



El comercio minorista en el norte de México: agentes de Sonora y Chihuahua

Carmen O. Bocanegra Gastélum
*Miguel Ángel Vázquez Ruiz**

* Profesores e investigadores del Departamento de Economía de la
Universidad de Sonora.

Resumen / Abstract

Una de las actividades económicas que actualmente se desarrolla con mayor intensidad en los estados de la frontera norte de México es el comercio de bienes de consumo personal. El tamaño del mercado que integra una población con niveles de ingreso per cápita superiores a la media nacional, además de ser territorio de cruce de mercancías en dos direcciones, lo hacen un espacio atractivo para el consumo y los agentes que se dedican al giro económico de ese tipo de comercio.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia, estructura y dinámica de esa actividad en dos estados colindantes con el

One of the most important activities in the North border of Mexico is the commerce of personal consumption goods. The size of a market made up by a population with high levels of per capita income, in addition to being a territory of merchandise crossing in both ways, is an attractive space for consumption and the agents who work on that kind of trade.

The objective of this article is to analyze the importance, structure and dynamics of that activity in states located in Mexico's north region (Chihuahua and Sonora), providing quantitative and institutional elements, as well as the ones that refer



vecino país del norte (Chihuahua y Sonora), ofreciendo elementos cuantitativos, los institucionales que instrumenta el Estado, así como los referentes al perfil competitivo de las empresas que operan en esa región. En el trabajo se demuestra que en cada una de esas entidades se está dando una depuración de los agentes económicos del comercio a favor de empresas que provienen de estados vecinos y en contra de las nativas de los estados respectivos.

to the competitive profile of the companies operating in that region.

In this work it is demonstrated that in each one of that states is occurring a purification of the economic agents of the commerce in favor of companies that come from neighboring states and against the native ones from the respective states.

Introducción

El gran énfasis en los estudios sobre la frontera norte de México durante las dos últimas décadas se ha puesto en la industria maquiladora de exportación, particularmente en lo que se refiere a las características del mercado laboral que conforma. Antes, en el lapso que va de los cuarenta a los sesenta, cuando se vivió el auge de las actividades agrícolas, merecieron atención especial los estudios sobre el desarrollo agrícola en los valles de Mexicali, Sonora, la región de la Laguna y Tamaulipas.¹ En contraste con lo anterior, durante años se desdeñó el estudio del sector terciario, al cual se consideraba improductivo o "parásito". Es en los años más recientes cuando las actividades terciarias han merecido la atención de los especialistas. Muy particularmente se comenzó a reflexionar sobre el papel de los servicios en las distintas variantes: financieras, al productor, al consumidor y al turismo.² Aun así, todavía quedaban al margen de los estudiosos las actividades comerciales, consideradas desde la economía política el lugar de paso en la esfera de la circulación de las mercancías, desvinculadas de la base productiva donde se generan los valores. Con ello se dejaban de lado las distintas funciones que históricamente ha

¹ Un trabajo clásico, al respecto, es el de Cynthia Hewitt (1978). Asimismo, puede consultarse Jesús Román Calleros (1990).

² Véase, entre otros trabajos, el de Nora L. Bringas y Jorge Carrillo (1991) y Lorenia Velásquez Contreras (2000).



desempeñado el comercio, como la red de la economía que hace posible la existencia de los distintos mercados, llámese mercado regional, nacional o internacional, como escaparate de las mercancías y servicios que el hombre en su devenir ha creado para satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, y como la arena donde se lleva a cabo la batalla de la competencia.

El objetivo del presente documento es estudiar la relevancia, estructura y dinámica del comercio minorista, también denominado al detalle, en el norte de México, a la luz de las políticas gubernamentales aplicadas y del papel desempeñado por los agentes económicos de perfil comercial que compiten en la región. Para ello se analiza la composición del comercio en la frontera norte de México, haciendo una comparación entre agentes de la actividad ubicados en dos "subregiones" diferentes, que son los estados de Sonora y Chihuahua. Haber escogido estas dos entidades norteadas no fue obra del azar, es parte de una investigación en proceso que compara las economías y los agentes económicos de los estados fronterizos, teniendo siempre como referentes para contrastar los respectivos estados fronterizos del sur de Estados Unidos. En esa investigación se sostiene la hipótesis de trabajo de que el grado de desarrollo, así como la calidad competitiva de los agentes económicos en cada entidad del norte de México, está condicionado por el nivel de las mismas variables en los estados vecinos. Así, el desarrollo de Sonora está influido por el de Arizona, uno de los estados de menor desarrollo relativo en Estados Unidos, y el de Chihuahua, por Texas, entidad catalogada como de punta, en términos económicos.⁵

Para los propósitos de este artículo, es importante precisar lo siguiente: se concibe como frontera a los estados colindantes con Estados Unidos, en los cuales, desde los municipios de la franja fronteriza hasta los del interior, se dan relaciones de producción e intercambio "híbridas", donde coexiste lo nacional con lo internacional. Pero si bien se trata de un espacio donde los flujos de comercio, en ambos sentidos (de México a Estados Unidos y de Estados Unidos a México), son cada vez más intensos, el análisis se circunscribe a flujos de comercio al menudeo realizados en territorio de dos estados fronterizos mexicanos, los ya mencionados Sonora y Chihuahua.

⁵ Antecedentes donde se trabaja ese planteamiento pueden verse en Vázquez (1997, 1999 y 2000).



Asimismo, es importante puntualizar que el Censo Comercial concibe el comercio al menudeo, al detalle o minorista en estos términos: “se entiende al detallista como el comerciante que vende al por menor. El comercio al por menor, como la compra de mercancías en grandes cantidades —al por mayor— para su reventa en pequeñas cantidades a los consumidores finales de manera directa” (INEGI, 2000). Este comercio es el objeto de estudio del presente trabajo.

El itinerario que se sigue para desarrollar el artículo es el siguiente: primero se presenta un panorama cuantitativo sobre la importancia del comercio en el norte de México; posteriormente se describen las distintas políticas públicas aplicadas en la región con el propósito de estimular la actividad en ese territorio; a continuación se identifican los principales agentes económicos involucrados; y finalmente, en el apartado de conclusiones, se hace una valoración comparativa de éstos, a partir de la plataforma regional donde se desenvuelven.

Con lo anterior se pretende reivindicar para los enfoques del desarrollo regional y la competencia la importancia de estudiar el comercio interno del país en sus regiones.

La dimensión cuantitativa

Las actividades terciarias permean la composición de la economía mexicana, particularmente la de los estados fronterizos. Lo que años atrás se veía como un defecto, calificado como “la hipertrofia del sector terciario”, en la actualidad es signo de progreso económico. Los servicios son expresión de una sociedad innovadora y desarrollada. Particularmente, dentro del sector, las actividades comerciales crecen y alcanzan grandes niveles de competencia con base en la introducción de nuevos sistemas administrativos y de mercadotecnia, uso de tecnologías de punta, relaciones laborales “flexibles” y realización de alianzas estratégicas entre empresas (Bocanegra, 2003: 337-410).

Según se puede observar en el cuadro 1 en tres de las cinco entidades fronterizas las actividades de comercio, restaurantes y hoteles tienen una participación en su producto interno bruto, por encima de la otra actividad relevante

Cuadro 1. Manufacturas y comercio en el norte de México (1993-1998)
(porcentajes de participación en el PIB)

Estado	1993					1995				
	BC	CHIH	COAH	SON	TAM	BC	CHIH	COAH	SON	TAM
Industria manufacturera	17.70	19.70	30.36	16.38	18.67	19.14	21.43	32.67	17.91	20.46
Comercio, restaurantes y hoteles	23.99	29.34	19.30	20.85	21.00	21.29	25.79	18.23	19.91	18.18

Continuación del cuadro 1

Estado	1998					2000				
	BC	CHIH	COAH	SON	TAM	BC	CHIH	COAH	SON	TAM
Industria manufacturera	21.62	22.30	36.25	18.21	21.67	22.15	22.52	35.10	18.29	22.75
Comercio, restaurantes y hoteles	23.26	27.53	18.84	21.08	19.00	25.12	30.64	19.83	22.23	20.93

Fuente: INEGI, Sistema Nacional de Cuentas Nacionales.

en la región, las manufacturas. Es el caso de Baja California, Sonora y Chihuahua; en Tamaulipas la diferencia entre ambos grupos es menor; sólo en Coahuila hay una diferencia significativa.

Por otro lado, según las estadísticas de 1993 y 1998,⁴ que se presentan en el cuadro 2, el número de establecimientos en todo el país se incrementó en 19.3%, mientras que el empleo lo hizo en 17.8%. En cambio, en los estados fronterizos los establecimientos crecieron 15.8% y el empleo 19.7%. Lo anterior expresa tendencias muy similares en la relación empleo/establecimiento para ambos años. Particularmente para 1998 fue de 2.6 a nivel nacional y de 3.2 en los estados fronterizos.

Analizado por estados, el crecimiento de los establecimientos en el lapso señalado muestra que el que tuvo mayor incremento fue Sonora, con 19.8%, sólo décimas arriba del mismo dato a nivel nacional, que fue de 19.3%. Coahuila, en cambio, sólo aumentó sus establecimientos en 11.3%, cifra que es

⁴ Último año del cual el INEGI proporciona información sobre unidades económicas.

Cuadro 2. El comercio en la frontera norte de México (1993-1998)
(establecimientos y empleo)

Estado	1993		1998		Establecimientos 1993-1998 (incremento)	Empleo 1993-1998 (incremento)
	Establecimientos	Empleo	Establecimientos	Empleo		
Total nacional	1,210,184	3,212,873	1,443,676	3,784,869	19.29	17.80
Baja California	23,479	88,524	27,390	106,441	16.65	20.23
Chihuahua	34,370	103,770	39,383	129,820	14.58	25.10
Coahuila	30,038	88,423	33,439	101,760	11.32	15.08
Sonora	25,024	84,359	29,990	100,334	19.84	18.93
Tamaulipas	35,240	100,681	41,412	119,310	17.51	18.50
Total frontera	148,151	465,757	171,614	557,665	15.83	19.73

Fuente: www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados.



coherente con el hecho del ser la entidad donde las actividades comerciales tienen el menor peso en el producto interno bruto del estado.

Políticas públicas para un mercado lejano y fragmentado

Si bien la frontera norte, atendiendo a una serie de características naturales, económicas e institucionales, puede ser considerada como una región, en el caso particular del mercado de bienes de consumo personal existen elementos que lo segmentan. Entre esos factores se pueden mencionar los siguientes:

- a) No existe, como lo señala Jesús Tamayo (1980), un mercado fronterizo, tal y como su nombre lo sugiere. Más bien prevalecen mercados regionales y locales, que se constituyen con la población urbana de las distintas entidades fronterizas. En ese sentido se puede hablar de tres "submercados": el del noreste, donde destacan los municipios de Reynosa, Río Bravo, Matamoros y Valle Hermoso; el del noroeste, donde sobresalen Tijuana, Mexicali, San Luis Río Colorado y Nogales; y el del norte-centro, principalmente localizado en Ciudad Juárez.
- b) La lejanía de los principales centros productores y de abasto del país, como son el Distrito Federal, Nuevo León y Jalisco, incrementan los costos de las mercancías por el pago a transportes.
- c) La pésima infraestructura para comunicación terrestre entre los distintos estados fronterizos, especialmente para comunicar el noroeste con el norte-noreste (Vázquez, 2000).

Lo anterior históricamente ha propiciado que el universo de consumidores que se mueven en ese espacio de más de 3 000 kilómetros de longitud se hayan visto forzados a tomar las oportunidades de consumo que ofrecen las entidades del sur de Estados Unidos, en detrimento de la alternativa de desarrollar un mercado fronterizo de hegemonía nacional. Dicha realidad fronteriza motivó que el Estado mexicano aplicara una estrategia de estímulos para que



la región desarrollara una dinámica propia, basada en la instrumentación de distintas políticas de regímenes fiscales, mismas que se pueden resumir así:

1. Zona libre en Tamaulipas, a partir de 1851, con el objetivo de fomentar la población del norte del país.⁵
2. Perímetros libres en 1933, para las ciudades de Tijuana y Ensenada, en Baja California Norte, aplicando un sistema aduanero especial. El propósito era operar la exención de impuestos a la importación de mercancías, para uso y consumo dentro de los perímetros libres. Las causas que motivaron este fenómeno fueron la poca población existente, la distancia en relación con los centros de producción y distribución de bienes del país, falta de vías y medios de comunicación con el interior de la república, escasa producción de bienes locales y un incipiente desarrollo de las principales actividades económicas de ese estado.
3. Zona libre en Baja California Norte y Sur y parcialmente en el estado de Sonora, entre Sonoyta y Puerto Peñasco hasta San Luis Río Colorado, establecida por decreto presidencial en 1939.
Los lineamientos a seguir por estas disposiciones eran elevar el número de residentes, impulsar el desarrollo económico de la zona, fomentar la producción de manufacturas dedicadas a las exportación e incrementar el nivel de vida de los habitantes de la región.
4. En 1961 se puso en marcha el Programa Nacional Fronterizo (PRONAF) con la finalidad de integrar la frontera norte de México con el resto del país, impulsando los objetivos siguientes: hacer llegar en buenas condiciones y mejores precios los productos generados por la industria nacional a la zona fronteriza; generar nuevos empleos en la misma zona; elevar el nivel de vida de la población, entre otros propósitos prioritarios.
5. Con el mismo objetivo que el anterior, en 1972 se decidió, por decreto presidencial, impulsar el Programa para el Fomento Económico de la Franja Fronteriza Norte y las Zonas y Perímetros Libres. Para lograr los objetivos del programa se creó una Comisión Intersecretarial conformada por representantes de las Secretarías de Industria y Comercio, Hacienda y Crédito

⁵ La información sobre los programas en la franja, perímetros y zonas libres fue obtenida de Carlos Bustamante Lemus (1986:862-872) y Eliseo Mendoza Berrueto (1982:46-74)



Público y Agricultura y Ganadería. Los objetivos propuestos fueron los siguientes: promover la actividad comercial y la concurrencia de artículos de producción nacional a la frontera, impulsar el desarrollo industrial alentando el financiamiento de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, fomentar más el desarrollo de la industria maquiladora, así como el de las actividades agropecuarias, apoyar la explotación de recursos naturales de la frontera, sustituir gradualmente las importaciones y estimular la exportación de bienes manufacturados; asimismo, promover el turismo.

6. El Programa de Artículos de Consumo Fronterizo tiene su origen en 1971, pero es hasta el 5 de enero de 1973 cuando se dicta el acuerdo para que entre en operación. También fue conocido como el programa de artículos "gancho", y consistió en la importación de productos perecederos, no perecederos y de producción, libres de impuestos, realizados por los comerciantes de la frontera, para venderlos a precios menores o por lo menos igual a sus homólogos estadounidenses. La base de este programa era retener al consumidor residente de la frontera ofreciéndole los productos estadounidenses, pero también los generados por la industria nacional. Indudablemente, se trató del mayor programa concebido para abastecer de mercancías, para su venta al detalle, a los principales comercios ubicados en ese entonces en la franja fronteriza.
7. En forma complementaria al programa de artículos "gancho", en agosto de 1972 se publicó el decreto para la concesión de estímulos y facilidades para el establecimiento de centros comerciales en la franja fronteriza norte y en las zonas y perímetros libres. En junio de 1973 se complementa con un reglamento al que deben sujetarse los estímulos y facilidades otorgadas. Los planteamientos generales eran promover la construcción, ampliación y operación de grandes y medianos centros comerciales, diversificar la oferta de productos competitivos tanto nacionales como extranjeros, para atraer y retener al consumidor residente en la frontera y elevar la venta y consumo de artículos de la industria nacional, y con ello interesar al empresario nacional a invertir en la región.
Entre las facilidades otorgadas para los nuevos establecimientos se pueden mencionar, entre otras, la concesión de subsidios, hasta por 10 años, equivalentes al 100% de los impuestos de importación que gravaran a los artí-



- culos de consumo fronterizo. Otra forma de apoyo fue el otorgamiento de recursos financieros con tasas de interés y plazos aceptables.
8. En la década de los ochenta, con la apertura comercial y la posición de México en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), se vio la necesidad una vez más de homologar la frontera con Estados Unidos al esquema arancelario de todo el país. Esta situación generó un forcejeo entre los comerciantes de la frontera, quienes demandaban seguir manteniendo sus niveles arancelarios de o hasta un máximo de 5%, y la posición del gobierno federal de uniformarlo en todo el país, es decir, eliminar su esquema preferencial.
 9. Con el Tratado de Libre Comercio (TLC), la situación se presentó más adversa en la frontera, dado que los aranceles que impone este nuevo acuerdo son mayores a los que se aplicaban en la franja fronteriza. El forcejeo entre el gobierno federal y los empresarios fronterizos empezó de nuevo. Así, en diciembre de 1993 se publicó el primer acuerdo de homologación, con las Cámaras de Comercio, con el objetivo de preservar dos posiciones impositivas: la aplicación del TLC para artículos de Estados Unidos y Canadá, y el de terceros países, por la Ley del Impuesto General de Importación (Vásquez, 1999:7).
 10. Dos años después, en 1995, un nuevo decreto derogaba al anterior. Esta nueva disposición tuvo como objetivo establecer la tasa de importación entre 0 y 5% para más de doce mil fracciones arancelarias de Estados Unidos, Canadá y terceros países, con un límite de vigencia para las dos primeras economías al 31 de diciembre del año 2000 y para los terceros países concluiría el 31 de diciembre de 1998 (Vásquez, 1999:9).
 11. El 22 de mayo de 1998, el entonces presidente de la república, Ernesto Zedillo, dio a conocer la prórroga de los decretos del esquema arancelario de transición del régimen general del país hasta el 31 de diciembre del 2000 (Vásquez, 1999:22).

Conclusión parcial: el hecho de que el norte de México sea un territorio alejado del centro del país, con un perfil económico original de actividades de tipo primario, que comparte vecindad con una de las economías más importante del mundo, sobre todo con estados de la potencialidad de California y Te-



xas, históricamente lo han hecho vulnerable a las fuerzas económicas estadounidenses, en detrimento de las relaciones económicas, sociales y culturales del país. Esta realidad estimuló a distintos gobiernos de la república para dictar medidas de carácter fiscal que permitieran hacer de la franja fronteriza un lugar atractivo para vivir, y de oportunidades para los agentes económicos que desearan operar y competir con las mercancías y los capitales provenientes del vecino país. Con esa lógica han funcionado los distintos programas de gobierno aplicados en la región, con resultados positivos, toda vez que los estados del norte de México constituyen uno de los espacios más activos de la competencia económica, propiciada por el encuentro entre lo local y lo global. Entre esas coordenadas, es fundamental el perfil de los agentes económicos que le den movimiento y sentido a las distintas actividades, en este caso las comerciales de bienes de consumo al detalle.

Agentes del comercio fronterizo

El comercio de bienes de consumo personal o al detalle en los estados de la frontera norte lo constituyen miles de establecimientos entre pequeños, medianos y grandes. Entre los estados de Chihuahua y Sonora, según los datos disponibles hasta 1998, sumaban cerca de 70 mil establecimientos, que ocupaban a más de 230 mil personas. Pero más allá de lo que significa la cantidad absoluta en el número de establecimientos, por tamaño, ventas, movimiento de mercancías, empleo generado y la identificación que tiene con ellos el público consumidor, son unos cuantos los que sobresalen. El perfil de la competencia comercial en los dos estados mencionados —Chihuahua y Sonora— constituye una muestra significativa para valorar la realidad del comercio del conjunto de las entidades nortteñas. A continuación se analizan los casos de ambas entidades.

El paisaje del comercio chihuahuense lo forman empresas comerciales, que por su tamaño y origen, se pueden clasificar en tres grupos: nacionales grandes (Futurama, Soriana-Hipermarkt), extranjeras grandes (Wal Mart, Sam's Club y Carrefour), franquicias medianas (Smart) y regionales pequeñas (Del Río Seperate minisuper y Super's rapiditos Bip Bip).



De las empresas nacionales de presencia regional hay dos casos que contrastan: Futurama y Soriana-Hipermart. Para los propósitos de este trabajo, el análisis de ambas arroja la situación de la competencia comercial en Chihuahua entre empresas que operan en el ámbito nacional y regional. Futurama es el ejemplo de empresa nativa más representativa del giro comercial en dicho estado norteño. Su origen data de 1954, cuando en la ciudad de Chihuahua, Leopoldo Mares Paredes y un grupo de socios iniciaron actividades con una pequeña bodega que ofrecía abarrotes. Desde entonces a 1996 crearon 41 grandes comercios localizados en Ciudad Juárez, Chihuahua y Ciudad Cuauhtémoc).⁶

Sin embargo, a pesar de la expansión hacia las ciudades más importantes del estado, todo indica que durante los diez años previos a la apertura comercial, Futurama actuó con pasividad, escudada en el hecho de ser empresa única, vinculada a las tradiciones del público consumidor chihuahuense, e hizo caso omiso de los cambios que operaba la competencia, a favor de los nuevos comercios que llegaban al estado. En la actualidad trata de reposicionarse en el mercado regional introduciendo cambios como los siguientes: aplicando encuestas para conocer el perfil y necesidades del consumidor, presentando nuevas fachadas de sus centros comerciales, introduciendo cambios en anaqueles y góndolas, mejorando la presentación de las mercancías y luciendo un nuevo logotipo. Sin embargo, todo indica que ante la nueva competencia comercial, en el concepto de *mall* (espacios amplios con tienda ancla, cines, restaurantes, comercios diversos y estacionamiento amplio), Futurama siguió una trayectoria de pionera a "colera" (*Empresa*, 1996:42-44). Parte de la competencia que Futurama ha tenido que enfrentar proviene de la cadena Soriana.

El caso Soriana, por su origen, trayectoria y situación que guarda en la actualidad, tiene características especiales. La apertura de la primera tienda, por parte de los hermanos Francisco y Armando Martín Borque, remite al año de 1968 en Torreón, Coahuila. Se trata de una cadena de autoservicios, original-

⁶ En 1966 en Ciudad Juárez instalan el supermercado Del Real Pronaf, y diez años después, en 1976, abren Futurama Río Grande, pionera en el concepto de *mall*. En la misma ciudad, en 1982, empieza a funcionar el centro comercial Futurama Tecnológico; en 1991 es inaugurado el centro comercial Futurama Jilotepec; en 1993 el supermercado Del Real Mexicatessen en el interior del Pueblito Mexicano y en 1994 Automayoreo Juan Gabriel, en el mercado de abastos, y Tienda Automayoreo Centro.



mente de estructura familiar, que rápidamente se expandió por los estados del noreste, donde destaca Chihuahua. Sin embargo, lo que era un negocio en crecimiento sufrió una gran fractura en 1986: la familia entró en conflicto y la empresa terminó dividida: de un lado quedó Soriana (dirigida por Francisco Martín, conservó ocho negocios), y del otro, Sorimex (propiedad de Armando, también con ocho empresas). Al año siguiente, ante la difícil situación financiera que vivía el país para allegarse capital, Soriana comenzó a cotizar acciones en la bolsa de valores, y como parte de la estrategia se decidió hacerla únicamente tienda de autoservicios, separándola del resto de los negocios que incluían fábricas de ropa, cadenas de transporte, tiendas departamentales y restaurantes. En 1989, las oficinas centrales se cambiaron de Torreón a Monterrey, buscando un mejor sitio para operar los negocios en el norte del país. A principios de los noventa, cuando los impactos de la globalización fueron tales que la competencia buscaba fortalecerse a través de asociaciones estratégicas, los Martín volvieron a unificarse con el propósito de permanecer con éxito en el mercado. La reunificación se acordó en 1994, en momentos en que Sorimex contaba con 15 tiendas y Soriana 26 (*Expansión*, 1998).

La nueva Soriana adoptó otras prácticas competitivas, entre las que destacan: "Estandarizó las tiendas a un tamaño medio de 9 000 metros de piso de ventas, de manera que pudiera competir contra tiendas más grandes y más pequeñas que las suyas. Automatizó las transacciones de entrada y de salida de productos, tal y como marcaban las tendencias en el sector, adoptó conceptos modernos de administración del negocio detallista e inició un ambicioso plan de expansión hacia el sur del país" (*ibid.*) Asimismo, se redujo en 30% el tiempo de construcción de las tiendas e invirtieron 1 100 millones de pesos en el año; y como parte de la política de expansión, en Tamaulipas abrieron la tienda número 12.

La nueva Soriana muestra grandes avances respecto a la competencia: el promedio de sus inventarios es de 39 días, contra 43 de sus competidores; ocupa el cuarto lugar en volumen de ventas; tiene el margen de operaciones más grande del sector (en el primer trimestre de 1998 fue de 7.1% contra un 3.1); el número de empleos, de 24 mil trabajadores, aumenta 4 mil anuales. Soriana terminó 1998 con 76 tiendas y aproximadamente 100 el año 2000 (*ibid.*).



El otro caso es el de Sonora. La composición del comercio en este estado tiene una trayectoria que va del pequeño y mediano comercio en los años cincuenta, que fueron de expansión agrícola, a otro de supermercados propiedad de agentes económicos de la región, en los años de la diversificación urbano-industrial que corresponden a la década de los sesenta y setenta, que se consolidan en los ochenta, y la etapa actual donde conviven los agentes siguientes: pequeños abarrotes de barrio, las cadenas de venta rápida conformada por los OXXO, los grandes supermercados de la entidad y de la región como Valenzuela Hermanos y Casa Ley, y las grandes cadenas transnacionales tipo Wal Mart y Carrefour.

Para efectos de comparación con el estado de Chihuahua, los casos que se analizan son Valenzuela Hermanos (VH) y Casa Ley, cuyas contrapartes son Futurama y Soriana.

Grupo Corporativo Valenzuela Hermanos.⁷ Describir, así sea a grandes rasgos, la trayectoria de una de las cadenas comerciales más importantes del estado, como es el caso del Grupo Corporativo Valenzuela Hermanos, implica incursionar en una de las épocas más importantes de la historia económica de Sonora, ya que el mencionado grupo llegó a integrar la cadena de supermercados más importantes del estado en la década de los ochenta. Empero, conflictos familiares, así como la ausencia de capacidad de innovación para adaptarse a las nuevas reglas de la competencia de la década de los noventa, condujeron a que VH entrara en crisis. Ésta se refleja en pérdida del espacio comercial, que en el siglo XXI se circunscribe a poco menos del 20% cuando llegó a poseer más de 90% del mercado sonorenses. A raíz de la gran competencia ejercida por el comercio extranjero en la localidad, VH se ha visto en la necesidad de implementar nuevas medidas de acción, si bien éstas ya no con la

⁷ La historia de este grupo oriundo de Sonora comenzó a principios de 1960, cuando los hermanos Valenzuela, Pedro y Arcadio, inauguraron el primer establecimiento al que llamaron, "Almacenes Laval", donde ofrecían mercancías al mayoreo y menudeo. Posteriormente, Arcadio Valenzuela abre la tienda "La Canasta". En 1963 los hermanos Valenzuela inauguraron uno de los primeros centros comerciales de categoría en Hermosillo, "Maxim", conocidos poco después como "Mini Max". A finales de ese mismo año, los hermanos Valenzuela integraron la sociedad "Mercados del Noroeste". Ocho años después, en 1971, éstos se convirtieron en "Comercial VH", S.A. de C.V. En la década de los ochenta, "Comercial VH" se transformó en el "Grupo Corporativo Valenzuela Hermanos". Bajo la forma anterior, sus actividades económicas ya no fueron sólo de índole comercial, sino también inmobiliarias, de sociedades mercantiles y campos agrícolas (Bocanegra Gastélum, 2003).



finalidad de volver a constituir el monopolio del comercio sonoreño, sí con la firme idea de no ser totalmente desplazados del mercado.

La estrategia a seguir consiste, en primera instancia, en diversificar su red de alianzas. Dentro de éstas encontramos la relación con IBM, empresa con la que se invirtieron cuatro millones de dólares en equipo de cómputo. También se han realizado acuerdos con cadenas de supermercados de Europa y Canadá, con la finalidad de capacitar a su personal en la atención al cliente (*El Financiero*, 1996).

La nueva política competitiva de los VII incluye, también, la reducción de costos de proveeduría, organizándose para la compra con la asociación que mantiene con Futurama, de Chihuahua; Marco, de Monclova; Arteli, de Tampico, y San Francisco de Asís, de Yucatán. Las tiendas comparten tecnología, aseguramientos en grupo, intercambio de información operativa, desarrollo de programas de capacitación y negocios. Actualmente la firma cuenta con 32 tiendas distribuidas en 12 ciudades entre los estados de Sonora y Sinaloa. Los tamaños de las tiendas son las medianas de dos mil a tres mil metros y las grandes de cinco mil metros. La cadena genera, aproximadamente, en todos sus establecimientos, tres mil empleos. Los nuevos planes de venta se establecen bajo el esquema de pequeñas tiendas de entre 1 000 y 1 700 metros de construcción o de punto de venta, donde se integran departamentos como panadería, tortillería, farmacia, percederos, frutas, lácteos, abarrotes y perfumería. A estos locales de dimensiones más pequeñas se les conoce en la actualidad con el nombre de "Super Val" (Bocanegra, 2003:388-400).

Finalmente, destaca Casa Ley, S. A., cuya primera tienda se inauguró en septiembre de 1954, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, por el señor Juan Ley Fong. Los establecimientos comerciales están ubicados en seis estados de la república correspondientes a Baja California, Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco y Colima. La cadena Ley genera alrededor de catorce mil empleos, de los cuales 3 400 corresponden a Sonora. El segmento de mercado al que ofrecen sus mercancías principalmente es el de ingresos medios y bajos; y para hacer frente a la competencia externa la empresa ha realizado una serie de acciones, como son la alianza con la compañía estadounidense Safeway Stores Inc., la cual opera una gran cantidad de supermercados en Estados Unidos, Canadá y Arabia Saudita. Con esta asociación, los establecimientos Ley obtienen tecnología



con los últimos avances en materia administrativa y de operación para sus tiendas. La compañía cuenta también con un centro de capacitación para sus empleados en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, además de campos agrícolas y un centro de engorda porcícola y de ganado bovino. Asimismo, son propietarios de la fábrica de salsa "La Guacamaya", misma que se comercializa en el mercado nacional y extranjero. La cantidad de locales comerciales que posee actualmente la firma Ley asciende a 77 (Bocanegra, 2003).

A manera de conclusiones

Aun cuando por razones naturales, geográficas y económicas, que en la actualidad la convierten en una gran plataforma exportadora, la frontera norte suele ser considerada una región, atendiendo al perfil sectorial de la competencia por estados es muy heterogénea.

Lo anterior se puede corroborar particularmente con el análisis de las actividades comerciales, cuya composición y presencia en el norte son parte del signo distintivo de la región.

Una frontera es, por antonomasia, lugar de tráfico intenso de mercancías. Pero realizar actividades de índole comercial en la frontera mexicana con Estados Unidos no es tarea fácil. Por razones objetivas de precios, diversidad y calidad de las mercancías, así como subjetivas que tienen que ver con la forma de presentación del producto y la atención al cliente, quien vive en la frontera prefiere el producto estadounidense, no importa que su origen sea Japón, China o Corea.

Menos fácil es si quien lo pretende es un empresario nativo o de la región. Sin embargo, los hechos indican que no es tarea imposible de realizar y existen matices de acuerdo con el territorio donde se lleven a cabo. En ese sentido, mayor éxito tienen los empresarios-comerciantes del norte-noreste que los del noroeste. Ello es así, no obstante que en el caso de Chihuahua la competencia comercial inmediata es con Texas, el estado de la Unión Americana que mayores vínculos comerciales tiene con México, mientras que en el caso de Sonora los vínculos son con Arizona, estado de menor desarrollo relativo en el contexto estadounidense. Lo anterior se puede explicar por la menor cercanía



a los centros de abasto, la mejor infraestructura de comunicación terrestre, la cultura empresarial dinámica de los agentes, la organización de las empresas en materia administrativa, la atención al cliente y el uso de tecnología para cuantificar entrada y salida de mercancías.

En el norte de México, no obstante el alto poder adquisitivo que existe, por la derrama semanal de ingresos de la industria maquiladora, no se ha logrado conformar un mercado regional integrado, que interactúe entre sí. Una de las razones son los pésimos sistemas de comunicación terrestre para unir a las partes de la región. El ferrocarril no existe como medio de transporte de carga y la carretera de un solo carril que une al noroeste con el centro-noreste nada tiene que ver con los requerimientos modernos de traslado de mercancías y entregas "justo a tiempo".

Las políticas públicas de fomento al comercio en la frontera norte han tenido un impacto diferenciado, y siempre se aplican a la defensiva para buscar detener la competencia estadounidense, más que para estimular actividad de los agentes económicos que operan en la región. Concretamente, los empresarios siempre han abogado por mantener un régimen fiscal de excepción. Con la tendencia hacia la desregulación del Tratado de Libre Comercio, solicitaron al gobierno federal prorrogar el decreto de la transición fronteriza bajo el argumento de que no es el 15 sino el 50% el porcentaje de productos cuyo origen es de terceros países y el fin del esquema de protección pondría en riesgo la competitividad comercial de la región, ante el encarecimiento de productos de terceros países. La solicitud concreta fue establecer un valor agregado menor al que se paga en las ciudades del interior del país y aranceles de importación inferiores a los que establece la Tarifa del Impuesto General de Importación, que son del orden del 0 al 5% para la importación de mercancías cuyo origen sea terceros países (*El Financiero*, 1998). La solicitud, como en otras negociaciones sobre la zona libre, fue aceptada y la prórroga se aplicó hasta diciembre del año 2000.

Más allá de las grandes coordenadas, que le dan un carácter de excepción a la competencia de la región fronteriza, están las diferentes vicisitudes que en cada estado viven los agentes que participan en el comercio. Una comparación entre las cuatro muestras de empresarios del comercio que se reseñaron en la tercera parte de este trabajo arroja el saldo siguiente: en ambos estados hay



una depuración de la competencia a favor de agentes de estados vecinos. En Chihuahua, Soriana, que proviene de Coahuila, tiene una presencia importante con proyectos de expansión, mientras que la empresa nativa, Futurama, cada vez enfrenta mayores dificultades para mantenerse en el mercado. En Sonora, la empresa en expansión es Ley, proveniente de Sinaloa, mientras que los VH han perdido el empuje de antaño. Lo anterior indica que los grupos nativos de ambos estados no vislumbraron las transformaciones de la competencia.

A partir de la década de los noventa, la apertura y el perfil de la competencia global en el comercio impuso la necesidad de replantearse las estrategias. En esa tarea están con grados de éxito distinto. Soriana parece ir a la cabeza a partir de la recomposición familiar que los volvió a unir después de la fractura que tuvieron, así como de los cambios logrados en la estructura de funcionamiento de la empresa. En Sonora, Grupo Ley avanza a partir de lograr una gran identificación, en oferta, precios y ubicación, con los sectores de ingresos bajos y medios de la población.

Una práctica empresarial relativamente reciente es la de establecer alianzas para hacer frente a la agresividad de los mercados. A Soriana le ha resultado exitosa la fusión de los negocios familiares, pero ahora desde una visión eminentemente profesional. Ley ha llevado a cabo convenios con la empresa Safeway Stores Inc., de Estados Unidos, para intercambiar sistemas tecnológicos que faciliten la operación de las tiendas. Y, por su parte, Futurama y VH, las dos con grandes dificultades, se han acogido también a programas de colaboración para permanecer en el mercado. Por su trayectoria y el perfil de los nuevos competidores, la hipótesis es que resulta muy difícil que vuelvan a tener totalmente la preferencia del consumidor.



Bibliografía

- Bocanegra Gastélum, Carmen (2003), *El comercio interno en Sonora y su encuentro con la globalización (1980-2000)*, tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa, marzo.
- Bringas, Nora L. y Jorge Carrillo (1991), *Grupos de visitantes y actividades turísticas en Tijuana*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.
- Bustamante Lemus, Carlos (1986), "Las regiones fronterizas del norte y noreste de México", en Angel Bassols Batalla (coord.), *Lucha por el espacio social: regiones del norte y noreste de México*, México, IIE/UNAM.
- Calleros, Jesús Román (1990), *Origen y desarrollo de dos áreas de riego*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, 184 pp.
- El Financiero*, 30 de abril de 1996.
- _____ 10 de marzo de 1998.
- Empresa*, no. 6, Ciudad Juárez, Chihuahua, julio de 1996, p. 42-44.
- Expansión*, 16 de diciembre de 1998.
- Hewitt Cynthia (1978), *La modernización de la agricultura mexicana 1940-1970*, México, Siglo XXI.
- INEGI, Sistema Nacional de Cuentas Nacionales.
- INEGI, www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados.
- Mendoza Berrueto, Eliseo (1982), "Historia de los programas federales para el desarrollo económico de la frontera norte", en Mario Ojeda (comp.), *Administración del desarrollo de la frontera norte*, México, El Colegio de México.
- Tamayo, Jesús (1980), "Dos problemas del desarrollo económico fronterizo", en David Barkin, Gustavo Esteva, Marcos Kaplan *et al.*, *Las relaciones México-Estados Unidos/1*, México, UNAM/Editorial Nueva Imagen.
- Vásquez, Belem (1998-1999) "El conflicto empresarial ante la apertura comercial", *Economía Informa*, Facultad de Economía de la UNAM, no. 273, diciembre-enero .
- Vázquez Ruiz, Miguel Ángel (1997), *Fronteras y globalización. Integración del noroeste de México y el suroeste de Estados Unidos*, México, 190 pp.
- _____ (1999), "Región e integración fronteriza México-Estados Unidos", *Región y Sociedad 17*, El Colegio de Sonora, enero-junio, pp.113-145.
- _____ (2000), "Reestructuración económica y grupos empresariales en el norte de México", informe de estancia sabática en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Velásquez Contreras, Lorenia (2000), *Industrialización y servicios complementarios en Hermosillo*, Hermosillo, El Colegio de Sonora.