

## AUGE Y OCASO DEL COMERCIO MINORISTA. LA TRAYECTORIA DE COMERCIAL VH EN SONORA

Carmen Bocanegra Gastelum<sup>1</sup>  
Miguel Ángel Vázquez Ruiz<sup>2</sup>

### RESUMEN.

Una de las características históricas de la economía sonorenses, es que el comercio minorista se desarrolló simultáneamente con las actividades agrícolas, mineras, ganaderas y pesqueras. En ese proceso nacieron empresas y empresarios, que acompañaron el desarrollo de la economía estatal, basadas en una trayectoria marcada por el inicio, crecimiento, hasta llegar a cierto auge, para comenzar a declinar hasta prácticamente desaparecer del mercado. Uno de esos casos es la empresa de comercio minorista, Valenzuela Hermanos, conocida como VH, cuyos orígenes se remiten a la década de los sesenta del siglo pasado.

En el presente trabajo se examinan los primeros pasos de esta empresa emblemática de toda una época de la economía y la sociedad sonorenses, como lo fue VH, su crecimiento y diversificación geográfica, su periodo de bonanza, hasta empezar el decaimiento que culminó con su salida del mercado, en un itinerario histórico que teóricamente transcurrió en cuatro etapas: *innovación, desarrollo, madurez y declive*.

Las razones de su desaparición se asocian a la imposibilidad de hacer frente a las competidoras del mismo giro comercial, propias de las economías modernas, en un ambiente interno de conflictos familiares que no pudieron ser superados.

**Palabras clave:** Comercio minorista, centros comerciales, V.H. trayectoria, auge, ocaso.

---

<sup>1</sup> Profesora - investigadora del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora.  
E - mail: cboca@pitic.uson.mx

<sup>2</sup> Profesor - investigador del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora.  
E - mail: mvazquez@pitic.uson

**ABSTRACT.**

One of the historical characteristics of the sonorensis economy, is that the retail commerce it was developed at the same time as agricultural, mining, cattle and fishing activities. In this process arose companies and industrialists, who accompanied the development by the state economy, with base to a trajectory marked by the beginning, the growth until arriving at certain splendor, until falling in the decline and practically disappear of the market. One of the cases it's the companies of retail commerce, Valenzuela Hermanos, well-know like V.H, whose origins send to the sixties of the past century.

In this present work are investigated the first passages of a company time of the economy and the sonorensis society, like was it V.H, his growth and geographic diversification, his period of bonanza, until beginning the decay that culminated with its disappearance of the market, in an historical itinerary that theoretically passes in four stages: innovation, development, maturity and declivity.

The reasons of their disappearance are associated with the impossibility of doing face up to the competitors of the same commercial surroundings, own of the modern economies, in an ambient intern of familiar conflicts that could not be surpassed.

**Keywords:** Trade retail, malls, trajectory, V.H., splendor, sunset.

**Clasificación JEL:** M13, M14.

**INTRODUCCIÓN.**

En los años setenta del siglo pasado, la actividad comercial en México registró transformaciones sustanciales que definieron una nueva etapa en el comercio minorista, al presentar nuevas estrategias para halagar al consumidor, como son la apertura de tiendas de autoservicio para ofrece bienes de consumo básico, en diversos departamentos del mismo establecimiento comercial.<sup>3</sup> Como parte de estos cambios surgieron los centros

---

<sup>3</sup> Estos departamentos son de enseres domésticos, papelería, línea blanca, electrónicos, salchichonería, panadería, frutería, carnes y mariscos, abarrotes, vinos y licores, ropa para dama, bebes, niños, niñas y caballeros, entre otros.

comerciales, es decir, establecimientos minoristas de grandes dimensiones (hipermercados o megamercados) propiedad de una cadena comercial, rodeados de locales comerciales micro o pequeños, donde el cliente puede satisfacer necesidades que van desde el consumo de comida rápida, hasta la realización de un trámite bancario. Dicha forma de organización del comercio minorista, nace con la finalidad de proporcionar al consumidor la mayor variedad de servicios y productos de diferentes marcas y presentaciones en una misma unidad comercial. Estas formas innovadoras de ofrecer mercancías, con estrategias publicitarias imaginativas, empezó a revolucionar el comercio interno en México.

La historia comercial de Sonora, de la misma manera que la del país, registró cambios sustanciales desde la década de los setenta del pasado siglo XX. De igual manera hicieron su aparición los centros comerciales, rompiendo con las viejas y tradicionales formas de compra – venta practicada hasta entonces en la región. Entre las transformaciones de esta época se encuentran también, el autoservicio, con anaqueles donde el consumidor podía escoger diferentes marcas y presentaciones de un mismo artículo y realizar el pago rápido en las llamadas cajas registradoras. Asimismo se avanzó en la construcción de una amplia infraestructura dentro, pero también fuera del local comercial, con cajones para estacionamiento de automóviles.

Otro elemento distintivo del comercio de aquellos años, es que en un mismo establecimiento se abastecía tanto el consumo personal como el productivo, satisfaciendo la demanda al menudeo y al mayoreo. Esto que en la actualidad se puede ver como lugares comunes, en su momento fueron cambios significativos en la manera de operar del comercio minorista.

A partir de los setenta, esta estructura de operación para el mayorista y el minorista en un mismo establecimiento, desaparece con los centros comerciales y supermercados, que habrán de avocarse exclusivamente a satisfacer la demanda de bienes de consumo personal al menudeo. El mayorista se separa totalmente y se dedica a la compra en grandes cantidades para comercializarlas tantos a los detallistas de las ciudades, como a los de las zonas rurales.

Estas transformaciones en el comercio interno fueron determinando una nueva forma de la actividad, tanto a nivel nacional como en Sonora. En la capital sonorenses, Hermosillo, esos cambios los registró una de las familias oriundas de este estado, los Hermanos Valenzuela, en su primer centro comercial denominado, *Comercial VH*, con el cual transformaron la dinámica comercial minorista hasta entonces practicada en la entidad. Su crecimiento llegó a monopolizar el comercio minorista de Sonora

hasta finales de los años ochenta, cuando su liderazgo se vio afectado por las innovaciones introducidas por empresas del mismo giro provenientes del extranjero y de otros estados del país, hasta verse totalmente eliminada del mercado local en la primera década del siglo XXI.

El objetivo del presente artículo es analizar los orígenes y trayectoria hacia el auge y el ocaso, de una de las empresas del giro comercial minorista más importantes en la historia del comercio al detalle en el estado de Sonora, como lo fue V.H.

El artículo se compone de varios apartados. En el primero se construye una breve referencia teórica para estudiar la evolución o desarrollo de empresas comerciales de perfil minorista. En la segunda, correspondiente al apartado de antecedentes, se detallan los orígenes en la década de los sesenta del siglo pasado. En la tercera se aborda su localización y modalidades competitivas adoptadas en los setenta y ochenta del siglo XX, su época de oro, así como su trayectoria hacia la bancarrota, la cual se empieza a manifestar en los noventa, culminando en la primera década del siglo XXI, con el cierre de la empresa. Finalmente, se consideran las conclusiones y la bibliografía utilizada en el artículo.

## **ELEMENTOS TEÓRICOS PARA ENTENDER LOS CAMBIOS EN EL COMERCIO MINORISTA.**

El estudio de la empresa VH se aborda bajo la visión de dos perspectivas teóricas conceptuales que se complementan entre sí: a través de la disciplina de la Historia, particularmente de la historia de la empresa, describiendo su estructura, estrategias de competencia y de mercadotecnia, relaciones laborales y sistemas administrativos y organizacionales; y por otro lado, desde el factor teórico de su evolución, según el ciclo de vida del establecimiento comercial, con la finalidad de obtener un conocimiento más certero de su trayectoria como empresa. Ambos aspectos se complementan.

Es importante destacar que el nacimiento y auge de la empresa VH se da en el periodo de expansión de la producción en masa y el mercado masivo. Contexto socioeconómico que enmarca su evolución y estructura una nueva etapa económica en el estado de Sonora, donde se incluye el comercio minorista

Mantenerse en el mercado por varias décadas, fue producto de las capacidades y habilidades de sus propietarios para desplegar transformaciones estratégicas en la estructura y funcionamiento de la empresa a pesar de los fuertes embates competitivos de sus homologas. No obstante,

todas las mutaciones realizadas por el grupo corporativo VH, salió del mercado sonoreño por problemas familiares, que complicaron su operatividad administrativa y financiera con sus proveedores. Por esta razón también es importante dar cuenta de la historiografía familiar, así sea de manera muy breve.

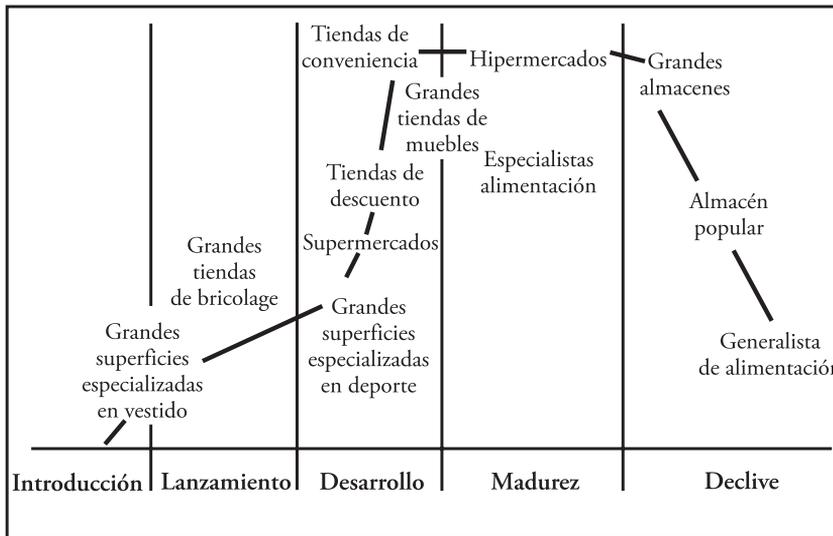
Algunas de las teorías que pueden explicar de alguna manera el desarrollo de la empresa VH, son las concepciones cíclicas, las cuales registran los cambios en las formas comerciales de manera oscilatoria. Entre otras se encuentran la *Teoría de la rueda del comercio detallista* (1958), *la del ciclo de vida* (1976) y *la del acordeón* (1966), por mencionar a las más recurrentes, por ser las más completas, aún cuando presentan algunas deficiencias.

La primera teoría denominada, *La rueda del comercio detallista*, fue propuesta por McNair en 1958 y trabajada posteriormente por Hollander en 1960. Esta teoría incorpora las aportaciones del economista estadounidense de origen austriaco, Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950), relativas a la “destrucción creadora”, que sustenta que la competencia debe de apoyarse en innovaciones que destruyan a las anteriores y generan nuevos productos y servicios. Esta teoría se caracteriza porque en los nuevos formatos comerciales el objetivo primario es la obtención de costos y precios menores, manejando una infraestructura con bajos costos y beneficios temporales, también menores.

*La teoría del acordeón* explica los cambios graduales que registran los establecimientos comerciales a partir de un movimiento cíclico que va de la generalidad a la especialidad (Hollander, 1966; Sainz de Vicuña, 1966 y Gill y Mollá, 1993). Así una nueva unidad comercial empieza con incrementar sus líneas de mercancías, para posteriormente, impulsar la especialización, profundizando el surtido de los productos al mismo tiempo que estrecha las líneas.

La tercera de las teorías mencionadas, aportan asimismo, un bagaje conceptual de suma utilidad para la explicación del desarrollo de los comercios minoristas, y en especial al objeto de estudio de este trabajo. La teoría del ciclo de vida del comercio minorista, se basa en las aportaciones de Davidson, Bates y Bass, publicadas en 1976, para entender el ciclo de vida del producto. En dicho planteamiento teórico, la vida del comercio debe cumplir cuatro etapas claramente definidas: *Innovación*, *Desarrollo*, *Madurez* y *Declive*. En el siguiente diagrama se presenta un resumen de lo anterior.

### Diagrama1. Tendencias actuales en los ciclos económicos de vida de las formas comerciales minoristas.



Fuente: Casares y Rebollo (1996).

La primera fase, de lanzamiento e *Innovación* del proceso evolutivo se caracteriza, como su nombre lo indica, por introducir innovaciones en varios aspectos del comercio: ofrecimiento de precios bajos, mayor diversidad de productos, facilidad en la compra, localización, u otra ventaja que puede llegar a ser competitiva por el uso de tecnología en la operatividad de la tienda, como es el caso del comercio electrónico.

Esta teoría indica las fases más lógicas por las que suele transitar el proceso de desarrollo de las tiendas detallistas, como debe ser en general la evolución previsible del negocio comercial. La expansión como es de esperarse debe ser parte de las etapas iniciales, las mejoras en los procesos administrativos y los métodos de gestión se fortalecen en la madurez, así como la adaptación y la reformulación de las estrategias deben ser esenciales en la etapa final, para reiniciar el ciclo en el mejor de los casos, o desaparecer del mercado definitivamente, dando paso a las nuevas empresas comerciales.

Otros conceptos importantes de precisar son los siguientes. Por un lado, la acepción de comercio minorista o al detalle: "...se entiende al detallista como el comerciante que vende al por menor. El comercio al por menor o detallista, como la compra de mercancías en grandes canti-

dades, para su reventa en pequeñas cantidades a los consumidores finales de manera directa” (XII Censo Comercial, 2000:7). Por otro lado, el concepto de ventaja competitiva, que para Porter significa: “La capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad y costos que sus rivales” (1980: 44). Entendiendo que detrás de los precios y calidad de los productos, subyacen las estrategias competitivas y a su vez las innovaciones, las cuales permiten generar la ventaja competitiva, que se refleja en reducción de costos operativos en la organización, aumento en la calidad y disminución en los precios de los productos.

## TRAYECTORIA EMPRESARIAL DE COMERCIAL VH.

Su origen se remonta a principios del siglo XX con Federico Valenzuela Galindo como el progenitor de la dinastía. En esa época los buscadores de “pepitas de oro” en la sierra de Sonora, las intercambiaban por bienes de consumo personal o productivo, contexto en el cual Federico Valenzuela, abrió su primer establecimiento comercial, una tienda de abarrotes, en Sahuaripa, Sonora. En ésta se ofrecía mercancía al mayoreo y menudeo, como era la costumbre en esos años.

Posteriormente, a principios de la década de los sesenta, para ser exactos en 1963, ya con residencia en Hermosillo, los hermanos Valenzuela inauguraron la empresa comercial de autoservicio denominada, *Mercados del Noroeste, S. A.*, conocida en el marketing de la época como *Mínimax*. Misma que tiempo después se cambió el nombre al de *Maxim*.

Tres años después, en 1966, los hermanos constituidos en grupo económico familiar, inauguraron el negocio cuya razón social era, *Servicios Alimenticios de Hermosillo, S. A.*, conocido comercialmente como *La Canasta*.

Años más adelante los hermanos Valenzuela continuaban con el negocio de comprar para vender, integrando sus establecimientos en un solo mercado. En 1971 ambas firmas se unieron para dar lugar al surgimiento de la denominación social *Comercial VH, S.A. de C. V.*<sup>4</sup> Éste fue el primer centro comercial en el estado con las características del gran comercio: área destinada especialmente para la venta, diversidad de pro-

---

<sup>4</sup> En ese mismo año, se crearon 2 supermercados VH en Hermosillo: *VH Pitic* –que anteriormente se conocía como *Maxim*- y *VH Seguro*. Dos meses después, en noviembre de ese mismo año, la cadena inauguró su primer gran centro comercial al que llamó: *VH Centro Hermosillo*, surgiendo así el grupo, *Comercial VH*.

ductos por departamento y estacionamiento para los clientes. Además se ubicaban alrededor de la superficie de la unidad de VH, locales comerciales ofreciendo mercancías y servicios adicionales en una superficie mayor a los 6 mil metros cuadrados. Fue el primer establecimiento comercial en Hermosillo que empleó 300 trabajadores, convirtiéndose en la cadena más grande del noroeste del país (El Sonorense, 25 de septiembre y 5 de noviembre de 1971). En 1974 comenzó la expansión de unidades por territorio sonorense, inaugurando la primera tienda en la ciudad de Nogales, en un área de 4,000 metros cuadrados.

Estos avances de la cadena comercial estaban dirigidos principalmente hacia el consumidor de recursos medios y altos. Por ello cuando se introduce Casa Ley en Sonora en 1978, de origen sinaloense, se propuso promover su mercancía al cliente de ingresos bajos, que buscaba tener acceso a establecimientos comerciales modernos.

Las tiendas VH empezaron a expandirse primero por Sonora y posteriormente se trasladaron a otras entidades. En Sinaloa su primer centro comercial se ubicó en Guasave en 1977, donde en virtud de que aún no había ingresado la cadena regional Ley, VH acaparó la preferencia del consumidor.

Con base económica en la expansión de los establecimientos comerciales y la creación de otras empresas como servicios inmobiliarios, sociedades mercantiles, campos agrícolas, ranchos y fincas, propiedad de los hermanos Valenzuela, al iniciar los ochenta la empresa cambió el nombre al de *Grupo Corporativo Valenzuela Hermanos*. La década, de los ochenta fue de crecimiento de las actividades del *corporativo*, al grado que se puede afirmar que fue su época de oro. En 1982 extienden sus actividades al ámbito de la salud, al crear la primera Farmacia VH, transformándose en la primera cadena minorista a nivel nacional, en contar con una farmacia integrada a un centro comercial.

De 1990 a 1992 la cadena de tiendas se integraba de 20 comercios minoristas y 12 farmacias VH. El siguiente año, 1993, el Grupo registró un importante acontecimiento, al adquirir 12 tiendas de su homólogo Zarci, localizadas en distintos municipios de Sonora y Sinaloa: Guaymas, Ciudad Obregón, Huatabampo, Navojoa y Agua Prieta de la primera entidad y Guasave, de la segunda. Además, en Guaymas, su primer Centro de Distribución para garantizar el abasto de toda la cadena.

Los noventa fueron años de innovaciones para ser competitivos en un mercado nuevo que cobijaba a empresas comerciales recién llegadas a la entidad como Wal Mart, Soriana y Carrefour. Sin embargo la expansión de sus unidades era lenta comparada con sus similares. En los 5 años

que transcurrieron de 1990 a 1995, sólo inauguraron 5 establecimientos, uno por año, en Sonora, muy por debajo de la expansión de Wal Mart y Soriana, que abrían entre 10 y 12 unidades anuales en el país. De las tiendas VH, sólo 2 fueron centros comerciales y 3 superficies destinadas a supermercados,<sup>5</sup> ello representaba un total de 33 tiendas VH de diferentes formatos ubicadas entre los estados de Sonora y Sinaloa. Mientras que Wal Mart, poseía en 1995, 256 unidades y Casa Ley, 70; instaladas en diversos estados de la república mexicana (El Financiero, 25 de enero de 1995, El Imparcial, 7 de marzo de 1995). La hora de enfrentar la gran competencia para VH había llegado.

En 1996, el aumento de unidades continuó con un nuevo concepto de tienda mediana de autoservicio, denominado *Super Val*. Estrategia totalmente nueva en la dinámica del comercio hasta entonces practicado por el *corporativo* se caracteriza por ser establecimientos pequeños con artículos de muy rápida rotación como perecederos, alimentos básicos y mercancías en general.

Es importante destacar que de las unidades comerciales VH abiertas por primera vez en los noventa, sólo una se dirigió hacia la población de recursos económicos altos, segmento de población estratégico en las décadas anteriores por la cadena. Las 4 restantes se ubicaron en zonas de la ciudad de Hermosillo, rodeadas de colonias particularmente “populares”. Ante el abandono de la comunidad de ingresos medios y altos la cadena tuvo que cambiar sus estrategias de mercadeo y dirigirse a la población de recursos limitados, con establecimientos donde se comercializan mercancías de bajo poder adquisitivo, menor calidad y de muy rápida rotación como los alimentos perecederos y no perecederos.

Sin lugar a dudas, la década de los ochenta fue la de mayor progresión para la cadena de comercios VH. A pesar de su posición de dominio en el mercado sonorenses durante casi 3 décadas, de los sesenta a los ochenta, no lo pudieron sostener con la llegada del gran comercio nacional e internacional en los noventa. Ni siquiera contra su competidor más cercano, la cadena minorista, Casa Ley, que fue de los primeros comercios en competir con instalaciones, infraestructura similar y políticas de venta similares.

El mercado cautivo por VH alcanzó hasta el 90 por ciento del mercado estatal, en su época de oro, es decir, prácticamente hasta los años

---

<sup>5</sup> “VH Satélite” y “VH Matamoros”, supermercados inaugurados en 1990. “VH Bachoco”, inició operaciones en el formato de supermercados en 1994 y “VH Central Camionera” y “VH Plaza Sur”, ambos grandes comercios inaugurados en 1995, como centros comerciales.

ochenta. A finales de los noventa descendió hasta el 80 por ciento en el abastecimiento del consumo al detalle de la entidad, manteniendo con mucha dificultad solo el 20 por ciento restantes (El Imparcial, 15 de mayo de 1997). Si embargo en estos 10 años, compra 12 tiendas del grupo Zarci, inaugura dos más en Hermosillo, aunadas a la estrategia expansiva del establecimiento mediano.

En 2007 mantenía su presencia en las principales ciudades de Sonora y norte de Sinaloa. La organización VH llegó a contar en ese año con 23 tiendas VH y 32 Súper Val, haciendo un total de 55 unidades comerciales, así como 2 centros de distribución y 100 farmacias VH, ubicadas en 17 localidades de Sonora y Sinaloa, con una generación de poco más de 5 000 empleos ( <http://www.tonygviera@expreso.com.mx> 25/02/2009).

A inicios del siglo XXI Comercial VH, se encontraba en una etapa de recomposición y acoplamiento a las nuevas condiciones que marcaba el mercado estatal, bajo los lineamientos del gran comercio nacional, internacional y global.

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE VH.**

Durante la trayectoria de expansión de las unidades comerciales de VH, éstas se ubicaron principalmente en la zona costera de la entidad. Así, las localidades más recorridas fueron Hermosillo y Ciudad Obregón.

Esto ha sido semejante en la itinerario de las organizaciones Ley, Soriana y Wal Mart, que se establecieron por primera vez en Hermosillo, desplazándose después a Ciudad Obregón, por ser las localidades económicamente más productivas de Sonora.

Ante esta circunstancia, VH vio invadido su mercado cautivo por establecimientos del grupo moderno en los formatos de hipermercados<sup>6</sup> – comercios con área de ventas entre 4 500 y 10 000 metros cuadrados- y megamercados –con una superficie de ventas mayor a los 10 000 metros cuadrados- esencialmente por las cadenas nacionales ya referidas. Aun cuando VH poseía en su mayoría establecimientos con particularidades de supermercado, -de 500 a 4,500 metros cuadrados en área de ventas- formaba parte importante del espacio destinado a la actividad comercial en Sonora, donde ocupaba la segunda posición con el 28 por ciento, después de Casa Ley en el porcentaje de superficie destinada a las ventas exclusivamente.

---

<sup>6</sup> Para más detalles sobre los formatos de los establecimientos comerciales consultar; Bocanegra Gastelum, (2008).

Entre los supermercados, VH operaba 27 unidades que representaban el 80 por ciento de sus establecimientos (cuadro 1). La mayoría de los supermercados VH, tenían un área en promedio de 2 mil metros cuadrados. Su más cercano competidor en este nicho comercial son las tiendas Ley, que conservaban 39 unidades de este formato.

De los hipermercados, VH contaba con 7 tiendas, mientras que Ley manejaba 39 y Wal Mart, 3. Del formato de megamercado que es el más grande en área de ventas y que ofrecen toda la línea de artículos, más de 90 000, VH no poseía ninguno; Casa Ley participaba con 6, en una superficie de ventas de 64 mil 963 metros cuadrados; Soriana, también con 6, que en conjunto representaban 66 mil 448 metros y por último, Wal Mart que contabilizaba 24 unidades, lo que significa, 313 mil 324 metros cuadrados de espacio cautivo por estas empresas.

Todos los establecimientos se encontraban ubicados en distintas localidades de la república mexicana incluyendo, Sonora. Valenzuela Hermanos, como ya se mencionó no manejaba entre sus unidades de venta al detalle este último formato de megamercados, por lo tanto, no contaba con las mismas condiciones para ser competitivo en gran escala.

Ante esta situación de competencia de los grandes establecimientos comerciales, y de la preferencia del consumidor sonorense por éstos, VH decidió aplicar una nueva estrategia de venta al detalle para recuperar el espacio comercial perdido tanto en Sonora, como en el norte de Sinaloa: la adquisición de la mercancía en asociación con otras cadenas regionales con las que además controlaba una marca propia de productos “Mi Marca”.

**Cuadro 1**  
**Establecimientos de Comercial V.H. por formato en 2001.**

Formato	Establecimientos	%	Piso de venta m <sup>2</sup>	%
Hipermercado	7	20	40,080	41
Megamercado	0	-	0	-
Supermercado	27	80	58,170	59
Total	34	100	98,250	100

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio 2001, ANTAD.

Las medidas que adoptó con la nueva estrategia se aplicaron de la siguiente manera: 1) reducción de costos de proveeduría organizándose en la compra a proveedores en asociación con *Futurama* de Chihuahua; *Merco* de Monclova; *Arteli* de Tampico y *San Francisco de Asís de Yucatán*.<sup>7</sup> Entre

<sup>7</sup> Esta asociación de cinco cadenas comerciales regionales se agruparon en una sociedad integradora en 1995. Entre las operaciones que realizan conjuntamente esta la compra de mercancía directamente al industrial y la promoción de una marca propia “Mi marca”, en la que expenden poco más de 100 productos (El Imparcial, 16 de mayo de 1977).

estas empresas se establecían intercambios de información operativa, desarrollo de programas de capacitación y negociaciones de compra. Además de la adquisición de seguros en grupo y del compartimiento y aplicación de tecnología; 2) nuevos planes de venta bajo el esquema de pequeñas tiendas de entre 1000 y 1700 metros cuadrados de construcción. Estos establecimientos cambiaron los colores característicos de los VH, y su apelativo por *Super Val*. A pesar de la dimensión austera, la tienda se organizaba por departamentos de panadería, tortillería, farmacia, perecederos, abarrotes y perfumería. La idea central de este nuevo modelo, que se encuentra entre la tienda de conveniencia y el supermercado, estriba en la frecuencia con que el consumidor asiste al establecimiento por sus precios bajos y por la mercancía de ocasión y no propiamente por el volumen de las compras.

Los establecimientos medianos observan medidas entre los 2 mil y 3 mil metros cuadrados. Las tiendas grandes comprenden entre 5 mil y 6 mil metros cuadrados (El Imparcial, 16 de mayo de 1997).

Las primeras alianzas que pactó VH a principios de los noventa, fue con la cadena comercial *Zarci de Zaragoza*, de quien adquirió la mayoría de los derechos de operación. Estos se localizaban en la zona costera del estado (El Imparcial, 23 de mayo de 1993). Asimismo, para elevar su volumen de ventas y diversificar sus mercancías logró alianzas con empresas homologas del extranjero. Para ello establecieron un acuerdo con la italiana *Capital Alliance*, quien se encargaba de contactarlos con posibles inversionistas de otras partes del mundo que estuvieran interesados en invertir en los establecimientos VH (Primera Plana, 16 de junio de 1998). La empresa también realizó convenios con empresas como la IBM, con la cual se invirtieron 4 millones de dólares en equipo de cómputo en punto de venta.

En suma, es de destacarse que la empresa estaba en la sintonía de las políticas internacionales para mejorar los niveles de competitividad, logrando alianzas estratégicas con otras firmas del país y el extranjero.

### **El uso de tecnología como ventaja competitiva.**

La estrategia de adquisición tecnológica fue una de las más importantes innovaciones de la empresa, comenzando por introducir el código de barras acompañado del lector óptico, con lo cual se relacionaban precios, productos, volumen de venta y atención al cliente más rápida. Rapidez en las operaciones, control de los inventarios y en los errores de marcaje, son algunas de las nuevas ventajas que introducía la empresa. Este instrumental lo aplicó desde 1997.

Al mismo tiempo, el uso de la tecnología permitía disponer de los volúmenes necesarios de mercancías para satisfacer la demanda de la tienda sin saturar los inventarios. Así, se controlaba cada pieza vendida que era retirada o devuelta a inventarios. Con ello se obtenía además de lo anterior, la orden de compra al proveedor local correspondiente (Revista Somos VH, número 9, abril de 1997).

La cadena también era propietaria de una línea de transporte para el manejo de la mercancía hacia las unidades que la integraban. El centro de distribución era estratégico en la reducción de tiempo para el traslado de las mercancías hacia sus tiendas, con la premisa del *justo a tiempo*, para evitar los inventarios en bodegas o almacenes, así como la reducción en los costos operativos que ello implica.

### **Innovaciones en las estrategias competitivas.**

En la medida en que la competencia en el comercio minorista se fue complicando por la apertura comercial de la década de los noventa, lo cual implicaba enfrentar la competencia de otras empresas, nacionales y globales, VH, introdujo algunas innovaciones en el afán de conservar el mercado que había mantenido por décadas. Ante ese esquema de “guerra” por la obtención de la preferencia del consumidor sonoreNSE, la empresa local se propuso recuperar el mercado que cautivó durante dos décadas. Para ello, las armas que utilizó fueron básicamente las de ofertas temporales, adquisición de tecnología en los puntos de venta, capacitación de personal, estrategias administrativas y promociones de descuento con el esquema de tarjeta del ahorro.<sup>8</sup>

Pero la esencia de las innovaciones estribó, además de los factores mencionados, en la estrategia para la compra de productos a proveedores industriales y en la distribución y control de las mercancías hacia todas las unidades de la cadena.

En este aspecto la cadena se mantenía rezagada ya que no manejaba las condiciones competitivas del mercado, por lo tanto, las rebajas en los productos fueron en algunos casos menores a las empresas homologas

---

<sup>8</sup> Con la tarjeta del ahorro el consumidor disfruta de un descuento permanente en algunos artículos básicos, además de que acumula puntos para la adquisición de productos electrónicos a menores precios. Esta medida también es practicada por Soriana – Hipermart. Otra forma más ha sido la rifa de automóviles, si el monto de compra por el consumidor detallista es superior a los 150 pesos, éste es acreedor a un boleto para participar en la rifa del automóvil. De igual forma, la aplican Soriana y VH. Mientras que Wal Mart y Ley, recurren a las ofertas cotidianas (El Imparcial, 28 de abril de 1998).

que le generaban competencia, como Ley, Soriana y Wal Mart. Estas dos últimas como ya se expresó anteriormente, poseen sus propios canales de distribución, además de su flota de transporte hacia todas las unidades de las respectivas empresas

### **Empleado, sinónimo de colaborador.**

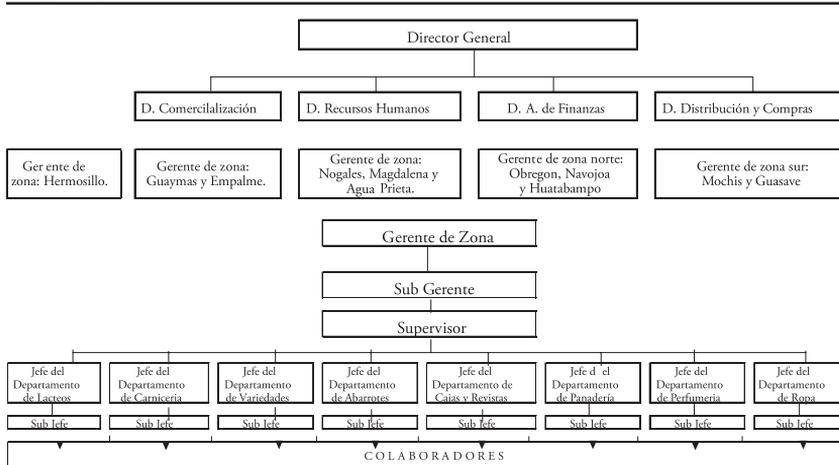
Respecto a los aspectos laborales en el comercio minorista, es importante mencionar que no son la excepción de las demás ramas de la economía. Como es sabido, es en la industria donde mayormente se ha aplicado la flexibilidad laboral, imponiendo la empresa, por encima de cualquier normatividad laboral, sus propias condiciones para el trabajador. En este sentido, las relaciones capital-trabajo, no han sido estudiadas en el comercio, lo cual no significa que la empresa no las aplica. Por el contrario, las formas de flexibilidad laboral, son peculiares en este sector de la economía.

En general, el 2002, los establecimientos VH empleaban entre sus unidades a poco más de 6 mil trabajadores (Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad 2002), a los cuales capacitaban a través de un contrato firmado con empresas homologas de Europa y Canadá (El Financiero, 30 de abril de 1996).

La filosofía laboral de la empresa coincidía con la de Soriana y Wal Mart al promover la idea de considerar al trabajador como un “socio” o “colaborador” donde su opinión y su trabajo son importantes para el desarrollo de la firma.

Otra línea de coincidencia con las cadenas comerciales consiste en promover al trabajador hacia los puestos ejecutivos, escalando desde los niveles ocupacionales más bajos; así como también, el capacitarlos continuamente en el aprendizaje de todos los departamentos, para la movilidad constante del “colaborador” por las diferentes áreas, y así evitar la rotación continua que propicia pérdidas para la empresa. Como se puede observar en el diagrama 1, el “colaborador” es la base de la pirámide organizacional de la empresa, integrándose en “equipos” de trabajo en cada departamento.

**Diagrama 1**  
**Organigrama administrativo de VH.**



Fuente: V.H (2003).

**REFLEXIONES FINALES.**

En este trabajo se analizó el itinerario que comenzó con su fundación en la década de los sesenta del siglo pasado y terminó con su cierre en 2009, de la empresa del comercio minorista más representativo de la historia económica de Sonora: comercial VH.

Como se pudo observar en el desarrollo del artículo, VH tuvo una senda de casi cuatro décadas, en las cuales a través de una serie de cambios en los distintos niveles de su estructura, logró posesionarse del mercado minorista sonorense, expandiendo su presencia no sólo a Sonora, sino a otros estados de la República.

La cadena comercial nacida en los setenta, se introduce y lanza al mercado ofreciendo “rebajas de precios, temporales”, surtido y variedad de productos y agilidad en las compras por medio de las cajas registradoras. La ubicación fue un factor primordial dado que se localizaba en las avenidas principales de la ciudad con vías de acceso rápidas y seguras, además de instalar infraestructura de vanguardia.

La segunda etapa se caracterizó, principalmente, por el rápido crecimiento en las ventas, lo que a su vez incrementó los beneficios que se reinvirtieron en nuevas unidades comerciales, propagando el dominio

sobre el mercado sonoreño del comercio minorista. Esto trae aparejada la expansión geográfica de las unidades de la cadena por las principales ciudades del estado de Sonora y de Sinaloa. Un ejemplo de ello, fue la compra de 12 tiendas del grupo Zarci, en Guaymas, Ciudad Obregón, Huatabampo, Navojoa y Agua Prieta en Sonora, y en Guasave, Sinaloa. Asimismo, se inauguran sucursales en Magdalena de Kino, y ciudad Obregón y un centro comercial más en la ciudad de Hermosillo.

Con ello, en la década de los setenta y ochenta se convirtió en un verdadero monopolio minorista en la región, ampliando vertiginosamente su poder de mercado. Incluso en los noventa el grupo corporativo VH, aplicó nuevas estrategias de participación en el mercado detallista de bienes de consumo personal, como el surgimiento de nuevos establecimientos con un nuevo concepto de tienda mediana de autoservicio, conocidos como Super Val. Conceptualmente, la cadena se encontraba en pleno desarrollo.

En la tercera etapa, ya en los noventa, se registra el proceso de madurez de la empresa detallista, estabilizándose su participación en el mercado, al mismo tiempo que transita hacia un punto crítico por exceso de capacidad y elevación de costos. Mientras esto sucede, el mercado se ve ocupado por nuevas formas de comercio detallista poseedoras de innovaciones que les permite mayor ventaja competitiva. Es decir, una vez alcanzada la madurez, la empresa, entró en un movimiento de desaceleración al disminuir sus ventas, lo cual se relaciona con la aparición de nuevas cadenas comerciales en la localidad como Wal Mart y Soriana, por mencionar a sus homologas más directas.

La etapa de declive, en el actual siglo XXI, se manifiesta por la caída en las ventas y por consecuencia los beneficios, sin que la empresa emprendiera nuevas estrategias para mantenerse en el mercado. Así, el descenso de la empresa minorista se ve reflejado por la caída en la aceptación del consumidor regional, tanto de recursos bajos como medios y altos. La empresa deja de ser competitiva y se abre el paso a las nuevas cadenas comerciales que empiezan a crecer vertiginosamente en la región. Tales son los casos de Ley, Soriana y Walmart. A partir de ahora los referentes del comercio minorista serán otros.

El acontecimiento histórico que llevó a la mortandad de VH, a mediados de 2009, pone en entredicho no sólo las formas de enfrentar la competencia entre empresas locales y otras de mayor envergadura como son las globales, sino también el perfil de los empresarios involucrados, que no pudieron superar los lazos familiares, al entrar en un tiempo de conflictos irreconciliables por el control de la empresa, en aras de formas asocia-

tivas que la mantuvieran en el mercado y terminó por cerrar sus puertas a mediados de 2009, dejando una estela de deudas con sus acreedores y de gentes sin trabajo.

El cierre de VH, no sólo pone fin a la tradición de una empresa y sus empresarios, como las hay en otros estados de la República, sino también a un esfuerzo organizativo que significó desarrollar una estructura económica y ponerla a funcionar atendiendo a las circunstancias y los retos del mercado. Se trata, pues, de un ejemplo de esfuerzo de innovación y posicionamiento en el mercado, que sucumbe, víctima de los embates de la competencia y de una cultura empresarial muy alejada de los atributos que exige la actual época de la globalización.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (AN-TAD), *Directorio 2001*, México, 2007.
- Ballina Ballina, F. Javier de la. “Los modelos de evolución del comercio minorista: análisis para la síntesis”, *Esic-market*, núm.81, julio – septiembre de 1993: 51- 65.
- Bocanegra Gastelum, Carmen. ”Competencia e integración internacional del comercio en Sonora”, en Blanca Lara y Lorenia Velázquez, compiladores, *México y Estados Unidos, en el reto de la interdependencia económica*, Hermosillo, Colegio de economistas de Sonora, A.C., 1997
- Bocanegra Gastelum, Carmen. *El comercio en México y su encuentro con la globalización*, Hermosillo, Sonora, Universidad de Sonora, 2008.
- Burruezo García, Juan Carlos. *Gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito*, México, ESIC, Editorial., 2003.
- Casares Ripol, Javier y Rebollo Arévalo, Alfonso. *Distribución comercial*, Madrid, Editorial Civitas, 1996.
- Casares Ripol, Javier y Rebollo Arévalo, Alfonso, “Distribución comercial. La aceleración del cambio. 1966 – 1991. Veinticinco años de revolución comercial en España”. *Distribución y consumo*, núm. 1, diciembre, 1991.
- El Financiero, 30 de abril de 1996: p.23.
- El Financiero, 25 de enero de 1995: p.37
- El Imparcial, 15 de mayo de 1997: p. 12
- El Imparcial, 16 de mayo de 1997: p. 14.

- El Imparcial, 7 de marzo de 1995: p. 11.
- El Imparcial, 23 de mayo de 1993: p.10
- El Sonorense, 25 de septiembre de 1971: p.14
- El Sonorense, 5 de noviembre de 1971: p.13.
- Davidson, W., Bates, Albert D., y Bass, Stephen J. "The rethail life cycle", *Haravard Business review*, 54, noviembre – diciembre, 1976, pp. 89 – 96.
- Hernández Romo, Marcela. *La cultura empresarial en México*, México, Cámara de Diputados, Editorial Porrúa, Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2004.
- Hollander, Stanley C., "The wheel of retailing", *Journal of marketing*, vol. 24, Julio, 1960, pp. 37 – 42.
- Hollander, Stanley C., "Notes on the retailing accordion", *Journal of marketing*, vol. 42, 1966, pp. 29 - 54.
- [Http://www.tonygviera@expreso.com.mx](http://www.tonygviera@expreso.com.mx). Consultado el 25 de Febrero de 2009.
- McNair, Malcolm P., "Significant trends and developments in the post war periods" en Smith, A. B. Ed. *Competitive distribution in a free high level economy and its impact for the university*, u Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1958, pp. 1-25.
- Primera Plana, 19 de junio de 1998: 14
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*, México, CECSA, 1980.
- Revista *Somos VH*, núm. 9, Hermosillo, Sonora, abril de 1997:20.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad, Dirección General de Fomento Comercial y Abasto, Gobierno del Estado de Sonora, Hermosillo, Sonora, 2002.
- Valenzuela Hermanos (VH), Departamento de Recursos Hermanos, Hermosillo, 2003.