

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE**

---

**TESIS PROFESIONAL**

***ANÁLISIS DE LA SUSTENTABILIDAD DE TIENDA  
SORIANA S.A DE C.V. SUCURSAL 467  
TUXPAN, VERACRUZ.***

***PRESENTA  
ADA YUBICELA DE LA CRUZ MEDINA***

***PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN***

***ASESOR  
DRA. LILA MARGARITA BADA CARBAJAL  
M.I. OSCAR EDUARDO RIVAS AGUILAR***

---

---

## DEDICATORIA

### **A mis padres**

Que siempre me apoyaron incondicionalmente para poder llegar a ser un profesional.

Mamá, por siempre estar a mi lado y por motivarme cada día a lo largo de mi carrera profesional.

Papá, por tu esfuerzo para que pudiera llegar a tener una carrera.

### **A mis hermanos**

Por apoyarme en mis días más difíciles y hacerlos más fáciles para mí, y ser mi motivo para mejorar cada día.

### **A mi madrina**

A usted por acompañarme a lo largo de estos 5 años que estuve estudiando la carrera por sus consejos y apoyo.

---

---

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mis asesores La Dra. Lila Margarita Bada-Carbajal y al M.I. Oscar Eduardo Rivas Aguilar quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

Así como a mi madrina la Lic. Gloria de la Cruz de la Cruz por apoyarme en este tiempo y por sus consejos y conocimientos.

También quiero agradecer a Tienda Soriana sucursal 467 Tuxpan por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros y a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención de mis padres, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

---

---

## RESUMEN

En la presente investigación se análisis la sustentabilidad de tienda Soriana S.A de C.V. Sucursal 467 Tuxpan. Considerando el comportamiento de la variable de investigación (sustentabilidad) en, Así como los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta esta variable.

Para lograr el objetivo se realizó una investigación de los conceptos de sustentabilidad y sus dimensiones, antecedentes y definiciones asegurando la competitividad, rentabilidad y permanencia de las tiendas.

El modelo utilizado en esta investigación es el modelo de los tres pilares de (Escobedo & Andrade, 2009) los cuales menciona ala dimensión ambiental, dimensión social y dimensión económica. El enfoque de esta investigación es cualitativo debido a que Tiene como objetivo analizar y profundizar en la situación. En la investigación se utilizó la encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista (munch & Angeles, 1990). La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan las dimensiones de la sustentabilidad la cual se le aplico a un grupo de trabajadores de tienda soriana.

Los resultados que se obtuvieron son para analizar si realmente se tiene conocimiento de las prácticas sustentables de Tienda Soriana sucursal 467 de Tuxpan Veracruz.

**Palabras clave:** Sustentabilidad, económica, ambiental, social, autoservicio.

---

---

## ABSTRACT

In the present investigation, the sustainability of the Soriana S.A de C.V. store is analyzed. Branch 467 Tuxpan. Considering the behavior of the research variable (sustainability) in, as well as the theoretical foundations on which this variable is based.

To achieve the objective, an investigation of the concepts of sustainability and its dimensions, background and definition was carried out, ensuring the competitiveness, profitability and permanence of the stores.

The model used in this research is the model of the three pillars of (Escobedo & Andrade, 2009) which mention the environmental dimension, social dimension and economic dimension. The focus of this research is qualitative because it aims to analyze and deepen the situation. In the research, the survey is a technique that consists of obtaining information about a part of the population or sample, through the use of the questionnaire or the interview (munch & Angeles, 1990). The collection of information is done through questions that measure the dimensions of sustainability which is applied to a group of workers from Soria store.

The results that were acquired are to analyze if there is really knowledge of the sustainable practices of Tienda Soriana branch 467 of Tuxpan Veracruz.

**Keywords:** Sustainability, economic, environmental, social, self-service

---

---

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	II
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	III
<b>RESUMEN</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	10
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	11
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	12
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	16
<b>1.1. Situación internacional de las Tiendas de Autoservicio.</b> .....	16
<b>1.1.3.1. Principales tiendas de autoservicio a nivel internacional.</b> .....	21
<b>1.1.3.1.1. Wal-Mart</b> .....	23
<b>1.1.3.1.2. Costco</b> .....	26
<b>1.1.3.1.3. The Karger Co.</b> .....	29
<b>1.2. Situación nacional de las tiendas de autoservicio.</b> .....	30
<b>1.2.1. Principales Autoservicios a Nivel Nacional</b> .....	33
<b>1.2.1.1. La Comer</b> .....	34
<b>1.2.1.2. Casa Ley</b> .....	37
<b>1.2.1.3. H-E-B</b> .....	38
<b>1.3. Situación de las tiendas de autoservicio en el estado de Veracruz.</b> .....	40
<b>1.3.1. Almacenes Ibarra</b> .....	40
<b>1.3.2. Tiendas Neto</b> .....	42

---

---

1.3.3. Tiendas 3B.....	43
1.4. Tiendas de autoservicio en Tuxpan, Veracruz.....	45
1.4.1. Chedraui S.A de C.V.....	45
1.4.2. Aurrera.....	47
1.4.3. Arteli.....	49
1.5. Tienda soriana S.A de C.V. sucursal 467 Tuxpan, ver.....	52
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>66</b>
2.1. Origen de la sustentabilidad.....	66
2.1.1. Definición de sustentabilidad.....	67
2.1.2. Conceptos.....	68
2.1.3. Antecedentes.....	69
2.1.4. Importancia de la sustentabilidad.....	70
2.1.5. Sustentabilidad Empresarial.....	71
2.1.6. Dimensiones de la sustentabilidad.....	74
2.1.7. Medición de la sustentabilidad.....	81
2.2. Modelos de la sustentabilidad.....	82
2.2.1. Modelo de los tres pilares.....	82
2.2.2. Modelo de Tetraedro de Achkar, 1999.....	83
2.2.3. Modelo leitplankenmodell.....	84
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>87</b>
3.1. Situación problemática.....	87
3.1.1. Planteamiento del problema.....	89
3.2. Objetivo general.....	89
3.2.1. Objetivos específicos.....	89
3.3. Preguntas de investigación.....	89

---

---

<b>3.4. Justificación</b> .....	90
<b>3.5. Tipo de investigación</b> .....	91
<b>3.6. Diseño de investigación</b> .....	91
<b>3.7. Sujetos de investigación</b> .....	91
<b>3.8. POBLACIÓN</b> .....	91
<b>3.9. Muestra</b> .....	92
<b>3.10. Técnica de recolección de datos</b> .....	92
<b>3.11. Inferencia de investigación</b> .....	92
<b>3.12. Criterios de análisis</b> .....	92
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	96
<b>4.1 ANÁLISIS DE LA SUSTENTABILIDAD DE TIENDA SORIANA S.A. DE C.V. SUCURSAL 467 TUXPAN, VERACRUZ.</b> .....	102
<b>4.1.1. Análisis del pilar Ambiental</b> .....	102
<b>4.1.2. Análisis del pilar social</b> .....	102
<b>4.1.3. Análisis del pilar económico</b> .....	103
<b>CONCLUSIONES</b> .....	104
<b>REFERENCIAS</b> .....	105
<b>ANEXOS</b> .....	116

---

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. La estrategia comercial del formato de tienda de autoservicio.....	16
Tabla No. 2 Top 10 más destacadas, FY 2017.....	19
Tabla No. 3 División por departamentos.....	26
Tabla No. 4 Capacidad instalada y descripción de formato.....	44
Tabla No. 5 Nombres comerciales y marcas.....	46
Tabla No. 6 Participación de mercado basado en ventas al cierre de 2012.....	46
Tabla No. 7 Metas del año 2021.....	59
Tabla No. 8 Dimensiones y temáticas del DCE.....	79
Tabla No. 9 cuadro de análisis de los modelos de sustentabilidad.....	85

---

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Ubicación de tiendas Neto.....	43
Figura No. 2 Ubicación geográfica de Tienda Soriana S.A de CV. Sucursal 467 Tuxpan.....	60
Figura No. 3 Organigrama de Soriana mercado.....	61
Figura No. 4 Dimensiones de la sostenibilidad empresarial.....	75
Figura No. 5 Grupos de interés de una PyME.....	80
Figura No. 6 Modelos de los tres pilare.....	82
Figura No. 7 Modelo de tetraedro de Achkar.....	83
Figura No. 8 Modelo Leitplankenmodell.....	84
Figura Mo. 9 Criterios de análisis.....	93
Figura No. 10 Matriz de congruencia metodológica.....	94
Figura No. 11 Metodología de investigación.....	95
Figura No. 12 Conocimiento sobre la sustentabilidad.....	97
Figura No. 13 Pilares de la sustentabilidad.....	97
Figura No. 14 Soriana Sustentable.....	98
Figura No. 15 Pilar Ambiental.....	99
Figura No. 16 Pilar Social.....	99
Figura No. 17 Relación entre las dimensiones ambiental y social.....	100
Figura No. 18 Pilar económico.....	101
Figura No. 19 relación de los tres pilares de la sustentabilidad.....	101

---

---

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Retail** El concepto de retail es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas clave de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores (De Juan Vigaray, 2008)
- Layout** Es el proceso de ordenamiento de los elementos que conforman el sistema productivo en el espacio físico, de manera que se alcancen los objetivos de producción de la forma más adecuada y eficiente posible (Tejero, 2008).
- Planograma** Planograma es el diseño gráfico que determina la posición de un producto en la góndola, en el PDV, en el estante, linear o expositor, de acuerdo con su surtido o gestión por categoría. Es la forma de transmitirle la distribución del surtido a quien hace la reposición en la tienda (Monta Miranda, 2018)

---

---

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>ANTAD.</b>	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.
<b>BMV</b>	Bolsa Mexicana de Valores.
<b>CAT</b>	Centro de distribución
<b>CEDIR</b>	Centro de distribución refrigerado
<b>CMMAD</b>	Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo
<b>CPFECE</b>	Comisión federal de competencia económica
<b>DENUE</b>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
<b>ESI</b>	Environmental Sustainability Index
<b>EPA</b>	Environmental Protection Agency
<b>IDEA</b>	Integradora de Autoservicios
<b>NC</b>	Nombre comercial
<b>NYSE</b>	Bolsa de Comercio de Nueva York
<b>RS</b>	Razón Social
<b>SAPI</b>	Sociedad anónima promotora de inversión
<b>UAFIDA</b>	Utilidad antes de gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización.

---

---

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sustentabilidad es de gran importancia ya que toma en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados, la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, hasta el impacto ambiental de sus actividades, sin dejar de lado el efecto que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, político y económico que produce su actividad y su compromiso con el desarrollo social y económico de un país (Calvante, 2007).

En la actualidad, la sustentabilidad es un tema muy popular en los diálogos y acuerdos entre países y gobiernos; sin embargo, pocos conocen con claridad cuál es su significado e importancia. La sustentabilidad es en realidad “un proceso” que tiene por objetivo encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales (Vèlez, 2010).

La investigación se estructura en cuatro capítulos, en el capítulo I: Se analiza todo lo referente a los autoservicios y sus generalidades, formatos de tiendas de auto servicios; el autoservicio presenta las siguientes características: presentación del producto, contacto directo entre el producto y el cliente y situación de los productos en la línea de venta. Este tipo de tiendas está ubicado en zonas urbanas cerca del consumidor, con surtido amplio. Manejando este término a nivel internacional, nacional, estatal y local. Hasta llegar al autoservicio de estudio.

En el capítulo II: Se encuentra establecido como marco teórico, los puntos de vista necesarios para entender el estado del arte de la investigación, el cual correspondió a la revisión de la literatura, en artículos científicos, tesis y plataformas científicas, que permitieran cubrir los pilares de la sustentabilidad, así como cada una de las definiciones de sus dimensiones.

Capítulo III: se destaca la metodología utilizada acorde al objetivo del estudio, así como el planteamiento y la justificación donde se exponen los motivos que dieron origen a esta investigación; igualmente se presenta el tipo de estudio, el enfoque metodológico, la determinación de la población y muestra, así como el análisis y la correspondiente interpretación de los datos.

En el capítulo IV: se estudian los resultados obtenidos en la intervención realizada, se estudian cada una de las categorías de la sustentabilidad de tienda soriana S.A de C.V.

---

---

Por último, se mencionan algunas recomendaciones con el objetivo de crear conciencia en el entorno social, pero sobre todo en el entorno empresarial, y así iniciar un importante paso hacia la mejora de la sustentabilidad.

---

---

# CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL

## 1.1. Situación internacional de las Tiendas de Autoservicio.

### 1.1.1. Origen del autoservicio

¿Encontró todo lo que buscaba?, es la frase con la que nos recibe una cajera antes de pasar por el escáner el código de barras que registra el precio de cada uno de los productos en la tienda de autoservicio. La escena se reproduce de manera cotidiana en las urbes alrededor del mundo y con ella se cierra el ciclo producción-distribución-consumo de la actividad económica (Llamas J. M., 2007).

En los principios del siglo XX comenzaron a aparecer las primeras tiendas de comestibles que con el tiempo se llamarían autoservicios, por su novedosa forma de venta directa que se aplicaba con rotundo éxito primero a la industria de alimentos, más tarde a otras como la del vestido y los enseres domésticos y hoy también a línea blanca, electrónica, muebles, computación y farmacia (León Islas, 2007)

En Estados Unidos, donde presumiblemente se originó este modelo, la referencia más clara de este estilo de venta se encuentra en las viejas tiendas denominadas trading post, cuya apariencia es posible observar en las películas del viejo oeste y donde se vendía desde harina de trigo hasta las pistolas. Estas tiendas manejaban el mismo principio de los supermercados de hoy: gran variedad de artículos y contacto directo entre el público consumidor y los productos; en la actualidad es vital para entender su éxito que dispongan de espacio para dejar el automóvil, así como la prestación de servicios adicionales (Rosas, 2004).

El sistema de venta de estos autoservicios tuvo un formidable desarrollo, de manera paradójica, en plena depresión económica estadounidense. Quizá por eso, uno de los factores de su expansión fue el abaratamiento de los costos operativos que significaba la administración de estos locales, tanto en mano de obra como en alquiler. Los espacios comúnmente empleados eran los galpones de fábricas abandonadas, que permitían la exhibición masiva de productos con instalaciones sencillas, y por ende económicas, o locales ubicados cerca de grandes carreteras que garantizaban mayor afluencia de clientela y

---

---

reducían los costos de transporte del envío de mercancías, con lo que se lograban precios finales bajos y alta rentabilidad por los grandes volúmenes de inventarios manejados y la venta al contado (cash and carry) (Aguilar, 2006).

### **1.1.2. El formato de tienda de autoservicio**

Con la aparición del concepto de autoservicio se revolucionó el comercio al detal, al poner en contacto al cliente con el producto de manera directa, incrementando las percepciones durante la experiencia de compra. Conviene entonces delimitar el concepto de autoservicio.

Kotler (2012), define al autoservicio como el formato predilecto por las tiendas de descuento, en las cuales el cliente asume todas las fases de la compra: búsqueda comparación – selección a fin de ahorrar costos. Al respecto, castellano y González (2010) afirman que una tienda de autoservicio es aquella con amplio surtido y donde existen anaqueles de los cuales el cliente puede servirse de lo que necesita.

Navascues (2001) aseguran que el autoservicio presenta las siguientes características: presentación del producto, contacto directo entre el producto y el cliente y situación de los productos en la línea de venta. Este tipo de tiendas está ubicado en zonas urbanas cerca del consumidor, con surtido amplio. Páramo y Ramírez (2009) consideran al autoservicio como el formato en el que hay poca atención personalizada, precios bajos, excelente calidad, promociones permanentes, variedad de productos, y son considerados fuentes de emociones y placer para el consumidor.

En suma, la tienda de autoservicio implica la independencia del consumidor para realizar su compra y su consecuente disminución de personal, profundidad en el surtido y servicios y planeación desde el punto de vista administrativo y de mercadeo.

Como se asomó en el origen de este formato, es posible relacionar los cambios en los hábitos de los consumidores con el éxito del mismo. Al respecto, se puede describir al consumidor tipo de los formatos de tienda de autoservicio como aquellos que viven en zonas urbanizadas, con tiempo suficiente para realizar la compra (planificada o no), en su mayoría con vehículo e incluso, que asisten al acto de compra en grupos familiares, lo cual determina ciertas necesidades que los autoservicios deben suplir, para mantener cómodos y satisfechos a todos los integrantes de la familia.

Con este consumidor objetivo, se resume en la Tabla No.1, las características de la estrategia comercial empleada por los autoservicios a fin de responder a las necesidades del mercado.

**Tabla No. 1. La estrategia comercial del formato de tienda de autoservicio.**

<b>Variables de estrategia comercial</b>		<b>Formato de tienda de Autoservicio</b>
Localización		Se localiza en ubicaciones aisladas en zonas comerciales planificadas y en centros comerciales.
Producto		Profundidad y amplitud en las líneas de productos que se encuentran dispuestos en góndolas y anaqueles. Abarcan una amplia gama de sectores que pueden ir desde alimentos, hasta electrodomésticos, ropa y calzado.
Precio		Existe una planificación de la política de precios con temporadas de descuento y promociones de venta en acuerdo con los fabricantes
Servicios	Personas	Pocos asesores que son sometidos a adiestramiento en el área de servicio y atención al cliente y que responden por lo general a un proceso de reclutamiento de personal dirigido por un manual de descripción de cargo.
	Procesos	Procesos dirigidos por manuales y normas.
	Condiciones físicas de la tienda y perceptibles	Se trata de una tienda grande, con uso de la iluminación y la temperatura como elementos de marketing. Con hilo musical y señalización determinada por un layout y planogramas.

Fuente: Elaborado a partir de “gestión moderna del comercio minorista” por J. Buerruego, (2005)

### **1.1.3. Definición y clasificación del sector**

La actividad comercial (interna y externa) es el reflejo de la estructura y la política económica de un país.

---

---

El sector de autoservicio se constituye de grandes establecimientos y algunos medianos, que en su mayoría se abastecen de manera directa de los productores, sistema que les permite una mejor planeación de sus márgenes de comercialización por los altos volúmenes de compra con los que trabajan y el manejo de los periodos de pago a su red de proveedores. En este sector se encuentran cuatro segmentos de acuerdo con la clasificación de (Llamas J. M., 2006).

- 1) Los *supermercados*. Establecimientos con una superficie de 50 1 a 4 500 metros cuadrados de piso de venta, en la cual se manejan de 20 000 a 25 000 artículos, principalmente perecederos y abarrotes. Deben contar cuando menos con una plantilla de 50 trabajadores y una sola línea de cajas de cobro. con un mínimo de cinco operarios. La distribución promedio es de 60% de mercancías generales y 40 % de alimentos. Su estrategia se basa en un alto volumen de venta y una rápida rotación de inventarios, mediante la oferta de precios bajos por unidad. Suelen ofrecer agregados. como alimentos preparados y farmacias.
- 2) Los *hipermercados*. Deben contar con una superficie de 4 501a10000 metros cuadrados de piso de venta, donde se manejan entre 20 000 y 50 000 artículos de amplio surtido. Tienen por lo general cerca de 300 empleados y una amplia línea de cajas de cobro, así como un estacionamiento para albergar de 1 000 a 2 000 vehículos. Su estrategia de ventas consiste en crear un productivo flujo de consumidores: tienen una exhibición novedosa y excitante. con la cual conducen al cliente primero hacia mercancías generales y de boutique. antes de que se dirija al área de alimentos. Se maneja el concepto de tienda dentro de la tienda, según el cual cada jefe de departamento debe actuar como si éste fuera una tienda en sí misma. Se localizan áreas especiales para islas de servicio, computación, etcétera (González, 2014).
- 3) Los *megamercado*. Deben tener más de 10000 metros cuadrados de piso de venta. Manejan toda la línea de mercancías y ofrecen servicios adicionales. como los bancarios y de óptica, entre otros (Engardio, 2008).

- 
- 
- 4) Las bodegas. Tienen por lo general una superficie mayor a 2 500 metros cuadrados. Realizan una mínima inversión en decoración, manejan los productos en tarimas y al medio mayoreo, sin ofrecer a los clientes algún tipo de servicio que implique atención directa. El acomodo de la mercancía es responsabilidad del proveedor y no tienen islas de servicio (Figuroa, 2015).
  
  - 5) Los clubes de precios o de membresía. Son tiendas enfocadas al mayoreo y medio mayoreo, dirigidas a ciertos sectores que cubren cuotas de membresía para obtener el derecho a realizar sus compras. Tienen un piso de ventas mayor a 4 500 metros cuadrados. Manejan mercancías de marcas conocidas y eliminan las de poca demanda. No cuentan con decoración y la mercancía es exhibida de manera abierta en empaques grandes originales de fábrica. Mantienen convenios con transportistas particulares para el traslado de enseres mayores al domicilio de los consumidores (Procuraduría Federal del Consumidor, 2013).

De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), los productos que se venden en las tiendas de autoservicio pueden clasificarse en tres divisiones, cada una con distintas categorías de productos: I) supermercado, que incluye abarrotes (comestibles y no comestibles) y perecederos (frutas y verduras carnes, pescados y mariscos, entre otros);<sup>1</sup> II) ropa y calzado para caballero, dama, infantil y bebés; y III) mercancías generales, que incluye enseres (línea blanca, electrónica, video, celulares, líneas generales, ferretería, cuidado e higiene personal, farmacia, juguetes y otros). (COFECE, 2015)

Es importante mencionar que, a lo largo de ambas entregas, al hablar de tiendas de autoservicio nos estaremos refiriendo a todas aquellas donde es posible encontrar productos perecederos tales como frutas, verduras, congelados, además de otras líneas de productos. Es decir, estaremos identificando a una tienda de autoservicio con aquello que comúnmente todos conocemos como supermercados.

### 1.1.3.1. Principales tiendas de autoservicio a nivel internacional.

Las top 10 potencias detallistas mundiales contribuyeron con 31.6 por ciento de participación en los ingresos detallistas totales de las top 250 en el FY2017, un aumento de 0.9 puntos porcentuales año con año. Los tres detallistas (tiendas de autoservicio) mantuvieron sus posiciones, mientras que Amazon subió dos posiciones al No. 4 con el mayor crecimiento en ingresos detallistas del 255.3 por ciento (Deloitte, 2019). Véase en la Tabla No.2

**Tabla No. 2 Top 10 más destacadas, FY 2017**

Ran go de Top 250	Nombre de la empresa	País de origen	FY2017 ingresos al por menor (US\$M)	FY2017 crecimient o de ingresos al por menor	FY201 7 marge n de utilida d neto	FY201 7 retorno sobre los activos	FY2021- FY2017 Ingresos detallista s (CAGAR )*	N <sup>a</sup> de países en los que operan	% de los ingresos de operaciones extranjeras
1	Wal-Mart Stores, Inc.	EE.UU.	500,343	3.0%	2.1%	5.1%	1.3%	29	23.9%
2	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	129,025	8.7%	2.1%	7.5%	5.4%	12	27.2%
3	The Korger Co.	EE.UU.	118,982	3.2%	1.5%	5.5%	4.2%	1	0.0%
4	Amazon.com, Inc.	EE.UU.	118,573	25.3%	1.7%	2.3%	18.0%	14	36.8%
5	Schwarz Group	Aleman ia	111,766	7.4%	n/a	n/a	7.5%	30	58.9%
6	The Home Depot, Inc.	EE.UU.	100,904	6.7%	8.6%	19.4%	6.2%	4	8.4%
7	Walgreens Boots Alliance, Inc.	EE.UU.	99,115	2.1%	3.5%	6.2%	6.7%	10	11.9%

8	Aldi Einkauf GmbH & Co. Ohg	Alemania	98,287 <sup>e</sup>	7.7%	n/a	n/a	7.2%	18	65.1%
9	CVS Health Corporation	EE.UU.	79,398	-2.1%%	n/a	n/a	4.5%	3	0.8%
10	Tesco PLC.	RU	73,961	2.8%	1.5%	1.9%	-2.4%	8	20.7%
<b>Top 10<sup>1</sup></b>			<b>1,430,35</b>	<b>6.1%</b>	<b>2.0%</b>	<b>5.5%</b>	<b>3.7%</b>	<b>12.9<sup>2</sup></b>	<b>25.1%</b>
<b>Top 250<sup>1</sup></b>			<b>3</b>						
			<b>4,530,05</b>	<b>5.7%</b>	<b>2.3%</b>	<b>5.0%</b>	<b>3.3%</b>	<b>9.5<sup>2</sup></b>	<b>23.6%</b>
			<b>9</b>						
<b>Top 10 de las 250 principales ventas detallistas</b>			<b>31.6%</b>						

\*Tasa compuesta de crecimiento anual

<sup>1</sup>compuesto ponderación de las ventas anuales ajustado por moneda

<sup>2</sup>Promedio

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2019. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que terminaron en junio 2019 (2019).

Wal-Mart mantuvo su posición como el detallista más grande del mundo, con una mejora en el crecimiento de sus ingresos detallistas de 3.0 por ciento en el FY2017. Los principales motores de crecimiento han sido la adquisición de sitios web de comercio electrónico como Jet.com, ModCloth, Shoes.com, Moosejaw, y Bonobos; así como mayores inversiones en remodelación de tiendas para integrar su tienda y negocios digitales; (Fortune, 2017) e inversión en salarios de tiendas. Las iniciativas recientes de Wal-Mart incluyen la adquisición del detallista indio Flipkart y su asociación con el detallista japonés Rakuten.

Costco mantuvo su clasificación N° 2 en la lista de los Top 10, mostrando una mejora del 8.7 por ciento en sus ingresos detallistas en comparación con el 2.2 por ciento en el FY2016. Esto se debió principalmente a un aumento del 4.0 por ciento en ventas comparables, cambios

---

---

en los precios de la gasolina lo que impactó positivamente en las ventas netas y la apertura de nuevas bodegas entre el FY2016 y el FY2017, incluida la expansión de las operaciones en Francia e Islandia

Los ingresos de Kroger con tan solo operación en los EE. UU., aumentaron luego de su fusión con Modern HC Holdings. Las ventas de supermercados aumentaron debido al lanzamiento de la Iniciativa de “Resurtido Kroger” por parte de la compañía., que se enfoca en la estrategia de mercadotecnia basada en datos sobre los precios, comunicaciones personalizadas con los clientes y una renovación masiva del surtido de productos en las tiendas de la compañía en todo el país.<sup>4</sup> En febrero de 2018, la compañía firmó un acuerdo definitivo para la venta de su unidad de negocios de tiendas de conveniencia a EG Grupo por 2,15 mil millones de dólares americanos (Deloitte, 2019).

#### *1.1.3.1.1. Wal-Mart*

Wal-Mart, tal como lo conocemos hoy, evolucionó a partir de la meta de Sam Walton que era ofrecer excelentes precios y un gran servicio al cliente. El “Sr. Sam”, como se lo conocía, creía en el liderazgo a través del servicio. Esta convicción de que el verdadero liderazgo depende de un servicio bien predispuesto fue la premisa con la que se construyó Wal-Mart y que impulsó las decisiones que la compañía ha tomado durante los últimos 50 años. Gran parte de la historia de Wal-Mart está ligada a la historia del mismísimo Sam Walton.

Wal-Mart es una multinacional americana que vende al por menor y funciona como una cadena de hipermercados, almacenes grandes de descuento y almacenes de comestibles. Con su sede principal en Bentonville, Arkansas, la compañía fue fundada por Sam Walton en 1962.

Opera bajo el nombre de “Wal-Mart” en los Estados Unidos, Canadá, México y Centroamérica, como “Asda” en el Reino Unido, como el “Grupo Seiyu” en Japón y como “Best Price” en la India. Tiene operaciones de propiedad total en Argentina, Chile, Brasil y Canadá. También posee y opera los almacenes al por menor del Sam’s Club (Slater, 2017).

### **Historia**

En 1950, Sam Walton compró una tienda de Luther E. Harrison en Bentonville, Arkansas, y abrió Walton 5&10. Así, la ciudad de Ozark Mountain, de 2.900 residentes, se convertiría en

---

---

la sede del mayor minorista del mundo. En algún momento, Sam Walton tomó la decisión de lograr mayores volúmenes de ventas manteniendo los precios más bajos que sus competidores al reducir bastante su propio margen de beneficio.

Abrió la segunda tienda en Harrison, Arkansas, ese mismo año. Responsable de la compra y el mantenimiento de la señalización, el ayudante de Walton, Bob Bogle, fue quien sugirió el nombre “Wal-Mart” para la nueva cadena.

Este nombre era un juego de palabras entre el apellido de Sam, “Walton”, y la palabra mercado en inglés, “mart”, es decir, “El mercado de Wal” o “Wal-Mart”.

En 1981, Wal-Mart se expandió al mercado del sureste de Estados Unidos, abriendo tiendas en Georgia y Carolina del Sur, y adquiriendo 92 Big Kstores de Kuhn. Se expandió luego a Florida y Nebraska en 1982. En abril de 1983, abrió su primera tienda Sam’s Club, un club de almacén de descuentos basado en la membresía, en Midwest City, Oklahoma (Walmart, 2021).

### **Valor compartido**

Una compañía del tamaño con 238,972 asociados, más de 2,200 millones de clientes, 42,224 proveedores. Tiene la responsabilidad de contribuir de forma significativa al desarrollo sustentable. Es por ello que creen en su enfoque: Valor Compartido.

Su compañía siempre ha sido una organización basada en valores y dirigida de forma ética, guiada por sus principios que orientan su liderazgo y decisiones. Cada una de estas acciones está alineada con el propósito de ahorrarle a los clientes y ayudarles a vivir una vida mejor. Esto lo logran a través de sus grupos de interés.

Juntos generan Valor compartido a la sociedad y al planeta para potencializar el desarrollo económico, ambiental y social. Construir este círculo virtuoso los lleva a ser la cadena omnicanal más confiable. (Walmart, 2019)

---

---

## **Prioridades ASG**

Para maximizar el Valor Compartido, el objetivo no solo es dirigir un buen negocio omnicanal, sino también realizar mejoras a gran escala y duraderas en los ecosistemas más destacados en el negocio. Tienen una habilidad única para hacer la diferencia a través de las fortalezas, en la que definitivamente juegan un papel relevante los asociados de la región, las relaciones con los proveedores, la experiencia en alimentos, comestibles y otras categorías, las unidades y las capacidades logísticas y tecnológicas.

Determinamos las prioridades ASG basándonos en la relevancia que tiene cada tema para el propósito de la compañía, de las categorías que manejan y de los mercados clave; la capacidad de la compañía para crear el cambio; así como en la importancia para los clientes y demás grupos de interés (Wal-Mart, 2011).

Con base en el enfoque estratégico y en los temas considerados esenciales por los grupos de interés, han definido tres pilares estratégicos para la compañía:

### Ambiental:

- Mitigar el cambio climático
- Fomentar la economía circular
- Abastecimiento sustentable

### Social

- Crear oportunidades para los asociados y proveedores
- Compromiso con la comunidad donde operan y con los clientes

### Gobierno corporativo

- Ética de cumplimiento
- Gobierno corporativo y alta dirección
- Seguridad de la información.

---

---

#### **1.1.3.1.2. Costco**

Costco Wholesale es una cadena internacional de hipermercados con formato de Club de Precios cuyo objetivo es proporcionar los mejores precios en productos de calidad. Costco es el creador y líder mundial del concepto de clubes de autoservicio al mayoreo y medio mayoreo, en donde solo se puede tener acceso por medio de una membresía. La empresa comercializa una variada gama de 4000 productos, que varían entre frutas y carnes frescas a productos altamente tecnológicos, además, cuenta con su propia marca de producción; Kirkland. Costco Wholesale se ha planteado objetivos claros al corto, mediano y largo plazo, donde la expansión de la empresa a países en los cuales aún no tienen representación comercial, el aumento de las ventas, a través de la página web de la compañía y, la prolongación de seguir satisfaciendo las necesidades de sus socios, centran los principales objetivos que esta organización se ha planteado (Thomson, 2009).

#### **Historia**

De acuerdo a la página corporativa de Costco (2015a), esta organización estadounidense se caracteriza por ser un negocio basado en la membresía de sus clientes. La mayor particularidad de esta corporación, está dada por brindar un servicio de excelencia a sus miembros, a través, de los mejores precios del mercado y la gran calidad de los productos que comercializa. Esta organización cuenta con cientos de establecimientos alrededor del mundo, entregando una gran variedad de selección para las mercaderías ofrecidas, además, cuenta con departamentos de especialidades y servicios exclusivos para sus miembros. La motivación que mueve Costco Wholesale, es brindar una experiencia placentera a sus usuarios a la hora de realizar las compras. La filosofía operacional de Costco Wholesale es simple; mantener costos bajos y traspasar el ahorro a los socios. Todo esto, combinado con el gran poder de compra por la extensa membresía alcanzada, pero, además, con la búsqueda sin fin para una mayor eficiencia.

A través de los años, Costco ha extendido la variedad de productos que ofrece, esta compañía comercializa, por ejemplo; productos frescos (frutas, verduras, carnes, pescados, mariscos, lácteos, panadería, pastelería, flores), ropa, libros, software, electrónicos, computadores, electrodomésticos, paneles solares, joyas, arte y decoración, neumáticos, vinos, muebles,

---

---

productos farmacéuticos, procesadores de fotografías, gasolineras, licores, centros para ayuda auditiva y ocular, etc. Costco, además, posee su propia marca; “Kirkland Signature”. La “marca de la casa” puede ser encontrada en las tiendas, página web de la compañía y Amazon.com. Esta etiqueta propia fue introducida en 1995 y, su nombre, se debe a la sede corporativa de Costco, la cual, está ubicada en Kirkland, Washington.

La primera tienda de la compañía se llamó “Price Club” y, fue inaugurada en San Diego, California en 1976. Esta peculiar dependencia fue el resultado de la conversión de un hangar de aviones en el establecimiento propiamente tal. Sirviendo originalmente sólo a pequeñas empresas, la compañía descubrió que podría lograr un mayor poder de compra, sirviendo, además, a un selecto público de miembros ajenos a la empresa. Fue este cambio el cual produjo el crecimiento en la industria de los clubs de negocios. Sin embargo, no fue hasta 1983 cuando se produjo el debut de Costco Wholesale en Seattle, Washington. Esta compañía hizo historia, convirtiéndose en la primera empresa, que alcanzó un crecimiento desde cero a 3billones en ventas en menos de 6 años. Costco y Price Club se fusionaron en 1993, operando bajo el nombre de PriceCostco, consiguieron abrir 206 tiendas generando 16 billones en ventas anuales.

De acuerdo a Bloomberg (2015), James Sinegal fue fundador y CEO de Costco entre octubre de 1993 y enero de 2012. En la actualidad tiene una posición como director independiente y consejero para la compañía. La importancia e influencia de Sinegal para Costco Wholesale, se basa en un liderazgo excepcional. Este ejecutivo, de personalidad extrovertida, fue para muchos, el responsable directo del éxito en el desarrollo de esta organización estadounidense. Sus 30 años de arduo trabajo para la compañía, sumado a un estilo “humilde” en la dirección de la empresa, más bien, emula una forma de liderazgo que se puede trasladar fácilmente a la administración de pequeñas empresas, según señala; (Weinmann, 2011).

## **Productos**

Costco comercializa alrededor de 4.000 productos en sus locales. Una cantidad reducida si se compara, por ejemplo, con los 150.000 que dispone Wal-Mart en sus Súper-Centros o los 40.000 que se ofrecen en un supermercado típico (Edleson, 2014). La amplia

gama de productos seleccionados abarca un rango que va desde; carnes, caviar, televisores, cámaras digitales, lácteos, juegos, juguetes, instrumentos musicales, ventiladores, limpiadores, aspiradoras, libros, CD's, DVD's, implementos para la cocina, candelabros, accesorios para automóviles, medicamentos con prescripción médica, revelados de fotografía, gasolina, detergentes, conservas, bebidas, vinos, cervezas, herramientas, medicamentos de venta libre, productos para oficinas, computadores, teléfonos, viajes, flores, productos para mascotas, etc. Lo normal es encontrar en cada tienda de la compañía, farmacias, centros de comida, centros fotográficos, centros de atención óptico y audición, gasolineras, centros para imprimir y copiado (entre otros) (Costco, 2021).

De los productos que comercializa la empresa, aproximadamente  $\frac{1}{4}$  están en constante cambio, muchos de los cuales, son marcas de buen prestigio y de marcada elegancia. La idea es ofrecer productos lujosos a precios irresistibles para los clientes, sin embargo, estas excepciones tienen un limitado inventario. Como se puede observar en la tabla N° 3 se muestra la división por departamentos o secciones de productos de divide de la siguiente forma:

**Tabla No. 3 División por departamentos**

<b>Departamento</b>	<b>Productos</b>
<b>Alimentos</b>	Frutas, verduras, carnes, pescado, mariscos, panadería, rotisería y productos alimenticios envasados.
<b>Secos</b>	Golosinas, aperitivos (snacks), tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos para limpieza y suministros institucionales.
<b>Línea dura</b>	Electrodomésticos, electrónica, productos de salud y belleza, computacional, suplementos para oficina, patio y jardín, productos deportivos, muebles y suministros para vehículos

<b>Línea blanca</b>	Vestuario, domésticos para el hogar, joyas, decoración, y electrodomésticos de tamaño menor.
<b>Accesorios y otros</b>	Gasolina, farmacia, patio de comidas, centro óptico, centro para audición, revelado de fotografía y viajes.

Fuente: Elaboración con base en Costco Whoesale (2015b).

#### ***1.1.3.1.3. The Korger Co.***

Fundada en 1883 por Barney Kroger, quien invirtió sus ahorros para abrir una tienda de comestibles en 66 Pearl Street en el centro de Cincinnati, Ohio. Hijo de un comerciante, manejo su negocio con un simple lema: “Se particular, nunca vendas cosas que no te gustarían a ti mismo “. Kroger Co. es hoy un de las cadenas de retailers con ventas anuales más grandes en Estados Unidos, manteniendo el tercer lugar en el ranking de la lista top 250 en el FY2017, publicada por la revista Deloitte en 2019.

A lo largo de su historia, Kroger ha sido un pionero en la industria de alimentos al por menor. Durante la década de 1930, fue la primera cadena de supermercados capaz de monitorear rutinariamente la calidad de los alimentos y prueba de los productos científicamente. En 2012, el compromiso y trayectoria de larga data en la seguridad alimentaria y calidad le llevo a ganar el prestigioso premio Perla Negra, otorgado a una sola empresa cada año por la Asociación Internacional en la Protección de Alimentos.

En 1972, Kroger se convirtió en la primera cadena de supermercados en los Estados Unidos en probar un escáner electrónico. La tecnología continuó jugando un papel importante en la empresa, siendo más adelante el precursor de “Que Visión”, un revolucionario programa de compra rápida que redujo el tiempo de espera en línea de salida de los clientes.

La empresa pertenece al sector del retail, siendo su principal actividad el comercio minorista de alimentos en Estados Unidos. Con tiendas ubicadas en treinta y cinco de los estados americanos y ventas mayores a USD 122 billones. Opera directamente o a través de sus subsidiarias dos mil ochocientas tiendas, entre las que se encuentran de comestibles

---

---

(supermercados), de farmacias, de combustible, de multimarca y de joyería. Sus acciones se encuentran listadas en la Bolsa de Comercio de Nueva York (NYSE) utilizando también el identificador KR. Su capital controlante es de origen americano, al igual que los miembros de los cuerpos directivos y gerenciales (Lascano, 2019).

## **1.2. Situación nacional de las tiendas de autoservicio.**

El sector de autoservicios en México es altamente competido, se presenta en diversos formatos enfocados para atender a todos los niveles sociales de la población: desde mercados públicos, tianguis, tiendas de conveniencia, misceláneas, abarroterías, así como grandes tiendas y almacenes de autoservicios. Las cadenas comerciales, además, se presentan en diferentes formatos para cubrir las necesidades de los diferentes niveles sociales de la población en México ofreciendo diferentes mezclas de productos en sus tiendas. En las tiendas del sector de autoservicio, se ofrecen en la mayoría, productos abarrotes y perecederos, algunos otros ofrecen productos de líneas generales y ropa y en algunos autoservicios se ofrecen productos de líneas generales mayores compitiendo con otro sector de tiendas departamentales. Se estima que en México existen más de 40 mil tiendas en sus diferentes formatos de grandes compañías y formatos tradicionales que abastecen a la población (Procuraduría Federal del Consumidor, 2013).

Las cadenas comerciales han desarrollado diversos formatos para atender a consumidores específicos, así, según la clasificación de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., existen actualmente dentro del sector autoservicio: (I) hipermercados, tiendas de grandes extensiones que ofrecen gran variedad de productos y todos los tipos de productos, desde abarrotes y perecederos, hasta ropa, electrónicos y mercancías generales. (II) supermercados, tiendas de tamaño medio con variedad de productos limitada, pero también pudieran incluir además de abarrotes y perecederos, y mercancías generales. (III) bodegas, menor variedad de productos y con opciones más económicas, (IV) clubes de precio, cuentan con membresías para sus clientes ofreciendo productos selectos para sus miembros (V) tiendas de conveniencia, que ofrecen productos básicos y con fácil acceso (Gómez M. , 2006).

---

---

El sector de autoservicio se caracteriza por una elevada rotación de inventarios y por bajos márgenes de utilidad expresados como porcentaje de las ventas. Las utilidades dependen principalmente del mantenimiento de un alto volumen de ventas por tienda, la compra y distribución eficiente de productos y la operación de tiendas en forma efectiva en términos de gasto.

Hoy en día es común encontrarnos al andar por la calle una tienda de autoservicio, una departamental o un centro comercial, y acceder a cualquiera de ellas para comprar algún artículo.

Debido a las diferencias que hay entre las distintas tiendas de autoservicio, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), Las clasifica según el tamaño del inmueble donde se ubican, las líneas de mercancías que venden y los servicios adicionales que ofrecen al consumidor. Considerando estos elementos, se clasifican en:

- a) **Megamercados.** Tienen una superficie superior a los 10 mil m<sup>2</sup> y venden todas las líneas de mercancías, a saber: abarrotes comestibles y no comestibles, productos perecederos, ropa, calzado, muebles, regalos, vinos y licores, mercería, joyería, ferretería, productos para el cuidado y aseo personal, juguetería, deportes y equipaje, lavadoras y demás productos para el hogar, papelería, equipos de cómputo, artículos para mascotas y accesorios para autos.

Además, ofrecen entre otros servicios adicionales (cuya existencia varía de acuerdo con las políticas internas de cada cadena comercial) como farmacia, revelado fotográfico, óptica, reparación de calzado, peluquería o estética, restaurante, taller mecánico, agencias de viajes, de seguros y servicios bancarios.

- b) **Hipermercados.** Tienen una superficie entre 4,500 y 10 mil m<sup>2</sup>; manejan casi todas las líneas de mercancías antes mencionadas y también proporciona algunos servicios.
- c) **Supermercados.** Pueden tener desde 500 hasta 4,500 m<sup>2</sup>. Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. Por lo general, sólo ofrecen el servicio de farmacia, fotografía, revelado fotográfico y algún otro.

- 
- 
- d) **Clubes de membresía.** Tienen una superficie mayor a 4,500 m<sup>2</sup> y expenden abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales (muebles, regalos, productos de aseo personal, electrodomésticos, entre otros); nacionales o importados, que en algunos casos están constantemente a disposición del cliente, pero en otros, serán vendidos por temporada o en una única ocasión. Las tiendas presentan austeras condiciones físicas y poca decoración, manejan productos en paquetes pues su venta está enfocada al mayoreo y medio mayoreo. Pero lo más importante es que sólo pueden comprar quienes pagan una membresía, que se otorga a través de una credencial no transferible y que debe mostrarse cada vez que se desee adquirir algún producto en el establecimiento. Ofrecen servicios adicionales como farmacia, cajero automático, fuente de sodas, entre otros.
- e) **Bodegas.** Generalmente su tamaño es de 2,500 m<sup>2</sup>, pero puede ser mayor. Manejan la mayor parte de las líneas de mercancías, pero con un surtido y variedad muchos menores. Sus precios son más baratos debido a las austeras condiciones físicas y a la poca decoración del inmueble; además, en algunas bodegas la compra de medio mayoreo implica mayor descuento. No ofrecen ningún tipo de servicio adicional que implique atención directa.
- f) **Tiendas de conveniencia.** La superficie es menor a 500 m<sup>2</sup>; comercializan principalmente alimentos y bebidas cuya variedad y surtido son limitados. Funcionan las 24 horas y su éxito se basa justamente en que su horario permite hacer compras en el momento en el que se requiere y la rapidez de compra.
- g) **Mini súper:** Se ubican en superficies menores de 250 metros cuadrados y venden una amplia variedad de productos: refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, vinos y licores, entre otros. Por su parte, las tiendas mejor conocidas en México como “abarrotes”, están esparcidas por todo el territorio nacional, principalmente en zonas urbanas y rurales.

Asimismo, otro elemento que distingue a un tipo de tienda de otro es el medio de pago que pueden utilizar los clientes en cada de una de ellas. Es decir, si es posible pagar únicamente con efectivo o si se puede hacer uso de tarjetas de crédito, débito o incluso tarjetas de puntos o monederos electrónicos que son expedidos por la propia tienda para fomentar la lealtad de sus clientes.

---

---

## **ESTABLECIMIENTOS EXISTENTES**

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), al primer semestre de 2012 había en el territorio nacional 3,686 supermercados. Al analizar dichos datos, se hace evidente que la penetración de los supermercados registra mayor dinamismo en algunos estados del país, puesto que tan sólo en 11 de ellos (Estado de México, Distrito Federal, Baja California, Nuevo León, Sonora, Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Sinaloa, y Coahuila) están concentrados alrededor del 70% de estos establecimientos (Procuraduría Federal del Consumidor, 2013)

### **1.2.1. Principales Autoservicios a Nivel Nacional**

La industria de autoservicio en México se enfoca en la distribución y venta de productos a terceros generando su ganancia entre la diferencia en el precio de compra y el precio de venta de los productos. Asimismo, generan ingresos por el desarrollo y renta de inmuebles en donde se encuentran sus unidades. Dicho sector presenta una significativa sensibilidad a los ciclos económicos presentados en el país, afectados principalmente por la confianza del consumidor, la inflación, los ingresos por remesas, índice de desempleo, entre otros factores (CREAS, 2018).

Dentro de la industria de autoservicio existen más de 35 empresas asociadas a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), las cuales al 3T15 en conjunto cuentan con un total de 5,428 puntos de venta alcanzando alrededor de 14,400,000m<sup>2</sup> de piso de venta en el país.

De acuerdo con el Reporte de Centros Comerciales 2019 elaborado por CREA soluciones, al tercer trimestre de 2019 se tenían contabilizadas 5,719 tiendas de autoservicio en el país, lo que representó un incremento de 1.5% con respecto a las tiendas en diciembre de 2018.

A nivel nacional, existen siete jugadores importantes de los cuales destaca Wal-Mart, Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana, estando todos los anteriores listados en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). (CREA, 2019)

---

---

### **1.2.1.1. La comer**

La Comer es una de las cadenas de tiendas de autoservicio enfocada al manejo de supermercados, descrita en la clasificación de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C., con manejo de perecederos y productos de abarrotes en su mayoría. La Compañía está concentrada principalmente en el área metropolitana de la ciudad de México en donde se ubican aproximadamente el 64.4% de sus tiendas. La Compañía compite con numerosas empresas locales, cadenas de supermercados y tiendas de autoservicio tanto locales como regionales, así como, pequeñas misceláneas de tipo familiar y mercados sobre ruedas en los distintos lugares en los que tiene operaciones. Entre los principales competidores están las cadenas nacionales como: Walmex, Soriana y Chedraui. A su vez, la Compañía competirá en algunos casos con algunas cadenas de tiendas de conveniencia (Oxxo, 7 Eleven, Extra) y tiendas de abarrotes (Comer, 2022).

La Comer es una compañía dedicada al comercio al menudeo en tiendas de autoservicio. Opera un grupo de tiendas de supermercado enfocadas a la venta de productos perecederos y abarrotes. Al 31 de diciembre de 2016, la empresa operaba 59 tiendas de autoservicio bajo diversos formatos, con una área de venta total de aproximadamente 242,312 metros cuadrados, concentrados principalmente en el área metropolitana de la ciudad de México en donde se ubican 38 unidades representando el 64.4% del total de sus tiendas, otras 6 tiendas se localizan en el estado de Querétaro, 4 en el estado de Guanajuato, 3 tiendas tanto en el estado de Morelos, 3 en Jalisco, 2 tiendas en Baja California Sur y una tienda en cada uno de los estados de Michoacán, Guerrero y Colima. La Compañía es propietaria del 69% del área de ventas total. La Compañía también opera 346 locales comerciales ubicados en centros comerciales junto con sus tiendas, y cuenta además con dos centros de distribución (La Comer S.AB de C.V, 2016).

La Compañía opera tiendas de supermercado enfocadas en clase alta y media con buenas ubicaciones en zonas estratégicas, con áreas de ventas de entre 2,000 y 7,500 metros cuadrados, en donde se encuentran productos perecederos y abarrotes además de departamentos especializados de alimentos preparados de alta calidad. Todos los formatos

---

---

de La Comer, cuentan con farmacia, panadería y tortillería, así como cómodos estacionamientos, y algunas de sus tiendas se ubican en pequeños centros comerciales (LaComer, 2016).

Los formatos en los que operan son:

- La Comer – Este tipo de formato cuenta con un área de ventas de entre 4,000 a 7,500 metros cuadrados, en donde además de productos perecederos y abarrotes, ofrece mercancías generales para el hogar como electrodomésticos, vajillas, plásticos, blancos, entre otras, sin incluir vestimenta. Este formato ofrece una mayor gama y variedad de sus productos de cada categoría para ofrecer un distintivo adicional contra cualquier hipermercado. El formato La Comer presenta departamentos especializados de alimentos preparados, pastelería fina y cafetería. Este formato se puede encontrar solo o junto con centros comerciales.
- City Market - Este formato ofrece a sus clientes una gran selección de productos gourmet, así como: vinos, quesos, carne, abarrotes importados, y una selección de productos orgánicos. Cuenta con convenios exclusivos de productos de marcas de renombre internacional. En un ambiente sofisticado, presenta un servicio de alta calidad. Adicionalmente, ofrece alimentos preparados para su consumo dentro y fuera de la tienda y presenta departamentos especializados de alimentos preparados como tapas, mariscos, pizzería, chocolatería, heladería, cafetería y pastelería fina, entre otros. Este formato tiene un área de ventas aproximada de 3,000 metros cuadrados y está localizado en zonas de alto ingreso económico para enfocarse a la clase media y clase alta.
- Fresko– Es una tienda de supermercado, enfocada para cubrir las necesidades semanales de los hogares, por lo que cuenta con productos del consumo familiar semanal. Está diseñado especialmente para hacer la compra de una manera ágil y rápida ofreciendo a los clientes productos de calidad. Este formato también está dedicado a la venta de abarrotes y perecederos, con un área de ventas de aproximadamente 1,500 a 4,000 metros cuadrados y se ubicará en zonas donde se pueda aprovechar el crecimiento vertical que se está gestando en las grandes ciudades.

- 
- 
- Sumesa - Las tiendas Sumesa son supermercados para atender a las comunidades ubicadas a su alrededor, y por lo general están localizadas en zonas de alta densidad de población. Presenta énfasis en la venta de abarrotes y perecederos de buena calidad. Sus áreas de ventas van de 600 a 1,000 metros cuadrados y en algunos casos no cuentan con estacionamientos.

#### **1.2.1.1.1. Principales clientes**

Sus clientes son el público en general. El sector detallista en México se encuentra fragmentado y los consumidores son atendidos por un gran número de formatos, incluyendo formatos tradicionales tales como misceláneas, tiendas especializadas, mercados, vendedores ambulantes, así como modernos supermercados, hipermercados y tiendas departamentales. Consideramos que existe un alto potencial de crecimiento en México para el sector detallista a medida que éste continúe en su proceso de modernización. Consideramos también que las preferencias del consumidor están cambiando y ahora éste prefiere comprar en tiendas de menores tamaños y estandarizados, pero con una variedad de mercancía importante (Comer, 2022).

#### **1.2.1.1.2. Desempeño ambiental**

Consideramos que las actividades propias de la Compañía no representan un riesgo ambiental alto; sin embargo, cuentan con medidas previstas por las leyes de la materia para la protección, defensa o restauración del medio ambiente, como son: Análisis de laboratorio periódicos de emisiones a la atmósfera y descarga de aguas residuales, cuidando con ello que dichas emisiones se encuentren dentro de los parámetros exigidos por las Normas Oficiales Mexicanas aplicables; manejo adecuado de residuos urbanos y de manejo especial, así como las bolsas de plástico biodegradables que proporcionamos a la clientela para el traslado de las mercancías que ésta adquiere en sus diversas unidades comerciales. En el caso específico de la operación del Centro de Distribución de Cadena de Frío, existe un riesgo implícito por el manejo de gases necesarios para el enfriamiento de la mercancía. No obstante, dicho centro reúne todas las medidas precautorias necesarias para mantener tal riesgo controlado (LaComer, 2016).

---

---

### 1.2.1.2. *Casa ley*

Casa ley S.A de C.V. nace en la ciudad de Culiacán, Sinaloa en septiembre de 1954. En un pequeño establecimiento de abarrotes dedicado principalmente a la venta de granos y viveros. Actualmente la empresa ha logrado ampliar su servicio desde el occidente hasta la frontera norte del norte.

La historia de casa ley está asociada directamente con la vida de su fundador, don Juan Ley Fong, el inmigrante chino que puso los cimientos de lo que hoy es la cadena de tiendas de autoservicio más importante del noreste de México (Ley, casaLey, 2019).

Los formatos que manejan son:

- Ley autoservicio. Es el formato emblema de la organización, en el cual se hace sentir el valor de la experiencia de compra. Las características que los distinguen como organización: surtido, variedades, precio, calidad y servicio; siempre con los mejores precios en cada uno de los centros de solución. Buscan satisfacer más que las necesidades básicas de los clientes ofreciendo aquellos productos complementarios que van desde la decoración del hogar y tecnología, hasta artículos de moda y estilo.
- Súper ley express plus. Formato que busca dar una experiencia de compra superior con una imagen de frescura, calidad y evolución, y una alta conveniencia al cliente, logrando capturar las tendencias actuales y con eso satisfacer las necesidades de los clientes.
- Súper ley express. En un concepto de tienda donde se ofrecen servicios integrales que van desde abarrotes, salchichería, carnes, frutas y verduras, incluyendo panadería, fuente de sodas, cocina y una selección exclusiva de productos de mercancías generales y ropa. Tolo lo anterior con el valor agregado de ofrecer los mejores precios, ofertas y promociones para que sea una tienda donde se cuida la economía familiar (CasaLey, 2019).

---

---

#### **1.2.1.2.1. Responsabilidad social**

Uno de los compromisos esenciales de Casa ley, es el de apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades donde se encuentre. El objetivo social de la empresa es buscar el beneficio de la comunidad ofreciendo importantes fuente de empleo, generando impuestos para convertirlos en servicios, y ofreciendo mercancías en buen estado, precios bajos y satisfaciendo las necesidades de todos los clientes.

Así también, su código de ética establece que como empresa, reconoce la dignidad de las personas y respeta su libertad y privacidad. En ese sentido y como política invariable, tiene establecida la No discriminación por razones de sexo, estado civil, edad, religión, raza, capacidad física, referencia política o clase social. Por eso mismo, da la oportunidad de trabajo y ocupaciones con personas con una discapacidad y adultos mayores.

Tiene programas para que los colaboradores terminen sus estudios de secundaria y preparatoria. Apoya con donativos en especie a comunidades que han sido afectadas por una catástrofe natural.

Participa en eventos institucionales que se dirigen al fomento educativo. Establece lazos con sus proveedores, para que trabajen a favor de la cultura, eso a través de la feria el libro. Estas, entre otras, son acciones que seguirán promoviendo y atendiendo en aras de cumplir cabalmente con su objetivo social como empresa (Ley, 2019).

#### **1.2.1.3. H-E-B**

Iniciada en 1905, por Florence Butt, esta importante cadena de autoservicios nace como una pequeña tienda familiar en la ciudad de Kerville, Texas. Desde sus inicios, Florence Butt tuvo muy en claro lo que quería para sus clientes: servicio excelente, precios bajos y una experiencia de compra amigable y cercana, definiendo así un estilo de negocio que más que centrarse en la ganancia, se centrara en el servicio y la satisfacción del cliente, y que, además, contribuyera beneficiando a la comunidad en la que se encontraba (HEB, Nuestra historia , 2021).

---

---

En 1919, Howard E. Butt, hijo menor de Florence y Charles Butt, se hace cargo del negocio familiar, iniciando así una nueva etapa que marca el principio de un crecimiento que hasta la fecha continúa. Es así, como en 1924, la H-EButt Grocery Company, inicia su expansión en el Estado de Texas. Hacia la década de los 90's, H-E-B introduce su concepto de productos de "Marca Propia", dando así a sus clientes una atractiva opción de compra en cuanto a calidad, precio y frescura. Los años siguientes, H-E-B se dedicó a innovar y a asumir nuevos retos, como la apertura de una planta lechera y una panificadora, ubicadas en San Antonio, Texas, consideradas ambas, como las más grandes de dicho Estado (HEB, Informe anual 2020, 2020).

En 1997, H-E-B abre su primera sucursal en nuestro País. Actualmente la empresa es dirigida por el director general Fernando Martínez. A los 25 años en México cuentan ya con 71 sucursales, de los cuales 53 son del formato H-E-B y 18 de Mi Tienda del Ahorro, ubicadas en los estados de Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, San Luis Potosí, Guanajuato, Querétaro y Aguascalientes empleando a más de 15,500 personas en México.

En H-E-B permanece vigente el compromiso de mantener los precios más bajos, ofrecer un servicio de primera, tener productos de la mejor calidad y darle siempre la mayor frescura a cada uno de sus clientes, pues lo más importante, es la entera satisfacción de quienes, con su preferencia, contribuyen a que esta historia que inició hace más de 110 años (H-E-B, H-E-B México, 2021).

#### **1.2.1.3.1. Responsabilidad social.**

H-E-B es una empresa socialmente responsable y comprometida con la población más vulnerable que desde su llegada a México, realiza distintos programas en apoyo a las comunidades en los rubros principales de su enfoque, que son: Alimentación, Educación y Salud

Son parte de programas que cambian vidas y hacen la diferencia en tantas comunidades como: los programas de asistencia alimenticia de los Bancos de Alimentos, estar presentes en desastres naturales y llevar a cabo eventos para las comunidades más vulnerables.

---

---

Es la forma de dar las gracias a las comunidades que permiten ser sus vecinos y operar las tiendas en cada una de las ciudades. A través de este espíritu de gratitud y ayuda de H-E-B han apoyado a más de 600 organismos en 6 estados de la república a lo largo de estos 20 años (H-E-B, Informe Anual H-E-B 2021, 2021).

#### **1.2.1.3.2. Responsabilidad ambiental**

En H-E-B creen que el preocuparse por el medio ambiente y entorno no solamente los hace buenos vecinos, los ayuda a servirte mejor. Son una de las cadenas de supermercados con enfoque a eficiencia energética y conservación de recursos naturales, que están no solamente ayudando al planeta, sino también creando un ahorro que contribuye a la estrategia de precios bajos todos los días.

Explora las diferentes maneras en las que H-E-B esta emplea prácticas sustentables a la hora de desarrollar nuestro negocio (HEB G. , 2021).

- Piensa verde. Al iniciar el 2020, decidieron eliminar todas las bolsas de plástico de línea de caja, promoviendo el uso de bolsas reusables. En el área de frutas se ofrecen bolsas biodegradables para reducir el uso de plástico.
- Iniciativas de energia sustentable. Un total de 67,971 paneles solares instalados en 51 tiendas y un centro de distribución (CAT).

### **1.3. Situación de las tiendas de autoservicio en el estado de Veracruz.**

En el estado de Veracruz, de acuerdo a la secretaria de Desarrollo Económico, las principales tiendas de autoservicio son: Almacenes Ibarra, Tiendas neto, tienda 3B (COFECE, 2015).

#### **1.3.1. Almacenes Ibarra**

Desde hace más de un siglo, Almacenes Ibarra ha sido uno de los más sólidos eslabones del sector comercial que abastece de alimentos y servicios a la Huasteca y al Noreste del país. Para los habitantes de esta zona, Almacenes Ibarra ha sido y es parte integral de su vida cotidiana. Un proveedor constante que ha estado presente en sus hogares a la hora de surtir

---

---

la despensa y en el diario ir y venir a la miscelánea, haciendo sentir su presencia aún en los rincones más apartados de las regiones donde opera.

- 1897: Su historia se inicia cuando se funda Abarrotes “La Europea” en Tampico, ciudad con una fuerte vocación comercial impulsada por la riqueza petrolera de la región.
- 1943: Adoptan la razón social Almacenes Ibarra, S.A., consolidando su liderazgo en el comercio al mayoreo de abarros, vinos, licores, ferretería y lubricantes en la región.
- 1944: La década de los 40’s sirvió de escenario para poner en práctica la visión comercial de los nuevos socios. De esta manera, en 1944 se abre en Cd. Mante, Tam., la primera sucursal de Almacenes Ibarra; a ella le siguieron las sucursales de Estación Manuel y Cd. Victoria, en esta misma entidad, así como la de Cd. Valles en el estado de San Luis Potosí.
- 50`s En estos años la empresa cobra un nuevo impulso con el arribo de las nuevas generaciones. En esa época se inicia la expansión al estado de Veracruz, al inaugurarse las sucursales de Naranjos y Poza Rica.
- 80`s: Al innovar de esta manera, Almacenes Ibarra exploraba y abría caminos que luego serían recorridos por otras empresas del ramo. Tras un periodo de consolidación, el crecimiento se reanuda en la década de los 80’s al ponerse en operación las sucursales de Pánuco, Ver., y Reynosa, Tam.

En la actualidad. Como resultado de una estrategia de ofrecimiento y diversificación bien planificada, Almacenes Ibarra, S.A. se ha transformado hoy en día en el corporativo Grupo Ibarra, que participa en la venta y distribución de productos de abarros, lubricantes, llantas, amortiguadores, accesorios y servicios con el fin de satisfacer la demanda en el Noreste del país, a través del mercadeo como mayorista, medio mayoristas y autoservicios (Grupo Ibarra, 2011).

La presencia de Almacenes Ibarra en Poza Rica marca una pauta en la historia del comercial regional: el moderno concepto de supermercado llega por primera vez a la huasteca con la

---

---

apertura del primer establecimiento de la cadena: Supertiendas Modelo, empresa filial de Grupo Ibarra (García, 2021).

Para cumplir con su misión, Grupo Ibarra está integrado por cuatro divisiones: Mayoreo de Abarrotes, Autoservicios, Automotriz e Inmobiliarias. El área de influencia de Ibarra comprende los estados de Tamaulipas, Veracruz, Nuevo León, Hidalgo, San Luis Potosí, Coahuila, entre otros. La oficina central del Grupo está situada en Tampico, donde se encuentra la Dirección General de la empresa. Esta cobertura es posible gracias al esfuerzo de más de 6,000 colaboradores en todos los niveles de la organización, que se han distinguido por su empuje, competitividad y orientación al cliente. Asimismo, se dispone de una infraestructura que, entre otros aspectos, comprende más de 80,000 m<sup>2</sup> de almacenes y áreas de venta, así como una flota de más de 500 unidades automotrices.

Todo ello sustentado en una filosofía de excelencia que establece con claridad el compromiso que las empresas de Grupo Ibarra tienen con sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad. Esto es Ibarra, un grupo de empresas nacidas de una rica experiencia, comprometidas con el presente, con visión para crear el futuro y dispuestas a ser siempre mejores (Ibarra, 2021).

### **1.3.2. Tiendas Neto**

Tiendas Neto es una empresa 100% mexicana, comprometida con dar el mejor servicio a sus clientes, y sus valores son el eje de las decisiones y conductas para lograrlo (Hernández A. , 2020).

- Adaptabilidad
- Austeridad
- Comunicación
- Entusiasmo
- Integridad
- Practicidad
- Tenacidad

Su historia comienza en el 2009, cuando abrieron la primera Tienda Neto inspirada en el modelo Hard Discount y con solo 20 colaboradores. En el 2012 adquirieron la cadena Súper Precio de Grupo Gigante con 427 tiendas y cerrón el año con 115 colaboradores (Neto, 2022).

---

---

Trabajando constantemente en su crecimiento y mejora tecnológica, actualmente son más de 1,400 tiendas con presencia en 19 Estados de la República ( como se muestra en la figura N° 1) y ya son más de 9,000 colaboradores que todos los días se esfuerzan Creando Valor Neto para México (Salinas, 2021).

**Figura No. 1 Ubicación de tiendas Neto**



Fuente: Tomado de NETO (2021)

## PROPÓSITO

Su propósito es:

Crear Valor Neto para México. Se preocupan, apoyan a las familias mexicanas y a su bolsillo con Productos Indiscutibles al mejor precio y con la mejor calidad. Llegando a comunidades lejanas sin importar las circunstancias, e impulsando el talento de productores mexicanos (NETO, 2021).

### 1.3.3. Tiendas 3B.

Los autoservicios crecieron durante la pandemia de coronavirus y Tiendas 3B no fue la excepción. En 2020 esta cadena de mini supermercados aumentó su número de clientes, elevó sus ventas a doble dígito y mantendrá su ritmo de expansión durante este año (3b, 2021).

Anthony Hatoum, fundador y director general de la cadena, afirma que los ingresos de la compañía aumentaron más de 25% al cierre de 2020, como resultado de su modelo de negocio, que apuesta por mantener los precios bajos. Este esquema, señala, le ha permitido registrar crecimientos similares durante los últimos siete años (Expansión, 2019).

---

---

Tiendas 3B abrió su primera unidad en la capital del país en 2005, después de que Hatoum se mudara a México desde Turquía. Ahora, sus sucursales, que no rebasan los 300 metros cuadrados, se ubican en las colonias de 12 estados de la República Mexicana, entre ellos Guanajuato, Querétaro, Jalisco, el Estado de México, Guerrero y Veracruz.

“Las tres b”

“Bueno, bonito y barato” son las 'tres b' que los mexicanos buscan al comprar algún producto. El director de Tiendas 3B considera que la oferta de valor de su modelo de negocio se basa en ofrecer productos de buena calidad a precios bajos.

Para lograrlo, la compañía mantiene una oferta restringida de productos para que en sus anaqueles los consumidores sólo encuentren los artículos de las marcas líderes en su formato más vendido y, junto a ellos, las mercancías de marca propia de 70 socios comerciales a un precio aún más bajo (Echeverría , 2021).

---

---

## **1.4. Tiendas de autoservicio en Tuxpan, Veracruz.**

### **1.4.1. Chedraui S.A de C.V.**

#### **1.4.1.1. Origen**

Los orígenes de Chedraui se remontan a 1920, cuando el Sr. Lázaro Chedraui Chaya y la Sra. Anita Caram de Chedraui, abrieron una tienda de venta de autoservicio en Xalapa, Veracruz llamada El Puerto de Bayreuth. A lo largo de los siguientes cincuenta años, bajo la dirección de diversos miembros de la familia Chedraui, la tienda ofrecía telas, ropa y artículos de costura. En 1970, la primera tienda grande, multi-departamental Chedraui se inauguró en Xalapa, Veracruz (Chedraui, Reporte anual 2009 del Grupo Comercial Chedraui S.A.B. de C.V., 2010).

Grupo Chedraui continuó creciendo y, en 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 distintas partes de la República Mexicana. Desde de mediados de la década de los noventa, Grupo Chedraui ha concentrado sus esfuerzos en la principal actividad del Grupo; el autoservicio. En 1995, Grupo Chedraui hizo su primera inversión en el extranjero en Bodega Latina, la sociedad que opera El Súper, una tienda de autoservicios en California que se enfoca en el consumidor hispano, primordialmente en el México-Americano (Chedraui G. C., 2013).

En 2005, adquirieron 29 tiendas de Carrefour en prácticamente toda la República Mexicana, incluyendo la Ciudad de México y otras ubicaciones donde anteriormente tenían una presencia limitada. En 2005, incorporaron los supermercados Súper Chedraui, enfocándose en ciudades con poblaciones de al menos 25,000 habitantes, operando 154 tiendas Chedraui, 44 tiendas Súper Chedraui y a través de Bodega Latina, operan 45 tiendas El Súper en los Estados Unidos (Alfonso, 2010).

Adicionalmente a su principal actividad que es el autoservicio, Chedraui considera como un negocio adicional la operación del segmento inmobiliario, quien es responsable de (Chedraui, Reporte anual 2009 del Grupo Comercial Chedraui S.A.B. de C.V., 2010):

- La administración de los inmuebles propios y arrendados.

- El desarrollo y administración de tiendas y centros comerciales existentes.
- La expansión, construcción y remodelación de sus tiendas en México.

“Los ingresos del segmento inmobiliario representan el 1% de nuestros ingresos consolidados en 2012, sin embargo, aportan el 10% de nuestro UAFIDA Total” (Chedraui G. C., 2013)

A continuación, se presentan los datos de la empresa.

- Razón social: GRUPO COMERCIAL CHEDRAUI, S.A.B. DE C.V.
- Dirección del centro de operaciones corporativo: Av. Constituyentes No. 1150, Lomas Altas Delegación Miguel Hidalgo C.P. 11950 México, D. F.
- Sitios de Internet: [www.chedraui.com.mx](http://www.chedraui.com.mx)

Al cierre de diciembre 2012 la compañía operaba tanto unidades propias como rentadas, a continuación, en la tabla 4 se muestra la capacidad instalada.

**Tabla No. 4 Capacidad instalada y descripción de formato**

Formato	Descripción	Unidades	Área de Ventas (metros cuadrados)
Tiendas Chedraui	Hipermercados	154	1,084,815
Super Chedraui	Supermercados	44	94,260
El Super	Hipermercados	45	166,841
Inmobiliarias	Superficie Rentable	3,010	276,222
*5 centros de distribución con una capacidad instalada conjunta de 122,646 m <sup>2</sup> .			

Fuente. Elaboración con base en (Chedraui, 2013).

#### **1.4.1.2. Clientes**

El autoservicio en México opera bajo dos formatos de tienda dirigidos a las necesidades de diferentes nichos de mercado, así como diferentes segmentos de la población, incluyendo 154 hipermercados bajo el nombre de Chedraui que cuentan con una amplia gama de productos y marcas en ciudades con una población de al menos 100,000 habitantes, un formato más pequeño, Súper Chedraui, que generalmente se concentran en las ciudades y pueblos más pequeños con poblaciones de al menos 25,000 habitantes, y en Estados Unidos

a los clientes de origen hispano y en particular a la población México-Americana (Castro, Gòmez, & Sàncchez, 2019).

#### 1.4.1.3. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

Al 31 de diciembre de 2012, son propietarios de nombres comerciales y marcas registradas con relación a la tabla N°. 5:

Tabla N° 5 “Nombres comerciales y marcas”

Nombres comerciales	Slogan publicitario	Marcas
Chedraui	“En Chedraui cuesta menos”	Selecto Choice
Súper Chedraui	“La Familia está de acuerdo”	Envisage
Súper Che		Chedraui calidad
		Selecto Brand
		Supramed

Fuente: Elaboración propia con base en (Chedraui, Informe anual de 2011, 2012).

#### 1.4.1.4. Competidores de Chedraui

El mercado de autoservicios en México es altamente competitivo y en él participan cadenas nacionales, cadenas regionales, mercados públicos, tiendas de conveniencia y pequeñas tiendas que en su conjunto proveen de los productos básicos a las familias mexicanas, en la tabla 6 establece su participación de mercado basado en ventas con la información al cierre de 2012:

Tabla No. 6 Participación de mercado basado en ventas al cierre de 2012

Cadena	Año concluído el 31 de diciembre de		Punto Porcentual de Crecimiento (decremento)
	2003	2012	
Grupo Chedraui	10%	10%	0%
Walmart de México	49%	65%	16%
Comerci	14%	9%	-5%
Soriana	27%	16%	-11%
Total	100%	100%	0%

---

---

Nota: Para efectos de comparabilidad en 2003 Chedraui incluye a Carrefour y Soriana a Gigante Fuente: Elaboración propia con base en (Chedraui G. C., 2013).

#### **1.4.2. Aurrera**

Bodega Aurrera perteneció en primer lugar a una tienda de almacenes llamada “Almacenes Aurrera”. Estos almacenes fueron creados en el año en el año 1958 por Manuel, Plácido y Jerónimo Arango bajo el nombre “Central de ropa”. Tiempo después, sus fundadores decidieron cambiar la categoría a tienda minorista cambiando su nombre a Aurrera, convirtiéndose así en la segunda tienda mexicana de este tipo (Mis, 2017).

Después de recibir numerosas ganancias, esta tienda abrió su primer centro comercial en 1960 con la finalidad de expandirse y ampliar su número de clientes potenciales. En el año 1965 realizó un pacto comercial con Jewel Corporación para modernizar y expandirse aún más y gracias a esto en 1967 nació el formato Superama marca parte de Almacenes Aurrera (Financiero, 2018).

En 1970 Almacenes Aurrera decide abrir un nuevo formato de tienda con el nombre de “Bodega Aurrera”. Además de estas tiendas, Almacenes Aurrera también abre una cadena de restaurantes llamada Vips (que fue Exportada a España, así como también una división de la marca Aurrera cedida tiempo después a Galerías Preciados) (Marketing, 2018).

Durante los años 70, almacenes Aurrera y sus marcas tuvieron gran éxito en México posicionándose como líder en el nicho hipermercados, con grandes ganancias y numerosos beneficios para sus empleados. Luego de su éxito, los fundadores de Almacenes Aurrera decidieron unirse a la Wal-Mart Store, lo que sucedió específicamente en el año 1991. Después de la fusión, esta marca se expandió aún más, llegando a tener más de 50 mil trabajadores en el año 1996 (Montaño, 2019).

En 1997 Almacenes Aurrera y Wal-Mart se afiliaron, bajo el esquema de filiación conjunta para crear Servicios Administrativos Wal-Mart en donde ambas partes eran socios igualitarios. Las marcas pertenecientes a Almacenes Aurrera se convirtieron en tiendas Wal-Mart Supercenter, excepto Superama y Bodega Aurrera que conservaron sus nombres.

---

---

Años después, Wal-Mart pasó a tener control total de la cadena para convertirse en Wal-Mart de México. En la actualidad, Aurrera solo se conserva debido a la marca Bodegas Aurrera y solo forma parte de la imagen comercial.

## Resultados

Bodega Aurrera es una empresa líder en México en la industria de los almacenes. Desde sus inicios ha tenido grandes ganancias que aumentaron significativamente después de su fusión con Wal-Mart, llegando a tener el 41% de las ganancias de esta empresa en las zonas de México y Centroamérica. Es una de las marcas más valiosas en México, teniendo un valor aproximado de 3,757 millones de dólares y tiene 1,848 tiendas operativas sin contar los quioscos virtuales que rebasan los 200.

Tal es el éxito de esta marca que, en el 2018, obtuvo el reconocimiento de “Marca Famosa” otorgado por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Este es un título que se entrega en México a las marcas que tienen gran consistencia a través de los años y Bodega Aurrera ha logrado alcanzar este estatus en la categoría de Autoservicios (Castilleja, 2018).

## Productos

Al ser una cadena autoservicios Bodega Aurrera ofrece varios productos divididos en diferentes departamentos. Entre sus departamentos puedes encontrar:

- Computadoras
- TV, Audio y Video
- Autos, Motos y Ferretería
- Outlet
- Deportes y Jardín
- Bebés y Juguetes
- Hogar, Muebles y Colchones
- Celulares y Fotografía

- 
- Electrodomésticos
  - Libros, Revistas y Películas
  - Mascotas
  - Moda, Salud y Belleza
  - Oficina y Papelería
  - Videojuegos
  - Súper

Bodega Aurrera tiene varios departamentos para que puedas comprar en cualquiera de sus sucursales todo lo que necesitas y mucho más. Cada uno de estos departamentos posee varios sub-departamentos que permiten una mejor clasificación de los productos en la tienda para que encontrarlos sea mucho más fácil. Bodega Aurrera, desde hace algunos años, cuenta con un tipo de quioscos online que te permiten realizar compras, a través de web, y recibirlas en cualquiera de los puntos de recepción en muy poco tiempo (Marketing, 2018).

### **1.4.3. Arteli**

Arteli es una empresa 100% mexicana dedicada a servir a miles de familias como la tuya, brindándoles artículos de máxima calidad y al mejor precio. Esto es posible gracias al esfuerzo combinado de todos sus colaboradores.

Es en la ciudad y puerto de Tampico, donde Arteli abrió sus puertas, el 15 de noviembre de 1978, con la inauguración de su primera tienda, Sucursal Hidalgo.

El crecimiento de Arteli se hizo notar en la década de los 80's, gracias al empuje y entusiasmo de su gente, estableciéndose nuevas sucursales en puntos estratégicos de las ciudades de Tampico, Madero, Altamira, Valles, Álamo, Ébano.

---

---

A partir de los 90's, Arteli reafirma su liderazgo, con la apertura de más sucursales y con diferentes formatos de tienda que se han establecido para satisfacer las diversas necesidades de la población (Tienda de descuento Arteli, 2022).

Hoy, Arteli es una empresa sólida que, con el esfuerzo de su gente, apoyado en un Proceso de Mejora Continua centrado en valores, seguirá creciendo año tras año, como lo ha hecho a lo largo de su historia

#### **1.4.3.1. Quienes son.**

Arteli es una cadena tiendas de autoservicio, con 36 sucursales, en sus diferentes formatos, ampliamente reconocida en la región por su ubicación, calidad y variedad de productos, así como el trato amable del personal, logrando que nuestros clientes, tengan una experiencia de compra agradable.

Actualmente, Arteli forma parte de la ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C.) y Grupo IDEA (Integradora de Autoservicios) en el cual realizamos alianzas con varias cadenas regionales, lo que nos permite traer productos de otras zonas del país y del extranjero a un mejor precio, para satisfacer las necesidades de los consumidores (Arteli, 2021).

#### **1.4.3.2. Código de ética**

Están comprometidos con el crecimiento económico y social de las comunidades donde se encuentran las sucursales y centros de trabajo, a través de la creación y mantenimiento de fuentes de empleo digno y productivo. En Arteli se considera el beneficio de causas sociales por medio del patrocinio de la empresa o canalizado a través de la colaboración de organizaciones sociales; además de que se promueve e incentiva la participación de sus colaboradores en acciones de interés social a través del voluntariado corporativo.

Están comprometidos a minimizar el impacto ambiental, a lo largo del ciclo de sus actividades hasta su disposición final, desarrollando en cada etapa del proceso medidas de reducción y compensación de dicho impacto. Los colaboradores de Arteli realizan sus

---

---

actividades promoviendo el desarrollo sustentable de la empresa, como guía para la creación responsable de valor para todos sus grupos de interés (Arteli G. , 2022).

---

---

## **1.5. Tienda soriana S.A de C.V. sucursal 467 Tuxpan, ver.**

Soriana es una empresa mexicana líder en la industria dedicada principalmente a la comercialización de una amplia gama de productos de las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes, frescos y alimentos preparados, a través de seis formatos de tienda, bajo esquemas de venta al mayoreo, medio mayoreo y menudeo. Soriana opera seis formatos de tienda bajo el esquema de autoservicio, los cuales son: Soriana Híper, Soriana Súper, Soriana Mercado, Soriana Express, City Club y Súper City. Otro de los giros que explota la Compañía es el inmobiliario, que comprende la renta de locales que forman parte de las galerías comerciales anexas a cada tienda.

La estrategia de la Compañía está basada en servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder en la industria, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para sus colaboradores, derivado de una constante innovación (Gonzalez, 2015).

### **1.5.1. Historia**

En 1968, se abre el primer Hipermercado de la cadena en la ciudad de Torreón, Coahuila. La Compañía se dedicó a participar activamente en el sector de autoservicios y comenzó a diversificar geográficamente sus mercados en los estados del norte de la República Mexicana, hasta contar con 16 tiendas en 1986. Ese año, por diferencias en el enfoque de negocio y en las estrategias de crecimiento por parte de los socios fundadores, se tomó la decisión de dividir la sociedad en dos compañías que operarían de forma independiente ocho tiendas cada una, Organización Soriana, S.A. de C.V. y Grupo Sorimex. Con la llegada de Wal-Mart a México a través de asociaciones con Grupo Cifra, Soriana y Sorimex decidieron fusionarse en 1994, creando una cadena de 45 tiendas al momento de la fusión.

En 2002, se abrió el primer Club de Precios llamado City Club, formato enfocado a satisfacer las necesidades de un nicho de mercado que el formato del hipermercado no atendía. En 2003 se abrió Mercado Soriana, y en 2005 la primera tienda de conveniencia denominada Súper City. Hasta 2005, se abrieron las primeras tiendas de la cadena en el área metropolitana de la Ciudad de México. En 2007 Soriana adquirió las 197 tiendas de

---

---

autoservicio, con una superficie total aproximada de 851 mil metros cuadrados y 12 centros de distribución de mercancía que pertenecían a Grupo Gigante. Esto permitió a la Compañía incrementar dentro de su portafolio de sucursales de autoservicio un nuevo formato de tienda: el formato Soriana Súper. En ese mismo año se creó una asociación estratégica con Banamex para brindar servicios financieros integrales al consumidor que acude a las tiendas operadas por Soriana, que le permitirá ofrecer distintos productos de crédito tales como: tarjeta de crédito, créditos personales, crédito automotriz, entre otros.

En 2010, se abrió el primer Soriana Express, el cual busca primordialmente cubrir poblaciones del país que cuenten con menos de 50,000 habitantes. Dicho formato de tienda cuenta en promedio con un piso de venta de 1,500 metros cuadrados. Al cierre del 2012, Soriana contaba con 14 CEDIS localizados en diferentes estados de la República Mexicana (Soriana T. , 2018).

### **1.5.2. Acerca de organización Soriana.**

Siguiendo una estrategia multiformato, operan en más de 812 tiendas de autoservicio y clubes de precio más las pertenecientes a su cadena de tiendas de conveniencia "Súper City". Comercializan una extensa y completa línea de alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos, satisfaciendo de esta manera las necesidades específicas de consumo de sus diferentes grupos de clientes. Actualmente están presentes en 281 municipios a lo largo de los 32 estados de México. Con más de 4.1 millones de metros cuadrados de piso de venta distribuidos a lo largo de los formatos de tienda. Su red logística está compuesta por 14 Centros de Distribución ubicados estratégicamente en 8 estados del país. Su fuerza laboral está conformada por más de 97,000 colaboradores y las oficinas corporativas se encuentran localizadas en la ciudad de Monterrey, N.L. y Ciudad de México (Organización Soriana, 2014).

---

---

### 1.5.3. Formatos de tienda

- SORIANA HIPER

“Todo lo que el cliente necesita”

Las tiendas Soriana operan bajo el esquema de HIPERMERCADOS. Estas tiendas ofrecen además de un alto nivel de servicio y atención personalizada al cliente, un amplio surtido de mercancías en las divisiones de ropa, mercancías generales (hogar, ferretería, juguetería, deportes, perfumería, farmacia), abarrotes y alimentos perecederos. Adicionalmente cuentan con una galería comercial de pequeños locales en donde se comercializan productos y servicios de distinta índole.

Con el fin de atender de manera enfocada a nichos de mercado que no se estaban atendiendo adecuadamente con el formato de HIPERMERCADO, único formato con el que se operó hasta 2001, se decide iniciar una etapa de diversificación de formatos:

- SORIANA SUPER

“La mejor calidad cerca de ti”

Nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de consumo frecuente de las familias mexicanas. A través de una eficiente distribución de todos sus departamentos, cuenta con un tamaño optimizado de piso de venta que otorga una cómoda y rápida experiencia de compra en productos de consumo diario como abarrotes, perecederos y alimentos preparados.

- SORIANA MERCADO

“El mejor precio”

Nace en el 2003, tiene como objetivo ofrecer al cliente un esquema de precios bajos y las promociones más atractivas. Cuenta con un piso de ventas promedio de 5,000 m<sup>2</sup> operado bajo un ambiente de tienda austero pero agradable. Ofrece un surtido optimizado en Ropa, Mercancías generales (hogar, ferretería, juguetería, deportes, perfumería, farmacia, electrónica), Abarrotes, Perecederos y Alimentos preparados, con la garantía del mejor precio.

---

---

- **SORIANA EXPRESS**

“Aún más cerca de ti”

Nace en el año 2010 bajo la necesidad de ofrecer en poblaciones menores a los 50,000 habitantes todo lo necesario para atender las necesidades básicas de los compradores, proporcionando un surtido moderado pero completo en alimentos, abarrotes y mercancías generales (hogar, ferretería, juguetería, deportes, perfumería, farmacia, electrónica).

- **CITY CLUB**

“Volumen, Innovación y Precio”

Nace en el 2002, es un Club de precios que brinda a sus socios el mayor valor por su membresía. Ofrecen productos de diversa índole como abarrotes, alimentos, automotriz, deportes y ejercicios, entretenimiento, ferretería, hogar y jardín entre otros, en presentaciones de tamaño institucional y multi-empaque, perfectas para negocios o familias de alto consumo.

- **SUPER CITY**

“Calidad y Conveniencia”

En el 2005 nace un Innovador programa de Franquicias de Tiendas de Conveniencia con el respaldo total de Organización Soriana a través de City Club. Actualmente existen 300 tiendas en 15 ciudades ofreciendo una opción diferente en tiendas de conveniencia con personalidad y características únicas.

(Soriana, Formatos de negocio , 2018)

#### **1.5.4. Visión**

Servir cada vez un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación.

---

---

### **1.5.5. Misión**

Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esa manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento (Soriana T. , 2022).

### **1.5.6. Filosofía**

Constantemente buscan la satisfacción plena de sus clientes al ofrecer una extensa y completa línea de supermercado, ropa y mercancías generales en tiendas cómodas, bien ubicadas, seguras y de ambiente agradable, preocupándose siempre por brindar un excelente servicio (Soriana O. , 2016).

Sus colaboradores, constituyen el elemento fundamental para el éxito de nuestra organización, por ello, están convencidos de responsabilidad para apoyarlos como individuos en su desarrollo y bienestar integral.

Sus proveedores representan un recurso sustancial para la operación de nuestro negocio, por lo tanto, cumplimos nuestros compromisos y posteriores negociaciones, buscando siempre una relación mutua de beneficio y respeto.

Se preocupan por el bienestar de la población al hacerse presentes con sus tiendas y centros de distribución en lugares que lo justifican, participando activamente con las comunidades y asociaciones locales en los programas ambientales, educativos y de salud, seguros de que las acciones, trascenderán a las siguientes generaciones. Su tecnología de vanguardia, conocimientos de mercadeo, gente calificada, agresividad de negocios, proyecciones de crecimiento y óptimas estrategias financieras nos permiten crear un valor agregado, logrando de esta manera una alta rentabilidad y un constante crecimiento de operación. Son mexicanos comprometidos con nuestro país, al cual apoyan

---

---

insistentemente en su crecimiento y desarrollo económico y social (Soriana, Organización Soriana , 2021).

#### **1.5.6.1. Modelo de responsabilidad social**

Para soriana, la responsabilidad social es parte de la estrategia del negocio, en la cual se contempla al entorno y el impacto de su accionar en los grupos de interés internos y externos.

El modelo se desarrolla en cuatro ejes, basados en los principios y valores que componen las bases de Ética empresarial; y bajo el ejercicio de buenas prácticas de Gobernanza Corporativa (Soriana, Responsabiliada Corporativa , 2019):

- Soriana Fundación: Comprende la vinculación de la Empresa con la comunidad, resaltando las acciones que demuestran su compromiso con el desarrollo de la sociedad y el entorno con el que se relaciona.
- Buenas Prácticas: Implica la toma de decisiones basadas en el consumo responsable, así como el desarrollo y la relación con proveedores locales.
- Soriana Universidad: Engloba el compromiso y las acciones de la Empresa encaminadas a potenciar el desarrollo de sus colaboradores, en un entorno laboral que propicie su empoderamiento y la calidad de vida.
- Medio Ambiente: Contempla los mecanismos de la empresa para utilizar de forma sustentable y responsable los recursos, al tiempo que previene riesgos y reduce los impactos ambientales consecuencia de sus operaciones.

(Soriana O. , 2017).

---

---

### **1.5.6.2. Política de sustentabilidad**

Luego de un proceso de trabajo, y con el 95% de votos de los directores de la organización, el 11 de mayo de 2017 fue aprobada la primera política de sustentabilidad de soriana.

La Política de Sustentabilidad surge del compromiso de actuar como ciudadana responsable, a partir de la vinculación y gestión de los grupos de interés, y la creación de valor compartido. Alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, la Política diferencia los siguientes ámbitos de actuación:

- **Responsabilidad Ambiental:** Están comprometidos con el cuidado del medio ambiente utilizando fuentes de energías limpias, disminuyendo las emisiones, promoviendo el uso eficiente del agua, maximizando el reciclaje de residuos e implementando equipos y tecnologías eficientes en las sucursales.
- **Responsabilidad Social y Capital Humano:** Promover la libertad de asociación, la diversidad e igualdad de oportunidades, la equidad de género, la no discriminación, la salud y seguridad en el trabajo y de manera continua capacitamos a nuestros colaboradores y elevamos su nivel académico. Nos preocupamos por apoyar y mejorar las condiciones de vida de las comunidades vulnerables donde tenemos presencia con programas sociales de alto impacto.
- **Responsabilidad en la Ética y Gestión:** El órgano de gobierno, manteniendo siempre las mejores prácticas internacionales, está encargado de vigilar y mantener su política de sustentabilidad y contribuir a su gestión. Mantenemos una lucha continua contra la corrupción. En Soriana se lleva a cabo acciones basados en el Código de Ética y cuentan con una línea directa de denuncias y línea de valor. En los principios básicos está la satisfacción del cliente, la atención a sus quejas, sugerencias y en lograr su experiencia placentera de compra. Realizamos un proceso continuo de evaluación de los proveedores actuales y desarrollamos pequeños proveedores. En Soriana nos esforzamos en el cumplimiento normativo y regulatorio de operaciones y el desarrollo de comunidades vecinas y entorno (Soriana O. , 2017)

En la tabla número 6 se muestran las metas que se lograron en el año 2021 presentadas en el informe de responsabilidad social y sostenibilidad.

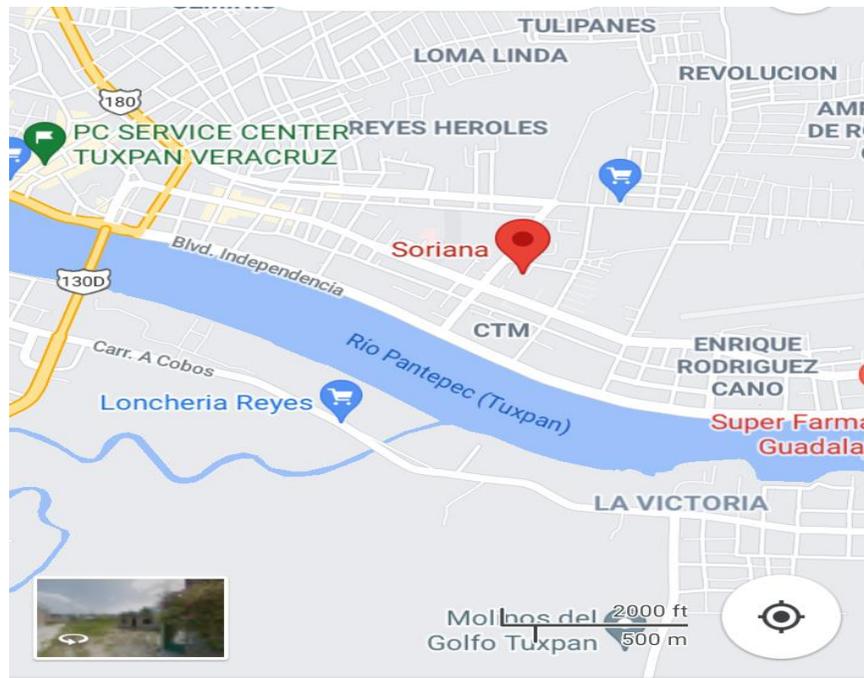
**Tabla No. 7 Metas del año 2021**

Área	Rubro	Meta 2021
Innovación tecnológica	Emisiones	Reducir las Emisiones de CO2 en 20% respecto a las emitidas en el 2016.
	Gestión de agua	Reducir en un 5% el consumo de agua.
Soriana fundación	Beneficiados programas sociales	Incremento de 5% en 5 años en el promedio de Beneficiados.
Atención y servicio al cliente	Insatisfacción del cliente cuando factura en línea.	Reducción en número de quejas al año por descontento del cliente en la facturación
Recursos humanos	Servicios de salud	Abarcar la totalidad de los 32 Estados con Hospitales Convenio
	Capacitación	Incremento de 40% en 5 años en horas de capacitación.
Servicio a tienda	Sub-productos	Incremento de sub- productos en 15% para el 2021.
Desarrolló de proveedores	Productos frescos y abarrotes procesados	Incrementar el alcance al 100% a proveedor de frescos y abarrotes en todo el grupo Soriana nivel autoservicio

Fuente: tomado de informe de responsabilidad social y sostenibilidad (2017).

---

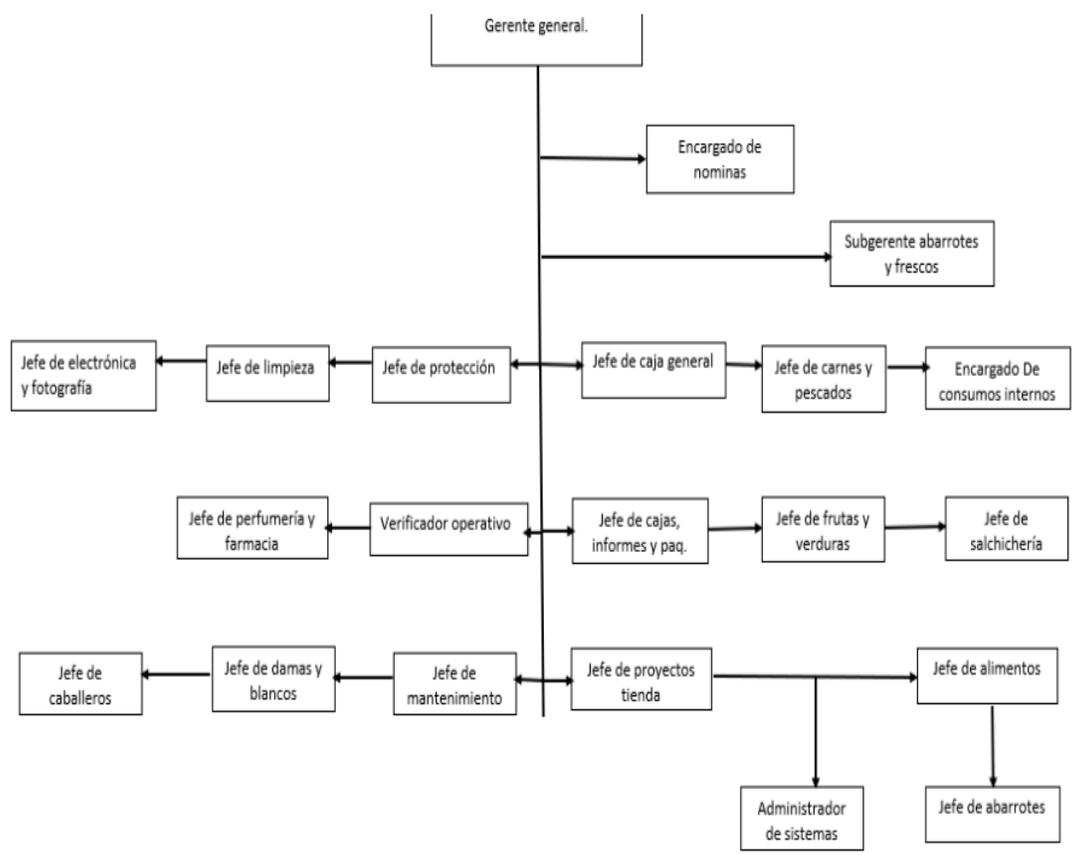
**Figura No. 2 Ubicación geográfica de Tienda Soriana S.A de CV. Sucursal 467  
Tuxpan.**



Fuente: consultado en Google Maps, 2021

La figura No. 2 muestra la ubicación en la que se encuentra Soriana mercado, Av. Cuauhtémoc 232. Col. Tropicana. Tuxpan. Veracruz. 92870.

**Figura No. 3 Organigrama de Soriana mercado**



Fuente. Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa Tienda Soriana S.A de C.V Sucursal 467 Tuxpan.

La figura No.3 representa la estructura del organigrama de la empresa, está conformada por un gerente general, un subgerente de abarrotes y frescos, así como los jefes de departamento de cada área que existe en esta sucursal.

**1.5.7. Valores.**

En soriana avanzan juntos para conseguir un fin común. La mejor experiencia de compra para sus clientes. Sus valores los ayudan hacerlo realidad (Soriana, Informe Anual, 2020).

- Son correctos y amables
- Un solo equipo con la misma meta. Deleitar al cliente.
- Cumplir con los resultados

- 
- 
- Se anticipan e innovan
  - Están comprometidos con Soriana

#### **1.5.8. Cultura organizacional.**

**Puntualidad y asistencias:** Es la cualidad que expresa un alto sentido de r responsabilidades y respecto a tu trabajo.

**Disciplina:** Es el habito que posee el ser humano para efectuar actividades en forma continua con el paso del tiempo se reflejó en tu salud, en tu vida y en tu trabajo.

**Disponibilidad:** Actitud positiva para el logro de resultados en equipo.

**Respecto:** Darle justo valor a las personas, equipo, política y procedimiento que componen nuestra unidad de trabajo.

**Orden y limpieza:** Habito de constancia en la presentación personal y en la imagen de su área de trabajo.

**Valor agregado:** Buscar la mejora continua a través del compromiso y en la imagen de su área de trabajo.

**Iniciativa:** Visualizar áreas de oportunidad, tomando acciones preventivas y/o correctivas en forma inmediata.

**Exigencia:** Hacer cumplir lineamientos y procedimientos como la mejor forma de logro de objetivos.

**Honradez:** Es el comportamiento que muestra la ética y los valores propios de cada persona.

**Trabajo en equipo:** Capacidad de dirigir el esfuerzo compartido para lograr un fin común.

**Ambición del éxito:** Visualizar cada reto y cada problema como una oportunidad para mostrar mi capacidad de enfrentar mayores responsabilidades (Organizacion, 2017).

---

---

### **1.5.9. Clientes.**

El principal cliente de la compañía son las familias pertenecientes a las clases socioeconómicas alta, media, baja y popular de zonas urbanas, las cuales representan aproximadamente el 90% de la población urbana del país. Cada tienda tiene como clientes entre 8,000 y 10,000 familias en su área de influencia primaria, por lo que no se tienen clientes cuyas compras representen un porcentaje significativo del total de las ventas (Soriana C. , 2018).

### **1.5.10. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS**

#### **Marcas institucionales**

- Soriana®
- Hipermart®
- Hiperamart®
- City Club Home Business®
- Mercado Soriana®
- Soriana Súper®
- Soriana Express®
- Soriban®
- Súper City®

#### **Marcas propias**

- Soriana y diseño
- Hipermart y diseño
- Member's Choice
- Menu Solutions
- Nodrim
- Club Diabe3 Salud
- Bienestar y Control y diseño
- Christmas Selection
- Pet's Selection
- Café Valens
- Big Solutions Bigger is Better
- Home Expressions
- Home Style Design y diseño
- Timbree
- Techno Line
- Precissimo

---

---

### **1.5.11. Ventajas competitivas.**

- Soriana se posiciona como uno de los principales jugadores en el sector detallista en México brindando servicio a la mayoría de la población mexicana.
- Alta diversificación de formatos le permite acceder a la mayoría de los sectores socioeconómicos de la población.
- Estabilidad en márgenes a lo largo de ciclos y un eficiente ciclo de capital de trabajo.
- Estrategias comerciales probadas que se traducen en alto reconocimiento de marca y lealtad por sus clientes.
- Soriana cuenta con experiencia probada en la adquisición y absorción de negocios transformacionales.
- Fuerte generación de flujo de efectivo que fortalece la alta rentabilidad de la Empresa.

### **1.5.12. Estrategia comercial**

Esta estrategia está basada en tres ejes importantes: el primero y más importante, brindar valor al cliente e incentivarlo a participar en el programa de lealtad por medio del otorgamiento de puntos y otros beneficios en su tarjeta Recompensas Soriana, los cuales pueden utilizar y redimir para comprar productos a su elección, generándoles ahorros que les harán rendir más su gasto.

El segundo eje es el valor que obtiene Soriana al analizar la información transaccional de las compras realizadas, lo que les permiten tomar decisiones comerciales en beneficio del cliente; y, por último, la posibilidad de dirigir comunicaciones y promociones personalizadas para mejorar su experiencia de compra, así como precios y promociones más eficientes.

Respecto al primer eje, la mecánica promocional con puntos tuvo un año muy positivo, al haber sido un gran aliado para su clientela en un entorno económico adverso que les permitió comprar más productos con sus puntos Recompensas y ahorrar en su presupuesto.

---

---

Esto se vio reflejado en el crecimiento de productos que fueron redimidos bajo esta mecánica, al haber sido pagados 36.0 millones de productos con puntos durante el 2020, lo que representó un 22.4% de crecimiento comparado con 2019.

En cuanto al segundo eje, gracias a la alianza con dunnhumby, la compañía líder mundial en ciencia de datos, cada vez más áreas del negocio basan sus decisiones en la información transaccional extraída de la infraestructura del Programa Recompensas, lo que refrenda el compromiso de atender las necesidades particulares de cada cliente en nuestros múltiples formatos e incluso a nivel tienda. Un ejemplo de esto, es la forma en cómo se reajustaron el surtido de productos a las nuevas necesidades del cliente, derivado de cambios en la demanda y de consumo provocados por la pandemia, ya que, basados en esta metodología e información generada por dunnhumby, se logró tener un catálogo de productos más eficiente que permitió tener en anaquel el producto que buscaban y mantener los niveles de venta. Otro beneficio de trabajar con esta alianza, fue mejorar la colaboración con sus socios comerciales que participan en este proyecto, ya que los nuevos procesos buscan la detección oportuna de nuevas oportunidades de negocio y su solución, buscando de esta manera deleitar a más familias mexicanas.

Para el tercer eje, seguimos consolidando nuestra infraestructura de información para brindar una experiencia más personalizada, realizando programas promocionales dirigidos a motivar e incentivar la venta durante todo el ciclo de vida del proceso de compra; desde que se inscriben al Programa de Recompensas hasta cuando nuestros algoritmos indican que tienen mayor probabilidad de dejar de comprar en Soriana (Soriana, Informe Anual, 2020).

---

---

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Origen de la sustentabilidad.

La sustentabilidad, la cual tiene sus orígenes a finales de los años sesenta principios de los setenta. Esta perspectiva comenzó a dar cuenta de que el modelo de desarrollo tradicional más allá de generar una integridad ecológica, económica y social donde impere la conservación y el uso armónico de los recursos naturales que dan sustento a la vida, representa un modelo que en aras de mayor control y dominio sacrifica los recursos naturales (Naredo, 1996).

En cuanto a la sustentabilidad, es la habilidad de diversos sistemas de la Tierra, incluyendo las economías y los sistemas culturales, de sobrevivir y adaptarse indefinidamente a las condiciones ambientales cambiantes (Miller, 2007). De acuerdo con la ONU, la sostenibilidad es la capacidad de utilizar los recursos naturales de la Tierra sin comprometer el futuro de las próximas generaciones (Ribó, 2008).

Al seguir un modelo de gestión que incorpora la RSE como uno de sus pilares fundamentales, las empresas inician el camino de la sustentabilidad corporativa o la denominada “triple sustentabilidad”. El Término de la sustentabilidad corporativa o “triple sustentabilidad”, implica ser “una empresa altamente competitiva y económicamente exitosa (sustentabilidad económica), al mismo tiempo que hace todo lo posible por impactar el mínimo en el medio ambiente más allá de cualquier legislación ambiental (sustentabilidad ambiental) y contribuir a la igualdad de oportunidades y disminución de la pobreza, ya sea a través de sus mismos productos o servicios, o de acciones específicas (sustentabilidad social)” (Plan verde CD, 2011).

---

---

### **2.1.1. Definición de sustentabilidad**

Sustentabilidad es un término que se refiere al aprovechamiento, uso y depredación de los recursos que se vinculan con las condiciones socioeconómicas y culturales de cada localidad sin comprometer los recursos de las generaciones venideras para satisfacer sus propias necesidades (Martínez, 2005).

En el estudio “El concepto moderno de sustentabilidad” realizado por el Ing. Arturo M. Calvante de la Universidad Abierta Interamericana (2007), se hace mención de una definición sueca más integral al definir una sociedad sustentable como aquella en la cual: El desarrollo económico, el bienestar social y la integración están unidos con un medioambiente de calidad. Esta sociedad tiene la capacidad de satisfacer sus necesidades actuales sin perjudicar la habilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

En el mismo estudio, se plantea una definición más desde el punto de vista económico:

“Sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas” (Calvante, 2007).

Para Gro Harlem Brundtland, (Primera Ministra Noruega y Presidente de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo) el desarrollo sostenible es aquel que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Brundtland, 2006).

Sustentabilidad es un término que se refiere al aprovechamiento, uso y depredación de los recursos que se vinculan con las condiciones socioeconómicas y culturales de cada localidad sin comprometer los recursos de las generaciones venideras para satisfacer sus propias necesidades. (Jiménez Martínez, 2005).

Se entiende por sustentabilidad al proceso que permitirá la continuación indefinida de la especie humana en la tierra, a través de una vida sana, segura, productiva y en armonía con la naturaleza y los valores espirituales (López, 2006).

---

---

### 2.1.2. Conceptos

Para poder entender más el termino sustentabilidad, se exponen los diferentes términos de los diversos autores a continuación.

Informe Brundtland: Desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (ONU C. , 1982).

Este concepto habla de solidaridad intergeneracional, se refiere a que con un planeta tan sobrepoblado y con escasos recursos no puede sólo preocuparnos nuestras necesidades y el hecho de satisfacerlas, sino también se debe pensar que en un futuro habrá más gente con el mismo objetivo, y esto nos lleva a la solidaridad intergeneracional, la cual habla de no comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (Cervantes, 2005)

Informe CMMAD (Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo): El desarrollo sustentable es un proceso de transformación en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se armonizan y refuerzan el potencial presente y futuro, con el propósito de atender a las necesidades y aspiraciones humanas. (Calvalho, 1994)

Cortés y Peña, (2015:45), afirman que el desarrollo sustentable es un proceso de hacer que el futuro emergente sea ecológicamente sano y humanamente habitable tal como surja, a través del aprendizaje continuo donde la especie humana es la más dotada. Es un proceso de aprendizaje social de mejoramiento de la condición humana. Y es un proceso que se puede continuar indefinidamente sin socavarse así mismo.

El sentido de la sustentabilidad debe ser considerado en términos realista, pues implica la explotación racional de los recursos de la forma más armoniosa posible, a través de un tratamiento en un tiempo más o menos definido (Porrás, 2009)

Por su parte Madero y Zárata, (2016) señalan que la definición de sustentabilidad ha ido evolucionando y cambiando con el paso del tiempo, en base a los estudios que se han ido

---

---

realizando a través del tiempo, con esto se está logrando involucrar más áreas del conocimiento para hacer más robusta la idea, sin embargo, aún no se ha llegado a un consenso ni a una definición exacta.

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas, podemos decir que el desarrollo sustentable son aquellas estrategias, como acuerdos y planes para la preservación del medio ambiente con el que se pretende lograr un mejor desarrollo social y económico, mediante la explotación moderada de los recursos teniendo en cuenta no sólo las necesidades de la sociedad actual sino también de las generaciones futuras.

### **2.1.3. Antecedentes**

Podíamos decir que los antecedentes que hacen referencia a la sustentabilidad se encuentran en los movimientos ambientalistas de la década de los 60. Así el libro *silente sping* escrito por Rachel Carson en 1962, constituye una especie de denuncia del deteriora ambiental producido por la contaminación.

Muy pronto a esta denuncia se unirían numerosas veces para dar lugar al movimiento ambientalista norteamericano, cuyo primer gran logro fue la creación en Estados Unidos de la Environmental Protection Agency (EPA). Ésta nació en un momento de creciente preocupación pública por la disminución en la calidad del aire y el agua (McMahon, 2006).

Más adelante, en la década de los 70, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano, celebrada en Estocolmo, proclamaba, entre otros muchos planteamientos, que el “(...) hombre es a la vez obra y artífice del medio ambiente que lo rodea, el cual le da el sustento material y le brinda la oportunidad de desarrollarse intelectual, moral social y espiritualmente” (ONU, 1972).

Se considera que estos planteamientos son el antecedente del concepto de sustentabilidad. En ellos ya está presente la relación de los factores económicos, sociales y ambientales; así como la necesidad de aprovechar los recursos sin poner el riesgo su uso para las generaciones futuras.

---

---

Posteriormente, en los 80, se crea la WCED, World Commission of Environment and Development, de las Naciones Unidas, que subrayaba, por primera vez, la necesidad de evaluar las acciones e iniciativas con base en tres enfoques: económico, ambiental y social (Hernández A. , 2016)

La aparición oficial del término sustentabilidad se presentó en el Informe Brundtland, en 1987, en la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, con la propuesta del desarrollo sustentable.

Para 1992, en Río de Janeiro, durante el Earth Summit, se consolidan las acciones de la ONU, en materia de medio ambiente y sustentabilidad, mediante la de 27 principios del programa mundial Agenda 21.

La Agenda 21 constituye una de las propuestas más representativas y simbólicas en materia de sustentabilidad, pues hacía eco de una cada vez más creciente conciencia ambiental a nivel internacional y dio pauta a la creación de diversos organismos, asociaciones e investigaciones centradas en el término (SECTUR, 2008).

#### **2.1.4. Importancia de la sustentabilidad.**

La sustentabilidad es de gran importancia ya que es la total administración eficiente y racional de todos los recursos, de manera que sea posible mejorar el bienestar de la sociedad actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Uno de los principales retos que enfrenta México en materia de desarrollo sustentable es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. El vínculo que existe entre el desarrollo sustentable, la protección al medio ambiente y el comercio internacional es muy estrecha. La preservación de la ecología y los avances científicos se han convertido en algunas de las prioridades de los miembros de la comunidad internacional (Tejada López, 2015).

---

---

### **2.1.5. Sustentabilidad Empresarial**

El concepto de sustentabilidad actualmente convive con el de responsabilidad social, las organizaciones empresariales los han integrado a sus estrategias voluntariamente, más allá de cumplir con las leyes y las normas del país; proviene de un desarrollo social positivo a través de la creación de valores y una conducta empresarial responsable. La sustentabilidad se constituye en una necesidad ineludible para la futura supervivencia de la propia empresa (Portales , De la Torre, Ruelas, & Pèrez, 2009)

La sostenibilidad empresarial muchas veces es interpretada por los empresarios o gerentes de proyectos como un camino de aprendizaje, con expresión muy difusa que no es suficiente para establecer claramente programas a corto plazo que incluyan las partes interesadas y que den una estructura definida al tema (Swarr, 2014)

Al respecto, Boada, Rocchi y Kuhndt (2005) señalan que pocas empresas han comenzado ya a abrazar realmente la sostenibilidad como una estructura de trabajo que lleve al crecimiento incrementando el valor para los accionistas, dando más peso a la satisfacción de los otros actores empresariales, y protegiendo y aumentando la reputación de la marca.

A estos elementos Yepes et al. (2015), agregan el comercio justo, el suministro responsable, y el análisis del ciclo de vida; enmarcados dentro del diseño estratégico de la organización debido a que los negocios se utilizan como instrumentos de desarrollo social y ambiental, que generan valor para la organización y contribuyen a su crecimiento (Hart S. , 2001).

Entonces, de acuerdo con lo planteado por Barcellos (2011), una empresa sostenible es aquella que genera valor económico, ambiental y social a mediano y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, entorno general.

De acuerdo con el Libro verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), la responsabilidad corporativa puede ser definida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. Hart y Milstein (2003) utilizan el término

---

---

“sostenibilidad empresarial” para referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y de prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

La teoría de los grupos de interés (stakeholders) postula que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo –y con ello, su valor en el largo plazo– viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984). Según este autor, el grupo de interés de una empresa es por definición “cualquier grupo o individuo que puede afectar o que es afectado por el logro de los objetivos de la organización”.

Según Post, Preston y Sachs (2002), los grupos de interés de una empresa son los individuos y los colectivos que contribuyen voluntaria o involuntariamente a su capacidad y a sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo. En la teoría de los grupos de interés (Olcese, Rodríguez Angel, & Alfaro, 2008) se define la empresa como una organización socioeconómica formada para crear riqueza para los múltiples colectivos que la componen. La participación constructiva de las partes interesadas (Elkington, 1994) hará que las empresas puedan aumentar la confianza externa en sus intenciones y actividades, ayudando a mejorar la reputación corporativa y a catalizar la difusión de prácticas más sostenibles en el sistema de empresa en general.

#### **2.1.5.1. Beneficios de la sustentabilidad empresarial**

##### **a) Beneficios ambientales**

Los beneficios que obtiene una empresa sostenible son la disminución del consumo de recursos, de los desechos y de las emisiones contaminantes, lo cual reduce el impacto sobre el medio ambiente. Con lo anterior, se protege el ambiente y se obtienen ventajas para la empresa al reducir sus gastos operativos, de eliminación de residuos y de disminución de los insumos (Duran, 2010).

Las empresas que implementan una gestión empresarial sostenible han determinado que un menor consumo de materias primas conlleva al aumento de la rentabilidad y de competitividad. Las inversiones que se hacen para el correcto manejo de aspectos ambientales se consideran beneficiosas tanto para las empresas como para el entorno natural.

---

---

La implementación de una gestión ambiental como parte de la operación diaria en una empresa genera una cadena de valor hacia los colaboradores, sus familias, la comunidad, los proveedores y demás actores que intervienen en el proceso. Esto apoya el desarrollo de una conciencia ambiental global. Además, las acciones ambientales creadas por una empresa fortalecen los planes gubernamentales de conservación, ya que los hace más eficientes.

b) Beneficios sociales.

La gestión sostenible de las empresas está ligada con su entorno local, pues deben contribuir con el desarrollo de las comunidades en donde realizan su operación. Esto se logra con el aporte de puestos de trabajo, salarios y prestaciones, lo cual estimula la economía local y permite que la comunidad se identifique con la empresa.

Otra forma de contribuir con el progreso de la comunidad es a través de la compra de productos a los agricultores y productores locales, lo que favorece una buena reputación e imagen de la empresa. La compra de bienes y servicios a empresas locales dinamiza la economía de la región.

Dentro de sus actividades, las empresas deben promover el rescate de la cultura local, al considerarla parte importante de la identidad de su producto. Para una gestión operativa eficiente, las empresas se deben apoyar en las microempresas locales, las cuales pueden proveer productos y servicios específicos y especializados.

Como beneficio de contar con el soporte de empresas locales, se logra un ahorro de tiempo y de dinero en la compra, y se evita el traslado de productos desde zonas alejadas, lo que favorece la competitividad. La mejora en la calidad de vida de los colaboradores contribuye con el desarrollo de la comunidad, en el marco de un entorno más agradable y equitativo.

Una operación multiplica alternativas para el manejo adecuado de los recursos, así como también la implantación de nuevas tecnologías cuyos beneficios pueden ser compartidos con la comunidad. La empresa debe procurar que tanto su personal, como los clientes, se involucren e identifiquen con la comunidad donde se opera, conozcan sus actividades y problemática y manifiesten su intención de colaborar (Jiménez Martínez, 2005).

---

---

c) Beneficios económicos

La gestión de una empresa es la interacción balanceada entre el uso apropiado de los recursos naturales y culturales, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales y la viabilidad económica que, además, favorece el desarrollo nacional. La empresa que enfoque sus esfuerzos en llevar una gestión empresarial sostenible, se beneficia al obtener excelentes herramientas de competitividad, reconocimiento y eficiencia en su operación, por lo cual tiene casi garantizado el éxito económico.

Una empresa sustentable, además, resulta atractiva para el mercado turístico internacional, lo que en definitiva refleja un aumento de los ingresos en las ventas. Un entorno laboral solidario, un espacio físico agradable, el respeto a los derechos de los trabajadores y reconocimientos adicionales, son aspectos que influyen para disminuir la rotación de empleados, y por tanto, reducir costos.

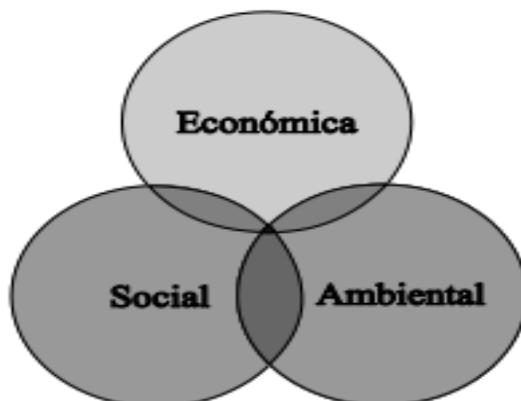
La implementación de procesos y manuales para las diferentes actividades y puestos ayuda a mejorar los niveles de calidad en los servicios y productos, lo que contribuye a un aumento de clientela (Zadek, 2005).

#### **2.1.6. Dimensiones de la sustentabilidad**

Muchas de las interpretaciones de desarrollo sostenible coinciden en que, para llegar a ello, las políticas y acciones para lograr crecimiento económico deberán respetar el medio ambiente y además ser socialmente equitativas para alcanzar el crecimiento económico. En el Consejo Europeo de Gotemburgo de 2001 su presidenta Nicole Fontaine recalca "la voluntad de la Unión Europea a favor de un desarrollo sostenible, cuyas tres dimensiones, la económica, la social y la medioambiental, son indisociables" véase en la figura No. 4

---

**Figura No. 4 Dimensiones de la sustentabilidad empresarial**



Fuente: Elaboración propia a partir de Elkington (1994)

Sin embargo, para que haya una sustentabilidad en todos los aspectos de la palabra deber haber una equidad entre las tres, es decir si solo se toma en cuenta la dimensión ambiental y económica se obtendría un desarrollo viable pero no equitativo ni soportable. Lo mismo pasaría si solo se trabajara con la dimensión ambiental y social, sería soportable pero no viable ni equitativo (Elkington, 1994).

a) Dimensión económica

Está representada por los recursos necesarios para darle persistencia al proceso. La Economía es entendida como la ciencia que se ocupa de la forma en que se administran los recursos, muchas veces escasos, a fin de producir bienes y servicios, para distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad. Un sistema económico es un conjunto de relaciones básicas, técnicas e institucionales, que caracterizan la organización económica de la sociedad y la actividad económica es todo tipo de actividad relacionada con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Lazano, 2002).

La economía clásica centra su atención en la productividad y en la generación de recursos para obtener un beneficio, individual las más de las veces y satisfacer las necesidades de las personas. Estas acuden al mercado en la búsqueda de bienes y servicios, de lo cual se

---

---

beneficia el generador de los mismos, lo cual representa entonces un estímulo a la producción, dándole continuidad al proceso económico (Jacobs , 1997).

La crítica que se ha hecho del análisis económico clásico, es el no considerar como un costo el valor de los recursos y servicios naturales que fueron empleados en el proceso de producción, de tal manera que estos costos, no aparecen en los cálculos de la economía ortodoxa, con lo cual terminan por generar las denominadas “fallas de mercado”, que surgen como consecuencia de ignorar la ecología y la extinción de sus componentes, atentando así contra los activos ecológicos del planeta. Esta falla se produce cuando desaparece uno de los componentes del sistema, resultando entonces imposible la continuidad del proceso (Muñoz, 2013).

Hoy en día se mantiene la dimensión económica como esencial para el desarrollo sostenible, asumiendo que el mercado puede aprovechar a su favor y en favor del desarrollo, las oportunidades que supone la aplicación de regulaciones ambientales nacionales e internacionales, la puesta en marcha de procesos de producción más limpia y eficiente y la agregación de valor a las materias primas. Se hace además necesaria la racionalidad en la utilización de los recursos (Barsellos, 2010).

La actividad económica bajo la perspectiva de la sustentabilidad no puede seguir funcionando bajo el lema de "pase lo que pase, el negocio continúa". Se debe avanzar para cambiar el paradigma de "el que contamina paga" al de "lo que paga es prevenir la contaminación" o, como lo indica (Leff, 2004), es necesario pasar de la “racionalidad económica”, a la “racionalidad ambiental”, lo que implica la conexión de la dimensión económica con la dimensión ecológica.

En consecuencia, tanto la producción, como el intercambio de bienes y servicios, necesarios para la satisfacción de las necesidades, se deben ajustar en favor del desarrollo sustentable. A su vez, se debe dar cumplimiento a las regulaciones ambientales nacionales e internacionales, deben hacer efectiva la puesta en marcha de procesos de producción más limpia y eficiente, así como la agregación de valor a las materias primas por la utilización de estos procesos (Duran, 2010).

---

---

## b) Dimensión social

El desarrollo sustentable también se orienta al logro de una mejor calidad de vida, que se expresa en sus tres manifestaciones esenciales y aquellas nuevas dimensiones que se incorporan a su conceptualización. La Dimensión Social del Desarrollo Sustentable es denominada por un sector de la doctrina como Dimensión Humana.

Esta dimensión abarca el elemento social y cultural, que interviene de manera sustancial en el desarrollo de los pueblos. Las derivaciones de la Dimensión Social pasan por superar la pobreza y por satisfacer las necesidades básicas de los seres humanos (Torres, 2010).

Erradicar la pobreza pasa también por un adecuado plan de educación en todos los niveles, o una verdadera educación integral, que garantice la formación de las personas de acuerdo con los requerimientos sociales, pero también de acuerdo a las capacidades de cada individuo, sin descuidar los valores éticos que deben impregnar la sociedad y que dependerán de la educación impartida en todas las fases del proceso educativo. Algo que parece estar demostrado es que las personas pueden efectivamente salir de la pobreza, en la medida que tienen las herramientas necesarias para desarrollarse como individuos, lo cual finalmente va redundar en el desarrollo de la sociedad (Artaraz, 2002)

Hay que conectar la dimensión social con el desarrollo económico, puesto que de nada sirve tener a los individuos adecuadamente preparados en las distintas especialidades, sean profesionales, técnicas o de cualquier tipo, si no se ofrecen fuentes de trabajo donde el individuo pueda desarrollarse como persona y hacer valer su dignidad, para que de este modo pueda también producir beneficios para su colectividad. Se hace necesario la promoción de fuentes de producción y empleo, que generen los bienes y servicios que la sociedad requiere para satisfacer sus necesidades y que permitan a los individuos desarrollarse como personas, a través del trabajo digno y adecuadamente remunerado (Curi, 2021)

Finalmente, es necesario señalar que la Dimensión Social nos conecta con el concepto de equidad, que es sobre todo equidad social. Como ya se ha dicho, la equidad supera el concepto de justicia previsto en la ley, para ser entonces la llamada justicia natural, que le es propia al ser humano en razón de su condición de persona y en consecuencia de su dignidad. Como lo señala el primer principio de la Declaración de Río de Janeiro sobre el Medio

---

---

Ambiente y el Desarrollo (1992), “los seres humanos son el centro de las preocupaciones por el desarrollo sostenible”

c) Dimisión Ecológica

En la noción de Desarrollo Sostenible, la Dimensión Ecológica cubre los elementos de la naturaleza, que resultan necesarios para la satisfacción de las necesidades de las personas, así como aquellos que son fundamentales para garantizar una buena calidad de vida a las personas y su entorno. Hablamos en este aspecto de los recursos naturales en particular y del medio ambiente en general (Duran & Lara, 2002).

Los aportes de la naturaleza son esenciales para la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de las personas. No es posible planificar el desarrollo, sin los recursos que proporciona el medio natural, ni puede concebirse la vida humana sin el sustento de la naturaleza, de allí la necesidad de la racionalidad en el aprovechamiento y utilización del llamado Capital Natural. Si algo distingue el Desarrollo Sostenible de modelos de desarrollo anteriores a él, es la incorporación de la Dimensión Ecológica o Ambiental. Esta dimensión es esencial en su definición, ya que, según este modelo, la preservación del medio natural y su aprovechamiento racional, es lo que puede garantizar la sostenibilidad del desarrollo. Por ello es que hoy en día se señala, que los modelos de desarrollo están inevitablemente vinculados a lo ecológico y ambiental (Roberto, 1998).

Algunas de las temáticas que aborda el Desarrollo Sustentable Empresarial (DCE), desde el punto de vista de la triple línea del balance se muestran en la tabla No. 7.

**Tabla No. 8 Dimensiones y temáticas del DCE**

<b>Dimisión económica</b>	<b>Dimensión social</b>	<b>Dimensión ambiental</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor económico directo generado y distribuido.</li> <li>• Impactos económicos indirectos</li> <li>• Cobertura de los compromisos sociales de la empresa.</li> <li>• Manejo de riesgos en los precios y el negocio.</li> <li>• Relación con inversionistas proveedores y clientes.</li> <li>• Presencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida laboral.</li> <li>• Seguridad y salud laboral</li> <li>• Desarrollo del capital humano</li> <li>• Protección de los derechos humanos, no discriminación, transparencia integridad y justicia.</li> <li>• Contribución al desarrollo en las sociedades en las que opera.</li> <li>• Responsabilidad sobre el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de los recursos.</li> <li>• Minimización de los impactos de la organización en los sistemas naturales.</li> <li>• Reducción, reutilización y reciclaje de materiales.</li> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Protección de biodiversidad.</li> <li>• Fomento del desarrollo de tecnología.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base a Endesa, (2010)

---

---

Para alcanzar la sustentabilidad se propone que, de forma voluntaria, las PyME desarrollen programas de Responsabilidad Social y actúen en conjunto con sus grupos de interés (stakeholders), con el fin de comunicar las actuaciones y proyectos que éstas realicen.

**Figura No. 5 grupos de interés de una PyME**



Fuente: Red pacto mundial España (2013)

Tener un negocio sustentable que incorpore el respeto del medio ambiente puede ser rentable, la clave está en trabajar con lo que se tiene y tomar la sustentabilidad como un factor a aplicar de manera estratégica" afirma Gunter Pauli, empresario precursor del concepto de Economía Azul en Mendoza Escamilla, 2012. De acuerdo con Pauli, los emprendedores son capaces de financiar estrategias sostenibles con un mínimo de riesgo, y con ello demostrar que se puede ser sustentable y competitivo.

#### **2.1.6.1. El equilibrio entre las tres dimensiones**

Alcanzar el Desarrollo Sustentable, requiere lograr el equilibrio entre estas tres dimensiones, sin que una necesariamente se imponga sobre la otra. Implica entonces la búsqueda del equilibrio entre las actividades humanas, el aprovechamiento de los recursos que encontramos en el medio y el desarrollo socioeconómico que aporta el denominado capital natural, así como la protección del ambiente en un marco de equidad y balance. Esto debe lograr la valoración y el mantenimiento de los servicios medio ambientales y la conservación

---

---

de patrimonio natural del planeta en beneficio de las generaciones futuras, con las que tenemos el deber moral de dejarles un mundo mejor que en el que nosotros vivimos.

Para lograr este propósito, se dispone de herramientas, que siendo debidamente empleadas, contribuyen y propician avanzar en este sentido. Es así como las Políticas Públicas, se manifiestan por medio de la legislación y gestión ambiental en las diversas organizaciones, la orientación del estado y de los particulares hacia el manejo sustentable de los recursos naturales y materiales, el fomento de las industrias y de las tecnologías limpias, A ello se debe agregar los mecanismos de autoevaluación y control del cumplimiento de los objetivos, junto con la promoción de una ética y educación ambiental para la sociedad en general (Vèlez, 2010).

### **2.1.7. Medición de la sustentabilidad**

Los mayores obstáculos se encuentran en la falta de indicadores para medir el desarrollo sustentable. En principio, ninguno de los tres objetivos del desarrollo sustentable (económico, ambiental y social) se mide actualmente con parámetros compatibles. Los indicadores empleados para cuantificar cada objetivo no tienen un denominador común ni hay fórmulas de conversión universales (Hernández A. , 2016).

El crecimiento económico se mide con indicadores económicos, la equidad se determina sobre la base de parámetros sociales y la sustentabilidad ambiental se establece en términos físicos y biológicos. En consecuencia, cada uno de los tres objetivos se encuentra en diferentes planos de evaluación. Por su parte, el desarrollo sustentable depende, teóricamente, de los tres objetivos mencionados y, por lo tanto, es imposible cuantificarlo mientras no se disponga de parámetros compatibles (Dourojeanni, 2000).

Gómez, (2015), indica en su investigación respecto al desarrollo sustentable que el “Indicador de Sostenibilidad Ambiental” (Environmental Sustainability Index, ESI) es un indicador multicriterio de sostenibilidad fuerte, desarrollado por un grupo de la Universidad de Yale, Estados Unidos, diseñado para comparar la capacidad de proteger el medio ambiente. Para ello, integra 76 datos primarios en 21 indicadores de sostenibilidad ambiental,

---

---

agrupados en 5 categorías, que son: sistemas ambientales, reducción de presiones ambientales, reducción de la vulnerabilidad humana a las presiones ambientales, capacidad social e institucional para responder a los retos ambientales y gestión y cooperación global.

## 2.2. Modelos de la sustentabilidad

### 2.2.1. Modelo de los tres pilares.

El concepto sobre Desarrollo Sustentable formulado en el Reporte Brundtland, adoptó diversos enfoques, siendo el más común que el desarrollo sustentable se centra únicamente en el medio ambiente. De esta manera, posterior a la Cumbre de la Tierra, celebrada en 1992, la idea original sufrió una modificación, de aquella centrada en la preservación del medio ambiente y el consumo prudente de los recursos naturales no renovables, hacia la idea de “tres pilares”, unificados con el objeto de buscar un crecimiento económico favorable, la justicia social y la preservación del medio ambiente. Es decir, la sustentabilidad fue colocada en medio de los tres pilares, indicando que se alcanzará únicamente cuando, de manera equitativa, converjan las tres dimensiones como se muestra en la figura N°. 6 (Escobedo & Andrade, 2009).

**Figura N°. 6 “Modelo de los tres pilares”**



Fuente: Elaborado por Escobedo y Andrade (2009).

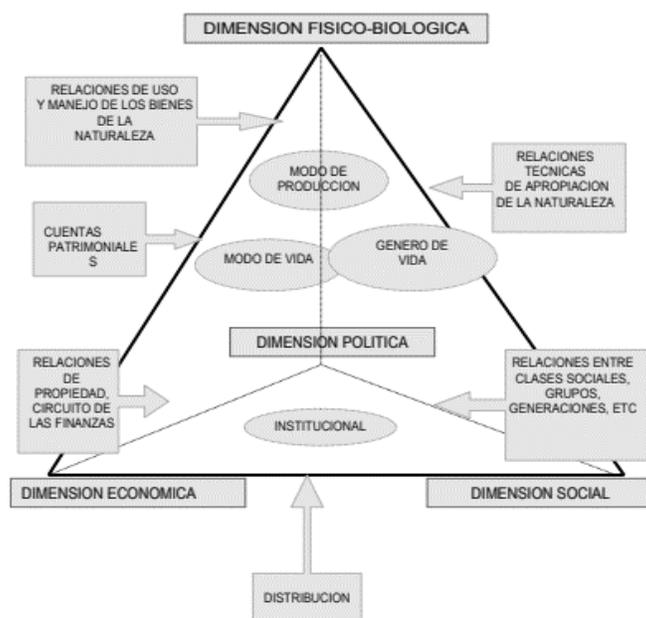
Este modelo constituye un gran reto para las organizaciones en su implementación. Margolin (citado por García, 2009: 68) dice que las principales vías para alcanzarlo contemplan un

cuestionamiento completo de la producción, de los patrones de consumo, de la necesidad real de la adquisición de productos y hasta del desarrollo económico en general, situación compleja debido a la incompatibilidad con algunos objetivos de las empresas. Los retos a considerar en este modelo son los de carácter ético, pues ofrecer patrones de producción y consumo responsables puede ser paradójico con la política normal de las empresas que alientan el consumismo la sobreproducción y, por lógica, la rentabilidad financiera derivada del ingreso marginal. Una vez que se logra implementar este modelo, las organizaciones, en general, obtienen ventajas económicas, de imagen y sociales.

### 2.2.2. Modelo de Tetraedro de Achkar, 1999

El modelo de tetraedro de Achkar: establece que las buenas relaciones entre clases sociales el principal factor de la dimensión social. (Figura No. 7) También considera a las relaciones de propiedad y circuito de finanzas en la dimensión económica y por último, las relaciones del uso y manejo de los bienes de la naturaleza en beneficio de la humanidad (Achkar, 2005).

**Figura No. 7 “Modelo de Tetraedro Achkar”**



Fuente. Extraído de Ordenamiento Ambiental del Territorio, (2005)

---

La dimensión ecológica: considera aquellos aspectos que tienen que ver con preservar y potenciar la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad.

La dimensión social: considera el acceso equitativo a los bienes de la naturaleza, tanto en términos intergeneracionales como intergeneracionales, entre géneros y entre culturas, entre grupos y clases sociales y también a escala del individuo.

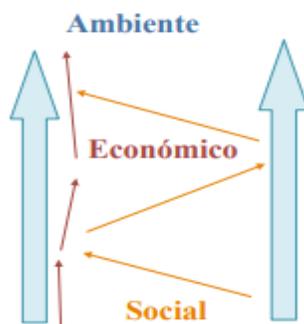
La dimensión económica: exige redefinir los conceptos de la economía tradicional, en especial los conceptos de necesidades y satisfactores, las necesidades materiales e inmateriales del ser.

La dimensión política: refiere a la participación directa de las personas en la toma de decisiones, en la definición de los futuros colectivos y posibles. Las estructuras de gestión de los bienes públicos y el contenido de la democracia (Achkar, 2005).

### 2.2.3. Modelo leitplankenmodell

También es posible encontrar diferentes modelos de sustentabilidad apegados a una concepción regional particular, como refleja el modelo “Leitplankenmodell” (Fig.7), formulado por el ministerio de Medio Ambiente de Alemania, en el que se muestran dos barras laterales que representan los recursos naturales, limitando las dimensiones sociales y económicas ( Ministerio Alemán de Medio Ambiente en Goetter, J, 2006).

**Figura N° 8 “Modelo Leitplankenmodell”**



Fuente: Ministerio Alemán de medio ambiente en Goetter, J. (2006)

Modelo	Definición	Ventajas	Desventajas	Análisis
<b>Modelo de los tres pilares (Escobedo &amp; Andrade, 2009)</b>	Este estudio se basa en una perspectiva instrumental que asume que los tomadores de decisiones en las empresas adoptarán prácticas sustentables con el propósito importante que se encuentre el equilibrio entre tres pilares: ecológico, social y económico	Este enfoque, planteado y utilizado por diversos países e instituciones hace énfasis en desarrollar capital económico y capital social mientras se ejerce una sólida administración del capital ambiental	Exige un cuestionamiento completo a la formación de los problemas relacionados con lo sustentable, como por su capacidad de cambio y sus capacidades.	En el modelo se visualiza como aborda las tres dimensiones principales de la sustentabilidad: la ambiental, económica y la social. La finalidad de su relación es que exista un desarrollo económico y social respetuoso con el medio ambiente
<b>Modelo de Tetraedro de Achkar (Achkar, 2005)</b>	Estableció que la sustentabilidad se puede fundamentar en cuatro dimensiones que interactúan entre sí, a las cuales denominó dimensión físico-biológica, social, económica y política.	La creación de este modelo dio la pauta para que las empresas comenzaran a interesarse en evaluar su desempeño en materia de sustentabilidad y difundirlo a través de certificaciones o reconocimiento	El manejo de las cuatro dimensiones es más complejo.	Este es un modelo muy completo basado en cuatro dimensiones de la sustentabilidad. También considera a las relaciones de propiedad y circuito de finanzas en la dimensión económica y por último, las relaciones del uso y manejo de los bienes de la naturaleza en beneficio de la humanidad.
<b>Modelo leitplankenmodell (Ministerio Alemán de Medio Ambiente en Goetter, J, 2006)</b>	El modelo Leitplankenmodell formulado por el ministerio de Medio Ambiente de Alemania, en el que se muestran dos barras laterales que representan los recursos naturales, limitando las dimensiones sociales y económicas.	Vinculación y posterior implementación en las prácticas disciplinarias donde se relacionan las tres dimensiones.	Si no está bien aplicada los resultados no son confiables	Este método se basa en la limitación de las dimensiones sociales y económicas por los recursos naturales (dimensión ambiental).

---

---

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla No. 9 se muestra el análisis de los modelos de sustentabilidad, la definición, ventajas y desventajas. Dos de estos modelos cuentan con tres dimensiones que son las que se buscan analizar en este trabajo, en este análisis se tiene en cuenta la perspectiva de cada autor referente a las dimensiones que tiene la sustentabilidad.

El modelo que se usara en esta investigación es el modelo de los tres pilares de Escobedo y Andrade 2009. Este estudio se basa en una perspectiva instrumental que asume que los tomadores de decisiones en las empresas adoptarán prácticas sustentables con el propósito importante que se encuentre el equilibrio entre tres pilares: ecológico, social y económico

---

---

## **CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Situación problemática**

En el municipio de Tuxpan, Veracruz, es una de las ciudades donde se encuentran distintas tiendas de autoservicio donde se pueden encontrar; abarrotes (comestibles y no comestibles) y perecederos (frutas y verduras carnes, pescados y mariscos, entre otros); ropa y calzado para caballero, dama, infantil y bebés; y mercancías generales, que incluye enseres (línea blanca, electrónica, video, celulares, líneas generales, ferretería, cuidado e higiene personal, farmacia, juguetes y otros).

Una de las principales tiendas de auto servicio en el municipio de Tuxpan es Tienda soriana S.A de C.V Sucursal 467 Tuxpan, dedicada a la venta de los productos mencionados anteriormente.

Al ser una empresa que tiene trato directo con la sociedad, es necesario tener medidas sustentables ya que los clientes son cada vez más exigentes y los grupos necesitan una sustentabilidad en todos sus contextos para una buena satisfacción y así lograr la preferencia y mantenerse en el Mercado.

La creciente preocupación por la conciencia social y medioambiental ha generado patrones de comportamiento y actuaciones conducentes a conseguir un triple objetivo: económico, social y medioambiental.

Tales patrones de comportamiento basados en actuaciones comprometidas con la sociedad han determinado la aparición de la denominada sustentabilidad.

Anteriormente, el ser sustentable se reducía a ser promotores del reciclaje, ahorrar agua y energía eléctrica, el realizar donaciones para obras benéficas y culturales, pero ahora, prácticamente la sustentabilidad se inserta en todos los ámbitos del quehacer humano, incluso el financiero.

---

---

Lograr una relación eficiente entre sustentabilidad y procesos organizacionales requiere identificar las expectativas que tiene la tierra, y que se reclama a las empresas. En este sentido se busca la conservación, el uso apropiado y el mejoramiento del entorno por medio del desarrollo sustentable.

El considerar a una empresa como sustentable implica a la par compromisos de interés público; préstamos de personal de la compañía, descuentos y servicios a numerosos grupos exentos de impuestos; créditos otorgados a obras de caridad locales; actividades de entrenamiento internas y externas, ayuda para desastres naturales.

Dado que Tienda soriana S.A de C.V Sucursal 467 Tuxpan, es una de las principales tiendas de autoservicio a la cual acude mucha población del municipio a realizar sus compras diarias debe ser reconocida como una empresa sustentable, esto les dará reconocimiento ante la sociedad generando valor económico.

Un aspecto importante es la pérdida de la reputación: como consecuencia de no tener prácticas verdes, traería una mala imagen corporativa ante la sociedad y hasta en los empleados de esta.

De mismo modo otra de las consecuencias es el costo de oportunidad de la pérdida de clientes, ya que la tendencia es que ahora los clientes prefieren prácticas sustentables y que además se involucre la responsabilidad social y medioambiental, en todos sus procesos.

Me diente el análisis de la sustentabilidad de tienda soriana se tendrá en cuenta las diferentes estrategias para emplear, salvaguardar y mantener los recursos humanos y materiales de manera óptima, con el objetivo de crear un equilibrio responsable, amigable y beneficioso, sostenible a largo plazo, mediante la recuperación y el reciclaje. Y ambiental se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población que afecta la sustentabilidad de la empresa.

---

---

### **3.1.1. Planteamiento del problema**

¿Qué efecto tiene el análisis de la sustentabilidad de Tienda soriana sucursal 467 de Tuxpan Veracruz para garantizar el equilibrio en las dimensiones social, ambiental y económico?

### **3.2. Objetivo general**

Analizar la sustentabilidad de Tienda Soria S.A. de C.V. sucursal 467 de Tuxpan, Veracruz, con base en las tres dimensiones de sustentabilidad del modelo de los tres pilares de Escobedo y Andrade 2009, para identificar las prácticas sustentables.

#### **3.2.1. Objetivos específicos**

1. Identificar las actividades, prácticas y programas ambientales de la empresa Soriana S.A de C.V. sucursal 467 Tuxpan Veracruz.
2. Identificar las actividades, prácticas y programas sociales de la empresa Soriana S.A. de C.V. sucursal 467 Tuxpan Veracruz.
3. Identificar las actividades, prácticas y programas económicos de la empresa Soriana S.A. de C.V. sucursal 467 Tuxpan Veracruz.

### **3.3. Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las actividades, prácticas y programas y programas ambientales de la empresa Soriana S.A de C.V. sucursal 467 Tuxpan Veracruz?
2. ¿Cuáles las actividades, prácticas y programas de la dimensión sociales de la empresa Soriana S.A. de C.V. sucursal 467 Tuxpan Veracruz?
3. ¿Cuáles son las actividades, prácticas y programas de la dimisión económicos de la empresa Soriana S.A. de C.V. sucursal 467 Tuxpan Veracruz?

---

### **3.4. Justificación**

La cadena comercial de organización soriana se orienta a ser una empresa sustentable no solamente como una forma de aportación social; sino como una “forma de actuar” que garantiza el éxito comercial a largo plazo. Por lo que es de gran importancia el desarrollo de la sustentabilidad en dicha organización y establecerse en el contexto social, económico y ambiental para Implementar estrategias acertadas, como la adopción de remuneraciones justas, el desarrollo de un buen entorno de trabajo (en otras palabras contar con óptimos diseños de espacios: con condiciones de tamaño, acústica, diseño e iluminación adecuados), las oportunidades de capacitación y beneficios en materia de salud y educación para los trabajadores y sus familias pueden elevar la conciencia a través de la motivación y aumentar la productividad. Al mismo tiempo que reducen las ausencias, desmotivación y la rotación de personal.

Es por esto, que ser una empresa sustentable, también significa invertir en capacitaciones, establecer buenas condiciones laborales y beneficios para los colaboradores. Dejando de ver las acciones como un gasto, pues todo lo que se da a los trabajadores se recupera en forma de eficiencia, buen servicio, calidad, lealtad e innovación. Lo que, desde el punto de vista comercial, es una sabia decisión.

Actualmente en México algunas de las empresas han adoptado la sustentabilidad como una oportunidad, pero sobre todo como un reto al que tiene que enfrentarse para mantenerse en el ranking de las organizaciones con mayores beneficios sociales, competitivos o de maximización de utilidades.

Así que es de gran importancia contar con un modelo de desarrollo integral que permita dar respuesta a los contextos que atiendan, para que puedan mantenerse en el nivel de competitividad que requieren al grupo al cual pertenece y estar a la altura de la competencia, garantizando su crecimiento, permanencia y rentabilidad.

---

---

### **3.5. Tipo de investigación**

El enfoque de esta investigación es cualitativo debido a que Tiene como objetivo analizar y profundizar en la situación o problemática y no necesariamente en resultados que le permitan hacer generalizaciones

Por otro lado, la investigación es diagnostica debido a que se encarga del análisis de una situación determinada de forma exhaustiva una investigación diagnóstica se centra principalmente en el análisis de situaciones y ofrece, posterior a este análisis, la base adecuada para la toma de decisiones.

### **3.6. Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es trasversal ya es toda aquella en cual se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.7. Sujetos de investigación**

En la investigación que se realizara en la Tienda Soriana S.A de C.V. Sucursal 467 Tuxpan, los sujetos de investigación son los jefes de departamentos, subgerentes y RH que integran la sucursal 467, de los departamentos de: abarrotes, panadería, carnes y pescados, salchichería y lácteos, alimentos, farmacia y perfumería, juguetería y ferretería, electrónica, caballeros, damas y blancos, gerencia y RH proporcionaran los datos correspondientes para la recolección de datos.

### **3.8. POBLACIÓN**

La población la constituye dieciocho empleados, quienes son los jefes de departamentos, gerencia y RH, de la Tienda Soriana S.A de C.V. Sucursal 467 Tuxpan.

---

### **3.9. Muestra**

El tipo de muestra será no probabilística aplicando el muestreo intencional, la muestra se seleccionó en base únicamente de los conocimientos con respecto a los atributos y la representación de una población

### **3.10. Técnica de recolección de datos**

En la investigación se utilizó la encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista (munch & Angeles, 1990). La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan las dimensiones de la sustentabilidad la cual se le aplico a un grupo de trabajadores de tienda soriana.

### **3.11. Inferencia de investigación**

La Tienda Soriana S.A de C.V Sucursal 467 Tuxpan cuenta con actividades de las dimensiones sustentables pero no todos tienen conocimientos de estas prácticas.

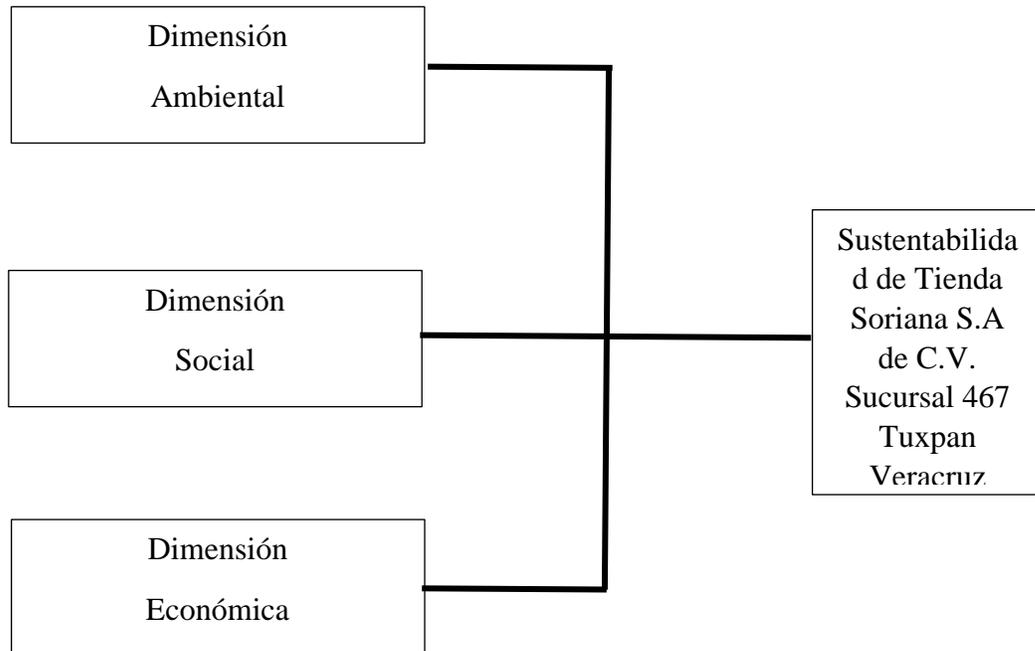
### **3.12. Criterios de análisis**

Los criterios de análisis de esta investigación de acuerdo con el modelo de los tres pilares de Escobedo y Andrade, (2006) las cuales son la dimensión ambiental, dimensión social y dimensión económica. A continuación se muestra el diagrama de los criterios de análisis.

---

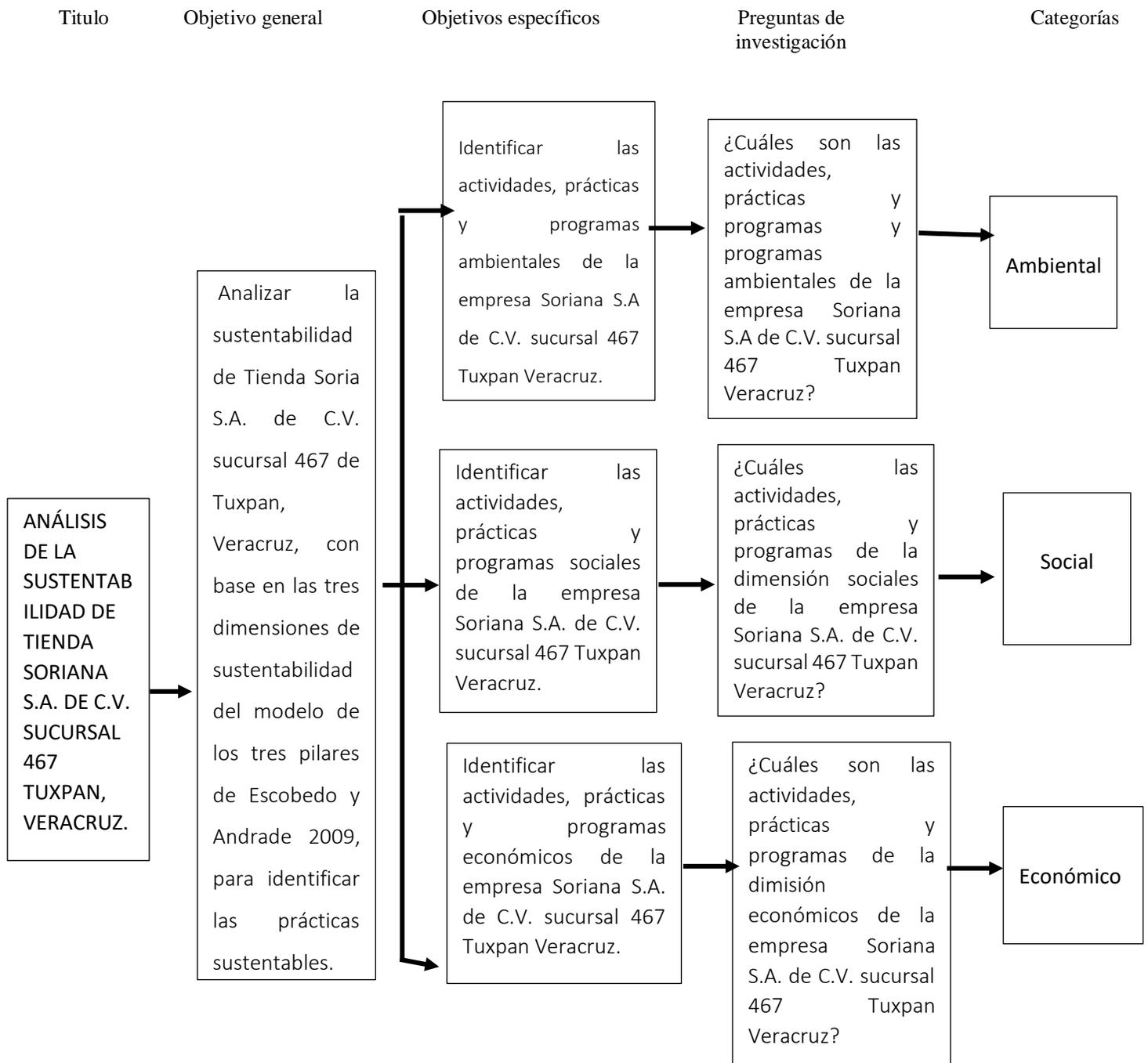
---

**Figura No. 9 Criterios de análisis**



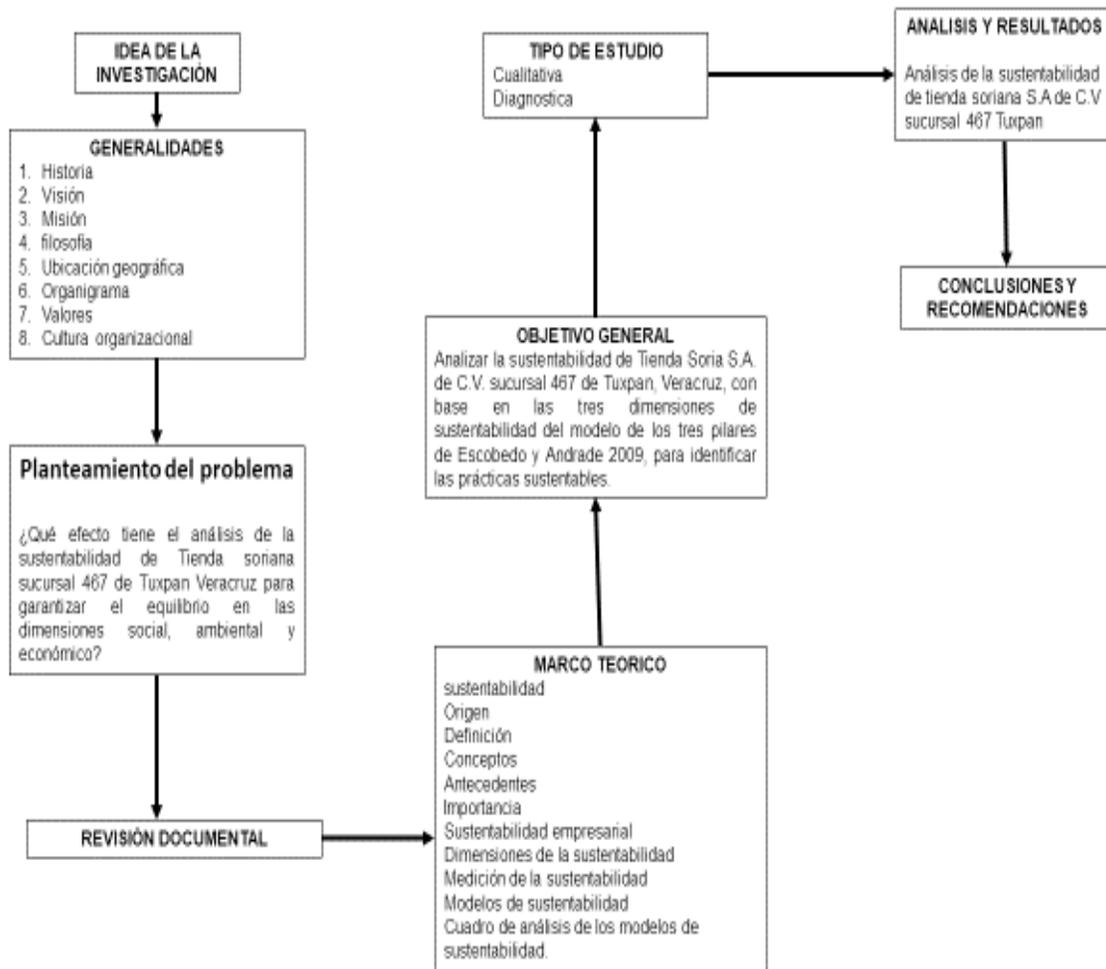
Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 10 Matriz de congruencia metodológica.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura No. 11 Metodología de investigación**



Fuente: Elaboración propia

---

---

## CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

El objetivo consistió en Analizar la sustentabilidad de Tienda Soria S.A. de C.V. sucursal 467 de Tuxpan, Veracruz, con base en las tres dimensiones de sustentabilidad del modelo de los tres pilares de Escobedo y Andrade 2009, para identificar las prácticas sustentables.

La técnica utilizada para la obtención de los resultados fue una encuesta lo cual fue aplicada a la dieciocho empleados, quienes son los jefes de departamentos, gerencia y RH, de esta sucursal.

El instrumento (anexo 1) se aplicó a los colaboradores de la organización soriana con el fin de obtener resultados determinantes, se utilizó la herramienta Excel mediante la cual se obtuvieron graficas; simplificando el contenido de los datos, dando resultados más específico y necesarios para el desarrollo del análisis.

Para la realización de la encuesta se toman en cuenta los tres pilares de la sustentabilidad se determinaron las variables a diagnosticar en cada uno de los pilares de acuerdo con las actividades de la empresa.

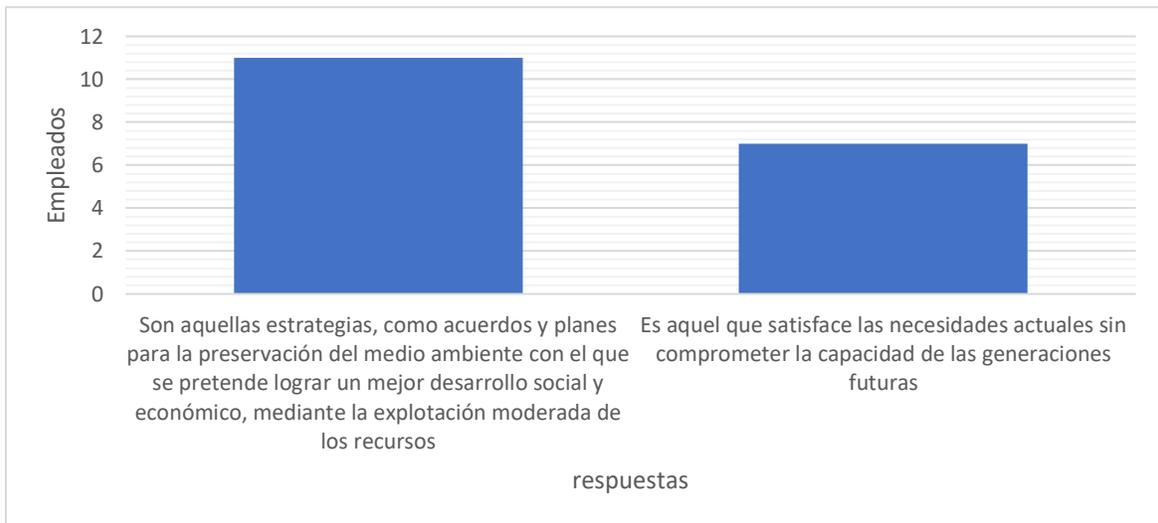
Las dimensiones a analizar son la ambiental, social y económica, para el análisis sustentable que permita dar respuesta a los contextos y puedan mantenerse en un nivel competitivo que ayude con su crecimiento para estar a la vanguardia de lo que la sociedad exige y así poder ser productivos y competitivos en nuestra sociedad.

Todo esto con el fin de conocer las actividades y programas que Tienda Soriana utiliza para contribuir a la sustentabilidad, así como conocer si los trabajadores de esta organización conocen dichas actividades sustentables.

A continuación se describe cada dimensión de la sustentabilidad que tiene Tienda Soriana S.A de C.V. Sucursal 467 Tuxpan. Mediante la descripción de las dimensiones de la sustentabilidad (económica, social y ecológica).

**Figura No. 12 “Conocimiento sobre la sustentabilidad”**

**¿Qué es la sustentabilidad para ti?**

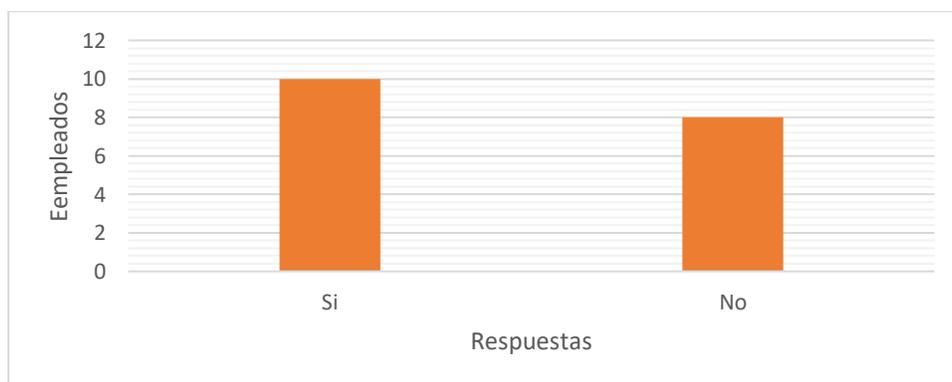


Fuente: Elaboración propia

En la figura No. 12 se muestra el conocimiento que tienen los empleados acerca de la sustentabilidad, teniendo la mayoría de los empleados conocimiento de las dimensiones de la sustentabilidad, aunque algunos de ellos se quedan con el concepto básico de la sustentabilidad.

**Figura No. 13 “Pilares de la sustentabilidad”**

**¿Conoces los pilares de la sustentabilidad?**



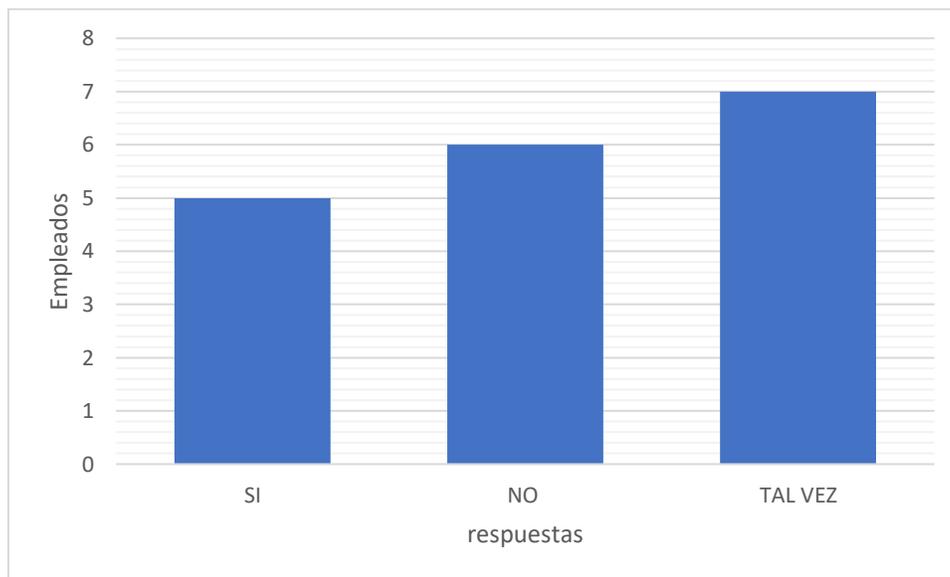
Fuente: Elaboración Propia

---

En la Figura No. 13 se muestra el conocimiento acerca de los tres pilares de la sustentabilidad por parte de los empleados.

**Figura No. 14 “Soriana Sustentable”**

**¿Consideras a Soriana una tienda sustentable?**



Fuente: Elaboración propia

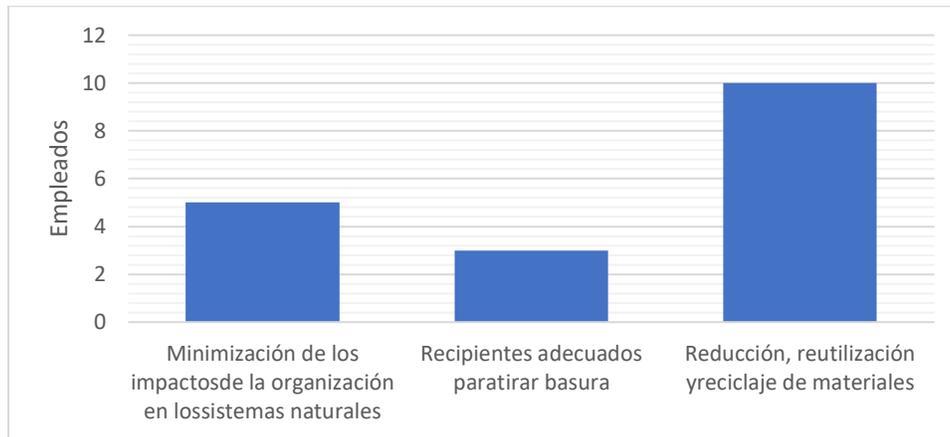
En la figura No. 14 En este punto es importante saber si los empleados consideran si el lugar donde laboran es sustentable, en este caso no todo ellos consideran que trabajan en un lugar sustentable.

---

---

### Figura No. 15 “Pilar ambiental”

**¿Cuál de estas acciones toma la empresa para ser más sustentable en el ámbito ambiental?**

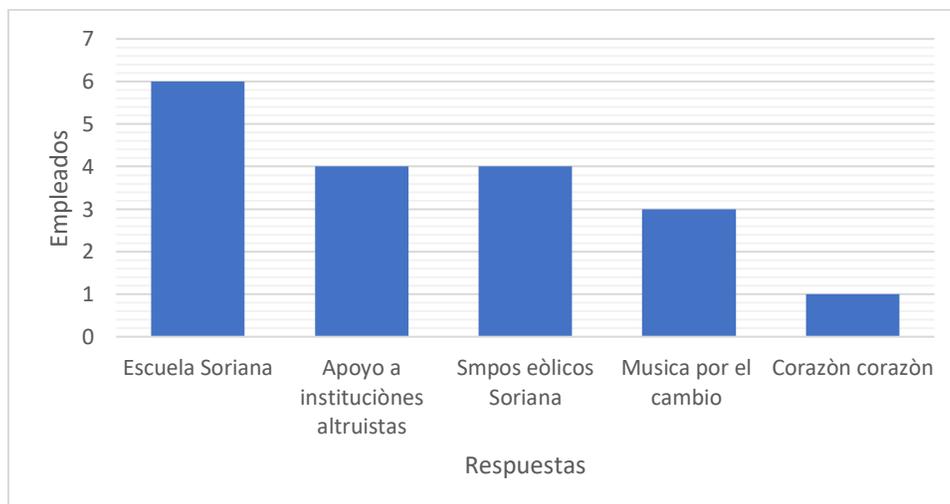


Fuente: Elaboración propia

En la figura No. 15 Es importante tener identificados las prácticas ambientales que realiza la empresa, estas son las mencionadas por los trabajadores de soriana.

### Figura No. 16 “Pilar Social”

**¿Cuáles son las practicas o programas de tienda soriana en el ámbito social?**



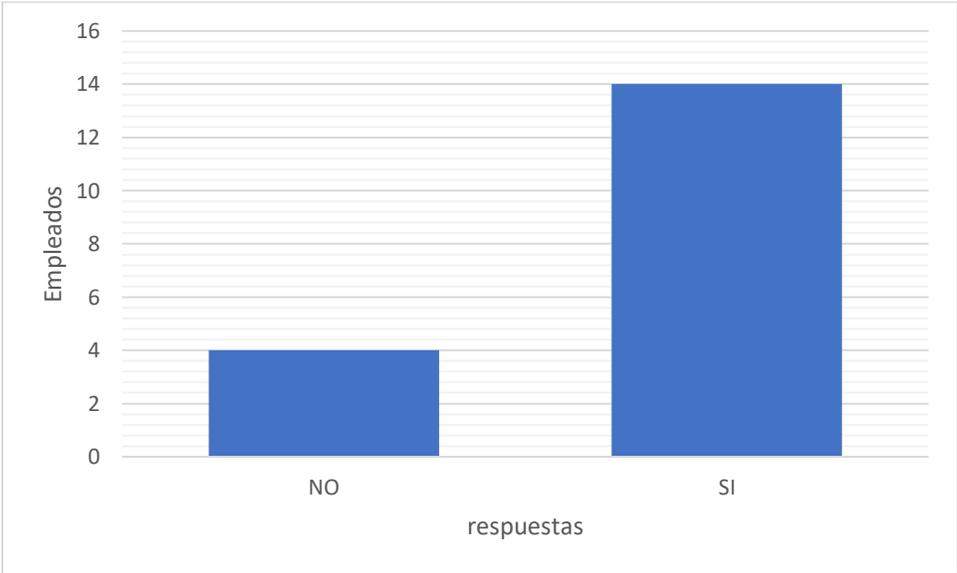
Fuente: Elaboración propia

---

En la figura No.16 Se muestran los programas sociales que conocen los trabajadores con los que cuenta tienda Soriana, siendo estos de gran importancia tanto para los empleados, ya que existe el programas escuela Soriana que les permite seguir con sus estudios; como para la sociedad ya que también cuentan con campos eólicos así como música por el cambio que apoya en educación musical para niños y jóvenes.

**Figura No. 17 “Relación entre la dimensión ambiental y social”**

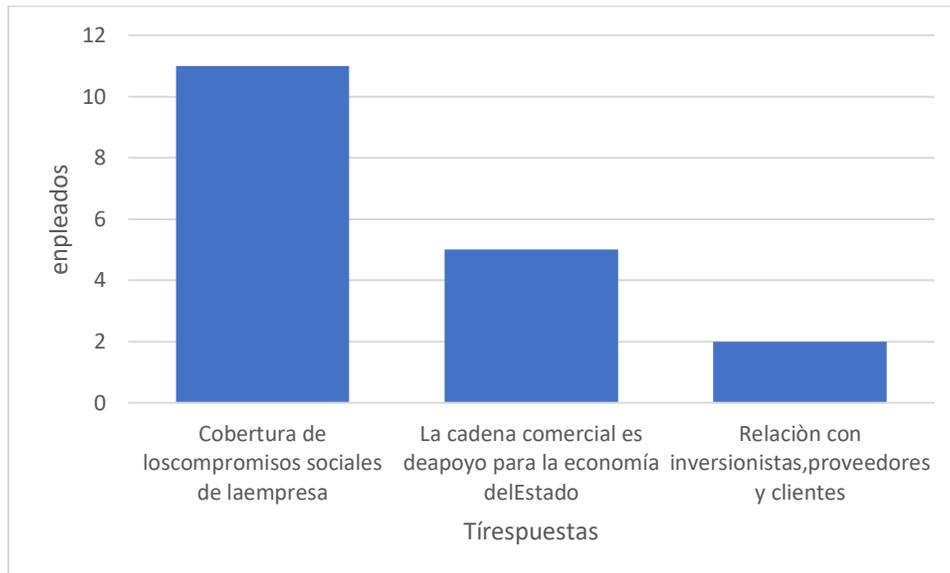
**¿Están relacionadas la dimensión ambiental y social?**



Fuente: Elaboración propia

En la figura No.17 se muestra que si se relacionan las dos dimensiones en perspectiva de los encuetados. Es muy importante encontrar un equilibrio entre todas las dimensiones de la sustentabilidad.

**Figura No. 18 “pilar económico”**

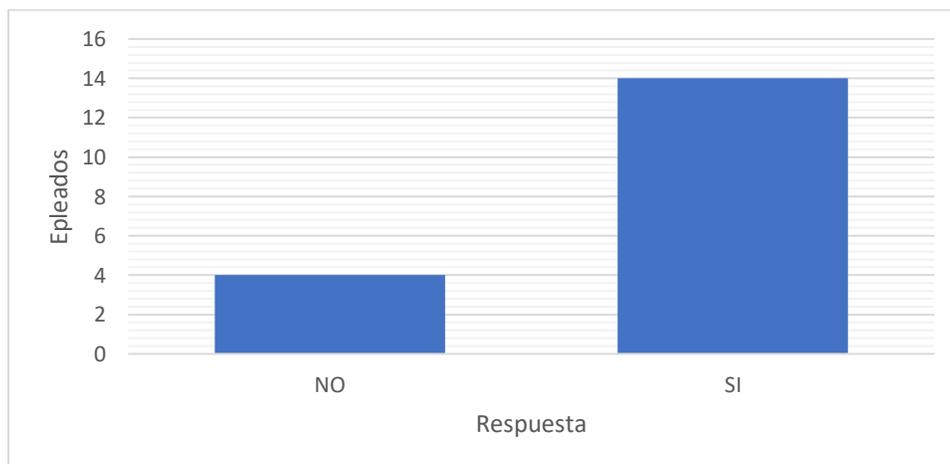


Fuente: Elaboración Propia

Es importante recalcar las actividades económicas de tienda soriana en la figura No. 18 que enfoque sus esfuerzos en llevar una economía sustentable, se beneficia al obtener excelentes herramientas de competitividad, reconocimiento y eficiencia en su operación, por lo cual tiene casi garantizado el éxito económico.

**Figura No. 19 “Relación de los pilares tres de la sustentabilidad”**

**¿Se relacionan las tres dimensiones de la sustentabilidad en Tienda Soriana?**



Fuente: Elaboración propia

---

---

Una empresa sustentable, además, resulta atractiva para el mercado, lo que en definitiva refleja un aumento de los ingresos en las ventas. Un entorno laboral solidario, un espacio físico agradable, el respeto a los derechos de los trabajadores y reconocimientos adicionales, son aspectos que influyen para disminuir la rotación de empleados, y por tanto, reducir costos. Es así como las tres pilares se relacionan en tienda soriana Figura No. 19.

## **Inferencia**

La Tienda Soriana S.A de C.V Sucursal 467 Tuxpan cuenta con actividades de las dimensiones sustentables pero no todos tienen conocimientos de estas prácticas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no se cumple la inferencia en su totalidad, dado que la empresa Soriana S.A de C.V. Sucursal 467 Tuxpan, ya que si lleva a cabo prácticas sustentables de los tres pilares de la sustentabilidad,

### **4.1 ANÁLISIS DE LA SUSTENTABILIDAD DE TIENDA SORIANA S.A. DE C.V. SUCURSAL 467 TUXPAN, VERACRUZ.**

#### **4.1.1. Análisis del pilar Ambiental**

Uno de los puntos más relevantes observados durante las prácticas es que aun utilizan bolsas de plástico para entregar la mercancía a los clientes, para este punto que los trabajadores insistan en la importancia de uso de bolsas ecológicas concientizando al cliente para se vaya reduciendo de manera progresiva, con el fin de que las cadenas comercializadoras mantengan un compromiso sustentable hacia los consumidores.

#### **4.1.2. Análisis del pilar social**

En el ámbito social tienda soriana tiene mucha presencia ya que existen muchos programas tanto para colaboradores como para clientes. En este ámbito existe mucha comunicación entre personal de Rh y los demás colaboradores. Un ejemplo muy importante es que este año 2022, cinco colaboradores de tienda soriana Sucursal 467 Tuxpan entraron al programa escuela

---

---

soriana, donde estudiaran la preparatoria con horarios flexibles para poder seguir trabajando. Así como también en otras de las sucursales.

#### **4.1.3. Análisis del pilar económico**

En la variable económica se implantarán estrategias económicas en donaciones para ayudar a diversas fundaciones y contribuir al desarrollo de la comunidad a través de los programas del gobierno.

---

---

## CONCLUSIONES

De acuerdo al proyecto de investigación que se llevó a cabo se ve la importancia tan relevante de la sustentabilidad en la cadena de comercialización ya que toma en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados como la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, hasta el impacto ambiental de sus actividades, analizando los efectos que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, ambiental y económico que produce su actividad y su compromiso con la sociedad.

La investigación demuestra una oportunidad de mejora para la empresa en los aspectos ambiental, social y económico.

El principal objetivo de esta investigación no solo fue Analizar la sustentabilidad de Tienda Soria S.A. de C.V. sucursal 467 de Tuxpan, Veracruz, con base en las tres dimensiones de sustentabilidad del modelo de los tres pilares de Escobedo y Andrade 2009, para identificar las prácticas sustentables, sino también conocer las mejoras de oportunidad de esta investigación.

---

---

## REFERENCIAS

- Ministerio Alemán de Medio Ambiente en Goetter, J. (2006). *Modelo Leitplankenmodell*. Meèxico: Fundación Heinrich Böll.
- 3b, T. (2021). *Linked in*. Obtenido de <https://mx.linkedin.com/company/tiendas3b>
- Achakar, M. (12 de 05 de 2005). *Indicadores de sustentabilidad*. Departamento de Geografía Facultad de Ciencias Universidad de la República Uruguay. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/Indicadores\\_de\\_sostenibilidad.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/Indicadores_de_sostenibilidad.pdf)
- Achkar, M. (2005). *Ordenamiento Ambiental del territorio*. Uruguay: DI.R.A.C.
- Aguilar, J. A. (2006). ¿Adiòs al mercado tradicional? *Revista del consumidor* .
- Alfonso. (2010). *Chedraui detalla pan de negocios*. Obtenido de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/78885.html>
- Artaraz, M. (2002). Teorìa de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*.
- Arteli. (2021). *Nosotros* . Obtenido de <http://www.arteli.com.mx/nosotros>
- Arteli, G. (2022). *Còdigo de Ètica*. Obtenido de <https://www.arteli.com.mx/nosotros/>
- Barcellos, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Tesis de grado Doctor en Empresa*. Barcelona : Unibersidad de Barcelona .
- Barsellos. (2010). *Modelos de Gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. España : Universidad de Barcelona .
- Bloomberg, L. (2015). *James D. Sinegal*. Obtenido de <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=200004&ticker=COST>
- Boada, A., Rocchi, S., & Kuhndt, M. (2005). *Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental*. Bogatà: Politècnico Grancolombiana.
- Brundtland, G. H. (2006). *Informe Brundtland*.

- 
- Buerruezo, & Buerruezo, J. (2003). *Gestión moderna del comercio minorista*. Madrid: Ediciones ESIC.
- Calvalho, H. (1994). *Participación y organización de las dimensiones de la ciudadanía*. Brasil: IICA/SEPAN.
- Calvante, A. M. (Junio de 2007). El concepto moderno de sustentabilidad. UAIS.
- CasaLey. (2019). *CasaLey*. Obtenido de <http://www.casaley.com.mex/inedx.hph/nuestra-organizacion/formatos-de-tienda.html>
- Castellanos, S., & González, P. (2010). Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio, un estudio de caso. *Venezolana de Gerencia* , 15-52.
- Castilleja. (2018). *Evaluando el impacto de la Evaluando el impacto de la personal y colectiva de sus asociados en zonas de urbanización media mediante el formato Mi Bodega Aurrera, para focalizar su propuesta de valor y enfoque en las relaciones públicas internas*. Obtenido de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5531/Impacto%20de%20Walmart%20en%20asociados%20en%20zonas%20de%20urbanizacion%20mediante%20Bodega%20Aurrera%20propuesta%20de%20valor%20relaciones%20publicas%20internas.pdf?sequence=2>
- Castro, A. M., Gómez, R. A., & Sánchez, B. (2019). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS DEL GRUPO CHEDRAUI*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Cervantes, G. (2005). *Desarrollo Sostenible*. España: UOC.
- Chedraui. (2010). *Reporte anual 2009 del Grupo Comercial Chedraui S.A.B. de C.V.* Obtenido de <https://www.negocioselnorte.com/Libre/Offlines/ReporteEmpresarial/img/Reportes/PDF/233.pdf>
- Chedraui. (2012). *Informe anual de 2011*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/350032720/Informe-anual-Español-2011>

- 
- 
- Chedraui, G. C. (29 de Abril de 2013). *Bolsa Mexicana de valores*. Obtenido de [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_453079\\_2012\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_453079_2012_1.pdf)
- COFECE. (Agosto de 2015). Reporte sobre las condiciones de mercado del sector agroalimentario. *Análisis de caso*, 333.
- Comer, G. L. (2022). *CCF*. Obtenido de <http://grupolacomer.com.mx.corporativo/nuestra/historia>
- Cortès , H., & Peña, J. I. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Escuela de Administración de Negocios* , 40-54.
- Costco. (2021). *Sobre Nosotros* . Obtenido de Costco: <https://www.costco.es/sobre-nosotros>
- Costco Wholesale. (2015b). *Corporation Reports December Sales Results*. Obtenido de [http://finance.yahoo.com/news/costco-wholesale-corporation-reports-december-080100211.html;\\_ylt=AwrBJR6FSLJUaRcAyF2TmYIQ](http://finance.yahoo.com/news/costco-wholesale-corporation-reports-december-080100211.html;_ylt=AwrBJR6FSLJUaRcAyF2TmYIQ)
- CREA. (2019). *Bright Solutions Profitable Results*. Obtenido de <http://www.creasoluciones.com.mx/lideres-de-autoservicios-en-mexico/>
- CREAS. (2018). *Industria del Autoservicio*. Obtenido de <http://www.creasoluciones.com.mx>
- Curi, M. (2021). *futuro latinoamericano*. Obtenido de Dimensiones del desarrollo sostenible en américa latina: <https://www.ffla.net/wp-content/uploads/2021/03/dimensiones-del-desarrollo-sostenibleen-america-latina.pdf>
- De Juan Vigaray, M. D. (2008). *Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Declaración de Río de Janeiro sobre el Medio* . (1992). Obtenido de <http://www.cedaf.org.do/eventos/forestal/Legislacio>
- Deloitte. (2019). *Las potencias globales del comercio detallista 2019*.
- Dourojeanni, A. ( 2000). *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. Santiago de Chile: CEPAL.

- 
- 
- Duran. (2010). *Las dimensiones de la sustentabilidad*. Obtenido de [https://www.ecoportel.net/temas-especiales/desarrollo-sustentable/las\\_dimensiones\\_de\\_la\\_sustentabilidad/](https://www.ecoportel.net/temas-especiales/desarrollo-sustentable/las_dimensiones_de_la_sustentabilidad/)
- Duran, D., & Lara, A. (2002). *Convivir en la Tierra*. Fundacion educoambiente . Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Echeverria , M. (2021). Tiendas 3B abrirá 150 tiendas mientras mira al e-commerce de rejo. *Expansión* .
- Elkington. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2), 90-100.
- Endesa. (2010). *Guía de Formación Desarrollo Sostenible Empresarial*. . Obtenido de <http://www.endesa.cl/rse/publica/Guia%20DSE.pdf>
- Engardio, P. (2008). *Chindia*. Mèxico: McGraw Hill.
- Escobedo, & Andrade. (2009). *Desarrollo Sustentable: Estrategia en las empresas para un futuro mejor*. Mèxico: Alfaomega.
- Expansión. (18 de Julio de 2019). Obtenido de <https://expansion.mx/empresas/2019/07/18/expansion500-tiendas-3b-quiere-ser-el-rey-del-barrio>
- Figuroa, D. (2015). *Protocolo de ANTAD*. Mèxico: Gobierno de la República.
- Financiero, E. (26 de Julio de 2018). *Así ha evolucionado Bodega Aurrera desde los 50*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/asi-ha-evolucionado-bodega-aurrera-desde-los-50s/>
- Fortune. (18 de Mayo de 2017). *Las ventas en línea de Walmart en los EE. UU*. Obtenido de <http://fortune.com/2017/05/18/walmart-online/>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (Pitman Series in Business and Public Policy).
- García. (2021). *Manual organizacional de recursos humanos: Grupo Ibarra*.

- 
- 
- Gòmez , M. (2006). *Supermercados en Mèxico: evoluciòn y tendencias*. Obtenido de <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=834>
- Gòmez , M. (2015). *El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluaciòn* .
- Gònzalez. (2015). *Estrategias para el reposicionamiento en el mercado de la marca propia de Soriana de "Tiendas Soriana S.A. de C.V."*. Mèxico: IPN.
- Gonzàlez, R. (2014). *La distribuciòn. Mercado y clientes* . R.M.
- Grupo Ibarra. (2011). *autosercio*. Obtenido de <http://www.gibarra.com/autoservicio/>
- Hart, S. (2001). The sustainable enterprise academy business model. *Seminario SEA*, 14-17. Obtenido de Seminario SEA.
- Hart, S., & Milstein, M. (1995). "A Natural-Resource-Based View of the Firm". *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- HEB. (2020). *Informe anual 2020*. Monterrey.
- H-E-B. (2021). *H-E-B Mèxico*. Obtenido de <https://www.heb.com.mx/nuestra-historia>
- H-E-B. (2021). *Informe Anual H-E-B 2021*. Mèxico.
- HEB. (2021). *Nuestra historia* . Obtenido de <http://www.heb.com.mx/nuestra/historia>
- HEB, G. (2021). *Medio ambiente* . Obtenido de <http://www.heb.com.mx/medio-ambiente>
- Hernàndez, A. (2016). *Desarrollo sustentable. de la teorìa a la pràctica*. Nuevo Leon : Ediciones Delaurel.
- Hernàndez, A. (29 de Diciembre de 2020). *Reetailers*. Obtenido de <https://retailers.mx/tiendas-neto-un-caso-de-exito-comprar-ideas-antes-de-vender/>
- Ibarra, A. (2021). *Grupo Ibarra*. Obtenido de <https://www.gpoibarra.com/nosotros/>
- IDEAS. (Octubre de 2006). *La gran distribuciòn: supermercados y hipermercados* . Còrdoba, España .

- 
- 
- Jacobs . (1997). *La economía verde: Medio ambiente, desarrollo sostenible y la política el futuro*. Barcelona : Icara.
- Jiménez Martínez, A. (2005). *Desarrollo turístico y sustentabilidad. el caso de México.* . México: Universidad del caribe .
- Kotler, P. (2021). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- La Comer S.AB de C.V. (1 de Mayo de 2016). *La Comer*. Obtenido de [http://lacomer.com.mx/assets/inversionistas/investorspresentationesp\\_20160524.pdf](http://lacomer.com.mx/assets/inversionistas/investorspresentationesp_20160524.pdf)
- LaComer. (2016). *LA COMER, S. A. B. DE C. V.* Obtenido de [https://bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_745563\\_2016\\_1.pdf](https://bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_745563_2016_1.pdf)
- Lascano, F. (11 de Junio de 2019). *Valuación de la empresa Kroger Co.* Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/17176/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Lascano%2C%20Ma.%20Florencia.pdf>
- Lazano. (2002). *La responsabilidad social: Un reto de innovación para las empresas, una oportunidad para el desarrollo de la riqueza ética de las naciones*. ESADE.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad Ambiental, la reapropiación social de la naturaleza.* . México: Siglo XXI.
- León Islas, O. (2007). Las tiendas de autoservicio y la pugna por el mercado . *COMERCIO EXTERIOR. VOL. 57, NÚM. 12.*
- Ley, C. (2019). Obtenido de <http://www.casaley.com.mx/index.php/nuestra-organización/responsabilidad-social>
- Ley, C. (2019). *casaLey*. Obtenido de <http://www.caasaley.com.mx/index.php/nuestra-organizacion.html>
- Llamas, J. M. (2006). *Estructura Científica de la venta*. México: Limusa.
- Llamas, J. M. (19 de junio de 2007). *Apuntes históricos del comercio* . Obtenido de Asociación nacional de tiendas de autoservicio: [www.antad.com.mx](http://www.antad.com.mx)
- López, M. (2006). *Sustentabilidad y desarrollo sustentable*. México: IPN.

- 
- 
- Madero, S. M., & Zàrate, I. A. (2016). La Sustententabilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios . *Cuadernos de la Administraciòn* , 7 -19.
- Marketing. (24 de Dic. de 2018). *Historia de Bodega Aurrera*. Obtenido de <https://www.marketing4food.com/marketing4food/bodega-aurrera-su-historia-y-trayectoria-dentro-de-la-industria/>
- Martínez, J. (2005). *Desarrollo turístico y sustentabilidad. el caso de México*. México: Universidad del Caribe.
- McMahon, R. (2006). *The Environmental Protection Agency: structuring motivation in a green bureaucracy: the conflict between regulatory stle and cultural identiy*. Great Britain: Sussex Academic Press.
- Miller, G. T. (2007). *Ciencia ambiental. Desarrollo sostenible. Un enfoque integral*., México: Octava edición. Ed. Thomson. .
- Mis, S. (2017). *La importancia del egresado en sistemas comerciales en la gestión de Bodega Aurrera*. Obtenido de <http://rasisbi.uqroo.mx/bitstream/handle/20.500.12249/1860/HD9320.2017-1860.pdf?sequence=3>
- Monta Miranda, R. (2 de junio de 2018). Obtenido de <https://clubdeltrade.com/blog/que-es-planograma/#:~:text=Planograma%20es%20el%20dise%C3%B1o%20gr%C3%A1fico,surtido%20o%20gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADa.&text=Como%20afirma%20Cristina%20Lopes%2C%20en,ser%20estimulado%20con%20el%20minorista>.
- Montaño, M. (2019). *LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL, CASO DE ESTUDIO BODEGA AURRERA*. Nayarit: Universidad Autónoma de Nayarit.
- munch , I., & Angeles, E. (1990). *Metodos y Tecnicas de Investigacion*. Mexico: Trillas.
- Muñoz, M. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la empresa: impactos sobre la movilidad sostenible*. Obtenido de [http://ciencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8\\_RSC%20y%20movilidad%20soste](http://ciencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8_RSC%20y%20movilidad%20soste)
- 
-

- 
- 
- Naredo, J. (1996). *Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible*. Madrid: Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.
- NETO. (2021). *Tiendas NETO*. Obtenido de <https://tiendasneto.com.mx/nosotros>
- Neto. (2022). *Nuestra Historia*. Obtenido de <https://tiendasneto.com.mx/nosotros>
- Olcese, A., Rodríguez Angel, M., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid : McGraw-Hill.
- ONU. (16 de Junio de 1972). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano.
- ONU, C. (1982). *Nuestro futuro común. Informe Brundtlan*. ONU.
- Organización Soriana. (31 de Diciembre de 2014). *ORGANIZACIÓN SORIANA, S. A. B. DE C. V.* Obtenido de [https://www.organizacionsoriana.com/pdf/reportes/2014\\_04\\_24\\_Reporte\\_Anual\\_2014\\_CNBV.pdf](https://www.organizacionsoriana.com/pdf/reportes/2014_04_24_Reporte_Anual_2014_CNBV.pdf)
- Organización. (2017). *Perfil corporativo*. Obtenido de <https://www.organizacionsoriana.com/pdf/RIsept2017.pdf>
- Pau Cos, J., & De Navascues, R. (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Plan verde CD. (01 de Junio de 2011). *Origen del concepto de sustentabilidad*. Obtenido de <http://www.planverde.cdmx.gob.mx/ecomundo/69-miscelanea/500-origen-del-concepto-de-sustentabilidad.html>
- Porrás, J. (2009). Desarrollo Sustentable y Políticas Ambientales en México: Un análisis del aire y agua. México, (Doctorado en ciencias económicas), Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Economía.
- Portales, L., De la Torre, C., Ruelas, G., & Pérez, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial pentadimensional: Aproximación Teórica. *Administración y organizaciones* 12(23), 113-129.

- 
- 
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View". *California Management Review*, 45 (1), 5-28.
- Procuraduría Federal del Consumidor. (18 de Enero de 2013). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-de-tiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state=published>
- Ribó, Á. (2008). *Diseños sostenibles, compromiso con el ambiente*. Obtenido de Revista Énfasis Packaging: <http://www.packaging.enfasis.com/notas/9596>
- Roberto, P. (1998). La ética de la sustentabilidad y la formación de políticas de desarrollo. *Ambiente & Sociedad*, 5-24.
- Rosas, A. M. (24 de Mayo de 2004). El Comercio de autoservicio. *La Jornada* .
- Salinas, G. (2021). *Tiendas Neto* . Obtenido de <https://www.gruposalinas.com/es/empresas/tiendas-neto>
- SECTUR. (2008). *Programa de Turismo sustentable México*. México: Gobierno Federal.
- Slater, R. (2017). La cultura de Wal-Mart. La historia de una nueva generación de líderes que convirtió el legado de Sam Walton en la compañía número 1 del mundo. *Estudios sociales* , 196-203.
- Soriana. (2018). *Formatos de negocio* . Obtenido de <http://www.mercadosoriana.com/site/default.aspx?p=9739>
- Soriana. (2019). *Responsabilizada Corporativa* . Obtenido de [https://www.organizacionsoriana.com/responsabilidad\\_corporativa.html](https://www.organizacionsoriana.com/responsabilidad_corporativa.html)
- Soriana. (2020). Informe Anual. 12-13.
- Soriana. (2021). *Organización Soriana* . Obtenido de <http://proveedor.soriana.com/Net/default.aspx>
- Soriana, C. (2018). *Clientes* . Obtenido de <https://www.organizacionsoriana.com/clientes.html>
- 
-

- 
- 
- Soriana, O. (31 de Dic. de 2016). *Grupo BMV*. Obtenido de [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_747992\\_2016\\_1.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_747992_2016_1.pdf)
- Soriana, O. (2017). *Informe de Responsabilidad social Y sostenibilidad*. Mèxico.
- Soriana, T. (2018). *Nuestra Historia* . Obtenido de <http://www.mercadosoriana.com/site/default.aspx?p=2946>
- Soriana, T. (2022). *Misiòn y visiòn*. Obtenido de [https://www.organizacionsoriana.com/mision\\_vision\\_valores.html](https://www.organizacionsoriana.com/mision_vision_valores.html)
- Swarr, T. (2014). *Vibrant Communities and Sustainable Value Chains: A Life Cycle Management Capability Framework for Business*. UNEP-SETAC.
- Tejada López, A. (26 de Mayo de 2015). “*LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE*”. Obtenido de Emprendices : <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-desarrollo-sustentable/>
- Tejero, J. J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC.
- Thomson, A. (2009). *Costco Wholesale Corporation: Mission, Business Model, and Strategy*. New York: MacGraw Hill Case Studies.
- Tienda de descuento Arteli. (2022). *Historia* . Obtenido de <https://www.arteli.com.mx/historia/>
- Torres. (2010). Dimensión societal del desarrollo sostenible: Una obligación de todo tipo de organizaciones . *Visiòn Gerencial*, 166-178.
- Vèlez, O. (2010). *Desarrollo Sustentable y Sociedad Civil. Ciencia y Desarrollo. Conacyt. Vol. 36* . Obtenido de <http://www.cyd.conacyt.gob.mx/244/Articulos/DesarrolloSustentable/DesarrolloSustentable.html>
- Wal-Mart. (2011). *Responsabilidad social y desarrollo sustentable*. Mèxico.
- Walmart. (1 de Junio de 2021). *Gobierno Corporativo*. Obtenido de Walmart Corporate: <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo>

---

---

Walmart. (2019). *Informe Financiero y de responsabilidad corporativa* . Mèxico.

Weinmann, K. (2011). *What Costco CEO James Sinegal Can Teach You About Management*.

Obtenido de <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/what-costco-ceo-james-sinegal-can-teach-you-about-management/>

Yepes, G., Hernández , L., Franco , L., Camacho, M., Cubillos, M., Rodríguez, M., & Cruz, J. ( 2015). Estado de la RSE en Colombia. *Serie Avances de entorno de los negocios*. No. 20, 7-45.

Zadek, S. (2005). *El camino hacia la responsabilidad corporativa*. Harvard Business Review América Latina .

---

---

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El objetivo de este cuestionario es recabar información respecto a la sustentabilidad en la Tienda soriana S.A de C.V. Sucursal 467 Tuxpan.

Es importante señalar que la información que proporcione será considerada estrictamente confidencial. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por ello le pedimos que señale lo que piensa con toda sinceridad ya que en función de ello se estará en condiciones de obtener resultados objetivos.

### Sustentabilidad de Tienda Soriana Sucursal 467 Tuxpan Veracruz

El objetivo consistió en Analizar la sustentabilidad de Tienda Soria S.A. de C.V. sucursal 467 de Tuxpan, Veracruz, con base en las tres dimensiones de sustentabilidad del modelo de los tres pilares de Escobedo y Andrade 2009, para identificar las prácticas sustentables.

 delacruzmedinadayubicela3c@gmail.com (no compartidos) 

[Cambiar de cuenta](#)

**\*Obligatorio**

¿Qué es la sustentabilidad para ti? \*

Es aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras

Son aquellas estrategias, como acuerdos y planes para la preservación del medio ambiente con el que se pretende lograr un mejor desarrollo social y económico, mediante la explotación moderada de los recursos

---

---

¿conoces los pilares de la sustentabilidad?

- Si
- No

¿consideras a soriana una tienda sustentable?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Cuál de estas acciones toma la empresa para ser más sustentable en el ámbito ambiental?

- Reducción, reutilización y reciclaje de materiales.
- Minimización de los impactos de la organización en los sistemas naturales.
- Recipientes adecuados para tirar basura

¿Cuáles son las practicas o programas de tienda soriana en el ámbito social? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Están relacionados la dimensión ambiental y social?

- si
- No

¿Cuál de estas practicas utiliza tienda soriana para ser mas sustentables en la economía? \*

- Cobertura de los compromisos sociales de la empresa
- Relación con inversionistas, proveedores y clientes
- La cadena comercial es de apoyo para la economía del Estado

¿Se relacionan las tres dimensiones de la sustentabilidad en Tienda Soriana?

- si
- No