

---

**INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO**



***“EL FUTURO DE GRUPO LA COMER”***

**C A S O**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA**

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

**ADRIANA LÓPEZ LEAL**

**JOAQUÍN TAPIA ORTEGA**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**2016**

---

“Con fundamento en los artículos 21 y 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor y como titular de los derechos moral y patrimonial de la obra titulada “El futuro de Grupo La Comer”, otorgo de manera gratuita y permanente al Instituto Tecnológico Autónomo de México y a la Biblioteca Raúl Baillères Jr., autorización para que fijen la obra en cualquier medio, incluido el electrónico, y la divulguen entre sus usuarios, profesores, estudiantes o terceras personas, sin que pueda percibir por tal divulgación una contraprestación”.

---

---

FIRMA

## Contenido del caso

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>1. La industria de retail de autoservicios en México .....</b>	<b>5</b>
<i>1.1 Entorno competitivo de la industria de tiendas de autoservicio .....</i>	<i>6</i>
<b>2. De Controladora Comercial Mexicana a Grupo La Comer .....</b>	<b>8</b>
<i>2.1 Antecedentes.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2 La era de Grupo La Comer.....</i>	<i>10</i>
<i>2.3 Posición de Grupo La Comer en la industria de autoservicios .....</i>	<i>11</i>
<i>2.3.1 Análisis de Porter.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3.2 Ventajas competitivas de Grupo La Comer .....</i>	<i>14</i>
<i>2.3.3 Análisis FODA .....</i>	<i>14</i>
<i>2.4 Situación Financiera de la empresa.....</i>	<i>16</i>
<i>2.5 Análisis situacional.....</i>	<i>21</i>
<i>2.6 Dilema ético.....</i>	<i>22</i>
<b>3. Análisis de mercadotecnia de Grupo La Comer .....</b>	<b>23</b>
<i>3.1 Puntos de diferencia y paridad para los formatos de La Comer .....</i>	<i>23</i>
<i>3.2 Análisis de posicionamiento.....</i>	<i>24</i>
<i>3.3 Estrategias de mercadotecnia para los formatos de La Comer .....</i>	<i>24</i>
<i>3.3.1 Plan de Comunicación Integrado (IMC), basado en el Plan de Mercadotecnia para los formatos de Grupo La Comer .....</i>	<i>24</i>
<i>3.3.2 Inversión en el cambio de imagen de “La Comer” – Objetivos y estrategias.....</i>	<i>29</i>
<i>3.3.3 Estrategias de comunicación alineadas a los objetivos de mercadotecnia propuestos..</i>	<i>30</i>
<i>3.4 Plan anual de mercadotecnia para Combo, el nuevo formato de Grupo La Comer .....</i>	<i>33</i>
<b>4.0 Conclusiones y Recomendaciones del caso.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografía consultada: .....</b>	<b>38</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>40</b>

## Resumen Ejecutivo

El presente caso de negocio presenta una situación real que enfrenta el nuevo grupo comercial “La Comer” dentro de la categoría de autoservicios premium. Este surgió con la escisión Controladora Comercial Mexicana, en donde Grupo Soriana adquirió parte de sus activos. El principal objetivo del caso evaluar el negocio de este nuevo grupo comercial y el potencial de su crecimiento en el corto plazo, para lo cual se desarrollaron los siguientes análisis:

- Descripción y análisis de la industria de retail de autoservicios en México, en términos de segmentación y ubicación de mercado objetivo.
- Análisis situacional de grupo comercial “La Comer”, evaluando de manera paralela su capacidad financiera y su contexto competitivo dentro del segmento de autoservicios premium con los formatos Sumesa, Fresko, City Market y La Comer.
- Estudio del contexto competitivo por medio de herramientas de valoración en mercadotecnia, que permiten tener un espectro objetivo sobre la situación que el grupo enfrenta dentro del segmento de autoservicios premium, considerando los factores clave de desarrollo como son clientes, proveedores y principales competidores.
- Análisis situacional en donde se aborda la rentabilidad actual del grupo y realizando una proyección en el corto plazo de su mercado objetivo, bajo dos aristas: el número de consumidores que existen y que son clientes potenciales del negocio, así como también el valor financiero neto que representa para el grupo en general.
- Definición de una propuesta de comunicación integral de mercadotecnia, considerando los pilares diferenciales de cada uno de los formatos con los que cuenta grupo La Comer.
- Propuesta de estrategias y objetivos de mercadotecnia en función del plan de comunicación integral, en donde se toma un capital de inversión disponible para llevar a cabo cada una de las propuestas realizadas.
- Generación de un plan integral de mercadotecnia para un nuevo formato contemplado para el portafolio del grupo La Comer, esto para cubrir una parte del mercado que hasta el momento ninguno de los cuatro formatos hace.

El cierre contempla un listado de conclusiones del caso de negocio a partir de los hallazgos más importantes que se obtuvieron en el desarrollo de cada uno de los puntos anteriores y bajo los cuales se llevan a cabo recomendaciones y/o consideraciones que permiten cerrar el panorama que vislumbra el negocio, contemplando la capacidad de accionar de la empresa y la capacidad de respuesta por parte de la competencia, así como factores externos que pudieran limitar el crecimiento.

## 1. La industria de retail de autoservicios en México

Cuando se habla de la industria de *retail*, se hace refiere al comercio detallista; es decir, el comercio que se realiza directamente a los consumidores.

La industria de retail en México se encuentra segmentada en tres categorías: Tiendas departamentales, Tiendas especializadas y Tiendas de autoservicio, siendo estas dos últimas aquellas que cuentan con venta de alimentos de alguna índole.

Así mismo, según la ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C), las tiendas de autoservicio son aquellas que cuentan manejo de perecederos y productos de abarrotes, mismas que se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

- Mega-mercados: Tienen una superficie superior a los 10,000 m<sup>2</sup> y venden todas las líneas de mercancías, tales como: abarrotes comestibles y no comestibles, productos perecederos, ropa, calzado, muebles, regalos, vinos y licores, mercería, joyería, ferretería, productos para el cuidado y aseo personal, juguetería, deportes y equipaje, lavadoras y demás productos para el hogar, papelería, equipos de cómputo, artículos para mascotas y accesorios para autos.
- Hipermercados: Tienen una superficie entre 4,500 y 10,000 m<sup>2</sup>; manejan casi todas las líneas de mercancías que tienen los mega-mercados y también proporciona algunos servicios, como pagos y depósitos en efectivo, óptica, cafetería.
- Supermercados: Pueden tener desde 500 hasta 4,500 m<sup>2</sup>. Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. Por lo general, sólo ofrecen el servicio de farmacia y algún otro.
- Clubes de precio: Tienen una superficie mayor a 4,500 m<sup>2</sup> y cuentan con abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales (muebles, regalos, productos de aseo personal, electrodomésticos, entre otros); nacionales o importados, que en algunos casos están constantemente a disposición del cliente, pero en otros, serán vendidos por temporada o en una única ocasión. Sólo pueden comprar quienes pagan una membresía, que se otorga a través de una credencial no transferible. Ofrecen servicios adicionales como farmacia, cajero automático, cafetería, entre otros.
- Bodegas: Generalmente, su tamaño es de 2,500 m<sup>2</sup>, pero puede ser mayor. Manejan la mayor parte de las líneas de mercancías, pero con un surtido y variedad mucho menor. Sus precios son más baratos debido a las austeras condiciones físicas y a la poca decoración del inmueble; además
- Tiendas de conveniencia: La superficie es menor a 500 m<sup>2</sup>; comercializan principalmente alimentos y bebidas cuya variedad y surtido son limitados. Funcionan las 24 horas y su éxito se basa justamente en que su horario permite hacer compras en el momento en el que se requiere y la rapidez de compra, además de que cuentan con ubicaciones estratégicas.
- Mini súper: Se ubican en superficies menores de 250 metros<sup>2</sup> y venden una amplia variedad de productos: refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, vinos y licores, entre otros. Por su parte, las tiendas mejor conocidas en México como “abarrotes”, están distribuidas por todo el territorio nacional, principalmente en zonas urbanas y rurales.

Sin embargo, para efectos del presente caso de negocio, se utilizará la clasificación realizada por la Institución ProChile, en donde, además del tamaño y formatos ofrecidos, existe una clasificación de acuerdo a las zonas y situación socio-económica del país (ProChile, 2014):

- Hipermercado: Tienen una superficie mayor de 4,500 m<sup>2</sup>; manejan casi todas las líneas de mercancías que tienen los mega-mercados y también proporciona algunos servicios, como pagos y depósitos en efectivo, óptica, cafetería.
- Club de precio: Tienen una superficie mayor a 4,500 m<sup>2</sup> y cuentan con abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. La principal característica es que, para permitir la compra en estos establecimientos, se requiere adquirir una membresía.
- Supermercado tradicional: Pueden tener desde 500 hasta 4,500 m<sup>2</sup>. Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. La venta generalmente es en formatos grandes y por mayoreo.
- Supermercado high end o premium: Al igual que los supermercados tradicionales, pueden tener desde 500 hasta 4,500 m<sup>2</sup>. Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. Es un tipo de formato que se encuentra en desarrollo dentro del mercado mexicano, ya que, si bien presenta características similares a un supermercado tradicional, este cuenta con una mayor variedad de productos, tanto de origen nacional como internacional, además de contar con instalaciones de mejor calidad.

### 1.1 Entorno competitivo de la industria de tiendas de autoservicio

Considerando los shares por compañía que ha reportado Passport Euromonitor (Euromonitor International) hasta el cierre del 2015, los principales competidores dentro de la industria de autoservicios son:

	2012	2013	2014	2015
Wal-Mart Inc.	33.8%	34.5%	35.3%	36.0%
Organización Soriana SA de CV	33.8%	33.5%	31.8%	31.0%
Grupo Comercial Chedraui SA de CV	15.7%	15.2%	15.9%	16.3%
Controladora Comercial Mexicana SA de CV	12.1%	12.2%	11.9%	11.8%
HE Butt Grocery Co.	4.5%	4.6%	5.0%	4.9%

Figura 1: Shares de mercado de la industria de autoservicios. Fuente: Euromonitor International

Por lo anterior, se considera a Wal-Mart, Soriana y Chedraui como los tresjugadores más relevantes en la industria de autoservicios en México. Cada uno de ellos cuenta con diferentes formatos, los cuales se describen a continuación:

**Wal-Mart de México** Walmart de México llegó en 1991 cuando se asoció con grupo Cifra. A partir de ese momento comenzó su fuerte expansión. Hoy en día es una de las cadenas comerciales más importantes del país, teniendo presencia en los diferentes estados. Cuenta con 24 CEDIS.



Los formatos que tenía al 7 de enero 2015 son (Wikipedia, 2016):

- Walmart (251 tiendas): Cadena de hipermercados con amplio surtido, desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y mercancías generales.
- Bodega Aurrerá (1671 tiendas): Es el formato de mayor antigüedad (abrió el primer establecimiento en 1958), que cuenta con productos desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y mercancías generales. Enfocado a precio. Sus diferentes cadenas son Bodega Aurrerá, Bodega Aurrerá Express y Mi Bodega Aurrerá.

- Sam's Club (159 tiendas): Club de Precios al mayoreo, enfocados a negocios y a consumidores que compran a los mejores precios.
- Superama (93 tiendas): Tiendas de autoservicio en zonas residenciales. Sus productos son de mayor calidad y están dirigidos a la población media alta del país.

Además de los formatos anteriores, la cadena cuenta con venta en línea a través de las diferentes páginas de sus formatos Walmart y Superama, en donde se pueden realizar compras de diferentes departamentos, ya sea con entrega a domicilio o bien, recogéndolos en la tienda.

#### Chedraui



Es una cadena de supermercados mexicana de ascendencia libanesa la cual inicia operaciones en el año de 1970, la mayoría de sus tiendas se ubican en el sureste de México y una que otra tienda en el norte del país. Comenzó su expansión cuando adquirió Carrefour. Actualmente cuenta con 239 tiendas.

Sus formatos son (Grupo Chedraui, 2016):

- Chedraui (168 tiendas): Cuentan con una gran variedad y un amplio surtido de productos de calidad con una oferta de precio. Cuentan con productos de diferentes categorías, como abarrotes, perecederos, mercancías generales y ropa y calzado.
- Súper Chedraui (56 tiendas): Está dedicado a comercializar mercancía de la canasta básica, abarrotes y artículos perecederos.
- Selecto Chedraui (15 tiendas): Formato premium de la cadena. Están enfocados hacia un público objetivo exigente y con alto poder adquisitivo. Además de manejar productos de sus otros formatos, cuentan con áreas de alimentos gourmet, cava de vinos, productos de importación, selección de especies marinas vivas en estanque y cafetería de lujo.

Chedraui cuenta con venta en línea, en donde se ofrece amplia variedad de productos.

#### Soriana



Es una empresa mexicana que comenzó sus operaciones durante 1968 en la ciudad de Torreón, Coahuila. Tiene una estrategia de multi-formato en donde actualmente opera 827 tiendas de autoservicio y clubes de precio a nivel nacional. Cuentan con 8 CEDIS en 8 estados del país.

Los productos que ofrece son perecederos, ropa, mercancías generales y productos para la salud.

Sus formatos son (Grupo Soriana, 2016):

- Soriana Súper (129 tiendas): Cuenta con productos de consumo diario. Tiene el objetivo de satisfacer necesidades de consumo frecuentes, a través de una eficiente distribución de sus departamentos.
- Soriana Hiper (274 tiendas): Ofrece variedad de mercancía, ropa, perecederos y alimentos preparados. Está dirigida a toda la comunidad, con el fin de satisfacer las necesidades de consumo.
- Mercado Soriana (141 tiendas): Una tienda austera, la cual ofrece al cliente un esquema de precios bajos y las promociones atractivas.
- Soriana Express (105 tiendas): Cuenta con un surtido optimizado en sus departamentos, ofreciendo productos básicos a precios atractivos.
- City Club (34 tiendas): Club de Precios, ofrece productos de distinta índole en presentaciones de tamaño institucional y multiempaque, perfectas para negocios o familias de alto consumo.
- Comercial Mexicana (42 tiendas): Este formato se enfoca en clientes de clase

media y alta, cuenta con una gran variedad de productos.

- Mega Comercial Mexicana (64 tiendas): Estas tiendas de formato tipo hipermercado cuentan con una extensa selección de productos de diferentes departamentos.
- Bodega Comercial Mexicana (34 tiendas): Este formato de tienda cuenta con SKUs, principalmente en alimentos, abarrotes comestibles y no comestibles y otros productos de consumo frecuente. Este formato de tienda se enfoca en clientes preocupados por el precio.
- Al Precio (3 tiendas): Este formato de tiendas se enfoca en clientes preocupados por el precio. Cuenta con productos de consumo básico.

Por otro lado, Soriana cuenta con su reciente plataforma de comercio electrónico soriana.com, la cual ofrece productos diferenciados complementando la oferta comercial de las tiendas físicas. Ofrece una gran variedad de artículos dentro de las categorías de electrónica, cómputo, salud, belleza, deportes y juguetes.

Si bien no es un grupo que dirija sus esfuerzos a la clase media alta (salvo por su formato Comercial Mexicana), el poder que tiene Soriana se basa en su presencia a lo largo del país y comercio electrónico.

Si bien, durante 2015 los grupos anteriores constituyeron con más del 80% del mercado de autoservicios en México, Controladora Comercial Mexicana, SA de CV sufrió cambios en estructura en el último semestre del 2016, por lo cual es relevante su estudio.

## **2. De Controladora Comercial Mexicana a Grupo La Comer**

### **2.1 Antecedentes**

La historia de Comercial Mexicana dio inicio en 1930 cuando Antonino González Abascal fundó junto a sus hijos Antonino, Carlos, José, Jaime y Guillermo, la primera Comercial Mexicana. Al principio, era una tienda especializada en jergas y telas.

30 años después, en 1962, se abrió la primera tienda ‘Insurgentes’, dando inicio a un innovador formato de tiendas de autoservicios que combinó artículos perecederos con mercancías generales, dentro del mismo piso de venta. El éxito que obtuvieron se vio reflejado en la apertura de más tiendas en poco tiempo, generando 20 puntos de venta más bajo este mismo concepto durante los 70.

El crecimiento de la cadena continuó y en su proceso de expansión, en 1981 adquirieron “Supermercados, S.A.” (hoy tiendas Sumesa).

A través de los años, Comercial Mexicana siguió expandiéndose con diferentes formatos de tiendas, además de ir adquiriendo y asociándose con diferentes cadenas como California y Costco, para ir en línea con el fuerte crecimiento de la industria del país.

En 1991 se realizó una oferta pública de las acciones de Comerc en la Bolsa Mexicana de Valores. Para 1996 dichas acciones se empezaron a ofrecer en la Bolsa de Valores de Nueva York en los EUA.

En 2006 y contando con más de 170 tiendas, creó un nuevo formato que revolucionó el concepto de los supermercados y fue fuertemente aceptado: City Market, el cual desde su lanzamiento ha buscado diferenciarse con un supermercado premium, ofreciendo exclusividad en las compras. Este

formato está dirigido al segmento alto de la población. Finalmente, y siguiendo la misma estrategia, en 2009 creó su último formato: Fresko, dirigido a segmentos de la población medio y alto, el cual cuenta principalmente con productos perecederos de alta calidad.

En el año 2008, Controladora Comercial Mexicana inició una crisis financiera debido a especulación con instrumentos y apostando por el fortalecimiento del peso. Lo anterior los llevó a adquirir una deuda en dólares y por ende a una necesidad de reestructura interna del grupo, debido a que, en ese mismo año, se reportaron pasivos totales aproximados por 2 mil millones de dólares.

Las acciones a tomar fueron las siguientes (Wikipedia, 2016):

- Inyección de recursos por parte de los accionistas, concesiones de los proveedores, suspensión momentánea de intereses y negociación con los accionistas sobre el pago de deuda.
- Venta de su fragmento de participación en la filial Costco, así como la venta de los restaurantes California y Beer Factory.
- Se detectó que solamente tres de sus formatos de tienda generaban reportes positivos en sus estados financieros: Sumesa, City Market y Fresko, por lo que en enero de 2015 se anunció la venta de los demás formatos de la cadena: Bodega Comercial Mexicana, Al Precio y Mega Comercial Mexicana y Tiendas Comercial Mexicana. Finalmente, en enero de 2016, Grupo Soriana adquirió 142 tiendas pertenecientes a Controladora Comercial Mexicana. Además de esto, se otorgó a Soriana una licencia de uso de marca durante 2 años, la cual incluye la imagen y las campañas publicitarias, así como el uso de ‘Julio Regalado’. En este momento CCM se dividió en 2.

Es así, como mediante la escisión de Controladora Comercial Mexicana, surge el nuevo Grupo La Comer, la cual salió a la Bolsa Mexicana de Valores el 4 de enero de 2016.



Figura 2: Escisión Controladora Comercial Mexicana. Fuente: Elaboración propia

## 2.2 La era de Grupo La Comer

Tras la escisión de Controladora Comercial Mexicana (CMM), surgió Grupo La Comer como una compañía controladora que opera en el sector detallista en México.

Su misión: Ser la cadena de autoservicio que mejor atiende al público de nivel socioeconómico medio y alto del país, ofreciendo la mejor experiencia de compra en el mercado basada en: calidad, atención y servicio (Grupo La Comer, 2do trimestre 2016).

La estrategia que está llevando a cabo Grupo La Comer se basa en:

- Diferenciación: Remodelación de las tiendas, comodidad, servicios complementarios y precios justos.
- Propuesta de valor: Calidad en las mercancías, productos perecederos de alta calidad, enfoque en productos orgánicos, naturales y saludables, atención personalizada, variedad de productos y marcas, novedades en productos.
- Enfocarse en NSE medio y alto: Es un mercado poco atendido, son los segmentos que resisten una crisis financiera, potencialmente más rentable.

Para lograr lo anterior, Grupo La Comer trabaja con sus 4 formatos de tiendas (La Comer, Fresko, Sumesa y City Market) en tres zonas del país: Noroeste, Centro y Área Metropolitana (Grupo La Comer, 2016).

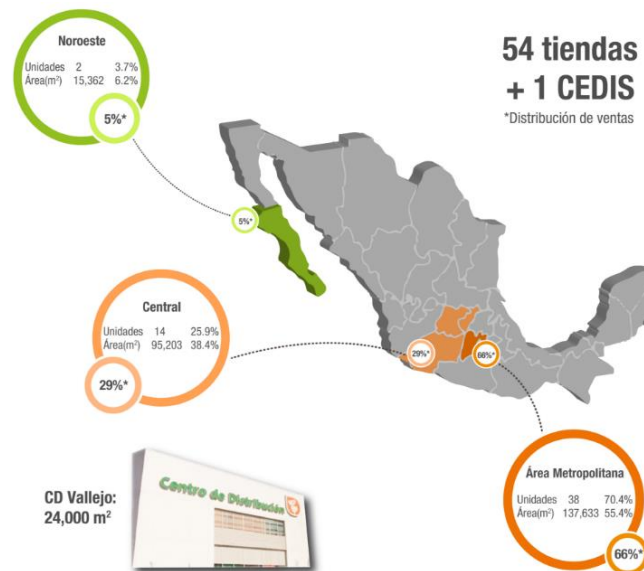


Figura 3: Ubicación geográfica de formatos de Grupo La Comer. Fuente: Grupo La Comer

En línea con la estrategia del grupo, estos cuatro formatos están dirigidos principalmente a niveles socioeconómicos medio altos de la población en México, enfocando sus esfuerzos en ofrecer una propuesta de valor diferenciada, gracias a la experiencia de compra y a la oferta de productos premium, de especialidad y frescos.

Si bien estos formatos se dirigen al mismo sector de la población, estos se encuentran diferenciados de la siguiente forma (Grupo La Comer, 2016):

La Comer (29 tiendas)



Este tipo de formato tiene un área de ventas de entre 4,000 a 7,500 metros cuadrados, en donde además de productos perecederos y abarrotes, ofrece mercancías generales para el hogar como electrodomésticos, vajillas, plásticos, blancos, entre otras. Este formato ofrece una gama de productos de cada categoría para ofrecer un distintivo adicional contra cualquier hipermercado. El formato La Comer presenta departamentos especializados de alimentos preparados, pastelería fina y cafetería. Este formato se puede encontrar solo o junto con centros comerciales. No ofrece ropa ni calzado.

Fresko (6 Fresko)



Es una tienda de supermercado, enfocada para cubrir las necesidades semanales de los hogares, por lo que cuenta con productos del consumo familiar semanal. Está diseñado especialmente para hacer la compra de una manera ágil y rápida ofreciendo a los clientes productos de calidad. Este formato también está dedicado a la venta de abarrotes y perecederos, con un área de ventas de aproximadamente 1,500 a 4,000 metros cuadrados y se ubica en zonas donde se puede aprovechar el crecimiento vertical que se está gestando en las grandes ciudades.

Sumesa (13 tiendas)



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

City Market (6 tiendas)



Este formato ofrece a sus clientes una gran selección de productos gourmet, así como: vinos, quesos, carne, abarrotes importados, y una selección de productos orgánicos. Cuenta con convenios exclusivos de productos de marcas de renombre internacional. En un ambiente sofisticado, presenta un servicio de alta calidad. Adicionalmente, ofrece alimentos preparados para su consumo dentro y fuera de la tienda y presenta departamentos especializados de alimentos preparados como tapas, mariscos, pizzería, chocolatería, heladería, cafetería y pastelería fina, entre otros. Este formato está localizado en zonas de alto ingreso económico para enfocarse a la clase media y clase alta. Con este formato, se pretende hacer competencia directa contra Liverpool y El Palacio de Hierro; como tienda de autoservicio.

Fuente: Grupo La Comer

### 2.3 Posición de Grupo La Comer en la industria de autoservicios

Para entender la posición que tiene La Comer respecto a la industria de tiendas de autoservicio, se realizó el análisis de las fuerzas de Porter, en donde se muestra que es una industria muy competitiva, debido al tamaño e importancia de los grupos que forman parte de ella. Por otro lado, el tema de lealtad en los clientes, juega un papel importante. Es por esto que Grupo La Comer requiere seguir desarrollando diferenciadores en su oferta y posicionarse con cada uno de sus formatos, para así no permitir que los competidores actuales o nuevos afecten los planes de crecimiento.

### 2.3.1 Análisis de Porter

#### Poder de negociación con los clientes

El reporte global más reciente de BRANDZ para la categoría de retailers en México, se menciona que los consumidores tienen presente hasta cinco tiendas de autoservicio y el 60% de los consumidores considerados en el estudio para este segmento, declararon que han realizado compras recientemente en al menos una de ellas, de estos, menos de la mitad se consideran clientes leales de cada tienda. (WPP GLOBAL BRANDZ REPORT, 2016)

Adicionalmente, se menciona que la marca (formato) juega un papel importante, ya que los consumidores basan su percepción sobre la calidad y variedad de productos con base en ella, por lo que en el proceso de elección es un factor determinante de preferencia (WPP GLOBAL BRANDZ REPORT, 2016).

A pesar de existir mucha competencia en la industria de autoservicios, La Comer es la cadena que está ofreciendo a los clientes algo diferente, por lo que sus productos y experiencia de compra en sus puntos de venta están diferenciándose de la competencia y generando clientes leales en un nicho de mercado específico.

En este aspecto, logran atrapar a los clientes que buscan algo nuevo y diferente, y el poder que tienen con ellos es algo importante.

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo con datos de un estudio realizado por la agencia Nielsen, el segmento premium de autoservicios representa 7.8% de las ventas valor y 4% del total de ventas en unidades en dicha categoría, y en los últimos dos años ha presentado un crecimiento tres veces más rápido que el de las Cadenas de Autoservicio convencional (Nielsen Consumer Facts, 2016).

El segmento de productos premium tiene posibilidades de desarrollo en todos los niveles socioeconómicos altos de la población en México ya que hasta finales de 2015 representaba el 50% de crecimiento del canal de autoservicios (Nielsen, 2015).

Además de esto, la comercialización de estos productos genera márgenes más altos para las cadenas. La estrategia que ha seguido Grupo La Comer es mantener los formatos que manejan estos productos, en donde el número de competidores es limitado. (El Economista, 2015).

Hasta el primer trimestre del 2016 los autoservicios de la competencia que ofrecen productos premium son, principalmente: Superama de Grupo Wal-Mart y Selecto de Grupo Chedraui; sin embargo, existe la posibilidad de que Organización Soriana, considerando el alcance de mercado que tiene, adapte un nuevo concepto para entrar a este segmento, además de que es importante considerar que cadenas regionales o bien tiendas especializadas se incorporen como nuevos competidores, debido a la aceptación de los clientes. (Nielsen Consumer Facts, 2016)

A pesar de esto, la ventaja que lleva Grupo La Comer en el desarrollo de la nueva categoría, los coloca como líderes o *first movers*, por lo que, si algún competidor busca imitar su modelo de negocio, tendría que enfrentarse a un posicionamiento fuerte de sus formatos actuales. Por lo tanto se considera que la amenaza de nuevos competidores es media de acuerdo a lo anteriormente mencionado.

### Poder de negociación con los proveedores

La cadena de suministro suele ser un elemento de la cadena de valor no diferencial dentro de la categoría de autoservicios pues la mayoría de los proveedores no presentan una exclusividad para una cadena en específico por lo cual en la mayoría de las situaciones el formato no puede trabajar sobre una diferenciación o ventaja competitiva; sin embargo para el segmento premium esto si puede ser capitalizable ya que cualquier competidor puede apostar por la especialización de las líneas de productos que ofrece o bien apostar por la variedad de productos importados de diversos países.

Grupo La Comer cuenta con 750 proveedores que abastecen ya sea el CEDI o directamente en las tiendas. Las negociaciones se llevan a cabo en condiciones similares que con otros competidores de la industria, salvo por el volumen de compra.

Hasta el momento estos proveedores han sido los adecuados y esperan que con estos sea suficiente; sin embargo, existen otras opciones de proveedores tanto nacionales como internacionales que se pueden unir a las filas de Grupo La Comer. Los objetivos en el corto plazo son generar una mayor negociación respecto a precio y crédito. El poder de negociación con los proveedores resulta ser media.

### Amenaza de sustitutos

De acuerdo con el reporte más actualizado titulado “Mexico Grocery retailers overview” ha expuesto que las tiendas de conveniencia han presentado un rápido crecimiento desde 2015, lo cual ha llevado a este segmento a incrementar el share de mercado dentro de la categoría de retailers en México en un 11% durante el año anterior. (Passport Euromonitor, 2016)

Adicionalmente, la cercanía con el consumidor ha dejado de abarcar la situación geográfica y ahora el centro del negocio comienza a centrarse en ofertar una mayor variedad de productos, otros servicios (pago de luz, agua y bancarios, et.) e incluso implementar la opción de compras por internet, lo cual apunta al segmento a mantener su crecimiento en los siguientes años y continuar posicionándose como un canal centrado en la necesidad holística del consumidor.

Si las cadenas de conveniencia comienzan a manejar una línea de productos de alta calidad, pueden ser importantes rivales, debido a la fortaleza que tienen en cuando a distribución geográfica.

### Rivalidad en la industria

Existen diferentes cadenas con gran cantidad de formatos, el principal jugador de la categoría es Grupo Wal-Mart, el cual ha mantenido alrededor del 18% del share de valor en el mercado hasta 2015 de acuerdo con datos de (Passport Euromonitor, 2016). Su principal estrategia está basada en la expansión geográfica y clara diferenciación entre sus formatos de tiendas, teniendo a Superama cuya oferta está enfocada en productos Premium, a pesar de esto presenta una oportunidad ya que hasta el momento se mantiene como el formato que menor share of value representa para el grupo (1.1% del total de cadenas de autoservicio hasta el último reporte actualizado de la categoría de retail en México por (Passport Euromonitor, 2016); sin embargo, en número de tiendas mantiene a nivel nacional 93 superando a formatos como La Comer, Fresko y Selecto de Chedraui.

Si bien, la rivalidad en la industria de supermercados es alta, el nicho al cual se dirige Grupo La Comer es baja, puesto que los formatos que maneja forman parte de un nicho poco competido, por

lo que la oportunidad para desarrollar en el corto plazo son estrategias de comunicación enfocadas a diferencia a las tiendas del grupo de la competencia para favorecer la alta consideración (para generar lealtad en el mediano plazo) y minimizar la probabilidad de switching.

### 2.3.2 Ventajas competitivas de Grupo La Comer

Grupo La Comer es una apuesta por desarrollar un segmento de mercado en donde es relevante la oferta diferenciada y del valor agregado en los productos, así como servicios adicionales para los consumidores, principalmente centrado en las plataformas digitales desde la página de internet como en redes sociales.

La principal fortaleza para Grupo La Comer es que opera formatos poco competidos y en los que cuenta con una importante presencia y posicionamiento dentro del segmento de la población medio alto, al cual se dirigen.

Uno de los principales competidores es Superama, debido a la oferta de productos que tienen. Este formato de Grupo Wal-Mart ese diferenciaba por calidad y variedad; sin embargo, en 2014 lanzó la campaña ‘Reducimos los precios en más de 5,000 productos’, acercándose más a la comunicación en donde existe guerra de precios. Si bien, Superama es un formato dirigido al segmento alto, la comunicación que ha tenido la marca madre ha permeado en la percepción del consumidor, lo cual lo hace una tienda con mayor consideración respecto a otros autoservicios premium

Los formatos con los que está compitiendo Grupo La Comer son muy rentables e incluyen productos que permiten un margen más alto porque son importados y tienen un valor agregado, por lo que la cadena puede justificar un precio más alto. La alta calidad en los productos y especialización es este nicho de mercado, son pieza clave para diferenciarse y lograr una ventaja competitiva.

Por otro lado, La Comer es *first mover* en la categoría de autoservicios premium; es decir, es la principal compañía que está desarrollando este nuevo nicho de mercado, por lo que tiene la ventaja de que sus formatos ya se asocian a ‘experiencia de compra’ y no compite con las otras cadenas con el discurso de ‘precios bajos’, por lo que su liderazgo está marcando la pauta de la categoría. (Grupo La Comer, 2016)

### 2.3.3 Análisis FODA

Con base en la información anterior, se realizó un análisis FODA para entender el lugar en el que se encuentra Grupo La Comer en la industria, así como las principales estrategias que puede llevar a cabo frente a estas condiciones.

Fuerzas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conserva la experiencia de más de 70 años de operación en el sector de autoservicios.</li> <li>2. Conserva su grupo directivo, mismo que ha estado al frente por varios años, esto hace que no dependa de la curva de aprendizaje para obtener conocimiento del mercado y se enfoque en generar estrategias y técnicas para estar a la vanguardia.</li> <li>3. En cuanto a los formatos que maneja, estos ya se encuentran posicionadas en el mercado mexicano y se ha generado la lealtad de los clientes, gracias a la alta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El rediseño de sus formatos y la oferta en variedad de productos, así como la calidad de estos, busca atraer más clientes y generar mayor satisfacción en estos.</li> <li>2. Se tiene una inversión valuada en alrededor de 76 millones de pesos para rediseñar tiendas y construir nuevas, además del cambio de imagen y el nuevo concepto COMBO el cual es la apuesta más fuerte de la marca.</li> <li>3. Existe una oportunidad para que el negocio</li> </ol>

<p>calidad de los productos que posee y del servicio que ofrece.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. El tener los puntos de venta centralizados en la zona centro del país, ayuda a la distribución y control de las operaciones que se realizan.</li> <li>5. Los productos que manejan son de alta calidad, mismos que son aceptados de forma positiva por los clientes. Los márgenes de venta de estos productos, son positivos.</li> <li>6. Son líderes en la categoría de autoservicios premium, pues son aquellos que están desarrollando la categoría. Están marcando la pauta.</li> <li>7. Se busca incrementar el número de tiendas en sus diferentes formatos, logrando mayor cobertura y crecimiento. Actualmente se dispone de los recursos financieros para dicho desarrollo.</li> </ol>	<p>potencialice su crecimiento por medio de las marcas que opera, manejando productos de mayor calidad y aceptación por el segmento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Si bien son líderes, pueden alcanzar a mayor número de clientes e incrementar el ticket promedio de estos.</li> <li>5. Al igual que en otras industrias, los clientes buscan cada vez más experiencias, no productos, por lo que el incremento de este nicho, puede ser beneficioso para el Grupo.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cambio organizacional necesita un nuevo esquema de procesos administrativos para mantener la autonomía de la gestión transaccional de las cadenas de autoservicios, lo cual requiere de un nuevo organigrama de puestos, funciones y responsabilidades.</li> <li>2. Con las licencias de promociones que se le dio a Soriana, tales como ‘Julio regalado’, el departamento de marketing necesita elaborar un nuevo análisis de mercadeo, basado en la capacidad instalada de las cadenas con el fin de mantener o incrementar el margen de utilidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las tiendas que controla La Comer están concentradas en la zona centro del país, por lo que existe el riesgo de que, si alguna de las cadenas regionales decidiera expandirse, los resultados esperados podrían verse afectados. Lo mismo puede suceder si competidores de cadenas grandes deciden enfocar esfuerzos en el segmento al cual atiende el grupo.</li> <li>2. Una desaceleración económica del país podría afectar los planes de expansión del grupo ya que los clientes potenciales podrían dejar de interesarse en comprar los productos que se ofrecen en estos formatos.</li> <li>3. La negativa de obtención de permisos gubernamentales o incumplimiento de contratistas para las remodelaciones o aperturas, pueden retrasar los planes de operación y desarrollo de nuevos proyectos.</li> <li>4. La probable depreciación del precio frente al dólar al tener una deuda en dólares, exponiendo a los inversionistas.</li> </ol>

Con base en el análisis FODA, se generan las siguientes estrategias para Grupo La Comer:

<p><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la renovación en tiendas para buscar nuevos nichos de mercados en estados donde actualmente no se tenga presencia.</li> <li>2. Elaborar objetivos y estrategias de</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un proceso único de operación para los tres formatos con el fin de mantener eficiencia en: rotación de inventarios, nuevas entradas y salidas de productos, negociación</li> </ol>
---	--

<p>comunicación para La Comer, Fresko y City Market buscando motivar la intención de compra de los NSE medio alto y alto los cuáles son compradores target de los tres formatos ya que buscan una experiencia diferente en términos de calidad y frescura, así como un amplio repertorio en productos tipo gourmet e importados.</p> <p>3. Desarrollar las plataformas digitales con el fin de añadir un valor diferencial al ciclo de compra promoviendo las compras desde internet.</p>	<p>con proveedores y tácticas especiales en el punto de venta tales como exhibiciones especiales, sampling y bundles.</p> <p>2. Se deberá establecer un programa de CRM con el fin de recabar información a partir del ticket promedio con el fin de reunir información durante un año y evaluar posteriormente con en los ciclos estacionales de venta, los periodos en donde se incentivará las ventas de cada formato a través de tácticas especiales.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <p>1. Identificar a través de un levantamiento piloto de percepción de marca los atributos diferenciales de cada uno de los formatos. Posteriormente, evaluar el cambio que se ha tenido en imagen así como en indicadores de consumo, como consideración de compra en el corto plazo, con el fin de evaluar objetivamente la efectividad de las estrategias de comunicación como soporte de posicionamiento en un contexto competitivo.</p> <p>2. Identificar los principales detonadores de compra en cada uno de los formatos a través de encuestas online desde la plataforma de Facebook para estimar el volumen de ventas generado a partir de los esfuerzos en el punto de venta y sin considerar factores implícitos o intuitivos a partir del posicionamiento.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <p>1. En caso de que exista una desaceleración económica en el país que pueda frenar los planes de expansión del grupo, se deberá de optar por mantener las tiendas que actualmente se tienen retrasando la expansión geográfica.</p> <p>2. Acortar los periodos de cobro a clientes con el fin de apoyar el flujo de activo circulante al grupo que permita la solvencia en el corto plazo.</p> <p>3. El 80% de la inversión total en marketing y ventas deberá de ser utilizado para una estrategia de merchandising que mejore la exposición promedio de los productos en el 20% de las tiendas más importantes de todo el grupo.</p>

## 2.4 Situación Financiera de la empresa

Es siguientes análisis presenta las razones o indicadores financieros, los cuales son el producto de relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias, con el fin de diagnosticar el desempeño y salud de una empresa en términos financieros. Para este análisis, se tomaron en cuenta los estados financieros de cada uno de los grupos, publicados en la Bolsa Mexicana de Valores, al 2do trimestre de 2016 (**Anexo 1**). Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, los hemos seleccionado en cuatro grupos:

1. Razones de liquidez
2. Razones de eficiencia operativa

3. Razones de estructura financiera

4. Razones de rentabilidad

**1. Razones de liquidez:** Sirven para evaluar la capacidad de la empresa de generar efectivo y atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación, enunciamos los más importantes:

A) **RELACIÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ:** Es el resultado de dividir el activo circulante entre el pasivo de corto plazo.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	1.90	0.90	1.09	0.64

La interpretación de estos resultados nos dice que Grupo La Comer puede cubrir 1.9 veces su pasivo de corto plazo con su activo circulante, comparada con la competencia Grupo La Comer es la que presenta la mayor liquidez, llegando a tener incluso el doble de liquidez que Grupo Wal-Mart Inc.

B) **PRUEBA ÁCIDA:** Se define como la capacidad de la empresa para pagar con su activo circulante (excepto inventarios), su pasivo de corto plazo.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	1.28	0.32	0.31	0.19

Grupo La Comer tiene una razón prueba ácida de 1.28 veces, lo cual significa que Grupo La Comer para el segundo trimestre del 2016, puede cubrir 1.28 veces sus deudas y compromisos de corto plazo con su activo circulante (sin necesidad de vender sus inventarios), estando significativamente mejor que sus competidores.

C) **CAPITAL DE TRABAJO:** Se obtiene de restar el total del activo circulante menos el total de pasivo corto plazo.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	3,071,455	-7,858,695	2,968,000	-6,748,726

El capital de trabajo es lo que quedaría del activo circulante, una vez pagado el pasivo de corto plazo, el cual queda en la empresa para atender las necesidades de la operación normal de la empresa en marcha. Para el caso de Grupo La Comer y Grupo Soriana, el capital de trabajo es positivo lo cual significa que el activo circulante excedió su pasivo de corto plazo; sin embargo,

para Grupo Wal-Mart y Grupo Chedraui el capital de trabajo es negativo, lo cual puede estar ligado a las operaciones en conjunto que realizan con todas sus cadenas (formatos), en donde por el número de proveedores que mantienen el balance limita la capacidad operativa. No obstante, se debe de tomar en consideración el ciclo operacional en donde a corto plazo existe una mayor rapidez por parte de Grupo Wal-Mart y Grupo Chedraui, como se revisará por medio de las razones de eficiencia operativa.

**2. Razones de eficiencia operativa:** Son las que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estas razones nos ayudan a complementar el concepto de liquidez.

**A) ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR:** Mide el tiempo promedio en que los clientes están pagando su crédito. A menor tiempo de cobranza, mayor eficiencia en el manejo de la administración de las cuentas por cobrar.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	30.75	12.58	9.28	8.99

Grupo La Comer demora en promedio 31 días en recuperar la cartera, siendo el Grupo que mayor tiempo tarda y Grupo Chedraui es quien presenta el menor plazo, seguido de Grupo Soriana y finalmente Grupo Wal-Mart.

**B) ROTACIÓN DE INVENTARIOS:** Representa los días que en promedio la empresa tarda en vender su inventario (tiempo de permanencia en el almacén). A menos días mayor eficiencia en el manejo de sus inventarios.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	141.86	92.24	159.75	92.83

Tanto Grupo La Comer como Grupo Soriana presentan un número de días mayor a 100 para poder desplazar sus inventarios y convertirlos así mismo en cuentas por cobrar o en efectivo, mientras que Grupo Wal-Mart y Grupo Chedraui demoran un 34% menos lo cual indica la eficiencia que tiene para poder inyectar activos circulantes a su operación financiera de corto plazo.

**C) ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:** Representa los días que en promedio tarda la empresa en pagar sus cuentas por pagar. A más días mayor eficiencia operativa.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	210.10	95.89	205.41	143.25

Grupo Wal-Mart es la cadena que presenta menos días para pagar a sus proveedores. Grupo La Comer y Grupo Soriana mantienen cierta similitud en cuanto el tiempo de liquidación, siendo una de las razones que podrían explicar este indicador el grado de apalancamiento que mantienen, es decir la capacidad crediticia que mantiene y bajo la cual se ampara para mantener una liquidez mayor. Por último, Grupo Chedraui presenta un periodo de tiempo mayor que Grupo Wal-Mart en 49% para poder liquidar sus deudas y continuar operando.

**3. Razones de estructura financiera:** Son las razones financieras que permiten establecer el nivel de endeudamiento y apalancamiento de la empresa.

A) **ENDEUDAMIENTO:** Permiten establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	0.15	0.44	0.58	0.47

Estos resultados indican que por cada peso que las cadenas presentan en sus activos, deben una parte reflejada en pasivos, siendo Grupo La Comer el competidor que menor participación de acreedores presenta seguido por Grupo Wal-Mart y Grupo Chedraui con una diferencia indicativa y por último Grupo Soriana que presenta una mayor participación, la cual puede ser como consecuencia de haber adquirido más de 100 tiendas desincorporadas de Comercial Mexicana entre junio y agosto del presente año que fue el periodo en donde se dio la venta de los formatos Fresko, Sumesa y City Market.

B) **APALANCAMIENTO:** Muestra la proporción que tiene la empresa entre el pasivo y el capital contable.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	1.17	0.79	1.42	0.92

Finalmente, pero no menos importante, el nivel de apalancamiento que tienen Grupo La Comer y Grupo Soriana es mayor en comparación con Grupo Wal-Mart y Grupo Chedraui, por lo que las hacen opciones más viables para ser consideradas como de menor riesgo; sin embargo, tanto Grupo La Comer como Grupo Soriana presentan una gran capacidad de liquidez para solventar sus deudas en el corto plazo.

**4. Razones de rentabilidad:** Evalúan el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

A) **MARGEN NETO:** Muestra por cada peso que tiene la empresa de activo total, cuanto está generando de utilidad neta.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	2.47%	5.12%	2.49%	2.37%

Grupo Wal-Mart presenta el mayor rendimiento del activo total, y Grupo La Comer el menor rendimiento.

B) **RENDIMIENTO DEL ACTIVO:** Muestra por cada peso que tiene la empresa de activo total, cuanto está generando de utilidad neta.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	0.75	5.16	1.48	1.98

Grupo Wal-Mart presenta el mayor rendimiento del activo total, y Grupo La Comer el menor rendimiento.

C) **RENDIMIENTO DEL CAPITAL:** Muestra de cada peso que tienen invertido los socios en la empresa (capital contable), cuánto les está generando de utilidad neta.

	Grupo La Comer	Grupo Wal-Mart Inc.	Grupo Soriana	Grupo Chedraui
Al segundo trimestre del 2016	0.88	9.28	3.44	3.82

Finalmente, la misma ventaja competitiva se muestra para Grupo Wal-Mart en cuanto a su rendimiento del capital para sus inversionistas, mientras que Grupo Soriana y Grupo Chedraui presentan un nivel similar. Grupo La Comer presenta una clara oportunidad de mejorar su conversión de activos y pasivos en el corto plazo con el fin de optimizar el impacto de ventas, por lo que más adelante se revisarán los factores que pueden contribuir a detonar las compras tales como estrategias de marketing enfocadas en comunicación persuasiva que comunique los principales beneficios de visitar los formatos de Grupo La Comer en términos de relevancia y diferenciación, considerando sólo aquellos enfocados al segmento de autoservicios Premium con base a la oportunidad de negocio que representan.

## 2.5 Análisis situacional

Para complementar el panorama actual y futuro que se espera para Grupo La Comer se realizó una valuación del mercado potencial en términos de número de posibles compradores considerando:

1. El plan de expansión que actualmente tiene Grupo La Comer con base en el último reporte trimestral presentado a inversionistas:

	2016E	2017E	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Aperturas	6	7	8	9	10	11	12
City Market	3	1	6	2	3	3	3
Fresko	3	4	1	5	6	7	8
La Comer	-	2	1	2	1	1	1
<b>Total unidades al final del periodo</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>75</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>105</b>	<b>117</b>



Figura 4: Plan de expansión de Grupo La Comer 2016-2022. Fuente: Presentación a inversionistas, agosto 2016.

En él, se detalla que el grupo tiene considerado una expansión geográfica progresiva en cada uno de sus formatos, la cual trata de mantener la equitatividad entre cada uno de los formatos, esperando para 2022 llegar a un total de 117 tiendas a nivel nacional en donde el 30% le corresponda a City Market, el 30% a Fresko y el 40% al formato de La Comer. No se prevén aperturas para Sumesa.

2. Los estados en donde Grupo La Comer tiene presencia con sus formatos actuales, estos son: Baja California Sur, Ciudad de México, Guanajuato, Querétaro y Michoacán de Ocampo.

3. Datos del INEGI (INEGI, 2016) de los censos poblacionales y de ocupación y empleo para poder estimar el tamaño del mercado. Así mismo, se consideró la proporción de niveles socioeconómicos emitidos por la AMAI, considerando únicamente los niveles AB y C+ los cuales son el mercado meta de los tres formatos de Grupo La Comer. La estimación arrojó la siguiente información hasta 2016:

Estado	Número de personas de 20 a 75 años	Proporción de personas económicamente activas y de NSE ABC+	Número de clientes potenciales
Baja California Sur	322,886.00	30%	247,730
Ciudad de México	4,957,839.00	82%	2,728,945
Guanajuato	2,544,077.00	21%	2,104,970
Querétaro	877,043.00	34%	655,071
Michoacán	2,015,417.00	12%	1,804,791

Figura 5. Estimación de clientes potenciales para Grupo La Comer. Fuente: Elaboración propia

4. Por otro lado, Baja California Sur, Ciudad de México y Guanajuato son tres de los 10 principales estados donde mejores ingresos promedios presentan, en donde considerando una proporción generalizada del 20% del total de los ingresos destinada a gastos en autoservicios, esto arroja un

estimado de ventas netas por \$2,121,982,179.48 en estos estados, lo cual sustenta que el mercado premium es una opción rentable hasta este momento (Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo, 2016).

Para la estimación a futuro del mercado actual se consideraron los siguientes parámetros:

- Para todos los estados se aplicó un 5% de crecimiento considerando que al menos una nueva tienda sea abierta en los siguientes 3 años.
- La tasa relativa de crecimiento de la población económicamente activa y de NSE ABC+ de cada estado:

Estado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Baja California Sur	247,730	260,117	261,790	263,510
Ciudad de México	2,728,945	2,865,393	2,884,213	2,895,279
Guanajuato	2,104,970	2,210,219	2,220,823	2,232,944
Querétaro	655,071	687,825	691,949	701,191
Michoacán	1,804,791	1,895,031	1,902,095	1,896,734

Figura 6. Estimación de población económicamente activa. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en los próximos tres años se espera tener una oportunidad de valor de mercado neto en \$2,251,320,078.59.

Finalmente, complementando el contexto competitivo y la propuesta de expansión se seleccionaron el top tres de los 10 estados más Premium de acuerdo con (Nielsen Consumer Facts, 2016), los cuales son: Valle de México, Nuevo León y San Luis Potosí, en donde se sugieren que sean las siguientes aperturas de tiendas buscando con esta estrategia:

- Alcanzar una mayor cuota de mercado en términos de expansión geográfica
- Lograr incrementar el valor de mercado para grupo La Comer.

Estado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Valle de México	1,652,642	1,652,887	1,647,429	1,639,477
Nuevo León	1,500,492	1,513,996	1,528,375	1,544,372
San Luis Potosí	913,802	926,496	933,240	940,410

Figura 7. Estimación de posibles plazas a las que el grupo puede expandirse. Fuente: Elaboración propia

Con esto se tendría un incremento futuro del 38% sobre la base estimada de oportunidad neta tres años, que se traduce en un total de \$3,127,004,586.

## 2.6 Dilema ético

El rumbo que ha tomado Grupo La Comer, los coloca ante un dilema ético acerca de sus proveedores originales:

*“El nuevo formato de tiendas de La Comer estará posicionado en un mercado premium que demanda productos perecederos con características orgánicas y de comercio justo. Los productores, que originalmente le vendían a Comercial Mexicana, serán desplazados por los productores de productos orgánicos que, en su mayoría, no provienen de México, perjudicando a productores locales.”*

Desde un punto de vista utilitarista, en donde se busca el máximo bienestar para el mayor número de personas o bien, prevenir el daño a una mayor cantidad de personas, la decisión de Grupo La Comer es acertada debido a que al contar con proveedores que ofrecen productos orgánicos y premium, se está ofreciendo una mayor calidad a los clientes de las cadenas a las cuales surte. El que los clientes del mercado mexicano tengan acceso a productos de alta calidad, beneficia a estos, por lo tanto, es mayor el número de personas beneficiadas que las afectadas.

En cambio, tomando en cuenta un sistema de justicia, el cual afirma que los seres humanos tienen iguales derechos para alcanzar lo necesario para su pleno desarrollo, lo que conlleva la distribución equitativa de las cargas y los beneficios que se generan en una sociedad y la obligación de tomar medidas especiales para proteger los derechos y el bienestar de las personas vulnerables, los productores locales tienen el mismo derecho de ser proveedores de La Comer que los proveedores que no son de México. Por esto, los encargados de la selección de estos requieren utilizar criterios en igualdad de condiciones, principalmente basados en la calidad de los productos que ofrecen. Si los productores locales cuentan con productos que cubran los estándares de calidad, estos requieren la misma probabilidad de ser seleccionados. De no ser así, se estaría infringiendo en este sistema de justicia; es decir, si por alcanzar la diferenciación en la oferta de productos, no se les da a los productores locales la misma oportunidad de formar parte de la lista de proveedores, aun habiendo una clara diferenciación sobre los extranjeros, se estaría hablando de algo inequitativo.

Finalmente, en términos del sistema de derecho, en donde este se rige de acuerdo a las regulaciones del comportamiento humano, la decisión de La Comer no infringe ninguna ley, pues la selección de proveedores se realiza con base en los requerimientos de la empresa y es decisión de esta la selección de los mismos. Lo anterior, en el entendido de que se cumplan los contratos que se tenían previamente con los proveedores locales.

Por lo tanto, si grupo La Comer realiza la selección de sus proveedores de forma equitativa, basados en los estándares de calidad que se requieren para alcanzar la diferenciación es sus tiendas, no se estaría infringiendo en un tema ético, pues los proveedores locales tienen la posibilidad de alcanzar dichos estándares.

### **3. Análisis de mercadotecnia de Grupo La Comer**

#### **3.1 Puntos de diferencia y paridad para los formatos de La Comer**

Para este análisis se aplicó un cuestionario a clientes de alguno de los formatos premium (**Anexo 2**). Como resultado por medio de Perfiles de imagen (**Anexo 3**) para conocer cuál es la imagen actual de los formatos que maneja Grupo La Comer, se encontraron que los principales puntos de paridad y diferencia entre ellos son los siguientes:

##### *Puntos de paridad*

Uno de los puntos de paridad observados entre los formatos de Grupo La Comer, se da con Fresko y City Market en los atributos ‘Es diferente a los demás’ y ‘Es una tienda exclusiva’. Por otro lado, La Comer y Sumesa comparten el atributo ‘Tiene la mejor relación precio-calidad en sus productos’.

##### *Puntos de diferenciación*

En cuanto a los puntos de diferenciación detectados, se encuentra que City Market y La Comer se encuentran posicionados en diferentes atributos:

La Comer	City Market
- Sus tiendas tienen la mejor ubicación.	- Ofrece la mejor experiencia de compra.
- Tiene las mejores promociones.	- Tiene productos de la mejor calidad.
- Tiene una amplia variedad de productos.	- Me ofrecen la mejor atención.
- Sus tiendas cuentan con productos de diferentes categorías.	- Es la cadena más innovadora.
- Es la tienda con la mejor publicidad.	- Tiene las mejores instalaciones.
- Tiene la mejor relación precio-calidad en sus productos.	- Me ofrece productos exclusivos.

Figura 8. Puntos de diferenciación entre formatos de Grupo La Comer. Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Análisis de posicionamiento

El formato City Market es aquel que cuenta con el posicionamiento más claro dentro de la categoría, ya que es considerado un formato exclusivo con productos de esta misma característica, además de innovador y con las mejores instalaciones. Por otro lado, La Comer también cuenta con un posicionamiento bien definido, caracterizándose por sus promociones, publicidad, facilidad para encontrar los productos y una relación precio-calidad positiva.

En cuanto a los formatos Fresko y Sumesa, estos cuentan con las mayores áreas de oportunidad. Fresko se caracteriza por ser un formato exclusivo y diferente a los demás, mientras que Sumesa tiene la mejor relación precio-calidad.

Si bien Sumesa es un formato que ha estado presente en el mercado mexicano durante varios años, este no tiene un posicionamiento en el mercado de autoservicios premium.

Por otro lado, Fresko tampoco cuenta con una imagen bien clara en la mente de los clientes; sin embargo, comparte atributos de exclusividad y diferenciación con City Market, mismos que hace que sean diferentes en la categoría.

### 3.3 Estrategias de mercadotecnia para los formatos de La Comer

#### 3.3.1 Plan de Comunicación Integrado (IMC), basado en el Plan de Mercadotecnia para los formatos de Grupo La Comer

A través de la implementación de un Plan de Comunicación Integrado, en el que se coordinen los elementos promocionales y actividades de mercadotecnia, se generarán estrategias para impactar a los clientes de Grupo La Comer y ofrecer a estos una experiencia de compra, diferenciándose a través de las fortalezas de cada uno de sus formatos.

##### *Objetivos de mercadotecnia*

Se busca incrementar el valor de la marca ‘La Comer’ en un 10% durante los siguientes 3 años, lo cual significaría que la sólo asociación hacia la marca asegurar’ la misma proporción de ventas sólo por predisposición. Esto se obtendrá con la suma de dos esfuerzos; por un lado, posicionando a los formatos del grupo como autoservicios premium, los cuales además de calidad en los productos, ofrecen una experiencia de compra en el punto de venta, incrementando así gasto promedio de los visitantes; por otro lado, se busca llegar a un mayor número de clientes por dos medios: incrementando el número de tiendas físicas en el interior de la república y desarrollando plataformas digitales que permitan llegar a clientes que no tienen el acceso a un punto de venta.

### Mezcla de mercadotecnia.

Actualmente Grupo La Comer se considera ‘*first mover*’ en la categoría de autoservicios premium, sus formatos han buscado diferenciarse de sus principales competidores, dejando a un lado el discurso basado en el precio y manejando una estrategia que habla de una gama de productos de calidad y una experiencia de compra. Por lo tanto, se requiere manejar una estrategia sostenida basada en esta ventaja competitiva de *first mover*, manteniendo la innovación y potencializando la diferenciación que los caracteriza.

Al tratarse de varios formatos, se propone diferenciar cada uno de ellos con base en las fortalezas ya mencionadas, por su parte se recomienda que las tiendas Sumesa se transformen en otro formato (Fresko), ya que es un formato que no va en línea con la propuesta de valor que ofrece el grupo. La diferenciación propuesta es la siguiente:

#### Producto

La Comer	Fresko	City Market
<p>Ser una tienda dirigida a niveles medio altos, que ofrezca diferentes categorías y variedad de productos a precios y con promociones competitivas.</p> <p>Será el formato con mayor número de tiendas y mayor disponibilidad para los clientes y seguirá ofreciendo productos de diferentes categorías, como electrodomésticos, electrónica, etc., siendo este el principal diferenciador dentro del portafolio de Grupo La Comer.</p> <p>Si bien ofrece precios y productos competitivos, la diferenciación se basará en la experiencia de compra; es decir, tiendas bien ubicadas, con un diseño agradable y un layout de tienda que facilita la compra de los clientes.</p>	<p>El formato dirigido al nivel medio alto de población. Ofrecerá productos perecederos y abarrotos de alta calidad.</p> <p>Los productos que tiene Fresko serán aquellos que los clientes requieren para una experiencia de compra agradable.</p> <p>Se ofrecerá a los clientes un piso de venta pensado en ofrecer una experiencia de compra diferente, en la cual el diseño será agradable y con los productos de mayor calidad que otras cadenas.</p>	<p>El formato más premium que ofrece una experiencia de compra, con un formato innovador e instalaciones de primer nivel.</p> <p>Este formato tendrá productos exclusivos con tiendas en ubicaciones estratégicas. Se ofrecerá a los clientes una experiencia integral, en donde no se trata de visitar una tienda a realizar una compra, sino de encontrar la solución necesaria para el evento en cuestión sea un éxito.</p>

#### Precio

La Comer	Fresko	City Market
<p>Se propone mantener los precios a un nivel competitivo con otras cadenas, como Wal-Mart o Chedraui, que ofrecen productos similares,</p>	<p>Haciendo énfasis en la relación precio-calidad de los productos que ofrece el formato, el precio propuesto es ligeramente mayor a otras</p>	<p>Por la naturaleza del formato de ofrecer productos premium, los precios sugeridos son por encima del promedio del mercado, ya que</p>

manteniendo el liderazgo en la variedad y calidad de los productos que frecen.	cadena, como Superama. Dado que se trata de bienes de búsqueda y demanda elástica, los clientes incrementarán al mantener este precio.	además de la calidad se ofrece una experiencia de compra gourmet. Estos precios se sugieren ligeramente por arriba de su competidor directo Chedraui Select, marcando así una pauta de mayor exclusividad y liderazgo en el segmento.
--	--	---

### Plaza

La Comer	Fresko	City Market
Se sugiere mantener presencia en las plazas en donde se encuentran sus puntos de venta, adicional a esto, se sugiere cubrir otras plazas con mayor número de hogares premium, según lo presentado por Nielsen en su publicación Nielsen Consumer Facts (Nielsen, 2015) ( <b>Anexo 4</b> )	Una de las debilidades en posicionamiento es la ubicación de las tiendas, por lo que es importante tener más presencia. La mayoría de las tiendas de este formato se encuentran centralizadas en el Valle de México, por lo que se recomienda que al absorber las tiendas Sumesa, se cuente con una mayor distribución, buscando cubrir las plazas en donde se encuentran los hogares premium.	Si bien se recomienda la expansión para llegar a más clientes, se recomienda mantener un número de tiendas limitado, cuidando así la exclusividad de las ubicaciones. Es importante tener presencia poco a poco en plazas en donde se encuentran los hogares premium.

### Promoción

La Comer	Fresko	City Market
Se recomienda mantener y fortalecer los esfuerzos promocionales, para que el mercado de La Comer esté al tanto de la diferenciación de formatos entre este y los adquiridos por Soriana. Para esto el claim 'Vas al súper o a La Comer' será el principal diferenciador. La comunicación en medios masivos, como la televisión, espectaculares y radio son necesarios, además de fortalecer los medios digitales. La comunicación requiere girar en torno a la calidad de los productos y experiencia de	Es el formato de La Comer que cuenta con mayores áreas de oportunidad en cuanto a comunicación. Es un hecho que Fresko requiere importantes esfuerzos para dar a conocer su oferta y diferenciadores, por lo que se recomienda presencia en medios masivos, como radio, televisión y espectaculares. La estrategia de comunicación incluye también presencia en revistas especializadas de cocina, dando a conocer su oferta de productos y la calidad de los mismos, además de la experiencia de	City Market es el formato de La Comer con mejor posicionamiento. Yendo en línea con la imagen y lo que se quiere comunicar, se recomienda presencia como patrocinadores de eventos sociales (tales como lanzamientos o congresos), además de ferias gastronómicas, en donde se pueda dar a conocer su oferta de productos y experiencia gourmet. Por otro lado, se recomienda presencia en revistas especializadas en productos gourmet (como El Gourmet

<p>compra. Se seguirá promocionando el Monedero de Lealtad.</p>	<p>compra. Por otro lado, los medios digitales son necesarios para tener una comunicación integral en el target del formato; es decir, se recomienda una fan page y una página de internet con la oferta de valor y medios por los cuales se pueden adquirir los productos, además de incluir recetas y consejos para las amas de casa.</p>	<p>México), colaboraciones en programas tales como Master Chef en TV de paga. Adicional a esto, se recomienda organizar maridajes y otros eventos dentro de las tiendas, invitando a clientes actuales y potenciales. Los medios digitales son clave para una comunicación integral de la tienda, el desarrollo de una fan page y página de internet, incluso una aplicación en donde se pueda conocer la oferta y dar seguimiento a los clientes, ordenar por este medio y recibir los productos en casa, apoyándose de recetas más recomendadas para la ocasión de compra de los productos.</p>
---	---	---

## Publicidad

### Mensaje

El mensaje será dirigido al mercado objetivo de La Comer, haciendo énfasis en la oferta de calidad en los productos y sobre todo la experiencia de compra, siendo este el principal diferenciador del grupo. Este será comunicado por diferentes medios, según cada una de las cadenas y el apartado anterior. Se busca que los mensajes de comunicación revolucionen la industria de autoservicios en México y se desarrolle el nuevo nicho de mercado al cual están dirigidos los formatos de La Comer. Estos mensajes buscarán:

- Convencer al mercado que la compra en autoservicios premium ofrece la mejor experiencia a los clientes, gracias a la innovación en las tiendas, la calidad de los productos, atención y oferta en servicios adicionales, tales como asesoría en las compras.
- Incitar a los compradores a que visiten las tiendas de Grupo La Comer, ya que en ellas se encontrará un diferenciador contra las demás cadenas, anclándose del logo ‘Vas al súper o a La Comer’.
- Relacionar los formatos de Grupo La Comer con valores tales como éxito, estatus y facilidad de compra.
- Sensibilizar a los clientes de que la visita a una tienda de autoservicio va más allá de encontrar productos básicos con una buena relación precio-calidad, sino que se ha convertido en una experiencia integral.
- Apelar a los clientes de autoservicios que están cansados de guerras de precios, pisos de venta muy grandes y mala calidad en los productos, y que se preocupan por obtener la mejor calidad en los productos para ellos y para sus familias y/o amistades.
- Hablar sobre la inteligencia y practicidad en las compras que realizan en los diferentes formatos.

## Posicionamiento

Si bien, cada de los formatos de La Comer requieren un posicionamiento diferente, este se basa principalmente en atributos emocionales, como la experiencia de compra, el cual está sostenido por atributos racionales, tales como la calidad y exclusividad de los productos e instalaciones.

Se buscará posicionar los formatos de La Comer de la siguiente manera:

### La Comer

*‘Para aquellas amas de casa modernas, que buscan una experiencia de compra al ir al súper, La Comer es la tienda que les ofrece un precio justo, calidad y variedad en sus productos, en un solo lugar, amparados por una marca que dicta tendencia y conoce el mercado mexicano’.*

### Fresko

*‘Para aquellos hombres y mujeres modernos, exitosos y preocupados en su alimentación, que buscan calidad, practicidad y una experiencia de compra agradable, Fresko es la tienda que ofrece una variedad de productos perecederos y de abarrotes para el día a día de la familia, amparados por una marca que dicta tendencia y conoce el mercado mexicano’.*

### City Market

*‘Para aquellos hombres y mujeres modernos, exitosos y seguros de sí mismos, que les gusta ser diferentes y sobresalir, City Market es la tienda que ofrece una experiencia integral en la compra de productos especializados y gourmet, amparados por una marca que dicta tendencia y conoce el mercado mexicano’.*

## Mercado objetivo

Es de vital importancia tener claramente definido el mercado meta de Grupo La Comer, ya que hacia ellos se dirigirán los esfuerzos de comunicación. De esta manera, se maximizará el poder de alcance y logrará una mayor eficiencia y efectividad.

En el criterio demográfico, se abarcarán hombres y mujeres en un rango de edad de 20 años o más, siendo este el grupo económicamente activo de la población, además de arraigarse en los niveles socioeconómicos medio altos. Con respecto al criterio conductual, se atacarán a personas que busquen algo diferente y quieran salir del mercado en la ‘guerra de precios’ con las que cuentan las demás cadenas. Finalmente, en lo que respecta al criterio psicográfico, se enfocará en aquellas personas que buscan calidad en los productos y una experiencia de compra, que estén dispuestos a pagar un poco más por esto.

Una vez mencionado lo anterior, el mercado meta de La Comer lo comprenderán los hombres y mujeres mayores de 20 años con un NSE A/B C+ que habitan en ciudades de más de 200,000 habitantes. Adicionalmente son personas que visitan una tienda de autoservicio, ya sea para realizar compras personales o para la familia, que buscan salir del estatus quo y de lo que les ofrecen las cadenas de autoservicios. Son personas que buscan calidad y variedad de productos, que, si bien cuidan el presupuesto del hogar, están dispuestos a pagar más por visitar una tienda innovadora, exclusiva y con productos que cubran sus más exigentes necesidades de compra.

## Promesa de venta y soporte

La promesa de venta o beneficios clave que los formatos de La Comer ofrecerán a los clientes, tales como innovación y exclusividad en las tiendas; así como calidad en los productos y experiencia de compra, están soportados con atributos tangibles, tales como proveedores de alta calidad, tiendas rediseñadas para ofrecer una experiencia agradable, variedad de productos, tanto nacionales como internacionales (dependiendo del formato al cual nos enfoquemos) y una buena atención por parte de los empleados.

### 3.3.2 Inversión en el cambio de imagen de “La Comer” – Objetivos y estrategias

Después de haber realizado el análisis de imagen y plasmar los pilares de las tres marcas con base en las 4 p’s de mercadotecnia, la primera recomendación es construir una estrategia de comunicación para el formato de La Comer sin cambiar los diferenciadores que esta tiene en el mercado mexicano. Esta decisión se sustenta en los siguientes puntos:

1) De acuerdo con estudios continuos realizados (Millward Brown BrandDynamics methodology, 2015) alrededor del mundo, se tiene la certeza de que las marcas tardan un tiempo considerable para poder cambiar su imagen (posicionamiento) en el mercado, sin contar con posibles adaptaciones de competidores y/o formatos ya existentes que ofrezcan la misma ventaja para el usuario, trayendo como consecuencia que se limite la posibilidad de capitalizar en diferenciación en el corto plazo. Para Grupo La Comer esto significaría redoblar los esfuerzos en mercadotecnia que se tienen actualmente y apostar por un proyecto a largo plazo que limitaría el plan de expansión que se tiene previsto.

2) Con base en el cuestionario de percepciones en autoservicios premium realizado para este caso de negocio, Grupo La Comer presenta diferentes posicionamientos para cada uno de sus formatos, destacándose para La Comer tener las mejores ubicaciones, mejores promociones, variedad de productos y mejor relación precio – calidad, que Fresko y City Market son caracterizados por la exclusividad y la experiencia de compra diferente. Por lo tanto, a través de la implementación de campañas de comunicación que refuercen estas asociaciones se puede lograr construcción de marca en el corto y mediano plazo.

Por lo tanto, la estrategia de comunicación se centrará en una campaña 360 que cubra y refuerce los elementos diferenciales de todos los formatos bajo el concepto “*Por su experiencia para consentirme, yo me quedo con...*” la cual tendrá los siguientes objetivos:

1. Lograr a través de una campaña de masificación a nivel nacional reforzar los mensajes clave del posicionamiento de los formatos de grupo La Comer; teniendo un alcance de al menos el 75% en hogares ABC+, lo cual representa una posibilidad de exposición de un 44% de potenciales compradores con las mismas características sociodemográficas. Un sustento de lo anterior se encuentra en un estudio realizado por la agencia de investigación Kantar (Kantar Wordlpanel, 2015) en donde se menciona que sólo un 22% de los compradores se podrían definir como “buscadores de precio”; el resto de compradores, tienen otras motivaciones a la hora de comprar, por lo que hay una posibilidad de accionar dichos motivadores.

2. Soportar los mensajes de comunicación transmitidos en la campaña masiva por medio del canal digital aprovechando la penetración que este medio ha tenido con el target objetivo, así como su afinidad con el contenido y así brindar elementos racionales que incentiven la compra y/o la faciliten a través del mismo canal. Sabemos por estudios realizados en conjunto por las agencias IAB y Millward Brown (Estudio de consumo de medios entre internautas mexicanos, 2016), que un 64% de personas siguen a una marca en redes sociales y de esa base el 53% realiza transacciones, lo cual representa una oportunidad de negocio para los formatos de La Comer.

Adicionalmente, se busca permear a través de elementos funcionales detectados por el análisis de imagen tales como mejores promociones (*no entendido como descuentos u ofertas pues el concepto es más amplio debido a que son formatos diferentes, por lo que la ejecución sería diferente*), variedad de productos los cuales apuntan a ser elementos diferenciadores dentro del contenido de la fan page.

3. Incentivar la gravitación comercial a través de material exterior en puntos específicos de las principales ciudades del país que representan una oportunidad de al menos 50% de clientes potenciales considerando los datos del último censo económico generado por INEGI (INEGI, 2014). Dichos esfuerzos estarán ubicados en puntos estratégicos aledaños a las tiendas.

### **3.3.3 Estrategias de comunicación alineadas a los objetivos de mercadotecnia propuestos**

Cada una de las estrategias propuesta consideran una etapa de ejecución y una etapa de evaluación, esto con el fin de monitorear el desempeño de la campaña general.

El estimado de gasto en la campaña de comunicación es de \$50, 386. 348.00 lo cual representa el 68% de la inversión disponible, lo cual aún mantendría un remanente disponible de \$23, 613, 652 a disponible para alguna de las siguientes ejecuciones para soporte y medición de la campaña:

- Levantamiento adicional para el departamento de inteligencia de mercados en caso de requerir una profundización sobre el desempeño de la campaña.
- Extender el periodo de pauta de TV, posterior a revisar la efectividad de la pieza.
- Compra programática de contenido digital, es decir pagar un porcentaje a Google y otros servidores para que incluyan banners que referencien a la fan page de cada uno de los formatos.
- Extender el periodo de espectaculares o incrementar los puntos de exposición a medida que se tenga una mayor expansión geográfica.
- Comenzar con el soporte y estrategia de comunicación para el formato Combo.

## ***1. Campaña de masificación del mensaje de la marca.***

***Presupuesto: \$37, 636, 348.00***

### ***1.1 Evaluación del concepto creativo - \$536,348.00***

Se desarrollarán tres ideas creativas, las cuales serán evaluadas bajo una lupa cualitativa con el fin de optimizar la comunicación de las asociaciones clave de cada formato y complementarlas por medio de entrevistas a profundidad, incluso con la posibilidad de explorar si existe algún otro “*driver*” de mercado que no se tenga detectado por el momento pero que represente una oportunidad de diferenciación en el largo plazo.

Una vez que se tengan seleccionadas las ideas se realizará una evaluación de las tres en un formato de pre test con duración de 30 segundos con el fin de identificar posibles ajustes y consideraciones previos a la pauta en televisión. El objetivo es tener una visión del impacto en la audiencia meta bajo un contexto competitivo para poder evaluar su nivel de memorabilidad y persuasión. Adicionalmente, se medirá la capacidad de comunicar de manera espontánea y ayudada los mensajes principales definidos a partir del posicionamiento actual que tiene la marca, teniendo definidos los siguientes:

- *Key Benefit*: “La Comer / Fresko / City Market es el autoservicio que me ofrece una experiencia de compra única”.
- *Reason to believe*: Porque es la tienda que me ofrece:
  - *La Comer*: *variedad de producto con la mejor calidad y al mejor precio.*

- *Fresko: productos frescos de la mejor calidad en un lugar exclusivo.*
- *City Market: la mejor atención y los productos más exclusivos del mercado.*

Como target de comunicación se ha seleccionado el mismo perfil de consumidor:

- Hombres y mujeres mayores de 20 años con un NSE A/B C+.

### 1.2 Pauta en Televisión abierta y paga. – \$35, 900, 000.00

Se tendrá presencia en televisión abierta en las principales cadenas Televisa y TV Azteca con el fin de favorecer el alcance de la pieza; sin embargo, se apostará por la pauta en televisión de paga ya que de acuerdo a datos reportados por Ibope (Ibope, 2015) el nivel de audiencia entre la tv abierta y de paga se ha equiparado en el transcurso del 2016 debido al efecto del apagón analógico ocurrido a finales del 2015. Asimismo, la penetración de audiencia en este medio es más estratificada, lo cual se pretende aprovechar debido al tipo de audiencia objetivo que se tiene. Los principales canales en donde se pretende tener presencia son Canal Fox, SONY, Discovery Channel, Discovery Home & Health, Telehit y TNT, ya que de acuerdo al (Estudio de consumo de medios entre internautas mexicanos, 2016) son los canales más vistos e incluso seguidos por el target de NSE ABC+.

El tiempo estimado de pauta en TV contempla una duración de tres meses en horario regular (2:00pm a 20:00pm) de acuerdo con (Mindshare, 2016) y durante el segundo mes de pauta se incluirán a horario prime tiene (Mindshare, 2016) de manera proporcional (al menos 2 apariciones por una hora de programación) Adicionalmente se buscará mantener la consistencia de inversión semanal con el fin de evitar espacios en blanco que ocasionen un menor nivel de alcance y frecuencia en el target de comunicación.

### 1.3 Evaluación de los resultados de la campaña - \$ 1,200, 000.00

Se realizarán tres levantamientos cuantitativos para dar seguimiento y medir la efectividad de la campaña en las declaraciones de compra haciendo énfasis en la parte del funnel de consumo, consideración y atribución publicitaria en medios, así como en términos de diferenciación y posicionamiento con el fin de recomendar o no el apoyo a la pieza de comunicación. Los periodos previstos son: a) Antes de lanzar la comunicación, b) Durante la pauta en TV y c) Posterior a la pauta de TV. El racional de los periodos de evaluación es contemplar el esquema de una medición continua en periodos de tiempo transversales.

Esta tercera estrategia es la base para poder cimentar o corregir la propuesta de comunicación de la marca con el fin de mantener el liderazgo en el mercado y promover los valores de diferenciación en términos de afinidad con el target, impacto en el consumidor y potencial de crecimiento.

## **2. Campaña digital para reforzar los principales diferenciadores de la marca**

**Presupuesto: \$5, 600,000.00**

### 2.1 Campaña de Adwords para mejorar la asociación con palabras clave -\$3, 100,000.00

Se utilizará la plataforma de búsquedas de Google para favorecer la visita a la fan page y así incrementar el flujo de seguidores al contenido de cualquier formato de La Comer. Algunas de las palabras que se utilizarán serán relacionadas con “*variedad de productos*”, “*experiencia de compra*”, “*calidad de productos*” y “*precio – calidad*”. Los silos de palabras se manejarán en pares para evitar la duplicidad y permitir que el costo de mantener las palabras durante el tiempo que se esté pautando en TV se mantenga dentro de un rango de variación +/- 5% respecto a la tarifa original.

## 2.2 Potencialización de la fan page - \$1, 500,000.00

Así mismo, también se rediseñará la fan page en los siguientes puntos:

**Ubicaciones:** Utilizando la plataforma de foursquare se mapearán las principales tiendas del este formato por ciudad. Esto no sólo permitirá que la búsqueda sea más precisa sino además disponible en cualquier dispositivo pues gracias a su compatibilidad con smartphones y tabletas, la plataforma mejorará la eficiencia de búsqueda y la hará más ágil y sencilla.

**Promociones especiales:** Se tendrá una viñeta especial con promociones únicamente aplicables a los fans de la página. Estas promociones estarán basadas principalmente en interacciones con el contenido, tal como compartir fotos, dar sugerencias y subir contenido personalizado. Lo que se persigue a través de esta viñeta es lograr una mayor interacción con los usuarios e ir más allá del like, logrando una ventaja competitiva respecto a otros competidores del segmento.

**Catálogo de productos:** Se presentará la opción para descargar en formato PDF los brochures de la tienda en temporadas especiales tales como primavera, semana santa, vacaciones de verano, fiestas patrias, día de muertos y navidad. Para el caso de City Market se consideran incluir recetarios especiales, platillos de ferias nacionales y eventos especiales organizados en cada tienda.

## 2.3 Medición de la fan page -\$1, 000, 000.00

Se realizará una inversión en agentes de éxito que mida la efectividad del contenido dentro de la plataforma de Facebook. El primero será conformar un equipo de community managers, integrado por dos personas cuyo enfoque de negocio sea mantener la interacción con los usuarios de la fan page, proporcionando respuestas oportunas a comentarios, dudas y quejas que se envíen vía comentarios o mensajes. El segundo será a través de una licencia de Socialbakers para poder tener la tendencia de fans clasificando nuevos y convertidos de manera semanal, así como también sacando ratios de viralidad en el contenido audio-visual que se posteó con base en las métricas de la base de likes, shares y comentarios.

### **3. Soporte de medios en exteriores**

**Presupuesto: \$7, 150,000.00**

#### 3.1 Selección de las principales ciudades del país en donde se tiene presencia - \$7, 150,000.00

Se tomarán las ciudades de México, Michoacán, Guanajuato y Querétaro para colocar hasta 3 espectaculares y 2 vallas móviles en cada una, los cuales estarán ubicados en las principales avenidas de cada ciudad en donde se encuentren en intersecciones con cruceros y/o desviaciones que permitan la exposición de al menos 5 segundos de exposición. Para este medio se desarrollarán máximo tres formatos minimalistas que muestren el slogan de la campaña más algún elemento diferencial del formato junto con la marca.

#### **3.4 Uso de promociones especiales de La Comer posterior a dos años**

De acuerdo con la estrategia propuesta de comunicación se ha determinado que una vez que se recuperen los derechos de sus promociones especiales únicamente se hará uso de *¿Vas al Súper o a La Comer?*, en tanto *Bebe-Comer*, *Miércoles de Plaza* y *Sabado Domingo de Carnisalchichonería*, serán prescindidos por la marca debido a no estar alineados al posicionamiento propuesto.

El slogan de *¿Vas al Súper o a La Comer?* apunta dentro de dos años a ser una propuesta de valor *mainstream* que de acuerdo a los valores del formato puede apoyar a promover la diferenciación en términos de comunicación al tiempo en que la competencia pueda llegar a desarrollar campañas

que pretendan flanquear o igualar la propuesta de valor de La Comer, por lo tanto, un slogan poderoso en comunicar la experiencia del autoservicio apuntala a favorecer el gap diferencial.

Por otro lado, el resto de los “*promocionales*” *Bebe-Comer*, *Miércoles de Plaza* y *Sabado Domingo de Carnisalchichonería*, cuya contribución se centra únicamente en elementos racionales de productos en específico, se consideran con una contribución marginal a la comunicación de la marca por lo que se opta por tomar un camino basado en la comunicación de mensajes acerca de la experiencia, calidad y variedad y omitir de la estrategia estos promocionales.

### **3.4 Plan anual de mercadotecnia para tiendas Combo, el nuevo formato de Grupo La Comer**

Grupo La Comer anunció que tendrá un nuevo formato llamado Combo, el cual complementará el portafolio del grupo. Es necesaria la generación de un plan de mercadotecnia para definir el posicionamiento de este nuevo formato y así se generen estrategias de comunicación que impacten al mercado al que se busca llegar. Combo ofrecerá ‘la mejor calidad, en un mismo lugar’, ofreciendo productos de alta calidad con una experiencia diferente de compra.

#### **Objetivos de mercadotecnia**

Se busca que además del incremento en el valor de la marca de La Comer, gracias a la estrategia planteada para sus formatos existentes, el formato Combo ayudará al grupo a incrementar un 3% extra durante el próximo año. Este porcentaje se obtendrá por el lanzamiento del nuevo formato de forma estratégica, en donde este se posicionará como un complemento del portafolio actual de la cadena, llegando a plazas en donde no se encuentran los formatos actuales, desarrollando el mercado ‘premium’ en dichas plazas.

#### **Mezcla de mercadotecnia.**

La Comer seguirá siendo ‘*first mover*’ en la categoría de autoservicios premium y esto lo reforzará con el formato Combo, con el cual se diferenciará de sus competidores actuales plazas en donde no tendrá presencia con ninguno de sus formatos originales. Dejará a un lado los atributos que se basan en el precio y se diferenciará por su oferta de productos de alta calidad, además de ofrecer una experiencia de compra en donde el mercado ‘premium’ aún no se encuentra desarrollado. Por esto, la estrategia que utilizará será consistente con la imagen que quiere proyectar, utilizando la innovación y diferenciación como ventaja competitiva.

#### **Producto**

El formato Combo será una innovación en la oferta de autoservicios, el cual será dirigido a niveles medio altos, ofreciendo en una sola tienda lo mejor que tiene de sus 3 formatos existentes: La Comer, Fresko y City Market. En este formato se podrán encontrar productos de diferentes categorías, desde abarrotes y perecederos frescos y de la mejor calidad (en línea con Fresko), productos gourmet (seleccionados de City Market), además de otras categorías como línea blanca y blancos (característico de La Comer).

Será un piso de venta de tamaño similar a La Comer, en donde se podrá encontrar ‘la mejor calidad, en un mismo lugar’. La diferenciación con sus competidores se basará en la variedad y calidad de los productos, en donde se encontrarán tanto líneas a precios competitivos, como también líneas gourmet y exclusivas a un precio un poco más alto, esto con la intención de desarrollar un mercado premium en el largo plazo. Además de lo anterior, el lay-out y experiencia de compra en la tienda, tendrán como resultado la preferencia de compra de los clientes.

Estas tiendas se ubicarán en espacios de fácil acceso y céntricas.

Es importante mencionar que, a pesar de ser un formato nuevo, este se encuentra cobijado por Grupo La Comer, el cual cuenta con la experiencia de satisfacer las necesidades de los clientes.

### Precio

Combo manejará diferentes niveles de precio, según la línea seleccionada. El formato tendrá ciertas líneas de productos básicos a precios competitivos; sin embargo, yendo en línea con la estrategia de posicionamiento del grupo, el nuevo formato no caerá en una guerra de precios con sus competidores. Es por esto que si bien ofrecerá productos con una buena relación precio-calidad, se ofrecerán también productos especializados y premium, que manejarán un precio más elevado que los competidores. Lo anterior, con la intención de diferenciarse a través de la calidad y experiencia de compra.

### Plaza

El formato Combo se ubicará en el interior de la república ciudades entre 100 y 200 mil habitantes. Si bien se requiere realizar un estudio a profundidad para definir la viabilidad de entrar en dichos mercados, las sugerencias de apertura son las siguientes (5 durante el próximo año): Ciudad Valles en San Luis Potosí, San Pedro Garza García en Nuevo León, Piedras Negras y Ciudad Acuña en Coahuila, Cuauhtémoc en Chihuahua (**Anexo 5**). Lo anterior basados en el Censo de Población y Vivienda del INEGI 2010 y el estudio Nielsen Consumer Facts 2015.

Además de lo anterior, la apertura de las tiendas sugeridas, apoyará al desarrollo de otros formatos en la zona norte del país, ya que al encontrarse en estados de consumo premium y recomendados para la apertura de los formatos adicionales de La Comer, es viable para el grupo, abrir un nuevo CEDI en esta zona, para dar servicio a estos puntos de venta.

En cuanto a la localización de las tiendas Combo, estos requieren estar en ubicaciones de alta afluencia y en donde se ubique la población de mayor estrato social. Para lo anterior, se requiere realizar un estudio de mercado en donde se evalúe la viabilidad de esto.

### Promoción

Al ser un formato nuevo, requiere de una fuerte campaña de comunicación para dar a conocer su oferta de productos y diferenciadores en cuanto a la competencia. Para esto es necesario basarse en publicidad masiva, tal como televisión, radio y espectaculares; por otro lado, requiere que esta se complemente con esfuerzos digitales, como una página de internet y una fan page, así como presencia en revistas especializadas de cocina en donde se hable de los productos que pueden encontrar, así como recetas y sugerencias de preparación de estos. Además de esto, se tendrá presencia en programas de televisión locales, en donde existan *spoke persons* que avalen la promesa de compra de Combo.

Lo anterior, yendo en línea con la comunicación de Grupo La Comer con sus demás formatos; es decir, la campaña requiere ir dirigida a que los clientes conozcan la experiencia de comprar en Combo, comunicando innovación y calidad.

### Publicidad

### Mensaje

Así como en los demás formatos de La Comer, el mensaje será dirigido al mercado objetivo de Combo, haciendo énfasis en la oferta de calidad en los productos y sobre todo la experiencia de compra, siendo este el principal diferenciador del grupo. Este será comunicado por diferentes

medios. Se busca que los mensajes de comunicación sean innovadores y se desarrolle el mercado en el interior de la república. Los mensajes buscarán:

- Dar a conocer la oferta y beneficios de comprar en un autoservicio premium.
- Ofrecer la mejor experiencia de compra, basados en la calidad de los productos, la atención y servicios adicionales que conlleva este formato de tiendas, tales como encontrar la mejor variedad de productos en un solo lugar.
- Dar a conocer que en Combo pueden encontrar productos perecederos de la mejor calidad, tanto en líneas básicas, como en líneas gourmet. Además, de que se ofrecen artículos de línea blanca, blancos y artículos para el hogar.
- Relacionar los formatos de La Comer con valores tales como éxito, estatus y facilidad de compra.
- Sensibilizar a los clientes de que la visita a una tienda de autoservicio va más allá de encontrar productos básicos con una buena relación precio-calidad, sino que se ha convertido en una experiencia integral.
- Apelar a los clientes de autoservicios que están cansados de guerras de precios, pisos de venta muy grandes y mala calidad en los productos, y que se preocupan por obtener la mejor calidad en los productos para ellos y para sus familias y/o amistades.
- Hablar sobre la inteligencia y practicidad en las compras que realizan.

#### Posicionamiento

En línea con el posicionamiento del grupo, el formato Combo hablará de atributos emocionales, tales como una experiencia agradable en la compra, estatus y satisfacción en los productos que se encuentran en las tiendas. Para esto se utilizarán atributos funcionales que sostengan lo emocional, tales como la exclusividad en los artículos que se encuentran en la tienda, el servicio que les ofrecen los encargados/vendedores de piso, así como la calidad e innovación.

El posicionamiento que se buscará para Combo es el siguiente:

*‘Para aquellas familias modernas, que buscan una experiencia diferente al ir al súper, además de una calidad superior en las compras, Combo es la tienda que les ofrece una gran variedad de productos, tanto perecederos como del hogar en un solo lugar, amparados por una marca que dicta tendencia y conoce el mercado mexicano’.*

#### Mercado objetivo

En cuanto al mercado objetivo, Combo irá dirigido a hombres y mujeres mayores de 20 años, de nivel socioeconómico A/B C+ que habitan en ciudades entre 100,000 y 200,000 habitantes. El formato está dirigido a personas que realizan la compra semanal de alimentos o productos para el hogar en tiendas de autoservicio, ya sea para consumo personal o de su familia. Son personas que están cansadas de visitar las mismas tiendas de autoservicios a las que tienen acceso y buscan algo diferente e innovador. Buscan calidad en los productos y además están dispuestos a pagar un extra por una experiencia que les ofrece la compra en una tienda innovadora y exclusiva, en donde pueden encontrar todo lo que buscan en un solo lugar.

#### Promesa de venta y soporte

La promesa de venta que ofrecerá Combo se basa en innovación y exclusividad en sus tiendas, en las cuales se manejarán productos para todas las necesidades, desde las básicas hasta productos únicos, a los que no se tienen acceso en las cadenas de la competencia, de procedencia nacional e internacional. Se ofrecerá una experiencia de compra diferente, basada en artículos de diferentes categorías, con gran variedad, acompañados de calidad y servicio en las tiendas.

#### **4.0 Conclusiones y Recomendaciones del caso**

Grupo “La Comer” es un grupo comercial fuerte que presenta la capacidad financiera para cumplir sus actividades en operación a corto plazo; sin embargo, puede mejorar su desempeño en el largo plazo en términos de rentabilidad y contribución en activos en las ventas del grupo, por lo que la apuesta en los formatos Premium es una opción rentable.

Los formatos que tendrán el soporte de la inversión en mercadotecnia serán Fresko, City Market y La Comer, los cuales presentan una mejor alineación con el target del negocio gracias a mantener una clara propuesta de valor dentro del grupo, así como una diferenciación en la mente del consumidor lo cual permite establecer estrategias de mercadotecnia que soporten y promuevan a través de comunicación, la preferencia e intención de compra del mercado objetivo. Sumesa será un formato que se removerá del portafolio de marcas del grupo al presentar un menor soporte en asociaciones y en expansión geográfica por el número de tiendas operando que actualmente tiene, incluso dentro de los planes de expansión que la mesa directiva presentó en el último reporte trimestral en 2016 el formato apunta a desaparecer completamente del mercado en 2022.

Para los formatos que tendrán el soporte de las estrategias de mercadotecnia, la propuesta de comunicación se centrará en la experiencia de compra que se tiene en cada uno, apalancado de cada uno de los elementos diferenciales por formato como puede ser: variedad de productos, relación precio-calidad, mejor atención y calidad de productos. Los canales que serán usados serán el masivo, en donde se tendrá presencia en TV abierta y TV de paga, complementando con un apoyo a través de la plataforma digital con el fin de impulsar la intención de compra y conocimiento de los productos ofertados en cada uno de los formatos.

Por último y en línea con la propuesta de expansión del grupo el formato Combo ofrecerá una combinación de los tres formatos ya existentes dentro de un mismo punto de venta, localizado en plazas en donde no se encuentran presentes los formatos actuales del grupo, con el fin de evitar de esta forma la convivencia con ellos, así como canibalización del share of market.

En cuanto a recomendaciones, el equipo sugiere que se mantenga el monitoreo del impacto de las estrategias de comunicación planteadas bajo el esquema de medición propuesto, ya que permitirá tener la medición precisa de los indicadores de salud de marca para poderlos cruzar respecto a los resultados financieros generados durante el periodo de inversión y así evaluar la continuidad del proyecto o el replanteamiento de la estrategia o de la ejecución según sea el caso de la oportunidad.

Adicionalmente, se deberán monitorear las acciones realizadas por la competencia dentro de este segmento, ya que si bien la propuesta de valor es claramente diferencial del resto, la generación de conceptos que ofrezcan un estatus similar o equiparable significará la imperante necesidad de realizar un ajuste a las estrategias planteadas, con el fin de evitar entrar a una competitividad por elementos no diferenciales como son la comparación de precios (guerra de precios) o bien la ubicación de las tiendas.

Finalmente, en consideración del panorama actual por el cual el país está atravesando, Grupo “La Comer” deberá de establecer parámetros de accionabilidad ante escenarios como la recesión económica o alguna devaluación que afecte directamente los indicadores de confianza del consumidor y bajo los cuales deberá de proceder adecuadamente sin dañar el capital del grupo o el de los accionistas mediante acciones tales como: limitar el número de nuevas aperturas, promover

los productos nacionales (apoyo a proveedores) y mantenimiento de las estrategias de mercadotecnia con el fin de soportar los racionales de elección y compra de los consumidores.

## Bibliografía consultada:

(s.f.).

- El Economista. (15 de Febrero de 2015). *Comerci, sin competencia en el sector retail premium*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/15/comerci-sin-competencia-sector-retail-premium>
- Estudio de consumo de medios entre internautas mexicanos. (14 de Marzo de 2016). *iabmexico*. Obtenido de iabmexico: <http://www.iabmexico.com/estudios/consumo-medios-2016/>
- Euromonitor International. (s.f.). *official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources*.
- Grupo Chedraui. (7 de Septiembre de 2016). *Información Comercial*. Obtenido de <http://www.grupochedraui.com.mx/index.php?r=site/rendercontent&content=pages/grupo>
- Grupo La Comer. (2016). *Grupo La Comer, Información Corporativa*. Obtenido de <http://lacomerfinanzas.com.mx/informacion-corporativa/perfil-corporativo/>
- Grupo La Comer. (2016). *Grupo La Comer, Información Corporativa*. Obtenido de <http://lacomerfinanzas.com.mx/informacion-corporativa/distribucion-geografica/>
- Grupo La Comer. (2do trimestre 2016). Presentación a Inversionistas.
- Grupo Soriana. (7 de Septiembre de 2016). *Información tiendas Soriana*. Obtenido de <http://www.sorianadomicilio.com/site/default.aspx?p=4>
- Ibope. (Diciembre de 2015). *Nielsen*. Obtenido de Nielsen IBOPE: [https://www.nielsenibopecom.mx/p\\_tam.php](https://www.nielsenibopecom.mx/p_tam.php)
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de [inegi.org.mx: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/)
- INEGI. (12 de Agosto de 2016). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de [inegi.org: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/Default.aspx?s=est&c=26055&ent=09&e=09&t=1](http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/Default.aspx?s=est&c=26055&ent=09&e=09&t=1)
- Kantar Wordlpanel. (6 de Noviembre de 2015). *merca2.0*. Obtenido de [merca20: http://www.merca20.com/4-grandes-mitos-sobre-el-comprador-mexicano/](http://www.merca20.com/4-grandes-mitos-sobre-el-comprador-mexicano/)
- Millward Brown BrandDynamics methodology. (2015). *Millward Brown database*. United Kingdom: Millward Brown Global.
- Mindshare. (Marzo de 2016). *Mindshare Mexico*. Obtenido de Mindshare Mexico: <http://www.mindshareworld.com/mexico/>
- Nielsen. (24 de Enero de 2015). *Consumer facts: Productos premium*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/mx/es/insights/news/2015/nielsen-consumer-facts-productos-premium.html>
- Nielsen Consumer Facts. (2016). *Segmento premium*. Mexico: Nielsen.

- Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo. (26 de Junio de 2016). *Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo*. Obtenido de Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo: <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/>
- Passport Euromonitor. (Junio de 2016). *Mexico Grocery retailers* . Mexico: Euromintor International. Obtenido de xxxxxxx
- ProChile. (Abril de 2014). *Estudio de Canal de Distribución Supermercados en México*. Obtenido de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1404242520CANAL\\_Mexico\\_Supermercados\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1404242520CANAL_Mexico_Supermercados_2014.pdf)
- Wikipedia. (7 de Septiembre de 2016). *Crisis Financiera de la Comercial Mexicana*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_Financiera\\_de\\_la\\_Comercial\\_Mexicana](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_Financiera_de_la_Comercial_Mexicana)
- Wikipedia. (7 de Septiembre de 2016). *Walmart de México y Centroamérica*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Walmart\\_de\\_M%C3%A9xico\\_y\\_Centroam%C3%A9rica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Walmart_de_M%C3%A9xico_y_Centroam%C3%A9rica#cite_ref-2)
- WPP GLOABL BRANDZ REPORT. (16 de Mayo de 2016). *Millward Brown*. Obtenido de BRANDZ: <https://mb.brandz.com/>

# ANEXOS

## Anexo 1

### GRUPO LA COMER

LA COMER, S.A.B. DE C.V.  
**ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO**  
 (Cifras en miles de pesos al 30 de junio de 2016, bajo IFRS)

	30-jun-16	%
<b>Ingresos netos</b>	<b>7,116,261</b>	<b>100.0%</b>
Costo de Ventas	5,376,585	75.6%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,739,676</b>	<b>24.4%</b>
Gastos de Venta	1,345,294	18.9%
Gastos de Administración	285,531	4.0%
Otros ingresos	145,703	2.0%
Otros gastos	145,182	2.0%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>109,372</b>	<b>1.5%</b>
Ingresos financieros	53,879	0.8%
Gastos financieros	3,594	0.1%
<b>Resultados antes de impuestos a la utilidad</b>	<b>159,657</b>	<b>2.2%</b>
Impuestos a la utilidad	48,626	0.7%
Utilidad de operaciones continuas	111,031	1.6%
Utilidad de operaciones discontinuadas	64,594	0.9%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>175,625</b>	<b>2.5%</b>
Depreciación y Amortización	394,885	5.5%
<b>EBITDA</b>	<b>504,257</b>	<b>7.1%</b>

LA COMER, S.A.B. DE C.V.  
**BALANCE GENERAL**  
 (Cifras en miles de pesos al 30 de junio de 2016, bajo IFRS)

	30-jun-16
<b>Activo Circulante</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,234,787
Cientes Neto (Cuentas y Documentos por Cobrar)	607,917
Impuestos por recuperar	59,934
Otros activos financieros	440,662
Inventarios	2,118,715
Activos circulantes distintos a los activos no circulantes	6,462,015
<b>Total activos circulantes</b>	<b>6,462,015</b>
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	9,759,075
Activos intangibles distintos al crédito mercantil	6,755,375
Activos por impuestos diferidos	331,277
Otros activos no financieros no circulantes	15,117
<b>Total activos no circulantes</b>	<b>16,860,844</b>
<b>Activo Total</b>	<b>23,322,859</b>
Proveedores y otras cuentas por pagar a corto plazo	3,137,897
Impuestos por Pagar	59,809
Otros Pasivos Circulantes	192,854
Total provisiones circulantes	192,854
Total de pasivos circulantes distintos de los pasivos atribuibles a activos mantenidos para la venta	3,390,560
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>3,390,560</b>
Provisiones por beneficios a los empleados a Largo plazo	69,943
Pasivo por impuesto diferido	45,061
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>115,004</b>
<b>Pasivos Totales</b>	<b>3,505,564</b>
Capital Contable de la part. Controladora	
Capital Social	1,966,662
Prima en emisión de acciones	193,896
Utilidades acumuladas	17,232,160
Otros resultados integrales acumulados	424,577
Total participación controladora	19,817,295
<b>Capital Contable Consolidado</b>	<b>19,817,295</b>
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>23,322,859</b>

# GRUPO WAL-MART DE MÉXICO

**WAL-MART DE MÉXICO, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS INTEGRALES**  
Miles de pesos

	Periodo de seis m el 30 de
	<u>2016</u>
Ventas netas	\$ 252,121,927
Otros ingresos	<u>1,873,098</u>
Total ingresos	253,995,025
Costo de ventas	<u>( 197,537,472)</u>
Utilidad bruta	56,457,553
Gastos generales	<u>( 38,149,578)</u>
Utilidad antes de otros productos y gastos	18,307,975
Otros productos	350,772
Otros gastos	<u>( 215,132)</u>
Utilidad de operación	18,443,615
Ingresos financieros	559,860
Gastos financieros	<u>( 836,272)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	18,167,203
Impuestos a la utilidad	<u>( 5,261,753)</u>
Utilidad neta de operaciones continuas	12,905,450
Utilidad neta de operaciones discontinuas	<u>-</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 12,905,450</u>
Otras partidas de utilidad integral:	
<u>Partidas que pueden reclasificarse posteriormente a resultados:</u>	
Resultado por conversión de monedas extranjeras	<u>3,260,547</u>
Utilidad integral	<u>\$ 16,165,997</u>
<u>Utilidad neta atribuible a:</u>	
Participación controladora	\$ 12,903,453
Participación no controladora	<u>1,997</u>
	<u>\$ 12,905,450</u>
<u>Utilidad integral atribuible a:</u>	
Participación controladora	\$ 16,164,000
Participación no controladora	<u>1,997</u>
	<u>\$ 16,165,997</u>
Utilidad básica por acción de operaciones continuas atribuible a la participación controladora del periodo (en pesos)	
	<u>\$ 0.739</u>
Utilidad básica por acción atribuible a la participación controladora del periodo (en pesos)	
	<u>\$ 0.739</u>

**WAL-MART DE MÉXICO, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADOS CONSOLIDADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
Miles de pesos

	Junio 30, 2016
<b>Activos</b>	
Activos circulantes:	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 17,764,036
Cuentas por cobrar – neto	8,811,500
Inventarios	50,618,015
Pagos anticipados y otros	<u>1,067,280</u>
Suman activos circulantes	78,260,831
Activos no circulantes:	
Inmuebles y equipo – neto	130,705,788
Activos intangibles	36,709,533
Activos por impuestos diferidos	3,418,279
Otros activos no circulantes	<u>797,421</u>
Suman activos	<u>\$ 249,891,852</u>
<b>Pasivos y capital contable</b>	
Pasivos a corto plazo:	
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 52,618,757
Otras cuentas por pagar	28,354,263
Impuestos por pagar	<u>5,146,506</u>
Suman pasivos a corto plazo	86,119,526
Pasivos a largo plazo:	
Otros pasivos a largo plazo	13,654,179
Pasivos por impuestos diferidos	9,334,073
Beneficios a los empleados	<u>1,866,146</u>
Suman pasivos	<u>110,973,924</u>
Capital contable:	
Capital social	45,468,428
Reserva legal	9,104,745
Utilidades acumuladas	70,123,861
Otras partidas de utilidad integral	17,088,342
Prima en venta de acciones	3,005,431
Fondo para el plan de acciones al personal	<u>( 5,899,353)</u>
Participación controladora	138,891,454
Participación no controladora	<u>26,474</u>
Suma capital contable	<u>138,917,928</u>
Suman pasivos y capital contable	<u>\$ 249,891,852</u>

# ORGANIZACIÓN SORIANA

## Organización Soriana, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias Estado de Resultados Consolidado Millones de pesos nominales

	Acumulado - Segundo Trimestre				
	2T2016	%	2T2015	%	Var. %
Ingresos Totales	71,686	100	51,873	100	38.2
Costo de Ventas	55,898	78.0	40,986	79.0	36.4
Utilidad Bruta	15,788	22.0	10,886	21.0	45.0
Gastos de Operación	10,340	14.4	7,468	14.4	38.5
Utilidad antes de otros Gastos, Neto	5,448	7.6	3,418	6.6	59.4
Otros Ingresos y (Gastos) Neto	30	0.0	23	0.0	31.1
Utilidad de Operación en Efectivo	5,478	7.6	3,441	6.6	59.2
Depreciación y Amortización	1,779	2.5	1,071	2.1	66.1
Utilidad de Operación	3,699	5.2	2,370	4.6	56.0
Gastos Financieros	(759)	(1.1)	(52)	(0.1)	(*)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	(132)	(0.2)	(104)	(0.2)	26.5
Costo Financiero Neto	(890)	(1.2)	(156)	(0.3)	471.0
Participación en los Result. de Subs No Consol	47	0.1	34	0.1	36.1
Resultado Antes de Impuestos	2,855	4.0	2,249	4.3	27.0
Provisión para Impuestos	1,067	1.5	697	1.3	53.0
Utilidad Neta Consolidada	1,788	2.5	1,552	3.0	15.2
Participación Controladora en la Utilidad Neta	1,778	2.5	1,552	3.0	14.6
Participación No Controladora en la Utilidad Neta	10	0.0	0	0.0	(*)
Utilidad Neta en Efectivo	3,530	4.9	2,920	5.6	20.9

## Organización Soriana, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias Estado de Posición Financiera Consolidado Millones de pesos nominales

	2016	%	2015	%	Var. %
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Circulante</b>					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,151	2.5	983	1.3	220.5
Clientes	1,849	1.5	2,550	3.2	(27.5)
Otras Cuentas por Cobrar	3,393	2.7	2,225	2.8	52.5
Inventarios	24,805	19.7	16,756	21.3	48.0
Otros Activos Circulantes	398	0.3	169	0.2	134.9
Activos Disponibles para su Venta	1,267	1.0	0	0.0	(*)
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>34,863</b>	<b>27.7</b>	<b>22,683</b>	<b>28.9</b>	<b>53.7</b>
Inmuebles, Planta y Equipo, Neto	70,634	56.0	44,350	56.5	59.3
Activos Intangibles	19,624	15.6	10,562	13.4	85.8
Otros Activos	909	0.7	963	1.2	(5.6)
<b>Total Activo</b>	<b>126,030</b>	<b>100</b>	<b>78,559</b>	<b>100</b>	<b>60.4</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Circulante</b>					
Proveedores	25,798	20.5	16,505	21.0	56.3
Pasivo Bursátil y Bancario C.P.	1,988	1.6	0	0.0	(*)
Otras Cuentas por Pagar	2,074	1.6	954	1.2	117.4
Otros Pasivos sin Costo	2,035	1.6	783	1.0	160.0
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>31,895</b>	<b>25.3</b>	<b>18,242</b>	<b>23.2</b>	<b>74.8</b>
Impuestos Diferidos	9,979	7.9	8,833	11.2	13.0
Créditos Bursátiles	28,372	22.5	0	0.0	(*)
Otros Pasivos	3,867	3.1	3,532	4.5	9.5
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>42,219</b>	<b>33.5</b>	<b>12,365</b>	<b>15.7</b>	<b>241.4</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>74,113</b>	<b>58.8</b>	<b>30,607</b>	<b>39.0</b>	<b>142.1</b>
<b>Capital Contable</b>					
Capital Social Pagado (Nominal)	83	0.1	83	0.1	0.0
Actualización de Capital Social Pagado	1,171	0.9	1,171	1.5	0.0
Prima en Venta de Acciones	977	0.8	977	1.2	0.0
Reserva para Recompra de Acciones	550	0.4	550	0.7	0.0
Utilidades Acumuladas	49,137	39.0	45,172	57.5	8.8
<b>Total Capital Contable</b>	<b>51,917</b>	<b>41.2</b>	<b>47,952</b>	<b>61.0</b>	<b>8.3</b>
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	<b>126,030</b>	<b>100</b>	<b>78,559</b>	<b>100</b>	<b>60.4</b>

## GRUPO CHEDRAUI

Concepto	Acumulado Año Actual 2016-01-01 - 2016-06-30
<b>Resultado de periodo [sinopsis]</b>	
<b>Utilidad (pérdida) [sinopsis]</b>	
Ingresos	41,933,402,000
Costo de ventas	33,330,792,000
Utilidad bruta	8,602,610,000
Gastos de venta	6,482,468,000
Gastos de administración	0
Otros ingresos	0
Otros gastos	67,736,000
Utilidad (pérdida) de operación	2,052,406,000
Ingresos financieros	110,575,000
Gastos financieros	659,670,000
Participación en la utilidad (pérdida) de asociadas y negocios conjuntos	0
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	1,503,311,000
Impuestos a la utilidad	511,125,000
Utilidad (pérdida) de operaciones continuas	992,186,000
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	0
Utilidad (pérdida) neta	992,186,000
<b>Utilidad (pérdida), atribuible a [sinopsis]</b>	
Utilidad (pérdida) atribuible a la participación controladora	955,788,000
Utilidad (pérdida) atribuible a la participación no controladora	36,398,000
Utilidad por acción [bloque de texto]	
Utilidad por acción [sinopsis]	
Utilidad por acción [partidas]	
Utilidad por acción básica [sinopsis]	
Utilidad (pérdida) básica por acción en operaciones continuas	0.99
Utilidad (pérdida) básica por acción en operaciones discontinuadas	0
Total utilidad (pérdida) básica por acción	0.99
Utilidad por acción diluida [sinopsis]	
Utilidad (pérdida) básica por acción diluida en operaciones continuas	0.99
Utilidad (pérdida) básica por acción diluida en operaciones discontinuadas	0
Total utilidad (pérdida) básica por acción diluida	0.99

Concepto	Cierre Trimestre Actual 2016-06-30	Cierre Ejercicio Anterior 2015-12-31
<b>Estado de situación financiera [sinopsis]</b>		
<b>Activos [sinopsis]</b>		
<b>Activos circulantes [sinopsis]</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	499,025,000	2,047,938,000
Clientes y otras cuentas por cobrar	1,047,921,000	802,432,000
Impuestos por recuperar	1,580,729,000	1,405,303,000
Otros activos financieros	666,139,000	544,566,000
Inventarios	8,595,591,000	7,488,697,000
Activos biológicos	0	0
Otros activos no financieros	0	0
Total activos circulantes distintos de los activos no circulantes o grupo de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	12,389,405,000	12,288,936,000
Activos mantenidos para la venta	0	0
Total de activos circulantes	12,389,405,000	12,288,936,000
<b>Activos no circulantes [sinopsis]</b>		
Clientes y otras cuentas por cobrar no circulantes	37,035,000	37,035,000
Impuestos por recuperar no circulantes	0	0
Inventarios no circulantes	5,047,000	6,106,000
Activos biológicos no circulantes	0	0
Otros activos financieros no circulantes	0	0
Inversiones registradas por método de participación	0	0
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	16,766,000	18,775,000
Propiedades, planta y equipo	28,840,273,000	28,141,850,000
Propiedades de inversión	6,156,469,000	5,878,718,000
Crédito mercantil	1,144,906,000	1,085,418,000
Activos intangibles distintos al crédito mercantil	453,981,000	425,342,000
Activos por impuestos diferidos	298,413,000	767,838,000
Otros activos no financieros no circulantes	529,608,000	504,474,000
Total de activos no circulantes	37,482,498,000	36,865,556,000
Total de activos	49,871,903,000	49,154,492,000

Capital Contable y Pasivos [sinopsis]		
Pasivos [sinopsis]		
Pasivos Circulantes [sinopsis]		
Proveedores y otras cuentas por pagar a corto plazo	13,263,171,000	14,621,123,000
Impuestos por pagar a corto plazo	568,189,000	1,017,360,000
Otros pasivos financieros a corto plazo	4,916,396,000	2,077,492,000
Otros pasivos no financieros a corto plazo	0	0
Provisiones circulantes [sinopsis]		
Provisiones por beneficios a los empleados a corto plazo	270,621,000	168,063,000
Otras provisiones a corto plazo	119,754,000	109,547,000
Total provisiones circulantes	390,375,000	277,610,000
Total de pasivos circulantes distintos de los pasivos atribuibles a activos mantenidos para la venta	19,138,131,000	17,993,585,000
Pasivos atribuibles a activos mantenidos para la venta	0	0
Total de pasivos circulantes	19,138,131,000	17,993,585,000
Pasivos a largo plazo [sinopsis]		
Proveedores y otras cuentas por pagar a largo plazo	801,395,000	839,160,000
Impuestos por pagar a largo plazo	493,930,000	1,326,842,000
Otros pasivos financieros a largo plazo	3,026,781,000	3,427,439,000
Otros pasivos no financieros a largo plazo	0	0
Provisiones a largo plazo [sinopsis]		
Provisiones por beneficios a los empleados a Largo plazo	444,366,000	478,023,000
Otras provisiones a largo plazo	0	0
Total provisiones a largo plazo	444,366,000	478,023,000

Concepto	Cierre Trimestre Actual 2016-06-30	Cierre Ejercicio Anterior 2015-12-31
Pasivo por impuestos diferidos	0	0
Total de pasivos a Largo plazo	4,766,472,000	6,071,464,000
Total pasivos	23,904,603,000	24,065,049,000
Capital Contable [sinopsis]		
Capital social	252,120,000	252,120,000
Prima en emisión de acciones	3,921,579,000	3,953,387,000
Acciones en tesorería	0	0
Utilidades acumuladas	21,023,204,000	20,314,623,000
Otros resultados integrales acumulados	426,912,000	269,383,000
Total de la participación controladora	25,623,815,000	24,789,513,000
Participación no controladora	343,485,000	299,930,000
Total de capital contable	25,967,300,000	25,089,443,000
Total de capital contable y pasivos	49,871,903,000	49,154,492,000

## Anexo 2

### Cuestionario aplicado

1. ¿Cuáles de estas tiendas has visitado en los últimos 6 meses? RU

City Market	Continuar
La Comer	Continuar
Fresko	Continuar
Sumesa	Continuar
Superama	Continuar
Chedraui Selecto	Continuar
No he visitado ninguna de estas tiendas en los últimos 6 meses	Terminar

2. Con base en tu experiencia de compra y/o percepción, por favor responde, cuál o cuáles de estas cadenas de autoservicio premium consideras que... RM

	City Market	La Comer	Fresko	Sumesa	Superama	Chedraui Selecto	Ninguna
Sus tiendas tienen la mejor ubicación							
Ofrece la mejor experiencia de compra							
Tiene las mejores promociones							
Tiene productos de la mejor calidad							
Tiene una amplia variedad de productos							
Me ofrecen la mejor atención							
Es la cadena más innovadora							
Sus tiendas son diferentes a las demás							
Tiene las mejores instalaciones							
Sus tiendas cuentan con productos de diferentes categorías							
Siempre tienen los productos que busco							
Es la que más me gusta							
Es la tienda con la mejor publicidad							
Me ofrece productos exclusivos							
Tiene la mejor relación precio-calidad en sus productos							

3. Por favor enumera del 1 al 7 los atributos más importantes para ti al momento de visitar un autoservicio premium, siendo 1 el más importante 7 el menos importante:

La ubicación de la tienda
La alta calidad de los productos
El estatus que me da realizar compras ahí
La experiencia de compra
La disponibilidad de los productos (siempre tienen lo que busco)
La relación precio-calidad
La variedad de productos

4. Por favor selecciona tu género:

Hombre
Mujer

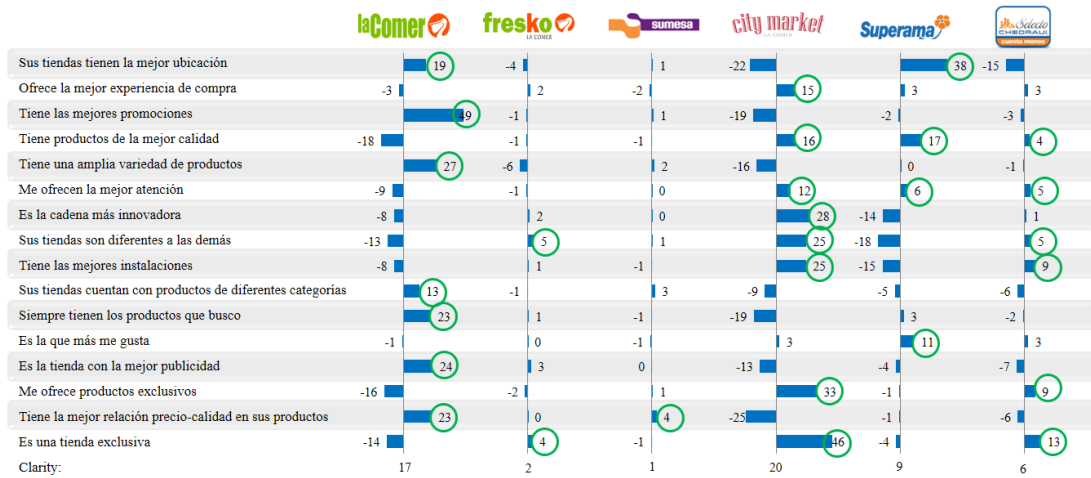
5. Por favor selecciona tu rango de edad:

20 a 29 años
30 a 39 años
40 a 49 años
50 años o más

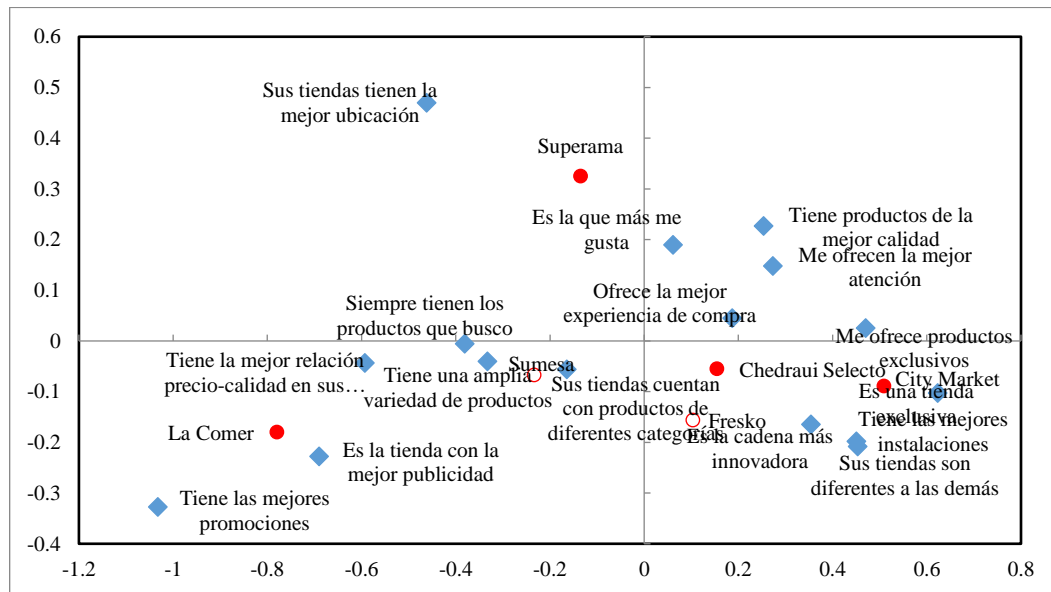
Anexo 3

Resultados del levantamiento exprés de percepción de marca - Análisis de imagen

Brand Image Profile Analysis

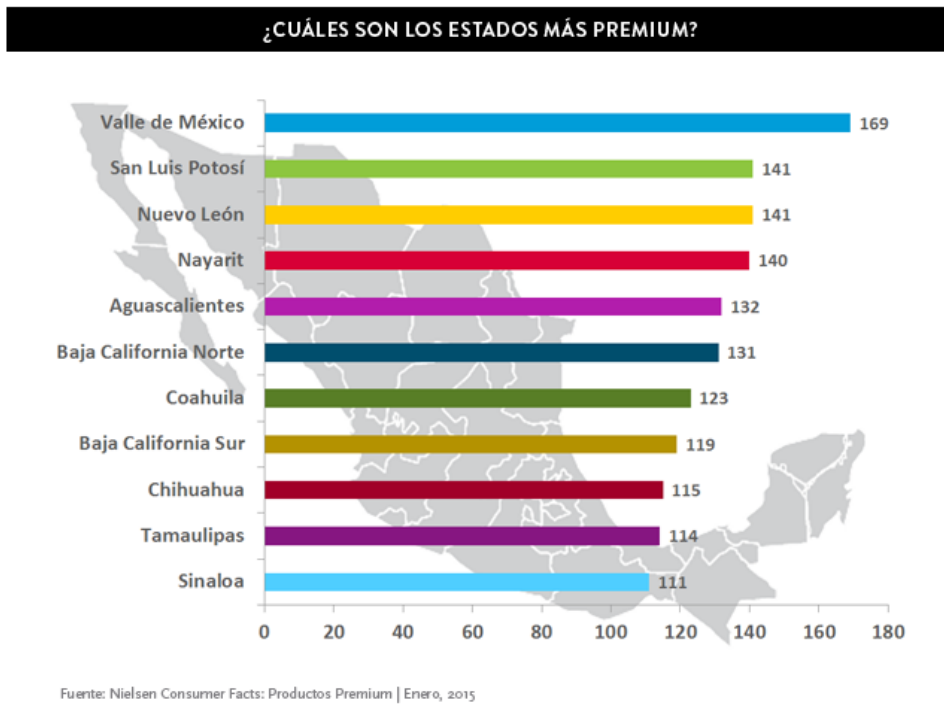


Correspondence map (95%)



## Anexo 4

### Estados premium



## Anexo 5

### Mapa de aperturas Combo

