisis suprime a causa de la especulación en el mercado inmobiliario en los Estados Unidos. De manera clara, ha presentado una evolución en términos porcentuales: el PIB mexicano, entre los años de 1994-1995 reportó un crecimiento negativo de 6.29% y 6.81% para el comercio al por menor, y en el periodo de 2008-2009 de 5.29% y 13.7% negativo para estos mismos, comprobando el comportamiento similar que han tenido.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE INEGI

C. El crecimiento y expansión de la empresa

Se puede distinguir dos formas de crecimiento: interna u orgánica (utilización de recursos propios) y externa (mediante la operación de fusiones, adquisiciones y alianzas).

Los recursos heredados se resumen en el caso de Soriana, en capital físico, humano o tecnológico que vienen de procesos anteriores, los cuales posee para otorgar un servicio comercial en sus tiendas físicas o digitales, que son productivos y tienen influencia sobre la operación de la cadena de valor de la misma empresa.

La empresa se organiza en un esquema gerencial para mejorar la operación de sus negocios, el crecimiento de la empresa se ha basado en el uso eficaz de sus recursos humanos, los cuales son preparados e instruidos en algunos casos, en la universidad creada por la misma.

Ha diversificado y segmentado sus recursos como las tiendas para llegar a un mayor número de consumidores, además de lograr tener mayor presencia en el país a través de sus distintos formatos como los supermercados que son su principal giro pasando por las tiendas de conveniencia, tiendas de medio mayoreo u ofrecer un mayor número de servicios y productos de consumo final a través de su negocio hipotecario o financiero que se da a los alrededores o en los establecimientos.

Los recursos más importantes de Soriana son:

- Personal.
- Directivos:
- Tiendas.
- Mercadotecnia.
- Productos financieros.
- División del trabajo.
- Códigos de ética y de operaciones.
- Centros de Distribución.
- Productos de marca propia.
- Recursos monetarios.

Estos recursos han permitido que la empresa tenga un fuerte enfoque expansivo, la búsqueda de continuos canales de comercio para llegar a la cobertura nacional.

De acuerdo con el desempeño y a estos recursos que le han permitido reconocer el mercado y sobre todo el crecimiento.

En términos de Soriana, dentro del proceso de crecimiento y desarrollo, la demanda relevante juega un papel importante, ya que se basa en los clientes que van a sus tiendas para realizar sus compras, lo cual significa, focalizar sus actividades y una organización de su cadena de valor para centralizar las operaciones.

La diversificación fue llevada a cabo al analizar la afluencia a sus tiendas de personas con ingresos diferentes, para cubrir geográficamente el mercado para crecer y permitir que el ciclo de sus productos no vaya a declive, sino que haya posibilidad de introducir innovaciones en sus servicios creando un nuevo formato, modificar alguna actividad de su cadena de valor o entrar a un nuevo negocio que conforme una interrelación nueva con su negocio principal.

D. Expansión sin fusiones

Estratégicamente para la empresa, la capacidad de crecimiento con recursos propios la convierte en un competidor fuerte, han sido diversos los procesos por los que Soriana se ha consolidado dentro de su mercado.

Organización Soriana o Soriana, nació a finales del siglo XX en Torreón Coahuila como una empresa dedicada a la producción y comercialización de telas, la cual fue dirigida por la familia Martín Borque principalmente Francisco y Armando, los cuales transformaron el giro de este negocio, en uno dedicado a la venta de diversos artículos al por mayor (en una primera etapa), posteriormente en el año de 1950 al por menor, por lo cual, comenzaron a operar mediante el formato de hipermercados y tiendas de autoservicio, más adelante en esta ciudad en el año 1968 se utiliza la denominación de Soriana, aunque anteriormente ya habían comenzado su participación en el comercio de bienes de consumo frecuente al iniciar operaciones en 1920 como una empresa mayorista denominada “La Soriana”, esta empresa ha tenido a lo largo de su historia diversas transformaciones en su estructura y tamaño, además de expandirse hacia el centro y sur del país, desde el norte.

Desde 1930, comenzó a entrar en otros estados del norte del país como Durango o Sonora o Chihuahua, más adelante, en 1974 se fue desplazando hacia otros territorios de la República

Mexicana, siete años antes de conformarse como Organización Soriana, la cual hasta ahora es el conjunto de todos los negocios y recursos de la misma.

Conforme el paso del tiempo y a pesar de las disputas entre los fundadores de la empresa, las cuales llevaron a la separación del negocio en dos partes y a su posterior unificación, después de la organización de todos los negocios y operaciones, que conforman sus recursos, la expansión territorial ya mencionada y la necesidad de crecimiento que refiere la empresa en su historia, permitió el desarrollo de su mercado, mediante la creación de nuevos formatos gradualmente, comenzando en 1986 formalmente con supermercados en centros comerciales, que ya estaban en operación pero con un cambio a las tiendas, productos y área de ventas disponible, lo que permitió que al siguiente año comenzara a cotizar en el mercado accionario más importante del país.

Con el cambio de siglo y bajo el mando de Ricardo Martín Bringas, Soriana pudo aumentar el número de tiendas, hacia el centro del país con un total de 100, además, dada la información de la empresa, se puede notar que su capacidad les llevo a crear más formatos de tiendas como City Club, el cual significa un aumento del piso de ventas y el formato comercial al medio mayoreo o mayoreo, entrando a mercados comerciales semejantes al suyo; así, en 2003 se establece Mercado Soriana, el cual es austero y ha sido dirigido a sectores populares, este formato representó un bajo costo de operación ya que se comercializan grandes volúmenes de productos a un precio relativamente bajo, generando competencia con formatos parecidos de otras empresas ya conocidas en el mercado.

Dos años después se estableció el formato de tienda de conveniencia Súper City y el Programa de Lealtad, el cual representa una reinversión de los recursos por parte del cliente, que benefician a la empresa al asegurar una compra futura, en ese mismo año, se dio la entrada a la Ciudad de México, lo cual consolido sus operaciones y sobre todo la expansión al centro del país.

A años consecutivos se agregaron formatos como Supermercado y Express, hasta que en 2012 operan más de 600 tiendas a nivel nacional, indicando la llegada a todo el país, cubriendo a todo tipo de demanda e ingresos.

Dados estos procesos de expansión, el crecimiento de la empresa se basó en las capacidades directivas para formular una estrategia de establecimiento en el mercado minorista por lo cual, tendría que venir consigo movimientos en la imagen y promoción, por lo que en 2014, se dio una renovación de tales, además de la creación del formato Súper y la operación de

los Centros de Distribución como una oportunidad de organización de sus procesos comerciales y homogeneización de su cadena de valor en general.

En 2016 y con la consolidación de las tecnologías, los mercados minoristas y de comercio comenzaron el desarrollo de tiendas digitales, con el formato Soriana.com, el cual ya había sido creado en años anteriores, al año siguiente se creó el servicio de telefonía móvil, este aunque podría ser considerada una alianza hecha con empresas de telefonía como Telcel.

Dado el cambio en la imagen de la empresa y debido a procesos de fusiones y adquisiciones, las tiendas de grandes extensiones adquiridas, impulsaron a la creación del formato Mega, la cual es en operaciones, de las más amplias y surtidas, de acuerdo a la empresa.

Soriana ha evolucionado gracias a las decisiones de la gerencia que le han significado la magnitud cualitativa que llega a denotar el desempeño de esta empresa en cuanto a crecimiento orgánico.

CUADRO 3	
FORMAS DE CRECIMIENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN SORIANA. (1968-2018)	
AÑO	CRECIMIENTO ORGÁNICO
1905	Pascual Borque establece en Torreón, Coahuila, un negocio de venta de telas llamado “La Soriana”
1920	La Soriana incorpora a su oferta de productos mercancía de mayoreo.
1930	Armando y Francisco Martín Borque toman la dirección del negocio familiar y se extienden hacia Coahuila, Durango y gran parte de la Sierra de Chihuahua y Sonora
1950	Se cambia el modelo de negocio hacia la venta al menudeo, se introducen las primeras tiendas de autoservicio en la región.
1968	Primer tienda de Soriana abre en Torreón, Coahuila
1974	Se inicia una estrategia de crecimiento de las tiendas, se da la apertura de un centro comercial en Monterrey, N.L., así como de tiendas en los estados de Durango y Chihuahua bajo el formato de tienda de autoservicio.
1981	El 18 de diciembre se constituye como Organización Soriana, S.A. de C.V. (Soriana)
1984	Apertura de la sucursal en Ciudad Juárez y del centro comercial Soriana Constitución en Torreón.
1986	Se llega con el formato de supermercado a 16 tiendas en el norte del país.
1987	Entra a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de pizarra Soriana.
1991	Ricardo Martín Bringas es nombrado Director General de Soriana, puesto que actualmente desempeña.
2000	100 tiendas en operación al establecer la última hasta el momento en Tepic, Nayarit.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE ORGANIZACIÓN SORIANA 2008-2019 Y PÁGINA WEB DE ESTA “SORIANA CORPORATIVO”.	

CUADRO 3 (CONTINUACIÓN)	
FORMAS DE CRECIMIENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN SORIANA. (1968-2018)	
AÑO	CRECIMIENTO ORGÁNICO
2001	Se reporta un aumento de la capacidad instalada en número de unidades la cual llegó a 86%, el piso de ventas se duplicó al igual que la estructura de distribución (uso del esquema de distribución centralizada) y el número de empleos generados y los ingresos crecieron un 89% en términos reales.
2002	El 17 de Julio se abre la primera tienda City Club en Torreón Coahuila y establecimiento de la estrategia llamada “Programa de Lealtad”.
2003	Se establece Mercado Soriana, el tercer formato de estas tiendas de autoservicio, centralizado en un concepto austero pero confortable, de bajo costo de inversión y gasto operativo que les permitió competir con conceptos de bodega de otros minoristas en el centro del país.
2005	Apertura de las tiendas de conveniencia Súper City, formato para compras express. Entrada al centro del país con la apertura de la tienda Soriana Cd. Azteca en la Zona Metropolitana de la Cd. de México
2006	Nace el formato Supermercado Soriana con la sucursal Soriana Súper Playa de Oro en Puerto Vallarta, Jalisco. Se llega a 200 tiendas en operación en México.
2010	Lanzamiento del formato Express destinado a un modelo de consumo de poblaciones menores a los 60,000 habitantes con un nivel socioeconómico medio-bajo a bajo
2012	Operan más de 600 tiendas de autoservicio.
2013	Inicia la construcción de la primera planta eólica en el ejido El Porvenir en Reynosa, Tamaulipas, para abastecer 163 unidades de negocio.
2014	Renovación de la imagen corporativa de la Organización y de los principales formatos de tienda comenzando con Soriana Súper San Agustín en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.
2015	Se inaugura el CEDIS+ Frescos Salinas Victoria
2016	Reapertura de Soriana Miyana en Polanco y Soriana San Pedro en Monterrey, las primeras 2 tiendas en formato Híper Premium. Nuevo formato de tienda en línea: Soriana.com, donde además de los productos ofrecidos hasta el momento, hay una mayor variedad de artículos.
2017	Se crea el servicio de telefonía Soriana Móvil. Establecimiento de MEGA Soriana en Toluca, Estado de México y en Corregidora, Querétaro, siendo las primeras dos bajo este formato.
2018	La empresa cuenta con al menos 814 tiendas en total en diversos formatos, lo que le ha permitido establecerse y expandirse en el mercado minorista.
2019	Se consolida como empresa multiformato, 810 tiendas en todo el país, inicia la operación del cuarto parque eólico Vicente Guerrero lo cual se identifica como un “socio exclusivo” y lo que les permite abastecerse de energía.
NOTA: * CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIÓN SORIANA	
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE ORGANIZACIÓN SORIANA 2008-2019 Y PÁGINA WEB DE ESTA “SORIANA CORPORATIVO”.	

Los servicios directivos han sido elementales para la empresa ya que Soriana depende de ellos para lograr introducir y llevar a cabo las ideas propuestas que colaboren en aspectos como la forma en que se lleva a cabo el o los servicios de venta de productos, la localización

de las tiendas, oficinas o Centros de Distribución, las tecnologías provenientes de reconocer al cliente y a su mercado, de la capacidad del personal de dirección, modificaciones en la estructura organizacional, manejo del capital en expansión cualquiera que sea su clasificación, elaboración de planes con influencia en el proceso de expansión, ya sea territorial o de un formato en específico, o de las formas en que se llevaran a cabo estos procesos.

La empresa ha estado liderada por una sola familia la cual, ha tenido el carácter de emprendimiento y con versatilidad para emprender ideas que se consolidaron como un importante negocio central interconectado con negocios secundarios.

E. Expansión a través de fusiones y adquisiciones, y alianzas estratégicas.

Acontecimientos que permitieron la expansión de Soriana al mercado mexicano, fueron acontecimientos como el crecimiento externo por procesos de fusiones, alianzas estratégicas y adquisiciones. Lo cual le trajo consigo un posicionamiento en el mercado mexicano.

Su móvil fue ganar mercado y cubrir tanto territorialmente como económicamente el mercado minorista en México.

Los principales acontecimientos en materia de crecimiento y expansión por alianzas, fusiones y adquisiciones son los siguientes:

- **Fusiones:** la más importante fue la que permitió unir en un solo negocio a Organización Soriana y Sorimex, las cuales se habían dividido en años anteriores por conflictos entre los herederos del fundador de la empresa por diversas razones y desacuerdos, en 1994 decidieron conjuntar de nuevo los negocios, de los cuales, el primero ya tenía una importante estructura en el norte del país.
- **Alianzas:** Comenzando en 2007, se dio con Banamex, para establecer un negocio relacionado con créditos a compras en las tiendas Soriana, esta alianza finalizó en el 2016, al comprar Soriana el 100% de este negocio, el cual es un antecedente para el establecimiento de este tipo de negocios en el mismo año con la empresa chilena

Falabella, que además, le permitió introducir a México las tiendas de productos del hogar Sodimac las cuales operan principalmente en la zona conurbada de la Ciudad

CUADRO 4			
FORMAS DE CRECIMIENTO EXTERNO DE ORGANIZACIÓN SORIANA (1968-2018)			
AÑO	FUSIONES	ADQUISICIONES	ALIANZAS
1994	Fusión de Organización Soriana y Sorimex tras ocho años de operar como entidades separadas.		
2007		Compra e integración de 198 tiendas de autoservicio de Grupo Gigante.	Por medio de una SOFOM*, se crea el negocio financiero "SORIBAN" en asociación con Banamex, el cual tiene como finalidad ofrecer servicios financieros a clientes.
2014			Con Club Premier para que los clientes que acudan a las tiendas Soriana puedan recibir beneficios de puntos para viajes.
2015		Se logra el acuerdo de compra de Controladora Comercial Mexicana el 28 de enero, a través del cual 143 tiendas de los formatos Comercial Mexicana, Mega, Bodega Comercial Mexicana y Al Precio pasan a formar parte de Soriana.	Alianza con la empresa de telefonía MAXCOM para desarrollar y crear un MVNO (Operador Móvil Virtual) mediante el cual se prestarán servicios de telecomunicación móvil a clientes de Soriana, haciendo uso de la plataforma de Maxcom y la red celular de Telcel.
2016			Firma del acuerdo definitivo de asociación con la Empresa chilena Falabella para el desarrollo en conjunto de un negocio de tiendas especializadas en el mejoramiento y construcción del hogar en México a través de su filial Sodimac y una sociedad para el desarrollo conjunto de un negocio financiero.
			Se adquiere el 50% de participación del negocio financiero de SORIBAN a Banamex.
			Alianza con UBER para que se ofrezca el servicio de la minorista al entrar como un usuario nuevo de la compañía de autotransporte.
2017			Acuerdo mediante el cual Iberdrola se compromete a suministrar energía de tipo renovable a las tiendas Soriana de Baja California.
2018		El 85% de tiendas adquiridas a Controladora Comercial Mexicana cambian su denominación a tiendas Mega Soriana.	Con la empresa Wavemax para la provisión del servicio de WiFi dentro de sus tiendas.
2019			Alianza con Payback para dar un beneficio mayor a sus consumidores mediante su Programa Recompensas

NOTA: * Las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes) son sociedades anónimas cuyo objeto social principal es la realización habitual y profesional de una o más de las actividades de otorgamiento de crédito, arrendamiento financiero o factoraje financiero.

FUENTE: RECUPERADO DE "SOFOMES", CNBV, EN <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Descripci%C3%B3n-del-Sector/Paginas/SOFOMES-Reguladas.aspx>, EL DÍA 15 DE ENERO DE 2019.

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS DE ORGANIZACIÓN SORIANA Y PÁGINA WEB DE LA MISMA "SORIANA CORPORATIVO". "SORIANA Y MAXCOM ESTABLECEN ALIANZA COMERCIAL", visto en <https://www.milenio.com/negocios/soriana-y-maxcom-establecen-alianza-comercial>, el día 4 de marzo de 2019.

"SORIANA SE ALÍA CON UBER PARA LLEVARTE DE COMPRAS, visto en <https://expansion.mx/empresas/2016/09/27/soriana-se-alia-con-uber-para-llevarte-de-compras>, el día 4 de marzo de 2019

"AHORA PODRÁS ACUMULAR PUNTOS PAYBACK EN SORIANA", visto en <https://www.globalmedia.mx/articles/Ahora-podr%C3%A1s-acumular-puntos-Payback-en-Soriana>, el día 4 de marzo de 2019

de México, Morelos y Estado de México. Servicio que le permite además de otorgar créditos a las compras en tiendas y en línea, entrelazar los servicios de Soriana mediante el “Programa Recompensas” y participar en promociones.

- En 2014 realizo una alianza con Club Premier de la empresa de viajes Aeroméxico para enlazar sus negocios que relacionaban las compras en los negocios de Soriana por puntos para próximos viajes, la cual termino en la segunda mitad de 2019.
- En 2015 y debido a la apertura de nuevos negocios, Soriana, Maxcom y Telcel conforman Soriana Móvil para ofrecer una plataforma de telefonía móvil.
- Al año siguiente establecen alianza con UBER, la cual funciona en otorgar mediante la plataforma de transporte, un cupón de hasta \$150 para trasladarse a cualquier tienda Soriana a realizar sus compras.
- En 2017, la alianza con la energética Iberdrola permitió que Soriana fuera capaz de abastecer energéticamente a sus tiendas, reduciendo su impacto al medio ambiente, el cual vienen buscando como una forma de innovación y compromiso con sus clientes, de acuerdo con sus informes anuales.
- En 2018 se alió con Wavemax para establecer Wi-fi en todas las tiendas, principalmente de autoservicio, ha buscado ser una forma de competir con WalMart que ofrece el mismo servicio en sus tiendas.
- En 2019 realiza esto con American Express y al igual que estrategias anteriores, se basa en unir Payback con el Programa Recompensas, mediante las compras en las tiendas, las cuales le otorgarían al cliente puntos para comprar con los afiliados a ese sistema de puntos y crear una interrelación, con diferentes empresas como Cinemex, Best Buy, Modatelas o Santander.
- Adquisiciones: destaca la compra de 198 tiendas de autoservicio a Grupo Gigante por un monto calculado de \$1,350 millones de pesos aproximadamente, después de llegar a un acuerdo, ya que preveía la compra de 206 tiendas en 2007, estas tiendas hacia 2019 ya se habían convertido en su totalidad a la imagen y operación de Soriana, lo que significó una sinergia importante y gradual.
- En el año de 2014, Soriana adquirió 153 tiendas a Controladora Comercial Mexicana, las cuales estaban bajo los formatos Mega, Bodega Comercial Mexicana y Al Precio, los cuales se adquirieron por un monto aproximado de \$39,193 millones de pesos de

acuerdo con diversas fuentes periodísticas. Al ser señalado como competencia desleal, se vio obligada a la venta de algunas de ellas.

Este proceso significó su participación en las regiones centro y sur, las cuales estaban principalmente dominados por empresas como WalMart México con sus formatos Bodega Aurrera y WalMart y Comercial Mexicana. Con estas adquisiciones se posicionaron como la competidora mexicana más fuerte en el ramo.

Pascual Borque y su descendencia, han tenido la capacidad de dirigir sus negocios secundarios y el principal, utilizando los recursos propios y los adquiridos por cualesquiera que sean los métodos: se han valido de la bursatilización de su negocio, formación de sinergias y sobretodo, buscar métodos que permitan acrecentar su demanda, a pesar de la situación que han tenido en los años que precedieron a sus decisiones.

Capítulo III

EL SISTEMA DE VALOR Y LA CADENA DE VALOR EN SORIANA

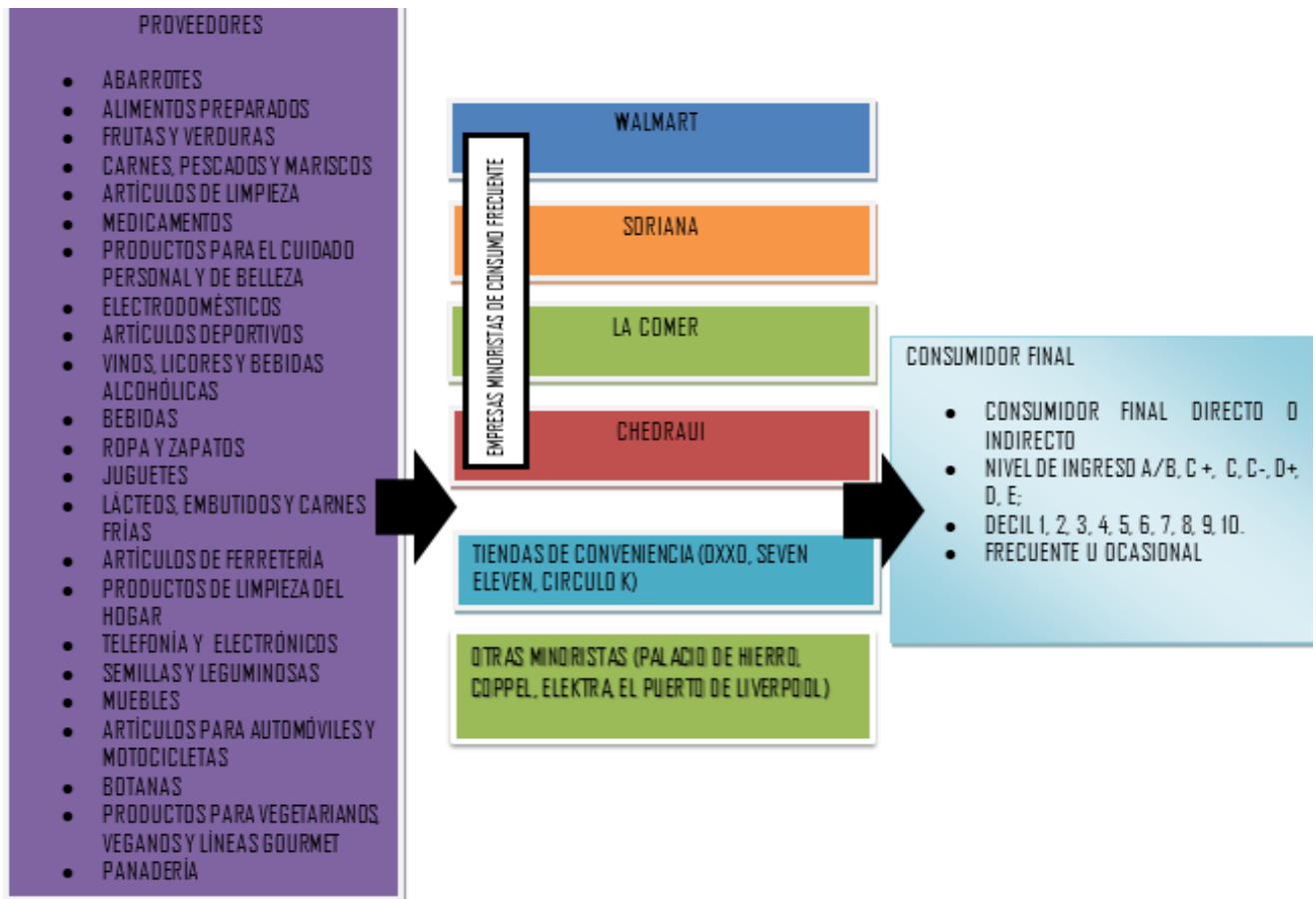
El sector minorista y en particular de los supermercados, han creado valor en el mercado por medio de los procesos de comercialización de distintos productos que pueden llegar a ofrecer, ligar este valor al del consumidor y al de los proveedores, implica analizar el sistema de valor y la cadena de valor de la misma empresa.

A. El sistema de valor del mercado de los supermercados

El sistema de valor de las minoristas, se basa en aspectos como las relaciones estrictas que aplican con sus proveedores al generarles un canal eficiente de compra-venta de sus productos, los cuales deben de cumplir con determinados requisitos, la relación de comercialización con el cliente dadas sus necesidades y que dependen del canal (físico o digital) por el cual se decida hacer y los acuerdos que lleguen a realizar entre sí o con entidades de sectores como los financieros o de telecomunicaciones para aplicar estrategias en actividades clave para las empresas como la publicidad o mercadotecnia.

La forma de visualizar este sistema de valor del mercado minorista es compleja dado el número de artículos que se manejan, las empresas participantes y la cantidad de clientes que se encuentran dentro del proceso, por lo que a grandes rasgos se puede establecer de la siguiente manera:

SISTEMA DE VALOR DE LAS MINORISTAS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Estos establecimientos eliminan o reducen los canales tradicionales de comercio, en los cuales, las empresas comercian directamente sus productos, esto ha sido un cambio al establecer canales de venta al detalle, en el cual el productor encarga o acuerda con una determinada empresa, la distribución de sus productos a cambio de una determinada comisión sobre el valor de los mismos, habiendo de cierta manera, una reducción de los costos de distribución para el productor, a diferencia de los tradicionales, que se pueden resumir en canales de venta directa al consumidor o de más de dos intermediarios.

Este tipo de mercado se centra en la distribución de artículos de consumo alimenticio frescos o refrigerados, sino que hay una diversificación tanto de artículos como marcas, ya que estas empresas venden también prendas de vestir, calzado, artículos electrónicos, muebles, artículos de uso personal, medicamentos, joyería o juguetes, entre otros.

Generalmente son artículos incluidos como parte de una canasta básica de consumo de cualquier población, la menor parte de tales son artículos suntuarios, pero igualmente consumidos por los clientes de estos establecimientos físicos o por medios electrónicos.

Los cambios en los patrones de consumo de las personas han dado cuenta de la importancia que tienen este tipo de establecimientos y empresas, además del creciente aumento de la digitalización de los servicios, algunas de estas empresas comienzan a introducirse u operan solo en el campo del comercio electrónico.

B. Análisis estructural del mercado

Caracterización del servicio.

La empresa de comercio minorista o de autoservicio Soriana u Organización Soriana se dedica a la provisión de un servicio comercial, al tener establecimientos que se dedican a la venta de diversos artículos para la satisfacción de necesidades, básicas y de esparcimiento, la cual se distingue por el acceso que se da a los consumidores hacia ellos, por medio de un canal de distribución intermediaria proveedor- cliente, vistos ya en la cadena y sistema de valor de Soriana y que representa para sus clientes un lugar donde pueden adquirir un determinado producto. La matriz de la cadena de valor de Organización Soriana por su amplitud se puede ver en el anexo II de esta tesis.

Matriz de las cinco fuerzas competitivas

Esta herramienta nos sirve para analizar el proceso de generación de valor, y de generación de utilidades que impactan en su operación y por lo tanto, en el valor dado al consumidor:

Rivalidad empresarial

De forma general, la empresa que se enfrentan en este mercado son: WalMex (WalMart México), Chedraui y La Comer (antes Comercial Mexicana), en la actividad nacional son las que representan una fuerza rival de mayor magnitud. Aunque se participan comercializadoras HEB, Calimax, Alsuper, Merco, Smart, Súper Ahorros, Súper San Francisco de Asís, Arteli, Súper Kompras, Gran D, MZ, Súper Gutiérrez, Zorro Abarrotero,

Súper Alan, Piticó, Tiendas Neto, La Gran Bodega, 3B, El Florido, etcétera, además de tiendas de abarrotes, distribuidores locales y mercados sobre ruedas o locales como la Central de Abasto de las ciudades, las cuales suman más de 53,800 unidades económicas comerciales (2018, Soriana informe), las cuales entran en los mercados de minorista, mayorista o medio mayoreo.

Competidores potenciales

La empresa considera como competidores en el mercado de venta en línea a: Amazon, Mercado Libre, y microempresas de reciente aparición o incluso las tiendas en línea de las grandes cadenas departamentales y de autoservicio que hagan uso de aplicaciones, este cambio está ligado a la introducción de las nuevas tecnologías en el mercado, la cual se ha ido intensificando por el uso continuo de redes de internet y cambios en el estilo de vida.

Productos sustitutos

Según Porter se debe considerar la relación precio/ valor que el sustituto representa para un producto o servicio existente en el mercado minorista, el costo de la adopción del sustituto y la propensión del comprador a cambiar. Se consideran entidades de venta de productos de consumo frecuente.

En general se ha de considerar cambios en la percepción del comprador (principalmente en la relación valor-precio) y los cambios en los hábitos de consumo de los mismos, el tipo de productos, presencia geográfica, entre otros provenientes de la motivación del cliente o las condiciones del entorno, principalmente económico.

De forma clara, la sustitución por cercanía, es un factor importante al tener en cuenta, que hay competidores en un rango de distancia muy cercano en este sentido destacan las tiendas de abarrotes, misceláneas, mercados municipales y tiendas de conveniencia.

Poder de negociación del cliente

El cliente resulta ser una pieza clave, ya que tiene el poder de decisión sobre las preguntas básicas en el proceso de toma de decisiones económicas, de acuerdo a sus necesidades, ingresos y accesibilidad al producto o servicio. El poder del cliente radica en la posibilidad

de elegir a que supermercado ir a realizar sus compras: ese poder del cliente para decidir dónde, qué, cuánto y por qué acudir a las tiendas a comprar.

Los precios son establecidos por la empresa, por lo que el cliente es precio aceptante, la única oportunidad de decidir si comprar o no, es la variedad de productos que existen dentro de las tiendas, fácilmente se tienen diversificados productos, en diferentes tiendas y sobretodo suelen variar entre formatos de tienda, aun así, de no convencerlos, pueden tomar la decisión de irse con otro competidor, orillando a la empresa a reconfigurar sus precios y sus costos.

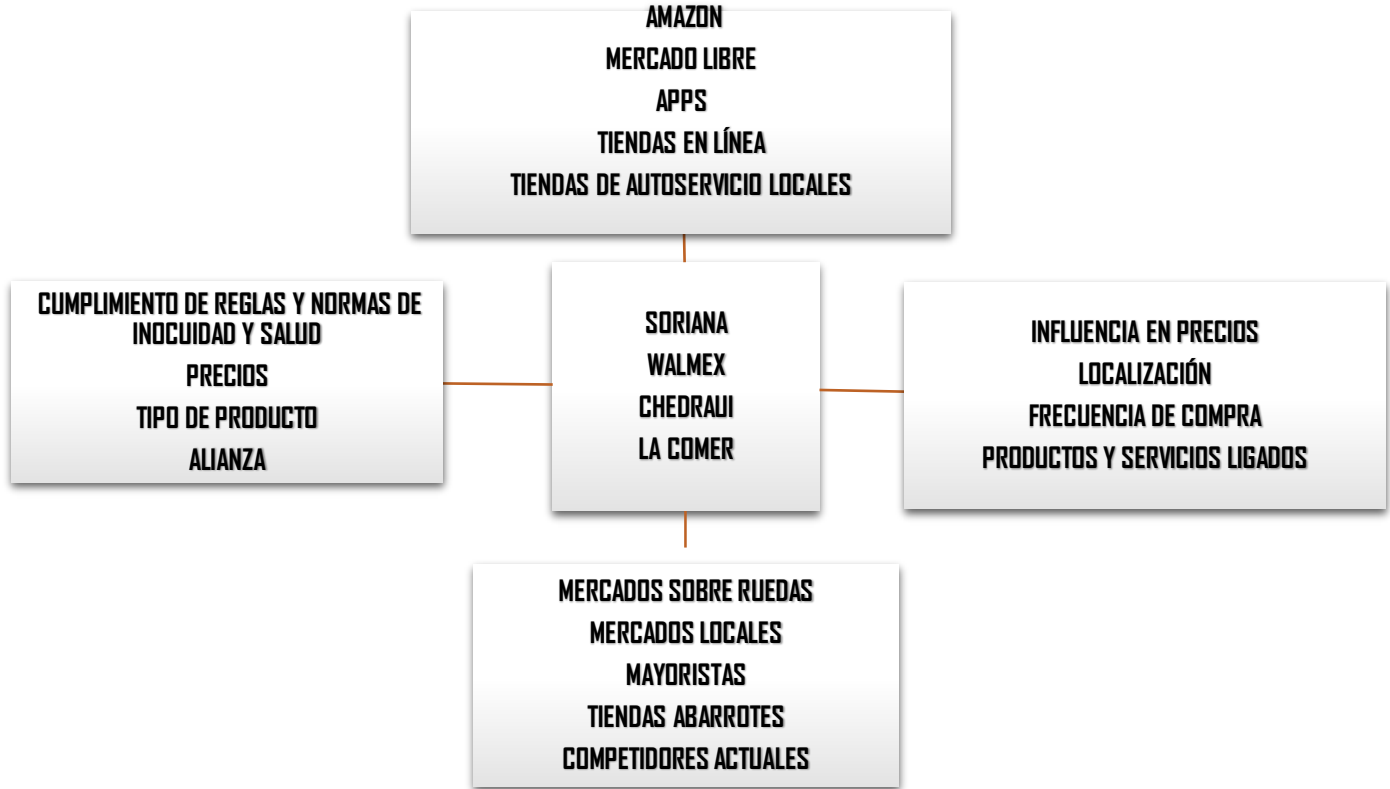
Negociación de los proveedores

Al ser parte de la primera fase de la cadena de valor –logística de entrada-, en la cual el producto se introduce al proceso de compra-venta, existe un alto poder de negociación hacia los proveedores ejercido por la empresa.

En términos simples, existe un poder de asociación con proveedores que se termina al momento de que estos incurren en incumplimiento de las normas de calidad establecidas para el mejor desempeño de los insumos antes, durante y después del proceso de comercialización (desde que hace su llegada el producto a los CEDIS, hasta que el cliente lo requiera en sus actividades diarias).

En el análisis de las cinco fuerzas de competencia, el mercado presenta una estructura de competencia oligopólica, básicamente son cuatro empresas las que compiten fuertemente en él, como se ve en la figura siguiente:

FIGURA 1. MATRIZ DE PORTER SORIANA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. Cadena de valor de soriana

Esta se entiende como las actividades que son llevadas a cabo para dar el servicio comercial de ventas de productos al por menor y las cuales se dividen en actividades primarias e indirectas.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Logística de entrada,

Soriana tiene una logística de entrada muy estricta, esto se relaciona con la relación que tiene con sus proveedores, los cuales deben cumplir con los requerimientos que les solicita los

estatutos de la empresa, deben de cumplir con los tiempos establecidos para la llegada a los centros de distribución, los cuales facilitan la distribución de los productos a las diferentes tiendas, ya sean productos importados o bajo marca propia, la distribución de los tiempos de llegada deben de ser lo más constantes posibles.

La logística que tienen en sus instalaciones le permite tener una amplia variedad de productos. Tanto para los productos nacionales como los que probablemente compren al exterior del país; la empresa es supervisora de las condiciones finales de las mercancías y de la operación de las tiendas, más no debe responder directamente ante licencias o permisos, los proveedores lo deben hacer.

Esta empresa comercializa e importa más de 1000 tipos de artículos entre consumibles, electrónicos, de decoración del hogar, aditivos para automóviles, juguetes, productos de limpieza, muebles o vehículos como motocicletas, entre otros, los cuales pueden estar bajo su propia marca, Soriana productos o de alguno de sus más de 300 proveedores, los cuales son principalmente Nestlé, Lala, Kimberly Clark de México, P & G, Unilever, Sigma Alimentos, Gamesa, Colgate Palmolive, Bimbo, Coca-Cola, Herdez, entre otros.

Soriana vigila y revisa que los productos que colocara en sus anaqueles se hayan importado o adquirido de acuerdo a ciertas normas internacionales y nacionales.

- Operaciones

Comprende procesos de colocación estratégica de los productos desde que llegan a las tiendas hasta que el comprador toma la decisión de compra, esto incluye procesos como promociones dentro de la tienda (por ejemplo, promoción de cierto producto en stands de ventas o demostraciones de producto), recomendaciones de productos, políticas de devoluciones que aunque no son un emblema de la empresa para retener al cliente, aparecen, atención a clientes bajo un código de ética empresarial preestablecido y la organización de personal: quién está en contacto directo con el cliente. También incluye manejo de inventarios, personal de cobranza o de ventas de ciertos electrónicos, principalmente.

- Logística de salida

Cobro de mercancías, devoluciones, tipos de pago que van ligado en ocasiones a aplicaciones o pagos electrónicos, uso de tarjetas de crédito de la empresa, acumulación de puntos de

programas que generan una relación con el cliente, consultoría en calidad de productos vendidos por internet, promociones o servicio de entrega a domicilio o empaquetado en bolsas de tela que buscan sustituir a las bolsas de plástico, aunque no del todo, esto trae como consecuencia que se reconozca a la empresa como una empresa pro-ambiente

- Mercadotecnia

La creación de medios para identificación del cliente como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales y sus relaciones y fijación de precios, es uno de los elementos más fuertes de la cadena de valor de Soriana y que merece mayor atención a consideración propia, por lo que más adelante se analizara como ésta ha generado un alto valor a la empresa, al sector y al consumidor, siendo el diferenciador y la ventaja competitiva más distinguida de la empresa.

- Servicio

Incluye todos los servicios post venta. Suele presentarse una política de garantía para artículos electrónicos, los préstamos o créditos, servicios telefónicos, incluso las compras en línea generan una conexión permanente con el cliente, esto trae como consecuencia un seguimiento permanente con el cliente para entender sus patrones de consumo y su comportamiento.

ACTIVIDADES DE APOYO O INDIRECTAS

Estas actividades incluyen infraestructura, la gerencia y los directivos, además de la estructura de organización del personal, la contratación de personal. Estas actividades están ligadas a la operación logística, estratégica, gerencial y de división estructural del personal.

- Infraestructura de la empresa

Para que haya existencia de mejores prácticas comerciales y eficiencia en las operaciones, la empresa tiene diseñado una estructura organizacional, donde cada división de negocios tiene un director, al igual que hay un ordenamiento de las posiciones de los altos mandos, gerentes de recursos humanos, de tecnología, finanzas, administración, contabilidad y auditorías, de

logística y distribución, jurídicos y directores de comercio. Cada división está claro que necesita de una división más específica de personal, por lo que el determinar quiénes serán los cajeros, gerentes de las tiendas o quienes se encargaran de las operaciones relacionadas directamente con la experiencia de comercialización o de toma de decisión del cliente, depende de las personas que están en los puestos administrativos.

La división de las actividades recae en personal cercano o perteneciente a la familia dueña de Soriana (Martin Bringas) ya que en los organigramas se presenta más una estructura de tipo familiar que externa (en pocos mandos) en relación a altos puestos, y externalizada para los puestos de menor rango o que tienen relación solamente con la operación de la empresa, todas las divisiones de negocios se planearon para una mayor eficacia de los recursos y que haya una interrelación de las operaciones que se llevan a cabo simultáneamente.

- La administración de recursos humanos

Actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal, siguen normas referidas a la operación y contratación de su capital humano, necesario para los procesos de ubicación, organización, cobro por las mercancías al consumidor.

La capacitación del personal, se hace indispensable para lograr que la cadena de valor se concrete de principio a fin, para las actividades especializadas deberá el personal de tener conocimiento concreto de los temas a manejar, por ejemplo, se sigue una política de que los empleados que soliciten un puesto dentro de actividades de logística, tengan conocimiento previo de la materia o bien, se genera un proceso de instrucción dentro de la universidad que Soriana ha creado para capacitar a sus empleados, esto es necesario además para mejora en el desempeño, desarrollo de habilidades y crear una cultura organizacional.

Los colaboradores de las oficinas centrales, por ejemplo, deben vivir la experiencia de los procesos que se llevan a cabo dentro de la tienda, por lo cual se les lleva a permanecer un tiempo dentro de alguna tienda en específico, generando lazos entre los empleados, Soriana busca con esto la generación de empatía entre los mismos y que esto de cómo resultado que el proceso de comercialización genere beneficios para la empresa, proveedores, empleados y primordialmente, para el cliente.

- El desarrollo tecnológico

Se refiere a las diferentes tecnologías que ha desarrollado la empresa para su funcionamiento, destaca la de información de administración y del conocimiento del comportamiento del consumidor.

- Las adquisiciones

Se refiere a todo el sistema de compra a proveedores. Destaca sus Centros de Distribución. Los proveedores deben tener en cuenta que su entendimiento del proceso adquisiciones de la empresa es básico para eliminar fallas en inventarios, todo este proceso influirá en la forma en que la empresa pueda operar continuamente.

Ligadas a estas actividades simultáneamente se genera un proceso de control de calidad que aplica a los productos, en el primero, los proveedores no son pieza clave para la empresa, por lo cual pueden ser sustituidos si llegan a presentar malas condiciones o no se presenta el producto a tiempo.

Para tal efecto la calidad de los artículos o las condiciones en las que llegan al lugar de distribución es el eslabón de la cadena que forma nexos entre ella y los proveedores, ya que si llegara a obstaculizarse este proceso por alguna inconveniencia en la calidad del producto, habría pérdidas para el primero y desabastecimiento de producto en Soriana.

D. Estrategia de segmentación

El consumidor es una parte esencial del proceso de comercialización para la empresa Soriana, se debe considerar que éste en su conjunto, no se comporta de una forma homogénea, a pesar de la conceptualización que se pueda tener y que generaliza su comportamiento al momento de realizar una compra de cualquier índole y fin, por lo que la empresa ha desarrollado la división/ segmentación de sus consumidores. En este proceso y a lo largo de los años, Soriana ha generado distintas divisiones de sus negocios, a fin de llegar a los diferentes segmentos del consumidor.

Soriana ha expandido el comercio minorista a diferentes segmentos de consumo, tiendas de conveniencia, uso de canales digitales, telefonía celular y negocios financieros que se ligan a las ventas. Destaca, también su proceso de segmentación geográfica, del norte al centro del país, y más adelante a estados del sur.

La empresa segmenta al consumidor por ingresos, tipo de consumidor, los tipos de producto por los que se inclina o necesita, sectores de la demanda no atendidos, oportunidades tecnológicas y en el mercado, que le permiten cubrir a los consumidores a los que más pueda llegar. La figura 2 muestra la estrategia segmentación de Soriana.

FIGURA 2. SEGMENTACIÓN DE SORIANA EN EL SECTOR SERVICIOS:
COMERCIO AL POR MENOR



Fuente: elaboración propia

La segmentación se dirige en este caso, a los formatos de las tiendas de Soriana y no a un solo producto, los cuales tienen sus particularidades siguiendo diferentes criterios como

“tipos de producto (tamaño físico, nivel de precios, características, diseño o tecnología, insumos utilizados, empaquetado, desempeño, productos nuevos frente a productos de reposición, productos frente a servicios o equipos auxiliares, productos empaquetados frente a productos no empaquetados), tipo de comprador (clientes industriales y comerciales, compradores de bienes de consumo), canal (venta directa frente a distribuidores, correo

directo frente a venta al detalle o al mayoreo, distribuidores frente a corredores, tipos de distribuidores o de detallistas, distribuidores exclusivos frente a no exclusivos) y ubicación geográfica del comprador (localidades, regiones o países, zonas climatológicas, etapa de desarrollo del país u otros agrupamientos de países)” (Porter pág. 233-275, 2013)

La segmentación que ha realizado Soriana se enfoca en los criterios de:

1. Ingresos/ poder adquisitivo del cliente
2. Área de ventas
3. Capacidad de artículos en venta
4. Tipo de productos que se comercian en cada formato
5. Densidad de Población en las regiones (geográfica)
6. Disponibilidad
7. Tipo de atención al cliente

La segmentación de los servicios o negocios de Soriana, son un reflejo del cambio en la estructura del mercado de minoristas, ya que han ido apareciendo distintos competidores, además de los que lideran el mercado nacional de supermercados, los hábitos de consumo de los mexicanos se han ido modificando al igual que sus necesidades y sobre todo, se han ido agregando unidades de comercio y proveedores nacionales e internacionales, lo que ha colaborado al proceso de expansión y crecimiento de la empresa en el mercado minorista.

Segmentación por formatos de mercado en el comercio minorista o canales.

Para este tipo de segmentación, se toma en cuenta la extensión o las formas en que los productos llegan al consumidor final, Soriana al establecer como punto central de sus operaciones, el llegar a un mayor número de consumidores mediante la cobertura de territorio en México, genero divisiones de sus negocios dentro de las formas más significativas que pueden tomar los establecimientos de venta al por menor, las cuales son:

CUADRO 5. FORMATO DE TIENDA COMO CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	
SORIANA EXPRESS	Tiendas enfocadas en atender a poblaciones de hasta 50,000 habitantes, con un nivel socioeconómico medio y medio- bajo. Estas tiendas cuentan con 5,000 SKU's en un surtido optimizado de productos pertenecientes a las categorías de abarrotes, frescos, ropa y mercancías generales. Su piso de venta promedio oscila alrededor de los 1,500 metros cuadrados.
SORIANA MERCADO	Enfocadas a ciudades con menos de 100,000 habitantes y áreas populares en las ciudades donde no es posible ubicar un hipermercado. Manejan 20,000 SKU's de productos de mayor rotación de las divisiones de abarrotes, frescos, y una selección de productos de ropa y mercancías generales. Son tiendas con decoración modesta, con un buen nivel de confort y una superficie de piso de venta de entre 4,500 y 5,000 metros cuadrados.
SORIANA SÚPER	Tiendas enfocadas en atender a los consumidores de ingresos medio y alto con una variedad de productos más selecta y con mayor atención en el servicio al cliente. Cada tienda maneja de 15,000 a 20,000 SKU's . Cuentan con un promedio de 2,500 metros cuadrados de piso de venta
SORIANA HÍPER	Enfocadas a consumidores ubicados en ciudades de más de 150,000 habitantes. Operan bajo el esquema de ventas al menudeo. Manejan un amplio surtido de productos con más de 45,000 SKU's de las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes, frescos y alimentos preparados. Cuentan con una galería comercial formada por 40 o 50 pequeños locales que la Compañía renta a terceros, quienes comercializan productos y servicios al consumidor. Tienen un piso de venta promedio 7,000 metros cuadrados y cuentan con un amplio estacionamiento
SORIANA HÍPER PLUS	hipermercados ubicados en mercados maduros con clientes de alto poder adquisitivo; estas tiendas han sido totalmente rediseñadas para ofrecer, adicionalmente a lo que ofrece el hipermercado, productos de mayor valor, con un alto nivel de servicio y atención personal. El surtido de productos se extiende a 60,000 SKU's .
SÚPER CITY	Tiendas de conveniencia de 80 a 100 metros cuadrados en promedio de piso de ventas, que manejan 1,800 SKU's y que tienen un horario amplio de servicio
SODIMAC	Tiendas para el mejoramiento del hogar, pertenecientes a la empresa Falabella, enfocadas en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción, mejoramiento y decoración de los hogares.
NOTA: SKU's Significa una contracción del término en el idioma inglés Stock Keeping Unit, el cual es una unidad de medida que es utilizada para contar el número de artículos diferentes almacenados.	
FUENTE: INFORME ANUAL SORIANA 2017	

Englobados como megamercados con una extensión superior a los 10 000 m², hipermercados con una superficie de entre 4,500 y 10 mil m², supermercados establecimientos con áreas desde 500 hasta 4,500 m², donde hay una mayor diversificación de productos y servicios, minimercados con una extensión de 2000- 2500 m²tiendas de conveniencia donde se

establecen en una superficie menor a 500 m², clubes de precios de extensión mayor a los 10000 m², donde el sistema de comercialización y acceso es mediante la adquisición de una membresía y los volúmenes comprados por el cliente son mayores a los de formatos anteriores llegándose a considerar dentro de un mercado medio a totalmente mayorista; y por último, las tiendas de productos para el hogar, en donde en una área de aproximadamente 10700 m², se comercian artículos empleados en remodelaciones, construcciones, decoración o mejor dicho, para el mejoramiento del hogar de los consumidores u otras edificaciones.

La empresa puede entender estas divisiones, pero para el cliente simplemente hay una división entre las tiendas bajo el formato de supermercado y tiendas de conveniencia.

CUADRO 6. Tiendas por formato de Soriana 2018		
FORMATO	TIENDAS	# DE TIENDAS EN EL FORMATO
TIENDA EN LÍNEA E-COMMERCE	Soriana.com	1 (no física)
PRODUCTOS DEL HOGAR	Sodimac	3
CLUB DE PRECIOS	City Club	35
MEGAMERCADOS	Mega Soriana	89
HIPERMERCADO	Soriana Híper	295
	Soriana Mercado	165
SUPERMERCADO	Soriana Súper	127
MINIMERCADOS - MINISÚPER	Soriana Express	104
TIENDAS DE CONVENIENCIA	Supercity	111
FUENTE: Página web: "ORGANIZACIÓN SORIANA" http://www.organizacionsoriana.com , consultada el 11 de abril de 2019.		

En este proceso de segmentación, algunos de estos formatos, le permitieron entrar a regiones donde antes no tenía operaciones la empresa, algunas otras se modificaron en el proceso de ser adquiridas por Soriana y otras aparecieron debido a alianzas con empresas foráneas, para ampliar la competencia en los mercados minoristas e incluso en otros que son ajenos al comercio.

➤ CEDIS:

Estos centros donde llegan los productos, resultan ser estratégicos en las actividades de entrada de productos y distribución de los mismos a las tiendas, por lo que, aunque no son parte de los segmentos de comercio que tiene Soriana, son una de los puntos estratégicos para que esto se lleve a cabo en tiempo y forma, están establecidos estratégicamente a lo largo del territorio nacional para que los productos lleguen a sus puntos de venta: están dividido en CEDIS frescos, CEDIS secos y CEDIS e-commerce, sumando en total 14 en la República mexicana.

CUADRO 7. CEDIS SORIANA 2018

TIPO DE PRODUCTOS	NÚMERO DE CEDIS EN OPERACIÓN
FRESCOS	7
SECOS	6
E-COMMERCE	1
TOTAL	14

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN INFORMACIÓN DEL PORTAL DE SORIANA "CENTROS DE DISTRIBUCIÓN", VISTO EN http://www.organizacionsoriana.com/centros_de_distribucion.html, EL DÍA 11 DE ABRIL DE 2019

Esta segmentación de las unidades de apoyo a las tiendas y al comercio que realiza Soriana en general, resulta ser de vital importancia para la cadena de valor de la empresa en particular.

Se observa que los formatos que van dirigidos a segmentos medios y bajos, como se verá a continuación, tienen una mayor cantidad de tiendas, esto es entendible si se tiene como referencia que los competidores como WalMart, La Comer y Chedraui, aparecen en estos sectores de mercado, con formatos que compiten en los segmentos relevantes.

Segmentación por ingresos de los compradores.

En el siguiente cuadro quedan englobados los primeros dos aspectos: los clientes a los que van dirigidos cada tipo de negocio que tiene Soriana, de acuerdo al tipo de ingresos que

perciben, siendo relevantes aquellos de ingresos altos y medios, y los formatos o tipos de servicio que ofrece, aunque todos tienen la misma cadena de valor, llegan a tener diferencias en los productos, tamaño o localización.

Para Soriana el ingreso de los compradores, es la forma de segmentación que tiene mayor importancia para las empresas, para Soriana, el entender al consumidor (entendiendo sus formas de vida, ingresos, hábitos de consumo, preferencias y gustos, como se llega a determinar en la teoría del consumidor) es funcional para continuar sus operaciones.

CUADRO 8. Segmentación de Soriana por nivel de ingreso					
Compradores Por nivel de Ingreso					
		A/B	C+	C	D y E
Formato Club	CITY CLUB	*	*	*	
Gama de productos alta-media alta	MEGA SORIANA SORIANA SÚPER SORIANA HÍPER		*	*	
Gama de productos media	SODIMAC SORIANA.COM		*	*	
Gama de productos gama básica	SORIANA EXPRESS SORIANA MERCADO			*	*
Tiendas de conveniencia	SUPERCITY	*	*	*	*
Fuente: elaboración propia con datos tomados de "encuentro bursátil soriana", visto en http://www.amib.com.mx/archivodocumentoanexoarticulo/archivo/126 , el día 9 de abril de 2019					

Aunque no hay discriminación de consumidores para cada segmento (un consumidor de altos ingresos puede ir a realizar sus compras en formatos como el Express o Mercado), se entiende la caracterización de los productos comercializados en cada formato que tiene Soriana, llega a ser un diferenciador que corresponde a segmentos diferentes de consumidores: esto es resultado de haber productos con un alto precio o de características

que para el cliente no son relevantes al momento de establecer una canasta de consumo con relación al ingreso que percibe.

Segmentación geográfica de Soriana

Esta segmentación basada en la localización de las tiendas de Soriana puede combinarse con aquella basada en los ingresos del consumidor, ya que algunas de las divisiones de la empresa se localizan en lugares que representan un mercado potencial para ciertas divisiones, además de que se tienen en cuenta los hábitos de consumo de los clientes y las características de los productos que pueden llegar a necesitar.

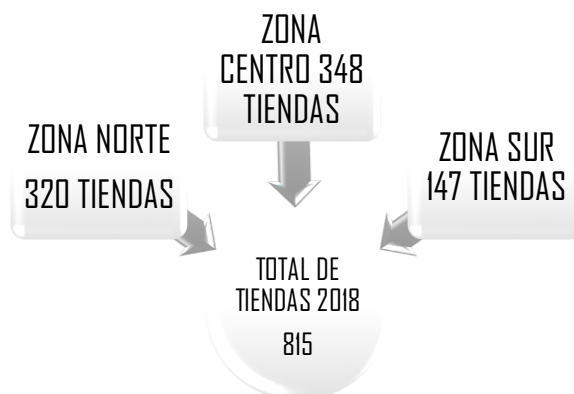
Algunos de los segmentos representados mediante las divisiones de la empresa, no están delimitados por un área geográfica en específico, ya que algunas que están destinadas a los ingresos altos, pueden hacer una aparición en lugares donde hay una alta densidad de población o donde se pueden generar ventas en una escala mayor.

Segmentación geográfica nacional

Soriana ha dividido al país en las zonas norte, centro y sur de México. Esta empresa de venta al por menor, se ha posicionado como el único supermercado mexicano, ha crecido desde el norte hacia la parte sur del país, adquiriendo tiendas que se encontraban en lugares que resultan estratégicamente viables para el comercio, como las zonas centro y norte, que están consideradas de mayor crecimiento y desarrollo económico, a comparación de la parte sur.

Esta segmentación geográfica va de acuerdo con la señalada por la empresa y dados los últimos datos obtenidos en su informe 2018, se puede señalar de manera breve que regionalmente se dividen de la siguiente manera:

FIGURA 3. TIENDAS DE SORIANA POR REGIÓN- MÉXICO 2018



FUENTE: INFORME ANUAL SORIANA 2018

De acuerdo con los informes de Soriana, las zonas están conformadas por:

- Norte: 320 tiendas distribuidas en los Estados de Baja California Sur, Baja California, Durango, Tamaulipas, Sonora, Nuevo León, Chihuahua, Coahuila, Sinaloa, Nayarit, Zacatecas,
- Centro: 348 tiendas en Jalisco, Colima, Michoacán, San Luis Potosí, Guanajuato, Aguascalientes, Hidalgo, Estado de México, Puebla, Ciudad de México, Querétaro, Tlaxcala, Morelos
- Sur: 147 en Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Tabasco, Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Guerrero

Esto es en términos de la empresa en general sin considerar los formatos de la misma, los cuales, de igual manera, están distribuidos a lo largo y ancho de la República Mexicana, aunque cada formato suele tener presencia en ciertas zonas, a continuación se presenta una distribución de los formatos en el país:

SORIANA MEGA

Estas tiendas de gran magnitud en donde se da el comercio de venta al por menor, e incluso medio mayoreo, están localizadas en las tiendas anteriormente propiedad de Comercial Mexicana, dadas las magnitudes que poseen, están localizadas mayormente en el centro de la República Mexicana, en el Estado de México y Ciudad de México, algunas de sus instalaciones están en lugares donde esta una plaza o centro comercial afluído como lo son

las tiendas localizadas en Mixcoac, San Jerónimo, La Villa Tepeyac, Villa Coapa o Xochimilco.

SORIANA SÚPER

Este formato esta mayormente concentrado en el norte y centro del país, Baja California, Ciudad de México y Jalisco, aparentemente tienen en relación con este formato, el mayor número de tiendas, aproximadamente 90 de ellas se localizan en las zonas mencionadas de México.

SORIANA HÍPER

El mapeo de tiendas refiere a la presencia de este formato de manera concentrada en el norte del país, Coahuila, Chiapas y Tamaulipas tienen una mayor cantidad de tiendas bajo este formato, seguido de la región centro donde la Ciudad de México, Jalisco y Guanajuato presentan la misma característica, en el sur solo Veracruz presenta esto, la zona tiene menos de la mitad de las tiendas que las que existen en la región centro.

SORIANA.COM

La división de comercio en línea de Soriana tiene cobertura en territorio nacional, siempre y cuando se tenga la existencia de una tienda física cercana, una red de servicios de internet primordialmente es requerido tener un domicilio (en casa de entrega a domicilio) al cual se pueda entregar el pedido, disponibilidad de la forma de pago que sea requerida y enviar datos personales, para registrar al cliente en el servicio.

SUPERCITY

El formato de tienda de conveniencia de Soriana está más presente en los estados del norte, hay mayor dificultad en localizar alguna de ellas en las ciudades más pobladas del mismo, solo se llega a tener una por cada uno de los estados Ciudad de México, Monterrey o Nuevo León, aunque es un formato del cual se podría valer la empresa para un próximo proceso de expansión del formato, a opinión personal.

SORIANA EXPRESS

Este formato está localizado de forma homogénea en el país, el número de tiendas localizadas en cada una de las regiones muestra que hay una cantidad semejante de ellas en los estados, Nuevo León, Jalisco, Chiapas, Veracruz e Hidalgo, de acuerdo con el trabajo de localización

de tiendas hecho personalmente, son los que tienen mayor número de tiendas bajo este formato, aunque pudiera haber sesgos de información y se demuestre un comportamiento diferente.

SORIANA MERCADO

Estas tiendas están altamente concentradas en la región centro de la República Mexicana, ya que hay más de 70 tiendas, aparentemente los Estados de México, Ciudad y Jalisco, tienen mayor presencia de este formato, el cual suele ser para sectores de ingresos medios a bajos. Las localizadas en el sur y norte del país, equivaldrían aproximadamente al número de ellas en la región central.

CITYCLUB

Este formato de venta al por menor o medio mayoreo está concentrado en el norte del país, los estados de Nuevo León, Coahuila, Baja California Sur y Tamaulipas concentran las tiendas, las cuales suman aproximadamente 20, aunque el Estado de México de la región central tiene mayor número de ellas, en el sur su presencia es casi nula.

SODIMAC

Esta división de Soriana, resultado de la alianza con Falabella, hecha para la distribución y venta de artículos para el hogar, solamente operan tres tiendas, en la zona centro de la República Mexicana: en el Estado de México y Morelos, la apertura de este tipo de tiendas se dio en el año de 2018.

CUADRO 9. TIENDAS DE SODIMAC EN MÉXICO 2018		
ZONA	ESTADO	LOCALIZACIÓN
CENTRO	ESTADO DE MÉXICO	CUAUTILÁN IZCALLI
		ARBOLEDAS
	MORELOS	JACARANDAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La razón de esta localización, se puede deber al área del terreno que ocupan las tiendas, la cercanía con complejos comerciales y por una estrategia de entrada al mercado de venta de artículos para el hogar, la cual está concentrada mayormente por Home Depot, gradualmente, se hará la apertura de mayor número de tiendas.

CEDIS SORIANA

Los centros de distribución CEDIS, no tienen como función la venta de los artículos, son parte de la cadena de valor de Soriana, al ser los lugares de entrada y salida de las mercancías hacia las tiendas, estas, también están localizadas estratégicamente a lo largo de la República Mexicana, para permitir que los productos que las tiendas comercian estén disponibles.

CUADRO 10. DIVISIÓN Y LOCALIZACIÓN DE CEDIS SORIANA			
ZONA	CENTROS DE DISTRIBUCIÓN FRESCOS	CENTROS DE DISTRIBUCIÓN SECOS	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN E-COMMERCE
NORTE	CDF Salinas Victoria		
	CDF Tijuana		
	CDF Hermosillo		
	CDF Chihuahua		
CENTRO	CDF Cuautitlán	CDS Tultitlán	CDEC México
	CDF Guadalajara		
		CDS Querétaro	
SUR	CDF Villahermosa		
Fuente: elaboración propia con datos tomados de "organización soriana", visto en http://www.organizacionsoriana.com/centros_de_distribucion.html , visto el 23 de abril de 2019.			

Algunos de ellos se ubican en un mismo lugar, de ahí que el el cuadro anterior tenga una referencia, pero hay una división entre los productos que se estan comercializando.

Ahora, visualmente, se observa que los CEDIS, estan localizados de una manera que puedan los productos llegar a todas las tiendas, es una logistica de abastecimiento que tiene una regionalización notable.

FIGURA 4: LOCALIZACIÓN DE LOS CEDIS DE SORIANA



Fuente: "organización soriana- centros de distribución", visto en http://www.organizacionsoriana.com/centros_de_distribucion.html, el día 11 de abril de 2019.

La mayor parte de los datos anteriormente descritos, son resultado de una búsqueda y ordenamiento de las tiendas y lugares que opera Soriana en México, algunos fueron señalados de acuerdo con folletos, directorios u otros de la empresa, algunos otros se obtuvieron de la búsqueda en portales de internet y localizadores, rescatando las ubicaciones y tipo de formato. Esto tiene un sesgo de información, ya que no todas las tiendas se encontraron al momento de la búsqueda, lo que es importante es el tener en cuenta los lugares donde tienen mayor presencia la marca y la empresa, entendiendo que regionalmente su negocio está ubicado en la zona norte y centro, la zona sur representa una oportunidad de expansión en esta región.

La segmentación resulta ser una estrategia necesaria para el establecimiento de una ventaja competitiva para Soriana en la venta de productos al por menor, el distinguir a sus clientes, la capacidad de sus tiendas, y sobre todo, el mercado al que se enfrenta, teniendo a fuertes competidores en el sector, es un factor clave para que exista una ventaja para la empresa.

Al abrir una mayor división de sus servicios, resulta factible que sus objetivos puedan cumplirse en el plazo deseado, hay una mayor capacidad de cubrir a la mayoría de los consumidores, dadas sus diferentes características y hábitos de consumo.

A diferencia de otros competidores, se podría entender que hay una segmentación que cubre inclusive otros tipos de servicios, un cambio en la estructura de mercado que por lo tanto, genera una ventaja para Soriana.

E. Estrategias y Economías

En este tema se van a analizar las economías que la empresa ha logrado obtener en su crecimiento y desarrollo, y al ser la segunda empresa más importante del mercado.

Las economías se pueden obtener en toda la cadena de valor como se puede ver a continuación:

- **Infraestructura de la empresa:** se obtiene por la operación de divisiones gerenciales y directivas, financieras, comerciales, auxiliares, de seguridad, temporales. Los participantes de las actividades de la empresa están dentro de una posición determinada dentro del organigrama, comenzando desde el director de la empresa, directivos de formatos de negocios, gerenciales, empleados de sección, entre personal de otras áreas.
- **Administración de Recursos Humanos:** Se obtienen mediante la capacitación del personal en la Universidades Soriana, centros de liderazgo, políticas de crecimiento personal, evaluación de políticas de parentesco entre empleados, evitar la fuga de información sobre procedimientos o actividades, generación de un buen ambiente laboral, formación de puestos gerenciales y directivos.
- **Desarrollo Tecnológico:** surgen de la utilización de las nuevas tecnologías por todas las unidades y formatos de venta. Basado en la manera en que se toman las decisiones y se da un apoyo a las operaciones mediante el aprovechamiento de la tecnología de información.
- **Adquisiciones/ compras:** surgen del poder de negociación y la experiencia de esta y de los sistemas de compras con los proveedores. Los sistemas de manejo de inventarios de productos juegan un papel importante en la reducción de costos.

En las actividades directas:

- **Logística de entrada:** surgen de la eficiencia en las tiendas físicas o del e-commerce, también en los CEDIS propiedad de la empresa, encontrados en áreas que resultan estratégicas para la llegada de los proveedores y que evitan las mermas, además de que esto último es a causa de las estrictas reglas de calidad que se establecen para el proveedor, los cuales deben de respetarlas de lo contrario son sujetos para intercambiarlos por algún otro.

- **Operaciones:** resulta de los cambios en los sistemas que van desde la clasificación en los establecimientos, las áreas de venta y el cobro. En esto último puede hacer la elección de pago que más le convenga, además de elegir entre cajas de pago de acuerdo al volumen de productos adquiridos (caja tradicional o caja rápida, en caso de comprar menos de 10 artículos).

- **Logística de salida:** al mismo tiempo que realiza la última fase del proceso de operaciones, se le da al cliente la opción de pagar cualquiera de los servicios públicos que desee e intercambiar los puntos o cupones que haya recolectado en procesos anteriores, todo en un mismo lugar y tiempo. Los empacadores tienen la oportunidad de emplearse en las líneas de entrega solo con autorización de la empresa.

- **Mercadotecnia:** Es uno de los puntos más relevantes para entender las economías que surgen de campañas de publicidad para Soriana y donde se benefician todos sus formatos de venta. La mercadotecnia no solo crea ventas sino que se obtiene información del consumidor lo que favorece a Soriana en sus estrategias de venta.

- **Servicio:** El mantener un lazo con el cliente mediante la creación del programa de puntos y otros, permiten que la empresa dar servicio al tiempo de que conozca al consumidor.

A manera de conclusión, estas actividades colaboran en el proceso de obtención de economías, al momento de ser formuladas y aplicadas para mejorar el servicio de ventas y

con esto obtener mejores resultados que permitan la inversión o la introducción de productos con un bajo costo dentro de las áreas presentes o que se obtengan en el futuro.

❖ **Economías tecnológicas.**

Estas economías derivadas de las tecnologías utilizadas y se relacionan con el uso de los recursos como el capital humano, instalaciones y logística. Su presencia, es difícil de medir en términos cuantitativos, ya que se requiere información interna a la empresa la cual es clasificada.

En una aproximación cualitativa, Soriana ha realizado estrategias de crecimiento y la oferta del servicio de comercio al por menor, que sea de la mejor calidad y que se adapte a las necesidades del cliente de una forma que este genere confianza hacia la empresa y se genere una relación permanente, para lo cual ha introducido algunos cambios de tipo técnico en algunas actividades de la cadena de valor, que muestra los procesos tecnológicos o en las tecnologías utilizadas.

Tales tecnologías y los cambios en las mismas que se presentan en la cadena de valor anterior, han sido adoptadas por Soriana al observar el cambio en las necesidades del consumidor y las transformaciones en las actividades de la misma empresa, inclusive a partir de las estrategias que sus competidores más cercanos han creado o adoptado a lo largo de los años que ha operado en el mercado.

Esas tecnologías tienen semejanzas a las de competidores e incluso se llegaría a identificar que en algunas estrategias es una empresa seguidora, ya que estas acciones, surgidas de innovaciones o desarrollo solamente han sido retomadas por la minorista, un ejemplo de ello es la venta en línea, donde el desarrollo, creación y manejo de una plataforma en fueron formuladas y aplicadas por grandes empresas internacionales como Amazon y WalMart y algunas otras fueron hechas para adaptarse a los estilos de vida actuales del consumidor meta o simplemente adaptarse a las tendencias del comercio actual.

Algunas se pueden observar en el siguiente cuadro de manera breve:

CUADRO 11

TECNOLOGÍAS Y CAMBIO TECNOLÓGICO EMPLEADAS POR SORIANA

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y diseño de tiendas para el crecimiento de la empresa, procesos de expansión hacia el sur del país para cobertura nacional • Búsqueda de sustentabilidad en los procesos y servicios (cuidado del medio ambiente, mejor uso de recursos e impacto a la sociedad) • Diversificación de los servicios: súper, híper, mini mercados, tiendas de conveniencia, clubes de precios, telecomunicaciones, financieros y de venta de productos para el hogar. 				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de códigos de ética para el personal, prácticas sociales de la empresa y para el proveedor. • Capacitación continua a nuevos y antiguos empleados para dar un mejor servicio 				
DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión para el análisis, mejora y mantenimiento de los servicios, instalaciones, conexión con el cliente o con el proveedor. • Reconocimiento de hábitos de consumo del cliente para tener una relación positiva entre inventarios y productos que son mayormente adquiridos. 				
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras al portal de proveedores • División de Soriana en diversos negocios y establecimiento de alianzas para dar un mejor servicio • Reducción de empaques contaminantes y aceptación de productos que tengan empaques que contaminen lo menos posible • Búsqueda de proveedores 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de distribución mediante el uso de software en CEDIS e inspección de inventarios de productos adquiridos para la venta, los cuales están distribuidos estratégicamente en el país. • División de los productos en los CEDIS para su distribución: frescos, secos y comercio electrónico, para mejor distribución. • Diversificación de los proveedores de productos, marcas propias y diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la plataforma de Soriana.com, la tienda en línea de la empresa. • Modificación de las instalaciones (imagen de las divisiones, localización de productos, colocación de producto) • Uso de energías alternativas como luces LED, • Manejo de temperaturas que permitan la conservación de los productos mayormente perecederos. • Desarrollo de aplicaciones para compras en línea, cupones, promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de WiFi en las tiendas. • Automatización de las cajas mediante el uso de lectores de barras, procesamiento de cupones y codificación de los puntos y otras promociones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de campañas y promociones que generen atención del cliente y que puedan hacer efectivas las estrategias. • Uso de redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, entre otros) para dar a conocer las ofertas y promociones • Cambio de imagen de la marca • Desarrollo de canales, venta en física y en línea. • Campañas de publicidad para mostrar relación calidad-precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el servicio al cliente • Actualización de la aplicación Soriana, Soriticket, Soriana Móvil • Servicio en línea
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Si se observa el siguiente cuadro cronológico, ha habido cambios en las tecnologías de la empresa, y muestran el cambio en la estructura de Soriana.

CUADRO 12

CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE SORIANA

AÑO	ACTIVIDADES
1920	Infraestructura de la empresa: Comercio mayorista
1950	Logística de entrada: Grandes volúmenes de productos para venta directa al consumidor final. Infraestructura de la empresa: Comercio al por menor, transformación de sus negocios a tiendas de autoservicio.
1968	Infraestructura de la empresa: Constitución de Soriana como el primer supermercado de origen mexicano
1974	Actividades de apoyo: cambio en la organización para gestionar su expansión al sur de México.
1981	Infraestructura de la empresa acorde con la Constitución de Organización Soriana que incluye todos los giros del negocio
1999	Logística de entrada: Apertura del primer CEDI.
2001	Infraestructura de la empresa: Diversificación de los negocios de la empresa para atender la demanda de una mayor población
2003	Infraestructura de la empresa: Aparición de Soriana Mercado
2005	Logística de entrada: Se implementó el esquema de Administración por Categorías para el control de los productos que se comercializan.
2007	Infraestructura de la empresa: Compra de tiendas de autoservicio a Grupo Gigante, lo cual permitió la entrada a un mayor mercado y a nuevos consumidores.
2009	Logística de entrada: Introducción en los CEDIS de un proceso automatizado de cruce de andén a través del uso de bandas controladas electrónicamente.
2010	Logística de salida: Introducción del pago de servicios públicos y financieros en cajas de Soriana. Infraestructura de la empresa: Aparición de Soriana Express
2014	Logística de entrada: Cambios en sistemas de refrigeración y manejo de productos frescos. Infraestructura de la empresa: Renovación de la imagen corporativa.
2015	Logística de entrada: Monitoreo de CEDIS mediante el uso de un software. Mejora en las redes de distribución. Cambio en el sistema de salida de pedidos "Sortec". Mercadotecnia y ventas: Mantenimiento de la campaña "Julio Regalado", la cual se adopta al comprar parte de Comercial Mexicana. Actividades de apoyo: Aplicación de políticas de aprovechamiento de recursos humanos, naturales, energéticos y financieros. Consolidación de la compra de tiendas a Comercial Mexicana. Aumento del uso de paneles fotovoltaicos y luces LED para el alumbrado de estacionamientos en Baja California principalmente y abastecimiento en algunas tiendas.

Fuentes: "soriana se adapta a los nuevos tiempos y va por más", visto en <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/soriana-se-adapta-los-nuevos-tiempos-y-va-por-mas/>, recuperado el día 25 de marzo de 2019.

INFORMES ANUALES ORGANIZACIÓN SORIANA 2008-2019

CUADRO 12
CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE SORIANA
(CONTINUACIÓN)

AÑO	ACTIVIDADES
2016	<p>Logística de entrada: Para el catálogo electrónico de productos, se hace uso de la base de datos GSI-Syncfonía el cual es un Modelo de Calidad de Datos, que comprueba el origen de productos y su localización.</p> <p>Logística de salida: Introducción de la Tarjeta de crédito Soriana Falabella para compras en las tiendas.</p> <p>Infraestructura de la empresa: Uso de la plataforma Soriana.com, para compras en línea. Operación del negocio de Tarjetas Soriana dada la alianza con Falabella y operación de Sodimac.</p>
2017	<p>Logística de salida: Uso del “drop shipping”, el cual es llevar desde las bodegas del proveedor los productos al consumidor.</p> <p>Infraestructura de la empresa: Creación de la división Soriana Móvil, servicio de telefonía dirigido principalmente a amas de casa para facilitar sus compras.</p> <p>Gestión de abastecimiento: Cambio en los refrigerantes de los transportes para conservar alimentos frescos.</p>
2018	<p>Logística de salida: Instalación de WiFi en las tiendas para reconocimiento de hábitos de consumo y actividades del cliente.</p> <p>Mercadotecnia y ventas: Creación de redes sociales de la empresa.</p>
<p>Fuentes: “soriana se adapta a los nuevos tiempos y va por más”, visto en https://heraldodemexico.com.mx/opinion/soriana-se-adapta-los-nuevos-tiempos-y-va-por-mas/, recuperado el día 25 de marzo de 2019.</p> <p>INFORMES ANUALES ORGANIZACIÓN SORIANA 2008-2019</p>	

Las tecnologías adoptadas por Soriana han ayudado a la empresa a lograr sus metas de crecimiento y expansión a lo largo de su operación, estas estrategias le han permitido crecer en el mercado y consolidar sus negocios.

En la actualidad destaca la “tecnología de información” es la base de su cadena de valor y la consideran como parte fundamental del servicio comercial que ofrecen, mediante el uso de softwares y su capital físico y humano que ha ido creciendo y evolucionando a lo largo de su operación como una empresa que provee de distintos productos, la empresa se ha podido posicionar en el mercado.

Soriana ha adoptado tecnologías que requieren grandes sumas de inversión como plataformas de comercio electrónico y tecnologías digitales. Se puede hacer una clasificación de la tecnología empleada por Soriana, en términos físicos, virtuales- digitales e intelectuales, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO 13

TECNOLOGÍAS EMPLEADAS POR SORIANA

Tecnología en recursos físicos:	Tecnología virtual	Tecnología cognoscitiva
<ul style="list-style-type: none">▪ Uso de scanners, lectores de códigos de barras▪ Mejora de las instalaciones▪ Mantenimiento de unidades de transporte de carga y equipos computacionales.▪ División de los negocios de la empresa: super, mini, hiper mercados, clubes de precios, tiendas de conveniencia, servicio financiero y venta de enseres para el hogar o remodelaciones.▪ Creación de CEDIS que distribuyen secos, frescos y para comercio electrónico en 14 lugares de la república.▪ Instalaciones de los CEDIS para una distribución y empaquetado de los productos▪ Uso de energías alternativas (LED, reducción de energía eléctrica mejorando sistemas de refrigerado o en los transportes, instalación de parques eólicos o termoelectrónicos)	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollo de Apps (Soriana y Soriticket)▪ Software para procesamiento de pedidos▪ Tiendas en línea▪ Instalación de WiFi en tiendas▪ Redes sociales de la empresa▪ Negocio financiero y de canales digitales para enlazarlos a compras con un programa de puntos (determinados puntos permiten comprar un producto a menor precio).▪ Software para el manejo de oferta de cupones, promociones y publicidad en medios audiovisuales	<ul style="list-style-type: none">▪ Inversión en desarrollo y tecnologías de la información▪ Mercadotecnia y publicidad▪ Información del cliente, proveedor y de la operación gerencial y de las tiendas▪ Capacitación y entrenamiento de los trabajadores▪ Logística específica para cada tienda, región, producto y abastecimiento.

Fuente: elaboración propia

Estas tecnologías crean un impacto sobre diferentes variables económicas que redundan en beneficios en reducción de costos, gracias a:

- Eliminar partidas de costos que ya no son necesarias para el funcionamiento de la empresa
- Eficiencia y eficacia del capital empleado por la empresa
- Inversión productiva
- Dirección de los canales de comercialización para un proceso continuo de la cadena de valor de Soriana sin interrupciones y generación de nexos.
- Reducción del costo de energéticos empleados en la operación de las tiendas.
- Proceso de reducción de costo de ventas relativo al tener en cuenta los hábitos de consumo del cliente.

La aplicación de las tecnologías consideradas por Soriana como la base de sus procesos, ha tenido un impacto generalizado en su cadena de valor, con lo cual se generan ventajas competitivas en su sector, y se logran economías.

Los cambios continuos en las tecnologías empleadas, permiten cualitativamente una mejora en los procesos donde se esperaría una reducción en los costos medios y gastos de algunas partidas por unidad comercial medida en las tiendas, productos, piso de ventas o elementos empleados en el servicio, esto se refleja en la capacidad que la empresa considera, se ha obtenido de mantener márgenes de ganancia y sostenibilidad en los negocios.

Economías directivas.

Estas dependen de las formas en que son empleados los recursos tanto humanos como físicos con injerencia en actividades relacionadas con la dirección e intervención en la toma de decisiones, es decir, de las actividades indirectas de la cadena de valor.

En estas, la división del trabajo y las decisiones sobre qué, cómo y cuánto invertir, se convierten en los puntos centrales, previendo que los resultados no solo influyan particularmente en la reducción de los costos medios, sino también en la forma en que se obtienen economías en el ámbito financiero, estas van sobre ventas, compras y movimientos financieros como lo señala Penrose.

Estas economías son las que resultan de la utilización más eficiente de las actividades directivas de la empresa. Pero recae en la organización de la empresa tras el cambio en sus dimensiones. Impacta a los diferentes niveles de la cadena de valor e involucra a las tiendas y áreas administrativas.

Economías de dimensión y economías de crecimiento

Las economías de crecimiento son aquellas que se obtienen con el proceso de crecimiento y se pueden aproximar por la reducción de costos en el tiempo. Estas economías se pueden verificar en como el costo por unidad vendida ha ido reduciéndose, como se verá más adelante.

Las economías de dimensión, se derivan el tamaño de la empresa, a mayor tamaño los costos se reducen como resultado del poder de negociación que resulta de tener una dimensión superior. La empresa Soriana es la segunda empresa más importante de las minoristas en

México al tener casi 98 mil empleados y 815 tiendas a 2018, tal magnitud dentro del ramo comercio solo se compara con sus principales competidores y grandes almacenes mayoristas; por lo que gracias a su tamaño se pensaría que logra obtener economías de esta clase. Esto lo ha logrado al introducir más tiendas y nuevos puntos de venta, lo que significa aumentar los pisos de ventas, mayores montos de inversión para introducir nuevos productos mediante la realización de nuevas conexiones con proveedores, además de hacer contrataciones de personal y homogeneizar la mayor parte de sus actividades. En términos de economías de dimensión, estas pueden venir de la obtención de economías de tipo tecnológico, directivas, y de expansión y en la expansión y en la operación.

Las economías de crecimiento se refieren a la reducción de costos medios resultan de aumentar la capacidad de ventas en las tiendas de Soriana, en la forma del incremento en el piso de ventas y por el logro de acuerdos con proveedores y el análisis del precio de mercado de los artículos.

Como una forma de aproximarnos a estas economías en el siguiente cuadro se muestra el siguiente cuadro que muestra el incremento de las tiendas en sus diferentes formatos. Este crecimiento con una organización centralizada nos da una idea de las diferentes ventajas de la expansión de la empresa en sus diferentes formatos y que se traducen en economías de expansión.

CUADRO 14							
CRECIMIENTO DE TIENDAS POR FORMATO SORIANA							
FORMATO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SORIANA HÍPER	261	270	272	274	270	295	380
SORIANA SÚPER	122	126	129	129	129	127	127
SORIANA MERCADO	140	139	141	141	142	165	165
SORIANA EXPRESS	103	105	106	105	103	104	103
CITY CLUB	33	34	34	35	35	35	35
MEGA SORIANA	-	-	-	143	145	89	95
SÚPER CITY	156	139	130	124	116	107	107
SODIMAC						3	5
TOTAL	659	674	682	827	824	815	815
Fuente: elaborado con datos obtenidos de informe anual soriana 2018 y 2019							

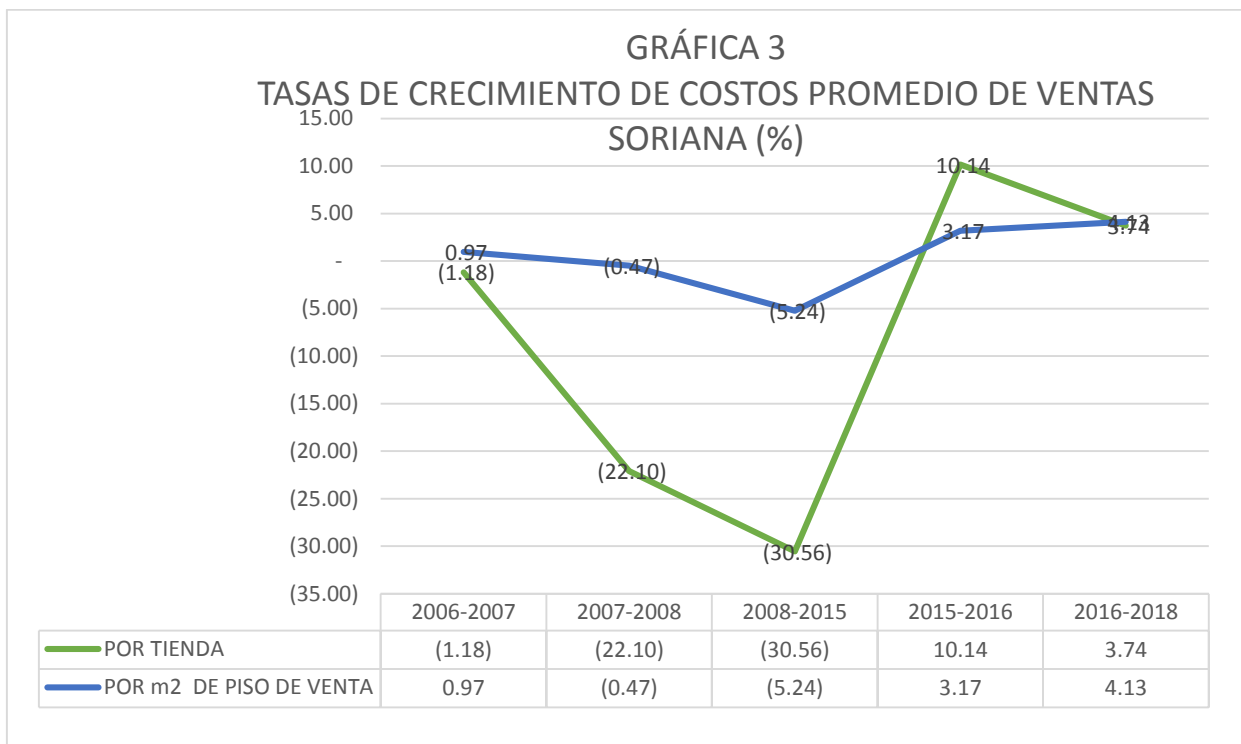
El cuadro siguiente complementa al anterior, y nos muestra que Soriana ha experimentado un crecimiento en su piso de venta en sus dos grandes formatos y en conjunto, por lo que el costo medio por piso de venta se espera se haya reducido, logrando economías.

CUADRO 15											
PISO DE VENTAS (m²)											
FORMATO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AUTOSERVICIO	2,558,363	2,583,642	2,677,275	2,815,271	2,869,173	2,954,858	3,011,574	3,035,292	4,043,077	4,018,345	3,962,993
CLUB DE PRECIOS	240,839	240,839	240,839	264,895	265,839	265,839	274,115	274,115	281,243	281,243	281,243
TOTAL	2,799,202	2,824,481	2,918,114	3,080,166	3,135,012	3,220,697	3,285,689	3,309,407	4,324,320	4,299,588	4,244,236
FUENTE: INFORMES ANUALES SORIANA 2008-2018											

Nos podemos aproximar a la existencia de esas economías al realizar la medición de costo de ventas promedio por cada unidad de tienda agregada, las cuales son tomadas en cuenta por Soriana para demostrar que se ha logrado cumplir las metas de crecimiento y sobre todo que se ha podido hacer frente a las necesidades que esto puede representar al momento de ofrecer el servicio en las “nuevas áreas” en las que se comenzó a operar; aunque también es posible medirlo obteniendo el costo promedio del piso de ventas. La grafica muestra esta afirmación, con excepción de 2016 año de compra de las tiendas Comercial Mexicana.

En la siguiente gráfica, se pueden apreciar los cambios que Soriana ha presentado en términos de costos promedio, los cuales, como se explicó anteriormente, muestran el costo medio por cada unidad de tienda agregada a la operación por metros cuadrados.

Las tasas obtenidas, representan los cambios en los costos promedio calculados con anterioridad de tales temporalidades, y demuestran que desde el punto de análisis de obtención de economías de dimensión en la expansión y operación, la empresa ha sido capaz de lograrlas en el proceso de crecimiento.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de informes anuales soriana 2010-2018

La reducción de los costos promedios se dio en dimensiones de hasta 30 y 10% aproximadamente en los años consecuentes a 2007 y 2014, en los cuales aumento el área de oferta comercial al por menor, en términos operativos, los costos generales tuvieron un aumento, la reestructuración y la adquisición de pasivos financieros para la expansión fueron la principal razón, en términos del presente análisis, el costo de ventas se convierte en el punto de interés por su participación directa en las actividades que ofrece Soriana.

Aunque el análisis de las economías de crecimiento pueda confundirse con economías de dimensión, debido a los nexos encontrados y a los datos, si bien es cierto que cada una de ellas se puede generar de la otra, es importante señalar, que el análisis recae en los cambios en los costos medios específicamente, generados en el aumento de las unidades comerciales y de la capacidad de la empresa para hacer frente a su demanda, teniendo como resultados una mayores beneficios con costos medios bajos.

A lo largo del tiempo, desde el comienzo de sus operaciones, el comportamiento de la empresa ha cambiado tanto en dimensión como en las formas de crecimiento que ha tenido

y que han sido notables, de manera orgánica, logro tener cambios en el giro de sus actividades, los lugares donde operaba y sobre todo paso de ser solo una tienda de telas a ser un complejo de tiendas, locales y centros comerciales con presencia en todo el país.

Para ello, se propiciaron cambios importantes positivos, al promover que la marca tuviera una mayor cobertura comercial, se posicionara y sobre todo que permitió la introducción de una mayor variedad de formatos y con ello, de artículos, promoviendo la competencia en el sector.

Estas economías, aún se encuentran en una fase ascenso y todavía no existe la posibilidad de entrar en el ámbito de deseconomías, ya que la empresa aún se mantiene en un proceso de crecimiento, el cual tiene posibilidades de continuar en sus diferentes formatos y al diversificar en el formato Sodimac.

Una de esas estrategias a sugerir es optimizar la distribución de los productos que más se demanden en un piso de ventas compartido, mejorar las relaciones con proveedores que ofrezcan un mejor precio a los volúmenes que se comercializan o sustituirlos, además de mantener bajos los inventarios de productos que estén ocasionando mermas y con ello el desembolso innecesario de artículos que no generen una ventaja competitiva en el sector, por motivos de que se ofrezcan a un menor precio en otros competidores o que solo se destinen las cantidades necesarias a los formatos que generen costos promedio mejores, ya que las caídas en utilidades promedio de más del 30% al aumentar los costos medios en menos del 2%, confirma el mal desempeño registrado en la empresa y sobre todo su impacto en el sector. Sus procesos de crecimiento y expansión aunque han sido dirigidos en el camino correcto y lo han posicionado como una de las competidoras más fuertes del sector y de la principal operadora de origen trasnacional WalMart bajo todos sus formatos presentes en el país, aun no generan una capacidad de reducir sus costos, esto teniendo en cuenta que todo calculo y cifras anteriormente presentadas son una aproximación a lo que es la realidad, en principio porque puede que en lo individual, haya presencia de economías a escala en algunos de los formatos, contrastando con los resultados que los negocios que posee la empresa, tal vez no sean positivos y en segundos términos, porque hay sesgo en la información mostrada, particularmente en algunos años se omitieron los resultados y el piso de venta de formatos como el de las tiendas de conveniencia y tiendas que tuvieron que ser convertidas a la imagen de la marca después de su adquisición.

F. Estrategia de diferenciación de formatos

Las empresas generan estrategias para diferenciar sus productos. En el caso de las tiendas minoristas que ofrecen el servicio de compra venta, su estrategia se dirige hacia la diferenciación de sus servicios a través de los diferentes formatos de tiendas que han desarrollado

La diferenciación para Soriana se concentra en el fenómeno que representa para ellos la apertura de nuevos formatos de tienda, por lo tanto, el encontrar economías de diversificación se concentrara en el tipo de “entrada al mercado de nuevos servicios o formatos de negocio”.

La diferenciación de los formatos de Soriana a partir de los años 2000 se presenta a continuación:

- 2002: City Club
- 2003: Soriana Mercado
- 2005: Súper City
- 2006: Soriana Súper
- 2010: Formato Express
- 2016: Soriana.com
- 2017: Mega Soriana
- 2018: Sodimac

Nuevos formatos aparecieron con la compra de Comercial Mexicana, y las alianzas creadas, como fue en los casos del formato Mega y Sodimac.

En los términos más importantes, la diferenciación, (nuevos formatos) aparece en el momento en que la empresa encuentra nuevas oportunidades de mercado sin dejar de lado el principal, como ha sido el formato hipermercado y supermercado, que fueron desde 1968 los formatos con los que Soriana comenzó sus operaciones formalmente.

Pues bien, Soriana ha tenido dificultades principalmente al integrar tiendas de sus adquisiciones y alianzas, La integración de unidades y de negocios, significo un proceso continuo que, aunque pudo ser manejado internamente, generó resultados que incluso representaron una caída en los ingresos totales trimestrales y anuales, en ocasiones mayores

que los de sus más cercanos competidores. Pero esto se ha de interpretar como un costo transitorio, el cual es resultado de la expansión vía fusiones y adquisiciones.

G. Estrategia de diversificación de negocio

El concepto de diversificación se da a partir del proceso de crecimiento de la empresa a nuevos negocios en nuevas actividades y mercados. Soriana ha tenido un enfoque de diversificación debido a que ha buscado continuamente la expansión a diferentes mercados: ha expandido el comercio minorista a diferentes segmentos de consumo, tiendas de conveniencia, uso de canales digitales, telefonía celular y sobre todo negocios financieros que se ligan a las ventas.

La diversificación ha sido un proceso importante para Soriana ya que ha mantenido el negocio principal de la empresa, por el cual es altamente reconocido, y ha creado algunos otros para generar mayor valor al consumidor y a la misma vez crear una ventaja comparativa ante sus competidores. Los negocios en que participa son:

- **Tiendas de autoservicio:** Es el principal negocio de la empresa, los supermercados, tiendas de conveniencia, clubes de precio y unidades de operación están considerados dentro de este rubro. Los informes de Soriana son reiterativos al establecer esto como su principal negocio y fuente de ingresos.
- **Financiero:** proveniente de la alianza con la empresa chilena Falabella, la cual está destinado a ofrecer servicios financieros como crédito a compras a los clientes de las tiendas Soriana y la distribución de tarjetas de crédito para compras en las tiendas principalmente.
- **E- commerce:** la creación y consolidación de la plataforma de comercio electrónico Soriana.com es para facilitar y mejorar la experiencia del cliente al momento de realizar sus compras y de adaptarse a sus necesidades, generando un portafolio de productos diversos.
- **Tiendas especializadas en mejoras del hogar:** La alianza con la empresa chilena ya mencionada, también trajo la apertura de tiendas Sodimac, en las cuales se venden diversos artículos del y para el hogar desde herramientas, electrodomésticos hasta muebles, en específico, para proyectos de construcción, remodelación y decoración
- **Inmobiliario:** se arrendan locales comerciales en las inmediaciones de las tiendas Soriana, ya sea dentro o en áreas de terreno externas pertenecientes a las mismas.

Donde las tiendas de autoservicio son el negocio principal de la marca, operando bajo distintos formatos y sistemas de comercio que van del sistema minorista al de medio mayoreo e inclusive el negocio de tiendas especializadas en productos del hogar podrían entrar bajo este formato solamente que no hay venta de productos para el consumo, y los secundarios son un apoyo para llevar a cabo la actividad principal, ya que de eso depende el manejo de los programas de recompensas y de puntos, el ofrecimiento de servicios complementarios y generación de una oportunidad de mercado al entrar en el negocio de la telecomunicación aunque sea una alianza de tipo estratégica que le permite a Soriana interactuar con sus clientes a través de ofrecer una red telefónica y a su vez enlazarla con un consumo próximo al otorgar cierto número de puntos por cada monto tarifario para la activación de sus servicios.

CUADRO 16. DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIO SORIANA 2018				
TIENDAS DE AUTOSERVICIO SORIANA HÍPER, SÚPER, MERCADO, EXPRESS, CITY CLUB, SÚPER CITY, MEGA	FINANCIERO TARJETAS FALABELA-SORIANA	TIENDAS DE E-COMMERCE SORIANA.COM	TIENDAS ESPECIALIZADAS SODIMAC	INMOBILIARIO EN TODAS SUS TIENDAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE INFORME ANUAL SORIANA 2018.

Soriana se puede considerar una empresa altamente diversificada al tener la capacidad de mantener en operación su negocio principal y aquellos que ha adoptado con el tiempo, con sus recursos se diversifico creando una integración horizontal de sus formatos de negocio que le permitió entrar a distintos segmentos de negocios que le permiten operar con mayor libertad al momento de generar valor y con ello crear un diferenciador.

Las consecuencias de este tipo de estrategias han recaído en la expansión y reconocimiento de la marca desde hace unos años, lo que indica que para esta empresa la diversificación es una fortaleza en su mercado que permite la generación de valor al cliente por el aumento en la disponibilidad de servicios complementarios y sobre todo, el adaptarse a las necesidades de los consumidores que recurren a la venta al por menor al considerarlo accesible, con un

menor costo y mayor beneficio; es una estrategia que a cierta forma le permitió convertirse en uno de los competidores más importantes en el ramo, reduciendo la oportunidad para nuevos competidores, generando oportunidades de inversión y sobre todo, reducir la posibilidad de ser absorbida por alguna otra empresa o eliminar la dependencia que pueden generar el ofrecer servicios ajenos al mercado comercial que son parte de la cadena de valor.

H. Estrategia de integración vertical: Marcas propias.

La diversificación de la empresa toma la forma de integración vertical hacia atrás en la forma de producción de algunos productos, algunos de ellos llevan la etiqueta de marca propia.

Sin embargo, de acuerdo al informe anual 2018 de Soriana, indica que solo se desempeña como distribuidor de los mismos y no implica más que el comercializarlos bajo marca propia:

Tal es el caso de productos como *“Soriana, Valley Foods, Pro Selection, Quality Day, Auto vid, Borque, Trainer’s Choice, Maria 1926, Altea, Precissimo, Be the Best, New Wave, “Member’s Choice”®*, *“Menu Solutions”®*, *“Nodrim”®*, *“Club Diabe3 Salud®*, *Bienestar y Control y diseño”®*, *“Christmas Selection”®*, *“Pet’s Selection”®*, *“Café Valens”®*, *“Big Solutions Bigger is Better®”* *“Home Expressions®*,” *“Home Style Design”®*, *“Timbree”®*, *“Techno Line”®*, *“X Cargo”®*, *“Monedero del Aprecio”®* y *“Rancho Don Francisco®”* (SORIANA INFORME 2018)

Capítulo IV

DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN ECONÓMICO Y FINANCIERO

A. ANÁLISIS DE LAS 4P'S

El establecimiento y análisis del precio es tarea sencilla al momento de hablar de una empresa uniprotectora, especializada en una sola clase de producto, el cual debe pasar por una cadena de valor-procesamiento que está plenamente identificado, solo que en términos de Soriana, el precio se determina por la manera en que los productos comercializados son opción para el cliente, es decir, el precio se basa en el valor – costo medido por el costo de oportunidad que el servicio representa para el cliente.

Los productos que aquí se comercializan son de diversas variedades y por lo tanto tienen diferentes precios establecidos por el productor o por la estructura de mercado en la que cada una de las empresas se encuentra, lo cual es tomado en cuenta, ya que los productos provienen de grandes industrias químicas (pinturas, combustibles), alimentarias (galletas, pastas, embutidos) o de distribuidores específicos (frutas, verduras, legumbres), Soriana funciona como un intermediario, por lo que determinar el precio de este canal indicaría el establecer los miles de precios a los se encuentran miles de productos.

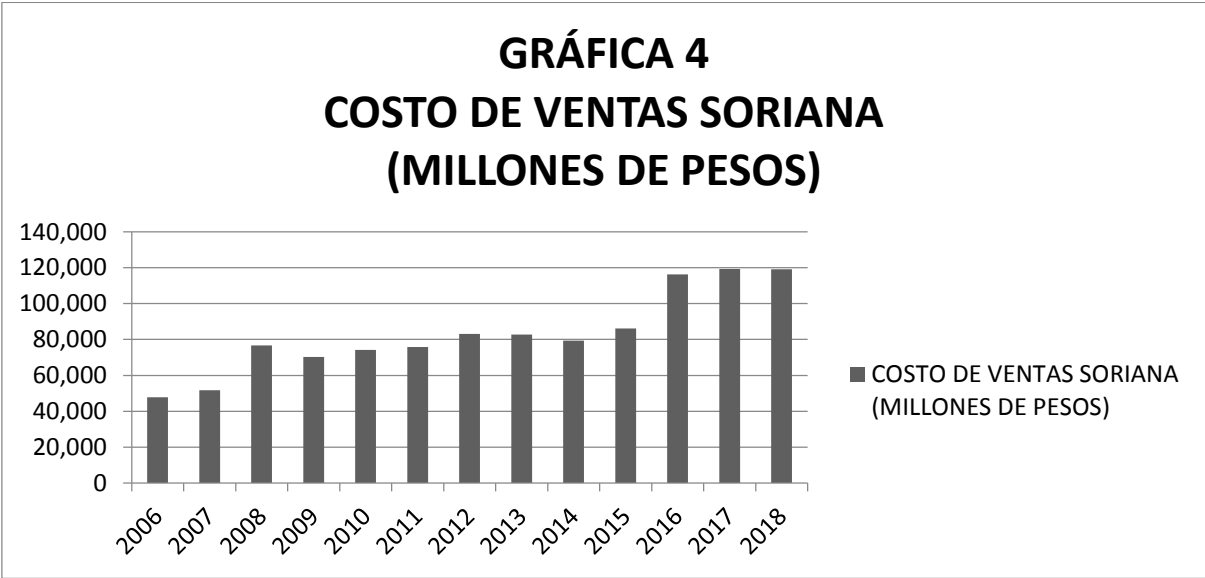
PRECIO

Las estrategias en relación al precio que suele tomar la empresa, tienden a responder a las acciones emprendidas por sus mayores competidores o a la introducción de productos nuevos dentro por estrategias basadas en una diferenciación en el mercado (artesanales, de temporada o importados), creación de un segmento de mercado o responder a las necesidades del cliente que son cubiertas por otras empresas en el sector comercio, los cuales llegan a tener un precio de introducción alto, por lo que demostrar la relación precio-calidad es de suma importancia para Soriana.

Aunque la meta está en denotar precios relativamente bajos, ya que sus principales competidores tienen como estrategia primordial comercializar productos a un precio bajo cualquiera que sea su procedencia para mantener sus segmentos de mercado, Soriana se enfrenta a esto, ya que no logra que los clientes vean la búsqueda de precios bajos, esto de

acuerdo con las opiniones de algunos clientes, reflejados en canales de comunicación como redes sociales.

El precio del servicio no puede ser medido cuantitativamente al funcionar la empresa como un canal de distribución, el precio de un minorista puede ser estudiado por el precio que paga por los productos o lo que se traduciría para la empresa en un costo de ventas, el cual ha ido aumentando a medida que lo ha hecho el piso de ventas.



FUENTE: FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE INFORMES ANUALES SORIANA 2006-2018

Estos costos determinarían el precio del volumen de las mercancías que son adquiridas para su comercialización sin considerar la proveniencia o las características específicas de cada una; a su vez, estos indicarían un aumento en el precio de los productos que iría en conjunto con el aumento del piso de ventas o de los productos que se comercializaron. El incremento de los costos en 2016 se debe a la adquisición de la tiendas de Comercial Mexicana.

Teniendo esto en cuenta, el determinar los precios que se ofertan, en relación a su costo y competencia, se traduce en un costo de oportunidad o en el costo de la tasa de interés (por el servicio de tarjeta de crédito Soriana Falabella) de clientes y socios, aunque es necesario aclarar que es una aproximación ya que el precio no siempre está influido por el costo.

Para el presente análisis, el precio del servicio en si no tendría validez al entender que se generan estrategias a partir de este en el sector, el estudiar los precios que rodean al servicio ayudaría a mostrar el comportamiento y las estrategias basadas en el precio, que ha llevado a cabo Soriana.

Es común que en las tiendas de autoservicio se encuentren oferta productos estacionales, promociones, rebajas de precios, ofertas, un determinado orden y aspecto de las secciones donde se colocan los productos, estrategias que responden a la comercialización, generación de confianza del cliente, vacío de stocks o a la introducción de un producto, las cuales utilizan el precio como un recurso de conexión y acción para competir.

Por tales situaciones, las estrategias que Soriana ha implementado, trae como consecuencia que dentro del servicio se implementen algunas otras relacionadas con el precio de los artículos que comercializa en las tiendas, las cuales buscan atraer la atención del consumidor y por lo tanto, lograr una diferenciación, importante para la empresa al tener una cadena de valor semejante a la de sus competidoras, estas estrategias de precios llegan a ser visibles para el consumidor y dado que el precio es un factor de exposición de la marca en su mercado, estas suelen aparecer en las siguientes categorías:

Estrategias básicas:

Dadas las pautas relacionadas al precio, señaladas en los informes anuales de la empresa, la estrategia que es visible para el análisis, es estrategia de precios económicos, ya que se tiene como visión y misión que los precios sean bajos en relación a la calidad de los productos que se comercializan, es una estrategia básica para la operación de la misma y que busca influir en las decisiones de los clientes, aunque también, pueden estar apoyadas, a consideración propia, en estrategias complementarias como la determinación de los precios para influir psicológicamente sobre el consumidor denotando los precios con cifras decimales las cuales provocan un sentimiento de bajo precio a relación con comercios como mercados o tiendas locales, los precios se determinan con “llévese x producto por \$9.99 lo cual es más barato a los \$10 que paga en x lugar” lo cual suele influir en el cliente, cabe mencionar que la mayoría de los precios están ordenados y escritos como tal en todos los formatos comerciales de la marca; también se pueden percibir estrategia de precio de producto opcional, donde se suele ligar la compra de un producto complementario a otro, aumentando en una módica cantidad el precio del producto base para condicionar la compra de un producto secundario, al

generarse una influencia de pagar menos por ambos productos que al comprarlos por separado, se busca la venta de los mismos.

La estrategia de precio promocional suele aparecer continuamente en esta minorista, especialmente en la época del año que han mantenido después de la compra de tiendas de Comercial Mexicana, bajo el nombre de “Julio Regalado”, donde aplican promociones como llévate un producto y el otro es gratis o a mitad de precio, cotidianamente suelen verse este tipo de estrategias en los competidores de esta industria, donde la meta es crear un vínculo con clientes existentes y nuevos, este tipo de estrategia se aplica en productos de diferentes o iguales características, generalmente bajo el marco de 2x1.

También se puede identificar una estrategia de precio empaquetado donde se realizan paquetes de determinados productos, promediando el precio de los mismos vendiéndolos a un valor más bajo que al comprarlo individualmente, algunos suelen venderse bajo la denominación de “despensas”, esta estrategia se puede confundir con el precio de producto opcional con la diferencia de que los productos son de diferentes características o ser sustitutos entre sí, no hay una relación de complementariedad estricta.

El precio es un instrumento que une la estructura de la empresa, puede ser determinado por el costo de los artículos que se comercializan, aunque no es decisivo, es el elemento de competencia en el sector que conlleva mayor relevancia en la estructura de Soriana, y sobre todo, una parte fundamental para la diferenciación de las actividades de la cadena de valor que generan la interrelación más fuerte con el cliente.

PRODUCTO

Más que referirse a un producto en el análisis estructural de la empresa con denominación Soriana u Organización Soriana, nos referimos al análisis de la actividad central que toma la forma de un servicio comercial, ya que es la actividad por la que la empresa obtiene sus ganancias y por la cual se ha relacionado con el consumidor, generando valor. Identificar las características del servicio en una etapa de crecimiento-madurez del ciclo de vida de Soriana, se visualiza en tres niveles de estudio, los cuales de forma resumida señalan aspectos que deben puntualizarse para la toma de decisiones o cambiar la operación del negocio, de haberse desviado la atención del mercado meta.

Descripción de los tres niveles del producto o servicio

La elaboración de este tipo de análisis está relacionada con identificar el servicio que provee Soriana puntualmente, además de los elementos que rodean al mismo y que permiten tanto para el cliente como para la empresa identificar los elementos generadores de interrelaciones en sus cadenas de valor. De manera puntual y sencilla es establecer las características internas y externas del servicio que se esperan sean recibidas por el mercado:

La razón central por la cual el mercado adquiere el producto o servicio, se relaciona al giro de la empresa, el cual es referido a la venta de artículos de diversas clases, dentro de un determinado piso de ventas o perímetro comercial, los cuales pueden solventar necesidades básicas como las de alimentación o vestido, además de aquellas que les permiten recrearse o comunicarse, esto al funcionar como un intermediario entre el productor y el consumidor, valiéndose de recursos propios o adquiridos a lo largo del tiempo los cuales pueden ser físicos o intangibles caracterizándose como capital humano, instalaciones, productos comercializados u otros, que le han permitido crecer y posicionarse en el mercado, al facilitar la compra de estos artículos en un solo espacio a precios relativamente mejores que competidores en el sector comercio. El funcionar como intermediario, les permite a los consumidores tomar la decisión de compra que más le convenga de acuerdo con sus ingresos, preferencias y costos de oportunidad basados en el tiempo y en la disposición del servicio como principales referentes, además de tener tantos productos como precios para tomar una decisión.

De forma física, tangible y directa del servicio, las características tomadas en cuenta y que son un diferenciador y creador de valor son aquellas que responden a la localización geográfica de las tiendas físicas y en línea, la accesibilidad a las mismas dadas las amplias instalaciones que en los exteriores suelen tener un estacionamiento, en la mayoría de las veces sin costo alguno de estar dentro de centros comerciales, accesos que cuentan con rampas para personas con discapacidad en lo referente al exterior, al interior se puede denotar el ordenamiento por secciones de los productos tales como carnes, lácteos, productos de limpieza, bebidas, botanas, ropa o panadería, tecnología o electrónica, entre otros, aunque pueden variar de acuerdo al formato de la tienda, desean incluso algunos productos de temporada o que suelen venderse más, se localizan en islas o áreas en las entradas de las tiendas, lo cual permite al consumidor localizar los productos que desea, además de factores que permiten la conservación de los productos y dar una buena imagen de las tiendas como

la iluminación clara, mantenimiento de un determinada temperatura, en algunas áreas suele haber personal de asesoría como lo es en la sección de electrodomésticos, y áreas de atención al cliente para un servicio de guardarropa en caso de llevar paquetes o algún objeto de gran volumen (una de las razones es para evitar robos al interior de las tiendas y otra, permitir que los clientes hagan sus compras con mayor libertad de movimiento), la variedad de productos de distintas empresas, volúmenes y precios, que les permiten ampliar las opciones de elección y consumo, las formas de pagos en efectivo o con tarjeta de crédito, sanitarios, entregas a domicilio o recoger los productos en las tiendas lo cual es un servicio ligado a Soriana.com, incluso la actitud y servicio de las personas que laboran en las tiendas, es lo que se convierte en un factor de reconocimiento del servicio.

Las características complementarias del servicio de venta al por menor de Soriana se encuentran de acuerdo a la zona donde están establecidos los negocios de la empresa, generalmente se visualizan servicios complementarios al interior al ser parte del negocio inmobiliario, el cual consiste en alquilar pequeños espacios dentro de las tiendas para instalar comercios como cafeterías, joyerías, promoción de servicios de telecomunicación, bancos, jugueterías, entre otros, que al igual pueden establecerse en los alrededores de las tiendas, de encontrarse en zonas comerciales o centros comerciales, donde se venden productos como cosméticos, agencias de viajes, peluquerías, restaurantes, cines, tiendas de ropa y calzado, etcétera, lo que influye en la decisión del cliente al ver que no solo puede adquirir los productos que se venden dentro, sino que tiene la accesibilidad a servicios secundarios en un solo lugar. El ofrecimiento de estos servicios permite a Soriana el generar una ventaja para sí mismos y para el consumidor, al poner a su disposición diferentes artículos o servicios que consume, en un solo lugar, favoreciendo:

- Reducir el costo del cliente con relación al tiempo que invierte en ir a otros lugares que le ofrezcan los servicios que complementan los de Soriana en el mismo lugar.
- Generar valor entre los comercios complementarios (diferentes sectores de la industria), visto como una estrategia horizontal, y Soriana para evitar la competencia.
- Al tener sus competidores como WalMart, La Comer o Chedraui, servicios complementarios del mismo tipo, el acceso a estos mediante el negocio inmobiliario hace que una parte de la empresa genere una estrategia de crecimiento a la que ha tenido en los últimos años, inclusive, puede ser una pauta para que se generen nuevos tipos de negocios.

Los servicios complementarios de Soriana, suelen tener diferentes giros de actividad, que van desde los alimentos hasta servicios turísticos, que son generados por la aparición del negocio inmobiliario de la empresa, para aprovechar los espacios que no son utilizados en las sucursales de la misma, lo que es un indicador de aprovechamiento de la capacidad instalada, generando una ventaja sobre otro tipo de comercio o inclusive en su mercado principal, que es el de los supermercados al ser capaz de establecer interrelaciones de mercado, estrategias de integración o de mercado.

Entender el posicionamiento en el mercado que Soriana tiene, y en general cualquier empresa de comercio, se convierte en un elemento clave para el establecimiento y fortalecimiento de una ventaja en el mismo, generar un mensaje de identificación hacia el cliente que genere valor, suele no ser tarea sencilla ya que la mayoría de las veces se modifica conforme se establecen los canales de comunicación e interacción con los receptores.

Por lo tanto, entenderemos lo que Soriana muestra como factores de posicionamiento en su mercado actualmente, el principal es referible a que son parte de los principales comercializadores en el canal de venta detallista y con mayor presencia a nivel nacional, lo que ha podido suceder gracias a la diversificación y expansión de la marca y sus formatos a lo largo del tiempo.

Esto en lo particular se explica por tener diversos formatos que permiten llegar a consumidores con distintos niveles de ingresos económicos, los cuales operan en distintos lugares bajo diferentes marcas focalizando su mercado en la zonas centro y norte, además la dinámica que han generado en su propio mercado de establecer formatos que permitan establecerse en la gama de ingresos altos y seguimiento del mercado de autoservicio para mantenerse como competidor y generar una mayor participación de mercado en este nivel económico que hasta 2018 consideraban no cubierto por sus negocios principales.

Otro factor que los posiciona de acuerdo con sus informes es la procedencia de los negocios y la marca, ya que consideran que mantener su imagen como la mayor empresa de tiendas de autoservicio mexicana le ha dado una posición estratégica, distinguiéndolas de las competidoras trasnacionales, lo cual lo consideran una desventaja solamente contrarrestándola con los procesos de crecimiento externo que han tenido.

Los elementos con mayor influencia en mercados financieros y en el establecimiento de relaciones con socios, son los relacionados con posicionar a Soriana como la segunda mayor

cadena de comercio al por menor de acuerdo con ventas y unidades comerciales a comparación de sus competidoras que cotizan también en la Bolsa Mexicana de Valores, agregando a esto, el tener una importante ventaja competitiva a diferencia de pequeños competidores del sector comercial.

Considerando también las estrategias de precios, las ventas por internet y las características del actual mercado, donde la mayoría de los comercios son pequeños e informales, complementan su posicionamiento como una empresa generadora de mayor valor al ofrecer “precios bajos todos los días” (Slogan de Soriana).

Los elementos esenciales del posicionamiento de Soriana están fundamentados en resumen por ser una empresa con una importante segmentación geográfica y económica de su mercado, con una estrategia de precios bajos, generadora de valor por sus servicios propios y complementarios, y de ser la entidad de venta al por menor de procedencia mexicana con mejor desempeño financiero y operacional con mayor reconocimiento, lo que remite a que todos sus actividades son dirigidas a dar el mejor servicio, mediante el buen uso de recursos disponibles, principalmente los relacionados con distribución de los productos, selección de los proveedores y diferenciación de la marca, que les permita difundir el mensaje de la mejor empresa minorista mexicana con mejor calidad, localización y buen precio.

PLAZA

Este tema está relacionado con la estrategia de segmentación geográfica en zonas de venta en todo el país. Se podría agregar la siguiente reflexión: Soriana es un distribuidor de productos de diferentes clases los cuales adquiere de diversos proveedores con los cuales ha establecido tratos, algunos son nacionales o al igual transnacionales quienes se encargan de enviar sus artículos a los diferentes lugares de distribución en el país, generalmente a los Centros de Distribución o CEDIS propiedad del minorista.

Este canal de distribución al por menor facilitan que diversas industrias vendan de forma segura grandes volúmenes de productos sin tener contacto alguno con el consumidor final reduciendo el tamaño del canal y vendiéndolos a un precio acordado.

La logística que la empresa tiene en su cadena de valor en torno a las tiendas de autoservicio que tiene como negocio principal permite el control sobre los productos en relación a su calidad, estos llegan a los CEDIS como se ha mencionado, a partir de estos 14 puntos

alrededor de la República Mexicana, se llevan a cada una de las tiendas propiedad de la empresa, para ser ordenadas en las tiendas y que el consumidor pueda decidir qué llevar. Puede haber la excepción de que el proveedor lleve los productos directamente a las tiendas, solo si necesitan de algún transporte específico para su manejo y traslado, pero el canal de venta al detalle o retail es lo que define al servicio que esta empresa proporciona, ya sea de forma física o digital, en este último punto, la empresa se encarga de la logística de salida para los productos que son seleccionados en línea, el cual puede dividirse en la entrega al domicilio del consumidor o la entrega de los artículos en las instalaciones de las tiendas con previa selección de los mismos en el portal de internet o aplicaciones propiedad de Soriana, remitiendo simplemente a el canal de intermediación entre el proveedor y el cliente.

PROMOCIÓN

La promoción tiene la misión de crear una imagen ante el consumidor y que aunado a sus estrategias de precio, plaza y posicionamiento, le permite a Soriana crear vínculos y por lo tanto generar valor para sus clientes. En este caso las estrategias más importantes están enfocadas en promociones de ventas, envío de correos y publicidad.

Fundamentalmente la estrategia se basa en utilizar todos los canales de comunicación posibles para generar contacto con el consumidor, la estrategia básica que es identificable es el uso de publicidad en distintos medios que han ido desde medios masivos de comunicación como los electrónicos (anuncios en radiodifusoras, canales de televisión, redes sociales de la empresa y páginas de internet), los impresos como revistas, periódicos y folletos, estos últimos se pueden encontrar en alguna página web o se distribuyen en las tiendas) y en espectaculares o anuncios que se encuentran en paradas de autobuses, en algún inmueble o cerca de lugares donde pasan posibles compradores, recurriendo al uso de los colores rojo, verde y blanco generalmente para este tipo de recursos aunque puede aparecer el naranja ya que fue el color que al inicio de su expansión fue utilizado, los cuales hacen alusión a ser la cadena de supermercados de origen mexicano.

En la era digital es común que al visitar sitios relacionados con la empresa, noticias en línea o relacionados con el mercado de Soriana, se utiliza que la marca se anuncie en motores de búsqueda o que aparezcan anuncios mediante el envío de correos electrónicos (es más común al suscribirse como cliente de Soriana.com, usar apps o aceptar condiciones al visitar páginas

relacionadas) mediante los cuales se hacen conocer las nuevas ofertas o beneficios al comprar determinados productos, incluso es un canal para ofrecer los servicios financieros y de telefonía.

Lo que la empresa considera de igual forma importante para la promoción de sus negocios es el manejo de estrategias tales como el uso de slogans, compra y adopción de campañas estacionales de ventas como “Julio Regalado”, la cual fue adquirida a Comercial Mexicana al comprar parte de sus tiendas y el uso de campañas promocionales para ciertos artículos como el programa de recompensas o canje de puntos acumulables a cierto tiempo para adquirir producto o como en un tiempo se aplicó, para poder hacer consumos en comercios y establecimientos registrados en el sistema Payback.

El programa Recompensas Soriana o Programa de lealtad consiste en crear beneficios para el cliente para lo cual hacen uso de “tarjetas de puntos”, las cuales bajo un trámite sencillo se puede obtener una tarjeta permanente para acumular puntos o dinero electrónico solo para consumo en las tiendas de la empresa, que permiten canjearlos por producto de la tienda, ya es reconocido este sistema ya que la publicidad lo promueve como un elemento que reduce los precios para los clientes que frecuentan mayormente la tienda, el cual consiste que por cada \$8 de compra, se acumula un punto, estos se distribuyen o se pasan a una tarjeta provisional o permanente y se pueden utilizar en una compra a futuro bajo el concepto de “ahorras más por tus puntos” reduciendo el precio de ciertos artículos u obsequiar algunos, un ejemplo de esto es: sí el precio regular de una docena de huevos es de \$30, con cierto número de puntos acumulados, supongamos 80 puntos, el precio del artículo puede reducirse hasta en \$10 la docena en la semana del día x de marzo hasta el día x de abril, aplicando ciertas condiciones que limitan la promoción a solo una docena por cliente o a la antigüedad del consumidor haciendo compras en el establecimiento.

Lo cual significa para la empresa registrar este tipo de transacciones en un costo de transacción que se registra solo si el cliente hace uso de este tipo de incentivos en el tiempo que se aplican las promociones que suelen tener fecha de vencimiento y límite de acumulación de estos puntos.

El proceso de comercialización de Soriana ha generado estrategias para la promoción de los servicios los cuales también son promovidas en campañas de forma temporal y estacional, de acuerdo a la época del año y las festividades, para las cuales se cambia la localización de

ciertos artículos dentro de las tiendas, localizándolas a la entrada de los establecimientos, señalándolas en la página principal de internet o modificando su decoración.

Las campañas publicitarias como “a mi gusto” se enfocan también a que el cliente genere una sensación de adaptación de la marca a los distintos estilos de vida de los consumidores principalmente en los formatos Híper, Súper y Mega o la Familia Mercado de este formato.

El uso de rebajas y descuentos es otra parte de la estrategia que buscan crear la conciencia de ahorro en el cliente, mediante el fortalecimiento de la obtención de “recompensas” y promociones como llevarse producto extra, descuentos en los productos y la generación de bienestar al comprar en las tiendas, lo cual se fortalece con su campaña de promoción del servicio ya conocida como “Julio Regalado” la cual se lleva a cabo en un periodo entre los meses de Junio y Agosto, aunque suelen variar las fechas en donde se aplican descuentos en el precio de ciertos productos como electrónicos y línea blanca, entre otros promociones 2x1, 3x2 o 4x2 y aumento de beneficios en sus programas dirigidos al cliente.

Además, para crear un vínculo con los clientes se crearon campañas publicitarias como “La Familia Mercado” que busca interrelacionar el valor económico del servicio con el de la utilidad para los consumidores, la cual consiste en la imagen de monedas con características humanas, para los formatos Express y Mercado.

Aunado a estas campañas, la promoción para enaltecer la procedencia, actividad y valor generado de la marca se basan en la utilización de diversas frases distintivas que se hacen reconocer en los medios utilizados de la marca para promocionarse, ya sean físicos o digitales, los cuales son señalados por la empresa en sus informes y que son: “Julio el más regalado” ®, “Aprecio por ti” ®, “En suma pagas menos” ®, “Soriana el Súper Mexicano” ®, “Despierta con Nosotros” ®, “El Punto Es” ®, y “El Precio Más Bajo Garantizado” ®, los cuales también buscan generar un punto distintivo entre sus competidores.

B. Matriz de Ansoff

Mediante esta herramienta se suelen identificar los productos actuales y nuevos así como los mercados actuales y nuevos, como se ve en el cuadro siguiente. Se toman en cuenta los negocios y los formatos que son parte de la empresa, que han conformado su portafolio a lo largo de 60 años.

CUADRO 17. MATRIZ DE ANSOFF PARA SORIANA		
	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SUPERMERCADOS ➤ HIPERMERCADOS ➤ MEGAMERCADOS ➤ MINISÚPER ➤ TIENDAS DE CONVENIENCIA ➤ CLUBES DE PRECIOS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SODIMAC
MERCADOS NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SORIANA.COM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SORIANA MÓVIL ➤ SORIANA FALABELLA ➤ NEGOCIO INMOBILIARIO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Establecida la matriz es una herramienta para la identificación de las estrategias que Soriana ha utilizado para su proceso de crecimiento en el mercado comercializador de productos de consumo frecuente, se puede observar que a a establecido estrategias en todos los campos probables de acción para entrar en mercado y expandirse a nuevos.

➤ **Penetración de mercados:** donde la identificación “mercados actuales- productos actuales” relaciona el producto o los servicios principales de la empresa que han sido el centro de operaciones de la empresa y que dan lugar a los resultados económicos-financieros de la misma. Se han de mencionar estrategias de reconocimiento de mercado, a capturar el favorecimiento y reconocimiento de sus clientes estableciendo cambios en su imagen, programas de lealtad basados en puntos intercambiables para una próxima compra, ofertas, inversiones en publicidad en diversos medios y diversificar sus productos.

➤ **Desarrollo de nuevos mercados:**

En “mercados nuevos-productos actuales”, está la tienda en línea de Soriana, ya que mantiene la identificación de comercio de productos al por menor, solo habiendo un cambio en el canal de distribución, ya que se vale del uso de aplicaciones y portales de internet

para la comercialización del producto, aunque continua siendo un canal B2B, es decir, se es intermediario del productor al cliente, este servicio modifica las formas en que el producto llega al consumidor, ya que este no tiene que acudir directamente a elegir sus productos a las tiendas, tiene la opción de elegirlos mediante las plataformas digitales señaladas, acudir solo por los productos ya elegidos o recibirlos en su casa. Esto significó una adaptación a lo que representa la innovación en el servicio introducido por las tiendas en línea y como respuesta a cambios en los patrones de comportamiento del consumidor.

➤ **Desarrollo de nuevos productos:**

Con “mercados actuales- productos nuevos”, tenemos la introducción de las tiendas Sodimac, las cuales son especializadas en la venta de productos para el hogar, reparaciones y auxiliares, significando la entrada en otro giro en el comercio, permitió la entrada de una nueva empresa al mercado mexicano, ya que surgió de la alianza con la empresa Falabella, proveniente de Chile, su expansión es por el momento un lento proceso y solo está en unas cuantas zonas del centro del país, aunque se busca que permita el crecimiento de este formato y beneficie el mercado de Soriana.

➤ **Diversificación:**

En “mercados nuevos- productos nuevos” se relaciona a las estrategias en materia de nuevos negocios, como el negocio financiero, inmobiliario o de telecomunicaciones, que suelen partir de alianzas, estableciendo interrelaciones, garantizando clientes a las instalaciones o que a pesar de ser desconocidos, permiten que la empresa entre a nuevos sectores del mercado mexicano u por lo tanto, expandirse no solo como una comercializadora en el país.

C. ANÁLISIS FODA

Este análisis está determinado por factores que afectan y colaboran al buen desempeño que Soriana. La empresa considera que en su operación, toda actividad suele ser un riesgo y una ventaja para la misma, alguna situación puede estar controlada pero debido a factores externos, esta puede convertirse en un interruptor para llevar a cabo las actividades,

consideradas dentro de la cadena de valor. Esta herramienta está compuesta por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como se analiza a continuación:

FORTALEZAS:

A través del tiempo Soriana se ha tomado como meta primordial, el llegar a la mayoría de estados de la República Mexicana y sobre todo, aprovechar el piso de ventas que posee bajo la operación de venta al detalle o al por menor, medio mayoreo, mayoreo, para lo cual ha hecho fundamental la diversificación de sus negocios y formatos en donde comercializa, aunado a esto, la introducción del negocio financiero, inmobiliario y de telecomunicaciones, para conectar y ampliar sus servicios.

Tener Centros de Distribución propios que le permiten recibir, estudiar y enviar las mercancías a los diferentes destinos, lo que significa una logística de entrada de productos en tiempo y forma, para el cumplimiento de las metas basadas en que los productos lleguen a los consumidores, ligado a la logística que se tiene dentro de las tiendas, que depende de la temporalidad de las ventas.

Búsqueda de innovaciones que le permitan mantener las interrelaciones con clientes, proveedores, directivos, entorno, ambiente y sobre todo, entre el personal que labora en las tiendas, para tener como resultado un crecimiento y rentabilidad en función de ello.

Instalaciones con productos clasificados y ordenados estratégicamente, adecuaciones para mantener salubres los productos o en buen estado, con temperaturas controladas, limpieza, división del trabajo, introducción de WiFi en las instalaciones, suministros de energías renovables, personal en operaciones o cambio en las demandas de ciertos productos.

Unificación de todos los recursos adquiridos en su proceso de crecimiento (tiendas), además de la introducción de la filial Sodimac, lo cual indica, una capacidad de transformación de la imagen de la empresa

Capacidad de recuperar las pérdidas o costos relacionados con el proceso de crecimiento, basado en el hecho, del aumento relativo de los ingresos después de los procesos de compra de tiendas a Grupo Gigante y Comercial Mexicana.

Búsqueda de estrategias basadas en el precio de los artículos.

OPORTUNIDADES

Posicionamiento en el mercado que le ha permitido obtener resultados mejores a los de competidores cercanos, lo que significaría mayores inversiones de socios presentes o futuros, entrada de nuevos proveedores debido a la búsqueda que ha llevado a cabo la empresa, sobre todo pequeños.

El desarrollo de Soriana.com, se convierte en una oportunidad más de ampliar beneficios, productos ofrecidos y adopción de tecnologías, dados los cambios en el mercado.

El comportamiento bursátil que es considerado por la empresa, muestra la capacidad de financiamiento a través de este medio, lo cual funcionaría para una futura adquisición o estrategia de crecimiento.

La filial Sodimac se hace una oportunidad de competir contra empresas en el ramo como The Home Depot o la recién llegada IKEA.

DEBILIDADES

La participación de terceros en sus actividades, un ejemplo de ello es lo sucedido con el formato de tiendas de conveniencia Súper City, del cual se tuvo que eliminar el sistema de franquicia, regresando el mando a Organización Soriana.

Aunque se tiene un estricto control sobre los proveedores en materia de calidad de los productos, la empresa depende de tales productos para mantener su prestigio, así que de no haber un sustituto para un producto demandado que solo puede ser abastecido por un solo proveedor, significaría la retirada de clientes que quieren el producto o servicio.

La diversificación de sus negocios que implica la necesidad de coordinar eficientemente más de un solo negocio de forma simultánea. Los cuales pueden significar una debilidad al operar en mercados relacionados con los componentes macroeconómicos, como tasas de interés, comercializar productos importados o relacionados con la industria electrónica, del acero o de transporte (venta de motocicletas) y las telecomunicaciones (a pesar de ser una alianza, depende de las concesiones que mantiene su socio Telcel).

Análisis de costos que ha conllevado a caídas en los ingresos de manera temporal, por procesos de adquisiciones, afectaciones por indemnizaciones. A esto se agrega el que se adquieran empresas o tiendas con deudas, no identificar las oportunidades productivas o aquellos negocios que puedan generar ganancias, no tener recursos para mantener el capital humano necesario, o tener como riesgo el no centrar sus operaciones en el negocio principal.

AMENAZAS

Debido a lo que representan las estrategias de crecimiento de Soriana, la Comisión Federal de Competencia Económica impuso medidas precautorias al considerar que el proceso de expansión de la empresa ha sido desleal y crea desventaja para otros.

Basar los beneficios solamente en la venta de productos en las tiendas, ya que se ha observado que el consumidor puede elegir o no comprar en las mismas, no solo en un supermercado sino en centrales de abasto, tiendas de abarrotes o tiendas en línea, de acuerdo con sus ingresos, o en un segundo caso, dejar de consumir ciertos productos por las fluctuaciones de precios que algunos registran, principalmente aquellos que son productos importados (frutas o vegetales).

Perdida o sesgo de información relacionada a la operación e ingresos de las tiendas dada la delincuencia que se presenta fuera y dentro de algunas tiendas, además de vulnerabilidad en los sistemas informáticos y tecnologías.

Pérdida de credibilidad o confianza por parte del consumidor, debido al proceso y a su personal, equivocaciones en el orden y precio de los productos o mal trato del personal.

Dado esto último, el precio del dólar, las decisiones de política monetaria con relación al costo del crédito en el país o la situación mundial en cualquier materia, pueden ser un peligro para las actividades de la industria y de la empresa, disminuyendo el ingreso disponible para inversiones o incluso impactando el poder adquisitivo del consumidor.

El crecimiento del comercio informal se convierte no solo en una amenaza para la empresa, sino para todo el sector de comercio en general, según Soriana.

El aumento en los precios de combustibles que son destinados al transporte de mercancías, además de los relacionados a los energéticos.

Aumento de impuestos, que son determinantes en el ingreso de los consumidores y que impactan en los productos que mayormente se venden en las tiendas.

Aumento en los competidores en el ramo o que las mayores competidoras de la empresa, generen nuevas estrategias competitivas e innovaciones, que estos cambien su ubicación geográfica o aparezcan cercanamente a la localización de las tiendas de la empresa, apertura de nuevas tiendas de abarrotes, mercados locales o tiendas en línea del mismo giro. Aparición de nuevos centros comerciales que obstaculicen la operación del negocio inmobiliario.

Propensión al cambio y patrones de consumo de las familias por situaciones sociales, económicas o ambientales.

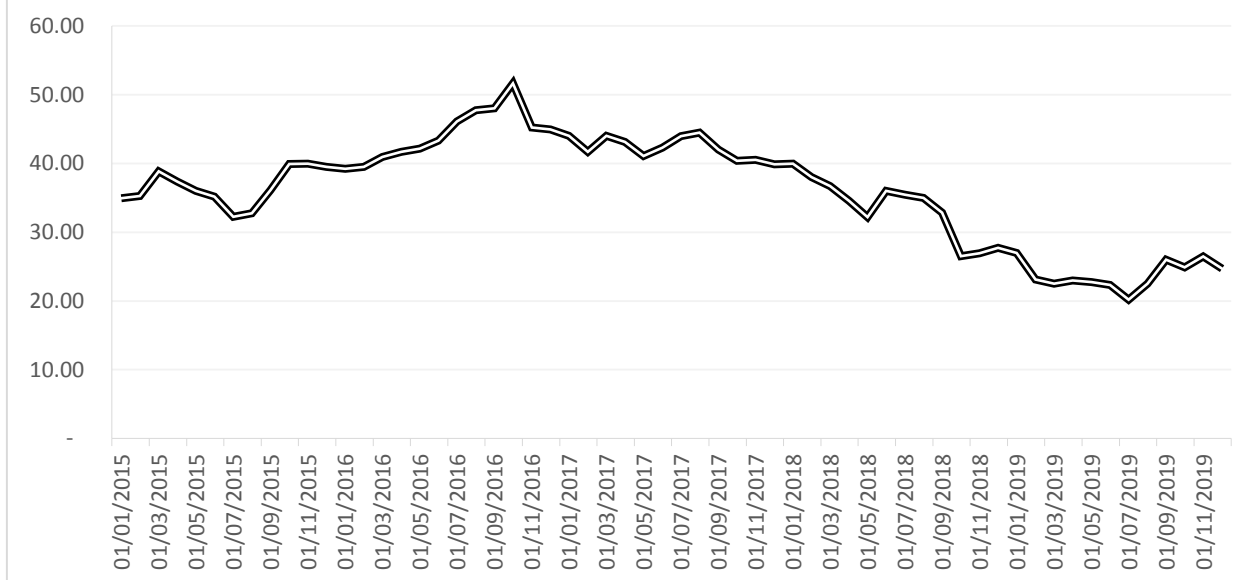
D. Análisis económico y bursátil

En los mercados bursátiles hay distintas formas de hacer un análisis sobre la situación de algún producto financiero o derivado de una empresa, aunque no todas las empresas poseen la capacidad para entrar al mercado financiero por requisitos y barreras que se presentan, a pesar de la existencia de una bolsa de valores para empresas o productos financieros de reciente aparición o con baja capacidad de cotización.

El método a utilizar es el análisis técnico, el cual se basa en observar, el comportamiento de los precios de las acciones de Soriana de forma gráfica, esta una herramienta que ayuda a hacer previsiones de su valor futuro, basado en las cotizaciones pasadas. Para tal herramienta, no es relevante el comportamiento del mercado en sí mismo, ya que la influencia del entorno económico y del sector en el que actúa la empresa se cree ya reflejados en el precio de la acción/ título; la demanda y la oferta de los títulos también influyen, interviniendo la irracionalidad o racionalidad de los inversores, la tendencia de los precios, el tiempo, el comportamiento pasado y los pronósticos, lo cual es llamado “la hipótesis de la eficiencia del mercado”, la cual indica que los precios reflejan toda la información que necesitamos conocer acerca del comportamiento bursátil de las acciones.

Con una serie que muestra los precios promedio mensuales de las acciones cotizadas Soriana B, en el periodo comprendido de enero de 2015 a diciembre de 2019, fechas en las cuales se considera que la empresa terminó por consolidar un largo proceso de crecimiento y expansión en México, se realizara este breve análisis de su comportamiento.

GRÁFICA 5 COTIZACIONES SORIANA B (PESOS POR ACCIÓN)



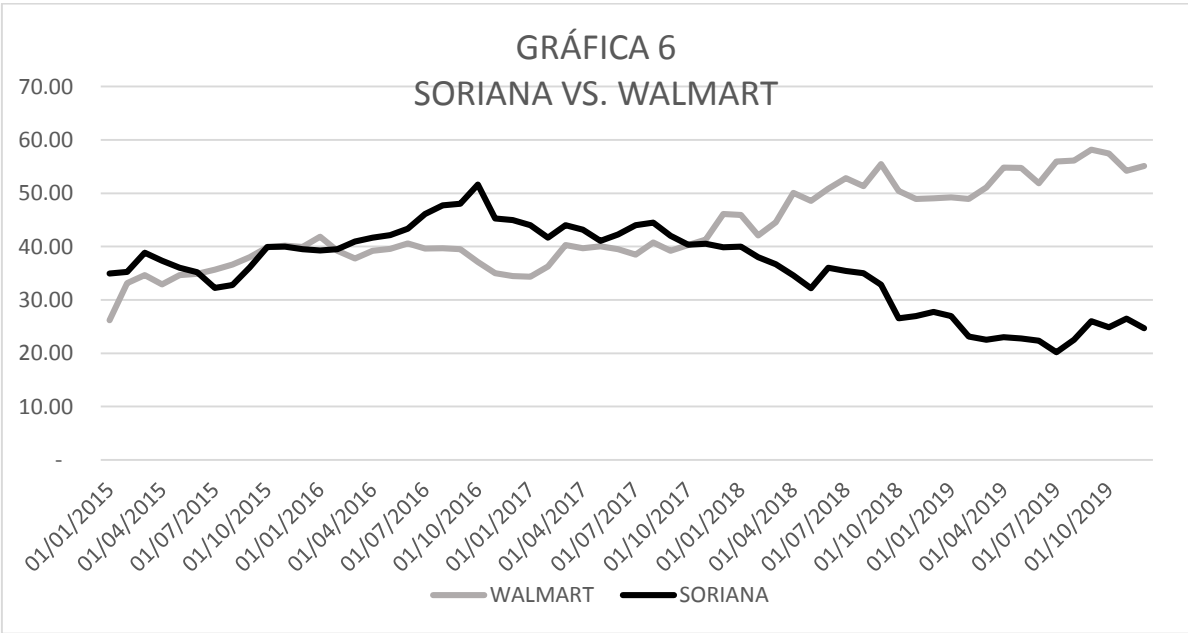
Fuente: elaboración propia con datos tomados de YAHOO FINANCE cotizaciones BMV MÉXICO clave de pizarra: SORIANAB.

Tomando en cuenta la temporalidad mensual de los datos, se observa que de enero de 2015 a octubre de 2016 se dio una tendencia mayormente a la alza de las cotizaciones mensuales promedio, esta tendencia se cambió a la baja a partir del último punto mencionado hasta diciembre de 2019, los comportamientos de los precios promedio mensuales de Soriana a la baja se atribuyen a los cambios en los indicadores macroeconómicos y del sector en que desempeña sus actividades, como caídas en el ingreso de los consumidores que reducen la confianza en los inversionistas o por factores exógenos que impactan en la actividad bursátil. El gráfico muestra que el mayor precio promedio cotizado se dio en el mes de octubre de 2016, lo cual se le atribuyo en los informes trimestrales y anuales de la empresa, a la implementación de estrategias y programas de promoción del servicio que benefician a las ventas y al consumidor que se comenzaron a implementar en ese año, algunas de ellas provenientes de la compra de activos a Comercial Mexicana; por el contrario, en julio de 2019, se registró el menor precio promedio cotizado, lo cual, además de atribuirse a la caída general en los resultados del sector minorista, en los indicadores bursátiles internacionales, más

específicamente de las Bolsas de Valores de Estados Unidos y a factores externos, se atribuye a los cambios que se tuvieron que hacer en torno a la dirección general de la empresa, a razón de la muerte de Carlos Martín Bringas en los primeros meses del año, el cual era uno de los dos principales propietarios y directivos de Soriana.

La valuación del precio de la acción promedio mensual cayó un 41.5% su valor en el periodo. El cambio de mayor magnitud en las cotizaciones promedio mensuales se tuvo entre septiembre y octubre de 2018, donde el precio cayó en promedio un 24% solo ligeramente comparable con la caída del 17% entre los meses de enero y febrero de 2019 aunque lo suficientemente contrastantes con la recuperación habida entre los meses de agosto y septiembre de 2019 de 13%.

Evaluar el comportamiento bursátil de Soriana por sí solo no es un factor completo de toma de decisiones, por lo que lo anterior se puede comparar con el comportamiento de su principal rival, WalMart de México.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE YAHOO FINANCE COTIZACIONES BMV MÉXICO CLAVE DE PIZARRA: SORIANAB y WALMEX.

En el gráfico anterior se confirma el comportamiento de la tendencia de las cotizaciones de Soriana, lo cual ha sido bajista, el comportamiento de la serie de la filial mexicana de WalMart muestra lo contrario.

Los resultados obtenidos muestran un riesgo alto y una rentabilidad incluso negativa en el periodo a comparación de los resultados de las acciones de WalMart, al dar como resultado una rentabilidad negativa de 0.38% lo cual es contrario a las ganancias de 1.42% obtenidas con la rival, y con una probabilidad de perder la inversión de 6.31%, que es mayor al de su competidora principal que es de 5.7%, esto tomando como medida de la rentabilidad y riesgo el método de Markowitz, el cual es lograr la mayor rentabilidad con el menor riesgo posible:

- Para el cálculo de las rentabilidades se tomó en cuenta la suma de la esperanza de rentabilidad, lo cual es un indicador de que haya mayor probabilidad de acercarse a la mayor rentabilidad (esta se obtuvo dividiendo el valor de un precio anterior entre uno tomado como presente, al resultado de esta se le resto una unidad), multiplicado por la probabilidad.
- Para el riesgo, se tomó como metodología el restar a cada rentabilidad la suma de la esperanza matemática, después esta se eleva al cuadrado para multiplicarse por la probabilidad al final, el riesgo es la raíz cuadrada de este resultado.

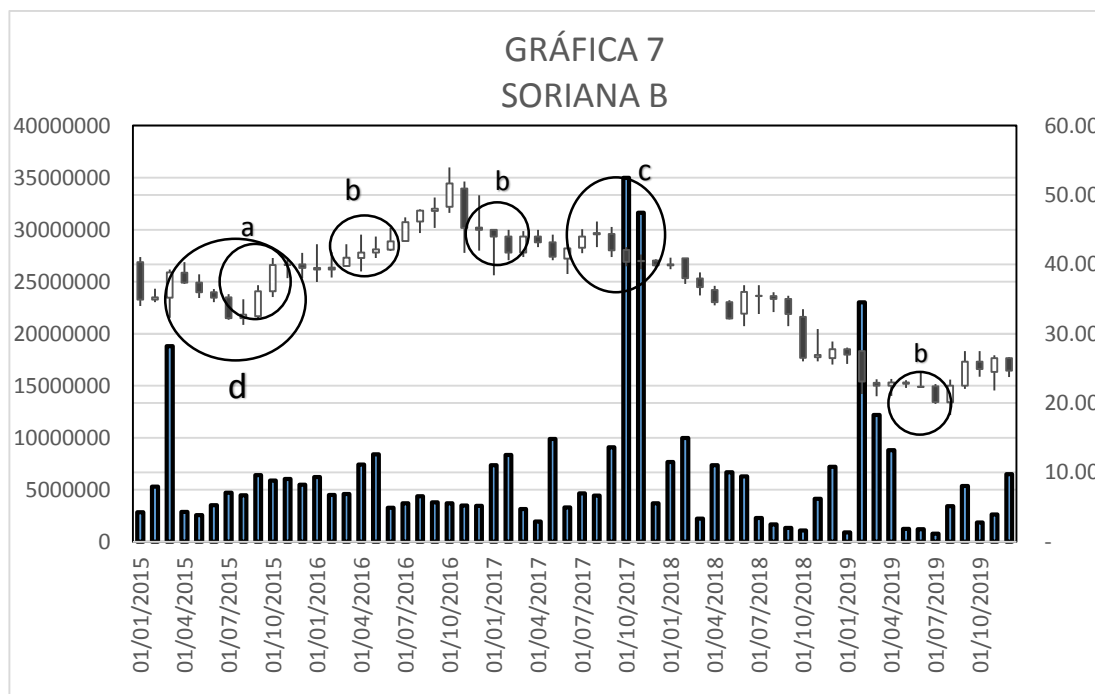
Mediante el uso de este método, si se aplicara para la conformación de un portafolio de inversión, estos resultados serían una desventaja para cualquier inversionista que esperara tener resultados positivos bajo esa tendencia bajista y dado que algunas empresas utilizan la bursatilización como método de obtención de recursos para generar ganancias y así, recursos para un nuevo proyecto de crecimiento, es probable que Soriana no llegara a concretar planes parecidos, aunque esta situación no es del todo una estrategia de ejecución de estrategias, si generaría algunas para mejorar la imagen de la empresa frente a socios y clientes.

La gráfica 2.3 que se apoya en el método gráfico de velas japonesas, reafirma lo señalado anteriormente en el comportamiento de las cotizaciones mensuales, que son el promedio de los precios diarios al cierre con ajuste: los cambios en las tendencias.

En términos del volumen de acciones, las ofertas se realizaron en periodos indistintos al cambio en las tendencias, al hacerse en meses que igual podrían tener un precio a lo alto o a la baja, en octubre de 2017 se dio la mayor oferta de acciones con una tendencia a la baja, rompiendo el comportamiento que mostraba anteriormente y situación que regreso al volumen bajo ofertado, después del mes de diciembre del mismo año, solo teniendo rompimientos en la tendencia de la oferta en algunos meses de 2019.

Los cuerpos blancos son muestra de las tendencias a la alza de los activos. Reportado a octubre de 2016, después de esta fecha los resultados promedio mensuales se comportaron en una tendencia a la baja con pocas señales de recuperación, en la primera fase del comportamiento de la serie los precios de apertura fueron mayores a los de cierre; por el contrario, los cuerpos oscuros marcan tendencias bajistas, de manera continua los cambios en los precios promedio no sufrieron cambios notorios.

De manera particular, algunas de las formaciones localizadas en el método gráfico confirman las tendencias presentadas, un ejemplo de ello es el punto (a) en el gráfico siguiente, el cual se asemeja a una formación de “estrella al atardecer” que indica un precio de cierre mayor al de apertura, identificada por ser una vela con nula o con una mínima sombra y un cuerpo blanco amplio y por otra que tiene un cuerpo menor de amplitud que su precedente, también una formación de “hombre colgado y martillo invertido” como en (b), ambas formaciones han aparecido a lo largo del periodo de cotización, ya que hubo meses que registraron precios a la baja a pesar de la tendencia al alza generalizada, lo que se acercaba a cambios breves de la misma; una “tweezer top” se presenta en (c), ya que los precios comienzan a descender



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS TOMADOS DE YAHOO FINANCE COTIZACIONES BMV MÉXICO CLAVE DE PIZARRA: SORIANAB.

lo que refiere a establecer presión en el mercado para que el mercado crezca, aumentando el volumen a comerciar y presionando los precios; y por último “tres soldados blancos y tres

cuervos al alza” como en (d) ya que hay un patrón de continuación de tres velas blancas y tres velas oscuras, lo que es indicador del comportamiento de los precios de las acciones, al haber meses en que el precio bajaba y a los siguientes periodos subía, pero sin abandonar del periodo la tendencia alcista.

Aunque es posible encontrar más formaciones que confirmen los cambios en la tendencia y en el comportamiento de los activos de Soriana, las anteriores son las que brevemente se deseó explicar solo para mostrar una forma secundaria de estudio de este comportamiento bursátil.

A final de este capítulo se anexa la serie de datos trabajada en este apartado, por el momento los elementos analizados son una muestra de las formas en que los recursos de tipo bursátil que forman el capital de la empresa pueden ser analizados a fines de tomar una decisión, como hacia dónde dirigir las ganancias, ver posibilidades de creación de estrategias para entrar en un mercado o una oportunidad de integración o financiación que generen una ventaja.

Comportamiento financiero

La evaluación de los cambios en los resultados económico-financieros de la empresa se realiza a través del análisis de las razones financieras, las cuales son:

- De liquidez: medición de la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, que no es más que los recursos monetarios de los cuales dispone.
- Endeudamiento: medición de los niveles de financiamiento de Soriana y que son determinantes de la capacidad que tiene de cumplir compromisos a largo plazo, mayormente pasivos.
- Actividad: medición de la velocidad a la que algunas partidas de cuentas llegan a ser ventas y sobre todo, determinar la eficiencia de las actividades que esta empresa comercial lleva a cabo
- Rendimiento: para la evaluación de la rentabilidad de la empresa con visión en el capital, valor de la empresa o de su patrimonio.

El análisis en materia de liquidez se realiza a partir de dos razones: índice de liquidez y prueba del ácido:

CUADRO 18		
RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ SORIANA 2008-2019		
AÑO	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	PRUEBA DEL ÁCIDO
	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}$	$\frac{(\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS})}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}$
2008	0.78	0.52
2009	0.86	0.57
2010	0.95	0.63
2011	0.82	0.50
2012	0.89	0.58
2013	1.01	0.64
2014	1.10	0.72
2015	2.04	0.78
2016	0.98	0.69
2017	0.97	0.69
2018	0.98	0.70
2019	1.08	0.79

Fuente: elaboración propia con datos tomados de informes anuales soriana 2008-2019

En términos de liquidez, en los años de 2013, 2014 y 2019 se lograron generar activos o efectivo que superaron las deudas, el resultado no es suficiente al no ser mayor a un 10%, es decir tuvo capacidad de pago a corto plazo pero fue baja. Esta empresa tiene una capacidad baja hasta el momento de lograr hacer frente a sus responsabilidades financieras en el corto plazo.

Los resultados de la prueba del ácido, muestran una baja capacidad de obtener liquidez y hacer frente a deudas contraídas desde 2008, a pesar que en el último año hubo un relativo cambio positivo en estos resultados, aun demuestran una insuficiencia de solvencia a corto plazo.

En materia de actividad comercial el periodo promedio de cobro, la rotación de activos totales y rotación de inventarios se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO 19			
RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD SORIANA 2008-2019			
AÑO	<i>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</i> (DÍAS)	<i>PERIODO PROMEDIO DE COBRO</i> (DÍAS)	<i>ROTACIÓN DE ACTIVOS</i> TOTALES (AÑOS)
	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}/365$	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS TOTALES}/365}$	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$
2008	0.02 (4 horas)		1.38
2009	0.02 (4 horas)		1.35
2010	0.02 (4 horas)		1.35
2011	0.02 (4 horas)	8.91	1.28
2012	0.02 (4 horas)	11.06	1.38
2013	0.02 (4 horas)	14.03	1.30
2014	0.01 (3 horas)	20.65	1.23
2015	0.01 (3 horas)	19.42	1.05
2016	0.01 (3 horas)	15.81	1.13
2017	0.01 (3 horas)	14.62	1.16
2018	0.01 (3 horas)	19.53	1.13
2019	0.01 (2 horas)	21.18	1.04

Fuente: elaboración propia con datos tomados de informes anuales soriana 2008-2019

La rotación de inventarios muestra que en promedio se redujo el tiempo de rotación que transformado a horas bajo de 4 a 2, estos términos de reducción resultan favorables para disminuir las pérdidas y garantizar el servicio y resultados eficaces.

El periodo promedio de cobro, pasó en promedio de 9 a 22 días, lo cual puede depender de cambios en el patrón de consumo o a un aumento en las compras a crédito.

Por último, la rotación de activos totales ha sido relativamente constante.

En conclusión, la diversificación de los formatos y el cambio en las actividades de Soriana, trajeron modificaciones en los indicadores de actividad, los cuales muestran que hubo una agilización en los procesos de logística, una capacidad constante de generar activos y un aumento en el periodo de cobro.

En términos de la rentabilidad de la empresa, los resultados que se observan son mixtos. La capacidad de la empresa de generar rendimientos sobre su capital/activos a partir de 2016 ha sido del 22% anual, esto quiere decir que por cada peso invertido, después de restar los costos, se han obtenido 22 centavos promedio de ganancia.

En los márgenes de utilidad neta, desde 2018 la empresa ha obtenido en promedio de 2 a 4% de ganancias, después de impuestos, siendo en su mayoría un 3% exceptuando los años de 2014, 2018 y 2019.

En el ROA, la rentabilidad estuvo oscilante entre un 2 y 5% generado por cada peso invertido en activos. En 2019 la cifra fue la más baja en el periodo, ya que se dio un aumento en el monto de los activos con una caída en las utilidades netas en el 2019 debido a la situación negativa que presentó la empresa en algunos trimestres por caídas en el ingreso real de los consumidores, inflación y choques externos de la economía, además la empresa cerró algunas de sus tiendas por reestructuración.

CUADRO 20					
RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD SORIANA 2008-2019					
AÑO	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	MARGEN DE UTILIDAD NETA	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL SOCIAL	RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)
	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS TOTALES NETAS}}$	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$
2008	21%	2%	3%	83%	6%
2009	21%	3%	4%	139%	9%
2010	21%	3%	5%	159%	9%
2011	21%	3%	4%	244%	8%
2012	21%	3%	5%	284%	9%
2013	21%	3%	4%	249%	7%
2014	22%	4%	5%	296%	8%
2015	21%	3%	4%	297%	7%
2016	22%	3%	3%	336%	8%
2017	22%	3%	3%	357%	8%
2018	22%	2%	3%	296%	6%
2019	22%	2%	2%	261%	5%

Fuente: elaboración propia con datos tomados de informes anuales soriana 2008-2019

El rendimiento sobre el capital social muestra ganancias generadas por la capital propiedad el cual ha sido creciente desde 2008 hasta. 2017. Por último el ROE muestra un rendimiento promedio del 7% pero que en los últimos años se ha deteriorado hasta el 5%.

Con lo anterior se encuentra que la rentabilidad de Soriana se ha deteriorado esto concuerda con los informes de la misma donde lo atribuyen al proceso de adquisiciones.

El endeudamiento Soriana ha sido importante, ya que el proceso de crecimiento y expansión de sus negocios tuvo que ser financiado por deuda bursátil y capital propio.

Por otra parte, el proceso de crecimiento de la empresa trajo consigo también el aumento de los activos de la empresa, algunos de ellos en un proceso de arrendamiento y algunos otros en proceso de venta.

CUADRO 21	
RAZONES FINANCIERAS DE ENDEUDAMIENTO SORIANA 2008-2019	
AÑO	APALANCAMIENTO
	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL
2008	56%
2009	51%
2010	50%
2011	49%
2012	46%
2013	45%
2014	43%
2015	51%
2016	58%
2017	54%
2018	53%
2019	56%

Fuente: elaboración propia con datos tomados de informes anuales soriana 2008-2019

Desde el 2008 a 2019 muestran que la empresa ha tenido que generar pasivos para llevar a cabo sus actividades. El apalancamiento ha permitido lograr las metas de crecimiento. Como

acreedores no solo tiene a bancos, sino también los derechos pagados a empleados, accionistas, o proveedores, aun así, la propiedad sobre la empresa se encuentra en razones suficientes permitiendo tener el control de la empresa. Soriana ha sido firme al señalar que a pesar de los pasivos contraídos, se tiene la capacidad de hacerle frente a los compromisos adquiridos.

En este capítulo se observó cómo Soriana se ha hecho de un cuota de mercado importante y que en conjunto con las principales minoristas constituían hasta el 90% del mercado total nacional. Soriana se ha mantenido y posicionado como una de las principales en el ramo a nivel nacional a pesar de su entrada reciente a las regiones central y sur de México.

Y por último, las razones financieras permitieron ver los cambios en los resultados operativos de la empresa en materia de: rendimientos obtenidos, endeudamiento, evaluar su actividad. Se muestran resultados mixtos, que no demuestran cambios positivos notables, por lo que en estos aspectos, el crecimiento de este tipo de recursos es aun lento. Los resultados benefician a la empresa son sostenibles.

Finalmente, los precios promedio mensuales de las acciones tipo B han tenido un comportamiento a la baja desde 2016 como resultado de la complejidad de la integración de las tiendas compradas a la Comercial Mexicana.

E. Límites al crecimiento de organización soriana

En el entorno competitivo que hoy en día existe para muchas de las empresas dedicadas al comercio en general, los cambios y la entrada de algunos jugadores que integran nuevas formas de realizar esta actividad, representa en sí, una razón por la cual las empresas pueden verse amenazadas al punto de desaparecer y así, detener sus actividades generando una ventaja para sus rivales en el mercado o reduciendo las barreras a la entrada de algunos otros. Amazon es en la actualidad la minorista más importante a nivel internacional, desplazando a la trasnacional WalMart en materia de ventas y ganancias, la cual es muestra del proceso de “destrucción creativa” de la que hace mención Schumpeter, la cual ha permitido que la digitalización de los servicios juegue en la actualidad un papel más allá de la generación de estrategias y de la introducción de innovaciones, se ha creado un punto de reinicio para la operación del comercio.

Los límites que también influyen sobre la operación de la empresa provienen de la decisión de los directivos de la misma y de la capacidad de encontrar nuevas oportunidades productivas en caso de presentarse un cambio inesperado en el mercado, es decir, aquellos que pueden provenir de las decisiones humanas.

Hay dos tipos de límites que tienen particular relevancia: los legales y los económicos:

Legales

La injerencia de las leyes en las actividades de Soriana tiene importancia ya que el comercio influye en la actividad nacional.

Las leyes y normas que se dirigen a la regulación y responsabilidades que las empresas de distribución de productos de consumo final deben seguir, son determinantes al reducir los campos de actividad de las empresas, por lo que se convierten en un límite, pero no con el mismo impacto o beneficios para algunos jugadores, ya que las empresas transnacionales pueden abstenerse de cumplirlas ya que no son mexicanas, creando una desventaja en ciertas leyes para los jugadores nacionales.

Algunas leyes que influyen sobre la adquisición y distribución de insumos provienen de las establecidas por la Secretaría de Economía, aunque los tratados internacionales como el TLCAN (que aun tenía vigencia en 2018) establecen pautas especiales como las características y especificaciones que debieran de tener productos de consumo habitual como carnes, legumbres, frutas o verduras, incluso energéticos, vistas en los capítulos VII (Sector agropecuario y medidas sanitarias y fitosanitarias) y XV (Política en materia de competencia, monopolios y empresas del estado), para proteger la producción y recursos nacionales, los cuales para la empresa en cuestión generan reglas que influyen sobre la calidad y la forma en que se obtienen los insumos.

Estas legislaciones tienen influencia en la logística que tiene en sus operaciones que le permite tener una amplia variedad de productos, es necesaria y básica para la empresa, al adquirir tanto productos nacionales como los que probablemente compren al exterior del país; la empresa es meramente supervisora de las condiciones finales de las mercancías y de la operación de las tiendas.

Soriana vigila y revisa que los productos que colocara en sus anaqueles se hayan adquirido de acuerdo a los requerimientos necesarios que la autoridad dicte tales como que no hayan

sido detenidos en aduanas o puertos por no tener los permisos que se hayan pedido con anterioridad y que se relacionen con la permanencia o transitividad de las mercancías (leyes de aduanas y su reglamento), su inocuidad, garantía sobre la estructura del mercado de los productos. Cumplir con legalidad dada por las principales instituciones encargadas de dar licencias, permisos y cupos para las mercancías, es decir, que tengan previa aprobación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Secretaría de Salud (SSA) Procuraduría General del Consumidor (PROFECO), bajo la jurisdicción de la Secretaría de Economía y que se cumplan las reglas de origen e inocuidad que se incluyen en diversos apartados del TLCAN, hasta mediados de 2018, cabe reiterar. Además de esto, que se respeten la Ley de la Propiedad Industrial, Ley Federal del Consumidor, Normas Oficiales Mexicanas de Certificación, Etiquetado, Requisitos, la Ley Federal de Competencia Económica y su reglamento o NOMS, que requieran los Centros de Distribución de Soriana.

En relación a la operación misma de la empresa, sigue normas referidas a la operación y contratación de su capital humano, necesario para los procesos de ubicación, organización, cobro por las mercancías al consumidor, es decir, de las actividades necesarias para que las tiendas puedan generar al cliente una memoria de consumo y que tal individuo, desee ir continuamente a las tiendas a hacer compras; tales como que las van sobre el servicio de comercialización, las cuales son relacionadas al pago de impuestos: ISR (Impuesto sobre la renta), IVA (Impuesto al Valor Agregado), Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios, Impuestos de Importación y Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU), y del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), entre otras.

Hay referencia a las NOM's, las cuales son leyes referidas a un estándar internacional al cual deben de responder los productos que se reciben a las tiendas, también a acuerdos que las mismas empresas establecen para sus proveedores y una frecuente relación con instituciones de gobierno para revisión de licencias y permisos, mediante la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.

Son leyes generales que se identifican por el tipo de actividades que lleva a cabo la empresa y que de acuerdo a sus informes anuales, también se agregan las que han causado retrocesos como las leyes en materia de competencia que ha debido seguir en el proceso de adquisición

de las tiendas a Comercial Mexicana, que lo obligo a vender algunas de las tiendas adquiridas, que aunque para Soriana no represento problema para su operación, en una situación semejante donde no se concreten las acciones para integrar tiendas adquiridas y que representen la oportunidad de cubrir un mayor mercado, serian una desventaja, ya que su competidora principal WalMart cuenta con un mayor número de tiendas y no ha recibido sanciones semejantes.

Enfrentarse a tramites de licencias, permisos, adquisición de propiedades y de cambios de uso de suelo a comercial, representa un desafío para la posibilidad de apertura de nuevas tiendas que permitan la expansión, de lo contrario se convierte en un problema legal que obstaculiza el proceso.

Los cambios a leyes principalmente fiscales, como las que surgieron en 2014, a criterio de la empresa, representan el establecimiento de acciones para adaptarse a tales cambios, por la influencia que tienen sobre operaciones financieras, bursátiles e impuestos a productos que comercializa como aquellos altos en azúcares, que debería de tener impacto en los productos que consumen ya que propicio que aumentaran de precio.

Particularmente la regulación y vigilancia legal sobre los comportamientos de las entidades empresariales influyen para eliminar la posibilidad de estar dentro de litigios, juicios o de multas, tales leyes buscan evitar la presencia de corrupción, lavado de dinero, fraudes, colusión, daños contra la salud, contaminación, problemas laborales o cualquier otro problema en materia fiscal, situaciones que Soriana tiene presentes como un riesgo que puede detener sus operaciones, la mayoría debieran de vigilarse extensivamente al estar presente amenazas virtuales (el robo de datos que se da en sistemas digitales representa un peligro y desconfianza en los consumidores de la tienda virtual Soriana.com) y algunas otras están en coexistencia con sus propios códigos de ética y de operaciones.

Aunque ya se ha hecho mención que las políticas fiscales podrían generar un límite, Soriana considera que en términos generales, las políticas establecidas por el gobierno mexicano tienen gran influencia en las operaciones y en el crecimiento, las cuales no solo impactan en ésta, sino en el entorno de desempeño de la mayoría de las empresas en el país, ya que se establecen para regular el mercado, los precios y las formas en que se mueven valores accionarios y otros que recaen más en los límites económicos. Legalmente se rescatan los límites a la importación de productos, integración a regímenes fiscales, conversión de monedas y sujetarse a las tasas fiscales establecidas.

Y, por último, aunque existe la posibilidad de que existan situaciones en materia legal que representan y han representado un límite legal a las actividades de la organización, están aquellas leyes relacionadas con los derechos de los consumidores, las cuales son dictaminadas y supervisadas por la Procuraduría Federal del Consumidor, que permiten entablar cualquier acción en contra de Soriana en caso de que exista inconformidad por el servicio, precios o calidad de los productos.

Lo anterior es muestra de situaciones que podrían ocasionar un cambio en el desempeño que ha tenido la empresa hasta ahora, se definen como un límite, al tener la capacidad de tener un impacto sobre las decisiones de compra de los consumidores y los criterios de inversión de socios y directivos, además de tener afectaciones sobre la obtención y empleo de los recursos, por situaciones que están dentro del control humano y gubernamental.

Económicos

Este tipo de límites que también pueden tomar la interpretación de riesgos operativos, los cuales suelen tener mayor influencia, algunos de ellos por su naturaleza, dado que dependen del comportamiento de factores externos que no son controlables, toman relevancia para todo el sector comercial y de venta de productos al por menor.

Entre los límites que existen para el crecimiento de la organización, están aquellos que la industria impone como barreras a la entrada de nuevos competidores, lo cual en el sector autoservicios es una ventaja para Soriana.

Así que para Soriana, los límites a su actividad se refieren al comportamiento de la demanda agregada, se perciben como aquellos con mayor notoriedad a lo largo del tiempo:

- Cambios en el poder adquisitivo de las personas: lo cual ha significado para la empresa, por la naturaleza de su actividad, un aumento o reducción en sus ventas, ya que al comercializar artículos que inciden en las actividades diarias de los consumidores y estos al ver un cambio en sus ingresos traerá como consecuencia el que decidan comprar o no, algún tipo de artículo en específico o incluso realizar sus compras en algún otro lugar que les ofrezca una mejor relación precio- cantidad. Esto podría ocasionar que la empresa presente caídas en sus beneficios, reduzca su velocidad de compra de insumos y en un punto comience un proceso de deseconomías y por lo tanto comenzar de nuevo con un proceso de crecimiento de la magnitud que venía presentándose o mayor.

- Cambios en el nivel de inflación del país: este factor impacta directamente en el monto promedio del ticket de compra al haber una disminución en la cantidad de artículos comprados por una misma cantidad o el que se deba pagar una mayor cantidad monetaria por los artículos que habitualmente se consumen, además de existir impacto en la toma de decisiones de directivos, socios e inversionistas.
- Las fluctuaciones en los indicadores macroeconómicos no solo de México, sino de Estados Unidos, es considerada por Soriana como un factor que influye en su desempeño, al impactar en las condiciones económicas de la población, donde las interrelaciones con otras industrias, las remesas y políticas tienen influencia en la situación financiera, operacional y proyecciones de crecimiento.
- Incapacidad de identificar oportunidades productivas y de integración de unidades de negocio que pudieran adquirirse y que representaran dificultades como las existentes en los procesos anteriores de adquisiciones de tiendas a Gigante y Comercial Mexicana, principalmente en lo que corresponde a costos y gastos generados, pasivos adquiridos para o en el proceso y sobre todo que haya posibilidad de realizar este tipo de procesos, más por el marco legal al que se está sujeto y que no afecte en sumas de inversión que se realizaran.
- Baja o nula respuesta del consumidor hacia uno de los formatos de tiendas o de negocios, representaría inversiones perdidas y sobre todo cambios en proyectos de expansión enfocadas en tales, un ejemplo de ello estaría demostrado en caso de que Sodimac fuera rechazado o no llegara a presentar los resultados esperados, sería una pérdida ya que es el formato que se espera sea un punto de expansión más en la República Mexicana. Este mismo fenómeno se puede representar en la segmentación regional de los negocios, ya sea por la situación económica de la población, fenómenos climatológicos, ambientales o propios de la geografía de los lugares donde estén establecidas las tiendas.
- Las condiciones de seguridad, la situación política y social de determinada región que se llegara a considerar en la expansión y crecimiento de Soriana, propiciando o deteniendo los procesos.

- Incapacidad de generar una integración vertical y horizontal, el introducir nuevos y diversificados productos al interior de las tiendas ha permitido aumentar segmentos de mercados que han modificado sus patrones de consumo, el ofrecer diversas marcas a diferentes precios y gramajes es una oportunidad de cubrir la demanda, esto se ha logrado también por la introducción de formatos distintos dirigidos a segmentos de mercado diferentes; de lo contrario significaría imposibilitar la generación de recursos monetarios, aumentar la demanda y detener la integración de nuevos formatos o tipos de negocios más allá de ventas retail, telefonía o inmobiliaria.
- Incapacidad de mantener la logística de operación que permite la distribución de los productos a las tiendas y en general de la cadena de valor, mantener las condiciones necesarias de temperatura para los mismos en la trasportación y localización en tiendas.
- Incapacidad directiva y financiera de obtener fondos necesarios para llevar a cabo estrategias planificadas para la expansión, crecimiento, obtener insumos o reducir pasivos e impactos de la economía sobre el negocio, hacer frente a responsabilidades como sueldos y salarios, pago de dividendos proveniente de la actividad accionaria, amortiguar el impacto en costos que han resultado los procesos de fusiones y adquisiciones, y sobre todo de aminorar el impacto que pueda tener la implementación de estrategias de promoción como ofertas y productos estacionarios que no tengan el éxito obtenido y que no generen el volumen de ingresos que se haya proyectado y que permitirían expandir los negocios.
- El cambio en las tasas de interés, las cuales tienen mayor incidencia en las actividades crediticias que el negocio de Soriana Falabella y en las formas de financiamiento de la empresa, impactando en balances, estados de resultados y flujos, además de lo relacionado con el mercado bursátil.
- En términos bursátiles, el comportamiento de las Bolsas de Valores internacionales que reflejan la situación económica mundial, tiene repercusiones sobre la actividad bursátil mexicana, donde participa Soriana, y lo cual es una oportunidad de obtener recursos, los resultados que se registran han sido negativos, por lo que este tipo de situaciones crea un

límite al financiamiento y por lo tanto al establecimiento de estrategias que son dirigidas a un proceso de crecimiento.

- Por último, aunque la empresa se vale en la mayoría, de productos nacionales, algunos otros son adquiridos con proveedores extranjeros por su naturaleza, por lo que las fluctuaciones del tipo de cambio peso dólar, repercuten en la relación costo beneficio, lo cual representaría un aumento en los costos de ventas. Esto ocasiona que los resultados sean relativamente bajos al medirse en pesos mexicanos como lo señala la empresa y que haya un impacto sobre los compromisos de pago que pudiera tener la empresa por contratos comerciales, bursátiles o de deuda.
- Secundariamente una incapacidad de reducción de costos de los productos, para mantener precios bajos traería el mismo efecto, históricamente se ha buscado que esto sea posible, aunque es un riesgo presente que podría desacelerar el proceso de crecimiento de la empresa.

Dentro de los límites económicos se encuentran aquellos que pueden impactar en el entorno de la empresa de manera inmediata o por la naturaleza de estos: las venidas de factores naturales biológicos que son inherentes al control del ser humano; y también aquellos que llegan a ser tan importantes para la existencia de la misma empresa en el proceso de destrucción y creación que la mayoría de las veces ha provenido de la aparición de nuevas tecnologías, de las innovaciones que representan los cambios en la demanda y la oferta de los mercados:

Contingencias

Problemas sanitarios o de salud pública

Los desastres naturales son un riesgo latente, ya que no están en el control humano aunque solo pueden impactar en los ingresos que perciben las familias o cambios en el destino de los ingresos; pero hay sucesos que pueden tardar tiempo en estar bajo control y estos son los relacionados a la aparición de virus y bacterias que amenacen la estabilidad económica de los países.

A pesar de que mantener la calidad de los productos que se comercializan, es secundariamente responsabilidad de la empresa, al ser solo una distribuidora en la mayoría de los productos, la responsabilidad de la empresa recae en la supervisión de las condiciones en las cuales los productos llegan a las instalaciones de las tiendas y a manos del cliente; de no realizarse este tipo de actividades es razón de desconfianza del cliente, quien consideraría la relación precio calidad menos favorable para él y provocando la búsqueda de otras opciones o el que acuda con la competencia, trayendo como resultado la pérdida de tal ingreso. Los CEDIS permiten que esto sea posible aunque pandemias y desastres naturales son un enemigo natural de la logística de distribución y de la capacidad de mantener en buena posición el negocio supermercado

Esto por una parte, por otra, de aparecer una pandemia o problemas de salud como lo fueron el virus AH1N1, zica, dengue, chicungunya, SARS u otras con impacto en otros sectores de la economía y no solo el comercial, en una determinada área del país, esto tendría un impacto en las actividades, por lo que se busca que la diversificación sea una oportunidad de tener buenos resultados operativos, siendo regionalmente la zona norte y centro las que lo permitan. La situación sanitaria y de salud, que incluirían la aparición o presencia de enfermedades contagiosas, de las zonas donde se establecen las tiendas, dadas las condiciones que este tipo de sucesos podrían representar a los artículos que se comercializan, la calidad del entorno y las necesidades que se presenten, los cuales tendrían impacto en la periodicidad de compra, representarían la ejecución de estrategias que aminoren el impacto negativo y sobre todo cambios en las tecnologías de la cadena de valor.

Cambio tecnológico

Los nuevos participantes (el e-commerce) no tienen relación física con el consumidor más allá de los productos que ofrecen: la creación y operaciones del comercio electrónico son uno de los factores de cambio e innovación en el mercado, que se piensa, puede llegar a sustituir a los competidores actuales.

Esta situación está presente para la empresa, por lo cual las inversiones en el negocio Soriana.com han sido continuas para llegar al crecimiento de 73% que tiene refiere Soriana ha tenido hasta 2019 este formato, considera que el comercio electrónico es una tendencia a nivel mundial y representa un factor de crecimiento.

El uso de las tecnologías digitales influye no solo en el canal de ventas, sino en la capacidad de generar capital humano y las formas en que se llevan a cabo las actividades de la cadena de valor, lo cual se relaciona con incentivos e instrucción para realizarlos, el no tener la capacidad de crear un entorno amable en los lugares de generación del servicio significaría un mal servicio y por lo tanto caída en la frecuencia de asistencia a las tiendas.

El comercio electrónico es un punto de apoyo para el físico, ya que una de las estrategias más importantes que la empresa aplica es la personalización de las ventas, lo cual se traduce en un canal de información y estructuración de esta: significa una adaptación a los patrones de consumo del cliente y por lo tanto una búsqueda en la eficiencia y logística de los productos para reducir el periodo en que los productos llegan a él. La reducción del riesgo y de la capacidad de que estas actividades sean un límite al crecimiento, están previstas al realizar inversiones para mejorar las plataformas digitales para el comercio en línea, ya sea la página web o aplicaciones.

El límite natural al que la empresa más está expuesto proviene de las decisiones que se tomen para su expansión los directivos como aquellas personas al mando, y que tienen la responsabilidad de dirigir hacia dónde va la empresa, son los que tienen la mayor capacidad de establecer en un futuro el límite de operaciones que Soriana tiene hasta el momento; en el pasado, todos estos riesgos estuvieron de manera presente solo que se buscó la manera de aminorar el impacto que tendrían en el proceso de crecimiento y que incluyó la compra de tiendas.

Por el otro lado, los límites que generan los movimientos de los componentes del mercado nacional e internacional, ya sean de tipo legal o económico, competen al momento de decidir hacia dónde y cuánto de los recursos obtenidos en la operación se destinarán al proceso de crecimiento: si los riesgos asociados generan un impacto negativo, reduciendo la magnitud de las ganancias y por lo tanto su disponibilidad, se convertirán en un límite e incluso en factores que, si se toma el caso de un pequeño competidor, harán un decrecimiento o desaparición de la organización, aunque el caso no podría aplicar directamente a Soriana, por la magnitud y comportamiento que presenta.

F. Consideraciones finales

Algunos de estos aspectos señalados son los que ha tenido la empresa a consideración y algunas otras que, por el comportamiento de este oferente y la identificación de otros a

manera personal como demandante de este tipo de servicios, se hacen presentes, para establecer estrategias y generar innovación en el mercado, el cual es amplio y con cambios continuos.

El estudio de los recursos intangibles basados en el conocimiento de los procesos más que una visión de aquellos que pueden identificarse activa y directamente, ha permitido que la empresa pueda evaluar los beneficios que se adquirieron o podrán adquirirse y por lo tanto, llegan a ser de apoyo para estructurar nuevas formas de competencia a futuro, tal y como lo hizo Soriana al identificar oportunidades de mercado por la forma en que se estructuro, es decir, en el proceso de expansión y crecimiento se tuvieron presentes los recursos que más le permiten generar valor propio, al consumidor y competir en el mercado como uno de los más grandes vendedores al por menor.

Tales procesos generaron en la actualidad que haya una identificación concreta de lo que significa Soriana como sujeto económico y por tanto como competidor, desde la visión propia de un posicionamiento de marca, como una de las empresas de retail de origen mexicano más importante en el país, con una importante cadena de valor que incluye la participación de diferentes sectores de la industria y con un considerable proceso de crecimiento y expansión a lo largo de 50 años que incluyo constantes inversiones en adquisiciones, establecimiento de alianzas y colocar a la innovación como el factor de influencia en sus actividades. Para ello el identificar las actividades de la cadena de valor es un punto clave, mayormente para la identificación de un diferenciador en el mercado de venta al por menor o de los supermercados, la cual como se hizo mención, suele ser semejante entre todos los participantes y aunque suele considerarse un mercado de tipo oligopólico donde solo unas cuantas grandes empresas tienen el control de una cuota de mercado importante, se tuvo como resultado a este estudio, que al igual que hay diversos segmentos de mercado a los cuales llegan el diversificado negocio de Soriana.

Por igual se puede identificar que los cambios en los hábitos de los consumidores se convierten en un factor negativo o de oportunidad de negocio a lo cual se ha tenido que adaptar la marca, de ahí que el comercio electrónico también influya en la manera en que se genera valor e incluso una posible reducción en los costos del capital humano empleado al

eliminarse el canal físico y directo de venta en tiendas, las cuales han crecido y convertido en una fortaleza.

Así como los supermercados han sido uno de los negocios más importantes para la actividad de Soriana y por la cual se reconoce, el incluir en este estudio tales análisis como Matriz de Porter o de competencia como anteriormente se mencionó, aunado al uso de la Matriz de Ansoff y FODA, se obtuvo que en la estructura de la empresa por la cual se genera una diferenciador de la cadena de valor también participan los negocios de telefonía, inmobiliario y financiero, que puede convertirse en un fortaleza al generar una integración de sus servicios mediante campañas de ventas como el “programa recompensas” el cual se vio como parte de la promoción.

Se abordaron factores que la propia empresa reconoce de su mercado como sus competidores actuales y potenciales, el estudio de sus consumidores o mercado objetivo, la relación con sus proveedores y sobre todo la identificación del funcionamiento de los recursos denominados determinación del precio, plaza, producto o servicio y promoción.

La diversificación también se tomó como un factor de estudio por la integración que llega a presentar la empresa en su estructura, la cual se considera como factor de la aparición de economías, para Soriana es factible encontrarlas por el comportamiento que ha tenido en los últimos años, está altamente diversificada tanto en su mercado como en sus operaciones, aunque le ha representado un aumento en su capacidad de ventas y por lo tanto un aumento en sus costos.

En este apartado, los aspectos estudiados se consideraron como los principales generadores de valor, además de ofrecer una perspectiva y un modelo de estudio sencillamente entendible, que puede fácilmente servir de modelo para otros competidores de menor importancia que deseen establecer un modelo de negocio semejante e incluso para ofrecer a inversionistas y consumidores a conocer aspectos de la empresa sin términos que solo los expertos llegan a entender, ofrece una visión breve de los efectos que la mercadotecnia genera en una empresa, a consecuencia del establecimiento de estrategias habrán resultados positivos y negativos internamente y en el mercado, el estudiarlos sirvió para encontrar los puntos débiles y fuertes que pudieron e intervinieron en el proceso de crecimiento; la localización de tales aspectos en un proceso de búsqueda de oportunidades productivas en el entorno actual de competencia,

permite que la empresa establezca estrategias e innovaciones, que aunque a 2018 se han detenido aparentemente, podrán tomarse en cuenta para focalizar el crecimiento en una parte del mercado que le es reciente: la venta de productos para el hogar bajo la alianza hecha con la chilena Falabella y que se denomina Sodimac; la estructura actual es el resultado del éxito o fracaso de las estrategias creadas y mantenidas hasta ahora.

Capítulo V

LECCIONES PARA LOS PEQUEÑOS Y MICRO MINORISTAS

Después de revisar y analizar las estrategias que ha implementado, el comportamiento y los resultados obtenidos a lo largo del tiempo de Soriana ahora la pregunta sería: ¿cuáles son las lecciones para la pequeña empresa?

Pues bien, en el entorno económico actual donde estas tienen que diseñar nuevas formas de llevar a cabo sus actividades o incluso se capaces de integrar innovaciones para captar una mayor demanda, es desfavorable para ellas, no poseen los mismos recursos que las grandes organizaciones que poseen una gran cuota de mercado.

Los problemas que enfrentan las tiendas, no solo recae en las complicaciones de financiamiento inicial para la apertura de estas empresas como la capacidad de adquirir un crédito para comenzar o el comenzar en la informalidad, sino que al establecerse y estar bajo un régimen fiscal, no hay la mayoría de las veces, una iniciativa de cambio, crecimiento o expansión por parte de aquellos que tienen la propiedad o la dirección de los establecimientos, los pocos que lo hacen, se enfrentan al problema del desconocimiento, más allá de los costos en que se podría incurrir.

Las estrategias que las microempresas pueden tomar se identifican en los siguientes 10 puntos, los cuales no están redactadas en un orden de importancia específico:

- Canales de venta: Los micronegocios pueden hacer uso de e-commerce, y hacer de plataformas digitales, podrían integrar a su canal tradicional un servicio digital de comercialización de sus productos.
- División de las tareas
- Mejorar la logística
- Diversificación

- Aumentar su capacidad de ventas para lograr mejor logística y reducción de costos que permitan lograr economías.
- Uso de la matriz de Porter para reconocer su mercado
- Aplicación de estrategias que podrían surgir de utilizar las diversas herramientas vistas en el análisis de la estructura de la minorista (análisis FODA, matriz de Ansoff)
- Establecer un punto de crecimiento al que se desee llegar usando los recursos propios o adquirir otros.
- Establecer estrategias sobre la determinación de márgenes de ganancias con el análisis del precio, producto, plaza y promociones del servicio o los productos.
- Sobre todo, definir la cadena de valor de las actividades que llevan a cabo y tener la iniciativa de comenzar el proceso de expansión y crecimiento:

La mayoría de estos negocios se encuentran en altas concentraciones de población en una determinada localidad, por lo que se hace necesario y positivo que tengan entendimiento y generen sus propias estrategias que les permitan distinguirse en sus mercados y por lo tanto que se sobrevivan y crezcan en su mercado.

CONCLUSIONES

La elaboración de esta tesina permitió obtener un modelo de análisis integral de la empresa tomando el comportamiento de sus recursos y el establecimiento de estrategias. En el análisis de la economía de la empresa, destacan los conceptos de recursos, capacidades, crecimiento e innovaciones.

La utilización de herramientas como la cadena de valor y el análisis estructural del mercado de minoristas, así como las estrategias de Soriana permitieron entender el crecimiento de esta empresa a lo largo de su historia.

En general destacan las siguientes estrategias:

- El enfoque de crecimiento, y las estrategias de Soriana permitieron explicar cómo pasó de ser una empresa local a un conglomerado nacional. En particular destaca la visión y desempeño de los directivos.
- Estrategia de crecimiento: ha vivido procesos de alianzas, fusiones, adquisiciones y por el uso de sus recursos.
- Estrategia de organización: tanto en la misma tienda como en el negocio minorista. En las actividades de distribución destacan los CEDIS.
- Estrategia de diferenciación: en particular el desarrollo de varios formatos de tiendas.
- Estrategia de diversificación de su negocio. En el mercado minorista, inmobiliario y tiendas para la construcción y remodelación de casas. La estrategia que Soriana de multiformato como tiendas de supermercado, tiendas de conveniencia, para el hogar, medio mayoreo o servicios de telefonía, renta de locales comerciales dentro de las tiendas, créditos a las compras.
- Segmentación regional: Estrategia multiregión en el territorio nacional, ha sido un factor para aumentar su presencia y crear razones para la apertura de más tiendas o nuevos formatos. Su entrada al centro y sur del país fueron los sucesos claves que promovieron la reestructuración de esta estrategia crear una publicidad que permitiera la conexión con el cliente.
- Mercadotecnia: la creación de estrategias basadas en el precio y la promoción de los servicios que está ligada a los programas de fidelización con el cliente como los de “Recompensas” o de puntos, ha sido una forma de diferenciación y de creación de valor para Soriana y para el cliente.

- Tecnología: no solo está enfocada en el empleo de máquinas o sistemas computacionales y digitales, sino en el mejoramiento de los procesos, empleo de energías renovables o reducción de contaminantes en los transportes empleados para la distribución desde los CEDIS a las tiendas; sino también el reconocimiento del cliente para crear una personalización del servicio. Destaca el uso de un canal al detalle y digital: tener una tienda de comercio en línea, que hoy en día es una innovación, ha permitido el crecimiento y su posición competitiva.
- Sistema de capacitación y reconocimiento el desempeño de sus empleados.
- Relación con sus proveedores y creación de marcas propias.
- El canal de distribución y la forma en que se han llevado a cabo las actividades principales de la cadena de valor de la misma empresa, el canal B2B donde es un intermediario entre el productor y el comprador, resulta ser un atractivo para los consumidores, que buscan principalmente un valor generado en la reducción de su tiempo, desempeño, costo-beneficio y precio.

Toda empresa posee la capacidad de crecer tanto como pueda siempre y cuando considere su situación actual, planee a futuro y visualice su entorno para encontrar una oportunidad dentro de su contexto, el objetivo debe ser lograr y mantenerse en el mercado o industria, conservando el interés de su demanda, valiéndose de estrategias sostenibles, innovadoras y sustentables para adaptarse a los cambios en el corto y largo plazo.

En el contexto de un mercado dominado por enormes oligopolios, las posibilidades de crecer y expandirse, para los pequeños establecimientos como tiendas, misceláneas o abarrotes son muy limitadas.

A) BIBLIOGRAFÍA

1. KOTLER, P., & AMSTRONG, G. (2017). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. MÉXICO: PEARSON.
2. PENROSE, E. (2009). *THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM*. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
3. PORTER, M. E. (1982). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. MÉXICO: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A DE C.V.
4. PORTER, M. E. (1987). *VENTAJA COMPETITIVA*. MÉXICO: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL.
5. SCHUMPETER, J. A. (1967). *TEORÍA DEL DESENVOLVIMIENTO ECONÓMICO*. MÉXICO: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

B) ARTÍCULOS

6. DELOITTE. (2009). *EMERGING FROM THE DOWNTURN, GLOBAL POWERS OF RETAILING 2010*. RECUPERADO EL 25 DE OCTUBRE DE 2018, DE <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>.
7. DELOITTE. (2014). *GLOBAL POWERS OF RETAILING 2014*. RECUPERADO EL 6 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf
8. DELOITTE. (2017). *LAS POTENCIAS GLOBALES DEL COMERCIO DETALLISTA 2017*. RECUPERADO EL 05 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/Global-Powers-of-Retailing-2017-Espa.pdf>
9. DELOITTE. (2018). *LAS POTENCIAS GLOBALES DEL COMERCIO DETALLISTA 2018*. RECUPERADO EL 5 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2018/Potencias-Comercio-Detallista-2018.pdf>
10. DELOITTE. (2019). *GLOBAL POWERS OF RETAILING 2019*. RECUPERADO EL 22 DE ENERO DE 2019, DE <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>:

<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/potencias-globales-comercio-detallista-2019.html>

11. GASTELUM, C. O. (JULIO DE 2008). *PARA ENTENDER EL COMERCIO MINORISTA EN MÉXICO A PARTIR DE LOS NOVENTA*. RECUPERADO EL 13 DE OCTUBRE DE 2018, DE REVISTA NICOLAITA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS: <http://132.248.9.34/hevila/Revistanicolaitadeestudioeconomicos/2008/vol3/no2/5.pdf>
12. GASTELUM, C. O. (18 DE SEPTIEMBRE DE 2015). *EL PAPEL DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN EL COMERCIO MINORISTA. LA WALMARTIZACIÓN EN MÉXICO*. RECUPERADO EL 23 DE OCTUBRE DE 2018, DE <http://www.equilibrioeconomico.uadec.mx>:
<http://www.equilibrioeconomico.uadec.mx/descargas/Rev2016/Rev16Sem1Art2.pdf>
13. IÑIGO, J. S. (MAYO DE 2018). *SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO MINORISTA*. RECUPERADO EL 6 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE http://marketing.eae.es/prensa/SRC_ComercioElectronico.pdf
14. SÁNCHEZ, G. V. (SEPTIEMBRE-OCTUBRE DE 2016). *OLIGOPOLIO Y ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO DE MINORISTAS EN MÉXICO*. RECUPERADO EL 23 DE OCTUBRE DE 2018, DE <http://www.economia.unam.mx>:
<http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/400/01VargasSanchez.pdf>
15. ZIH CORP. (2017). *REDEFINIENDO RETAIL: ESTUDIO SOBRE LA INDUSTRIA DEL COMERCIO MINORISTA 2017*. RECUPERADO EL 19 DE OCTUBRE DE 2018, DE <https://www.zebra.com/la/es.html>:
https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2017-es-la.pdf

C) BASES DE DATOS:

16. INEGI, BANCO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA, *PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE 2013, PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE MERCADO, COMERCIO AL POR MENOR A PRECIOS DE 2013, COMERCIO AL POR MENOR A PRECIOS DE MERCADO, 1993-2018*, RECUPERADO EL 10 DE OCTUBRE DE 2018, DE <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/pib/>.

17. INEGI, ENCUESTA ANUAL DE COMERCIO, *COMERCIO AL POR MENOR, 2013-2017*. RECUPERADO EL 15 DE ENERO DE 2019, DE <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/?var=03130028&act=0317&tpdt=03200002&tp=10&pi=2010&pf=2020&t=Instituto%20Nacional%20de%20Estad%20C3%ADstic%20y%20Geograf%20C3%ADa%27CEncuesta%20Anual%20del%20Comercio&s=Ventas%20seg%20C3%BAAn%20tipo%20de%20cliente&wr=1&msp=true>.
18. EXPANSIÓN, *LAS 500 DE EXPANSIÓN, 2010-2018*. EN <https://expansion.mx/>.
19. YAHOO FINANCE, *ORGANIZACIÓN SORIANA, S. A. B. DE C. V. (SORIANAB.MX)*, RECUPERADO EL 18 DE ENERO DE 2019, DE <https://finance.yahoo.com/quote/SORIANAB.MX?p=SORIANAB.MX&.tsrc=fin-srch>.
- INFORMES FINANCIEROS
20. *INFORMES FINANCIEROS DE ORGANIZACIÓN SORIANA 2010-2018. RECUPERADOS DE PORTAL ELECTRÓNICO DE ORGANIZACIÓN SORIANA:* <http://www.organizacionsoriana.com/> Y *RECUPERADOS DE PORTAL ELECTRÓNICO DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES:* https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/informacionfinanciera/SORIANA-5693-CGEN_CAPIT

D) PÁGINAS DE INTERNET

21. A.G. (19 DE MAYO DE 2018). *LOS RETAILERS MÁS VALIOSOS: AMAZÓN, ALIBABA, ALDI, LIDL...* RECUPERADO EL 30 DE OCTUBRE DE 2018, DE FOOD RETAIL: https://www.foodretail.es/retailers/retail-valor-kantar-brandz-amazon-alibaba-lidl-aldi-carrefour_0_1222377762.html
22. ANTAD (*ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES*): <https://antad.net/>
23. el INPC. (2018). *INEGI: SE ELEVAN LAS VENTAS MINORISTAS EN MÉXICO EN NOVIEMBRE DE 2018*. RECUPERADO EL 23 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <http://elinpc.com.mx/ventas-mexico/>
24. ESCOBAR, I. G. (21 DE ENERO DE 2018). *LAS 14 PRINCIPALES TENDENCIAS MINORISTAS DE 2018 QUE REDEFINIRÁN LA INDUSTRIA*. RECUPERADO EL 26 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <http://igomeze.blogspot.com/>: <http://igomeze.blogspot.com/2018/01/las-14-principales-tendencias.html>

25. IBM. CORPORATION. (ENERO DE 2012). *RETAIL 2020:REINVENTANDO LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA*. RECUPERADO EL 26 DE OCTUBRE DE 2018, DE https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf
26. INEGI (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA) <https://www.inegi.org.mx/default.html>
27. INFORETAIL. (29 DE MAYO DE 2018). *LAS 20 MARCAS DE RETAIL MÁS VALIOSAS DE 2018*. RECUPERADO EL 17 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-20-marcas-de-retail-mas-valiosas/24bc741d551d9c24298876710eea004b>
28. KOMPASS. (S.F.). *CADENAS DE TIENDAS Y COMERCIO MINORISTA, MÉXICO*. RECUPERADO EL 23 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <https://mx.kompass.com/>: <https://mx.kompass.com/a/cadenas-de-tiendas-y-comercio-minorista/81400/page-20/>
29. MEMÓLI, D. (24 DE ABRIL DE 2018). *LAS 75 PRINCIPALES MARCAS MINORISTAS DEL MUNDO VALEN MAS DE US1 BILLON EL RANKING*. RECUPERADO EL 20 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE EL CRONISTA: <https://www.cronista.com/negocios/Las-75-principales-marcas-minoristas-del-mundo-valen-mas-de-us-1-billon-el-ranking-20180423-0113.html>
30. MERCA 2.0. (30 DE JULIO DE 2018). *LAS MARCAS DE RETAIL MÁS VALIOSAS EN MÉXICO*. RECUPERADO EL 20 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE <https://www.merca20.com/>: <https://www.merca20.com/las-marcas-de-retail-mas-valiosas-de-mexico/>
31. ORGANIZACIÓN SORIANA: <http://www.organizacionsoriana.com/>
32. TROTTER, C. (3 DE MAYO DE 2018). *THE WORLD'S 50 MOST INNOVATIVE RETAILERS*. RECUPERADO EL 23 DE NOVIEMBRE DE 2018, DE INSIDER TRENDS: <https://www.insider-trends.com/the-worlds-50-most-innovative-retailers/?lang=es>

Apéndice I

SERIE DE DATOS CORRESPONDIENTE A COTIZACIONES DE SORIANA B

ORGANIZACIÓN SORIANA: COTIZACIONES PRECIO PROMEDIO MENSUAL ACCIONES TIPO B						
SORIANA B						
FECHA	APERTURA	MAYOR	MENOR	AL CIERRE	AL CIERRE (AJUSTADO)	VOLUMEN
01/01/2015	40.30	41.05	34.01	34.94	34.94	2830981
01/02/2015	34.94	36.50	34.55	35.26	35.26	5315901
01/03/2015	35.20	39.27	32.29	38.86	38.86	18811464
01/04/2015	38.78	40.32	37.19	37.38	37.38	2879324
01/05/2015	37.38	38.55	35.15	36.00	36.00	2567678
01/06/2015	36.00	36.44	34.55	35.18	35.18	3523232
01/07/2015	35.25	35.71	32.01	32.24	32.24	4727147
01/08/2015	32.24	34.99	31.30	32.77	32.77	4474316
01/09/2015	32.54	36.99	32.06	36.10	36.10	6397891
01/10/2015	36.10	40.90	35.30	39.91	39.91	5891782
01/11/2015	39.91	40.65	38.00	39.98	39.98	6031134
01/12/2015	39.99	41.64	38.03	39.50	39.50	5493284
01/01/2016	39.50	42.90	37.46	39.25	39.25	6236725
01/02/2016	39.25	41.75	38.09	39.53	39.53	4496853
01/03/2016	39.75	42.89	39.75	40.97	40.97	4604302
01/04/2016	40.94	44.29	38.99	41.70	41.70	7414114
01/05/2016	41.70	43.99	40.90	42.16	42.16	8396802
01/06/2016	42.14	45.30	41.94	43.33	43.33	3265186
01/07/2016	43.35	46.80	43.22	46.10	46.10	3718002
01/08/2016	46.20	47.95	44.50	47.74	47.74	4394895
01/09/2016	47.71	49.66	45.26	48.04	48.04	3797452
01/10/2016	48.30	53.96	47.42	51.65	51.65	3691398
01/11/2016	50.95	51.96	41.64	45.25	45.25	3491357
01/12/2016	45.31	49.97	42.00	44.98	44.98	3470533
01/01/2017	44.98	44.98	38.44	44.03	44.03	7356648
01/02/2017	44.00	44.98	40.60	41.70	41.70	8335762
01/03/2017	41.70	44.80	41.05	44.02	44.02	3152879
01/04/2017	44.00	45.00	42.50	43.16	43.16	1935775
01/05/2017	43.16	44.27	40.58	41.10	41.10	9887928
01/06/2017	40.82	42.94	38.60	42.30	42.30	3316508
01/07/2017	42.40	45.08	41.63	44.00	44.00	4665861
01/08/2017	44.35	46.19	42.49	44.50	44.50	4445898
01/09/2017	44.37	45.39	41.07	42.03	42.03	9078104
01/10/2017	42.07	42.49	39.71	40.38	40.38	34970053
01/11/2017	40.50	41.41	39.32	40.52	40.52	31619441
01/12/2017	40.53	40.75	39.30	39.88	39.88	3701838

FUENTE: YAHOO FINANCE, SERIE "SORIANAB".

SORIANA B (CONTINUACIÓN)						
FECHA	APERTURA	MAYOR	MENOR	AL CIERRE	AL CIERRE (AJUSTADO)	VOLUMEN
01/01/2018	39.88	40.96	39.30	39.99	39.99	7664996
01/02/2018	40.87	40.94	37.20	38.00	38.00	9965198
01/03/2018	37.99	38.86	35.50	36.70	36.70	2240692
01/04/2018	36.31	36.90	34.07	34.56	34.56	7351148
01/05/2018	34.56	34.85	32.05	32.18	32.18	6700340
01/06/2018	32.90	37.00	31.11	36.03	36.03	6290229
01/07/2018	35.48	37.01	32.85	35.45	35.45	2291223
01/08/2018	35.45	36.00	33.11	35.01	35.01	1683492
01/09/2018	35.01	35.49	31.10	32.85	32.85	1346171
01/10/2018	32.41	33.55	26.00	26.52	26.52	1091678
01/11/2018	26.60	30.69	26.00	26.95	26.95	4133343
01/12/2018	26.50	28.87	25.55	27.75	27.75	7208248
01/01/2019	27.75	28.01	25.64	26.97	26.97	902122
01/02/2019	27.50	27.50	21.32	23.13	23.13	23024757
01/03/2019	22.91	23.44	21.00	22.53	22.53	12193717
01/04/2019	22.50	23.50	21.04	22.99	22.99	8800233
01/05/2019	22.99	23.30	22.17	22.77	22.77	1233954
01/06/2019	22.38	24.49	22.31	22.32	22.32	1204253
01/07/2019	22.41	22.74	19.90	20.18	20.18	778333
01/08/2019	20.10	23.39	18.28	22.53	22.53	3440385
01/09/2019	22.53	27.50	22.04	25.99	25.99	5369590
01/10/2019	25.99	27.50	23.81	24.89	24.89	1845109
01/11/2019	24.51	26.89	21.83	26.48	26.48	2619057
01/12/2019	26.48	26.60	23.74	24.70	24.70	6502454
FUENTE: YAHOO FINANCE, SERIE "SORIANAB".						

Apéndice II

La cadena de valor de los diferentes negocios de Organización Soriana

<i>LOGÍSTICA DE ENTRADA</i>	<i>COMPRAS</i>	<i>DESARROLLO TECNOLÓGICO</i>	<i>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	<i>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</i>		<i>CADENA DE VALOR DE LOS NEGOCIOS DE SORIANA</i>		
Control de inventarios en los CEDIS.	Acuerdos con proveedores y administración de los recursos mediante la dirección de áreas de comercio, financieros, inmobiliarios, evaluación de las capacidades de la empresa, recursos disponibles y alianzas.	Estudio de los hábitos de consumo del cliente, estado actual de la economía y del sector donde tienen injerencia y sobre todo actualizarse continuamente en todos los ámbitos.	Actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal, siguen normas referidas a la operación y contratación de su capital humano, necesario para los procesos de ubicación, organización, cobro por las mercancías al consumidor.	Coordinación de todas las actividades.	<i>TIENDAS DE AUTOSERVICIO</i>			
Distribución de productos de acuerdo a la división de negocios				Diversificación de puestos para cubrir todos los campos de acción de la empresa.				
Introducción a servicios financieros o aplicaciones.				Códigos de ética para proveedores y trabajadores.				
				Instalaciones adaptadas para la operación de las tiendas y de las oficinas				
Dar a conocer los lugares disponibles en la página de la empresa, revisar permisos y condiciones del lugar.				Establecimiento, capacitación y elección del personal que realizara los tratos para el arrendamiento y quien tratara con el interesado			<i>INMOBILIARIO</i>	
A través de las sinergias se distribuyen los productos mediante una red logística en el continente.								<i>TIENDAS PARA MEJORAS DEL HOGAR</i>
Dar a conocer la plataforma por diversos medios, construcción de inventarios cuando las órdenes se generan y recepción de productos mediante los CEDIS.					Actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal, siguen normas referidas a la operación y contratación de su capital humano, necesario para los procesos de ubicación, organización, cobro por las mercancías al consumidor.			<i>E-COMMERCE</i>
Presentación del servicio al cliente en cajas, servicio al cliente o stands, además de presentarlo en las redes sociales de la empresa y plataformas en línea.								<i>FINANCIERO</i>
							Estudio de infraestructura del proveedor dado que es una alianza	<i>TELEFONÍA</i>

**CUADRO 3.3.:
CADENA DE VALOR DE LOS NEGOCIOS DE SORIANA (CONTINUACIÓN)**

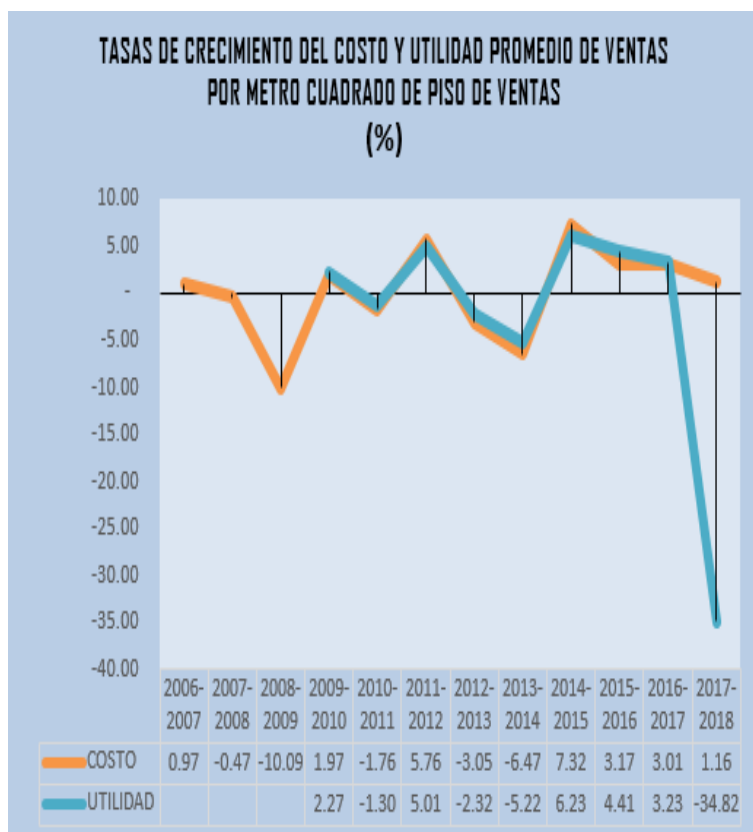
	<i>TIENDAS DE AUTOSERVICIO</i>	<i>INMOBILIARIO</i>	<i>TIENDAS PARA MEJORAS DEL HOGAR</i>	<i>E COMMERCE</i>	<i>FINANCIERO</i>	<i>TELEFONÍA</i>
<i>OPERACIONES</i>	Colocación de los productos en anaqueles, o en las instalaciones de la tienda, sugerencias de uso o de productos, promociones.	Negociaciones para revisión del giro del negocio, montos a pagar, tiempo de operación.	Colocación de los productos en anaqueles, o en las instalaciones de la tienda, sugerencias de uso o de productos, promociones.	Habilitación de la plataforma en línea para la generación de pedidos, colocación de los productos disponibles según la tienda más cercana o por productos solicitados.	Recepción de documentos solicitados al interesado, procesamiento de la información, evaluación del prospecto, aceptación o rechazo.	
<i>LOGÍSTICA DE SALIDA</i>	Embalaje de los productos, ofrecimiento de servicios extras, cobro en cajas con diferentes medios de pago, referencia a tarjetas de puntos o de la empresa	Firma del contrato de arrendamiento con el interesado.	Embalaje de los productos, ofrecimiento de servicios extras, cobro en cajas con diferentes medios de pago, zonas de carga para artículos pesados.	Llegada del producto a los hogares o entrega del producto en las instalaciones de las tiendas cercanas al cliente, pago con tarjeta de crédito o efectivo.	Aprobación del crédito o para la utilización de los servicios	
<i>MERCADOTECNIA Y VENTAS</i>	Publicidad en medios digitales y telecomunicaciones medios impresos	En redes sociales de la empresa u ofrecimiento directo al cliente.	Publicidad en medios digitales y telecomunicaciones medios impresos		En redes sociales de la empresa u ofrecimiento directo al cliente.	
<i>SERVICIO</i>	Atención al cliente principalmente en línea o con asesores, aunque dentro de las tiendas hay un módulo de atención al cual se puede acudir de haber alguna disconformidad con el producto, servicio u otros.	Mediante la plataforma en línea.	Los servicios ligados se ofrecen en línea, asesorías y ayuda para la instalación u otras actividades, aunque también en la tienda se pueden solicitar. Atención al cliente.	En línea mediante atención al cliente.	Con un asesor o personal de la empresa.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

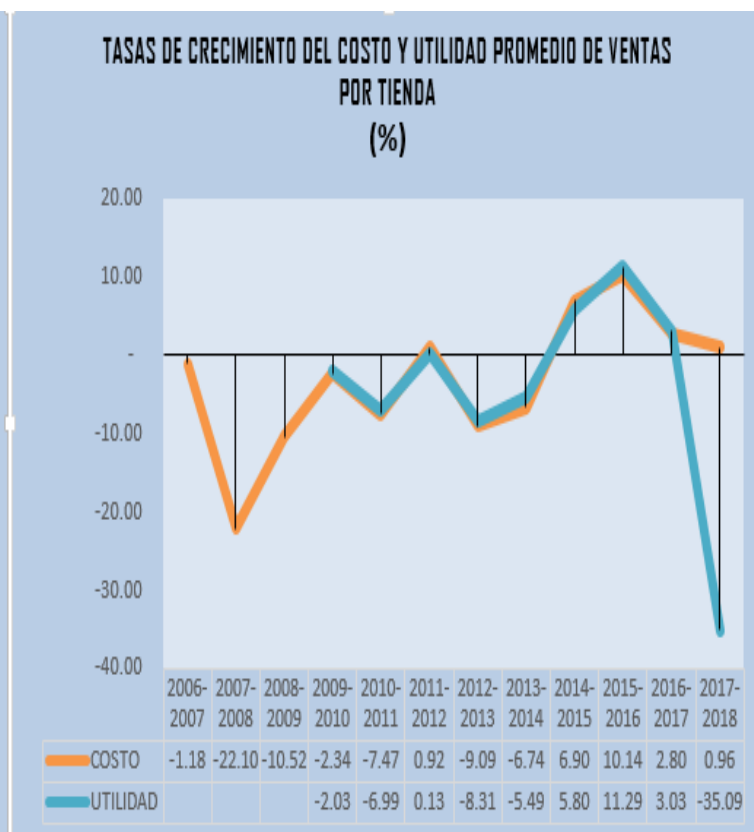
ANEXO

Costos y Utilidades

GRÁFICA A)



GRÁFICA B)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN INFORMES ANUALES SORIANA 2008-2018

COSTO DE VENTAS DE SORIANA (MILLONES DE PESOS)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
76,754	73,055	70,344	74,138	75,774	83,059	82,799	79,338	86,225	116,361	119,479	119,125	121,053

FUENTE: INFORMES ANUALES SORIANA 2008-2019