



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE GRUPO  
COMERCIAL CHEDRAUI, EN EL SEGMENTO DE  
AUTOSERVICIOS, 2010-2020”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**P R E S E N T A:**

**EDUARDO REYES BARRÓN**



**DIRECTOR DE TESINA:  
DR. GUSTAVO VARGAS SÁNCHEZ**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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**

*A mis padres Ricarda Barrón García y Humberto R. Reyes Montes por su apoyo.*

*Al Dr. Gustavo Vargas Sánchez por dirigir el presente trabajo de investigación.*

*Al proyecto PAPIT IN310819 titulado Estrategias de competencia e innovación de las grandes empresas mexicanas y la nueva relación de interdependencia en los mercados nacionales y globales. (Un análisis microeconómico). Dirigido por el Doctor Gustavo Vargas Sánchez en la Facultad de Economía de la UNAM*

*A mi amigo Karim Javier González Barragán por todo su apoyo durante la elaboración del presente trabajo.*

## índice

Introducción .....	6
Capítulo 1. Aspectos teóricos.....	9
1.1 Planificación y control de la empresa.....	10
1.2 Ventaja Competitiva de Porter.....	11
1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	12
1.2.2 Estrategias competitivas genéricas.....	15
1.3 Teoría de crecimiento de la empresa de Penrose .....	18
1.4 Alianzas Estratégicas como opción para el crecimiento de la empresa.....	19
1.5 Matriz de producto/mercado o de crecimiento de Ansoff.....	20
Capítulo 2. Análisis histórico de Grupo Comercial Chedraui.....	23
2.1 Definición de GCC .....	23
2.2 Origen y desarrollo de Chedraui.....	24
2.3 Filosofía y valores de su desarrollo .....	26
2.4 Segmentos de negocio .....	28
2.5 Crecimiento de la empresa según Penrose.....	31
2.5.1 Crecimiento orgánico de Chedraui 2010-2020 .....	31
2.5.2 Crecimiento por fusiones y adquisiciones 2010-2020 .....	32
2.5.3 Crecimiento por Alianzas Estratégicas .....	36
2.6 Logística de operación.....	38
2.6.1 Logística de proveedores/abastecimiento .....	39
2.6.2 Logística de Centros de Distribución/ transporte.....	40
2.6.3 Logística de tienda.....	40
2.6.4 Logística de entrega.....	41
Capítulo 3. Análisis estratégico de Grupo Comercial Chedraui 2010-2020 .....	44
3.1 Estrategia competitiva.....	44
3.2 Diferenciación y Expansión .....	46
3.2.1 Formatos de autoservicios en México .....	46
3.2.2 Formatos de Autoservicios en Estados Unidos .....	49
3.3 Estrategia de costos .....	52
3.3.1 Estrategia de integración vertical.....	53
3.3.2 Marcas propias .....	54

3.4 Gastos en publicidad .....	55
3.5 Alianzas estratégicas .....	58
Capítulo 4. Estrategias competitivas ante la nueva etapa del e-commerce.....	66
4.1 Comercio tradicional .....	66
4.2 Omnicanalidad .....	67
4.3 E-commerce .....	72
4.3.1 E-commerce de Chedraui frente a Amazon y Walmart .....	75
4.4 Estrategia de Chedraui ante la situación de pandemia por COVID-19.....	81
4.5 Análisis de Ansoff.....	82
Conclusiones.....	85
Anexos.....	89
Referencia Bibliográfica .....	90

### Índice de cuadros

Cuadro 1 Estrategia competitiva.....	17
Cuadro 2 Matriz de dirección del crecimiento Ansoff.....	21
Cuadro 3 Línea de tiempo de eventos más relevantes de Chedraui.....	26
Cuadro 4 Vías de crecimiento de Chedraui según clasificación de Penrose .....	37
Cuadro 5 Ubicación y características principales de los Cedis de Chedraui 2020 .....	38
Cuadro 6 Productos por áreas comerciales.....	40
Cuadro 7 Eventos que mejoraron la cadena de distribución.....	42
Cuadro 8 Productos por formato de tiendas Chedraui .....	48
Cuadro 9 Características de formatos de tienda Chedraui en México 2020 .....	49
Cuadro 10 Características de formatos de tienda Chedraui en EU 2020 .....	50
Cuadro 11 Integración vertical de Chedraui.....	53
Cuadro 12 Tipo de alianzas estratégicas.....	58
Cuadro 13 Clasificación del tipo de AE de Chedraui 2010-2020.....	60
Cuadro 14 Métodos de compra y pago de Chedraui .....	70
Cuadro 15 Plataformas de e-commerce para Chedraui.....	74
Cuadro 16 Comparación de e-commerce Amazon, Walmart y Chedraui.....	76
Cuadro 17 Comparación de precios en productos, plataforma Amazon, Walmart y Chedraui.....	79
Cuadro 18 Matriz de dirección de crecimiento Ansoff, caso Chedraui.....	83

### Índice de figuras

Figura 1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	14
Figura 2 Diagrama de cadena de abastecimiento.....	41
Figura 3 Diagrama formatos de tiendas Chedraui en México .....	47

## Índice de gráficas

Gráfica 1 Ventas por segmento de negocio, a precios constantes (2010-2020).....	29
Gráfica 2 Participación porcentual en las ventas por segmento de negocio 2020.....	30
Gráfica 3 Crecimiento orgánico de Chedraui 2010-2020.....	32
Gráfica 4 Participación porcentual de nuevas aperturas y adquisiciones 2010-2020 .....	34
Gráfica 5 Relación entre el número de tiendas y ventas a precios constantes por segmento de autoservicio 2010-2020 .....	35
Gráfica 6 Ventas totales a precios constantes y variación porcentual (2010-2020).....	36
Gráfica 7 Participación en ingresos consolidados por formato en 2020 .....	51
Gráfica 8 Participación del número de tiendas por formato 2020 .....	52
Gráfica 9 Gastos en publicidad a precios constantes y variación de crecimiento (2011-2020) .....	56
Gráfica 10 Relación Publicidad/ventas y relación publicidad/gastos totales (2011-2020).....	57
Gráfica 11 Liderazgo en precios, plataformas Amazon, Walmart y Chedraui.....	80

## Índice de tablas

Tabla 1 Crecimiento de tiendas de Chedraui 2010-2020.....	33
Tabla 2 Participación en el mercado de autoservicios .....	45
Tabla 3 Crecimiento del número de tiendas por formato 2010-2020 .....	51

## Anexos

Anexo 1 Ventas por segmento de negocio a precios constantes (2010=100) 2010-2020.....	89
Anexo 2 Gastos en publicidad y propaganda a precios constantes (2010=100) 2011-2020 .....	89

## Introducción

A la empresa se le concibe como una unidad económica de producción que permite incrementar el valor del bien. Considerando esto, existen empresas que logran generar valor en sus negocios, alcanzar el éxito y reconocimiento, mientras que otras no logran generar buenos resultados, e inclusive desaparecen, aun cuando su mercado sea prometedor.

El objeto de estudio de la investigación es Grupo Comercial Chedraui, se analizan las acciones que han llevado a cabo permitiendo a la empresa ser ampliamente competitiva, para ello se ha hecho la revisión tanto de reportes como informes anuales de Chedraui para el periodo 2010-2020.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de conocer cuáles han sido las decisiones, estrategias y sendas que han permitido a Chedraui seguir creciendo y evitar quedar fuera de la competencia, esencialmente al competir con cadenas bien posicionadas y de alcance mundial como sería Walmart y Amazon.

La economía de la empresa es fundamental para el estudio del comportamiento industrial y su influencia en los resultados de esta, al mismo tiempo sea capaz de prevenir problemas –en logística, comunicación interna, respuesta del público– que repercutan en la economía de la empresa y tomar acciones encaminadas a lograr ciertos objetivos.

Por lo cual un Análisis Estratégico de la empresa Chedraui en su segmento de autoservicios, que permita comprender su evolución dará un mayor conocimiento sobre algunas estrategias que pueden ser implementadas en la industria y el alcance que pudiesen tener; el conocimiento generado con dicho análisis servirá como referente a otras empresas que busquen ser más competitivas y lograr un mejor posicionamiento en su sector, especialmente frente a rivales fuertemente posicionados en el mercado.

En el capítulo 1 se establece el marco teórico en el cual se basa esta investigación, se menciona la importancia de contar con una planificación en una empresa y su utilidad para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Después, se estudian las teorías de las cinco fuerzas y estrategias genéricas desarrolladas por Michael E. Porter, con el propósito de establecer las bases para la competencia.

En el capítulo 2 se realiza una descripción histórica del desarrollo de Grupo Comercial Chedraui, mencionando la filosofía y valores que la definen y que influyen en la toma de decisiones de la empresa. Se analiza el crecimiento de la empresa bajo el criterio de Edith Penrose. Por último, se desarrolla una descripción de la logística de operaciones de Chedraui.

En el capítulo 3 se analizan estrategias implementadas por Chedraui, que han permitido ofrecer un valor agregado a sus clientes; se estudia la diferenciación y expansión a través de sus múltiples formatos de tienda; se ven algunas particularidades sobre su estrategia de costos; al final del capítulo se lleva a cabo un análisis acerca de las alianzas estratégicas que ha conformado para poder acceder a recursos de los que carece la empresa, así como el manejo más eficiente de los recursos con los que ya cuenta.

En el capítulo 4 se describe la incorporación de las nuevas tecnologías a las operaciones de venta de Chedraui, mostrando parte del proceso del comercio tradicional hasta el comercio electrónico<sup>1</sup>. Donde los nuevos hábitos de consumo pasan a ser un determinante de las acciones estratégicas que las empresas integran; un ejemplo es la situación de pandemia por Covid-19 que ha modificado la manera en que se realiza el comercio para las minoristas, tema que se aborda en el capítulo. Para tener una visión más clara sobre el e-commerce de Chedraui se realizó una comparativa con el e-commerce de Amazon y Walmart lo cual permite observar algunas ventajas y áreas donde puede crecer Chedraui con el uso de e-commerce.

---

<sup>1</sup> “Forma de transacción comercial donde las partes interactúan electrónicamente, en lugar del intercambio o contacto físico directo” (Malca, 2001, pág. 33), también conocido como e-commerce por sus siglas en inglés. En el presente trabajo serán tratados como sinónimos.

A lo largo del trabajo se podrá observar que las estrategias empleadas por Chedraui buscan principalmente la expansión de la empresa, siendo esta impulsada principalmente por la compra de tiendas en Estados Unidos, y el desarrollo de nuevos formatos de tienda que buscan captar consumidores de nivel socioeconómico alto y bajo; los objetivos de las estrategias llevadas a cabo por Chedraui se hacen más evidentes al emplear la herramienta de análisis Ansoff.

## Capítulo 1. Aspectos teóricos

Antes de hablar sobre Grupo Comercial Chedraui, es necesario establecer el significado de ser de una empresa; razón por la cual se dedicará este capítulo para tratar de dar una visión acerca de aspectos de la organización de una empresa que serán de relevancia para decidir las estrategias que se habrán de implementar para la competencia.

Se analizarán factores que, de ser tomados en cuenta, pueden ser decisivos para lograr un éxito competitivo, ya sea convirtiendo a la empresa en líder de su industria u ofrecer las características que permitan competir junto a aquellas que están mejor posicionadas en su mercado.

Para un economista un mejor entendimiento de la empresa ofrece aspectos muy relevantes, debido al estudio sobre el comportamiento humano en relación con sus necesidades, y la utilización de los recursos escasos por los agentes económicos para satisfacerlas. Estudiar esta empresa y su organización, cómo adquiere diversos productos para ser comercializados directamente por el consumidor final, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, contribuye para conocer su proceso y evolución.

Este capítulo incluirá parte de la teoría de competitividad de Michael E. Porter, que permite un mejor entendimiento sobre la empresa, su organización y las acciones en las que la empresa incurre para hacerle frente a la competencia en la industria. A su vez que permite entender a la empresa como una organización dinámica, que requiere una constante actualización y con ello lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores. El enfoque de competitividad Porter al analizar las cinco fuerzas permite crear y adoptar aquellas estrategias (genéricas y/o específicas) dirigidas a cumplir con los objetivos de la empresa.

## 1.1 Planificación y control de la empresa

La empresa al ser un agente activo evalúa su entorno, sector y sus capacidades con el propósito de actuar sobre ellas, haciendo uso de la planeación y sus estrategias competitivas con el fin de conservar o aumentar su posición competitiva.

Una empresa puede ser entendida como “un conjunto de relaciones internas y externas dentro del entorno económico, constituidas por las transferencias coordinadas y las transacciones de mercado” (Coase, 1937; p. 386-405, citado por Tamayo & Piñeros, 2007).

La planificación tiene un carácter anticipatorio, es decir, que se decidirá qué hacer en determinadas circunstancias y cómo se llevan a cabo los diferentes procesos de la empresa, mediante el establecimiento de una serie de acciones que llevarán al cumplimiento de los objetivos planteados.

La planeación requiere de la participación de todos los que forman parte de la empresa en la formación y elección de las estrategias, creando así una dirección e integración de los esfuerzos para un fin en común. Identificar las mejores oportunidades teniendo presentes su misión, objetivos y metas, permitiendo flexibilidad para enfrentar los cambios mediante soluciones estratégicas alternativas. La importancia de la planeación para poder establecer estrategias se hace más evidente al considerar la recopilación que Bueno (1993, pág. 142) ofrece sobre definiciones de estrategia empresarial de diversos autores:

- A.D. Chandler (1962): “Determinación de los objetos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”.
- H. I. Ansoff (1965): “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.”
- K.R. Andrews (1980): “Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la

empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.”

- M.E. Porter (1980): “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”
- E. Bueno (1991): “Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.

Si bien la definición de estrategia de Porter será parte esencial de este trabajo, cabría agregar como lo mencionan los demás autores la importancia de los objetivos, misión y metas de la empresa detrás de las estrategias tomadas.

Algunas de las principales razones por las cuales es relevante que una empresa realice una planificación estratégica son: “ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos, así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantener y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos” (Valenzuela, 2016, pág. 57).

## 1.2 Ventaja Competitiva de Porter

Michael E. Porter con su enfoque de la competitividad analiza a la empresa desde una perspectiva multidisciplinaria, al considerar que dicha ventaja no puede existir si no existe un trabajo en conjunto de todas las disciplinas que se ejercen en la empresa, es decir, tiene una perspectiva totalizante de la empresa donde para conseguir la ventaja competitiva las fuentes potenciales están por todas partes de

la empresa. Para tener una ventaja competitiva es necesario generar un valor superior para esto se requieren acciones que le permitan hacer frente a las fuerzas que menciona Porter.

La competitividad de una empresa hace referencia a la posición relativa de una empresa respecto a sus rivales en una industria y en un país, y esta determina el éxito o fracaso de las empresas. Se entiende a la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. Cuya finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable considerando a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 2015, pág. 41).

Porter relaciona los conceptos de ventaja competitiva y de valor como:

“La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o brindar algo especial que compense con creces un mayor precio” (2015, pág. 43).

#### 1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter plantea que se deben conocer los principales elementos que intervienen en la empresa, haciendo un análisis de la industria en la que se encuentran para determinar la rentabilidad potencial y la situación de competencia que se puede tener en el mercado a largo plazo. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida por las empresas del sector.

El modelo identifica y analiza la competencia de un sector o industria a largo plazo para crear e implementar la estrategia a través de los principales elementos del mercado, conocidos también como las cinco fuerzas, estas son (Porter, 2008):

- 1) *Amenaza de nuevos entrantes*: son los nuevos competidores en un sector que introducen nuevas capacidades y buscan adquirir participación en el

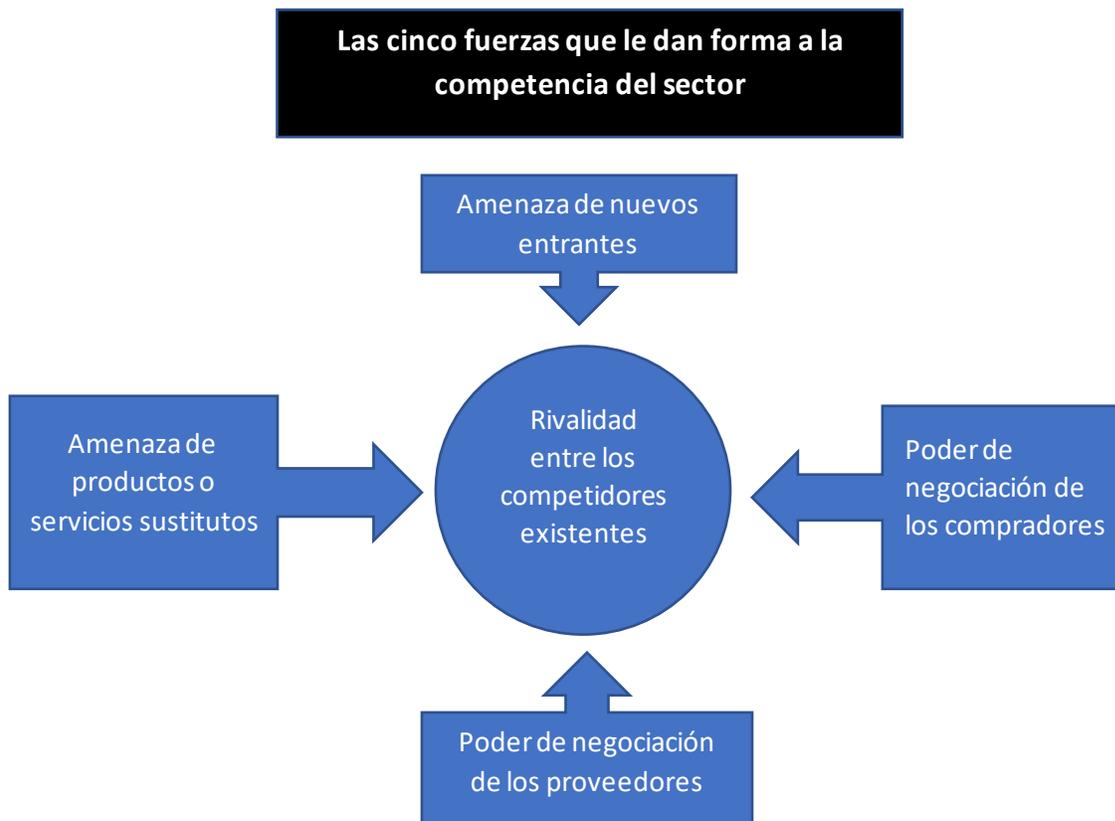
mercado, ejerciendo presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión propia para competir.

- 2) *El poder de negociación de los proveedores*: se refiere a proveedores con la capacidad para atraer para sí mismos una mayor parte del valor, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- 3) *El poder de negociación de los compradores*: son clientes capaces de capturar más valor si obligan que los precios disminuyan, exigen mejor calidad o mejores servicios; generalmente, hacen que los participantes del sector se enfrenten, resultando en perjuicio de la rentabilidad del sector.
- 4) *La amenaza ante productos o servicios sustitutos*: el sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas.
- 5) *La rivalidad entre competidores existentes*: en esta fuerza, se adoptan muchas formas familiares, como pueden ser descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.

Cuando la amenaza en cualquiera de las cinco fuerzas es alta, la rentabilidad se ve significativamente perjudicada. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si esta se enfoca exclusivamente en torno al precio. La competencia en precios es más probable (Porter, 2008, pág. 8) que tenga lugar cuando:

1. Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
2. Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
3. La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
4. El producto es perecible.

Figura 1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter, M. E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard, Boston, 2008. Pág.2

Porter (2008, pág. 8) señala que “la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas”.

Las estrategias de competitividad son clave en el crecimiento del negocio del participante del sector y en la calidad del análisis de oportunidades disponibles. Además, los principales elementos del mercado permiten analizar e identificar, interna y externamente, el nivel de competencia en un sector para implementar estrategias para las oportunidades y/o amenazas detectadas presentes y futuras. Asimismo, evitar que el nivel de rentabilidad, de un determinado sector respecto a sus competidores, sea afectada y por ende el sector en su totalidad.

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa (Porter, 2015, pág. 109).

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica como pueden ser (Porter, 2008, pág. 11):

1. Posicionamiento de la empresa; construir defensas contra las fuerzas competitivas, o encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles.
2. Anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas, los cambios en el sector ofrecen oportunidades para detectar y adueñarse de nuevas y prometedoras posiciones estratégicas.
3. Darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa.

#### 1.2.2 Estrategias competitivas genéricas

La estrategia competitiva es el desarrollo de acciones defensivas u ofensivas que determinarán la forma en que una empresa va a competir, es una combinación de fines y políticas necesarias para alcanzar sus objetivos.

La competitividad y la fuente de ganancias vienen de las ventajas que posee y explota una empresa, estas implican que la empresa posee algún tipo de recurso físico, humano, tangible o intangible, social, político o institucional, que la coloca en una posición en el mercado y le permite obtener ganancias por encima de la media.

Para enfrentar las condiciones de la competitividad y de la industria, es necesario establecer la misión y visión de la empresa, así como los objetivos y metas a corto y largo plazo que mediante estrategias que les permita llegar con éxito.

A pesar de que la mejor estrategia sea aquella que refleje sus circunstancias particulares, Porter (Capítulo 2. Estrategias competitivas genéricas, 2015) identifica tres estrategias genéricas que ayudan a lograr una posición competitiva sostenible a largo plazo y a tener un mejor desempeño que sus rivales.

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

El objetivo de las estrategias genéricas es superar a los rivales en la industria; habrá sectores industriales donde la estructura signifique que todos los integrantes obtienen altos rendimientos, y otras en donde, el éxito de una estrategia genérica apenas significará obtener rendimientos aceptables en sentido absoluto (Porter, 2015, pág. 110)

1. “El liderazgo en costos” consiste en que la empresa pueda ofrecer sus productos a un menor precio que la competencia; sin embargo, no se deben descuidar la calidad, el servicio ni otros aspectos. Esta estrategia “exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras” (Porter, 2015, pág. 110), esta estrategia protege a la empresa “contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas” (Porter, 2015, pág. 111).

2. “La diferenciación” está basada en diferenciar el producto o servicio ofrecido, creando así algo que en toda la industria se percibe como único. Tal ventaja es posible mediante el diseño o imagen de la marca, tecnología, las características; el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. “La diferenciación no sólo permite prescindir de los costes, sino que constituye el principal objetivo estratégico” (Porter, 2015, pág. 114). Conquistar la lealtad de los clientes a la marca es una parte fundamental en esta estrategia.

La diferenciación a menudo requiere la percepción de exclusividad, por lo que a veces impide tener una gran participación en el mercado. Al realizar actividades que en general resultan ser costosas como investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores, se genera un debilitamiento del liderazgo en costes; aunque cabe señalar que pueden existir sectores industriales, donde la diferenciación no sea incompatible con costes relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia (Porter, 2015, pág. 115).

3. “Enfoque o concentración” se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Está orientada a brindar un servicio excelente a un mercado particular y diseña las estrategias funcionales para ello. Se diferencia al satisfacer en mayor grado las necesidades de su mercado, al hacerlo a un menor precio o ambas. Además de que hace posible seleccionar los mercados menos vulnerables, sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil (Porter, 2015, pág. 116).

*Cuadro 1 Estrategia competitiva*

### Ventajas estratégicas

		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costes bajos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Sólo un segmento	Segmentación (enfoque)	

Fuente: Porter, Capítulo 2. Estrategias competitivas genéricas, 2015, pág. 119

El cuadro 1 muestra las diferencias entre las estrategias. La empresa que consigue la estrategia de segmentación o enfoque puede lograr rendimientos superiores al promedio en la industria. El enfoque significa puede tener una posición de costes bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas (Porter, 2015, pág. 82).

Cabe señalar que las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación se enfocan a un mercado amplio, con el objetivo de satisfacer todo un sector, mientras que la segmentación tiene un mercado limitado y objetivos específicos, es decir, se enfoca a un determinado segmento del sector para así satisfacer las necesidades de ese segmento que se dejan descubiertas por las otras estrategias.

“Desde el punto de vista de la competencia el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto” (Porter, 2015, pág. 87), y es la meta de una estrategia genérica brindar a los clientes un valor que supere su costo. Porter (2015, pág. 87) señala que es el valor, y no el costo, el que se debe utilizar para analizar la posición competitiva, debido a que las empresas tienden a incrementar el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

### 1.3 Teoría de crecimiento de la empresa de Penrose

Para Penrose el crecimiento es un proceso que ocurre en un momento de condiciones favorables, causado por la naturaleza del organismo, dando paso a un proceso de desarrollo continuo. El crecimiento llega a ser un ajuste de tamaño más apropiado para las condiciones dadas (Penrose, 1962, pág. 3).

La teoría de Penrose sobre el crecimiento de la empresa está basada en la explicación de los tipos de crecimiento, las consecuencias de cambios ocasionados por la actividad de la empresa y los efectos de dichas modificaciones. Examina las fuerzas de la naturaleza de la empresa que dan las posibilidades para emprender el negocio, y que al mismo tiempo limitan su crecimiento.

En la teoría del crecimiento de Penrose la empresa comienza con un crecimiento interno, sin fusiones ni adquisiciones. Posteriormente, la fusión es apreciada como el desarrollo de la misma teoría. Todo este análisis se hace para conocer las razones de crecimiento de la empresa (Penrose, 1962, pág. 8).

Se considera que la función de una empresa es hacer uso de los recursos productivos con el fin de ofrecer bienes y servicios de acuerdo con los planes desarrollados y llevados a cabo dentro de la empresa (Penrose, 1962, pág. 18).

#### 1.4 Alianzas Estratégicas como opción para el crecimiento de la empresa

Actualmente existe un panorama desafiante marcado por la creciente internacionalización de la economía, cambios tecnológicos acelerados, la integración de los sectores de actividad y la constante entrada de nuevos competidores en los mercados; aquella empresa que no sea capaz de hacer frente a tales desafíos corre el riesgo de desaparecer del mercado. Situaciones como la internacionalización presente en muchos sectores y el acelerado progreso tecnológico son algunas de las principales razones por las cuales una empresa puede recurrir a formar alianzas estratégicas (Ariño, 2007, pág. 40).

Una empresa puede necesitar utilizar sus recursos y capacidades de una manera más eficiente, y en ocasiones requiere recursos con los cuales no cuenta. Estas situaciones pueden ser solucionadas a través de alianzas estratégicas.

Las Alianzas Estratégicas (AE) pueden ser entendidas como “un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” (Ariño, 2007, pág. 41), dicho de otro modo, tales acuerdos entre empresas buscan lograr ventajas competitivas<sup>2</sup>, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Las AE pueden ser utilizadas como herramientas de crecimiento y desarrollo para ampliar el alcance de la empresa, para fortalecer algún área o departamento, o lograr objetivos que resultan más complicados, tardados o costosos de realizarse individualmente. Algunos de los objetivos posibles a través de alianzas estratégicas que identifica Ariño (2007, pág. 42) son:

---

<sup>2</sup> Tales como la capacidad de producción, calidad, crédito, precio, servicio, diseño, imagen e información.

- Reducir costes y obtener economías de escala
- Ganar acceso a nuevos mercados
- Ganar acceso a nuevas tecnologías
- Bloquear a la competencia
- Desarrollar capacidades nuevas
- Reducir riesgos
- Cumplir con requisitos gubernamentales

#### 1.5 Matriz de producto/mercado o de crecimiento de Ansoff

La matriz de Ansoff<sup>3</sup> es una herramienta de análisis “sobre planificación estratégica y mercado, que permite a los directivos la formulación de estrategias para el diseño del crecimiento a futuro de la empresa” (Ansoff, 1957) tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019).

La matriz de Ansoff permite a las empresas el desarrollo de una estrategia que permite moverse en torno a dos (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019).direcciones :

1) Expansión del negocio e innovación de las actividades actuales, la cual busca crear una decisión de “gestión alternativa para poder ampliar el negocio con estrategias de penetración de productos ya existentes en el mercado otras como estrategias para el desarrollo de nuevos productos para mercados ya conocidos, y finalmente estrategias para desarrollo de nuevos mercados tanto por reorientación de segmentos o expansión geográfica (Gurcaylilar-Yenidogan & Aksoy, 2017) tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 944).

2) Diversificación hacia nuevos negocios, (Gurcaylilar-Yenidogan & Aksoy, 2017) tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 944) siendo la más compleja, se considera como “una reestructuración completa de las actividades de negocio de la

---

<sup>3</sup> La matriz de producto/mercado o de crecimiento de Ansoff, fue desarrollada por Igor Ansoff en 1957, e incorporada en su artículo “Strategies for Diversification”.

empresa que son completamente diferentes a las actuales, muchas veces desde cero, con el fin de alcanzar nuevas líneas de negocio y mejorar sus oportunidades en el mercado con nuevos grupos de clientes”

*Cuadro 2 Matriz de dirección del crecimiento Ansoff*

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	(1) PENETRACIÓN DE MERCADO	(2) DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	(3) DESARROLLO DE MERCADOS	(4) DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Armijos, Aymara, & Rojas (2019, pág. 946-947)

A continuación, se describen las cuatro diferentes estrategias del producto/mercado propuestas en el cuadro 2 por Ansoff:

1) Penetración de mercado: “Según (Ansoff, s.f., pág. 114), esta busca generar un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa sin desviarse de la estrategia original del mercado objetivo de los productos” tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 947).

2) Desarrollo del mercado: “Según Ansoff, s.f., (pág. 14) es una estrategia que consiste en la adaptación de una línea ya existente de productos de una empresa, es decir generando modificaciones en las características del producto, buscando así introducirlos en mercados desconocidos para la empresa, en nuevas regiones geográficas”, tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 948).

3) El desarrollo de productos: sucede cuando la empresa pretende mantener su misión actual y desarrollar productos que cuenten con características nuevas y diferentes, mejorando en gran manera el rendimiento de la empresa (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 948).

4) Diversificación: “Se puede decir que esta es la propuesta estratégica definitiva. Sugiere una salida por ambas partes, la línea de productos actual y el mercado existente, pero conlleva un mayor reto, ya que implica el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente” (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 949).

Las empresas requieren conocer y adaptar sus productos a los constantes cambios que ocurren en los mercados. Siendo necesario el desarrollo de estrategias que den lugar a una innovación en el mercado existente o el no explotado con productos innovadores (De Waal, 2016) tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019).

En este capítulo se vieron varias definiciones de estrategia que, complementado con la teoría de competitividad de Porter, se formula el concepto de estrategia competitiva y que consiste en buscar una posición competitiva favorable y que sea rentable en la industria, el cual resulta clave para lograr los objetivos de este trabajo.

Se señaló la importancia de contar con una planeación estratégica para alcanzar los objetivos de la empresa, permitiéndole ser más competitiva. Penrose menciona en su teoría de crecimiento de la empresa que el crecimiento comienza por ser orgánico y eventualmente las fusiones y adquisiciones pasan a tener una mayor importancia en el crecimiento de la empresa, cuestiones de gran utilidad para el desarrollo del capítulo 2.

Para entender mejor las alianzas estratégicas y poder realizar un análisis sobre estas en el capítulo 3, África Ariño señala que estas son acuerdos entre dos o más empresas que comparten intereses en común, comparten recursos sin conocer los resultados que se obtendrán. Finalmente se explicó como la matriz de Ansoff sirve para determinar estrategias dirigidas a una expansión de la empresa o una diversificación, análisis que se empleará en el capítulo 4.

## Capítulo 2. Análisis histórico de Grupo Comercial Chedraui

En este capítulo se abordan los aspectos generales de Chedraui que pretenden un mejor entendimiento sobre cómo se forma y define dicha empresa. Para conocer mejor el crecimiento que ha experimentado la empresa se hizo uso de la teoría de crecimiento de Edith Penrose, quien concibe tres aspectos: crecimiento orgánico, por fusiones y adquisiciones, y a través de alianzas estratégicas. Por último, se describe la logística de operaciones que implementa Chedraui, la cual resulta de suma importancia para determinar la eficiencia operativa.

### 2.1 Definición de GCC

Grupo Comercial Chedraui, S.A.B de C.V., (GCC), mejor conocido como con el nombre comercial de *Chedraui*, es una sociedad controladora de empresas dedicadas a la comercialización de diversos artículos a través de tiendas de autoservicio. Cuenta con tiendas de autoservicio multiformato con operaciones en México y los Estados Unidos. Adicional a su operación de autoservicios, tiene una división inmobiliaria para la operación de centros comerciales.

Sus tiendas se localizan en 25 estados en todo México, donde ofrecen una gran variedad de productos. También, operan tiendas en el Suroeste de los Estados Unidos vendiendo productos perecederos y abarrotes principalmente a los clientes de origen hispano y, en particular, a la población Mexicoamericana. Al 31 de diciembre de 2020, operaba 321 tiendas de autoservicio en México bajo sus cuatro formatos de tienda de autoservicio: Tiendas Chedraui, Súper Chedraui, Súper Che y Supercito, y cuenta con 7 centros de distribución. En los Estados Unidos cuenta con 123 tiendas bajo dos formatos de tienda (*El Super y Fiesta*). Su equipo está integrado por 52,149 colaboradores, según el Informe Anual 2020 de Chedraui.

## 2.2 Origen y desarrollo de Chedraui

Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V. fue constituida en la ciudad de Xalapa-Enríquez Veracruz el 23 de abril de 1987; cuyo domicilio social se encuentra ubicado en Privada de Antonio Chedraui Caram No. 248, Colonia Encinal, 91180, Xalapa, Veracruz, México.

El origen del negocio se remonta a 1920, con la apertura de una tienda de venta de autoservicio en Xalapa, Veracruz, por parte del Sr. Lázaro Chedraui Chaya y la Sra. Anita Caram de Chedraui, matrimonio de origen libanés que dirigía y administraba la tienda, la cual llevó el nombre de “El puerto de Beyrouth”. En 1929, el nombre se cambia por “Casa Chedraui: La única de confianza”. Y en 1961, se modifica nuevamente a “Almacenes Chedraui” (Chedraui, 2020, pág. 32).

En 1970, se inauguró la primera tienda grande, multidepartamental en Xalapa, Veracruz. Previo a ese año, la tienda ofrecía telas, ropa y artículos de costura, todo ello bajo la dirección de diversos miembros de la familia Chedraui. Durante los siguientes 10 años, se inauguraron otras tiendas en Veracruz, Villahermosa, Coatzacoahuac y Xalapa, también Grupo Chedraui incursionó en otros formatos de tiendas de autoservicio (Chedraui, 2020, pág. 32).

Para 1985, las seis tiendas existentes se fusionaron en la sociedad Tiendas Chedraui, S.A de C.V. y empezaron la apertura de centros comerciales en México. A partir de mediados de la década de los noventa, Grupo Chedraui ha concentrado sus esfuerzos en la actividad de autoservicios. En 1995, realizó su primera inversión en Bodega Latina, la sociedad que opera El Super, una tienda de autoservicios en California que se enfoca en el consumidor hispano, principalmente en el Mexicanoamericano. Actualmente, Grupo Chedraui controla el 89.99% del capital social de Bodega Latina y el remanente es propiedad de socios minoritarios que en lo individual no tienen más del 2.96% de participación (Chedraui, 2020, pág. 32).

En 2005, adquirieron 29 tiendas de Carrefour en México lo cual permitió ampliar su presencia a zonas donde antes era limitada. También, se incorporaron a la línea de negocios los supermercados Súper Chedraui. En 2007, se implementó una política

de crecimiento agresiva, teniendo lugar la apertura de 27 tiendas Chedraui y Súper Chedraui en México. En 2008, la subsidiaria Bodega Latina adquirió e incorporó siete tiendas Gigante en el suroeste de Estados Unidos a la cadena “El Super” (Chedraui, 2020, pág. 32).

En abril de 2010, Grupo Comercial Chedraui (GCC) realiza su Oferta Pública inicial de Acciones (OPI), con lo que se convierte en una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. Ese mismo año, por medio de Bodega Latina se adquieren 10 tiendas de autoservicio a Fiesta Mexicana Market LP y Fiesta Warehouse LLC, ubicadas en la parte centro y sur de Los Angeles, California, en EU, bajo la marca “Fiesta Foods”, y 3 tiendas a Centro Comercial Californiano, S.A. de C.V. en Baja California. De igual manera en 2012 Bodega Latina adquiere 8 tiendas de autoservicio a Value Plus en EU, todas se incorporarían al formato de El Super (Chedraui, 2020, pág. 32).

En 2018 Bodega Latina Corporation, Subsidiaria de GCC, adquirió la compañía Fiesta Mart, L.L.C, Compañía que operaba 63 tiendas de supermercados en el estado de Texas, Estados Unidos, dicha operación fortalece la presencia del grupo en Estados Unidos, colocando a Bodega Latina como la primera cadena de supermercados dedicada a atender al público mexicoamericano de primera, segunda y tercera generación en la Unión Americana (Chedraui, 2020, pág. 32). Para el año 2020, GCC publica su primer Informe Anual Sustentable (correspondiente al ejercicio 2019).

Cabe señalar, que siendo una de las cadenas de autoservicios más grandes de México, es una empresa familiar que ha pasado de generación en generación. Lo que ha permitido que la familia Chedraui Obeso acumule una gran riqueza, apareciendo en las listas del ranking *Millonarios Mexicanos* en varias ocasiones; “Según Forbes, la familia Chedraui Obeso posee un patrimonio neto que asciende a los mil 060 millones de dólares, cifra que los coloca en el puesto número 27 del ranking *Millonarios Mexicanos 2021*” (Infobae, 2021).

Actualmente Alfredo Chedraui Obeso es Presidente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui. Siendo el accionista mayoritario al poseer 30.3% de

las acciones de la empresa. José Antonio Chedraui Eguía es el CEO de la empresa, quien asumió el cargo en 1995, a la edad de 28 años (Infobae, 2021).

*Cuadro 3 Línea de tiempo de eventos más relevantes de Chedraui*

1920	Apertura de “El Puerto de Beyrouth” la primera tienda en Xalapa, Veracruz.
1970	Se inaugura en Xalapa, la primera tienda grande de autoservicio Chedraui
1985	La fusión de 6 tiendas de autoservicio da origen a Tiendas Chedraui, S.A. de C.V. Comienza la apertura de centros comerciales en México.
1987	El 23 de abril, Grupo Comercial Chedraui S.A..B de C.V. se constituye como sociedad controladora en la ciudad de Xalapa – Enríquez Veracruz.
1997	Abre la primera tienda El Super, en la ciudad de Los Ángeles California enfocada en el consumidor hispano.
2005	Se adquieren 29 tiendas de Carrefour en varios estados de la República Mexicana. Nuevo formato “Súper Chedraui”, enfocado en ciudades con poblaciones de al menos 25,000 habitantes o como complemento para grandes ciudades.
2008	Bodega Latina compra a Gigante siete tiendas en el suroeste de Estados Unidos, las cuales incorpora a la cadena El Super.
2010	Bodega Latina adquiere Fiesta Mexicaca Market LP y Fiesta Warehouse LLC, 10 tiendas de autoservicio en Los Ángeles, California en los Estados Unidos, bajo la marca Fiesta Foods, que incorpora al formato El Super. En México se adquieren tres tiendas pertenecientes a Centro Comercial Californiano, S.A. de C.V. en Baja California. Grupo Comercial Chedraui realiza su OPI, convirtiéndose en una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.
2012	Bodega Latina compra a Value Plus 8 tiendas de autoservicio en los Estados Unidos, los incorpora a la operación de El Super.
2018	Bodega Latina adquiere la compañía Fiesta Mart, L.L.C., que operaba 63 tiendas de supermercados en el estado de Texas, Estados Unidos.
2020	Grupo Comercial Chedraui publica su primer Informe Anual Sustentable.

Fuente: Elaboración propia con datos de Reporte Anual de Chedraui 2020.

### 2.3 Filosofía y valores de su desarrollo

De acuerdo con lo publicado en su página de internet, Chedraui se rige bajo un código de ética el cual aplica para todos sus colaboradores y sus filiales; así como cualquier prestador de servicios que tenga relación comercial con la empresa.

A continuación, se muestra la imagen corporativa de Chedraui y algunos de los puntos más relevantes mencionados en el Reporte Anual 2020 de Chedraui, que la empresa considera le han permitido tener un crecimiento sustentable; es decir, seguir creciendo económicamente desde su constitución:

Misión:

*“Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio”.*

Visión:

*“Empresa institucional líder en su ramo, que mantiene vigente, en el tiempo y a través de las personas, los valores fundamentales con los cuales se creó la primera tienda”.*

Valores Chedraui:

Los valores institucionales de la empresa son:

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Orientación a Resultados

Chedraui también menciona algunos medios que considera necesarios para alcanzar su Misión y Visión a los Procesos Clave de Éxito:

- Participación comprometida de su gente
- Vender los productos al precio más bajo del mercado
- Surtido óptimo con productos de calidad
- Costo de proveedor más bajo
- Distribución eficiente
- Atención personalizada en áreas de servicio a clientes
- Tiendas limpias, cómodas y bien señalizadas
- Rentabilidad para los accionistas

Chedraui considera que el objetivo es establecer normas de conducta y promoverlas entre todos los colaboradores, para propiciar un desempeño eficaz y ético de sus funciones y responsabilidades, y establecer así una cultura basada en los valores fundamentales que han sustentado el desarrollo y crecimiento de la empresa desde su inicio.

Dentro de los compromisos que Grupo Chedraui establece se contemplan sus clientes, sus proveedores, colaboradores, accionistas, la comunidad, las autoridades, la competencia y la industria.

Retomando el tema de competitividad de Porter, es necesario establecer un código de ética dentro de una empresa y conocer bien la filosofía sobre la cual se sustentan todas las actividades y relaciones en torno a la empresa, ayudan a obtener mejores resultados y un mayor crecimiento. El conocimiento y claridad sobre cómo una empresa se define permite implementar estrategias adecuadas para seguir trabajando en alcanzar sus objetivos, evitando que la empresa destine recursos en acciones que le alejen de sus objetivos e inclusive no le permitan permanecer compitiendo en el mercado.

#### 2.4 Segmentos de negocio

Grupo Comercial Chedraui opera tres diferentes líneas de negocio: Autoservicios en México, Autoservicios en Estados Unidos y un Segmento Inmobiliario.

##### *Autoservicios en México*

El sector de autoservicios en México cuenta con cuatro formatos de tienda y un concepto llamado "Selecto", cada formato está dirigido a necesidades de diferentes nichos de mercado, así como diferentes segmentos de la población. Para el 30 de diciembre de 2020, este segmento cuenta con 321 unidades, las cuales se dividen en dos grandes grupos, los hipermercados (Tiendas Chedraui y Súper Chedraui) y los de proximidad (Super Che y Supercito).

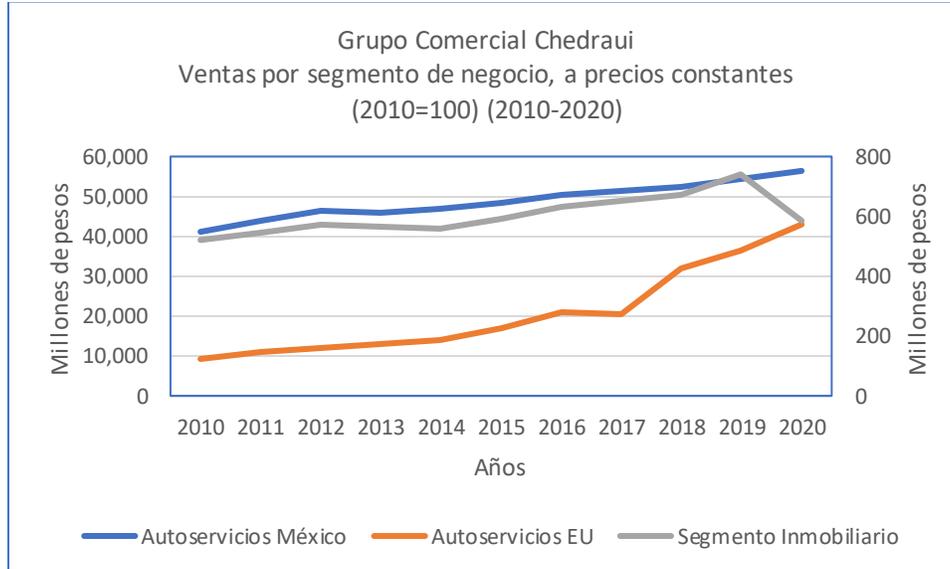
### *Autoservicios en Estados Unidos*

Las operaciones de los autoservicios están enfocadas al mercado hispano y particularmente a las comunidades Mexicoamericanas de los estados de California, Nevada, Arizona, Nuevo México y Texas, para diciembre de 2020 se contaban con 64 tiendas El Super y 59 tiendas Fiesta distribuidas en tres ciudades de Texas. Todas sus operaciones de autoservicios en Estados Unidos son realizadas por Bodega Latina, administradas y fondeadas de forma independiente de las operaciones en México.

### *Segmento inmobiliario*

El segmento Inmobiliario es responsable de la administración de los inmuebles, propios y arrendados, el desarrollo y administración de tiendas y área arrendable existente y proyectada, así como la expansión, construcción y remodelación de sus tiendas en México.

*Gráfica 1 Ventas por segmento de negocio, a precios constantes (2010-2020).*



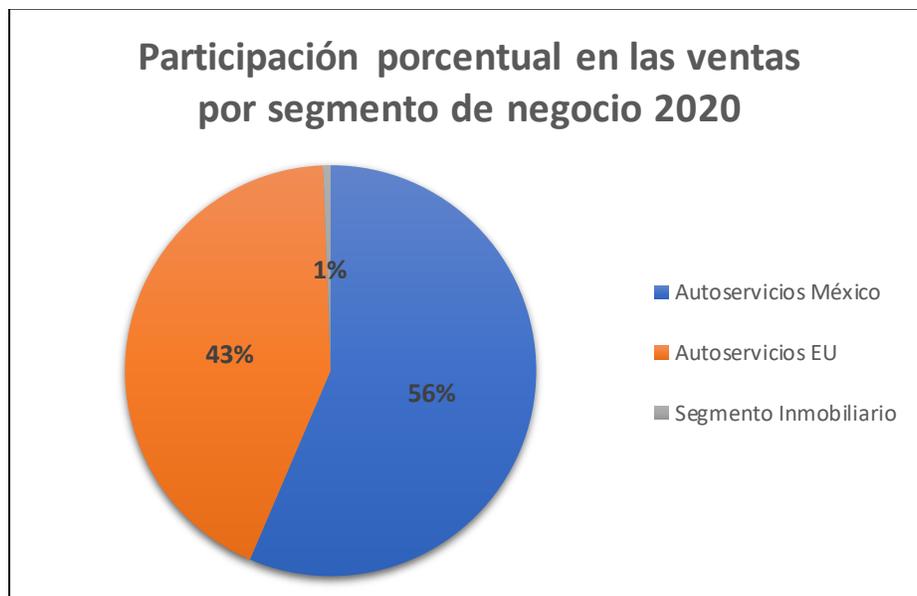
Fuente: Elaboración propia con datos de Reportes Anuales de Chedraui

En la gráfica 1 se muestran las ventas para los tres segmentos de negocio de Chedraui a precios constantes, las ventas para los autoservicios en México en términos reales crecieron 37% pasando de \$41,125 millones de pesos en 2010 a \$56,396 millones de pesos en 2020; las ventas que muestran un mayor crecimiento

en términos reales son las de los autoservicios en Estados Unidos con 365%, para 2010 sus ventas eran de \$9,251 millones de pesos, tras la adquisición de las tiendas Fiesta Mart de 2018, se logró obtener \$42,978 millones de pesos para el año 2020. El segmento inmobiliario creció 12%, pasando de \$521 millones de pesos en 2010 a \$582 millones en 2020, si bien los ingresos cayeron en el 2020, ello se debió a la reducción en los pagos de rentas a causa del Covid-19. Las ventas totales en términos reales crecieron 96% pasando de \$50,897 millones de pesos en 2010 a \$99,957 millones de pesos en 2020 (Chedraui, s.f.).

En la gráfica 2 se muestra la participación de cada segmento en las ventas netas del 2020. El segmento de Autoservicios en México muestra una mayor participación 56%; seguido por los Autoservicios en Estados Unidos con 43%, la participación de este segmento ha aumentado significativamente en pocos años debido a las adquisiciones de tiendas, para el año 2009 estas apenas representaban el 18%. Claramente los segmentos de mayor importancia en ventas son los de autoservicios los cuales en conjunto para 2020 representan el 99%. El segmento inmobiliario en todo el periodo estudiado siempre ha representado el 1% de participación en las ventas de la empresa.

*Gráfica 2 Participación porcentual en las ventas por segmento de negocio 2020*



Fuente: Elaboración propia con datos de Reporte Anual de Chedraui 2020

## 2.5 Crecimiento de la empresa según Penrose

El crecimiento de la empresa representa un elemento fundamental que sirve para lograr una posición competitiva en el mercado. Tal posición se logrará al concentrar los esfuerzos y recursos en acciones encaminadas a los objetivos particulares de cada empresa; es decir, a través del uso de estrategias es que se evita que la empresa se estanque, creciendo así en diferentes aspectos que puedan resultarle favorable en el futuro.

Penrose (1962, pág. 3) concibe al crecimiento como un proceso que ocurrirá en un momento de condiciones favorables, causado por la naturaleza del organismo, convirtiéndose en un proceso de desarrollo continuo. El crecimiento llega a ser un ajuste de tamaño más apropiado para las condiciones dadas.

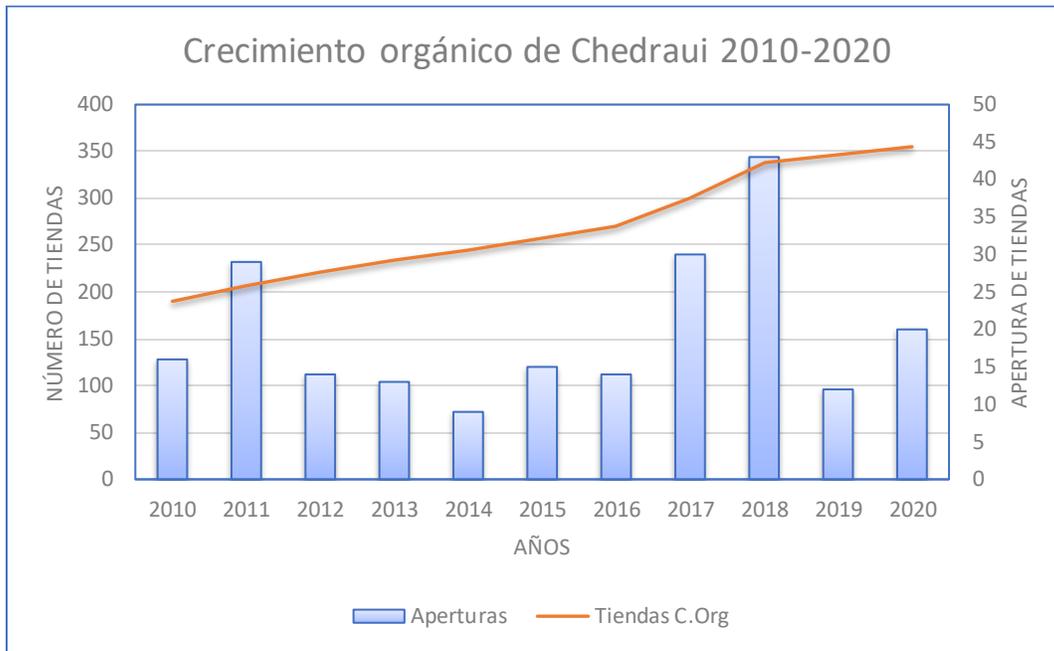
A continuación, se aplica la clasificación de los tipos de crecimiento de la empresa según Penrose para el caso de Chedraui, compuesta por el crecimiento orgánico, fusiones y adquisiciones, y alianzas estratégicas.

### 2.5.1 Crecimiento orgánico de Chedraui 2010-2020

El crecimiento orgánico, se refiere al crecimiento que realiza la empresa por sus propios medios, sin hacer compras de otras empresas. La empresa hace una gestión con el aprovechamiento de sus recursos (Penrose, 1962, pág. 140).

A partir del año 2007, Chedraui estableció una política de crecimiento agresivo y cada año ha cumplido con el propósito de abrir nuevas tiendas en distintas zonas tanto en México como en Estados Unidos. Las nuevas aperturas ocurrieron principalmente en México, lo que permitió establecerse en nuevas zonas de la República Mexicana, fortalecer su presencia y mejorar su posición en el mercado de autoservicios. En el periodo estudiado considerando sólo al crecimiento orgánico (gráfica 3), las tiendas pasaron de 190 en 2010 a 355 en 2020, es decir, tuvo un crecimiento de 100%; el año 2018 fue el más importante de su crecimiento orgánico con la apertura de 43 nuevas tiendas.

Gráfica 3 Crecimiento orgánico de Chedraui 2010-2020



Fuente: Elaboración propia con datos de informes anuales de Chedraui

En su Reporte Anual (2020, pág. 21) Chedraui menciona que su estrategia de crecimiento depende de la disponibilidad de financiamiento, contemplan líneas de crédito con algunos bancos mexicanos y extranjeros. Por otra parte, los planes de expansión y modernización se pretenden apoyar en el efectivo generado internamente por sus operaciones y de ser necesario, se recurre a deuda bancaria y emisión de certificados bursátiles o bonos en los mercados de capitales nacionales e internacionales.

#### 2.5.2 Crecimiento por fusiones y adquisiciones 2010-2020

Las fusiones o adquisiciones, son las compras de empresas del mismo u otro sector para aumentar sus recursos y crecimiento (Penrose, 1962, pág. 140); en una fusión, la transacción realizada hace que los activos de una o más empresas sean combinados formando una nueva empresa y en una adquisición se toma el control mediante la compra de una empresa por parte de otra, para influir en la toma de decisiones de esta o para incorporarse completamente sus activos (Tamayo & Piñeros, 2007, pág. 38).

El crecimiento fusiones y adquisiciones de otras cadenas también ha representado parte de las acciones que Chedraui ha implementado, aunque con menor frecuencia que su crecimiento orgánico. En el periodo 2010-2020 no se realizaron fusiones, las adquisiciones efectuadas se resumen de la siguiente manera:

- En 2010 se adquieren 10 tiendas de autoservicio bajo la marca “Fiesta Foods” en los Estados Unidos, 3 tiendas a Centro Comercial Californiano, S.A de C.V. en Baja California.
- En 2012 se adquieren 8 tiendas a Value Plus en los Estados Unidos
- En 2018 se adquieren 63 tiendas de “Fiesta Mart” en los Estados Unidos
- En 2020 se adquiere la operación de 5 tiendas a Organización Soriana, S.A..B de C.V. (“Soriana”) en cuatro estados de la República Mexicana.

La mayor parte de las adquisiciones realizadas fueron en Estados Unidos, operaciones llevadas a cabo bajo la subsidiaria Bodega Latina, las cuales serían incorporadas al formato El Super. Para la adquisición de 2018 las tiendas adquiridas llevarían el nombre de “Tiendas Fiesta” (Chedraui, 2020), la tabla 1 muestra el crecimiento de tiendas que tuvo Chedraui, tanto por la apertura de tiendas como por las adquisiciones.

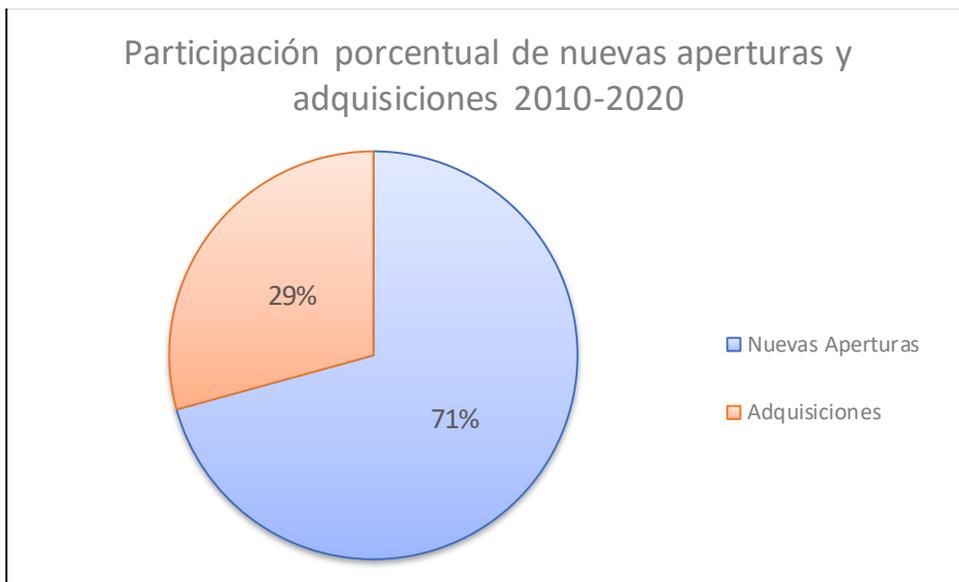
*Tabla 1 Crecimiento de tiendas de Chedraui 2010-2020*

Años	Nuevas Aperturas	Adquisiciones	Total de tiendas
2010	16	13	190
2011	29	0	219
2012	14	8	243
2013	13	0	256
2014	9	0	265
2015	15	0	278
2016	14	0	292
2017	30	0	321
2018	43	63	422
2019	12	0	431
2020	20	5	444

Fuente: elaboración propia con datos de informes anuales de Chedraui

Ambos tipos de crecimiento conforman una parte importante de las acciones tomadas por Chedraui (gráfica 4), en México predominan las nuevas aperturas, mientras que las adquisiciones lo hacen en Estados Unidos. Con su crecimiento orgánico se obtuvieron 215 tiendas, mientras que las adquisiciones aportaron 89 tiendas, lo cual representó el 71% y el 29% respectivamente. Tal estrategia ha tenido buenos resultados, puesto que los cierres de tiendas han sido muy pocos.

*Gráfica 4 Participación porcentual de nuevas aperturas y adquisiciones 2010-2020*



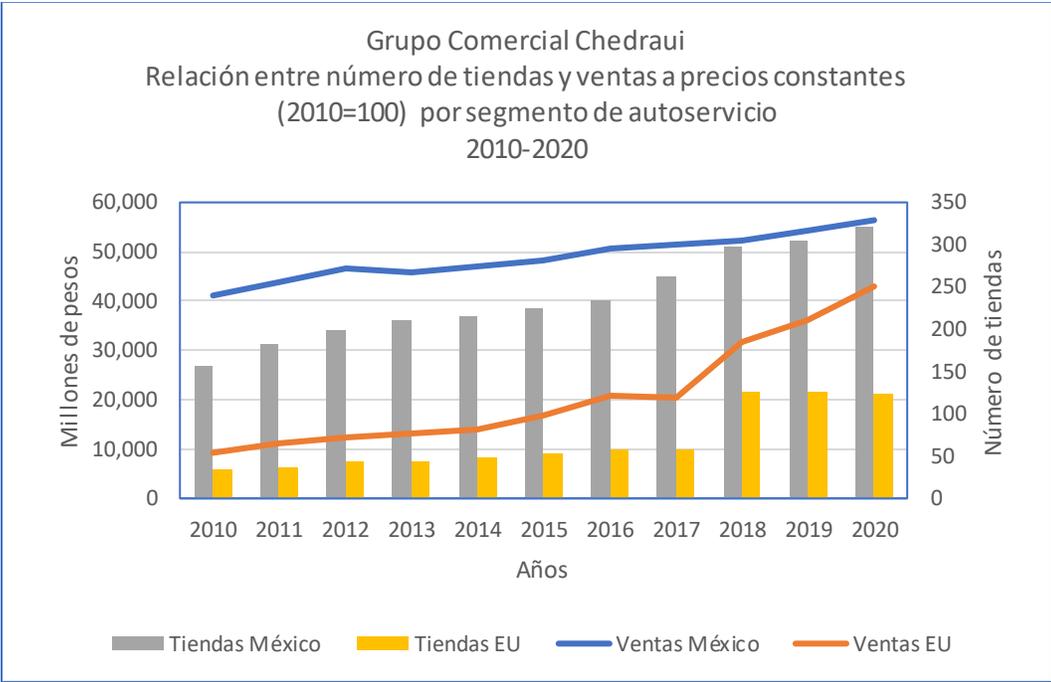
Fuente: Elaboración propia con datos de Reportes Anuales de Chedraui

En la gráfica 5 se aprecian las ventas generadas en los autoservicios de México y de Estados Unidos en relación con las tiendas en cada país. A pesar de que cada año se abrieron nuevas tiendas en México, las ventas no muestran un incremento muy significativo, en ningún año, para 2010 las ventas en México con 156 tiendas fueron de \$41 mil millones de pesos, los cuales pasaron a \$56 mil millones en 2020 con 321 tiendas, es decir las ventas se incrementaron en 37% en términos reales, a pesar de que el número de tiendas se incrementara en 105%.

Para el caso del segmento de autoservicios de Estados Unidos ocurre lo contrario, para el año 2010 las ventas en términos reales fueron de \$9 mil millones de pesos con 34 tiendas, para 2020 las ventas fueron de \$42 mil millones de pesos con 123 tiendas, es decir, las ventas aumentaron 364% mientras que el número de tiendas

lo hizo en 261%. Cabe destacar que para 2017 las ventas en términos reales fueron de \$20 mil millones de pesos y en solo tres años las ventas se incrementaron en 109%, esto debido a la adquisición de las tiendas de la cadena Fiesta Mart en 2018 (Chedraui, s.f.).

Gráfica 5 Relación entre el número de tiendas y ventas a precios constantes por segmento de autoservicio 2010-2020

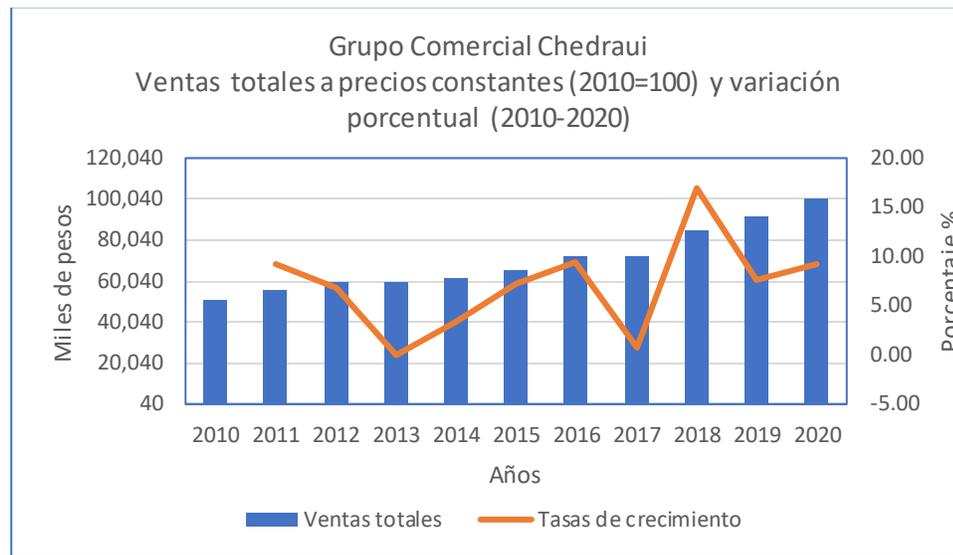


Fuente: Elaboración propia con datos de Reportes Anuales de Chedraui

Los datos muestran que Chedraui obtiene mayores ventas de sus adquisiciones de tiendas en Estados Unidos, en parte se debe a que las operaciones de las tiendas El Super y Fiesta se realizan en dólares, consiguiendo en 2020 ventas totales en términos reales de \$99 mil millones de pesos (Chedraui, s.f.).

Como se puede apreciar en la gráfica 6, las operaciones de Chedraui han generado incrementos constantes en sus ventas, en el año 2018 se presentó la mayor tasa de crecimiento que fue de 16.9%, mientras que sólo en 2013 se presentó una tasa negativa de -0.02%.

Gráfica 6 Ventas totales a precios constantes y variación porcentual (2010-2020)



Fuente: Elaboración propia

Las acciones llevadas a cabo han permitido un continuo crecimiento de la empresa, así como una expansión de sus tiendas a zonas tanto en México como Estados Unidos, donde antes tenían una presencia limitada.

### 2.5.3 Crecimiento por Alianzas Estratégicas

Las alianzas son estratégicas entre empresas para un beneficio común, tema que se verá con mayor detalle en el capítulo 3.

En el cuadro 4 se muestra un resumen de las diferentes vías por las cuales ha crecido Chedraui a partir del año 2010. Claramente el crecimiento orgánico ha sido el más constante con la apertura de nuevas tiendas tanto en México como en Estados Unidos, así también se han creado nuevos formatos de tienda para México, los cuales se verán en el capítulo 3.

Cuadro 4 Vías de crecimiento de Chedraui según clasificación de Penrose

Crecimiento vía [...]			
Año	Orgánico (inversiones propias)	Externo (fusiones y adquisiciones)	Alianzas estratégicas
2010	16 Nuevas tiendas	Adquisición de 13 tiendas “Fiesta Foods” en EU	
2011	29 Nuevas tiendas Nuevo concepto “Selecto”		
2012	14 Nuevas tiendas	Se adquieren 8 tiendas “Value Plus” en EU	Consubanco
2013	13 Nuevas tiendas		
2014	9 Nuevas tiendas		
2015	15 Nuevas tiendas		
2016	14 Nuevas tiendas Nuevo Formato Súper Che		Comer Shop Western Union Mercadoni
2017	30 Nuevas tiendas Nuevo Formato Supercito		
2018	43 Nuevas tiendas	Se adquieren 63 tiendas “Fiesta Mart” en EU	Samsung Electronics México
2019	12 Nuevas tiendas		Banco Azteca Bankaya
2020	20 Nuevas tiendas	Se Adquieren 5 tiendas de Organización Soriana en México	Smartfish Uber Citibanamex

Fuente: Elaboración propia

En el crecimiento externo no se presentó ninguna fusión en el periodo 2010-2020 por parte de la empresa; las adquisiciones realizadas tuvieron lugar principalmente en Estados Unidos, siendo la de mayor importancia la adquisición de 63 tiendas de “Fiesta Mart” en 2018 además de ser donde se muestra un mayor incremento en las ventas en muy poco tiempo.

Las alianzas estratégicas han sido con empresas, que como se verá más adelante, permiten ofrecer nuevos servicios a los clientes, además de brindar la oportunidad para acceder a nuevas tecnologías.

Al estudiar el crecimiento que ha mostrado la empresa Chedraui, se aprecia la decisión de crecer y absorber a otras tiendas en lugar de ser absorbida. Muestra un gran desempeño tras realizar adquisiciones, acción que se refuerza con su crecimiento orgánico y con las alianzas estratégicas.

## 2.6 Logística de operación

Parte fundamental de la estrategia logística y de eficiencia operativa de Chedraui, son los Centros de Distribución (Cedis); todas las tiendas en México son abastecidas desde alguno de sus siete Cedis.

*Cuadro 5 Ubicación y características principales de los Cedis de Chedraui 2020*

Estado	Extensión	Capacidad de atención	Docks
Zumpango, Estado de México	59,100 m <sup>2</sup>	310 tiendas	188
Villahermosa, Tabasco	56,493 m <sup>2</sup>	125 tiendas	182
Monterrey, Nuevo León	883 m <sup>2</sup>	18 tiendas	16
Guadalajara, Jalisco	10,386 m <sup>2</sup>	38 tiendas	30
La Paz, Baja California Sur	506 m <sup>2</sup>	18 tiendas	6
Cancún, Quintana Roo	4,807 m <sup>2</sup>	32 tiendas	20
Veracruz, Veracruz	11,087 m <sup>2</sup>	45 tiendas	54

Fuente: Informe Anual de Chedraui 2020

Los Cedis de Chedraui se manejan bajo operaciones de tipo *cross-docking*, es decir, que el producto recibido en el Cedis no requiere ser almacenado antes de llegar a la tienda para poder ser adquirida por el cliente. En 2020, bajo operaciones de este tipo se realizó la distribución del:

- 82.12% de la mercancía seca
- 55.40% de los productos perecederos
- 68.25% de las frutas y verduras

Para que el producto pueda ser llevado de los Cedis a las tiendas y posteriormente adquiridas por el cliente, es de gran importancia que las entregas sean oportunas y efectivas respecto a los costos; por ello la necesidad de contar con una buena planeación de logística.

A continuación, se menciona la logística manejada por Chedraui y los eventos más relevantes que han permitido la eficiencia de operaciones en su cadena de suministro.

#### 2.6.1 Logística de proveedores/abastecimiento

Los productos que serán comercializados en las tiendas de Chedraui son entregados a los distintos cedis por proveedores que generalmente se encuentran cerca de los puntos de distribución, la empresa puede clasificar a sus proveedores como locales (aquellas empresas con sus propios Cedís en la misma ciudad donde piensan entregar sus productos) y centrales (proveedores con mercancía más variada con central en otra ciudad o estado).

Cabe señalar que Chedraui busca tener una amplia variedad de proveedores, evitando la exclusividad con alguna marca, de tal manera que le es posible tener una gran variedad de productos.

Previo a la entrega, Chedraui establece una logística de mercancía, atendiendo cuestiones de código de barra, requisitos de etiquetado, recepción de mercancías y devoluciones, definiendo los lineamientos a tomar en cuenta por los proveedores, y cumplir con los estándares de calidad.

En su portal web Chedraui brinda una guía orientada a explicar y definir los términos de recepción de mercancías del proveedor a los cedis. Entre las ventajas de esta operación directa menciona:

- Entrega de la mercancía en un solo lugar, generando ahorros y facilidades de plazo (entrega y pago).
- Recibo expedito y ágil, y facilidad del proceso por el sistema de citas.
- Eliminación de movimientos de rechazos individuales en las distintas tiendas de Chedraui
- Llegada oportuna de los productos al punto de venta

## 2.6.2 Logística de Centros de Distribución/ transporte

Toda la mercancía se recibe en un alguno de sus Cedis, posteriormente se distribuye mediante rutas de entrega establecidas a todas la tiendas apenas el transporte se llena. Los vehículos de entrega llenos permiten tener una eficiencia en los costos de distribución. Algunos vehículos se dividen en secciones refrigeradas y no refrigeradas, para el acomodo de productos perecederos como de abarrotos secos mediante órdenes, dividiéndose en perecederos o secos (Opportimes, 2018).

Para las entregas, Chedraui utiliza a transportistas externos. Con ellos se negocian anualmente los costos, volumen y tiempos de entrega para cada ruta, además se establecen los acuerdos con las especificaciones del transporte (Opportimes, 2018).

Existe una confianza de las operaciones de su Cedis, por lo cual, no se toma inventario por parte de las tiendas sobre los envíos de los Cedis, con ello se genera eficiencia de logística y cadena de abastecimiento adicionales.

## 2.6.3 Logística de tienda

Los productos que ofrece Chedraui en sus tiendas se dividen en siete áreas comerciales, tienen ligeras variaciones en función del formato de tienda.

*Cuadro 6 Productos por áreas comerciales*

Perecederos	Ropa	Mercancías Generales	Electrónica	Productos de gran consumo	Alimentos
-Frutas y Verduras -Salchichonería y Lácteos -Carnes -Pescados y Mariscos -Aves -Congelados -Tortillería -Alimentos preparados -Panadería	-Niñas -Damas -Lencería y Corsetería -Bebés (Ropa y Accesorios) -Caballeros -Niños -Blancos -Telas -Mercería -Zapatería	-Frutas y Verduras -Muebles -Ferretería -Papelería -Juguetería -Hogar -Decoración -Accesorios autos -Jardinería -Entretenimiento -Deportes	-Audio/Video -Línea Blanca -Enseres menores -Muebles -Cómputo -Telefonía	-Comestibles -No comestibles -Vinos y Licores -Perfumería -Farmacia	-Alimentos preparados -Fuentes de sodas -Panadería -Tortillería

Fuente: Página web de Chedraui consultada 13 de junio 2021

#### 2.6.4 Logística de entrega

Chedraui ofrece al cliente dos distintas maneras de acceder a los productos que se comercializan en sus autoservicios: la primera, donde el cliente se abastece al visitar cualquier tienda de la cadena que se ajuste a sus necesidades, y la segunda, a través del comercio electrónico, servicio ofrecido por distintos medios, mediante su página web, su aplicación móvil y aplicaciones de terceros.

Para los medios de entrega, cuenta con servicio pick up y entrega a domicilio, donde también las alianzas con terceros posibilitan este último.

*Figura 2 Diagrama de cadena de abastecimiento*



Fuente: Elaboración propia

La situación que suscitó la pandemia por COVID-19 en los hábitos de consumo de las personas, especialmente en lo que se refiere a las expectativas de los consumidores, generó que Chedraui tuviera que tomar acciones en cuanto a su cadena de suministro, algunas fueron:

- Realización de Net Promote Score (NTS), que le permitió conocer la satisfacción de sus clientes, y a seis meses de iniciada la cuarentena, la minorista subió en la calificación de los clientes de comercio electrónico.
- Utilizando su plataforma propia y alianzas con empresas como Rapp y Cornershop pudo reaccionar rápido a las demandas de los clientes, así como apoyos de terceros para entregas a domicilio. Contrató los servicios de empresas de renta de autos que desviaron sus esfuerzos para que sus flotas hicieran entregas de última milla (Mendoza, 2020).

En el cuadro 7 se muestran algunas acciones que han permitido que la cadena de suministro sea más eficiente, destacan las actividades enfocadas al consumidor final.

*Cuadro 7 Eventos que mejoraron la cadena de distribución*

<b>AÑO</b>	<b>EVENTO</b>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación al 100% de los módulos de mercaderías de Systemanalyse Programamentwicklung (más tarde abreviado como SAP)<sup>4</sup> en todas las sucursales de México. El sistema central registra las mercaderías que se manejan en las tiendas y las integra al módulo de finanzas para tener todo el ciclo de compras, inventarios y registros financieros en un solo sistema.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del programa de Proceso y Gestión Operativa (PyGO), esquema para medir el desempeño de sus colaboradores en busca de la mejora continua, cuyo objetivo final es mejorar la experiencia de compra del cliente, buscando obtener un incremento en ventas.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se avanza en la estrategia de venta omnicanal<sup>5</sup></li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de programa “Mi Chedraui”<sup>6</sup></li> <li>Alianza con CornerShop, para compras en línea y entregas a domicilio.</li> <li>Alianza con Mercadoni para compras en línea y entrega a domicilio.</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chedraui decide trabajar con Feedbackly<sup>7</sup> para lograr un mejor desempeño de su plataforma de e-commerce.</li> <li>Alianza con Samsung Pay para realizar pagos vía teléfono inteligente.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se apuntala la estrategia omnicanal, resaltando las mejoras realizadas al sitio web y a la aplicación móvil de la compañía.</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianza con Citibanamex para Cobro Digital (CoDi).</li> <li>Alianza con Smartfish para el abastecimiento de productos pesqueros sustentables.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> Es un sistema informático que sirve para dar información. Basándose en datos y analizando todo lo procesado, el sistema produce la información necesaria para tomar decisiones y para que puedan ser interpretados por aquellos que lo utilizan (Galiana, 2020).

<sup>5</sup> En diciembre de 2015 se lanzó el primer demo de Chedraui para ventas en línea, el cual estuvo a prueba para los colaboradores del grupo y sus familiares, mediante su portal web.

<sup>6</sup> “Mi Chedraui” viene a fortalecer el concepto de venta omnicanal, cuya meta es que sus clientes tengan una experiencia de compra única en todos los canales por medio de los cuales tenga contacto con Chedraui.

<sup>7</sup> Feedbackly, empresa especializada en la competencia en términos de experiencia con el cliente. Permitió a Chedraui medir la experiencia de cada cliente para garantizar que cualquier problema relacionado con el proceso de check-out sea detectado y reaccionar de inmediato.

“La alta demanda de ciertas categorías y el alza en las compras de bienes y servicios a través de e-commerce son factores que, a la fecha, siguen modificando la cadena de suministro en retail” (Serrano, 2020).

Para poder hacer frente a las modificaciones en la cadena de suministro, se requiere que detallistas y proveedores trabajen colaborativamente para que haya una correcta planificación de la demanda, la experiencia de compra del cliente se satisfaga y sea posible mantener la competitividad de ambos sectores (Serrano, 2020).

Una operación adecuada, requiere de garantizar durante todo el año el abasto de artículos en grandes volúmenes con ciertos estándares de calidad homogéneos a lo largo del tiempo. Siendo necesario una infraestructura apropiada de carreteras y transporte refrigerado que garantice la llegada de los productos en óptimas condiciones; también es necesario contar con proveedores que cumplan con los requisitos de calidad (PROFECO, 2013).

En este capítulo se describió la historia de Chedraui y la filosofía bajo la cual dice operar, permitiendo establecer un punto de partida para analizar las acciones estratégicas, donde destaca su crecimiento tanto orgánico como por adquisiciones.

Se observó que Chedraui ha tenido un crecimiento orgánico constante, y que las adquisiciones le han permitido incrementar sus ventas de manera importante al obtener resultados en dólares, siendo su principal adquisición la realizada en 2018, al comprar 63 tiendas de la cadena Fiesta Mart en Estados Unidos.

Tras describir su logística de operaciones, se aprecia que Chedraui ha buscado tener una eficiencia en sus operaciones y mejorar su cadena de distribución, principalmente en la parte dirigida al cliente.

## Capítulo 3. Análisis estratégico de Grupo Comercial Chedraui 2010-2020

En este capítulo se analizan las estrategias que Chedraui ha implementado para lograr su competitividad, describiendo las acciones que la empresa considera fundamentales a su éxito, así como otras estrategias que han sido fundamentales para un mejor posicionamiento como es su estrategia de diferenciación.

### 3.1 Estrategia competitiva

Chedraui señala que su estrategia está centrada en tres grandes pilares que son:

#### *Precios Bajos*

“Chedraui hace de manera central y posteriormente de manera local, un chequeo de mercado diario en donde compramos una amplia canasta de productos que adquirimos en los establecimientos de nuestra competencia y posteriormente comparamos sus precios con los nuestros, enviando el punto de venta el menor de ellos, con esto, nos aseguramos ofrecer a nuestros clientes los mejores precios” (Reporte Anual de Chedraui, 2020, pág. 32).

#### *Surtido Adecuado*

“El surtido de productos que se manejan en cada tienda parte de una base inicial, la cual se va adaptando continuamente a las preferencias de los clientes que nos visitan, de tal manera que cada tienda cuenta con un surtido adecuado a las necesidades de sus clientes” (Reporte Anual de Chedraui, 2020, pág. 32).

#### *Experiencia de Compra*

“Buscamos que todas nuestras tiendas se encuentren limpias, con pasillo amplios, bien iluminadas, con la señalización necesaria, con suficiente espacio para estacionamiento y todo en general en magnifico estado, todo esto con la finalidad de proporcionarle a nuestros clientes una experiencia de compra superior” (Reporte Anual de Chedraui, 2020, pág. 32).

Chedraui considera que su diferenciador clave estratégico y determinante de su crecimiento de su negocio, se debe a la estrategia de combinar el ofrecer los mejores precios, una amplia variedad de productos y una excelente experiencia de compra (Reporte Anual de Chedraui, 2020, pág. 13).

También menciona que, ofrecer precios bajos a sus clientes, ser capaz de anticiparse y responder oportunamente a la demanda y las preferencias cambiantes de los consumidores, así como ser capaz de realizar las entregas de sus productos eficazmente a sus tiendas de manera oportuna y efectiva en cuanto a costos, han sido clave para la implementación de sus estrategias y que resultan importantes para lograr el éxito frente a sus competidores.

La siguiente tabla establece una comparación de la participación de mercado de Chedraui y la de sus competidores, con base en ventas de las compañías listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) durante un periodo de 10 años con la información al cierre de 2020:

*Tabla 2 Participación en el mercado de autoservicios*

	Año concluido el 31 de diciembre de		Punto porcentual de crecimiento (decrecimiento)
	2010	2020	
Grupo Chedraui	9.8%	14.2%	4.4%
Walmart de México	62.4%	68.0%	5.6%
Comerci	10.4%	0.0%	-10.4%
La Comer	0.0%	2.6%	2.6%
Soriana	17.4%	15.2%	-2.2%

Fuente: (Reporte Anual de Chedraui, 2020, pág. 48)

El reto más importante que tiene Chedraui en términos de mejorar su posición competitiva en México es la posición de mercado dominante de Walmart. La empresa se plantea hacerle frente con una estrategia de crecimiento enfocada en aumentar su presencia, particularmente, en la zona metropolitana del Valle de México y fortalecer su presencia en aquellas zonas en donde mantienen un liderazgo regional (Reporte Anual de Chedraui, 2020, pág. 49).

Existen otras estrategias que se han estado implementando y que bajo las condiciones de pandemia por COVID-19 hace que estas sean fundamentales para adquirir un mejor posicionamiento en el mercado de autoservicios, las cuales se abordan en los siguientes apartados.

### 3.2 Diferenciación y Expansión

Para este trabajo el concepto de diferenciación del producto al cual se refiere Porter será entendido como el servicio que Chedraui ofrece al cliente a través de sus tipos de tiendas, en lo que a continuación, se referirá como formatos de tienda.

Anteriormente, se mencionó que el mayor rival para Grupo Chedraui era Walmart y que se pretendía implementar una estrategia de crecimiento para hacerle frente. Por medio de ofrecer varios formatos de autoservicios los cuales pretenden, ofrecer productos a precios más bajos y ajustarse a las necesidades y exigencias de un creciente número de clientes, ha logrado un mayor crecimiento, estrategia que posibilita su expansión y tener una mejor posición competitiva.

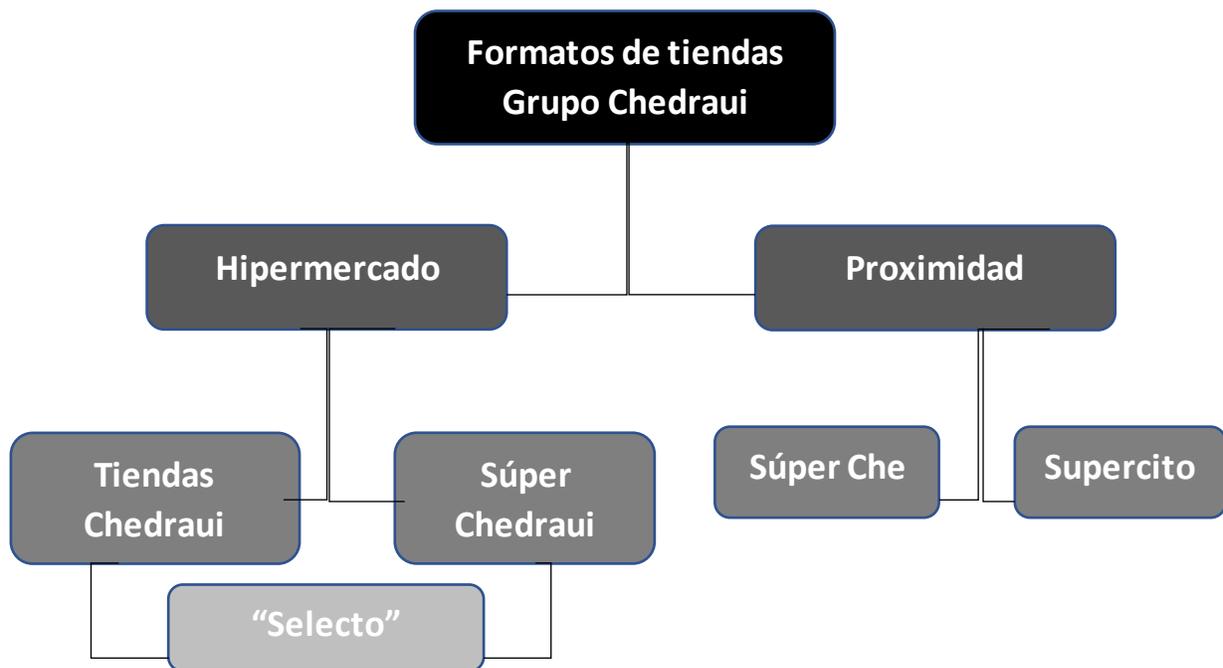
#### 3.2.1 Formatos de autoservicios en México

Como se indicó anteriormente, Chedraui cuenta con tiendas de hipermercado y tiendas de proximidad. En la figura 3 se observa la distribución de sus cuatro formatos, así como el concepto “Selecto” el cual existe para los formatos de Tiendas Chedraui y Súper Chedraui.

Cada formato cuenta con distintas características, debido a que están dirigidos a diferentes estratos económicos, dentro de cada estrato los clientes tienen distintas necesidades y es por medio de la diferenciación de sus formatos, que se busca satisfacer dichas necesidades.

Ha desarrollado distintos formatos de tienda con el objetivo de abarcar una mayor cantidad de consumidores, de distintos niveles socioeconómicos. Previo a 2010, ya contaba con los formatos de Tiendas Chedraui y Súper Chedraui.

Figura 3 Diagrama formatos de tiendas Chedraui en México



Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo anterior, los formatos de Tienda Chedraui y Súper Chedraui, están orientados al estrato socioeconómico medio, ofreciendo una gran variedad de productos. Para el año 2011 se crea el concepto "Selecto", dirigido a un estrato socioeconómico más alto, ofreciendo productos de un mayor valor agregado, así como productos importados, también se distinguen por una experiencia mayor de compra al ofrecer instalaciones con acabados e iluminación superior a sus otros formatos.

Mientras que, los formatos de proximidad llegarían años más tarde. Los formatos Súper Che y Supercito, están enfocados a satisfacer las necesidades de la población con menor nivel socioeconómico. Al ser formatos más pequeños resulta más sencillo (en términos de ubicación y costos) abrir establecimientos en poblaciones con alta densidad. Debido a su tamaño y objetivo, la cantidad de productos ofrecida es menor y más básica, lo cual se aprecia en el siguiente cuadro.

*Cuadro 8 Productos por formato de tiendas Chedraui*

Formato	Año	Estrato socio económico	Productos
Tiendas Chedraui	1970	Medio	Abarrotes comestibles y no comestibles, perecederos, mercancías generales, ropa y electrónica.
Súper Chedraui	2005	Medio	Abarrotes comestibles y no comestibles, perecederos, mercancías generales y electrónica.
Súper Che	2016	Bajo	abarrotes comestibles y no comestibles, perecederos y mercancías generales
Súpercito	2017	Bajo	abarrotes comestibles y no comestibles, perecederos y mercancías generales
“Selecto”	2011	Alto	Además de los productos tradicionales, ofrece productos orgánicos, kosher, gourmet y en general con mayor valor agregado

Fuente: Elaboración propia

En base al cuadro anterior, se puede apreciar que Chedraui sin importar el estrato al que pertenezca el cliente, existe un formato donde sus necesidades de consumo pueden ser satisfechas. Los formatos dirigidos a los estratos socioeconómico medio y alto son los que ofrecen un mayor surtido de productos. En el periodo a analizar 2010-2020 los nuevos formatos buscaron incorporar a consumidores de un estrato socioeconómico alto y bajo.

En el cuadro 9, se aprecian los cuatro formatos de tienda con los que cuenta Chedraui en México, así como algunas de sus características más importantes para el año 2020, el formato más relevante es Tiendas Chedraui al aportar un 48.9% de los ingresos consolidados, posee la mayor superficie promedio y ofrece la mayor cantidad de unidades de referencia en almacén (“SKUs”), en promedio 85,500. Seguido por el formato SúperChedraui, con un porcentaje de ingresos consolidados

de apenas 6.7%, cuenta con una superficie promedio de 2,122 m<sup>2</sup> y 36,000 SKUs. Los formatos de proximidad, Súper Che y Súpercito, cuentan con un menor piso de venta promedio y una cantidad de SKUs de 12,000 y 2,000 respectivamente; cada uno aporta el 0.4% de los ingresos consolidados (Chedraui, 2020).

*Cuadro 9 Características de formatos de tienda Chedraui en México 2020*

Formato	SKUs	Población objetivo	Piso de venta promedio	Porcentaje ingresos consolidados
Tiendas Chedraui	85,500	Más de 100,000 habitantes	6,606 m <sup>2</sup>	48.9%
Súper Chedraui	36,000	Al menos 25,000 habitantes	2,122 m <sup>2</sup>	6.7%
Súper Che	12,000	Opera en grandes ciudades	1,142 m <sup>2</sup>	0.4%
Súpercito	2,000	Opera en zonas con alta densidad de población dentro de grandes ciudades	237 m <sup>2</sup>	0.4%

Fuente: Elaboración propia con datos de Reporte Anual de Chedraui 2020

Adicionalmente, sus tiendas se encuentran ubicadas dentro y estratégicamente en grandes ciudades. Una de las particularidades de los formatos de hipermercado (Tiendas Chedraui y Súper Chedraui) es que, al contar con un piso de venta mayor y estar ubicadas en zonas con una gran cantidad de habitantes, muchas de sus tiendas se encuentran en centros comerciales, los cuales son administrados por su segmento inmobiliario.

### 3.2.2 Formatos de Autoservicios en Estados Unidos

Como se puede constatar en el apartado de crecimiento por fusiones y adquisiciones, los formatos con los que cuenta en Estados Unidos se han logrado principalmente a partir de su compra. Las operaciones de estos autoservicios se realizan a través de Bodega Latina Corporation (“Bodega Latina”), son fondeadas y administradas de forma independiente de las operaciones en México.

Los formatos con los que se cuentan en Estados Unidos son El Super y Fiesta, ambos enfocados al mercado hispano, particularmente a las comunidades Mexicoamericanas de California, Arizona, Nevada, Nuevo México y Texas.

*Cuadro 10 Características de formatos de tienda Chedraui en EU 2020*

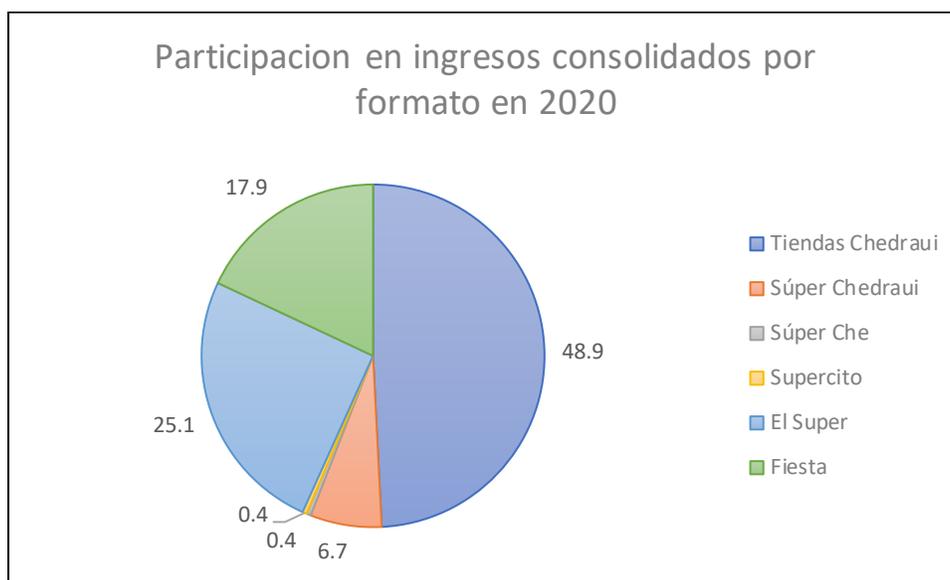
Formato	SKUs	Población objetivo	Piso de venta promedio	Porcentaje de ingresos consolidados
El Super	12,000	Principalmente México-americanos y de herencia latina	2,519 m2	25.1%
Fiesta	55,000	Aquellos de herencia latina y de otras etnias	3,248 m2	17.9%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe anual de Chedraui 2020

El formato El Super representó el 25.1% en los ingresos consolidados en 2020, en promedio cuentan con 2,519 m2 de piso de venta y ofrecen alrededor de 12,000 SKUs. En cuanto al formato Fiesta, representó el 17.9% en los ingresos consolidados y cuenta con un promedio de piso de venta de 3,248 m2 y 55,000 SKUs (Chedraui, 2020).

En la gráfica 7, se pueden observar las participaciones de cada formato en los ingresos consolidados para el año 2020, los formatos en México contribuyeron con el 56.4% con \$56,396 millones de pesos en términos reales, mientras que los formatos de Estados Unidos lo hicieron con el 43% con \$42,978 millones de pesos en términos reales (Chedraui, 2020). Con la adquisición de las tiendas de cadena Fiesta en Estados Unidos por parte de Chedraui en 2018, se observa la ventaja que tiene a corto plazo en la obtención de ingresos, el invertir en dicho país.

Gráfica 7 Participación en ingresos consolidados por formato en 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de Reporte Anual de Chedraui 2020

En la tabla 3, se aprecia la cantidad de tiendas de cada formato de Chedraui, para 2010 se contaban con tres formatos (Tiendas Chedraui, Súper Chedraui y El Super) resultando en un total de 190 tiendas, para el año 2020 el número de formatos pasó a ser de seis, más el concepto “Selecto” con un total de 444 tiendas, lo que representó un incremento de 133.6% en 10 años (Chedraui, s.f.).

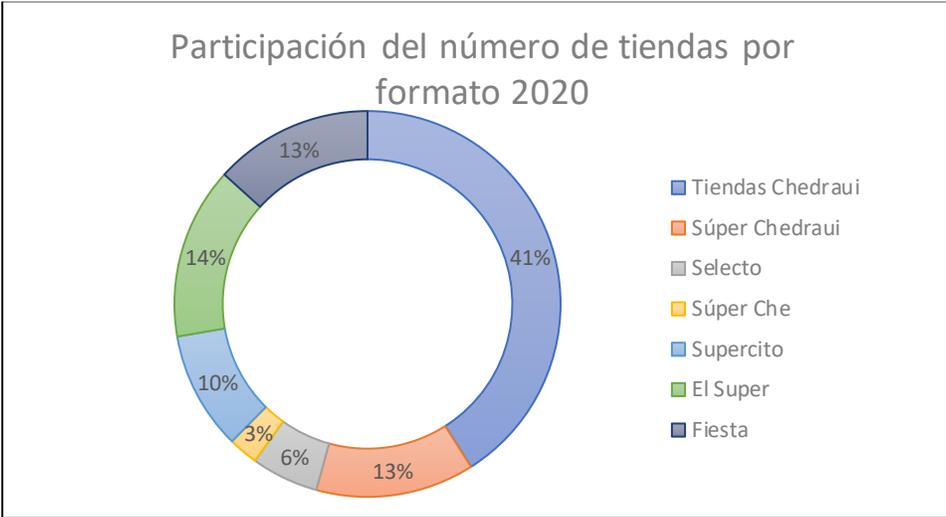
Tabla 3 Crecimiento del número de tiendas por formato 2010-2020

Número de tiendas por formato							
México					Estados Unidos		
Año	Tiendas Chedraui	Super Chedraui	“Selecto”	Super Che	Supercito	El Super	Fiesta
2010	120	36				34	
2011	144	39	ND			36	
2012	146	42	10			45	
2013	151	48	12			45	
2014	154	49	13			49	
2015	156	53	15			54	
2016	161	50	16	7		58	
2017	164	53	19	12	14	59	
2018	176	58	21	11	31	64	61
2019	179	56	23	15	33	64	61
2020	182	59	25	11	44	64	59

Fuente: Elaboración propia con Reportes Anuales de Chedraui

En la gráfica 8, se observa la participación por formato en el número de tiendas totales de Chedraui, el formato con mayor cantidad de tiendas es “Tiendas Chedraui” representando el 41%.

Gráfica 8 Participación del número de tiendas por formato 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de Reporte Anual de Chedraui 2020

Analizando la cantidad de tiendas en México dirigidos por segmento socioeconómico se observa que; hay 241 tiendas dirigidas al segmento medio, es decir, 75%; 55 para segmento bajo, es decir, 17%; y al segmento alto se destinan 25 tiendas bajo el concepto de “Selecto”, es decir, el 8%. Con ello, identificamos que el principal mercado de Chedraui en México es el estrato socioeconómico medio.

La importancia que han adquirido los formatos de proximidad en pocos años y que, según los planes de expansión de Chedraui, se espera siga creciendo el número de tiendas de estos formatos, cuestión que podría modificar el mercado al cual se dirige la empresa.

### 3.3 Estrategia de costos

Para poder ser líder en costos, Porter (2015, pág. 110) menciona requerimientos como son: la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de

gastos variables y fijos, y la minimización en los costos para I+D, fuerza de ventas, publicidad y otras, todo ello sin descuidar la calidad, el servicio y otros aspectos. “Una ventaja en costos proviene de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un proceso bastante eficiente de ensamblado o de un excelente uso de la fuerza de ventas” (Porter, 2015, pág. 83). A continuación, se muestran algunos de los aspectos que contribuyen a la estrategia de costos de Chedraui.

### 3.3.1 Estrategia de integración vertical

La cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal de una empresa, dicha cadena comprende desde la producción de las materias primas necesarias, hasta la etapa final, donde el consumidor obtiene el bien o servicio.

“Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final”<sup>8</sup> (Tamayo & Piñeros, 2007).

*Cuadro 11 Integración vertical de Chedraui*

<b>Integración vertical hacia atrás</b>	<b>Actividad principal de Chedraui</b>	<b>Integración vertical hacia adelante</b>
Marcas propias	Comercialización de diversos artículos a través de tiendas de autoservicio	Plataforma de e-commerce

Fuente: Elaboración Propia

<sup>8</sup> Integración vertical hacia atrás, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa, puede traer consigo ventajas como menores costos de producción y/o de transacción. En la integración vertical hacia adelante se incluyen principalmente, actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva, esta integración a través del conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa. Se puede personalizar la atención y el conocimiento de los consumidores, creando una diferenciación de la empresa frente a la competencia (Tamayo & Piñeros, 2007).

Dentro de la integración vertical hacia atrás de Chedraui se encuentran las marcas propias que ofrece a sus clientes, las cuales con el impacto del Covid-19, se vuelven más atractivas a causa de su precio relativo, tema que se desarrolla en el siguiente apartado.

Para el caso de la integración vertical hacia adelante, se pueden mencionar las actividades dirigidas al servicio de venta y entrega de sus productos, posibles con el uso de las tecnologías. La plataforma desarrollada por Chedraui permite que la empresa se integre a actividades de distribución de sus productos al cliente, tal tema se desarrollará en el capítulo 4.

### 3.3.2 Marcas propias

Una estrategia que implementa Chedraui que ha ido fortaleciéndose, es la creación de sus marcas propias para una gran variedad de productos, las cuales se comercializan principalmente en sus autoservicios en México.

Dentro de sus marcas propias cuenta con marcas blancas, es decir, que llevan el nombre de “Chedraui” y marcas privadas, aquellas que Chedraui registra bajo un nombre diferente al de la tienda pero que comercializan exclusivamente en sus tiendas. Se pueden mencionar dos tipos de estrategia implementadas: por un lado, desarrolla productos en los cuales no se hacen importantes gastos en diseño y por el otro, productos en los cuales se busca crear una imagen llamativa para el consumidor, y que muestre una calidad que compita con la marca líder.

Algunas de sus marcas propias son: *“Sport Team”, “Home Line”, “Selecto Baby”, “Paper Cool”, “Vitale”, “Selecto Choice”, ¡“Envisage!”, “Chedraui D’Calidad”, “Selecto Brand”, “Botanazo” “Simple Fashion” y “Supramed”*.

Entre las ventajas que las retail obtienen por sus marcas propias destacan:

- Posibilidad de ofrecer productos de calidad a un precio bajo al incurrir en menores costos de promoción y distribución, llegando a representar un ahorro de hasta el 40 por ciento en comparación con otras marcas (Sánchez C. , 2019).

- Contar con una variedad de productos debido a que la misma marca puede optar por usar diferentes presentaciones y tener productos de cualquier área comercial.
- Crear diferencia en el posicionamiento pues se fortalece su imagen y fidelizan sus clientes al poner la marca en la mente del consumidor (Rodríguez, 2015).
- Obtención de mayores ganancias al tener la empresa “la ventaja de controlar los precios, la estrategia de marketing y el etiquetado de los productos y así lograr ahorros en costos” (Lara, 2017).

La empresa menciona en su informe de 2020 que sus marcas propias han sido aceptadas en buena medida por los consumidores, que ven en las marcas propias de Chedraui un producto de calidad, pero a precios menores que la marca líder; permitiéndole a la empresa ampliar la cantidad de productos que ofrece bajo una marca propia; en 2015 Chedraui aumentó la venta de sus marcas propias superando a cualquier cadena de autoservicio, según datos de Kanter Worldpanel México, “los hogares mexicanos incrementaron 23.2 por ciento su gasto en las marcas propias de Chedraui a 511 millones 151 mil 500 pesos en los últimos 12 meses, que finalizaron en marzo del 2015” (Celis, 2015).

A pesar de que no se invierte mucho en publicidad para sus marcas propias, cuenta con su evento “*Festival nuestras marcas*”, en el cual durante una temporada se ofrecen ofertas y promociones exclusivas para sus marcas propias, las cuales da a conocer mediante folletos y catálogos, con el objetivo de dar a conocer a los clientes sus productos de marca Chedraui o de propiedad de Chedraui.

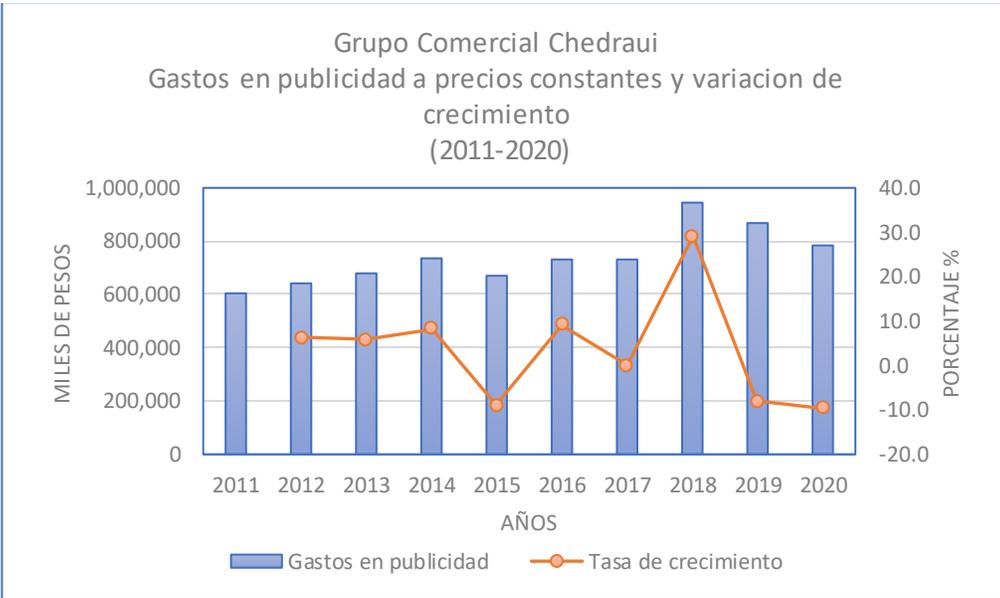
#### 3.4 Gastos en publicidad

Los costos de publicidad son un tipo de contabilidad financiera que cubre los gastos asociados con la promoción de una industria, entidad, marca, producto o servicio. Cubren anuncios en medios impresos y lugares en línea, tiempo de transmisión, tiempo de radio y publicidad por correo directo (Kenton, 2021).

El objetivo de los gastos en publicidad es aumentar de forma inmediata o extendida las ventas de una empresa a través del conocimiento de la marca o el producto e informar sobre nuevos productos o características a sus clientes (Kenton, 2021).

En la gráfica 9 se aprecia que los gastos realizados por Chedraui en publicidad y propaganda los cuales tienen un importante crecimiento hasta el 2018, año en el que se destinaría el mayor gasto en publicidad, \$944 millones de pesos con una tasa de crecimiento de 29.2%. Para el año 2019 el gasto presenta una tasa de -8.1% con un gasto de \$867 millones de pesos, y para 2020 la tasa es de -9.7% con \$784 millones de pesos, sin embargo, sigue siendo un gasto mayor a los niveles previos a 2018.

Gráfica 9 Gastos en publicidad a precios constantes y variación de crecimiento (2011-2020)

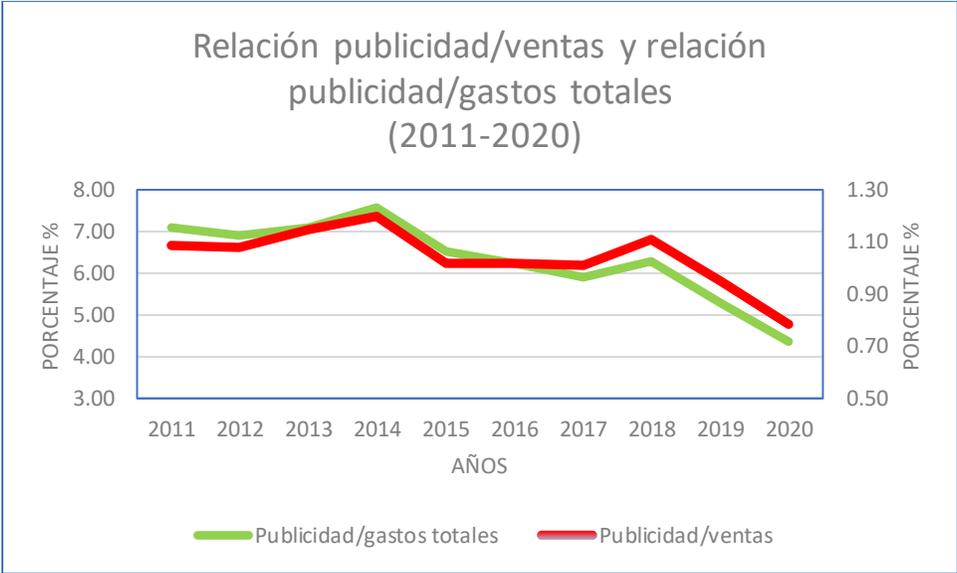


Fuente: Elaboración propia con datos de Informes de Chedraui

La relación publicidad-ventas, es una medida de la efectividad de la campaña publicitaria de una empresa. Aunque puede variar de una industria a otra, en general, se considera que una proporción baja es la mejor, ya que sugiere que la campaña ayudó a generar fuertes ventas en relación con la cantidad de dinero y recursos utilizados para anunciarse. (Kenton, 2021).

En la gráfica 10 se muestra la relación publicidad-ventas. A partir de 2015 dicha relación estaba muy cercana a 1%, 1.2% en 2015 y 1.1% para 2016 y 2017. En 2018 llegó a ser de 1.1%, y posteriormente pasó a ser menor al 1%, en el año 2019 fue de 0.95% y para 2020 de 0.78%, lo cual indica, según lo dicho por Kenton, que en los dos últimos años su gasto en publicidad generó fuertes ventas.

Gráfica 10 Relación Publicidad/ventas y relación publicidad/gastos totales (2011-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos de Chedraui

Asimismo, se observa que la relación de gastos en publicidad con respecto a los gastos totales tiene un comportamiento similar a la anterior relación. Su participación ha disminuido del total de gastos, en 2014 tuvo una mayor participación, del 7.5%. A partir de ese año, comenzó a disminuir su participación hasta representar en 2020 el 4.3% del total de gastos de operación<sup>9</sup>. Con ello podemos indicar que 2020 ha sido el año en el que la publicidad generó las mayores ventas, a pesar de no ser el año que más recursos se destinaron para llevar a cabo la campaña publicitaria.

<sup>9</sup> Chedraui contempla dentro de sus gastos de operación: los sueldos y prestaciones a empleados, servicios profesionales, publicidad y propaganda, mantenimiento, energéticos, depreciaciones y amortizaciones, y otros gastos netos.

### 3.5 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica se refiere “a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento de las mismas. Este tipo de sociedad tiene el propósito de lograr metas comunes, pero manteniéndose la independencia de sus integrantes. Este tipo de integración puede presentarse como resultado de la necesidad de agrupar una cadena productiva común entre las empresas” (Tamayo & Piñeros, 2007)

Para poder clasificar las AE realizadas por Grupo Comercial Chedraui, se utilizará la clasificación hecha por (Ariño, 2007), la cual se muestra en el siguiente cuadro.

*Cuadro 12 Tipo de alianzas estratégicas*

<b>Dimensión</b>	<b>Tipo de AE</b>	<b>Descripción</b>
Fase de la cadena de valor	Horizontal	Socios de la misma fase
	Vertical	Socios en distinta fase
Naturaleza de los recursos aportados	Masa crítica	Recursos de naturaleza similar
	Complementaria	Recursos de naturaleza distinta
Propósito de los socios	Explotación	Propósito de mejorar resultados específicos
	Exploración	Aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas

Fuente: (Ariño, 2007, pág. 42)

#### 1. Según la fase de la cadena de valor que ocupan los socios.

*AE horizontales:* Se unen empresas en la misma fase de la cadena de valor. Son acuerdos de colaboración entre competidores, actuales o potenciales.

*AE verticales:* Se unen empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Son acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes.

#### 2. Según la naturaleza de los recursos aportados

*AE de masa crítica:* Las empresas que aportan recursos de naturaleza similar, para alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades.

*AE complementarias:* Las empresas que aportan recursos de naturaleza distinta, permitiendo el acceso a recursos de los cuales se carece.

### 3. Según el propósito de los socios

*AE de explotación:* Los socios pretenden mejorar resultados específicos. A través de mejorar las capacidades o tecnologías con las que cuentan se busca el aumento de la productividad de los activos empleados, y a través de la mejor explotación<sup>10</sup> de las capacidades propias se busca la estandarización y la reducción de costes.

*AE de exploración:* Los socios se proponen aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas. Suponen innovación, adquisición de capacidades nuevas, la entrada en nuevos negocios.

Dentro de las AE realizadas por Chedraui en el periodo 2010-2020 (cuadro 13), se identifican las de tipo vertical, masa crítica y complementarias, siendo éstas últimas las más practicadas. Cada alianza debería poder generar cierto valor agregado<sup>11</sup> para el cliente, además de permitir a las empresas acceder a nuevos recursos o usar más eficientemente aquellos con los que ya cuenta.

---

<sup>10</sup> En mercados estables, concentrarse en explotar mejor las propias capacidades puede llevar a una mejora de la posición competitiva en ese mercado, mientras que en mercados muy dinámicos puede resultar muy perjudicial si las empresas se centran en mejorar unas capacidades que fácilmente pueden quedar obsoletas.

<sup>11</sup> El valor agregado en términos de marketing es aquella característica o servicio extra con el que cuenta un producto. Este permite darle un mayor valor comercial a un bien; generalmente a través de un elemento clave de diferenciación con respecto a la competencia (Sánchez A. , 2019).

*Cuadro 13 Clasificación del tipo de AE de Chedraui 2010-2020*

<b>AE con</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de AE</b>	<b>Valor agregado</b>	<b>Resultados</b>
Consubanco	2012	Complementaria	Financiamiento	Ofrecer servicios de financiamiento
Corner Shop	2016	Masa crítica	Experiencia de compra única e interactiva	Incremento de ventas por e-commerce
Western Union	2016	Complementaria	Servicios bancarios	Ampliar servicios financieros
Mercadoni	2016	Masa crítica	Experiencia de compra única e interactiva	Incremento de ventas por e-commerce
Samsung Electronics México	2018	Masa crítica	Pagos digitales con teléfono celular	Agilidad en los cobros
Banco Azteca	2019	Complementaria	Servicios bancarios	Ampliar servicios financieros
Bankaya	2019	Complementaria	Financiamiento	Acceso a tecnologías financieras
Uber	2020	Masa crítica	Experiencia de compra única e interactiva	Incremento de ventas por e-commerce
Smartfish	2020	Vertical	Productos marinos sustentables	Productos marinos de calidad y sustentables
Citibanamex	2020	Complementaria	Pagos digitales con teléfono celular	Agilidad en los cobros

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen algunos aspectos de las empresas con las cuales Chedraui ha establecido sus AE, estas han sido dispuestas con respecto al valor agregado que generan al cliente, de tal manera que se aprecie con mayor claridad el objetivo buscado con cada alianza.

*Experiencia de compra única e interactiva*

**Mercadoni:** En 2016 la cadena de supermercados, Chedraui y Chedraui “Selecto” forman alianza con Mercadoni, una plataforma en línea para realizar servicio de

compras a domicilio. Esta alianza busca fortalecer la presencia de ambas empresas en el mercado mexicano y ampliar las opciones de compra para clientes en la Ciudad de México (Piñera, 2016).

**CornerShop:** En 2016, el concepto de Chedraui “Selecto” forma alianza con Cornershop, para ofrecer sus productos y entregarlos, a precios competitivos. Cornershop es una aplicación a través de la cual se pueden solicitar productos de varios supermercados.

Para 2017 el share de Chedraui había crecido tres veces, representando más del 25% de los pedidos en Cornershop, lo que colocó a la tienda como la tercera preferida para los compradores de la aplicación en la CDMX y Guadalajara (García, 2017).

**Uber:** En diciembre de 2020, la COFECE aprobó la integración de las firmas Cornershop y Uber, siendo la adquisición mayoritaria de Cornershop México por parte de Uber. Con esto se permitirá a la plataforma de transporte (Uber) la expansión de su estrategia como intermediario en la compra y entrega de supermercado, brindando así los servicios a Chedraui que venía haciendo Cornershop (Noguez, 2020).

### *Pagos digitales*

**Samsung Electronics México:** En 2018 Samsung Pay, el sistema de pagos móviles de la compañía coreana, comenzó a operar en el país de la mano de alianzas con algunos de los comercios más frecuentados por los consumidores, entre estos se encuentra Chedraui (Forbes Staff, 2018).

**Citibanamex:** En marzo de 2020 Citibanamex inició su segunda fase de su estrategia de expansión para el uso de CoDi (cobros digitales). Tras la alianza con Chedraui, los clientes pueden realizar sus pagos en las tiendas con su teléfono celular.

Chedraui se convierte en la primera cadena comercial que ha optado por CoDi y la aceptación por parte de los clientes ha sido mejor que otras formas de pago. Juan Ramón Pérez, director de servicios financieros de Grupo Comercial Chedraui señaló

que “otras wallets no han tenido tan buena aceptación como CoDi, que ha crecido entre 50% y 60% cada semana. Son transacciones de 100 pesos, pero una wallet cuando la lanzamos puede tener una transacción al mes” (Marcos, 2020).

### *Servicios bancarios*

**Western Union:** A partir de 2016 los clientes de Western Union gracias a la alianza con Chedraui, es posible cobrar las transferencias de dinero del exterior en cualquiera de los supermercados Chedraui que se encuentran en los distintos estados de la República Mexicana. Los envíos de dinero se realizan a través de Vigo SM y Orlandi Valuta, Marcas de Western Union, las cuales están disponibles en la red de Chedraui (Forbes Staff, 2016).

**Banco Azteca:** En 2019, se convierte en la primera tienda de autoservicios en ser corresponsal de Banco Azteca; haciendo posible para los clientes realizar sus operaciones financieras en cualquier sucursal de Chedraui (Banco Azteca, 2019).

### *Productos sustentables*

**SmartFish:** Grupo Chedraui informó que será la primera cadena de supermercados de Latinoamérica en sumarse a un movimiento global de empresas de autoservicios que buscan contribuir a la conservación de los mares y cuerpos de agua mediante sus decisiones de compra.

En alianza con SmartFish AC, “analizó su portafolio de pescados y mariscos, para conocer los potenciales impactos ambientales asociados a los productos pesqueros que compran y ofrecen a sus clientes, y así poder tomar decisiones más responsables y conscientes” (El Economista, 2020).

### *Financiamiento*

**Consubanco:** Es parte de Grupo Comercial Chedraui tiene como objetivo financiar a sus clientes formando una alianza con la que podrán brindar la posibilidad de adquirir bienes y servicios con su Tarjeta de crédito Chedraui<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Miembros de la familia Chedraui a través de Cubo Capital aumentaron su participación accionaria en Grupo Consupago de un 49.49% a un 98.79% en noviembre del 2019.

“El modelo de negocio de Tarjeta va encaminado al ofrecimiento de la Tarjeta de Crédito en los módulos ubicados en las Tiendas Chedraui, debido a que son socios de negocio, existiendo una relación estratégica para el ofrecimiento y la promoción de nuestro producto aprovechando la clientela que tienen las Tiendas Chedraui” (Consubanco S.A., 2015).

Uno de los principales accionistas, Grupo Consupago, es Cubo Capital, la cual es controlada por miembros de la familia Chedraui, contando así con su experiencia y conocimiento del sector y de la economía del consumo de México (Consubanco S.A., 2015).

**Bankaya:** En 2019, a través de su empresa capital de riesgo, Cubo Capital realizó una inversión para crear una nueva empresa de tecnología financiera llamada Bankaya SAPI de CV; formada con una variedad de fines empresariales relacionados a desarrollar y patentar nuevas tecnologías financieras (“Fintech”) (Chedraui Leaks, 2019).

Su propósito es fomentar la inclusión financiera y digital a través de ofrecer una tarjeta de crédito que permita a los clientes realizar compras. Es una marca registrada propiedad de Consubanco.

De manera general se puede entender que las AE de Chedraui han permitido a los clientes:

- 1) Solicitar sus productos mediante plataformas de terceros, las cuales cuentan con su propia logística de entrega y algunas promociones exclusivas.
- 2) Realizar sus pagos mediante teléfono celular, lo cual hace más seguro y rápido el proceso de compra.
- 3) Acceder a servicios de financiamiento para consumo, a través de tarjetas de crédito y de débito
- 4) Realizar operaciones bancarias
- 5) Acceder a productos pesqueros con una visión sustentable

Estas alianzas han permitido a Grupo Chedraui:

- 1) Impulsar las ventas de e-commerce
- 2) Ampliar los servicios financieros y hacer uso de nuevas tecnologías que permiten agilizar el sistema de transacciones.
- 3) Ofrecer servicios de financiamiento a través de sus tarjetas de crédito y débito Chedraui, así como tener acceso a tecnologías financieras.
- 4) Generar incentivos para que los pescadores y acuicultores adopten prácticas más sostenibles.

La conformación de alianzas estratégicas ha permitido ofrecer un valor agregado en las ventas de sus productos y la posibilidad de ofrecer diferentes servicios. La mayoría de las empresas con las que se formaron alianzas, han hecho uso de las tecnologías, lo cual ha permitido a Chedraui, contar con herramientas que permitan hacer frente a las demandas de los consumidores, las cuales cambian constantemente sobre todo en el contexto actual de pandemia, donde se hace uso de nuevas tecnologías para realizar las actividades de la vida cotidiana. Las alianzas que han tenido un desempeño mejor según su propio objetivo son con CornerShop (aumento de pedidos) y Citibanamex (buena aceptación por parte de los clientes para realizar pagos digitales).

En este capítulo se describieron las estrategias bajo las cuales se centran las actividades de Chedraui las cuales son: precios bajos, surtido adecuado y experiencia de compra.

Dentro de las estrategias más sobresalientes se encontró que la de diferenciación de sus formatos de tiendas ha permitido la expansión de Chedraui, la empresa se planteó como objetivo dicha expansión para enfrentarse a la fuerte posición de Walmart en el mercado. Se observó cómo los gastos en publicidad han tenido resultados positivos sobre las ventas principalmente en el año 2020.

Dentro de la integración vertical hacia atrás, Chedraui maneja sus marcas propias las cuales contemplan gran cantidad de productos y tienen relevancia principalmente por ofrecer un menor precio que las marcas líderes y una calidad similar.

Para la integración vertical hacia adelante, se encuentran las alianzas estratégicas las cuales le han permitido ofrecer un valor agregado hacia el cliente, entendidos la mayoría de estos como servicios extra. Dentro de las AE que han tenido mayor éxito en la generación de ventas destacan principalmente las realizadas con Mercadoni y Corner Shop las cuales están relacionadas con el e-commerce, cuestión que se aborda en el siguiente capítulo.

## Capítulo 4. Estrategias competitivas ante la nueva etapa del e-commerce

Este capítulo se enfoca al tema de e-commerce, desde su evolución y adopción tanto para los clientes como para las empresas minoristas; cuestión que se acelera por la pandemia por Covid-19.

Se estudia la manera en que Chedraui hace uso de la tecnología para impulsar las ventas por e-commerce, así como satisfacer las demandas de los consumidores a través de su plataforma. Para conocer mejor el sistema de e-commerce de Chedraui se realiza una comparativa con los sistemas de venta en línea de Amazon y Walmart.

### 4.1 Comercio tradicional

Muchas de las características que actualmente están presentes en las tiendas de autoservicio hacen que las actividades que habitualmente se realiza en ellas resulten cuestiones meramente normales, sin embargo, hace algunos años la visión de cómo se concebían a las tiendas de autoservicio era casi imposible ver el avance de este mercado.

Antes de la llegada de las tiendas de autoservicio, para realizar las compras habituales era necesario realizar visitas a distintos establecimientos obteniendo así los artículos de la lista del “super”. Lugares como la pollería o carnicería, frutería y verdulería, tortillería y alguna tienda de abarrotes eran parte del recorrido para obtener los productos que se necesitaban, también se acudía a establecimientos como la farmacia, tiendas de electrónicos y demás productos para el hogar. Con la llegada de las tiendas de autoservicio se hizo posible obtener estos y más productos en el mismo lugar, además de poder acceder a otro tipo de servicios como los bancarios (PROFECO, 2013).

El proceso de transformación que han sufrido las tiendas de autoservicio surge de nuevas condiciones económicas, políticas y sociales; que han permitido satisfacer

las demandas de los consumidores y maximizar sus beneficios, para dicho proceso de transformación se implementaron nuevas herramientas mercadológicas, ofertas y promociones que permiten conservar precios atractivos, e integración de servicios que permiten a los usuarios hacer un uso eficiente de su tiempo (PROFECO, 2013).

En los últimos años ha tenido lugar otro cambio relevante dentro del servicio que ofrecen las tiendas de autoservicio. De manera tradicional el consumidor acudía a la tienda de autoservicio, elegía directamente los productos, los colocaba en su “carrito” y se dirigía a la caja a efectuar el pago, para finalmente dirigirse a su hogar. Actualmente el uso de la tecnología permite a las tiendas ofrecer distintas opciones para realizar el “super”, tal como se vio en el capítulo dos (logística de entrega), se hace posible realizar el pedido a distancia mediante algún dispositivo electrónico, con la posibilidad de recoger los productos en la tienda (pick up) o que sean llevados directamente hasta el cliente.

#### 4.2 Omnicanalidad

En los últimos años los consumidores han modificado sus hábitos de consumo y demandado una serie de servicios, potenciados por la generalización en el uso de la tecnología y el internet. Las ventas de artículos mediante e-commerce se ha ido intensificando y fue la situación de pandemia la que hizo de este medio un uso más frecuente, demandando que múltiples negocios implementaran una estrategia de omnicanalidad.

La estrategia de venta omnicanal, puede ser entendida como ofrecer la misma experiencia de compra al cliente en cualquiera de los canales de interacción que la empresa ofrece, tanto online como offline. Donde lo esencial es que la experiencia del cliente sea iniciada en alguno de los canales y finalizada en cualquier otro sin perjudicar la jornada de compra (Silva, Zendesk, 2020).

Dicha estrategia comenzó a desarrollarla Chedraui en 2015, que a pesar de ser desarrollada de forma tardía en comparación con su principal competidor Walmart, se ha estado invirtiendo y trabajando por el desarrollo de distintas herramientas que permitan tener un mejor desempeño a través del e-commerce, así como en una

perfecta integración entre los canales para que el cliente tenga una experiencia de venta omnicanal.

Es posible impulsar la estrategia omnicanal a través de (Silva, Zendesk, 2020):

- ✓ Inversión en tecnología de integración de datos
- ✓ Alineación de los canales online y offline
- ✓ Brindar un servicio de calidad al cliente

A continuación, se describe el desarrollo de la venta omnicanal para Chedraui de acuerdo con los puntos señalados anteriormente.

*-Inversión en tecnología de integración de datos* – invertir en software CRM<sup>13</sup> en ventas ayudará a la empresa a conectar y contextualizar todos los datos de los clientes en cualquier lugar, para brindarle al equipo las herramientas que necesita para crear las mejores experiencias del cliente (Silva, Zendesk, 2021).

Tras dicha inversión Chedraui ha desarrollado su monedero virtual (Barrón, 2018) el cual tiene las siguientes funciones:

- Rastrea y gestiona de forma eficaz la información de los clientes
- Conecta y relaciona el monedero virtual con el número de teléfono celular con el cliente
- Captura de manera inteligente los correos electrónicos de los clientes
- Simplifica las tareas repetitivas para que se pueda hacer un acompañamiento de leads<sup>14</sup> más efectivo.
- Proporciona recomendaciones e insights<sup>15</sup> instantáneos
- Se adapta al crecimiento de la empresa

---

<sup>13</sup> Customer Relationship Management o en español Gestión de Relación con el Cliente, es un software utilizado para obtener y gestionar datos y registros de los clientes, fomentando la mejora constante de las relaciones además de la personalización en el atendimento.

<sup>14</sup> Usuario que ha entregado sus datos a la empresa.

<sup>15</sup> Un insight es una comprensión de las necesidades reales expresadas y no expresadas por los clientes.

El CRM ayuda a los equipos de ventas a centralizar todos los datos y registros de los clientes, fomentando la mejora constante de las relaciones además de la personalización en el atendimento.

*-Alinear los canales online y offline* - una integración perfecta entre los canales online y offline es el camino indicado para tener una estrategia de ventas omnicanal exitosa.

Chedraui ha estado invirtiendo en tecnología con la finalidad de establecer programas que contribuyan a analizar los comportamientos y preferencias de compra de los clientes, para poder ofrecer productos y promociones que resulten más atractivas a sus clientes. Las inversiones tecnológicas se enfocaron en el lanzamiento del programa de lealtad “Mi Chedraui” en 2016, así como mejoras en su plataforma de e-commerce y a la página web en 2019, además decidió trabajar con Feedbackly<sup>16</sup> para combatir los desafíos de las plataformas de comercio electrónico y el mapeo del recorrido del cliente, lo cual contribuyó al fortalecimiento de la omnicanalidad.

Según lo indicado por Chedraui, su programa “Mi Chedraui” (Rosally, 2017) busca:

- ❖ Enriquecer la experiencia de los clientes en el punto de venta online y físico.
- ❖ Conocer a los clientes y sus preferencias a través de los productos que compra y ofrecerle productos que le sean de su agrado.
- ❖ Ofrecer promociones exclusivas, sorpresas, sugerencias de compra y establecer retos que impulsen a los clientes a tener una vida más saludable.
- ❖ Establecer un canal de comunicación más directo y personalizado con el cliente.
- ❖ Reforzar la presencia en el mercado digital.

Actualmente cuenta con aplicación móvil para Iphone, Smarthphone y Hauwei. Chedraui destaca características en su plataforma de e-commerce como:

---

<sup>16</sup> Feedbackly ayuda a las empresas a crear clientes más felices para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo. Empresa enfocada en brindar una estrategia central de crecimiento a través de experiencias positivas hacia los clientes todos los días. <https://www.feedbackly.com/>

- Navegación por todos los departamentos y descubrir ofertas.
- Crear listas personalizadas
- Escaneo de ticket y agregar los productos nuevamente al carrito
- Solicitar el pedido en cualquier momento
- Consultar monedero “Mi Chedraui” más rápido
- Garantía del mejor precio del mercado
- Posibilidad de recibir el pedido en casa
- Geolocalizar sucursales

Feedbackly se encarga de recopilar, analizar y actuar sobre los comentarios de múltiples canales en línea y fuera de línea; permitiendo a Chedraui ser capaz de medir la experiencia de cada cliente, detectar cualquier problema y reaccionar inmediatamente. Hace posible el monitoreo y análisis de cada paso del recorrido del cliente para entender mejor las actividades de sus clientes en todos los puntos de contacto de su plataforma de e-commerce (Kaasiku, 2018).

*Cuadro 14 Métodos de compra y pago de Chedraui*

<b>Método de compra/pago</b>	<b>Pago en</b>	<b>Pago con</b>
Compra y pago en línea	Chedraui.com.mx App Chedraui	Tarjetas de Crédito o Débito. BBVA Wallet - Puntos BBVA Paypal - Monedero Mi Chedraui Vales de despensa electrónicos
Compra y paga en tienda Chedraui	Tiendas Chedraui	Tarjetas de crédito o débito Efectivo - Monedero Mi Chedraui Vales de despensa electrónicos / Físicos / Chedraui CoDi - Tarjetas de Regalo Chedraui
Compra en línea y paga en la tienda Chedraui más cercana	Tiendas Chedraui	
	Establecimientos asociados	Farmacias Benavides – 7 - Eleven Multi recargas - Circle K- Pago Rápido El Asturiano – K - Waldo’s - Extra Kiosko – GestoPago - A tiendas
Pide en línea y paga contra entrega	En domicilio	Tarjetas de crédito o debito Efectivo Vales de despensa electrónicos
	Recoger en tienda	

Fuente: Elaboración propia con datos del portal web de Chedraui

En el cuadro 14 se muestran las opciones que Chedraui ofrece al cliente para poder adquirir sus productos, en los cuales el uso de las tecnologías forma parte importante desde el medio empleado para hacer el pedido, hasta la forma en que se realizará el pago.

*-Brindar un servicio al cliente de calidad - sin importar el canal, se debe dar la mejor atención posible.*

El programa “Mi Chedraui” se desarrolló junto con una nueva imagen, una aplicación y un sitio web más dinámico. Con la intención de mejorar la experiencia de los consumidores dentro y fuera del punto de venta, además de incrementar la fidelidad del cliente, brindar un servicio al cliente más eficiente, facilitar la toma de decisiones y generar clientes más felices. Las bonificaciones que realiza a los monederos electrónicos son para que el cliente realice compras más frecuentes en sus tiendas (Rosally, 2017) .

La empresa cuenta con una buena integración omnicanal según los puntos considerados en este apartado, pues sus distintos canales se encuentran integrados de tal manera que con el desarrollo del programa “Mi Chedraui” puede comprender mejor los hábitos de compra de sus clientes, además de ofrecer la posibilidad del e-commerce por distintos medios, brindando la mejor experiencia de cliente que sea posible.

En una entrevista realizada por Grupo Financiero Actinver (Chedraui J. A., 2020), José Antonio Chedraui mencionó que el e-commerce está representando en México niveles del 5% de las ventas totales para octubre de 2020 e identifica 3 principales razones:

1- Apertura a plataformas de terceros, donde el cliente opta por una plataforma en la cual no paga un sobreprecio. También menciona que “entre el 55% y 60% de las ventas son con la plataforma propia de Chedraui, el resto con terceros”.

2- Adaptación a condiciones de entrega y pago de clientes, con operaciones para entregas todos los días, siendo posible recoger el pedido dos horas después de realizado el pedido, gracias a la dispersión de sus tiendas físicas.

3. Agresividad comercial en tiendas físicas pasa al negocio omnicanal, a través de ofertas, promociones dirigidas por programas de lealtad.

Conforme a lo visto en este apartado se aprecia la importancia que ha adquirido el uso de la tecnología en los hábitos de consumo y la necesidad de que exista una omnicanalidad por parte de la empresa. El trabajo realizado por la empresa se enfoca en poder integrar la omnicanalidad y fortalecer la lealtad de sus clientes con su programa “Mi Chedraui”, buscando tener una mayor competitividad.

#### 4.3 E-commerce

El comercio electrónico (e-commerce), surge de los cambios y la evolución tecnológica, se desarrolla a través de distintas actividades que se han vuelto hábito en la vida cotidiana, y continúa revolucionando la forma de hacer negocios.

Malca (2001, pág. 33) nos ofrece dos definiciones sobre el comercio electrónico, una sencilla que lo concibe como “cualquier forma de transacción comercial donde las partes interactúan electrónicamente, en lugar del intercambio o contacto físico directo” y una definición más amplia “es el uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas, entre estas y particulares o con el Estado”.

Algunas de las ventajas que ofrece el e-commerce a las empresas (Malca, 2001) son:

- ❖ Alcanzar la eficiencia y flexibilidad
- ❖ Ampliar y penetrar mercados
- ❖ Modificar rápidamente productos
- ❖ Facilitar la compra y venta
- ❖ Estar preparado para el futuro
- ❖ Mejorar el contacto directo
- ❖ Publicar información estratégica
- ❖ Alcanzar el perfil de mercado deseable
- ❖ Probar nuevos productos y servicios
- ❖ Impactar en los medios de comunicación

La propagación del COVID-19 en México, representó por un lado una ventaja para aquellas empresas cuyo comercio electrónico ya se encontraba desarrollado y por otro lado una oportunidad para aquellas que apenas comenzaban a desarrollar este sistema de venta para darle un impulso significativo. Las decisiones y acciones que cada empresa emplearía habrían de permitir o negar el posicionarse con ventaja en su propio mercado.

Algunos de los cambios mencionados en Deloitte<sup>17</sup> (2020) que surgieron tras la situación de pandemia en retail fueron la incursión un tanto forzada de los consumidores en la compra digital, que más tarde crearía comodidad en la omnicanalidad total; dando como resultado un consumidor adaptable. Las compras serían más cotidianas a través de plataformas electrónicas y las visitas a tiendas serían cuando se busca una “experiencia de compra”; los tiempos de entrega de mercancía adquieren un mayor valor para los consumidores.

Por otra parte, las retails reaccionaron inmediatamente a través del uso de plataformas de “terceros”, redes sociales, y WhatsApp; también recurrieron al desarrollo de alianzas estratégicas. A un plazo mayor, las empresas crean la infraestructura digital, marketing digital, picking en centros de distribución o tiendas, esto con el fin de brindar una experiencia digital total (precio, seguridad, promociones, stock en tiempo real, devoluciones sin complicaciones, tiempos de entrega ciertos) (Deloitte, 2020).

“El e-commerce cubre los procesos por los cuales se busca realizar transacciones con los consumidores y proveedores, incluyendo actividades como ventas, promoción, toma de órdenes, entrega, servicios al consumidor y manejo de la lealtad del consumidor” (Malca, 2001, pág. 34). Incluye aplicaciones que sirven para direccionar procesos, de tal manera que comprendan “la creación de nuevas cadenas de valor entre las compañías, sus consumidores y sus proveedores, así como al interior de la misma compañía” (Malca, 2001, pág. 34)

---

<sup>17</sup> Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido. Presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgos, impuestos y servicios legales para sus clientes públicos y privados de diversas industrias.

En el cuadro 15 se muestra una comparación entre las plataformas por las cuales es posible realizar compras de los productos de las tiendas de Chedraui, así como algunas características de cada plataforma que resultan de interés al consumidor al momento de realizar su pedido por medio de e-commerce.

Se aprecia que no todas las plataformas atienden los mismos formatos de tienda, es el concepto de “Selecto” el único que se atiende en las tres plataformas, y en ninguno se contemplan a los formatos de proximidad, lo que indica que el e-commerce de Chedraui está dirigido a los estratos socioeconómicos alto y medio.

En todas las plataformas se manejan precios de tienda, sin embargo, sólo la plataforma de Chedraui llega a manejar promociones de tienda y también exclusivas de su plataforma, mientras que las restantes solamente manejan promociones exclusivas.

*Cuadro 15 Plataformas de e-commerce para Chedraui*

	<b>Tiendas</b>	<b>Precio de producto</b>	<b>Tiempo de entrega</b>	<b>Costo mínimo de entrega</b>	<b>Beneficios extras</b>
<b>App Chedraui*</b>	Chedraui, Súper Chedraui y Selecto	Precio de tienda	3 horas	\$38.00 (varía con la distancia)	Promociones iguales o diferentes a la tienda física
<b>CornerShop by Uber</b>	Selecto	Precio de tienda	Menos de 60 minutos	Envío regular -\$1,000 -> \$99.00 +\$1,000 -> \$59.00  Cornershop Pop -\$500 -> \$39 +\$500 -> \$0	Promociones exclusivas
<b>Mercadoni</b>	Chedraui y Selecto	Precio de tienda	Menos de dos horas	\$39.00	Promociones semanales exclusivas

Fuente: Elaboración propia

\* Incluye todos los canales de venta propios de Chedraui, no se incluyen servicios de tiendas de proximidad

Todas las plataformas dan la opción de elegir el horario y día en el cual se hará la entrega de los productos y es posible realizar la entrega horas después de realizado el pedido. CornerShop muestra una ventaja con tiempo de entrega menor a una hora, seguida de Mercadoni con menos de dos horas y por último la plataforma de Chedraui quien puede realizar la entrega a partir de 3 horas.

Cada plataforma establece sus costos de envío bajo diferentes criterios, Chedraui considera la distancia que exista entre la tienda física y el lugar de entrega, su menor precio por entrega es de \$38 pesos, (dato obtenido 20-10-21 de página oficial) por otro lado, Mercadoni (González, 2017) establece un precio fijo \$39 pesos. CornerShop fija sus costos de entrega considerando el monto total de compra; ofrece una membresía que puede hacer que el costo de envío sea de \$0 pesos (dato obtenido de página oficial de CornerShop el 20-10-21). Todas las plataformas ofrecen distintas promociones en costo de envío con la posibilidad de ser gratis.

Al analizar las distintas plataformas de e-commerce para la venta de los productos de Chedraui podemos señalar que no se muestran características que hagan al consumidor de manera inmediata optar por alguna en específico; si bien, a un consumidor le puede resultar mucho más conveniente una plataforma, no necesariamente lo es para otro consumidor; entre las principales valoraciones para la elección de una u otra plataforma destacan: si el producto que se desea está disponible en la plataforma, y las promociones exclusivas de productos y de envíos que se estén manejando en ese momento.

#### 4.3.1 E-commerce de Chedraui frente a Amazon y Walmart

Dentro del negocio de e-commerce existen empresas que llevan algún tiempo operando y cuentan con una infraestructura más desarrollada. Tal es el caso de Amazon que es la compañía más grande dentro del e-commerce y Walmart, quien ha buscado a través del desarrollo de su sistema de e-commerce hacerle frente a Amazon. Chedraui se incorporó al mercado de ventas en línea un poco más tarde y como se verá en el cuadro 15, aun requiere fortalecer su sistema de e-commerce para posicionarse en este mercado.

En el cuadro 16 muestra una comparación del e-commerce de Amazon, Walmart y Chedraui, las primeras dos cuentan con una logística de e-commerce bastante desarrollada y puede servir como referencia para ubicar la posición de Chedraui en cuanto a este medio de venta. Además de que estas empresas comercializan productos iguales o muy similares lo cual genera competencia entre ellas.

Cuadro 16 Comparación de e-commerce Amazon, Walmart y Chedraui

	AMAZON	WALMART	CHEDRAUI
Precios *	Precios bajos	Precios superiores.	Precios bajos
E-commerce	Amazon en línea App	Walmart en línea App y WhatsApp	Chedraui en línea, App WhatsApp (Querétaro)
Marcas propias	Más de 400 marcas propias	9 marcas propias principalmente perecederos	Se comercializan algunas de sus marcas propias
Membresía, Servicios o productos extra	Amazon Prime (\$899 anual envíos gratis y promociones exclusivas) Amazon Prime Video, Amazon Music, Amazon recargable y tarjeta de regalo	Walmart Pass (envíos ilimitados por \$49 mensual)	No
Eventos	Amazon Prime Day (Exclusivo)	Big Day (público en general)	No
Costo de envío	Gratis con Amazon Prime, con Amazon Global y a México en compras superiores a \$599. Tarifas en función al tamaño y peso del producto. Precio va desde los \$54.56. (a partir del 16 de septiembre del 2021)	\$39 pesos más 5 pesos por cada km adicional fuera de los 5 km iniciales de la sucursal elegida. Se calcularán de acuerdo con el lugar de entrega, tipo o tiempo, piezas enviadas y dimensiones del pedido.	\$38.00 (varía con la distancia)
Tiempo de entrega	Para productos nacionales a partir de un día hábil después de la compra. En internacionales de 6-10 días, con opción a darle prioridad al envío con costo adicional.	A partir de un día hábil. En artículos de alto volumen será de 1 a 7 días para CDMX y Área Metropolitana y para el resto del país será de 10 a 17 días hábiles.	A partir de 3 horas.
Métodos de pago	Tarjetas crédito/débito Pago en OXXO Tarjetas de regalo digitales Tarjetas de regalo en tienda Meses sin intereses Amazon Cash y Recargable	Tarjetas de crédito Efectivo y tarjetas de débito en tienda Vales de despensa Vales de despensa físicos PayPal y Tarjeta de regalo	Tarjetas débito/crédito BBVA Wallet, Puntos BBVA, PayPal Monedero Mi Chedraui Vales de despensa electrónico
Productos	Amplio catálogo (más de 400 millones en 2018), se ofrece una descripción del producto y opiniones de compradores.	Mas de 52 mil productos, ofrece secciones para sus productos.	Amplia variedad de productos. Cuenta con sección su concepto "Selecto"
Atención al cliente	Administrar pedidos Rastrear un paquete Devoluciones y reembolsos Ajustes de la cuenta Métodos de pago También ofrecen contacto vía e-mail y telefónica. Devoluciones rápidas	Ofrece números telefónicos y atención en línea para hacer compras y procesar reclamos por quejas y/o devoluciones. Chat de Walmart Redes sociales para prestar un mejor y más eficiente servicio de atención al cliente.	Asistente inteligente a través de su canal de chat (web/app), para búsquedas Correo electrónico Línea telefónica Reembolsos hasta en 72 horas

Fuente: Elaboración propia

\*Esta conclusión es referente al cuadro 17.

Las tres empresas cuentan con su página web y *App* propia para realizar pedidos, ofrecen productos de terceros, así como sus marcas propias. A pesar de que la cantidad de las marcas propias de Amazon supera las 400, siendo muy superiores a las que ofrece Walmart y Chedraui, para el 2019 solo tres de ellas (Amazon Basics, Amazon Collection y Amazon Essenciales) representaron el 70% del total de ingresos (Naveira, 2019).

Entre las áreas de oportunidad para Chedraui en e-commerce, se encuentran las relacionadas a la exclusividad, a diferencia de las otras compañías no cuenta con ningún tipo de membresía, servicio extra o eventos que sólo sean válidos dentro del sistema de e-commerce.

Cada empresa establece los costos de envío bajo diferentes criterios, todas cuentan con promociones para envíos gratis, entre los beneficios que ofrecen las membresías de Amazon y Walmart se encuentra el envío gratis.

Amazon realiza entregas de productos nacionales e importados de forma habitual, con tiempos de entrega de 1 a 10 días con la posibilidad de agilizar la entrega del producto por un costo extra. Walmart establece sus tiempos de entrega en base al volumen de pedido, las entregas se realizan a partir del siguiente día de levantado el pedido. Chedraui realiza la entrega a partir de 3 horas de levantado el pedido, requiere un monto mínimo de \$200 pesos de compra para poder realizar la entrega.

El catálogo de productos que muestra Amazon consultado el 22 de octubre de 2021 en su página [www.amazon.com.mx](http://www.amazon.com.mx) es bastante amplio, se ofrece una descripción amplia en cada producto, varias imágenes, así también comentarios y valoraciones que realizan los consumidores, debido a que muchos de los productos ofrecidos en Amazon solo se venden en línea y pueden no ser muy conocidos.

Chedraui en su sitio [www.chedraui.com.mx](http://www.chedraui.com.mx) consultado el 22 de octubre de 2021 muestra sus productos, precios y una descripción de las características más importantes, muestra como opción a buscar dentro de 8 departamentos, una sección para su concepto “*Selecto*”, una de “*chedrauilandia*” (por temporada) y una sección para promociones.

Walmart en su sitio [www.walmart.com.mx](http://www.walmart.com.mx) consultado el 22 de octubre de 2021 ofrece dos opciones para buscar los productos, uno es “*Mismo día*” donde se ofrecen productos que generalmente referentes a despensa y que pueden ser fácilmente entregadas en un corto tiempo; y “*Solo en línea*” que muestra productos de tecnología y para el hogar, donde es posible encontrar productos importados. Ofrece 18 departamentos para “*Mismo día*”, promociones y los productos más nuevos y 16 departamentos para la sección “*Solo en línea*”, además de las secciones “*Juguetería*”, “*Halloween*” (por temporada) y “*Menos de \$499*”. En cada producto se muestra el precio, imágenes, una descripción y características, además de datos sobre los nutrientes para el caso de alimentos.

Todas las plataformas brindan su servicio al cliente por varios medios; Amazon es conocido por contar con un gran servicio al cliente, dando soluciones rápidas a distintas situaciones como son las devoluciones y reembolsos. La posición que ocupa Amazon en el e-commerce no es fortuita, tal posición se debe a la suma de diversas acciones que trabajan en conjunto, Jeff Bezos, el CEO de Amazon, explicó que “la experiencia de compra incluye tener el precio más bajo, tener la entrega más rápida, ser lo suficientemente fiables como para que no tengas que contactar con nadie. Así economizas el servicio de atención al cliente para las cosas realmente inusuales” (puromarketing.com, 2014).

El proceso de atención al cliente que ofrece Walmart resulta un poco más engorroso y tardado en el tema de reembolsos. Cabe señalar que, según datos de la PROFECO, para 2019 y 2020 Walmart lideró el número de quejas por incumplimientos en promociones y descuentos en eventos como el Buen Fin (PROFECO, 2019). En Chedraui estas situaciones son un poco más ágiles y sencillas de solucionarse, sin embargo, los cambios o devoluciones no se aceptarán una vez que haya pasado más de un día a partir de la recepción de los productos, además de que deben estar cerrados o en el caso de perecederos contener al menos 90% de su totalidad.

Para conocer cuál de las 3 empresas ofrece los mejores precios, se realizó una comparativa de productos iguales usando las páginas web correspondientes. Esta búsqueda permitió también evaluar la facilidad en el uso de sus plataformas.

Para la elaboración de la canasta de los productos analizados se buscó que fuera el mismo producto, la misma cantidad contenida y que pudieran ser de consumo habitual. Algunos de estos productos pudieron estar bajo alguna promoción.

*Cuadro 17 Comparación de precios en productos, plataforma Amazon, Walmart y Chedraui*

Producto	Precios (día 22 de octubre de 2021)		
	Amazon	Walmart	Chedraui
Leche evaporada Nestlé deslactosada 360 gr.	15.20	15.20	15.55
Detergente en polvo Roma 1 kg	27.50	34.90	34.90
Atún Dolores agua 295gr	29.40	40.50	37.90
Aceite de oliva Oli de Nutrioli, Extra virgen 500ml	101.00	109.00	101.00
Mayonesa Hellmann's clásica 790gr	37.50	39.40	37.50
Cerveza Noche Buena 12 botellas de 355ml*	200.00	192.00	192.00
Nescafé Clásico soluble, 60gr	38.80	41.00	41.00
Arroz integral Verde Valle 900gr	22.00	31.90	22.00
Desodorante Stefano aerosol 159ml	38.00	39.90	39.90
Papel higiénico Pétalo Rendimax 12 rollos	64.20	73.00	80.00
Vino tinto Lambrusco 750ml	255.00	387.00	153.00
Salsa catsup Clemente Jacques 680gr	24.90	24.90	24.90
Mostaza McCormick 260g	21.90	22.50	21.90
Limpiador líquido multiusos Fabuloso frescura activa 2lt	32.90	53.00	53.00
Hojuela de avena Quaker Oats 475 gr	39.90	44.50	39.90
Rajas de jalapeño La Costeña 820 gr	29.00	37.50	37.80
Jabón en barra Zote blanco 200gr	10.20	12.00	12.00
Azúcar morena Zulka 2 kg	57.50	59.00	57.50
<b>Monto total de la canasta</b>	<b>1044.9</b>	<b>1257.2</b>	<b>1001.75</b>

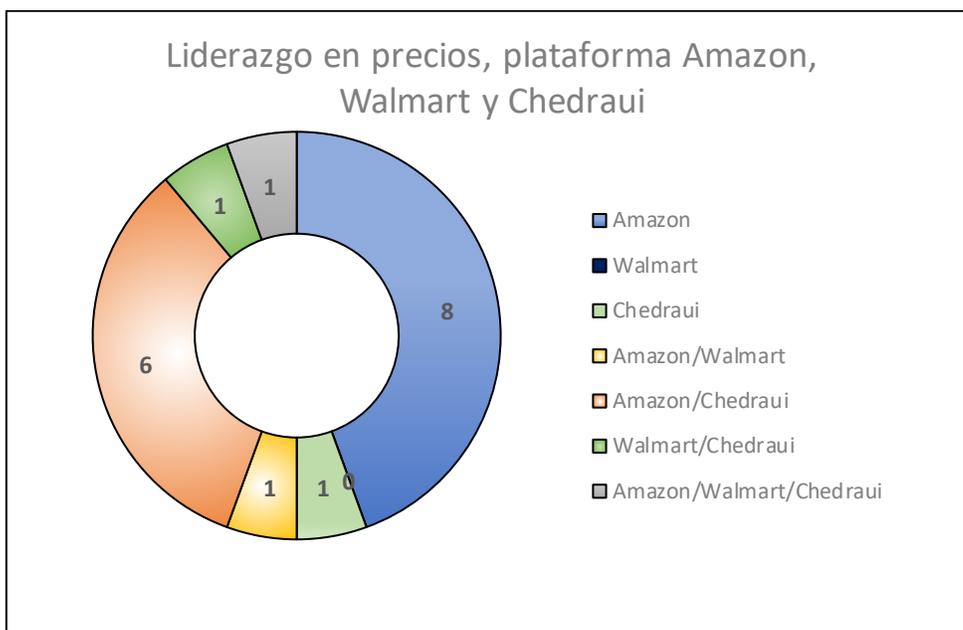
Fuente: Elaboración propia el día 22 de octubre de 2021, vía internet.

\*Para Walmart y Chedraui se contempló el precio de 2 -6 pack cuyo precio es de \$96.00

En los productos listados se aprecia que Amazon es quien maneja los mejores precios, siendo la única líder en 8 productos, esto se debe en parte a que no cuenta con tiendas físicas. Chedraui es líder único de precio en 1 producto, mientras que Walmart no se muestra como líder único en ninguno. Por otro lado, Amazon y Chedraui comparten el mejor precio en 6 productos, mientras que Walmart apenas comparte el mejor precio en 1 producto con cada plataforma. Dentro de los productos listados sólo hubo un producto en el cual todas las plataformas manejaron el mismo precio, lo anterior se aprecia mejor en el gráfico 11.

A pesar de que Amazon manejara una mayor cantidad de precios más bajos en los productos listados, es Chedraui quien ofrece el menor costo total de la canasta elaborada, con una ventaja de \$43.15 pesos frente a Amazon y de \$255.45 pesos frente a Walmart.

Gráfica 11 Liderazgo en precios, plataformas Amazon, Walmart y Chedraui



Fuente: elaboración propia

Algunas observaciones tras el uso de las plataformas para la elaboración de la canasta fueron:

Complicaciones al buscar un producto específico en Walmart, sus filtros no resultaban muy eficientes; el uso de su plataforma no resultó ser la mejor en cuanto al uso intuitivo. Es necesario el desplazamiento continuo en pantalla debido a que son pocos los productos que se muestran juntos, esto principalmente en la sección de "Mismo día".

En Amazon algunos productos no muestran coincidencia en la imagen con la cantidad contenida que se describe. Una distinción interesante entre los productos de despensa que maneja Amazon es que gran parte de ellos manejan mayor contenido que en Chedraui, además de que muchos productos no se venden de manera individual sino en paquetes. Esto hizo un poco complicado encontrar

productos que contaran con los requerimientos para la elaboración de la canasta. Tanto la búsqueda de productos en la plataforma de Amazon como en Chedraui resulta ser eficiente, ambas cuentan con filtros que hacen que encontrar un producto sea sencillo.

Con lo tratado en este apartado, se puede señalar que Chedraui es competitivo en varios aspectos de e-commerce, como son los precios y tiempos de entrega, pero puede implementar prácticas que sus rivales están manejando como algún tipo de membresía o eventos que se lleven a cabo sólo por su plataforma o alguna plataforma de Streaming<sup>18</sup>, resultando más atractivo comprar en ella.

#### 4.4 Estrategia de Chedraui ante la situación de pandemia por COVID-19

A principios de la pandemia, las tiendas de autoservicios se vieron favorecidas por las compras de pánico, tal fue el caso de Chedraui quien ante la sobre demanda de productos, varios anaqueles quedaron vacíos (paquetes de pastas, enlatados y papel higiénico). Lo cual hizo que la empresa impidiera la interrupción de las cadenas de suministro, que afectó a algunos de sus proveedores (Echeverría, 2021).

Ante los posibles cambios en los comportamientos de consumo, se hizo necesario prever posibles escenarios para realizar en su momento decisiones que permitieran adaptarse para poder atender a sus clientes, como fue la situación de las nuevas reglas de aforo y horarios que se implementaron en los estados donde se ubican sus tiendas, además de implementar acciones sanitarias dentro de sus tiendas para dar más seguridad tanto a colaboradores como a clientes (Echeverría, 2021).

Uno de los cambios más significativos para Chedraui fue la rápida adopción del e-commerce. Los clientes que habitualmente acudían a las tiendas a realizar sus compras comenzaron a realizar sus pedidos en línea; la empresa ya contaba con

---

<sup>18</sup> Tecnología de reproducción de audio y/o video desde una página web o plataforma, sin necesidad de descarga; la reproducción se realiza a través de la conexión a internet.

su tienda digital desde 2016, lo que permitió hacer frente a los cambios provocados por la pandemia de COVID-19 en los hábitos de consumo.

Las ventas digitales en 2020 crecieron casi 200% y las omnicanal representaron 3.6% de las ventas totales en México. El mayor uso de sus plataformas digitales permitió identificar algunas áreas en las cuales se podía mejorar su servicio al cliente (Echeverría, 2021). Para las ventas de 2020, cerca de 60% proviene de su plataforma propia y el resto 40% de plataformas de terceros (Ochoa, 2020).

Anteriormente, se mencionó que el concepto de “Selecto” era el más atendido por las plataformas de e-commerce, y también es el que tuvo mayor desempeño en ventas en línea. Antonio Chedraui, CEO de GCC, resaltó que la mayor parte de las demandas de las compras en línea pertenecen a las áreas metropolitanas, principalmente en las zonas donde residen los consumidores de altos ingresos (Lozano, 2020). Debido a que las ventas generadas a través del e-commerce apenas han comenzado a adquirir una mayor importancia para Chedraui, no se ha desarrollado bien la contabilidad de ventas por e-commerce, como si lo hacen empresas como Amazon o Walmart.

#### 4.5 Análisis de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis “sobre planificación estratégica y mercado, que permite a los directivos la formulación de estrategias para el diseño del crecimiento a futuro de la empresa” (Ansoff, 1957) tomado de (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019).

La matriz permite a la empresa desarrollar estrategias que buscan la expansión del negocio e innovar las actividades actuales, así como la diversificación hacia nuevos negocios. En la matriz de Ansoff (cuadro 18) los tres primeros cuadros numerados, muestran las diferentes opciones de expansión para la empresa, mientras que el cuarto recuadro marca la opción para la diversificación. La matriz de producto mercado se construye relacionándolo con la novedad y la actualidad, de tal manera que presente estrategias de producto/mercado lo cual según Ansoff define como “una declaración conjunta de una línea de productos y el conjunto correspondiente

de misiones que los productos están diseñados para cumplir” (Armijos, Aymara, & Rojas , 2019, pág. 947).

*Cuadro 18 Matriz de dirección de crecimiento Ansoff, caso Chedraui*

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	(1) PENETRACIÓN DE MERCADO <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eventos de temporada</li> <li>❖ Busca captar consumidores de niveles socioeconómicos bajo y alto</li> <li>❖ Ofrecer precios bajos</li> <li>❖ Apertura de nuevas tiendas</li> <li>❖ Alianza con Corner Shop by Uber y Mercadoni</li> <li>❖ Alianza para pagos digitales con Samsung y Citibanamex</li> </ul>	(2) DESARROLLO DE PRODUCTOS <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nuevos formatos de tienda</li> <li>❖ Introducción de productos de marca propia</li> <li>❖ Nuevos productos de proveedores tradicionales</li> <li>❖ Alianza con SmartFish para ofrecer productos marinos sustentables</li> </ul>
	NUEVOS	(3) DESARROLLO DE MERCADOS <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ventas online</li> <li>❖ Compra de tiendas en USA (tiendas Fiesta, Fiesta Mart) Nuevos estados en EU y México</li> </ul>	(4) DIVERSIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Servicios financieros: Consubanco ofrece tarjeta de crédito y debito</li> <li>❖ Productos americanos en el mercado americano</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia tomada de Armijos, Aymara, & Rojas (2019, pág. 946-947)

A través del análisis de Ansoff (cuadro 18) se ha identificado cómo las estrategias de Chedraui contribuyen al crecimiento de la empresa, tanto en expansión como en su diversificación.

En el cuadrante 1, todas las estrategias ubicadas en penetración de mercado buscan el crecimiento de la empresa aumentando su participación en el mercado con los productos que generalmente cuenta.

En el cuadrante 2, Chedraui al contar con una buena participación de mercado en el área de retail, es a través de sus nuevos formatos y de nuevos productos que busca su seguir expandiendo su empresa, es decir, llegar a nuevos mercados.

Para el cuadrante 3 las ventas online permiten ofrecer sus productos al mercado en línea; la compra de tiendas en EU permite llevar parte de los productos que comercializa en ese país a nuevos estados de la unión americana, ambas estrategias buscan la expansión de la empresa.

En el cuadrante 4 de diversificación, se observa una diversificación horizontal, es decir, tratan de ingresar a un nuevo mercado (el americano) con productos nuevos (de origen americano), que están relacionados con la oferta de productos existentes de la empresa. También se observa una diversificación no relacionada a la vez que Consubanco propiedad de Chedraui, ofrece servicios financieros a los clientes.

Podemos observar que gran parte de las estrategias están enfocadas en competir en mercados actuales, ya sea con los productos actuales o desarrollando nuevos. A lo largo del trabajo se ha mencionado la intención por parte de la empresa de expandirse y con el análisis de Ansoff se aprecia de forma clara como gran parte de sus estrategias van dirigidas a cumplir ese objetivo.

Este capítulo ha permitido comprender algunas ventajas y desventajas para Chedraui dentro del e-commerce, por un lado, el trabajo que ha empleado en el desarrollo de sus canales para la venta de e-commerce le ha permitido hacer frente al aumento en la demanda de productos derivado de la situación de pandemia. Tras la comparativa de Chedraui con Amazon y Walmart en este aspecto, tiene cierta ventaja en los precios, pero aun requiere fortalecer su sistema de e-commerce.

Los cambios generados con la situación de pandemia por COVID-19 en el consumo se ha podido atender mediante la venta de e-commerce, usando la plataforma propia de Chedraui y la de terceros, de tal manera que para 2020 las ventas digitales aumentaron 200%.

Al emplear el análisis de Ansoff para el caso de Chedraui, se observó que las estrategias llevadas a cabo se enfocan principalmente a la expansión de la empresa, tanto en nuevos mercados como el actual y con los productos actuales y nuevos. También ha realizado acciones que buscan abrirse paso en la diversificación como es ofrecer productos de origen americano en el mercado americano, estrategia favorecida por las adquisiciones de tiendas en Estados Unidos.

## Conclusiones

Para que una empresa, sin importar su industria logre tener buenos resultados y ser competitiva, es necesario contar con una planeación estratégica y tener claros su misión y objetivos, permitiendo establecer estrategias adecuadas; de igual manera el contar con una estrategia logística permite que la empresa sea eficiente en sus operaciones, las cuales parten de la relación con sus proveedores hasta llegar al contacto con el cliente.

En la elaboración de este trabajo, el enfoque de competitividad de Porter resultó de gran ayuda para poder analizar las estrategias empleadas en distintas áreas de la empresa Chedraui, las cuales han contribuido a mejorar su competitividad. Estudiar las estrategias genéricas a la vez que se analizó el crecimiento de Chedraui con la perspectiva de Penrose, permitió identificar las principales estrategias que han impulsado su crecimiento y posicionamiento en el mercado minorista.

El presente trabajo permitió identificar que las estrategias que Chedraui implementó en México difieren de las empleadas en Estados Unidos, ambas contribuyendo a su rentabilidad y expansión. Dentro de las estrategias más importantes empleadas en México se encuentran su crecimiento orgánico, el desarrollo de distintos formatos de tienda y el e-commerce; mientras que en Estados Unidos resalta su crecimiento por adquisiciones.

Chedraui ha optado por una estrategia de crecimiento para hacer frente a la posición dominante de Walmart en México. Su crecimiento orgánico le ha permitido situarse en distintas zonas de la república mexicana y llegar a más clientes. Además, su estrategia de diferenciación aplicada en la creación de diferentes formatos de tiendas en México ha permitido dirigirse a distintos segmentos socioeconómicos; cabe señalar que en los últimos años Chedraui ha visto una oportunidad de crecimiento en los formatos pequeños *Supercito* y *Súper Che*, debido a que requieren de una menor inversión y pueden empezar a operar en un menor tiempo.

En Estados Unidos las adquisiciones de tiendas le permiten diversificar sus ingresos, esta estrategia de crecimiento resultó ser la que le generó el incremento más importante en sus ventas; luego de la compra de la cadena de tiendas *Fiesta Mart* en 2018, las ventas totales aumentaron 16.9% con respecto a 2017; las ventas en el segmento de autoservicios de Estados Unidos se incrementaron 109% al pasar de \$20 mil millones de pesos en 2017 a \$42 mil millones de pesos en 2020 en términos reales. (En 2021 se adquirieron 254 tiendas de la cadena Smart & Final en Estados Unidos, convirtiéndose en la segunda cadena minorista más importante de México recalando así la importancia de esta estrategia para Chedraui).

Se observó que las estrategias de Chedraui están enfocadas o contribuyen a su misión de *“Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio”*. Dentro de su misión la empresa define que sus estrategias son: 1) precios bajos, se comprobó en el apartado de e-commerce que en la venta a través de su plataforma propia Chedraui compite con Amazon en ofrecer los precios más bajos; 2) surtido adecuado, a través de sus diferentes formatos Chedraui ofrece una variedad de productos para clientes de distintos niveles socioeconómicos; y 3) experiencia de compra, ya sea en sus tiendas físicas o virtuales, Chedraui ha trabajado para medir y mejorar la experiencia de compra del cliente, lanzando así su programa “Mi Chedraui”. El grado de desarrollo alcanzado en estos puntos ha sido posible debido a la implementación de distintas estrategias que en mayor o menor medida han creado sinergias permitiéndole posicionarse entre las cadenas más importantes de autoservicios en México.

La estrategia de marcas propias le permite a Chedraui ofrecer productos a menor precio y de calidad con menores costos de promoción. Para el caso de las alianzas estratégicas estas ofrecen valor agregado al cliente a través de diferentes servicios y acceso a distintos recursos para la empresa; el no contar con cifras sobre estas estrategias para el periodo analizado en este trabajo impide determinar el grado de contribución a su rentabilidad y crecimiento, sin embargo, como se ha visto tienen potencial para seguir mejorando el posicionamiento de Chedraui en el mercado minorista.

El e-commerce de Chedraui ha tenido importantes modificaciones y mejoras que le han permitido medir y satisfacer las necesidades de sus clientes especialmente frente a los cambios de hábito de consumo que generó la situación de pandemia por COVID-19, Chedraui no muestra cifras de sus ventas en e-commerce, sin embargo, estas han ido en aumento tal que en 2020 representaron cerca del 5%.

El análisis Ansoff permitió identificar los objetivos a los cuales se dirigen las estrategias de Chedraui. Se observó que gran parte de sus estrategias se ubicaron en los cuadrantes dirigidos a la expansión de la empresa; las estrategias implementadas han permitido ocupar nuevos cuadrantes de la matriz producto/mercado, llegando a la diversificación, área que se ha visto favorecida en los últimos años con la adquisición de tiendas en Estados Unidos.

Dentro de las estrategias que contribuyeron directamente sobre las ventas se observó que el mejor desempeño fue de las adquisiciones de tiendas en Estados Unidos que duplicaron sus ventas en este segmento en un periodo muy corto; seguido por las nuevas aperturas de tiendas y la creación de sus distintos formatos en México los cuales ofrecen precios más bajos que la competencia; y recientemente el e-commerce que ha ido adquiriendo mayor relevancia en las ventas debido en parte a la situación de pandemia por COVID-19.

La principal dificultad para la elaboración de este trabajo fue poder contar con algunas cifras relacionadas a las estrategias de Chedraui, las cuales no se encuentran disponibles para el público o en su defecto no se tiene una contabilidad sobre estas. Sin embargo, esto no repercutió de manera importante para alcanzar el objetivo de este trabajo, puesto que se ubicaron las estrategias que mayormente contribuyen al posicionamiento de Chedraui.

Tras la realización de este trabajo se reconoció la importancia de la planificación dentro de una empresa, para que ésta logre tener mejores resultados debe tomar decisiones y actuar en función a sus objetivos y misión. El análisis de las estrategias permitió identificar las distintas acciones que una empresa puede tomar para generar ventajas competitivas y que favorecen su posicionamiento en el mercado, ya sea a través de la expansión y/o diversificación.

Como economistas es importante conocer las estrategias que permiten a una empresa ser más competitiva, así como distintas herramientas para analizar las acciones llevadas a cabo. Para que una empresa pueda incrementar sus ventas precisa de tomar decisiones, las cuales requieren comprender el comportamiento de los diferentes agentes económicos los cuales son estudiados por el economista.

El identificar los objetivos de distintas estrategias permitirán al economista detectar oportunidades de crecimiento para una empresa, donde para incrementar la competitividad se requiere de acciones dirigidas a la expansión. Una vez alcanzada una posición competitiva la empresa puede optar por una diversificación, sin embargo, es necesario que cada estrategia sea analizada para establecer si es adecuada para los objetivos buscados, así como determinar el momento adecuado para su implementación.

Los conocimientos y herramientas tratados en este trabajo pueden servir para que empresas mexicanas mejoren su competitividad frente a sus rivales. Los economistas pueden hacer uso de los distintos análisis y herramientas para apoyar a las empresas mexicanas en la toma de decisiones orientadas a mejorar su posicionamiento en el mercado, además de precisar el grado de contribución de las estrategias en la rentabilidad del negocio, permitiendo así un uso eficiente de sus recursos y evitar que la empresa se estanque o desaparezca del mercado.

## Anexos

### Anexo 1 Ventas por segmento de negocio a precios constantes (2010=100) 2010-2020

<b>Ventas en millones de pesos a precios constantes (2010=100)</b>					
<b>Año</b>	<b>Autoservicios México</b>	<b>Autoservicios EU</b>	<b>Segmento Inmobiliario</b>	<b>Ventas totales</b>	<b>Var. (%)</b>
<b>2010</b>	41,125	9,251	521	50,897	-
<b>2011</b>	43,825	11,223	545	55,593	9.23
<b>2012</b>	46,581	12,241	573	59,396	6.84
<b>2013</b>	45,776	13,042	565	59,382	-0.02
<b>2014</b>	46,920	13,915	562	61,397	3.39
<b>2015</b>	48,411	16,857	595	65,863	7.27
<b>2016</b>	50,577	20,891	634	72,103	9.47
<b>2017</b>	51,481	20,513	652	72,646	0.75
<b>2018</b>	52,415	31,869	673	84,957	16.95
<b>2019</b>	54,464	36,246	740	91,451	7.64
<b>2020</b>	56,396	42,978	582	99,957	9.30

Fuente: Elaboración propia con datos de Reportes Anuales de Chedraui

### Anexo 2 Gastos en publicidad y propaganda a precios constantes (2010=100) 2011-2020

<b>Miles de pesos a precios constantes (2010=100)</b>						
<b>Año</b>	<b>Publicidad y propaganda</b>	<b>Tasas de crecimiento</b>	<b>Total de gastos de operación</b>	<b>Publicidad y propaganda/gastos totales</b>	<b>Ventas totales</b>	<b>Publicidad y propaganda/ventas netas</b>
<b>2011</b>	604,351	-	8,515,561	7.10	55,592,744	1.09
<b>2012</b>	641,725	6.2	9,309,341	6.89	59,395,879	1.08
<b>2013</b>	679,396	5.9	9,562,981	7.10	59,382,461	1.14
<b>2014</b>	735,624	8.3	9,712,264	7.57	61,397,192	1.20
<b>2015</b>	670,153	-8.9	10,237,761	6.55	65,862,619	1.02
<b>2016</b>	731,237	9.1	11,691,973	6.25	72,102,891	1.01
<b>2017</b>	731,296	0.0	12,418,787	5.89	72,645,619	1.01
<b>2018</b>	944,620	29.2	15,022,087	6.29	84,956,689	1.11
<b>2019</b>	867,897	-8.1	16,383,304	5.30	91,450,962	0.95
<b>2020</b>	784,060	-9.7	17,977,850	4.36	99,956,619	0.78

Fuente: Elaboración propia

## Referencia Bibliográfica

- Ariño, A. (Febrero de 2007). Alianzas estratégicas, opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Estrategia Financiera*(236), 40-51. Recuperado el 04 de 10 de 2021, de <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Armijos, L., Aymara, V., & Rojas, J. (Octubre de 2019). Matriz de producto/mercado de Ansoff: Una revisión bibliográfica de América Latina (2008-2018). *Tambara*, 942-957. Recuperado el 24 de 01 de 2022, de [http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff\\_Armijos\\_Aymara\\_Rojas.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf)
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-66. Recuperado el 24 de 06 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845158>
- Banco Azteca. (11 de 04 de 2019). *Grupo Elektra*. Recuperado el 20 de 06 de 2021, de [https://www.grupoelektra.com.mx/News/PDF.aspx?idPdf=1864&lang=es&tp\\_doc=6&sit=IRTVA](https://www.grupoelektra.com.mx/News/PDF.aspx?idPdf=1864&lang=es&tp_doc=6&sit=IRTVA)
- Barrón, A. (30 de 07 de 2018). *ISSUU*. Recuperado el 04 de 10 de 2021, de [https://issuu.com/armando.bf29/docs/crm\\_chedraui.pptx/3](https://issuu.com/armando.bf29/docs/crm_chedraui.pptx/3)
- Bueno, E. (1993). Orígenes y concepto de estrategia. En E. Campos, I. Dalmau, & J. Renau, *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica* (págs. 139-146). Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos del País.
- Celis, F. (02 de 06 de 2015). *El Financiero*. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/chedraui-aventaja-a-soriana-y-la-comer-con-marcas-propias/>
- Chedraui. (2020). *Informe anual de Chedraui*.
- Chedraui. (2020). *Reporte Anual de Chedraui*.
- Chedraui. (09 de 04 de 2021). *Grupo Chedraui*. Obtenido de Guía de proveedor 15va edición: [https://www.grupochedraui.com.mx/wp-content/themes/chedraui/documentos/registro\\_mercancias/15va\\_edicion\\_para\\_portal\\_chedraui.pdf](https://www.grupochedraui.com.mx/wp-content/themes/chedraui/documentos/registro_mercancias/15va_edicion_para_portal_chedraui.pdf)
- Chedraui. (s.f.). *Informes Anuales Chedraui 2010-2020*.
- Chedraui Leaks. (09 de 12 de 2019). *Chedraui Leaks*. Recuperado el 03 de 06 de 2021, de <http://chedrauleaks.org/2019/12/09/familia-chedraui-crea-nueva-empresa-de-tecnologia-financiera-en-octubre-de-2019/>
- Chedraui. (s.f.). *Reportes Anuales de Chedraui 2010-2020*.
- Chedraui, G. (s.f.). *Chedraui*. Recuperado el 22 de 10 de 2021, de <https://www.chedraui.com.mx/>

- Chedraui, J. A. (15 de 10 de 2020). Plática con José Antonio Chedraui, CEO de Grupo Comercial Chedraui. (G. F. Actinver, Entrevistador) Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=BcPYArPO9cs&t=62s&ab\\_channel=GrupoFinancieroActinver](https://www.youtube.com/watch?v=BcPYArPO9cs&t=62s&ab_channel=GrupoFinancieroActinver)
- Consubanco S.A. (2015). *Consubanco Reporte Anual*. Recuperado el 27 de 05 de 2021, de <https://www.consubanco.com/assets/pdf/mas-sobre-consubanco/informacion-para-inversionistas/informacion-regulatoria/reporte-anual/2015/Informe%20Anual.pdf>
- Deloitte. (2020). *Deloitte*. Recuperado el 11 de 09 de 2021, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2020/El-reto-de-prevalecer-ante-disrupcion.pdf>
- Echeverría, M. (22 de 06 de 2021). *Expansión*. Recuperado el 20 de 10 de 2021, de <https://expansion.mx/empresas/2021/06/22/chedraui-crecer-despues-de-la-pandemia>
- El Economista. (29 de 10 de 2020). *El Economista*. Recuperado el 27 de 06 de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Chedraui-vendera-productos-pesqueros-sustentables-20201029-0016.html>
- Forbes Staff. (30 de 05 de 2016). *Forbes*. Recuperado el 02 de 05 de 2021, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/chedraui-recibira-envios-de-dinero-a-mexico-por-western-union/>
- Forbes Staff. (17 de 01 de 2018). *Forbes*. Recuperado el 19 de 06 de 2021, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/samsung-pay-llega-a-mexico-de-la-mano-de-alianzas-comerciales/>
- Galiana, P. (21 de 01 de 2020). *IEBS*. Recuperado el 06 de 12 de 2021, de ¿Qué es SAP y para qué sirve?: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-para-que-sirve-sap-management/#:~:text=SAP%20es%20un%20sistema%20inform%C3%A1tico%20que%20sirve%20para,basa%20en%20datos%20y%20analiza%20todo%20lo%20procesado.>
- García, E. (7 de 04 de 2017). *Inmobiliare*. Recuperado el 19 de 06 de 2021, de <https://inmobiliare.com/chedraui-selecto-representa-mas-del-25-de-los-pedidos-en-cornershop/>
- González, M. (26 de 05 de 2017). *InformaBTL*. Recuperado el 08 de 10 de 2021, de <https://www.informabtl.com/chedraui-se-alia-con-mercadoni-para-ofrecer-ventas-online/>
- Infobae. (17 de 05 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 01 de 07 de 2021, de <https://www.infobae.com/america/mexico/2021/05/17/quienes-son-los-chedraui-obeso-una-de-las-familias-mas-ricas-de-mexico/>
- Kaasiku, E. (30 de 11 de 2018). *Feedbackly*. Recuperado el 22 de 09 de 2021, de <https://www.feedbackly.com/customers-2/chedraui/>
- Kenton, W. (26 de 06 de 2021). *investopedia*. Recuperado el 18 de 11 de 2021, de <https://www.investopedia.com/terms/a/advertising-to-sales-ratio.asp>

- Kenton, W. (26 de 10 de 2021). *Investopedia*. Recuperado el 18 de 11 de 2021, de <https://www.investopedia.com/terms/a/advertising-costs.asp>
- Lara, R. (19 de 05 de 2017). *Expansión*. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <https://expansion.mx/empresas/2017/05/19/marcas-propias-la-opcion-para-recuperar-ventas-en-los-supermercados>
- Lozano, L. F. (21 de 10 de 2020). *Forbes*. Recuperado el 08 de 10 de 2021, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/negocios-chedraui-tiendas-20-ventas-ecommerce/>
- Malca, Ó. (2001). Capítulo 2. Comercio Electrónico. En M. Óscar, *Comercio Electrónico* (págs. 32-55). Perú, Lima: Universidad del Pacífico (Apuntes de Estudios 40).
- Marcos, L. E. (10 de 03 de 2020). *Expansión*. Recuperado el 20 de 06 de 2021, de <https://expansion.mx/finanzas-personales/2020/03/10/los-pagos-con-codi-llegan-a-chedraui>
- Mendoza, A. (24 de 12 de 2020). *Advanced Fleet Management Consulting*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://advancedfleetmanagementconsulting.com/blog/2020/12/24/cadenas-de-suministro-4/>
- Naveira, A. (29 de 07 de 2019). *Marketing4ecommerce*. Recuperado el 19 de 10 de 2021, de <https://marketing4ecommerce.mx/hay-mas-de-400-marcas-propias-de-amazon-y-solo-10-de-ellas-generan-el-81-de-las-ventas/>
- Noguez, R. (14 de 12 de 2020). *Forbes*. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/negocios-cofece-uber-compra-cornershop/>
- Ochoa, C. (22 de 04 de 2020). *Milenio*. Recuperado el 10 de 10 de 2021, de <https://www.milenio.com/negocios/chedraui-impulsa-comercio-electronico-contingencia-coronavirus>
- Opportimes. (05 de 01 de 2018). *Opportimes*. Recuperado el 14 de 05 de 2021, de <https://www.opportimes.com/chedraui-renta-seis-centros-distribucion-mexico/>
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar.
- Piñera, A. (17 de 05 de 2016). *Mercadoni Prezly*. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de <https://mercadoni.prezly.com/chedraui-y-chedraui-selecto-ahora-en-mercadoni>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-15. Recuperado el 14 de 05 de 2021, de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. (2015). Capítulo 14. El análisis estratégico de la integración vertical. En M. Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.

- Porter, M. (2015). Capítulo 2. Estrategias competitivas genéricas. En M. Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.
- PROFECO. (18 de 07 de 2013). *Procuraduría Federal del Consumidor*. Recuperado el 23 de 01 de 2021, de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-de-tiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state=published>
- PROFECO. (12 de 05 de 2019). *Procuraduría Federal del Consumidor*. Recuperado el 26 de 07 de 2021, de <https://www.gob.mx/profeco/prensa/concilio-profeco-85-de-reclamos-durante-buen-fin-2019>
- puromarketing.com. (01 de 09 de 2014). *Estrategia y negocios*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de <https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atenci%C3%B3n-al-cliente>
- Rodriguez, D. (03 de 12 de 2015). *Informa BTL*. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <https://www.informabtl.com/ganar-ganar-con-marcas-propias/>
- Rosally, N. (29 de 11 de 2017). *Clan Marketing*. Recuperado el 03 de 11 de 2021, de <https://clan.marketing/chedraui-lanza-programa-de-lealtad-para-conseguir-la-fidelidad-de-sus-clientes/>
- Sánchez, A. (10 de 2019). Valor agregado y propuesta única de valor (PUV). Guadalajara, Jalisco, México. Recuperado el 19 de 10 de 2021, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2972/1/Valor%20agregado%20y%20propuesta%20c3%banica%20de%20valor.pdf>
- Sánchez, C. (25 de 11 de 2019). *Informa BTL*. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <https://www.informabtl.com/retail-las-marcas-propias-han-aumentado-sus-ventas/>
- Serrano, L. (20 de 10 de 2020). *The logistics world*. Recuperado el 18 de 09 de 2021, de <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/3-tendencias-post-covid-19-que-guian-la-cadena-de-suministro-en-retail/>
- Serrano, L. (09 de 11 de 2020). *The logistics world*. Recuperado el 18 de 09 de 2021, de <https://thelogisticsworld.com/abastecimiento-y-compras/cadena-de-suministro-en-retail-asi-cambio-la-relacion-con-proveedores-ante-el-covid-19/>
- Silva, D. d. (06 de 11 de 2020). *Zendesk*. Recuperado el 25 de 08 de 2021, de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/venta-omnicanal/>
- Silva, D. d. (29 de 11 de 2021). *Zendesk*. Recuperado el 11 de 03 de 2022, de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/crm-sistema-gestion-clientes/>

Tamayo, M., & Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecós de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 11(24), 27-45. Recuperado el 04 de 10 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4021250.pdf>

Valenzuela, C. E. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Bogotá, D. C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Walmart. (2020). *Walmex*. Recuperado el 22 de 10 de 2021, de [https://informes.walmex.mx/2020/pdfs/Informe\\_Financiero\\_y\\_ASG\\_2020.pdf](https://informes.walmex.mx/2020/pdfs/Informe_Financiero_y_ASG_2020.pdf)

*Zonolística*. (18 de 12 de 2014). Recuperado el 29 de 08 de 2021, de <https://zonolistica.com/estrategias-del-retailer/>