

# EL VENDEDOR QUE MÁS COMPRA

Soriana ha triplicado su tamaño con las adquisiciones de Gigante y Comercial Mexicana, pero el rápido crecimiento perjudicó sus resultados financieros.

POR: Rosalía Lara

# S

oriana es ya la segunda cadena de supermercados más grande de México, después de Walmart, y lo logró en los últimos 10 años a base de compras: primero, integró las tiendas de Gigante, en 2007, y

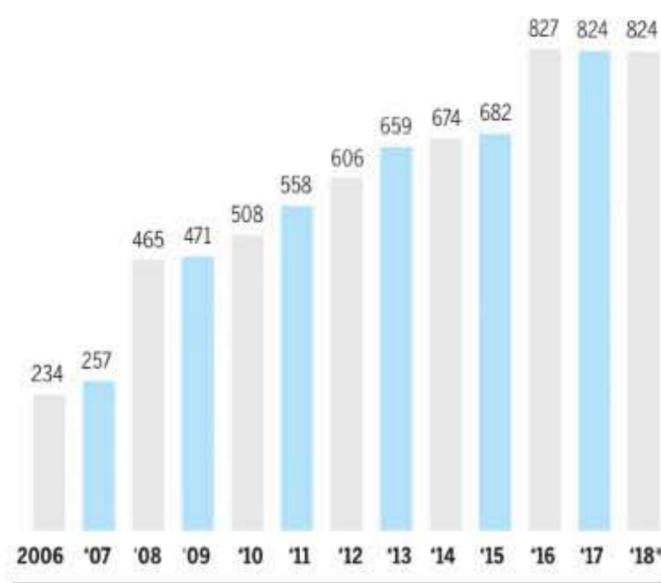
luego, adquirió 143 de Comercial Mexicana en 2015. Con ello triplicó su tamaño, pero todo este camino no se realizó sin tropiezos, y en éste tuvo que aprender de sus errores.

Cuando compró las 197 tiendas Gigante, por 1,350 millones de dólares, en la adquisición más grande en sus 50 años de historia, la firma duplicó el número de unidades, pero sólo tuvo seis meses para integrarlas. El tiempo se le vino encima, y eso afectó sus márgenes de ganancia.

Un año antes, en 2006, su margen EBITDA –que mide cuánto gana una empresa con su operación– era de 8%. Es decir, de cada 100 pesos que ingresaba, se quedaba 8 de utilidad (antes de impuestos), una vez restados los costos. Para 2008, tras integrar Gigante, ese margen se había reducido a 6%, y ello, en plena crisis económica global. “Ese año puso a prueba a nuestra gente y su capacidad de adaptación, no sólo por tener que hacer frente a un ambiente económico y comercial debilitado, sino, además, por el tremendo reto que implicó duplicar e integrar, en menos de siete meses, el número de unidades operadas por la compañía”, señala

## Crecimiento constante

Con las compras de Gigante y Comercial Mexicana, Soriana triplicó su tamaño.



NÚMERO DE TIENDAS

\*Al segundo trimestre.

FUENTE: Soriana.

## MEDIO SIGLO DE HISTORIA

- 1968** • Armando y Francisco Martín Borque abren la primera tienda en Torreón, donde desde 1905 su tío Pascual Borque tenía un negocio de telas, La Soriana, que heredaron.
- 1974** • La empresa, que en los años anteriores se ha expandido por otros estados del norte, inaugura su primera unidad en la ciudad de Monterrey.
- 1986** • Los hermanos, por diferencias entre ellos, separan la compañía en dos: Soriana, con ocho unidades, y Sorimex, con otras ocho.
- 1987** • Soriana se lista en la Bolsa Mexicana de Valores, donde sus acciones cotizan desde entonces.

Ricardo Martín Bringas, director general de la empresa, en el informe anual de 2007.

Si bien esta operación le permitió entrar con fuerza a la Ciudad de México y la zona metropolitana, donde apenas tenía presencia, la firma vio cómo se elevaron sus costos y cómo comenzaron a caer parte de los ingresos, por las dificultades para integrar la nueva compañía. En 2009, las ventas de las tiendas con más de un año en operación cayeron 5.5%.

Pero Soriana no se echó para atrás. Desde mayo de 2008, inició un plan de ahorros que le permitió bajar su nivel de endeudamiento, medido como deuda neta sobre su flujo de operación (EBITDA), de 3.1 en 2009 a 2.2 veces en 2010. La mejora gradual en sus finanzas y en sus resultados operativos recibieron su premio: en 2011, Fitch Ratings subió su calificación de 'AA' a 'AA+' y cambió la perspectiva sobre la deuda de la empresa, de estable a positiva.

En un reporte, la calificadora detalla que el alza de la calificación se debió también a la mayor base de clientes, gracias a

la operación de varios formatos de tiendas, con la introducción de Soriana Express –que son más pequeños en tamaño y se dirigen a las clases bajas de la población–, a su plan de remodelación de tiendas y a su expansión en el centro y el sur del país.

Cinco años después de la compra de Gigante, sus crecimientos anuales en ventas regresaron a los niveles que tenía antes de la compra, cercanos al 4%. Sin embargo, sus ambiciones no se detuvieron ahí. Soriana buscó crecer más, y encontró una opción en Comercial Mexicana, que quería vender gran parte de sus tiendas. Ése fue el siguiente paso.

### LA DOMESTICACIÓN DEL PELICANO

En 2015, Soriana se lanzó por 143 tiendas de Comercial Mexicana, por las que pagó alrededor de 39,000 millones de pesos (cerca de 2,000 millones de dólares). Cuando realizó la operación, tuvo claro que no volvería a repetir los errores del pasado.

Esta vez, la integración fue más sencilla, por tres razones. La primera es que,

mientras que con Gigante duplicó su tamaño, la compra de Comercial Mexicana representó un crecimiento menor, de entre 25 y 30% en la capacidad instalada, comenta Luis Willard, analista de GBM. En segundo lugar, la integración se llevó a cabo gradualmente a lo largo de casi tres años, y no en seis meses como en Gigante. Y tercero, “la estrategia que siguió Soriana fue mantener separadas las dos empresas. La gente de Comercial Mexicana nos llevaba de la mano a los que estábamos en Soriana. Algo que no se hizo en Gigante, y eso fue un error”, dice Luis Girard, director de Logística y Cadena de Suministro de Soriana.

En esta ocasión, por ejemplo, la empresa adquirió todos los sistemas operativos y logísticos de Comercial Mexicana por casi tres años, para facilitar la integración de las nuevas tiendas, y mantuvo la marca y el logo (el pelícano) por ese mismo tiempo. De ese modo, la transición fue gradual, pero tampoco ha estado libre de dificultades. Ahora, Soriana afronta otros



**ABASTECIMIENTO.** Su centro de distribución en Salinas Victoria, Nuevo León, es uno de los más grandes de Latinoamérica.

## 1994

- Soriana y Sorimex se fusionan de nuevo y forman una sola compañía con 45 tiendas en total.

## 2002

- La empresa abre su primer formato club de precios: City Club. Hoy tiene 35 en el país, con los que compete con firmas como Costco y Sam's.

## 2005

- Abre su primera tienda de conveniencia, bajo la marca Súper City, e inicia operaciones en la Ciudad de México.

## 2007

- Soriana compra las 197 tiendas de Gigante y sus 12 centros de distribución, por 1,350 millones de dólares, en la adquisición más grande de su historia.



retos como consecuencia de esa adquisición. “El consumidor, sobre todo el que era muy leal a Comercial Mexicana, sí ha resentido el cambio. Y si a eso le sumas que La Comer (la nueva, que conservó más de 50 tiendas) ha recuperado la esencia de Comercial Mexicana, eso ha afectado el desempeño de las tiendas que compró Soriana”, señala Willard.

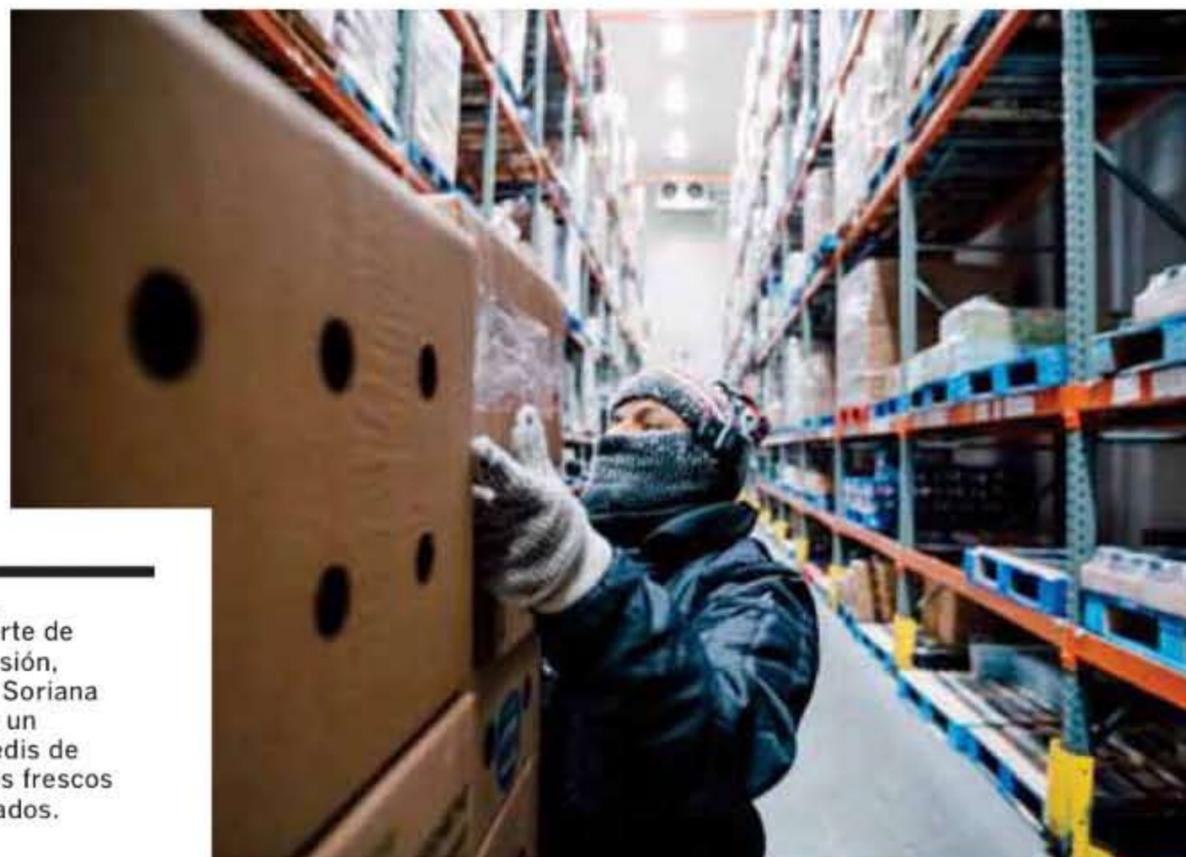
En 2017, las ventas de las unidades con más de un año en operación de La Comer crecieron 11%, más del triple que las de Soriana, que aumentaron 3.2%, por debajo incluso del promedio de la industria.

Además, la firma también se ha visto obligada a invertir más. Debido a la crisis por la que pasó Comercial Mexicana en 2008, y que puso en jaque sus finanzas por su excesiva deuda en dólares, la empresa dejó de invertir en la remodelación de sus tiendas. Para remodelar esas unidades, Soriana tuvo que destinar capital.

Por este motivo, los analistas de JP Morgan recomiendan no comprar las acciones de Soriana. “Estamos desalentados por el alto nivel de gasto de capital necesario para mejorar las tiendas Soriana existentes, así como las unidades incorporadas de Comercial Mexicana y el proceso de integración de éstas”, señala un reporte del grupo financiero. Desde que se cerró esa adquisición, sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores han caído 1%.

El plan de cierres y aperturas de la cadena tampoco le es favorable. En los últimos 12 meses, Soriana ha cerrado cinco tiendas: tres de forma permanente y dos de manera temporal, mientras concluye su remodelación. En ese periodo, tan sólo ha abierto tres nuevas unidades. Es decir, la firma no está apostando por expandir sus unidades, y está empleando el flujo de efectivo de sus operaciones para pagar la deuda de la compra de Comercial Mexicana. Eso, según JP Morgan, puede afectar su crecimiento a mediano plazo.

Soriana busca ahora mejorar las ventas, consolidar el crecimiento y atraer a más clientes. Ya tiene un plan para lograrlo: entrar a un nuevo mercado.



**BAJO CERO.** Como parte de su expansión, en 2015, Soriana inauguró un nuevo Cedis de productos frescos y congelados.

### UN NUEVO HOGAR

Esta empresa fundada en Torreón, Coahuila, en 1905 por Pascual Borque, antepasado de los actuales dueños, comienza ahora una nueva etapa. Este año concluye la licencia para usar la marca y el logo (el famoso pelicano) de Comercial Mexicana, lo que implica que tendrá que cambiar las tiendas que posee bajo ese nombre. Al mismo tiempo, tiene que pagar la deuda que adquirió para comprar esas tiendas y consolidar el crecimiento bajo una sola marca: Soriana.

Pese a ello, la estrategia no consiste en desinvertir, como hizo su competidor Walmart de México –que vendió el banco Walmart, los restaurantes Vips y Suburbia-. Al contrario, Soriana pretende entrar a nuevos sectores.

En 2016, la cadena firmó un *joint venture* con la chilena Falabella para desarrollar en México la marca Sodimac, unas tiendas especializadas en productos para el mejoramiento y la construcción del hogar, y para la creación de un negocio financiero para el desarrollo de productos y servicios de crédito.

El plan de inversión inicial contempla la apertura de aproximadamente 20 tiendas de Sodimac en cinco años, y la primera inauguración está planeada para finales de este año.

Home Depot es el único competidor grande en esa actividad, y en 85% de los lugares donde tiene presencia sólo cuenta con una tienda, lo que significa poca penetración y mucho potencial para posibles rivales. Marcos Barreto, analista de Invex, comenta que, por eso, Soriana ve una gran oportunidad en ese mercado, que, además, ofrece mayor margen de ganancia que el del autoservicio. Así, este negocio le dará diversificación en ingresos y un nuevo mercado, y todo con una inversión mínima.

Por ello, Bringas es optimista. Como destaca en el informe anual: “Definitivamente, estos dos importantes acontecimientos –la integración de las tiendas de Comercial Mexicana y el acuerdo con Falabella– marcan una nueva etapa en la evolución de la compañía, donde se nos presenta la oportunidad de innovar para asumir nuevos desafíos y trabajar con más fuerza”.

## 2010

- Realiza la primera apertura de su nuevo formato Soriana Express, con tiendas más pequeñas y localizadas en centros urbanos.

## 2015

- La compañía llega a un acuerdo para adquirir 143 tiendas de Comercial Mexicana y tres centros de distribución, por cerca de 2,000 millones de dólares.

## 2016

- La empresa se asocia con la cadena chilena Falabella para desarrollar Sodimac, una marca de tiendas de mejoramiento y productos de construcción para el hogar.

## 2018

- Concluyen los derechos de uso de la marca y del logo del pelicano de Comercial Mexicana en las tiendas que compró de esta cadena.