

# Humanitas

Universidad Autónoma de Nuevo León  
Anuario del Centro de Estudios Humanísticos

Núm. 38 Vol. II  
Enero-Diciembre 2011

*Ciencias  
Sociales*



---

UANL®



**UANL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

## Una publicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León

Dr. Jesús Áncer Rodríguez  
**Rector**

Ing. Rogelio G. Garza Rivera  
**Secretario General**

Dr. Ubaldo Ortiz Méndez  
**Secretario Académico**

Lic. Rogelio Villarreal Elizondo  
**Secretario de Extensión y Cultura**

Dr. Celso José Garza Acuña  
**Director de Publicaciones**

Lic. Alfonso Rangel Guerra  
**Director del Centro de Estudios Humanísticos**  
**Editor responsable**

Mtro. Francisco Ruiz Solís  
**Corrección de estilo y cuidado editorial**

Lic. Adriana López Montemayor  
**Distribución nacional e internacional**

Lic. Diana Guadalupe Tapia González  
**Administración**

*Humanitas*, año 38, núm. 38, enero-diciembre 2011. Fecha de publicación: 30 de marzo del 2012.

Revista anual, editada y publicada por la Universidad Autónoma de Nuevo León, a través del Centro de Estudios Humanísticos. Domicilio de la publicación: Biblioteca Universitaria Raúl Rangel Frías, primer piso, Av. Alfonso Reyes núm. 4000 norte, col. Regina, Monterrey, Nuevo León, México, c.p. 64440. Tel: (52 81) 8329 4000, ext. 6533; fax: 6556. Impresa por la Imprenta Universitaria, Ciudad Universitaria, s.n., c.p. 66451, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Fecha de terminación de impresión: 23 de marzo del 2012. Tiraje: 500 ejemplares.

Número de reserva de derechos al uso exclusivo del título *Humanitas* otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2009-091012392000-102, de fecha 10 de septiembre del 2009. Número de certificado de licitud de título y contenido: 14,909, de fecha 16 de agosto del 2010, concedido ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. ISSN: 2007-1620. Registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial: 1,169,990.

Las opiniones y contenidos expresados en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores.

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier forma o medio del contenido editorial de este número.

Impreso en México.

Todos los derechos reservados.

® Copyright 2011.

cehumanisticos@uanl.mx

# H U M A N I T A S

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
ANUARIO DEL CENTRO DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS

*Director fundador*

Agustín Basave Fernández del Valle

*Director*

Alfonso Rangel Guerra

*Jefe de la sección de Filosofía*

Cuauhtémoc Cantú García

*Jefa de la sección de Letras*

Alma Silvia Rodríguez Pérez

*Jefe de la sección de Ciencias Sociales*

Ricardo Villarreal Arrambide

*Jefe de la sección de Historia*

Israel Cavazos Garza

ANUARIO  
HUMANITAS 2011

**Ciencias sociales**

**Ricardo Villarreal Arrambide**  
Coeditor

# APRENDIZAJE EMPRESARIAL EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRANDES GRUPOS COMERCIALES: LAS ESTRATEGIAS COMUNES DE DOS GRUPOS CON ASCENDENCIA REGIOMONTANA, ELEKTRA Y FAMSA

Lylia Palacios Hernández\*

Facultad de Filosofía y Letras, UANL

## Presentación\*\*

SE LLAMABAN *POCHTECAS*, eran los comerciantes profesionales que durante el periodo prehispánico realizaban transacciones comerciales tanto locales (*tianquizco* o tianguis), como fuera de Tenochtitlán en organizadas caravanas que se desplazaban hasta los centros comerciales de los Altos de Chiapas (Margaona, 2003). Hoy el comercio en México y en la economía-mundo sigue teniendo una función central en el ciclo de circulación de las mercancías y es una de las actividades eje de una terciarización económica caracterizada más por la heterogeneidad e inequidad en sus resultados, quedando muy lejos del ideal esbozado por el capitalismo evolucionista.<sup>1</sup>

La avanzada terciarización en México se observa en la estructura de aportación al producto interno bruto nacional (PIB). Al finalizar

---

\* Socióloga y maestra por la Universidad Autónoma de Nuevo León y doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht. Integrante del Sistema Nacional de Investigadores (lyliapalacios@yahoo.com).

\*\* Agradezco la colaboración en la búsqueda de documentos para la realización de este artículo a Carmen Pineda Serrano, estudiante del Colegio de Sociología.

<sup>1</sup> Una lectura crítica del análisis teórico y de los resultados polarizados de la que se preveía como la etapa madura y progresista de la sociedad capitalista puede leerse en “¿Qué es la terciarización?” de Robert Kurz, en: [http://obeco.planetaclix.pt/rkurz\\_es147.htm](http://obeco.planetaclix.pt/rkurz_es147.htm)

el año 2010, según datos del INEGI,<sup>2</sup> el sector secundario generó 33.8% de la riqueza nacional, sobresaliendo la industria manufacturera con 17.8% del total en el sector; en tanto que el sector terciario (servicios y comercio) lo hizo con 63.4% del total, el porcentaje más alto en las actividades terciarias lo obtuvo el comercio con 16.6%. La aportación del sector primario (agricultura y ganadería) prácticamente ha desaparecido en importancia y con ello se ha incrementado nuestra dependencia alimentaria.

Una de las características más notables en la composición interna de los tres sectores es su acentuada polarización entre un mundo de micros, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) y un puñado de grandes compañías. Las primeras representan casi 98% de los establecimientos en el país y producen 52% de la riqueza nacional, en tanto que las segundas, con poco más del 2%, generan el otro 48%.<sup>3</sup>

El comercio no escapa a esta polarización: el mercado en esta actividad está dominado por un reducido número de grupos empresariales: por las cadenas de autoservicio donde destacan Walmart, Comercial Mexicana y Soriana; y las de comercio especializado o departamentales donde sobresalen Elektra, Coppel y Famsa.

Estas tres grandes empresas tienen en común haberse especializado en captar su clientela base entre los estratos socioeconómicos de bajos ingresos, mediante la centenaria práctica comercial de vender en abonos (Akmir 2009).<sup>4</sup> Por su extensión territorial, gran capital social, administración profesional, elevados volúmenes de producción y ventas, encabezan una competencia desigual y poco regulada con el amplio sector de comerciantes minoristas de tamaño micro, pequeño y medio que carecen de todo lo anterior e incluso muchos forman parte de la economía informal.

---

<sup>2</sup> <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibcorr.asp> (consultado el 25 de abril de 2011).

<sup>3</sup> Fuente: Observatorio PYME México, con datos del Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

<sup>4</sup> El conocimiento popular relaciona esta práctica con los comerciantes de origen árabe, en un reciente estudio dedicado a la migración árabe en el capítulo dedicado a la inmigración a México se explica el contexto dentro del cual algunos de estos migrantes tuvieron que orientarse a subsistir mediante la venta en abonos (Kahhat y Moreno 2009: 352-353).

De los tres grupos, dos de ellos tienen raíces regiomontanas: Elektra y Famsa. Éstos son el objeto del presente ensayo, que tiene el propósito de apreciar cómo la historia y aprendizaje empresariales constituyen factores clave en el diseño y derrotero de ambas empresas. Las historias de los dos grupos son diferentes, su extensión y porción de mercado también son distintas, pero comparten estrategias básicas de comercialización y financiación que les ha permitido posicionarse tanto en el mercado nacional como incursionar en otros territorios del continente americano. En este documento se incluyen los siguientes apartados: las historias de los grupos, una semblanza económica de los mismos y sus estrategias comunes y distintivas. Las fuentes principales son documentales: los informes anuales de ambos grupos,<sup>5</sup> sus páginas electrónicas, literatura especializada y hemerografía.

### **Historia y crecimiento de Elektra. 1906-2010**

El grupo *Elektra* proviene de una empresa nacida en la Ciudad de México en 1950. Es la historia familiar y empresarial del grupo la que tiene raíces en Monterrey. Hugo Salinas Rocha funda ese año una fábrica de radios bajo el nombre de *Elektra Mexicana*; en pocos años, en 1957, se introduce a la comercialización de sus productos y otros enseres electrónicos abriendo la primera tienda *Elektra*. Su crecimiento es moderado en los siguientes años atravesados por disputas familiares y la crisis de la década de 1980. Es en este periodo cuando la dirección de la empresa pasa a la segunda generación, con Ricardo y Guillermo Salinas Pliego a la cabeza, jóvenes empresarios formados como contadores públicos en el Tec de Monterrey y otros estudios en escuelas norteamericanas. La fase expansiva de *Elektra* inicia bajo esta dirección (Cuadro 1).

---

<sup>5</sup> Salvo que se señale, toda la información corporativa, financiera y de negocios de los dos grupos proviene de los respectivos informes anuales correspondientes al 2009 que reportan a la Bolsa Mexicana de Valores, el de ese año es el que a la fecha de realización del presente documento (abril-mayo de 2011) se encontraba disponible tanto en la página de la BMV como de las páginas electrónicas de las dos empresas.

**Cuadro 1.** Formación y crecimiento del Grupo Elektra.

<b>Año</b>	<b>Principales eventos</b>
1906	Se funda <i>Benjamín Salinas y Cía.</i> en Monterrey
1950	Inicia operaciones la fábrica de radios Elektra
1993	Inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores.
1997	Inicia la expansión a Centroamérica y el Caribe abriendo operaciones en Guatemala, Honduras y República Dominicana.
1998	Inician operaciones comerciales en Perú.
1999	Grupo Elektra adquirió Grupo SyR.
2000	Fusiona Grupo Elektra al Grupo SyR.
2002	Constitución e inicio de operaciones de Banco Azteca. Cierran operaciones comerciales en República Dominicana y en El Salvador.
2003	Constitución e inicio de operaciones de una Administradora de Fondos para el Retiro en México bajo el nombre de Afore Azteca. Adquisición de Cigna Seguros, compañía de seguros en México que luego se le denominó Seguros Azteca.
2004	Constitución de Seguros Azteca.
2005	Inicio de operaciones de Banco Azteca Panamá en la República de Panamá. Se reanudan operaciones en El Salvador, ahora financieras. Constitución de Seguros Azteca Daños. Inicia la expansión de las operaciones en seguros en Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, Argentina y Brasil. Lanzamiento de la línea propia de motocicletas <i>Italika</i> .
2006	Inicio de operaciones de Seguros Azteca Daños
2007	Inicio de operaciones de Banco Azteca Honduras. Inicio de operaciones comerciales en Argentina Lanzamiento de la línea de automóviles FAW en México.

Año	Principales eventos
2008	Inicio de operaciones de Banco Azteca del Perú Inicio de operaciones de Lojas Elektra y Banco Azteca en Brasil. Inicio de operaciones de la nueva ensambladora de motocicletas Italika “Ensamblika”.
2009	Inicio de operaciones de bancarias en El Salvador Se canceló el registro como productor de vehículos ante la crisis mundial en el sector automotriz y por el atraso en la construcción de la planta en Michoacán.

Fuente: Con información tomada del Informe anual 2009 de Grupo Elektra a la BMV, y de la página electrónica <http://www.grupoelektra.com.mx/>.

### *El antecedente regiomontano con “Salinas y Rocha”*

La historia del grupo se remonta a la ciudad de Monterrey en el año 1906 cuando Benjamín Salinas Westrup asociado con su cuñado Joel Rocha, constituye la empresa *Benjamín Salinas y Cía.*, Bajo el espíritu industrializador de la época en la ciudad los socios crearon tres fábricas: *Camas de Metal, S.A.*, luego *Colchones, S.A.* y por último *Muebles, S.A.* Con estas factorías constituyeron la empresa tenedora en 1918: Salinas y Rocha, S.A. (SyR). Poco usual para la época, decidieron convertirse en distribuidores directos de sus muebles abriendo sus propias tiendas en Monterrey. Hacia 1925 inauguran sucursales en otras ciudades norteañas: Tampico, Torreón, Durango y Chihuahua con resultados regulares en sus sistemas de cobros; igualmente, en la Ciudad de México ya habían abierto una tienda con poco éxito (Margaona, 2003: 45).<sup>6</sup>

La mejoría de esta sucursal pasó por la reorientación de mercado hacia un sector socioeconómico medio y alto, por lo cual la competencia que enfrentaron en la capital obligó a la importación de muebles en Estados Unidos. Esta medida implicó la separación de las transacciones con las fábricas de Monterrey, más orientadas a consumidores

<sup>6</sup> El capítulo dedicado a Salinas y Rocha en el texto citado se basó en el libro *Mis años en Elektra* (Diana, 2000), escrito por Hugo Salinas Price, hijo de Hugo Salinas Rocha y padre de los Salinas Pliego.

de sectores medios y populares, y con ello también se reorientó hacia el centro del país la dirección del crecimiento de la empresa (*Ibíd.* 46).

Con la muerte de Benjamín Salinas en 1949, se repartió la propiedad de la compañía que estaba dividida a partes iguales entre las dos familias sucesoras. El reparto de una mitad fue entre cuatro hermanos Salinas encabezados por el primogénito, Hugo Salinas Rocha; en el caso de los Rocha su 50% se distribuyó entre siete hermanos liderados por el también primogénito Joel Rocha (*Ibíd.* 48). El paso de la administración de la empresa a una segunda generación abrió las dificultades de dirección que regularmente enfrentan las empresas familiares en tal situación (Palacios, 2005).

Según las memorias de Hugo Salinas Price (Margaona, 2003) SyR, en la década de 1950, introdujo innovaciones en mercadotecnia y administración comercial, las que posteriormente se extenderán como estrategia común al sector del comercio departamental. Respecto al sistema de venta a crédito, que ya tenía historia, la aportación fue implantar la “venta en abonos con pagos fijos preestablecidos” y popularizar su mercado de crédito hacia sectores hasta entonces marginados del crédito por parte de las empresas grandes. Según el recuerdo de un antiguo directivo “*El éxito de Salinas y Rocha fue que le vendían a la gente que empezaba a vivir... Este tipo de cliente que no tiene dinero para comprar de contado, cuida su crédito y paga muy bien*” (Margaona, 2003: 47). La segunda aportación fue en la modernización en la administración de la cartera de clientes: su sistematización y control fue el resultado de la combinación de conocimientos bancarios y de los sistemas aplicados por tiendas extranjeras, mejoraron también el control de inventarios mediante un detallado informe mensual, desacostumbrado en México en este tipo de negocios.<sup>7</sup>

En el ámbito empresarial las rencillas, envidias y hasta chismes inter familiares atraviesan las historias de declive, venta, o desaparición de un gran porcentaje de industrias de origen familiar, y son

---

<sup>7</sup> La combinación de tales conocimientos fue posible por la experiencia laboral de dos empleados que a su vez habían laborado en la sucursal mexicana de la cadena estadounidense Sears Roebuck y en el Banco de México (Margaona, 2003: 47)

situaciones que afloran o se agudizan conforme las segundas y terceras generaciones se incorporan a las actividades empresariales, el caso de SyR no fue la excepción. Nuevamente, bajo el recuerdo del padre de los Salinas Pliego, en 1961 hizo crisis la relación entre los dos primogénitos que ocupaban puestos de dirección de SyR, diferenciando que concluyó con la salida de Hugo Salinas Rocha de la dirección de la empresa, y al poco tiempo el consejo de administración optó por profesionalizar la dirección sin participación del grupo familiar. Según Salinas Price el trasfondo del conflicto fue la diferencia en los estilos de administrar y proyectar la empresa entre su padre y su primo Joel, pero también, indica, por el éxito que para ese entonces ya mostraba *Elektra* fundada por el primero de manera independiente. La injusticia del hecho estribaba en que al parecer las mayores innovaciones en SyR habían sido impulsadas por Hugo Salinas: *Mi padre había recibido un golpe del que jamás se recuperó (Ibid. 48)*.

Lo anterior es más que una anécdota, es información que aunque muchas veces se banaliza, revela factores subjetivos que influyen en el comportamiento empresarial y que al tenerlos en cuenta puede contribuir a un análisis académico más objetivo. En el caso que nos ocupa, se consigna que desde la salida de la dirección se estableció una especie de competencia entre ambos corporativos. Es fácil deducir que el agravio se convirtió en uno de los mayores acicates para hacer crecer a *Elektra*, empresa donde se pulieron la mayoría de las estrategias mercantiles y administrativas introducidas por SyR.

Las dificultades de todo tipo que enfrentará los posteriores años SyR la colocaron en situación de quiebra en 1998. En 1999 SyR fue comprando por el Grupo Elektra quien conserva las llamadas tiendas “tradicionales” (especializadas) y vende las más grandes (departamentales) a la cadena *Liverpool* que las transforma en *Fábricas de Francia*. La transacción la firmó Ricardo Salinas Pliego, el nieto, de quien: “*Ya para 1988, don Hugo se vanagloriaba... de que ‘al fin iba a perjudicar (con más florido lenguaje) a Salinas y Rocha porque tenía un nieto que era un genio’.*” (Margaona, 2003: 51).

### *El crecimiento de Elektra*

La empresa debió superar una doble crisis durante la devaluación de 1982, una por la deuda adquirida en dólares y la otra por una enorme cartera crediticia en pesos que resultó incobrable. En 1983 se declaró en suspensión de pagos, hacia 1986 inicia una recuperación vertiginosa pasando de 50 tiendas a 270 en 1991. Entre otras medidas anticrisis, *Elektra* se transformó de fabricante a ensambladora, lo que redujo drásticamente el costo laboral elevando la productividad. Otro aprendizaje de la crisis del 82 fue desarrollar estrategias para financiar el crecimiento con recursos propios para disminuir los riesgos del endeudamiento (*El Norte*, 20 de julio de 1993).

La cadena especializada en venta de aparatos electrónicos y línea blanca, abre su mercado en el norte del país a principios de 1989 con una tienda matriz y cinco sucursales en Monterrey. Antes de finalizar el año contaba ya con 20 tiendas que se sumaban a las cerca de 200 que ya tenía en el centro y sur de la república.<sup>8</sup>

Las estrategias para sobreponerse a la crisis y generar recursos propios fueron variadas, desde la introducción de sistemas computacionales, disminución de las líneas ofertadas en las tiendas y reducción de precios. Estas medidas, dirigidas a disminuir costos laborales y de inversión generaron fondos para iniciar en 1991 una de las estrategias que más impacto tuvieron en la elevación de sus márgenes de ganancia: emular a sus antecesores en Salinas y Rocha y popularizar el crédito, enfocándose a un mercado de consumidores de menores ingresos sin posibilidades de obtener crédito en otras cadenas comerciales. Las ventas por ese medio se duplicaron en sólo tres años, en 1993 las ventas y ganancias del grupo se elevaron a más del 21% (*El Norte*, 20 de junio de 1994). Parte de este crecimiento

---

<sup>8</sup> Para establecerse en la zona norte del país eligieron Monterrey como punto de partida, bajo la consideración de que logrando posicionarse en la ciudad con un mercado altamente competido, extenderse sería más fácil. Mencionan que una estrategia de gran éxito fue la introducción de “un nuevo sistema de separado Elektra-fácil... tan bueno que lo ha copiado la competencia”, mencionaba Guillermo Salinas Pliego, además de abrir los domingos (recordemos que fue SyR quien en el Distrito Federal tuvo las primeras tiendas en establecer horario corrido). (*El Norte*, 22 de diciembre de 1989).

se explica con la modernización tecnológica de la organización del grupo mediante la incorporación de tecnologías informáticas para la planeación, administración, mercadeo y comunicación integral de las existencias de productos y servicios entre las filiales del grupo y de éstas con los proveedores.

En este largo periodo el aprendizaje generacional y su aplicación en nuevos entornos socioeconómicos, favorecieron la acumulación y consolidación de la empresa para abocarse hacia su expansión y diversificación en Latinoamérica, misma que tendrá una marcada especialización financiera. Destacamos el ingreso del grupo a la actividad bursátil en 1993 y la creación de su propia institución bancaria en 2002. En los siguientes años el crecimiento sustancial ha sido en esta actividad.

Para la administración de este corporativo, el tránsito hacia una estructura profesionalizada pudo ser un paso natural por la experiencia de las generaciones familiares anteriores. Actualmente la composición del consejo de administración sigue los requisitos de la Bolsa Mexicana de Valores consignados en el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CCE, 2010). Es encabezado por Ricardo B. Salinas Pliego, presidente del consejo y director general del corporativo y de los nueve consejeros titulares, sólo tres son patrimoniales. Esta empresa de origen familiar, no obstante su actividad bursátil, cerca del 68.5% del capital accionario sigue bajo control de los herederos de Hugo Salinas Rocha: Ricardo B. Salinas, Hugo Salinas Price y Esther Pliego de Salinas.

Como en la mayoría de los actuales consejos, sus integrantes son personas con estudios profesionales y de posgrado en instituciones extranjeras, así como con amplia experiencia en áreas clave para su función como consejeros a nivel nacional e internacional. Pero es interesante observar la influencia regional y cultural en la elección de la institución para la formación profesional, en este caso: los Salinas Pliego lo hicieron en el Tec de Monterrey, aunque su padre y tres consejeros más egresaron de la UNAM, dos más son egresados de la Universidad Iberoamericana.

## **Historia y crecimiento de Famsa. 1963-2010**

La empresa sigue teniendo a la cabeza a su fundador: Humberto Garza González, regiomontano quien en 1957 instaló una pequeña tienda en la ciudad, la cual se amplió en 1963 bajo el nombre de *Aparatos de Monterrey*. Las ganancias obtenidas en esta época lo llevaron a fundar en 1970 una compañía mayor, *Fabricantes Muebleros*, negocio dedicado a la venta de muebles, artículos electrónicos y de línea blanca. El crecimiento durante esa década se concentró en la apertura de otras tiendas en municipios de Nuevo León y Coahuila. El tamaño alcanzado indujo a que en 1979 se creara una empresa tenedora, Corporación Famsa, S.A., con el objeto de centralizar las compras y obtener economías de escala (Cuadro 2).

La empresa logró crecer mediante la estrategia de concentrar la producción de varios fabricantes de muebles asegurando la producción y centralizando su comercialización. Durante los años de 1980, Famsa inició una etapa de diversificación creando empresas para ventas al mayoreo, crea *Promobien* su primer negocio para ofertar crédito al consumo de empleados; se estableció como fabricante directo, y modificó su régimen de sociedad a una de capital variable. En estos años la política comercial más fuerte de Famsa no era la venta a crédito, sino la de descuentos atractivos en compras de contado, es decir, su clientela en los años 80 eran los estratos que contaban con dinero en efectivo (Margaona, 2003: 50). El flujo de recursos por volumen de ventas de contado se fue combinando paulatinamente con los obtenidos por venta a crédito.

La década de 1990 fue la etapa de mayor crecimiento y expansión de la compañía. Sus subsidiarias se instalan progresivamente en diversos estados del norte y centro de la república, contando al finalizar los años 90 con 185 tiendas en 49 ciudades del país. En este mismo lapso, en 1994, la oferta comercial se diversificó para la venta de ropa, calzado, cosméticos y joyería. En este giro también fabricará algunas marcas de ropa propias. La combinación de fabricación y comercialización directa, y los altos volúmenes de ventas al contado fue favorable para sobreponerse con relativa rapidez a la crisis de 1995, cuando el grupo disminuyó sus ventas en 40% (*El Norte*, 22 de enero 1998).

**Cuadro 2.** Formación y crecimiento del Grupo FAMSA

<b>Año</b>	<b>Evento</b>
1963	Apertura de la tienda Aparatos de Monterrey
1970	Nace la tienda Fabricantes Muebleros
1979	Se crea Corporación Famsa, S.A.
1980	Se funda Mayoramsa (venta mayorista).
1983	Inicia actividades Impulsora Promobien (crédito al consumo).
1987	Se constituye Expormuebles (fabricación directa de muebles)
1988	Cambia a Corporación Famsa, S.A. de C.V.
1990's	Expansión en el norte y centro de México
1997	Grupo Famsa S.A. de C.V.
2001	Se abre la primera tienda en California, Estados Unidos.
2006	Ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores como Grupo Famsa, S.A.B. de C.V.
2007	Inicia operaciones Banco Ahorro Famsa, S.A. Compra la cadena de tiendas texana "La Canasta"

Fuente: Con información del Informe Anual a la Bolsa Mexicana de Valores, 2009.

Como empresa familiar, entre 1985 y principios de los 90, se integraron al negocio tres hijos: Humberto, Hernán y Oziel González Valdés, todos con estudios profesionales en administración de empresas y economía en la UDEM y el Tec de Monterrey, así como con maestrías en el IPADE y la Universidad de Tulane.

Para financiar los proyectos de desarrollo del grupo, Famsa realizó entre 1999 y 2000 su primera alianza estratégica con dos firmas representantes de una fundación privada y otra de fondos de pensiones de General Electric: Tapazeca, S.L. (filial de Soros Fund Management asociada con el empresario mexicano Fernando Chico Pardo)<sup>9</sup> y Monterrey Venture Holding, L.L.C. (filial de General Electric Pension Trust). Ambas firmas compraron 13.78 % del capital social de Famsa: “Los recursos de dichas inversiones se destinaron para fundear el plan estratégico de desarrollo, que dio como resultado un incremento de más del 80% en su área total de almacenamiento entre los años de 1999 y 2005”. En el año 2006, el grupo se incorporó al listado de la Bolsa Mexicana de Valores.

Con el inicio del nuevo siglo, Famsa arrancó su expansión hacia los Estados Unidos con una clara dirección hacia el mercado hispano. La primera tienda se abrió en California en 2001; además de la apertura de tiendas propias, el crecimiento en el país norteamericano también lo impulsó la adquisición, en 2007, de la cadena de tiendas texana “La Canasta”, compuesta por 12 mueblerías en las ciudades de Los Ángeles y Houston.

Aunque en el primer decenio del nuevo siglo el grupo continuó su expansión interna hacia los estados del Golfo y del centro del país, su más destacada acción empresarial fue la apertura de Banco Ahorro Famsa, con sede en Monterrey. Con esta institución de banca múltiple, Famsa ingresó al grupo de empresas comerciales que crean su propia institución de crédito: antecedida por Elektra y precedida por Coppel. En el mismo año de apertura el banco ya contaba con sucursales en 176 tiendas. Al igual que Elektra, este dinamismo reside en el aprovechamiento de la infraestructura del negocio comercial. El crecimiento de Famsa también obligó a la modernización tecnológica integrando un sistema informático que

---

<sup>9</sup> La participación financiera de George Soros de México es muy amplia, forma parte del fenómeno de circulación abierta del capital especulativo a raíz de la desregulación financiera en gran parte del mundo desde finales de la década de 1980. Un caso temprano de esta intervención sucedió en 1994 cuando Soros adquirió la compañía de radio móvil propiedad de los Salinas Pliego (*El Norte*, 20 de junio de 1994).

proporciona información en tiempo real a las tiendas en relación con el nivel de ventas al menudeo y niveles de inventario, disponibilidad de productos y estado de órdenes de compra.

Para este crecimiento Famsa tuvo que profesionalizar la administración corporativa, siguiendo la ruta de las empresas familiares que alcanzan un tamaño que ya no es posible administrarlo domésticamente. Y desde su ingreso a la actividad bursátil en México (2006), el consejo de administración se va ajustando a los requisitos de la BMV. El consejo lo preside el fundador Humberto Garza González quien con más de 80 años de edad cedió la dirección general a su hijo Humberto Garza Valdez; participan como consejeros los otros dos hermanos, más cuatro consejeros independientes (<http://www.grupofamsa.com>). Siguiendo la tendencia local y nacional todos los consejeros, excepto el presidente del consejo, tienen estudios universitarios, en este caso en el Tec de Monterrey y la mayoría posee posgrados en universidades estadounidenses. No obstante, el fundador mantiene el control del corporativo como propietario de 63.3% de las acciones del grupo, los tres hijos poseen 1% de las acciones cada uno.

## **Semblanza económica y de negocios de los dos grupos**

### *El Grupo Elektra*

La empresa se define como una “compañía de servicios financieros y de comercio especializado enfocada a la base de la pirámide socioeconómica, líder en Latinoamérica.” Con 2,042 puntos de venta distribuidos en ocho países: México, Guatemala, Honduras, Perú, Panamá, Brasil, Argentina y El Salvador. Los negocios punta son tiendas Elektra, Salinas y Rocha y Banco Azteca, mostrando una amplia diversificación (Cuadro 3).

En el área comercial, la política de precios de las tiendas Elektra es una combinación de precios atractivos en compras de contado y la venta a plazos a través del crédito al consumo. En este rubro reconoce como sus principales competidores a las cadenas de Almacenes Coppel y Grupo Famsa.

**Cuadro 3.** Principales productos y servicios de las dos divisiones de Elektra

<b>Negocio comercial</b>		<b>Negocio financiero</b>
<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>	
Electrónica	Transferencia de dinero	Crédito al consumo
Línea blanca	Garantías extendidas	Préstamos personales
Muebles	Tiempo aire	Depósitos de ahorro
Electrodomésticos	Larga distancia	Depósitos a plazo
Telefonía	Boletos de avión	Tarjeta de débito
Motocicletas (Italika)	Boletos de autobús	Tarjeta de crédito
Llantas		Seguros
Acumuladores		Afore
Cómputo		Información crediticia
		Arrendamiento financiero

Fuente: cuadro tomado del Informe anual 2009: 18.

En 2009, según su informe anual, el Grupo tuvo ingresos consolidados por 42,822 millones de pesos y una utilidad neta de 4,945 millones de pesos. La manufactura y el comercio ha sido el origen de este grupo; en el proceso de diversificación (mencionábamos más arriba) ha sido notable la creciente orientación hacia la actividad financiera, la que ya se extendió al negocio de seguros y manejo de fondos de pensiones (ver Cuadro 1). La división financiera aportó en 2009 el 54% del total de los ingresos consolidados y el restante 46% provino del negocio comercial.<sup>10</sup> Esta correlación de negocios aligeró la percepción del peso

<sup>10</sup> Más aun, según la misma fuente, el ligero incremento de 2% en los ingresos

de la desaceleración del consumo con la crisis en 2008: “*Elektra padecerá en el corto plazo, pues la venta de bienes discrecionales es tradicionalmente la más castigada en períodos de recesión*” (Alonso, 2009). Este mercado que también se enfoca en los consumidores con ingresos medios y bajos, lo disputa con Banco Coppel, Banco Ahorro Famsa y Banco Wal-Mart; así como otras financieras de microcréditos (Sofoles y cajas populares de ahorro).

La sinergia entre el comercio y la intermediación financiera fue una combinación estimulada por la apertura comercial y la desregulación financiera de la década de 1990. En el caso de Elektra, cuyo mercado se orienta hacia los estratos medios y bajos de la población, desde 1996 estableció un contrato con Western Union, (antigua compañía estadounidense de servicios financieros y comunicación), con el objetivo principal de transferir remesas de migrantes hispanos, convirtiéndose en una de sus principales fuentes de ingresos en dólares.<sup>11</sup> Es muy probable la influencia de esta experiencia en la decisión de constituir Banco Azteca en 2002, experiencia sumada a la experiencia generacional en ventas a crédito y en abonos que los volvió expertos conocedores de las prácticas de pago en el llamado mercado de pobres. La infraestructura comercial instalada, aceleró la cobertura del banco y hoy es una de las más grandes en México: cuenta con 2005 sucursales en América Latina, las cuales se dividen en 1,600 en México (927 en tiendas propias y 673 sucursales independientes), y 405 puntos de venta en Centro y Sudamérica (151 en tiendas propias y 254 sucursales independientes). Al cierre del 2009 las cuentas activas de Banco Azteca México sumaban un total de 8.7 millones de cuentas, acumulando 50,131 millones de pesos en depósitos y 9.5 millones

---

totales respecto de 2008, fue posible por el incremento de 6% en los ingresos por los servicios ofrecidos por Banco Azteca, frente a la disminución de 3% en el negocio comercial, en un año que reflejó el estancamiento en el consumo y por tanto en las ventas de estos grupos.

<sup>11</sup> Además de la captación directa de esta moneda, los ingresos se elevan por el cobro de comisiones por cada transferencia de dinero, que van desde un mínimo de 14 dlls. (por el envío de hasta 50 dlls.) hasta 326 dlls. (por envíos entre 7,500 y 8 000 dlls. Fuente: <http://remesasmexico.com.mx/elektra-dinero-express.html>, consultada el 14 de Mayo de 2011.

de cuentas de crédito, igual a una cartera de préstamos neta de 21,440 millones de pesos; su importancia lo destaca el mismo grupo: “*Banco Azteca, devino en la subsidiaria cardinal del crecimiento del Grupo.*”

Por otro lado, las actividades comerciales y financieras de Grupo Elektra también cuentan con una gran ventaja en mercadotecnia, pues a través de TV Azteca (propiedad de la misma familia Salinas Pliego, pero con administración independiente), ahorran en gastos publicitarios de sus productos y servicios utilizando tiempo aire que no es comprado a la televisora.

Por último, las empresas del grupo emplean a 37,498 personas de las cuales la inmensa mayoría (98%) no está sindicalizada. Al igual que otros grandes corporativos, cuenta con sus propios sistemas y programas de capacitación y educación continua: el Centro de Diseño Instruccional (“CDI”) es el encargado de diseñar el entrenamiento y desarrollar los cursos ad hoc con el perfil de puesto requerido, y en la Universidad Elektra en línea (“UNE en línea”) es donde se instrumentan tales cursos que se ofrece a los empleados para certificar y actualizar el puesto desempeñado (Ibíd. 24-25).

### *El Grupo Famsa.*

El corporativo se define como una de las empresas líder en México en ventas al menudeo de bienes electrodomésticos, línea blanca, muebles, ropa, teléfonos celulares; su mercado objetivo está en los segmentos medio-bajo y medio de la población mexicana y otras poblaciones de habla hispana en los Estados Unidos. La empresa también proporciona financiamiento a clientes que generalmente no tienen acceso a créditos para la adquisición de bienes y servicios.

Al inicio del 2010, el grupo Famsa se integraba por un total de 410 tiendas; divididas entre 357 en 78 ciudades mexicanas y 53 tiendas en Estados Unidos en los estados de California, Texas, Nevada, Arizona e Illinois, donde se concentra cerca del 60% de la población hispana. Siendo el comercio su negocio eje, éste se divide en Famsa México y Famsa USA. Sus líneas en orden de importancia en ventas son: Muebles, Electrónica, Línea blanca, Teléfonos celulares, Préstamo

Personal, Ropa y accesorios, Famsa-to-Famsa;<sup>12</sup> el grupo se mantiene como fabricante de diversos productos que comercializa. A la rama comercial se suma, desde 2006, el negocio financiero a través de Banco Ahorro Famsa que contaba en 2009 con 276 sucursales en el país, la mayoría instaladas dentro de las tiendas del grupo.

En términos de mercado, Famsa al igual que sus competidores Elektra y Coppel se han anclado en ese creciente mercado de bajos ingresos que, según los reportes de Famsa, representan 64% de los pobladores de México. En el caso de los Estados Unidos el mercado hispano representa 14.2% del total de habitantes en ese país.

A diferencia de Elektra este grupo sigue teniendo, como principal fuente de ingresos, sus ventas al menudeo y específicamente las que realiza mediante el programa de *Ventas en abonos*, modalidad que le ha permitido beneficiarse directamente del desarrollo de la industria del financiamiento al consumo en el país. Los ingresos de este tipo constituyeron 81.1% del total de ventas realizadas en 2009. Famsa mantiene el programa de financiamiento al consumo Promobien a través del cual capta como clientes a empleados de las empresas afiliadas al programa.

Al igual que Elektra, el aprendizaje empresarial directo e indirecto está en la base de la creación de su propia entidad bancaria, a la cual se transfirió gradualmente a sus clientes a fin de redondear los propios mecanismos de financiamiento del grupo. Banco Ahorro Famsa también se catapultó desde la propia infraestructura comercial, con 276 sucursales en 24 estados constituyendo, a decir de la empresa, una de las 10 redes bancarias más grandes de México con un total de 1.7 millones de cuentas activas, la gran mayoría de los propios clientes minoristas y mayoristas de Famsa.<sup>13</sup>

Al parecer el inicio de las actividades bancarias formales ayudó a contener el impacto de la caída de ventas y utilidades que el grupo

---

<sup>12</sup> El programa Famsa-to-Famsa opera desde Estados Unidos, desde allá los clientes adquieren un producto en las tiendas de ese país y se recoge o entrega en cualquiera de las tiendas en México. Es un programa similar al que desarrolló desde los años 90 el grupo Cemex.

<sup>13</sup> Fuentes: Informe anual 2009 y la página electrónica del grupo [http://www.grupofamsa.com/index\\_esp.php?temp=eq](http://www.grupofamsa.com/index_esp.php?temp=eq).

resintió por la crisis económica del año 2008, declaraba el director general de Famsa: “ha sido uno de los más difíciles en los últimos años. La caída en la confianza de los consumidores y el alza en el desempleo causada por la desaceleración económica global, han presionado significativamente el consumo en nuestros mercados” (Alonso, 2009).

Las filiales del corporativo Famsa emplea a un total de 16,192 personas: 14,669 en México y 1,523 en Estados Unidos. El personal que está sindicalizado es cerca del 35% del que labora en México. La relación laboral con este sector de sindicalizados sigue el formato de dispersar la organización y la negociación colectiva.<sup>14</sup>

### **Estrategias comunes y tendencias de mercado**

Algunas de las principales diferencias y cercanías entre los dos grupos se muestran en el cuadro 4.

Las diferencias son claras en tamaño físico, cobertura, en ventas y utilidades, orientación de la actividad eje, personal empleado, etc., pero también hay estrategias similares que conviene comentar.

### **Comercio y finanzas**

Elektra es un grupo de proyección latinoamericana cada vez más orientado a los servicios financieros; y aunque no ha incursionado con inversión directa en Estados Unidos, encontró en la transferencia de dinero una jugosa participación en el mercado de remesas. El negocio comercial, que seguramente conservará por sí mismo, funciona como plataforma idónea para los nuevos servicios orientados a la bancarización. Por su parte Famsa, con un perfil más modesto y luego de sobreponerse a la crisis de 2008 que impactó severamente las ventas y utilidades del 2009, sigue basando su desarrollo en el comercio especializado en México y entre la población hispana del sur de Estados Unidos, pero está creciendo en sus estrategias de bancarización similares a las de Elektra.

---

<sup>14</sup> Los sindicalizados se distribuyen en cinco centrales obrera y diez sindicatos, cada uno de éstos cuenta con un contrato colectivo que son negociados por separado (Informe anual 2009: 64).

**Cuadro 4.** Comparación de algunas variables entre los grupos Elektra y Famsa. 2009.

<b>Evento</b>	<b>GRUPO ELEKTRA</b>	<b>GRUPO FAMSA</b>
Fundación	(SyR: 1906) 1950	1970
Generación familiar en la dirección	(SyR: cuarta) segunda	Primera y segunda
Actividades principales	Servicios financieros y comercio menudista	Comercio menudista y servicios financieros
Presencia geográfica	México, Centro y Sudamérica	México y sur de Estados Unidos
Mercado objetivo	Estratos de ingresos medios y bajos	Estratos de ingresos medios y bajos
Número total de tiendas	2,042	410
Número total de sucursales bancarias	2,005	276
Ventas consolidadas	42,822 millones de pesos	14,946.9 millones de pesos
Utilidad neta	4,945 millones	97.4 millones de pesos
Planta laboral	37,498 personas	16,192 personas
Estrategia de financiación	Prestación de servicios financieros a través de su propio banco y ventas a plazos minoristas	Ventas a plazos minoristas y crédito al consumo a través de su propio banco
Uso de tecnologías de información	SAP Retail	STORIS <sup>MR</sup>

Fuente: elaboración propia con datos de los informes anuales de las empresas.

### **El nicho de mercado: clientes de bajos ingresos**

Ambas familias empresariales reciclaron el aprendizaje empresarial directo de sus abuelos y padres; para los Salinas Pliego, e indirecto, para los González-Valdés, optando por enfocarse al mercado de pobres vía la venta en abonos. Enorme segmento de consumidores que ha sido “descubierto” por las grandes compañías del occidente desarrollado en tiempos recientes, como lo indicó el éxito del libro de C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2002), pero que ha sido la base del enriquecimiento de grupos comerciales como los que aquí tratamos. La lógica capitalista de Prahalad, es clara: si no ha sido posible erradicar la pobreza en el mundo, es preferible dejar de verlos como víctimas sociales y desarrollar una mercadotecnia apropiada a los millones de pobres que igualmente están deseosos de consumir.<sup>15</sup>

### **(Paréntesis histórico: los aboneros en Monterrey)**

La historia de estos peculiares comerciantes en México es un ejemplo de la transfiguración de diversas actividades que pasaron del estigma a la ponderación, de estrategia del comercio informal a estrategia corporativa.<sup>16</sup> En Monterrey, puede verse a través de la hemerografía, que lo que pareció ser una disputa por la moralidad del comerciante y de la empresa mercantil contra “los aboneros”; en el trasfondo se encuentra una lucha por un enorme y rentable mercado no visibilizado por el comercio establecido. Sí, aunque la actividad comercial es tan antigua en México como los *pochtecas*, la modalidad de ventas en

---

<sup>15</sup> “Tenemos que dejar de pensar en los pobres como un problema... Parte del problema es que la gente no ha entendido plenamente el tamaño de la oportunidad”, mencionaba Prahalad en una conferencia en Johannesburgo en 2007 (Periódico *La Jornada*, 5 de junio de 2007). El argumento de la propuesta del hindú nos recuerda aquel sabio refrán: “explicaciones no pedidas, verdades con-fesadas”.

<sup>16</sup> La transformación hacia la legitimación de la actividad de los aboneros, nos remite a un estudio mayor e importante como es el que realizó Jacques Le Goff, *La bolsa y la vida* (1987, Gedisa), en el que estudia soberbiamente la satanizada actividad del usurero medieval y su rescate cultural por un capitalismo emergente ávido de dineros sin importar la “pureza” de su precedencia.

plazos, concediendo crédito a los olvidados de la banca institucional y del comercio formal se desarrolló hasta muy avanzado el siglo XIX, ya que según los estudios consultados fue una veta comercial abierta por árabes y europeos, por judíos que migraron a nuestro país (Hamui, 2008. Akmir, 2009).

En Monterrey, el crédito era una práctica común desde las primeras decenas del Siglo XX, aunque como lo permite ver la publicidad, con esta práctica se buscaba captar principalmente al sector de asalariados, empleados y pequeños burgueses que con empleo e ingresos estables estaban en la ruta (objetiva o anhelada) del asenso social. Por ejemplo, la tienda Salinas y Rocha anunciaba en 1925 de sus juegos de sala “*estilo inglés*” en venta de “*contado o abonos fáciles*” (*El Porvenir*, 23 de julio de 1925). El enfoque de los comerciantes locales en ese mercado objetivo tenía una correspondencia diáfana con el crecimiento de una ciudad anclada a una prospera industrialización, al menos para una porción de sus habitantes.

Efectivamente, siguiendo la ruta de expansión de la actividad de los aboneros en el país desde principios del Siglo XX, muchos de éstos comenzaron su fortuna recorriendo lugares rurales y urbanos alejados del interés mercantil del comercio establecido. En la medida que esta práctica fue ganando en extensión e ingresos (“el pobre es buena paga”), se visibilizaron esos consumidores pobres pero también quienes lo estaban haciendo posible: los “extranjeros... los rusos”. En 1930 las columnas de *El Porvenir* fue el espacio para una enconada disputa por lo que se llamó “la plaga de los aboneros”, el éxito de la competencia de los “rusos” despertó sentimientos xenófobos y denuncias de falta de ética comercial no sólo a los de Monterrey sino también de otras partes de la república. La figura del abonero se estigmatizaba, considerando la condición de extranjero como algo negativo o peligroso, personas no confiables que basaban sus ventas en “engañifas”:

“LOS ABONEROS, son por lo general individuos enteramente desconocidos y sin excepción alguna EXTRANJEROS, casi todos de procedencia Rusa y ahora andan por cientos recorriendo la ciudad; primero tras el INCAUTO comprador (casi siempre una mujer) y el

cual en la mayor parte de las veces (aún después de mucho regatear) adquiere artículos en general a PRECIOS PROHIBITIVOS, sacados por los rusos debido al gancho que tienen para nuestras clases trabajadoras de la oferta de ‘ABONO FÁCIL’, sin fijarse que este abono fácil lleva aparejado consigo el precio elevado en un 300 o 500% (Declaración de Raúl Cueva, comerciante local y miembro de la Cámara Nacional de Comercio. *El Porvenir*, 2 de junio de 1930. Mayúsculas en el original).

La respuesta de los “aboneros liberales” nos permite vislumbrar el contexto de crecimiento e inmigración internacional a la atractiva ciudad industrial, quienes con sus prácticas “liberales” (es decir, concederle crédito a un obrero pobre) alteraban usos y costumbres tradicionales. El mentis fue inmediato contra el miembro de la Cámara de Comercio quien, a decir de los comerciantes rusos, tiempo atrás tuvo “el monopolio como abonero en su famosos Club de Trajes” y arremeten:

“Desde que nosotros nos hemos estado estableciendo con casas bien acreditadas en esta población, respetando siempre las Leyes de este hospitalario cuanto progresista País, donde nos hemos naturalizado como ciudadanos mexicanos de corazón, *hemos ido estudiando el medio de ensanchar nuestro campo de operaciones...* Está muy equivocado Don Raúl al afirmar que nuestros negocios están a base de “engañifas” y con desconocimiento de la ética comercial, pues jamás podrá probar que el más humilde miembro de nuestra colonia haya cometido siquiera ni la más leve falta de policía; y si alguien nos teme como sus competidores es porque conoce nuestro incansable trabajo y sabe muy bien que *día a día damos mayores facilidades al pobre como al rico...*” (La inserción fue pagada y firmada por 24 inmigrantes rusos quienes por sus apellidos muy probablemente fueron los fundadores de la colonia judía en Monterrey. *El Porvenir*, 6 de junio de 1930. Itálicas mías).

### **Ambos grupos están insertos en la bancarización**

Entendida ésta como la actividad del sector bancario encaminada a aumentar su número de clientes, extendiendo entre la población de todos los estratos socioeconómicos el uso de los servicios bancarios

a largo plazo.<sup>17</sup> En otras palabras, es ampliar la mirada a sectores antes excluidos para captar potenciales clientes hasta con los más bajos ingresos. En los casos que nos ocupan la participación en estas actividades parece ser una derivación lógica de la experiencia generacional y directa: “*Somos un Banco sin serlo, porque tanto el otorgamiento como la cobranza lo sabemos hacer bien*”.<sup>18</sup> Asimismo, tuvieron otro referente en el peso y efectos críticos de las respectivas crisis por endeudamiento en las décadas de 1980 y 1990, decidiendo la apertura de negocios para su propio financiamiento. Contar con su propia institución bancaria, tanto para incentivar el consumo mediante el crédito como para la obtención de recursos frescos, Famsa lo dijo muy claro al momento de anunciar la apertura de su banco:

“Asegurar una fuente consistente y confiable de financiamiento, a través de depósitos a la vista, plazos y préstamos interbancarios, para financiar sus operaciones de otorgamiento de créditos al consumo las cuales se encuentran actualmente financiadas con distintas líneas de crédito por distintas instituciones bancarias y mediante la emisión de instrumentos de deuda.”

Es decir, se convierte en una suerte de círculo virtuoso para la financiación y acumulación de ambos grupos: los abonos “chiquitos”, “fáciles”, “guardaditos”, las comisiones por el envío de dólares de los paisanos, etc., de millones de consumidores y cuentahabientes de bajos y medianos ingresos, les proveen liquidez para financiar el crédito de los consumidores, para “otorgar” descuentos en las compras de contado y más aún para financiar y/o “abonar” las propias deudas de Elektra y Famsa.

Para cerrar este documento nos resta comentar que aunque la presencia de estos grupos en sus actividades específicas sigue siendo muy destacada, el carácter estructural de la crisis económica se está instalando a la vista de lo que sólo se manifiesta como repuntes coyunturales en el consumo de masas. Para estos negocios los efectos se vuelven

---

<sup>17</sup> La importancia de esta política de búsqueda lo sintetiza la frase con la que cerró una presentación la Asociación de Bancos de México en 2005: “Bancarizar... es el nombre del juego”(www.abm.org.mx/sala\_prensa/CONFERENCIA-09-06-05.ppt)

<sup>18</sup> Declaración de Humberto González Valdés (*El Norte*, 10 de mayo de 2006)

más riesgosos, primero porque su mercado objetivo es mucho más vulnerable a las crisis de desempleo, subempleo y desaceleración económica tanto en México como entre la comunidad hispana de Estados Unidos. Y en relación a esto, en segundo lugar, no hay duda de que la competencia entre los grandes grupos nacionales y extranjeros crecerá en rudeza, lo que incluye seguir pasando por encima de la miríada de micros, pequeños y medianos comercios que son borrados del mapa “emprendedor” día a día.

### **Bibliografía consultada:**

Alonso, Ramiro (2009), “Coppel, Elektra y Famsa enfrentan desaceleración en consumo”, Periódico *El Universal*, del 23 de febrero de 2009.

Akmir, Abdeluahed (coord.)(2009), *Los Árabes en América Latina: Historia de una emigración*. Siglo XXI editores. España.

Brugmann, Jeb y C.K. Prahalad (2007), *Cocrear un nuevo pacto social para las empresas*. Harvard Business School Publishing Corp. Estados Unidos.

Consejo Coordinador Empresarial (2010), “Código de Mejores Prácticas Corporativas”, en <http://www.cce.org.mx/publicaciones>

Hamui, Sutton Alicia (2008), “El diseño estructural del Estado durante el Siglo XX y su interrelación con las minorías: el caso de la comunidad judía mexicana”. CONAPRED, Documento de Trabajo No. E-10-2007. México.

Grupo Elektra (2009), “Informe anual de actividades”. Bolsa Mexicana de Valores.

Grupo Famsa (2009), “Informe anual de actividades”. Bolsa Mexicana de Valores.

Kahhat, Farid y José Alberto Moreno (2009), “La inmigración árabe hacia México (1880-1950)”, en Akmir, Abdeluahed (coord.) (2009), *Los Árabes en América Latina: Historia de una emigración*. Siglo XXI editores. España.

Kurz, Robert (2003), ¿Qué es la terciarización”, en, [http://obeco.planetaclix.pt/rkurz\\_es147.htm](http://obeco.planetaclix.pt/rkurz_es147.htm)

Margaona, Elisa (2003), *El Pochteca moderno. Grandes historias de los supermercados y tiendas departamentales contadas por sus fundadores*. Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, México.

Palacios, Lylia (2005), “La empresa familiar y las grandes empresas regiomontanas”. *Humanitas*, Anuario del Centro de Estudios Humanísticos de la UANL, edición 32, Monterrey.

### **Páginas y archivos electrónicos**

Grupo Elektra <http://www.grupoelektra.com.mx/>

Grupo Famsa <http://www.grupofamsa.com>

Periódico *El Norte* <http://busquedas.gruporeforma.com/elnorte/Pages/Buscaimpresa.aspx>

Periódico *El Porvenir* [http://www.dgb.uanl.mx/n/bases\\_de\\_datos/base\\_de\\_datos.html](http://www.dgb.uanl.mx/n/bases_de_datos/base_de_datos.html)

Bolsa Mexicana de Valores [www.bmv.com.mx/](http://www.bmv.com.mx/)