



DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“CONFIGURACIÓN DE REDES DE NEGOCIOS Y DE FAMILIA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. EL CASO DEL GRUPO
CHEDRAUI.”**

TESIS

QUE PRESENTA

GIOVANNA PATRICIA TORRES TELLO

MATRICULA 206381286

**PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES
(LÍNEA ESTUDIOS LABORALES)**

**DIRECTOR/A: DRA. MARCELA ADRIANA HERNÁNDEZ ROMO
JURADOS: DR. MIGUEL ÁNGEL GOMEZ FONSECA
Y DR. JUAN JOSÉ MORALES MÁRQUEZ**

IZTAPALAPA, D.F., 3 DE SEPTIEMBRE DE 2012



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Fecha : 31/08/2012
Página : 1/1

CONSTANCIA DE PRESENTACION DE EXAMEN DE GRADO

La Universidad Autónoma Metropolitana extiende la presente CONSTANCIA DE PRESENTACION DE DISERTACIÓN PÚBLICA de DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES) de la alumna GIOVANNA PATRICIA TORRES TELLO, matrícula 206381286, quien cumplió con los 330 créditos correspondientes a las unidades de enseñanza aprendizaje del plan de estudio. Con fecha tres de septiembre del 2012 presentó la DEFENSA de su DISERTACIÓN PÚBLICA cuya denominación es:

CONFIGURACION DE REDES DE NEGOCIOS Y DE FAMILIA EN LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. EL CASO DEL GRUPO CHEDRAUI

Cabe mencionar que la aprobación tiene un valor de 180 créditos y el programa consta de 510 créditos.

El jurado del examen ha tenido a bien otorgarle la calificación de:

aprobar

JURADO

Presidente

DR. MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ FONSECA

Secretaria

DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

Vocal

DR. JUAN JOSE MORALES MARQUEZ

UNIDAD IZTAPALAPA

Coordinación de Sistemas Escolares

Av. San Rafael Atlixco 186, Col. Vicentina, México, DF, CP 09340 Apdo. Postal 555-320-9000, Tels. 5804-4880 y 5804-4883 Fax: 5804-4876



CONFIGURACION DE REDES DE
NEGOCIOS Y DE FAMILIA EN LA
IMPLEMENTACION DE
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.
EL CASO DEL GRUPO CHEDRAUI

En México, D.F., se presentaron a las 16:00 horas del día 3 del mes de septiembre del año 2012 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. MIGUEL ANGEL GOMEZ FONSECA
DR. JUAN JOSE MORALES MARQUEZ
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: GIOVANNA PATRICIA TORRES TELLO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



GIOVANNA PATRICIA TORRES TELLO
ALUMNA

REVISÓ
[Signature]
LIC. JULIO CESAR DE LANA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH
[Signature]
DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE
[Signature]
DR. MIGUEL ANGEL GOMEZ FONSECA

VOCAL
[Signature]
DR. JUAN JOSE MORALES MARQUEZ

SECRETARIA
[Signature]
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

Dedicatoria

Esta tesis doctoral se la dedico a mi hija con todo mi amor.

Hija mía, tú eres el motor que me animo hacer esta investigación, todo lo que hago, lo hago por ti Jenny, te amo hija.

Gracias mamá por todo tu apoyo.

Agradecimientos

Mi agradecimiento muy especial a los Doctores Enrique de la Garza y Marcela Hernández Romo por todo el apoyo brindado en muchos sentidos. Mil gracias a ambos.

Gracias Dra. Marcela por haberme dirigido y enseñado el verdadero camino de la sociología del trabajo y de la empresa. Gracias.

Agradezco a mis maestros del doctorado por todos los conocimientos que me compartieron y por todas sus recomendaciones teóricas y empíricas.

A todos mis compañeros del doctorado que estuvieron conmigo haciéndome observaciones, gracias.

Gracias a todos que estuvieron conmigo apoyándome en esta investigación.

Índice

	Página
Introducción	5
Capítulo I Discusión teórica	
1. Planteamiento del problema.	8
2. La cultura en las redes.	11
3. Estrategias y redes empresariales	12
4. Estructura, sujeto y acción.	16
A. Entre el determinismo estructural y el actor racional.	16
5. Estructura-estructuración, reflexividad y rutina.	17
6. Las prácticas a partir del habitus.	22
7. Acción social y el mundo de vida	27
8. La intersubjetividad del sujeto.	29
9. Interpretación de los significados sociales.	30
10. La sociología económica y las redes sociales.	33
11. Sujetos, redes y estructuras económicas	38
12. La discusión de Granovetter hacia la conformación de grupos empresariales.	42
13. Análisis de las redes sociales en las acciones empresariales.	46
14. Capital social visto como beneficio para el empresario.	48
15. Análisis sobre las configuraciones sociotécnicas en la empresa.	50
16. Discusión sobre las teorías de empresas y empresarios.	55
A. El neo-institucionalismo económico y sus críticos.	55
B. Empresa, tecnología y evolución.	62
C. Empresas y empresarios en las teorías de la organización.	69
D. Weber y la burocracia.	71
E. Burocracia, poder y cultura desde las teorías de la organización.	75
F. Perspectivas sociológicas de empresarios y empresas.	78

G. Perspectivas sobre empresario y Estado.	79
H. Perspectiva empresario y familia.	82
I. Perspectivas sobre empresario y región como mediación.	83
Capítulo II Estrategia metodológica	
1. Supuestos metodológicos.	85
2. Analizando el concepto de configuraciones en redes.	87
3. Diseño Metodológico.	89
4. Conceptos articuladores que configuran a las redes de negocios y de familia.	93
5. Universo de estudio.	108
6. Trabajo de campo.	112
7. Instrumentos empleados.	114
Capítulo III Contexto del desarrollo económico del estado de Veracruz y de su capital Xalapa.	116
1. Contexto actual del estado de Veracruz.	116
A. Primer periodo de análisis contextual 1970-1980.	117
B. Segundo periodo contextual 1990-1999.	119
C. Tercer periodo contextual 2000 al 2010.	125
2. Breve contexto del sector comercio de Xalapa.	129
A. Desarrollo del comercio en la región (2000-2010).	133
B. La incrustación de los empresarios Chedraui como factor del crecimiento comercial.	136
C. Composición de la estructura familiar de los Chedraui.	137
Capítulo IV Configuración de redes de negocio y redes de familia	
1. Modelo de negocio Chedraui	139
2. Estructura organizativa del corporativo Chedraui.	143
3. Consejo de administración.	149
A. Una configuración del pasado: tradición-familia y acumulación de dinero.	151
B. Estilo de mando del fundador-dueño y el modelo tradicional: lealtad,	160

orden y disciplina.	168
C. Configuración de redes de negocio y familiar de acumulación de capital.	173
D. Redes de familia y sus negocios.	
Capítulo V Configuración de estrategias empresariales	168
1. Estrategia de implementación de tecnología.	167
2. Procesos administrativos y comerciales.	189
3. Procesos de distribución	191
4. Cultura empresarial	194
5. Procesos de capacitación internos.	198
6. Estrategia que impactó en la configuración de un entorno regional a uno nacional.	201
A. Estrategia de expansión	201
B. Estrategia de productos marca propia	208
7. Configuración moderna-familiar de negocio.	213
Conclusiones	216
Bibliografía	226
Anexos	245

Introducción

Esta investigación se encuentra centrada en la reconstrucción de las estrategias empresariales que son tomadas como acciones realizadas por el empresario. El enfoque con el cual analizamos la implementación de las estrategias empresariales es a partir de que existen diversos factores estructurales y subjetivos, así como diversas redes sociales en diferentes niveles (familia, amistad, compadrazgo, étnico, empresarial, político, religioso) que las van configurando a partir de que el empresario es visto como sujeto social en interacción, donde a partir de su subjetividad del sujeto de sus acciones le dan sentido a su actividad empresarial. Sin embargo, no negamos la existencia en el empresario de la búsqueda de la máxima ganancia y de beneficio, además de una racionalidad al hacer negocios, sino que además existe en el empresario procesos de mediación subjetivos y culturales que le dan sentido a una situación concreta.

El estudio sobre el empresariado permite explicar el éxito o fracaso de una empresa donde éstos pueden configurar diversos códigos que le son utilizados para darle sentido a sus acciones. Dicha investigación se centra en la polémica de si el empresario debe ser concebido como actor racional en donde siempre se encuentra en la búsqueda de máxima ganancia, teniendo toda la información para calcular sus acciones y obtener soluciones óptimas. Sin embargo, esta posición o forma de analizar al empresario nos parece un tanto limitada, porque no da cuenta de una diversidad de factores que forman parte de una realidad compleja en donde entra en juego para la explicación y comprensión de las acciones empresariales.

Por tanto, no se niega la existencia de una racionalidad y formas calculables de hacer negocios por parte del empresario, sino que además es tratar de comprender cómo este objetivo empresarial adquiere diferentes significados, donde las acciones económicas y productivas no llevan a un solo sentido, sino a diversos caminos, opciones y sobre todo a decisiones.

La posición que abordamos en esta tesis es que el empresario se encuentra incrustado en diferentes redes sociales (amistad, familiar y compadrazgo) así como el entrecruce de factores subjetivos, culturales y de poder que explican la toma de decisiones empresariales. Así el concepto de subjetividad para nosotros, es el proceso de dar sentido y que implica una interpretación. Donde los hombres de negocios tienen la

capacidad de interpretar aspectos individuales y sociales, esta parte social en lo individual (tomas de decisión) es la que retomamos en este análisis.

Por lo que destacamos que el empresario forma parte de una realidad dinámica y no estática, sino es una realidad asimétrica, compleja, llena de posibles contradicciones, donde las tomas de decisiones del empresario se encuentran dentro de procesos que se dan dentro de un espacio de posibilidades. Es así que el empresario es un sujeto social activo que genera acciones. Hablamos de un empresario que se encuentra en interacción con otros sujetos y otras estructuras por lo que le posibilita incrustarse en varios espacios como políticos, religiosos, sociales, de gobierno en donde cada uno de estos espacios no se da un mismo nivel sino que están en diferentes niveles y su participación relacional del empresario al igual se da en diferentes intensidades.

Este trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos de los cuales describimos brevemente. En el primer capítulo se hace un recorrido de teorías que nos muestran las diversas perspectivas de las cuales son abordados la temática de redes sociales, empresario, empresa, estrategias, cultura, subjetividad y poder. Para la explicación de las acciones empresariales de los sujetos se retoma el concepto de Configuración de De la Garza (2004) que nos permite ver a las decisiones mediadas por diversos factores subjetivos, culturales y de poder. Por tanto se exponen las diferentes corrientes teóricas de las que han abordado al estudio del empresariado.

En el segundo capítulo se explica la estrategia metodológica que se abordó para poder captar las diferentes estrategias empresariales. Se describe todo el proceso metodológico del cual sirvió para reconstruir cómo el empresariado se encontraba incrustado en diferentes niveles de redes sociales. Se desarrolla el proceso de cómo se lograron aprehender los factores que mediaron para el establecimiento de estrategias empresariales.

El capítulo tercero se hace un recuento histórico contextual que permite conocer porque en la región de Xalapa, Veracruz se da un predominio importante del sector terciario y se deja en un segundo nivel de importancia empresarial y productiva al sector primario. Así como de la incrustación de diferentes empresarios de origen libanes como el caso de los empresarios de la familia Chedraui, en el ramo de autoservicios.

El cuarto capítulo se explica el modelo de negocio que tiene actualmente la empresa Chedraui. Se expone la constitución de dos configuraciones de redes de negocios y de familia, una denominada acumulación de dinero y la segunda configuración llamada acumulación de capital, son en éstas que encontramos los diversos códigos que se entretejeron para la toma de decisiones empresariales, así como del entrecruce de las redes de familia en los procesos decisionales de la empresa.

En el capítulo quinto se muestran las estrategias empresariales que se implementaron en el modelo actual y que posibilitaron la configuración de redes de negocios y de familia de acumulación de capital. Donde vemos la mediación y participación de los integrantes de la familia Chedraui (amigos, tíos, primos, sobrinos, hermanos) en donde se manifiesta que la empresa de autoservicio sigue siendo una empresa familiar pero profesionalizada.

Finalmente, se presentan las conclusiones, de las cuales hacemos una crítica a las diferencias posturas teóricas en la concepción del empresario tanto de la perspectiva de elección racional como la configuracionista de la que se basa esta investigación para poder explicar las acciones del empresario. Lo cual nos posibilita el estudiar al empresario como sujeto social que se encuentra activo, en constante interacción en sus diversos espacios y sujetos, así como la mediación de sus acciones empresariales de aspectos subjetivos, culturales, de poder, étnicos, religiosos, políticos y de familia.

Capítulo I

Discusión teórica

Este primer capítulo está escrito en dos partes. El primero, es la discusión teórica acerca de las redes sociales, la cultura y la subjetividad. Partimos de la definición teórica-metodológica para apoyar el análisis de las redes sociales aplicadas a empresarios en una discusión más amplia de la relación entre sujeto, acción y estructura. En la segunda parte reflexionamos hacia una discusión más concreta acerca de las teorías de empresas y empresarios así como las teorías de la organización y finalizamos con algunos aportes que retomamos acerca de los estudios de empresarios y empresas.

1. Planteamiento del problema.

El análisis de redes sociales se ocupa del estudio de las relaciones entre una serie definida de nodos como personas, grupos, organizaciones, instituciones, países e incluso acontecimientos. Este análisis se centra en las acciones y en las relaciones entre los sujetos sociales (empresarios) que explican la conformación de redes sociales e implementación de estrategias dentro de las empresas. Por lo que las acciones de los sujetos dentro de las redes no surgen como resultado mecánico del cambio estructural, sino que pasan por procesos de interpretación e interacción entre los sujetos que también determinan el curso de la acción en estas estructuras sociales. En otras palabras, los empresarios son sujetos sociales que operan dentro de diferentes estructuras (económicas, políticas, sociales, de mercado, familiares, de amistad, compadrazgo, etc.) en las que actuando y estructurándolas a la vez. De manera más sencilla, los empresarios son sujetos y las empresas son estructuras sociales. Por tanto, el tipo de redes de cada sujeto será diferente.

Lo que denominamos como redes empresariales es el conjunto de redes de empresarios y redes de empresas, un complejo de relaciones sociales entre sujetos en interacción continua dentro de una estructura social en forma de red. Es un proceder en la que no aparecen sujetos voluntaristas, llenos de racionalidad estratégica, dispuestos a cambiar el mundo por medio de actos individuales con base en un razonamiento costo/beneficio; tampoco existen sujetos completamente determinados que funcionen acordemente a un plan racional y calculador que los oriente dentro de una estructura sistémica. Los empresarios planean estrategias para mantener a sus empresas dentro del mercado por medio de mecanismos que ellos van entretejiendo como las redes de

familia con el objetivo de mantener y beneficiarse de los negocios entretnejidos por la intervención de la familia. Las estrategias de familia se encuentran mediadas factores subjetivos (sentimientos, razonamientos cotidianos, etc.) que influyen en la toma de decisiones empresariales.

Esta investigación parte del supuesto de que las redes sociales y las redes de empresas que establece el empresario pueden convertirse en elementos explicativos de la dinámica de conformación de estrategias empresariales, se propone identificar las relaciones sociales y explicar su importancia para el diseño de estrategias empresariales. Los supuestos básicos que guían esta investigación son:

Primero, los sujetos empresariales no están aislados, sino que están inmersos en una compleja trama de interacciones permanentes con la estructura social en niveles simultáneos (familia, amigos, compadres) denominada red social y que no puede desligarse de la actividad empresarial. Estas redes sociales del empresario se expresan en sus relaciones con otros actores y pueden ser materializadas en forma de capital financiero, información, respaldo moral, cooperación en el ámbito empresarial (relaciones productivas, relaciones laborales, sindicales, proveedores, clientes, gobierno) y a su vez, pueden ser redes de intercambio no materiales (valores, costumbres, ritos, tradiciones, emociones) expresados en determinados momentos de la vida de las empresas. En este sentido, planteamos que el capital relacional del empresario puede formar parte de las estrategias implementadas. De esta manera, nos distanciamos de la perspectiva de actor racional que privilegia la visión de un actor aislado con acciones supeditadas a la razón, utilidad y eficiencia en la que los actos de los individuos se eslabonan a un valor científico (dominio de la racionalidad instrumental). La teoría neoclásica de la elección racional parte de la definición de hombre económico, en el que su racionalidad presupone un orden de preferencias y elecciones para obtener la máxima ganancia. Estas preferencias y elecciones se basan en la certeza y la coherencia, a lo que comúnmente se le llama "elecciones transitivas" (Edwards, 1974). Este modelo de elección racional, concibe al actor como si tuviera la información completa del contexto (planes de acción).

Nuestro segundo supuesto tiene relación con el anterior, lo tomamos de Granovetter (2000) desde la perspectiva de la sociología económica, que aduce que la actividad productiva del empresario y los comportamientos que se derivan de ella no son puramente económicos, sino que se encuentran incrustados o *embebidos* en una estructura de contenido social más amplia. De esta manera la mayor parte de las

transacciones económicas se desarrollan en el contexto de redes que involucran relaciones personales basadas en la confianza. La estructura social es así concebida como el conjunto de las redes interpersonales en que el individuo se encuentra inmerso. Sin embargo, consideramos que la sociología económica no logra romper con la concepción de actor racional. De tal modo, consideramos que el empresario no actúa aisladamente sino que se encuentra inmerso en un entramado social que mediatiza sus acciones. Es decir, argumentamos que el empresario se halla embebido en redes sociales en diferentes niveles, donde establece relaciones con otros sujetos y con diversas instituciones y con diferentes estructuras sociales situadas en diferentes espacios y temporalidades. Así, los empresarios tienen que ver con la reconstrucción de relaciones diversas con la familia, amigos, compadres, el Estado, la religión, lo étnico, lo político, la ideología, y la clase social.

Lo anterior se relaciona con una posición que difiere de las posturas de la elección racional propuesta por Hernández (2003), quien analiza al empresario como un sujeto social, que genera significados no solo económicos, y que por lo tanto puede ser analizado a través de sus acciones, ya que el empresario va estructurando sus estrategias dentro de su actividad empresarial diaria y en interacción con el mundo que la conforma, transformando y reestructurando las diferentes relaciones que constituyen su estructura. Un ejemplo de lo anterior serían las redes sociales en las que participa en sus diferentes niveles, impregnados por la subjetividad y permeados por la cultura y las relaciones de poder. Definimos subjetividad como el proceso de dar sentido conformado por diversos campos: cognitivo, valorativo, razonamiento cotidiano, sentimientos, estética. Bajo estos supuestos consideramos que las estrategias empresariales no sólo dependen de lo racional, sino también de la evaluación, interacción y percepción del empresario con su mundo cotidiano, en el que influyen aspectos subjetivos y culturales (Hernández, 2003).

La manera en que las empresas se relacionan unas con otras puede adquirir diversas modalidades –la subcontratación, las sociedades, las alianzas con dimensiones horizontales o verticales o mixtas–, aquí las englobamos bajo el concepto de redes de empresas. Pero además, estas redes de empresas pueden conformar uno o varios modelos productivos, definidos por el tipo de organización del trabajo, el nivel tecnológico, las relaciones laborales, sindicales y por el perfil de la fuerza trabajo.

Nuestra postura consiste en analizar al empresario como un sujeto social visto a través de sus acciones e incrustado en diversas redes sociales. Dichas acciones se objetivan en redes en las que el sujeto empresario va estructurando, en parte, la acción social en su actividad y en su interacción en diversos espacios sociales (económico, social, político, cultural). De esa manera, logra la reestructuración de las relaciones de poder en sus diferentes niveles de la realidad. Al mismo tiempo, el sujeto va configurando códigos de significación de los diferentes campos cognitivos: razonamiento cotidiano, sentimientos, valorativo y estético, que otorgan sentido a la realidad concreta. Las acciones de los hombres de negocio se encuentran permeadas por cultura y relaciones de poder por lo que estudiar al empresario como sujeto social nos brinda la posibilidad de analizarlo en el proceso por el cual el empresario se constituye o no como sujeto (Hernández, 2003).

2. La cultura en las redes.

El sujeto (empresario) no actúa de forma aislada o en el vacío, sino que se encuentra incrustado en densas redes sociales en las que va interactuando y estructurando para crear acciones. Es decir, las decisiones y las estrategias que elige no sólo dependen de lo racional, sino que también influyen aspectos culturales en sus diferentes ámbitos de creación y recreación.

La manera de analizar y definir a la cultura es diversa. Por ejemplo Parsons (1977a) propone analizar a la cultura dentro de un sistema autónomo de acción conforme a un sujeto que se encuentra determinado por las estructuras. Durkheim menciona que la cultura es un sistema de creencias compartidas y un sistema de reglas establecidas.

Weber (1977) afirma que la importancia de la cultura referida a la conducta de los individuos tiene relación con el ámbito interpretativo de la acción. Giddens (1998) señala que la cultura es predominantemente un conjunto de prácticas que los sujetos realizan cuando actúan, es decir, que las estructuras sociales y la acción social en la cultura se manifiesta en la práctica; se trata de una visión estructuracionista en oposición al estructuralismo-funcionalista de Parsons. Geertz (1987) señala que la cultura contiene un rasgo particular que le es otorgado por los sujetos. Coincidimos con Geertz (1987) en cuanto a que la cultura es mucho más que normas y costumbres pautadas: es la

capacidad única y extraordinaria de dar sentido a la mente humana para ser intencional, activa y creativa.

Archer (2000) menciona que los sujetos hacen la cultura y la rehacen a su vez ya que la gente constantemente modela a la cultura adoptando o modificando nuevos espacios. Esta autora señala que los sujetos experimentan en su vida cotidiana una libertad de pensamiento y creencias, aunque existan limitaciones culturales como el lenguaje, el conocimiento y la información disponible. En este sentido encontramos en los autores antes mencionados limitaciones en las concepciones sobre cultura. Por lo que para nosotros, la cultura es la acumulación de significados socialmente entendidos que diferentes sujetos emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandocódigos, recreando significados y legitimando valores colectivos, de esta manera otorgan sentido al mundo de los sujetos sociales (Hernández, 2003). Cabe señalar que vemos a la cultura como estructura y diferente a subjetividad, no se está reduciendo la acción únicamente a los aspectos culturales, sino que estamos poniendo en juego, por una parte, la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana y por el otro, a las estructuras, subjetividades e interacciones. Por lo anterior podemos decir que en la acción de los sujetos intervienen e influyen diferentes aspectos y niveles de la realidad. Este enfoque no debe entenderse como una perspectiva culturalista, sino como la finalidad de evitar que el reduccionismo sea estructuralista, subjetivista o voluntarista.

Retomando a De la Garza (1997), coincidimos en que los sujetos pasan por diferentes procesos, uno de ellos el de dar sentido a sus acciones y posteriormente decidir los recursos para la acción. Es importante resaltar que el factor de la cultura es un proceso que se genera para dar sentido en determinadas situaciones y acciones.

3. Estrategias y redes empresariales

Los empresarios pueden planear estrategias al interior y al exterior de la empresa, por ejemplo, acuerdos de colaboración y/o asociación con otras empresas en cualquiera de sus actividades empresariales, con el objeto de alcanzar economías de escala, eliminar riesgos e incertidumbres, diversificarse o reducir costos. Como resultado se obtiene el éxito empresarial y la presencia constante en el mercado. El análisis a partir de las estrategias empresariales es de gran utilidad para nuestra investigación por diversas razones: nos permite mirar la constitución del empresario como sujeto social en

interacción y proporciona una parte analítica de cómo los sujetos planean ciertas estrategias en conjunto con las redes sociales. Dichas estrategias pueden ser formas de solidaridad, cooperación, reciprocidad en aspectos de la producción, innovación, información, organización, entre otras, que son al empresario formas estratégicas para la modernización y/o desarrollo de su empresa y que son discutidas y evaluadas por los sujetos que están incrustados en las redes.

Graham Crow (1989) señala algunos elementos que conforman el concepto de estrategia. El análisis estratégico se aplica solo en ciertos tipos de acción, los cuales muestran entre estos tipos al menos algún sentido de racionalidad, y toman lugar dentro de las situaciones ampliamente predecibles (Crow, 1989). Según Martin Shaw (s/f), el reconocimiento del concepto de estrategia no es algo nuevo, sino que la sociología lo retoma de las disciplinas militares y de los esquemas de acción empresarial, lo que le otorga fuertes implicaciones en su uso. En el mundo de las actividades empresariales la estrategia es una noción fuerte de la cual se ha apropiado el lenguaje empresarial. Al respecto, los empresarios han utilizado esta práctica como medio para mantenerse en el mercado y lograr beneficios para sus empresas.

Por su parte, Hernández (2006) menciona que el centro del debate por un lado se sitúa en la acción de los actores (empresarios para este caso) con relación a las estrategias que acuñan y a ciertos factores que pueden influenciar en las estrategias. De manera más específica, se trata de demostrar si son las estructuras las que determinan la acción, o es la voluntad de los líderes de las empresas la que cambia las estructuras. Es decir, si las estrategias son resultado de la contingencia o responden a planes totalmente consientes de los empresarios.

Por lo que respecta a Hyman (1987), la estrategia es el rasgo central de las grandes corporaciones y puede estar definida como la determinación de las condiciones básicas de logro y objetivo de una empresa, la adopción de cursos de acción y el aseguramiento de recursos necesarios para obtener beneficios. En este sentido Chandler (1962) señala que las estrategias son aquellas decisiones que están a largo plazo a partir de metas y objetivos delimitados que la empresa se establece. Chandler menciona que las estrategias pueden definir aquellas formas de determinación básicas entre objetivos de un empresario y la adopción de cursos de la acción y la localización de recursos necesarios para llevar a cabo ciertas decisiones. Este autor reflexiona sobre la creación de las estrategias que son de gran utilidad para entender cómo se origina el cambio

dentro de las empresas y promueve además la formación de nuevas oportunidades orientadas al cambio tecnológico y de innovación empresarial (Chandler, 1962).

Por el contrario, para los estructuralistas son las estructuras las que determinan a las estrategias. Desde la óptica de la elección racional, las acciones se ejecutan con base en las estrategias determinadas por la estructura para la optimización de medios y fines.

Desde de la corriente económica representada por los neoclásicos, las estrategias y a la toma de decisiones son analizadas desde la influencia únicamente de factores estructurales que corresponden a agentes externos e internos de competencia en los que la acción empresarial respondería a la búsqueda de la máxima ganancia. Y esta se logra con base en la elección racional, elección que conlleva la supremacía de la ciencia y la razón, lo que da como resultado la eficacia. Este enfoque parte de premisas que hacen alusión al individualismo, a un hombre aislado y a un modelo ideal de realidad en el que los sentimientos, creencias, valores sociales y aspiraciones (herencia cultural) no forman parte de él, a no ser que sean utilizadas como recursos para obtención de la máxima ganancia. Sfez (1987) hizo críticas a la postura de la máxima ganancia y hace la observación de que un enfoque así —racional— implica concebir a la realidad como una línea de continuidad del movimiento sin alteraciones, con un orden de sucesión y de origen de los movimientos que sólo puede percibir el entendimiento racional y no el emocional. La racionalidad se convierte entonces en un esquema lineal en el que las decisiones y las estrategias se cristalizan en una cadena continua entre las discontinuidades. Por lo que la acción del individuo desde esta perspectiva depende de la razón que conduce a la obtención de un fin con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción. La racionalidad en este caso es instrumental y depende de estructuras universales que conllevan a una normatividad. Por tanto, las acciones estratégicas de los sujetos dependen de normas y son totalmente racionales (Sfez, 1987).

Desde las anteriores propuestas, consideramos que las acciones de los individuos y sus estrategias son vistas como predeterminadas por las leyes universales y no cuentan con un modelo de acción ideal. Desde nuestra visión, las perspectivas antes mencionadas poseen limitaciones en lo que respecta al hecho de dar cuenta de la acción empresarial en su articulación con los diferentes espacios en los que los sujetos interactúan, pues sus decisiones implican interpretaciones y procesos de dar sentido

(Hernández, 2006). Al respecto, retomamos lo que De la Garza (1998) menciona, que las acciones de los individuos vienen a ser el resultado de interacciones con el mundo cotidiano, de sus creencias, valores, sentimientos y contradicciones, por lo que los actos no responden a una secuencia de inferencias lógicas, sino a un proceso de aprehensión de la realidad, donde está de por medio la subjetividad del individuo, la cual puede ser contradictoria.

Finalmente creemos que las estrategias empresariales las podemos analizar en dos ámbitos:

1. La primera es la que hace referencia al proceso interno y al proceso de reestructuración productiva, que implica el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa propensa a aumentar la productividad o la calidad de los procesos.
2. La segunda es la que se realiza al exterior de la empresa, que consiste en cómo las alianzas estratégicas, si bien repercuten al interior de la empresa, implican otros procesos como lo serían la inserción de una cadena global de producción, que supone contar con ventajas comparativas como el adquirir o desarrollar tecnología, tener una participación en inversiones extranjeras y el más importante para nosotros en esta investigación: el establecimiento de redes entre proveedores, socios y clientes, entre otros más. (Hernández, 2006).

En la elaboración de estrategias, tanto internas como externas, entran en juego presiones estructurales como la competitividad, el mercado, precios, tecnología, etc., y elementos no estructurales como la cultura y la subjetividad (razonamiento cotidiano, sentimientos, estética y valores) de los sujetos, pero también entran en juego mecanismos que se entretajan en las redes de los empresarios como la confianza y reciprocidad. Es decir, la manera en que se configuren todos estos elementos permite generar formas de acción con diferentes sentidos de la realidad, lo que nos posibilita explicar la diversidad de estrategias en conjunto con las redes de los sujetos dentro de sus actividades empresariales (Hernández, 2003, 2006).

4. Estructura, sujeto y acción.

En esta parte hacemos una reflexión acerca de la relación sujeto-acción- estructura con la finalidad de discutir el papel del sujeto y de sus acciones dentro de las estructuras. Debatimos con las versiones estructural-funcionalistas y las neoclásicas de la acción racional. Por lo que se propone como alternativa a las propuestas estructuralistas y a los enfoques de análisis de los mundos de vida y las estructuras simbólicas que abarcan a la cultura y la subjetividad, para ello nos apoyaremos en en las diversas discusiones y corrientes sociológicas.

A. Entre el determinismo estructural y el actor racional.

Nuestra discusión se centra hacia aquellas teorías que visualizan al actor racional individualista (en búsqueda permanente de la máxima ganancia, calculador de opciones y con información suficiente para escoger la opción que le dé la mejor situación costo/beneficio). Otra perspectiva es la de sujeto social, donde la acción empresarial es resultado de las presiones estructurales, mediadas por la cultura y la subjetividad.

Los fundamentos iniciales sobre *actor racional* se iniciaron a partir de concepciones liberales clásicas que visualizaron al hombre como egoísta e individualista por naturaleza en búsqueda del máximo beneficio. Para obtener el máximo beneficio, ese hombre racional debería tener información completa y capacidad completa para calcular. Esta concepción de sujeto racional surge de la idea newtoniana del mundo que dominaba en la ciencia natural de la época; es decir, ver al universo sujetado por leyes universales, un universo reducible a átomos cuyas relaciones podrían ser calculables. El ejemplo más claro fue la obra de Adam Smith- quien recibió grandes críticas hacia el concepto de actor racional. Las críticas fueron las siguientes: a) que las metas de la ganancia estuvieran siempre dadas, en lugar de ser construidas socialmente e influenciadas por factores culturales o de poder; b) se cuestionó la capacidad de cálculo en todas las acciones económicas, al considerar que nunca la información es completa; c) que puede haber otros motivos de la acción (éticos, morales, sentimentales); d) existen las barreras de entrada de un actor en un espacio por reglas institucionales, monopolios, relaciones políticas o de costumbres; y e) que los resultados de la elección de los sujetos pueden depender también de una densa red de relaciones sociales en la que el individuo se encuentra incrustado (Granovetter, 1985; 2000).

De la Garza (2005) ha propuesto una visión caleidoscópica de la acción social, es decir, que no hay acción pura, pero sí el predominio mediado de algún tipo de acción en un momento determinado, de esa manera las acciones no son un proceso lineal, sino contradictorio, caleidoscópico. Es así que la acción social puede ser vista como interacción y vista en diversos niveles de abstracción: individuales, grupales, étnicas, regionales, etc. Para nosotros, toda acción social tiene un componente simbólico, pero no únicamente se reduce a lo simbólico, sino que además implica los gestos del cuerpo, movilización de recursos materiales como los económicos o políticos aunado al intercambio de recursos inmateriales y materiales, como la cultura, y procesos subjetivos a través de campos como lo emocional, el razonamiento cotidiano, lo estético, lo que otorga sentido a determinadas prácticas y acciones. Por lo que consideramos que la interacción es la base de la de la acción y objetivadas en las prácticas de los sujetos, son comprendidas principalmente como resultado de las presiones estructurales, las interacciones, con contenidos simbólicos, la cultura y el poder.

5. Estructura-estructuración, reflexividad y rutina

Giddens (1998) analiza cómo y de qué manera la acción social implica una estructura y a su vez propone que toda estructura implica una acción social. En este sentido, acción y estructura se encuentran entrelazadas por la actividad o por la práctica humana. El análisis que realiza Giddens sobre las características y atribuciones del *self* –designación dada al sujeto individual para enfatizar su aspecto (auto)reflexivo– en la contextualidad de la vida cotidiana es importante, pero no reproduciremos íntegramente los conceptos allí presentes, sino que analizaremos sólo las características e importancia de los encuentros en *co-presencia*. En cuanto al concepto de *dualidad de estructura*, es importante señalar que algunos de los elementos nos ayudan a visualizar cómo este autor conceptualiza el papel de los sujetos, acciones y estructuras (Giddens, 1998).

Para este autor, el sujeto y sus acciones lo conceptualizan a través de dos fundamentos: el primero, que pese a que el agente se constituye como un ser reflexivo que monitorea analíticamente el conjunto de sus acciones, la mayor parte de ellas no son claramente motivadas ni pueden ser directamente elaboradas en forma de discurso. Esa motivación indirecta y la incapacidad discursiva de los agentes con relación a la mayoría

de sus acciones (conciencia práctica) no es impedimento para interactuar mutuamente y ejecutar sus actividades cotidianas. Esta característica de la vida cotidiana llama nuestra atención hacia uno de los elementos fundamentales en Giddens (1998) que explica a través del concepto de rutinización, es decir la importancia que tienen las prácticas sociales en los sujetos.

Según Giddens (1998), la rutinización es vital para los mecanismos psicológicos mediante los cuales un sentido de confianza o de seguridad ontológica es sustentado en las actividades prácticas de la vida social. Por lo tanto, es la repetición cotidiana de prácticas sociales idénticas o similares lo que posibilita la reflexividad del agente. Si las prácticas sociales fuesen efímeras (y/o únicas) no sería posible el conocimiento por el sujeto del espacio de actuación, hecho que, seguramente, imposibilitaría la acción creativa. Por lo que Giddens afirma que:

“el concepto de rutinización, basado en la consciencia práctica, es vital para la teoría de la estructuración. Un examen de la rutinización... nos suministra una llave maestra para explicar las formas características de relación del sistema de seguridad básico con los procesos reflexivamente constituidos inherentes al carácter episódico de los encuentros y de las interacciones” (Giddens, 1998).

El segundo elemento consiste en que las relaciones que los sujetos establecen entre sí, como formas de interactuar, son objetivamente mediatizadas tanto por recursos materiales externos (las estructuras) como recursos internos como el lenguaje de los agentes. El papel del tiempo-espacio en la concepción del agente es fundamental para la comprensión; de modo que, por un lado, las prácticas cotidianas de los individuos son delimitadas por las *propiedades estructurales* de los sistemas sociales y, por otro, en esa instancia de lo cotidiano se efectúa la perpetuación de los sistemas sociales. En palabras de Giddens “todos los sistemas sociales, por formidables o extensos que sean, se expresan y están expresados en las rutinas de la vida social cotidiana, mediado por las propiedades físicas y sensoriales de los agentes” (*ibid.*: 28). Por lo que Giddens (1998) conceptualiza a las rutinas como aquellos espacios de acción que los sujetos realizan como formas de representación de la vida social cotidiana y que a su vez estas rutinas están mediadas por las propiedades estructurantes de los sistemas sociales.

En el caso del análisis de las formas de interacción de los agentes, Giddens menciona que existen situaciones de co-presencia en la cual existe una *serialidad* de encuentros entre los agentes posibilitando la *reflexividad* del agente a determinadas situaciones. Giddens utiliza como principal referencia teórica (aunque no única) las investigaciones llevadas a cabo por el sociólogo Erving Goffman (pese a criticar innumerables aspectos de sus teorías), caracterizadas por el análisis exhaustivo de la psicología de los agentes implicados en interacciones en contextos de co-presencia. Inspirada por esas investigaciones, la teoría de la estructuración entiende la interacción en contexto de co-presencia como aquella relación que establecen los agentes directamente entre sí, es decir, es la relación cara-a-cara, en la que el agente se implica de manera integral en la medida en que su comportamiento (su tono de voz, la dirección de la mirada, la ubicación del agente en el contexto de la interacción, su postura corporal, situaciones específicas, entre otros) queda condicionado al desarrollo de una trama interactiva.

De este modo, entendemos que “la integración social ocurre como sistematicidad en circunstancias de co-presencia” (*ibid.*: 58) y descubrimos además la importancia del análisis de los encuentros en esas circunstancias, pues la reproducción social que se extiende en el espacio tiene sus raíces en las representaciones de la vida cotidiana. Por lo tanto, podemos afirmar que la comprensión de la interacción en situación de co-presencia es fundamental para la teoría de la estructuración. Y, como toda interacción, tiene una duración temporal y un sitio determinado por lo que es necesario comprender la importancia del contexto tiempo-espacio en las interacciones de los agentes, dado que se constituye en el fundamento mismo de la acción (Giddens, 1998).

Los análisis de Giddens sobre las características de los contextos de interacción que incluyen un espacio socialmente construido se constituyen como una parte importante del proyecto de develar los nexos determinantes e integradores de la vida cotidiana de los agentes en procesos más amplios (espacial y temporalmente) característicos de los sistemas sociales. Este autor menciona que:

“...la integración social tiene que ver con la interacción en contextos de co-presencia. Las conexiones por medio de las interacciones sociales pueden ser trazadas examinando los modos de regionalización que canalizan y son

canalizados por trayectos de tiempo-espacio adoptados por los miembros de una comunidad o sociedad en sus actividades cotidianas" (*ibid.*, 115).

La concepción de Giddens (1998) sobre los encuentros entre los agentes como aquellas formas de interactuar nos habla de un sujeto que se encuentra en un entramado de relaciones de interacción y de encuentros constantes que le permiten al sujeto dar sentido a la realidad de su mundo. Por lo tanto, para Giddens, la estructura no debe ser entendida como objeto, como ente corpóreo, palpable, sino como "trazos de memoria" que se concretizan en propiedades permanentemente renovadas por lo social, es decir, son propiedades que se extienden temporal y espacialmente y simultáneamente delimitan el campo de acción de los agentes. Esa delimitación estructural es uno de los puntos más polémicos de la teoría de la estructuración ya que Giddens señala que en la estructura es la facilitadora de la acción de los agentes sociales (Giddens, 1998). En otras palabras, las características estructuradoras de los sistemas sociales que Giddens denomina como "propiedades estructurales" –que son aquellas relaciones de propiedad, familia, instituciones políticas (civiles y estatales), etc.-, tanto imponen restricciones a la acción como posibilitan que ésta se realice (Giddens, 1998). Como ejemplo ilustrativo, en el campo estricto de la relación hombre-hombre, lo podemos llevar al papel que la familia desempeña, pues circunscribe el ámbito de nuestros *relacionamientos sociales* -y, por tanto, de nuestras experiencias vitales- y nos provee de un ambiente seguro en momentos decisivos (y frágiles) de nuestras vidas, los de la infancia y adolescencia, durante los cuales se forman los rasgos básicos y predominantes de nuestro carácter y de nuestra personalidad. Este ejemplo, aunque realizado mediante las propiedades estructurales de las relaciones sociales, nos permiten visualizar cómo ciertas propiedades de las relaciones sociales pueden ser tanto restrictivas (coercitivas) como facilitadoras de la acción. Retomando el esbozo de la teoría de la estructuración, vemos que las *propiedades estructurales* son de fundamental importancia para la comprensión del concepto de la dualidad de la estructura en la acciones de los agentes, en la medida que:

“el momento de producción de la acción es también un momento de reproducción en los contextos de desempeño cotidiano de la vida social, incluso durante las más violentas convulsiones o las más radicales formas de cambio social... la dualidad de la estructura [por lo tanto] es siempre la base principal de las continuidades en la reproducción social a través del espacio-

tiempo. A su vez, presupone el monitoreo reflexivo (y la integración) de agentes en la duración de la actividad social cotidiana” (*ibid.*:21).

En esta argumentación, se advierte claramente la vinculación entre propiedades estructurales y la dualidad de la estructura, pues si las acciones de los agentes no significasen la reproducción de los sistemas sociales, se mantendría la tan criticada escisión entre individuos y sociedad. De igual manera, si no hubiese también aspectos facilitadores en la estructura y hubiese sólo aspectos coercitivos, no habría acción creativa, sólo reacción del individuo a los estímulos del espacio y, por tanto, no habría historia humana propiamente dicha (Giddens, 1998).

Menciona Giddens que se debe comprender que la *dualidad de la estructura*, esta caracterizada por la coerción y facilitación de la acción, la imposición de *reglas* y *disponibilidades de recursos* y por la *recursividad* de las prácticas sociales. Dicha dualidad es la que constituye el eslabón elemental de la integración social, pues es la que posibilita que las prácticas sociales en contextos de co-presencia puedan ser reproducidas a gran escala en el tiempo y en el espacio. En suma, en las aportaciones de Giddens (1998) en su teoría de la estructuración existe un aspecto que nos llama la atención: abordaje lineal y homogeneizante (a-histórico) del complejo papel de las acciones humanas. A nuestro parecer, Giddens no hace distinción alguna de los niveles ontológicos de la praxis social ni analiza tampoco sus orígenes, omitiendo otras actividades constitutivas de la acción humana. Además, encontramos que su concepto de estructura presenta algunos inconvenientes porque es reducida a reglas y recursos que guían las acciones. En dicho sentido, no deja de ser una visión institucionalista de la estructura y aunque los agentes pueden modificar a las estructuras (entendidas como reglas), esta modificación se logra como consecuencia de errores en la interpretación de las reglas.

El objetivo es analizar las estrategias que el sujeto genera y que éstas tienen sentido a sus acciones. De esta manera, consideramos que el sujeto es capaz de estructurar una acción por medio de su actividad e interacción con el contexto de su vida cotidiana, con lo cual logra modificar y estructurar al mismo tiempo las diferentes relaciones que constituyen la propia estructura. Un ejemplo de lo anterior sería el establecimiento de redes sociales que permiten, como lo señala Giddens, encuentros de interacción continua entre sujetos. En estas redes se encuentra una *recursividad* de las prácticas sociales, que en parte es la que constituye el eslabón de la integración social pues es la que posibilita

que las prácticas sociales en contextos de interacción exista la posibilidad de transformar las estructuras. Es así que en esta estructura en forma de redes sociales se generan sistemas de intercambio material (financiamiento, tecnología, organización, maquinaria, mano de obra, etc.) e inmaterial (cultura, experiencias, procesos subjetivos, etc.) que dan sentido a las acciones de los sujetos incrustados en redes mediante lo cual se logra implementar estrategias de modernización para sus empresas.

6. Las prácticas a partir del habitus.

El concepto de *habitus* es esencial en la teoría de las prácticas de Pierre Bourdieu (1991). Estas deben explicarse como la relación entre dos sistemas de relaciones: a) por un lado, interviene el sistema de relaciones -históricamente construido- que constituye "campos" específicos en los que se desarrolla la práctica; y b) por otro, el sistema de relaciones que produce a los agentes de las prácticas: es su *habitus*, que remite a las condiciones sociales de producción de estos agentes en su historia anterior. Para Bourdieu (1991), a partir del *habitus*, los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Y sirve para superar la oposición entre "objetivismo" y "subjetivismo". Las teorías "objetivistas" explicarían las prácticas sociales como determinadas por la estructura social; los sujetos no tendrían aquí ningún papel pues serían meros "soportes" de la estructura de relaciones en que se hallan. A su vez, las teorías "subjetivistas" tomarían el camino contrario: explicarían a las acciones sociales como adición de las acciones individuales (Bourdieu, 1991). Ambas posiciones conducen a callejones sin salida, Los objetivistas, al reducir al sujeto a mero soporte de la estructura no pueden explicar el hecho de que sujetos en posiciones idénticas produzcan prácticas distintas. Las subjetivistas, porque no pueden dar cuenta de las regularidades sociales —regularidades que se producen al margen de la voluntad y la consciencia de los individuos—. Estas posiciones están basadas en la dicotomía entre individuo y sociedad —privilegian cada una uno de los dos términos—. Por lo que la propuesta teórica de Bourdieu (1991) pretende sustituir esta dicotomía, a partir de la explicación de las prácticas sociales por medio de la relación construida entre dos modos de existencia de lo social que son:

- a) Las estructuras sociales externas, lo social hecho cosas: como los "campos" de posiciones sociales que se han construido en dinámicas históricas —así, el campo económico, el campo político, entre otros— (Bourdieu, 1991); y

- b) Las estructuras sociales internalizadas, incorporadas al agente en forma de esquemas de percepción, pensamiento y acción: los *habitus*.

El concepto de *habitus* servirá, así, para superar la dicotomía entre determinismo objetivista y subjetivismo voluntarista. Dicho concepto plantea dos perspectivas: 1) Frente al determinismo de las estructuras, supone que hay que tomar en cuenta, en la explicación de las prácticas, a los sujetos no como seres libres y autónomos, sino socialmente producidos en estados anteriores al sistema de relaciones sociales -no reductibles, por tanto, a su posición actual, a meros soportes de la estructura-; y 2) En oposición al subjetivismo voluntarista, supone que los sujetos no actúan libremente, por lo que sus prácticas están condicionadas por toda la historia anterior que ha sido incorporada en forma de *habitus*. Por último, supone que no se puede hablar de sujetos en abstracto, ya que hay una producción diferencial de los sujetos sociales —de sus esquemas de acción, percepción y apreciación— en función de las condiciones sociales diferenciales en que han sido producidos (Bourdieu, 1991). El *habitus* es el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas generativos (*habitus*) están socialmente estructurados y han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto y suponen una interiorización de la estructura social, del campo concreto de relaciones sociales en el que el agente social se ha conformado como tal. Pero al mismo tiempo son estructurantes pues a partir de ellas se producen pensamientos, percepciones y acciones del agente:

“El *habitus* se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles —estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes— que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes en coyunturas o acontecimientos que él contribuye a producir” (Bourdieu, 1991).

“Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de disposiciones duraderas y estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, en tanto que principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las

operaciones necesarias para conseguirlos, objetivamente 'reguladas' y 'regulares' sin ser para nada el producto de la obediencia a reglas, y siendo todo esto, objetivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un jefe de orquesta.” (Bourdieu, 1991)

Es decir, será a partir del *habitus* que los sujetos produzcan sus prácticas. El *habitus* es la interiorización de las estructuras a partir de las cuales el grupo social en el que se ha sido educado el sujeto producirá sus pensamientos y sus prácticas, y formará un conjunto de esquemas prácticos de percepción -división del mundo en categorías, apreciación —distinción entre lo bello y lo feo, lo adecuado y lo inadecuado, lo que vale la pena y lo que no vale la pena y evaluación -distinción entre lo bueno y lo malo— a partir de los cuales se generarán las prácticas, las "elecciones", de los agentes sociales. De esta manera, ni los sujetos son libres en sus elecciones —el *habitus* es el principio no elegido de todas las elecciones—, ni están simplemente determinados —el *habitus* es una disposición, que se puede reactivar en conjuntos de relaciones distintos y dar lugar a un abanico de prácticas distintas—.

En este caso es el *habitus* lo que nos va a explicar que las prácticas de los sujetos no pueden comprenderse únicamente en referencia a su posición actual en la estructura social (Bourdieu, 1991). Porque el *habitus*, como principio generador de las prácticas, ha sido adquirido fundamentalmente en la “socialización primaria” mediante la familiarización con unas prácticas y unos espacios que son producidos socialmente siguiendo los mismos esquemas generativos y en los que se hallan inscritas las divisiones del mundo social:

“El espacio habitado —y en primer lugar, la casa— es el lugar privilegiado de la objetivación de los esquemas generadores y, por medio de las divisiones y de las jerarquías que establece entre las cosas, entre las personas y entre las prácticas, este sistema de clasificación hecho cosa inculca y refuerza continuamente los principios de la clasificación constitutiva del arbitrario cultural.

“El mundo de los objetos, esta especie de libro donde toda cosa habla metafóricamente de todas las otras y en el que los niños aprenden a leer el mundo, se lee con todo el cuerpo, en y por los movimientos y los

desplazamientos que hacen el espacio de los objetos tanto como son hechos por él. Las estructuras que contribuyen a la construcción del mundo de los objetos se construyen en la práctica de un mundo de objetos construidos según las mismas estructuras” (Bourdieu, 1991).

Al incorporarse el *habitus* como esquema de percepción y apreciación de las prácticas operará una selección sistemática de las informaciones nuevas pues rechazará aquellas que los cuestionen —o las reinterpretará a través de sus esquemas— y limitará la exposición del agente a aquellas experiencias sociales, a aquellos grupos sociales en los cuales su *habitus* no sea adecuado. De esta manera, para explicar las prácticas de los agentes sociales no basta con remitirlas a su situación presente, pues el *habitus* reintroduce la dimensión histórica en el análisis de la acción de los agentes mediante esta estructura generativa que asegura la actuación del pasado en el presente:

“Producto de la historia, el *habitus* produce prácticas conformes a los esquemas engendrados por la historia; asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, depositadas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamiento y de acción, tienden, de forma más segura que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia en el tiempo” (Bourdieu, 1991).

El concepto de *habitus* que propone este autor nos ayuda analizar la generación de las prácticas sociales de los agentes a partir de sus experiencias pasadas e interiorizadas socialmente. No obstante, nuestra concepción, además de estar sustentada en mirar a las prácticas sociales como aquellos espacios de acción en los cuales se puede transformar la realidad, también está influenciada por el efecto de los procesos culturales y subjetivos que intervienen en la modificación de las estructuras; es decir, conceptualizamos a un sujeto que a través de sus acciones en el tiempo y en el espacio va estructurando las relaciones que constituyen a la propia estructura.

Por otra parte, la incorporación de los *habitus* está muy relacionada con otro tema central en la obra de Bourdieu: el "sentido práctico" o "racionalidad práctica". En este punto, la crítica es hacia las teorías de la "racionalidad" que postulan un único modelo de racionalidad —el del propio investigador— y a partir de él intentan explicar las prácticas

de los sujetos. Otra problema con estas teorías es que interpretan en la medida de lo posible a partir del modelo de racionalidad *a priori* que se les impone, y estigmatizan como “irracional” o “alienada” cuando esta imposición no es posible. Frente a este concepto abstracto y universal de “racionalidad” se impone la investigación concreta y específica de las diferentes “racionalidades prácticas” de los sujetos, que son función de sus esquemas de acción y percepción —de sus *habitus*— formados en unas condiciones sociales y materiales particulares. Este “sentido práctico” como “sentido del juego”, como lo señala Bourdieu, es la racionalidad particular, práctica, que permite actuar a los agentes. De este modo, los “agentes sociales” no son “rationales” —ni “irrationales”—, sino “razonables”:

“...siendo el *producto* de una clase determinada de regularidades objetivas, el *habitus* tiende a engendrar todas las conductas 'razonables', de 'sentido común', que son posibles en los límites de estas regularidades, y éstas solamente, y que tienen todas las probabilidades de estar positivamente sancionadas porque están objetivamente ajustadas a la lógica característica de un campo determinado, del que anticipan el futuro objetivo; tiende a la vez a excluir 'sin violencia, sin arte, sin argumento', todas las 'locuras' ('no es para nosotros'), es decir, todas las conductas condenadas a ser negativamente sancionadas son incompatibles con las condiciones objetivas”. (Bourdieu, 1991)

Por último, la incorporación inconsciente del *habitus* no supone sólo la apropiación práctica de los esquemas que sirven para producir las prácticas adecuadas a la situación, supone también el hecho de que se incorpore el “interés” en producir las prácticas. Si los agentes sociales juegan los diversos juegos de acumulación de capital —económico, simbólico, científico, etc.— no es porque estén determinados por un “interés” inscrito en su naturaleza, ni porque hayan decidido de manera reflexiva y racional interesarse, sino porque han incorporado este interés mediante la inmersión en un universo de prácticas que define lo que está en juego, lo que vale la pena, en otras palabras, es que han incorporado en su *habitus* -y por tanto, más allá de su reflexión y consciencia- unos esquemas apreciativos y evaluativos particulares de ciertas circunstancias (Bourdieu, 1991). De esta manera, el “interés” escapa también a la “determinación universal que le dan algunas teorías” —y algunas disciplinas, como buena parte de la economía—, para convertirse también en un interés concreto, producido en un campo social concreto, y

asimilado en los *habitus* de los sujetos, en este sentido el interés, además de ser un *a priori* de la acción humana, se convierte en un interés socialmente construido con un depósito cultural socialmente naturalizado.

Con ello volvemos, una vez más, a la necesidad de no aislar a las estructuras de los agentes. Si las instituciones sociales funcionan es porque hay agentes en continua interacción, socialmente construidos y activos —con los *habitus* necesarios— para que actúen con las prácticas y los intereses concretos sin los cuales la institución social sería algo muerto. Por lo que las redes sociales también están construidas socialmente con depósitos culturales —como lo señala Bourdieu— que le dan sentido a la realidad de los sujetos. En este sentido, retomamos a Schütz en el siguiente apartado y le damos importancia al análisis del mundo de vida de los sujetos, porque ellos son los que construyen esta estructura social en forma de redes sociales.

7. Acción social y el mundo de vida.

En las aportaciones de Schütz (1993) encontramos que parte de una interrogante básica que para nosotros es importante: ¿dónde y cómo se forman los significados de la acción social? Esta pregunta deja entrever que el precedente inmediato de la fenomenología, concretamente, está en el interés por conocer y explicar los marcos de referencia de los actores sociales. Schütz parte de la siguiente idea: el estudio de la vida social no puede excluir al sujeto ya que éste está implicado en la construcción de la realidad objetiva que estudia lo social; por lo tanto, el elemento central es, la realidad-sujeto. Las reflexiones de Schütz y sus aportaciones nos son de utilidad porque analizan la importancia que poseen las relaciones intersubjetivas a partir de las redes de interacción social. El mundo social de Schütz (1993) toma como punto de partida para su análisis tanto la estructura significativa del mundo social como la fenomenología de Husserl (s/f) y la metodología de Weber (1977) desde la sociología comprensiva. Cabe destacar que varios elementos constituyen las principales aportaciones de Schütz que nos interesa rescatar para nuestra investigación. Schütz menciona que la definición propia de las características del mundo de la vida y sus significados son construcciones sociales ya que es un mundo intersubjetivo conformado por personas que viven en él con una actitud “natural” en un ámbito familiar en el que los sujetos se mueven con un “acervo de conocimiento en mano” (Schütz, 1993). Así, también Schütz coincide con Weber (1977) en el reconocimiento de la importancia de la comprensión del sentido de la acción social para la explicación de los

procesos sociales. Para ambos teóricos, la sociedad es un conjunto de personas que actúan en el mundo y cuyas acciones tienen sentido y tratan de comprenderlas para poder explicarlas. Sin embargo, mientras que para Weber (1977) la comprensión es el método específico para rastrear los motivos de los actores y así poder asignar sentido a sus acciones, para Schütz la comprensión es un papel mucho más importante y considera que el mundo en el cual vivimos es un mundo de sentidos y significados construidos y percibidos por los sujetos mismos. Por tanto, para Schütz (1993) la comprensión de dichos significados y sentidos del mundo son nuestra manera de vivir y percibir el mundo. Para este mismo autor la acción es el escenario básico de la acción social, es el mundo de la vida. Es en él donde las personas emprenden acciones basadas en proyectos y caracterizadas por intenciones determinadas. La “acción” es entendida como la conducta intencionada proyectada por el agente; en cambio el “acto” es definido como la acción cumplida. Por tanto, el mundo de la vida cotidiana es el escenario y también el objeto de nuestras acciones e interacciones. Este mundo no es el mundo privado del individuo aislado, sino un mundo intersubjetivo común a todos nosotros en el cual tenemos intereses eminentemente prácticos. Al mismo tiempo, se interesa en la actitud del hombre frente a los sucesos que se le presentan, lo que él define como el sentido subjetivo que el hombre otorga a ciertas experiencias de su propia vida espontánea. Para Schutz (1993), el sentido no es una cualidad inherente a ciertas experiencias que surgen dentro de nuestro flujo de conciencia, sino el resultado de una interpretación de una experiencia pasada contemplada desde el presente con una actitud reflexiva. Por tanto, las experiencias no tienen validez en su momento actual sino que hasta que son reconocidas y pueden ser cuestionadas en lo que respecta a su constitución y son subjetivamente provistas de sentido.

Schütz (1993) nombra a las experiencias subjetivamente provistas de sentido como “comportamientos”, referidos a todo tipo de experiencias, sean las de la vida interior o las que se insertan en el mundo externo (Schütz, 1993) Así, el mundo de la vida es intersubjetivo, Y lo es porque en él viven sujetos entre sujetos, vinculados entre ellos, en interacción continua, con valores comunes y procesos de interpretación conjunta. También es un mundo cultural, menciona este autor, en el sentido que se constituye como un universo de significación para los sujetos, es decir, en una textura de sentido que los sujetos deben interpretar para orientarse y conducirse en él. Esta textura de sentido se origina en las acciones humanas y ha sido instituida por ellas mismas (Schütz, 1993). Por

tanto, el mundo de la vida no es un mundo privado, sino intersubjetivo, y por ende, el conocimiento de él no es privado, sino intersubjetivo y socializado desde el principio. De ahí que se considere que el conocimiento del sentido común sea intersubjetivo, y no particular. Dice Schütz que sólo una parte del conocimiento se origina dentro de la experiencia personal ya que en su mayor parte es de origen social, pues ha sido transmitido por otros sujetos que enseñan a sus semejantes a definir el ambiente y a significar el espacio. El medio plasmado –o significador- por excelencia que permite transmitir el conocimiento de origen social es por medio del lenguaje cotidiano que los sujetos utilizan en su mundo. En donde toda forma de interacción social se funda en las construcciones referentes a la comprensión del otro (Schütz, 1993). Hasta la interacción más simple de la vida diaria presupone una serie de construcciones de sentido común, en este caso construcciones de la conducta prevista del otro. Por lo tanto, los significados no se hallan en los objetos, sino en las relaciones –interacciones- de los actores entre ellos y con los objetos. Y como parte importante coincidimos, al igual que Schütz, en que las interacciones entre los sujetos son los ejes centrales que permiten una serie de construcciones de sentido y significado del mundo social de los sujetos y que les permite dar sentido a sus acciones.

8. La intersubjetividad del sujeto.

La configuración particular del sujeto está también sometida a la intersubjetividad, en la que el sujeto puede percibir la realidad poniéndose en el lugar del otro, es lo que permite al sentido común reconocer a otros como análogos al “yo”. Menciona Schütz que en la intersubjetividad podemos percibir ciertos fenómenos que escapan al conocimiento del yo, pues el sujeto no puede percibir su experiencia inmediata pero sí percibe las de los otros, en tanto le son dadas como aspectos del mundo social. En otras palabras, el sujeto percibe sus actos, pero puede percibir los actos y las acciones de los otros más fácilmente (Schütz, 1993). Es decir la intersubjetividad es posible porque el mundo del sentido común permite anticipar ciertas conductas para desarrollar la vida social. Así, cuando yo me dirijo hacia otra persona y le pregunto sobre algún tema en especial, estoy suponiendo una estructura social en la que reconozco al otro, asumo que compartimos ciertos códigos, nos unimos a ellos en alguna actividad común, influimos y nos dejamos influir (Schütz, 1993). De tal manera, consideramos que a partir de la intersubjetividad de los sujetos podemos saber cómo perciben al mundo y a los otros al crear sistemas de

relaciones de interacción como lo son las redes sociales en los que los sujetos se unen a los otros sujetos porque se reconocen y/o comparten ciertas actividades comunes y vivencias.

En su relación con los otros, el sujeto construye categorías y estructuras sociales referidas a su “aquí y ahora”. De ese modo, el sujeto puede reconocer relaciones con los otros con lo cual constituye un *nosotros* en el que los sujetos involucrados se reconocen mutuamente y comparten una misma vivencia, por breve que ésta sea (Schütz, 1993). de igual manera, establece relaciones de otros sin él, *ustedes*; y relaciones de terceros, *ellos*. También se establecen relaciones referidas al tiempo. Por ejemplo, con los contemporáneos se puede interactuar, es decir, experimentar acciones y reacciones con ellos; por el contrario, con los predecesores no se puede, aunque sí es posible acceder a sus actos que pueden determinar al sujeto; los sucesores son otros con los que no es posible interactuar, pero hacia quienes el sujeto puede orientar sus acciones (Schütz, 1993). En el mundo de los contemporáneos asoma una categoría particular: los asociados, para la que no basta con el mero reconocimiento y vivencia compartida; es necesaria una relación ininterrumpida cara a cara. En dicha relación, el sujeto en torno al cual se definen los asociados es capaz de conocer a tal punto a otros sujetos que puede orientar su acción. Entre las relaciones de los sujetos se genera primero una relación del tipo *nosotros*, en la que se compartió una vivencia. La diferencia entre los asociados y los sujetos es que los primeros reviven la relación *nosotros*, más que sólo aludir al repositorio de conocimiento del otro que contiene las vivencias compartidas (Schütz, 1993).

9. Interpretación de los significados sociales.

El sujeto realiza acciones que están cargadas de significados. Todas sus acciones tienen un sentido, aunque el actor no haya tenido intención de significar algo, su acción puede ser interpretada por otro. Las vivencias son interpretadas subjetivamente, pues el sujeto recurre a su repertorio de conocimientos disponibles, para asociar aquello que se conoce a lo que se desconoce. El mundo del sentido común se encuentra tipificado en categorías de significado que permiten reconocer los nuevos fenómenos e incorporarlos a la conciencia del sujeto. Una experiencia reconocida como novedosa es aquella para la que no se tienen tipificaciones de significado o son erróneas, lo que implica reorganizar estas

tipificaciones. De todas maneras, no existe una única interpretación de las vivencias, sino que varían según la perspectiva desde la que sean interpretadas, esto es, según el “aquí y ahora” que experimenta el sujeto (Schütz, 1993).

Asimismo, autores como Berger y Luckmann (1994) afirman que la vida cotidiana implica un mundo ordenado de significados compartidos por la sociedad. Sus propuestas tienen como objetivo principal la reconstrucción de las construcciones sociales de la realidad. Al igual que Schütz, en la teoría de la comprensión *-verstehen-* desarrollada previamente por Weber (1977). Los autores, por tanto, incorporan la subjetividad como dato pertinente para el análisis de la vida cotidiana de los sujetos. La subjetividad se comprende como un fenómeno que pone de manifiesto el universo de significaciones construido colectivamente a partir de la interacción:

“La vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente. El mundo de la vida cotidiana no solo se da por establecido como realidad por los miembros ordinarios de la sociedad en el comportamiento subjetivamente significativo de sus vidas. Es un mundo que se origina en sus pensamientos y acciones, y que está sustentado como real por éstos” (Berger y Luckmann, 1994: 36).

La propuesta de los autores tiene como eje básico el concepto de intersubjetividad. Berger y Luckmann (1994) la comprenden como el encuentro, por parte del sujeto, de otra conciencia que va constituyendo el mundo en su propia perspectiva. La intersubjetividad no se reduce al encuentro cara a cara, sino que se amplía a todas las dimensiones de la vida social.

Este mundo de la vida cotidiana se estructura tanto en el espacio como en el tiempo. Es decir, existe una estructura espacial que posee también una dimensión social a partir de la existencia de interacciones con los otros. La realidad de la vida cotidiana es algo que se comparte con otros, pero ¿cómo se verifica a esos otros en la vida cotidiana? Berger y Luckmann mencionan que la experiencia más importante que se le presenta al sujeto es la situación cara a cara, es decir, el prototipo de interacción social. Por lo tanto, el “aquí y ahora”, el presente vivido por los sujetos se encuentra cara a cara gravitando en un intercambio continuo de expresividades de ambos sujetos.

En este sentido, Berger y Luckmann mencionan que la expresividad humana en la vida cotidiana es capaz de objetivarse, es decir, que se manifiesta en productos de la actividad humana y se encuentra al alcance tanto de sus productores como de los otros sujetos por ser elementos de un mundo común que es compartido. Estas objetivaciones sirven como esquemas duraderos de los procesos subjetivos de quienes los producen, lo que permite que su disponibilidad se extienda más allá de la situación cara a cara en la que se puede aprehender directamente entre los sujetos.

Asimismo, todos estos signos (movimientos corporales, signos gestuales, etc.) tienen la capacidad de agruparse en una gran cantidad de sistemas de signos que son objetivaciones ya que son accesibles objetivamente más allá de la expresión de intenciones subjetivas de “aquí y ahora”. Uno de los sistemas de signos más importantes para estos autores es el lenguaje en las situaciones cara a cara:

Tanto Berger y Luckmann como Schütz abandonan la concepción de la intersubjetividad como flujo de conciencia interior y la comprenden como un vivir humano en una comunidad social e histórica. Sus propuestas implican el tránsito de lo individual a lo social, de lo natural a lo histórico y de lo originario a lo cotidiano.

De esta manera, consideramos que el mundo de la vida cotidiana es el ámbito de la realidad en el cual el sujeto interactúa continuamente dentro de una estructura social en forma de redes que el sujeto va construyendo y en las cuales el sujeto en interacción continua puede encontrarse con otros sujetos sociales —relaciones cara a cara en el presente y del pasado— con los cuales comparte e intercambia recursos materiales e inmateriales, lo que le da sentido a sus acciones y posibilita la transformación de la realidad. En este sentido, el mundo de la vida cotidiana es la región de la realidad en que el sujeto puede intervenir con sus prácticas y modificarla (Schütz, 1993).

Todo lo anterior se puede sintetizar con la afirmación de que el mundo de la vida es el horizonte último de sentido, nunca agotable ni trascendible. Mientras que la vida cotidiana es sólo una parte del mundo de la vida intersubjetiva.

En la cotidianidad se construyen los significados que los sujetos asignan a sus acciones, por lo que la existencia de un mundo de vida de los sujetos (empresarios), mundo que, estructuralmente, para nosotros se apoya en una estructura social en forma

de redes sociales en las que se generan importantes intercambios materiales e inmateriales que van más allá de la concepción de un sujeto aislado y que se limitan a acciones meramente racionales de costo/beneficio. En estas redes sociales (familiares, étnicas, religiosas, políticas y de amistad) pueden existir mecanismos de solidaridad y confianza en los cuales llegan a conformar espacios afectivos y efectivos que definen las rutas de la amistad, compadrazgo y familiar, con lo que se construye una noción de pertenencia de los sujetos a diversos espacios como social, económico, político, entre otros. De esta manera, concebimos a los empresarios como sujetos sociales en interacción que pertenecen a una estructura social en forma de redes sociales que influyen en su toma de decisiones, en sus actividades al interior y al exterior de la empresa y en su mundo cotidiano. Por último, es importante señalar que la subjetividad y la cultura también son elementos que se toman en cuenta para el análisis de los sujetos y la influencia de éstos en la elaboración e implementación de estrategias empresariales.

10. La sociología económica y las redes sociales.

La sociología económica pone énfasis en la integración de una estructura social en forma de redes sociales, con lo cual expone que la acción de los sujetos se encuentra en interacción continua con estas redes, enfatiza el papel de la solidaridad, la confianza, la reciprocidad y el intercambio entre los sujetos y las instituciones. Como podemos ver, dentro de las redes sociales existe un intercambio constante de símbolos y significados sociales, culturales y subjetivos que dan la posibilidad de enriquecer el estudio sobre ellas.

Autores como Polanyi (1957), Granovetter (1985; 2005 y 2005a) y Burt (1992) señalan que la acción económica no se realiza por individuos dotados de una racionalidad que se superpone a cualquier otro tipo de racionalidad, sino por actores inmersos en un denso tejido de relaciones sociales que van orientando su comportamiento económico. Estas aportaciones teóricas no estaban únicamente dirigidas a estudiar el comportamiento económico de los individuos aislados, sino a individuos incrustados en redes de relaciones que determinan su participación en actividades económicas dentro de un contexto de estructuras sociales y de arreglos institucionales específicos que se modifican con el desarrollo de la sociedad en forma de redes (Pozas, 2006). En este sentido, lo central de la sociología económica se ha encaminado hacia las primeras aportaciones de

Polanyi (1957) en relación al papel de la reciprocidad, redistribución y confianza, ya que estos elementos pueden explicar el funcionamiento del intercambio económico en ámbitos de la interacción y en la lógica de la sociedad como algo añadido en las redes sociales, en ellas, el papel del capital social se vuelve un elemento explicativo de gran peso.

Granovetter (1985) se distingue de las posiciones neoclásicas al considerar que la principal debilidad del análisis económico es que omite la noción de estructura social con lo cual se reduce a la sociedad a una mera suma de individuos. Además de las limitaciones de esta corriente para analizar el papel de la confianza, la reciprocidad y la socialización en el intercambio, así como la dinámica social que determina el comportamiento económico de los individuos y de las instituciones económicas. En este sentido, Granovetter (1985) señala que las acciones económicas se encuentran incrustadas en una estructura social concebida como el conjunto de las redes interpersonales en las cuales el individuo se encuentra inmerso. Asimismo, las redes sociales y específicamente las redes de empresarios pueden convertirse en elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales. Por lo que consideramos que el empresario se encuentra incrustado (*embebido*) en una densa red de relaciones sociales —familia, amigos, compadres, socios, etc.— cuyos intereses compatibilizan con los propios, un ejemplo de dichos intereses es_ la movilización de recursos materiales e inmateriales —símbolos y significados culturales— (Granovetter, 1985; 2000; 2005). Este autor construye una propuesta diferente a la conceptualización de individuos aislados en sus acciones económicas o determinados por las estructuras. En este sentido, identifica dos factores que intervienen en la constitución de individuos incrustados (*embeddedness*) en redes: 1) la existencia de factores sociales que acotan o restringen la acción económica y 2) la existencia de una integración en las acciones basada en el traslape de lo social y lo económico. De esta manera, Granovetter señala que una de las ventajas de obtener información económica a través de redes de relaciones sociales es que la información se obtiene a un menor costo y es aún más confiable y más detallada debido al traslape de contenidos sociales (Granovetter, 1985).

De tal manera que las redes sociales de los empresarios tienen una importante influencia en la conformación de redes empresariales, dado que desde el surgimiento, funcionamiento, consolidación e inserción de la empresa en el mercado, los contactos personales están mediados por relaciones de confianza, solidaridad, reciprocidad y

cooperación permitiéndole al empresario apropiarse de otro tipo de recursos (cultural-simbólico) para el desarrollo de su actividad económica y empresarial.

Granovetter (2005; 2005a) menciona que la estructura social existe en forma de redes sociales que influyen en las acciones de los individuos por tres razones: 1) las redes sociales afectan el flujo de la calidad de la información, que suele ser, en su mayoría, sutil, matizada y difícil; 2) las redes son una importante fuente de recompensa; y 3) la confianza en los otros es un factor significativo en la estructura social en red. Señala Granovetter que la confianza tiene implicaciones sobre la profundidad y riqueza de la relación de intercambio en las redes, en particular cuando se trata del intercambio de información. Es de esta manera que se va configurando el contexto de la red social para Granovetter. El autor atribuye a las redes sociales la creación de la confianza y solidaridad, así como de las obligaciones que motivan a socios, amigos, familiares y parientes para que se ayuden los unos con otros a encontrar, por ejemplo, la iniciación de nuevas empresas o la producción de nuevos productos o la implementación de nuevos modelos productivos. Como consecuencia de lo anterior, la confianza y obligaciones surgen de las sociedades y de instituciones con esquemas de lazos familiares y de amistad con una eficiencia puramente económica, como lo señala Granovetter. Nos sumamos a las críticas a esta posición que Granovetter señala al definir que las redes son únicamente fuentes de recompensa para los sujetos puesno son únicamente fuentes de compensación material —contratación, precios, productividad e innovación— sino que además sostenemos que estas redes se constituyen en la interacción social, no sólo económica y que además existe el intercambio y transmisión de símbolos y significados en los que lo subjetivo y lo cultural interactúan en la conformación de sujetos y sus redes.

En lo que sí coincidimos totalmente con Granovetter (2005) es en la existencia fundamental de las relaciones sociales, ya que trae como resultado la movilidad social, organizacional, flujos de información, cohesión social, confianza, solidaridad, reciprocidad, asociación, entre otros factores que ayudan a explicar las acciones de los individuos en interacción. Esto nos lleva a una complejidad para el análisis de las redes sociales porque el sujeto que visualiza Granovetter se mueve dentro de redes sociales que son útiles únicamente dentro del marco de actividades económicas. Por otro lado, aunque estas redes contienen lazos familiares y de amistad conllevan una intencionalidad de eficiencia económica, dejando de lado la mediación de procesos culturales y subjetivos que influyen en las acciones de los individuos incrustados en redes. El asunto medular en este ámbito

para nosotros, es que las redes son portadoras y creadoras de procesos culturales y simbólicos, ya que el sujeto es capaz de generar y evaluar subjetivamente ciertas acciones dentro de las redes. Esta concepción subjetiva permite interpretar y comprender las acciones de los sujetos (empresarios), sin restringirlos únicamente al enfoque económico racional.

Granovetter desarrolla cuatro principios básicos para explicar la importancia de los análisis de redes:

1. Normas y densidad de la red: son las conexiones entre la gente, las empresas que proporcionan información, ideas e información que puede viajar entre los nodos. A mayor densidad de la red mejor es el comportamiento entre los individuos. La consecuencia es que la acción colectiva que se genera depende de la densidad de la red ya que este tipo de redes suelen interiorizar las normas y hacen hincapié en la confianza. También se presenta una alta densidad en la red ya que sus integrantes presentan espacios cognitivos y emocionales. Presenta límites temporales sobre el número de vínculos sociales que pueden sostener. Por lo contrario, cuanto mayor sea el grupo, menor será su capacidad para cristalizar y hacer cumplir las normas.
2. La fuerza de los lazos débiles: esta fuerza se tiene cuando los flujos de información se concentran en los lazos débiles y no en los fuertes. La importancia de la fortaleza de los lazos débiles es que las personas se conocen entre sí — forman camarillas—, por lo tanto los individuos son conectados con otros. La información nueva y las ideas son más eficientes y son difundidas a través de los lazos débiles. Hay muchos más vínculos débiles en las redes sociales a pequeña escala. Granovetter menciona que la fuerza de un vínculo (probablemente lineal) es una combinación de tiempo, intensidad emocional, intimidad (confianza mutua) y servicios recíprocos que son los que caracterizan a dicho vínculo. Es decir, cuanto más frecuentemente los individuos interactúan los unos con los otros, más acertados serán sus sentimientos de amistad (Homans, 1950).
3. La importancia de los “agujeros estructurales”. Burt (1992) lo explica y reformula la importancia de las diferentes partes de las redes, ya que existe una ventaja

estratégica que puede ser disfrutada por personas con vínculos en múltiples redes. Como por ejemplo los bajos costos en la producción y en la tecnología como resultados del influjo de las redes en estas actividades económicas.

4. La interpenetración de la economía y de acciones no económicas en la vida social gira en torno a un enfoque no económico. Por otro lado, la integración económica en la acción social posee factores que influyen en las redes como la política y la religión.

La revisión de estos principios básicos, señala Granovetter (2005) es precisar cómo las estructuras sociales en forma de redes pueden afectar los resultados económicos que se ven reflejados en aspectos como: contratación, precios, empleo, información y productividad. Esto se complementa con las definiciones sobre el análisis de redes y su utilización dentro de las estructuras sociales. Al respecto, Isunza (2005) sostiene que el análisis de las redes sociales parte de dos supuestos esenciales: 1) los objetos principales de estudio son las relaciones entre sujetos (nodos) y 2) lo central no son los sujetos (nodos), sino es un análisis estructural de la acción mediante la cual se construyen datos acerca de las relaciones. Por lo tanto, el mundo social se compone de redes cuyas estructuras influyen en el funcionamiento de los vínculos entre vínculos pues las normas y valores son más efectos que causas. Isunza le otorga importancia a la relación entre los sujetos (debido a su relevancia para el estudio de redes) pero deja de lado al sujeto como ente activo y en interacción con las estructuras y con los otros sujetos. En dicha interacción, se crean redes sociales en las cuales participan de diversas formas, ya sea intercambiando cuestiones materiales o inmateriales o generando mecanismos como la confianza, solidaridad y reciprocidad que alimentan dichas redes. Por último, Granovetter enfatiza que el individuo activo se incrusta en redes que pueden influir en sus acciones, especialmente en las económicas, sin embargo no toma en cuenta que existen factores subjetivos, culturales y de relaciones de poder que median en las decisiones de los empresarios para crear y recrear redes de las cuales se encuentra embebido.

En la propuesta de Barry Wellman (2000) encontramos la existencia de seis principios básicos para el análisis de redes sociales. El punto central es que hay diferentes niveles de lazos o vínculos de relaciones, es decir, no todas las relaciones son homogéneas, sino que existen diversos y diferentes grados de intensidad relacional, por

lo cual estas aportaciones nos dan luz para analizar de forma más amplia las redes sociales:

1. Los lazos son por lo general asimétricamente recíprocos variando en contenido e intensidad; 2. Los lazos vinculan a los miembros de forma directa e indirecta y deben ser definidos en el contexto de estructuras de redes más grandes; 3. La estructuración de los lazos crea redes no aleatorias, por lo cual surgen límites y vínculos cruzados llamados conglomerados de relaciones; 4. Los vínculos se cruzan conectando a los conglomerados como también a los individuos; 5. Los lazos asimétricos y las redes complejas distribuyen los recursos escasos en forma diferencial; y 6. Las redes estructuran las actividades colaborativas y competitivas para asegurar los recursos escasos.

La coincidencia con este autor está en que los lazos de las redes sociales se generan en diferentes niveles de las redes y su intensidad también está asimétricamente diferenciada. Además, el establecimiento de los lazos son asimétricos, por lo que el flujo de información y distribución de recursos se origina de manera diferencial; sin embargo, también Wellman manifiesta su posición y le otorga mayor peso a las redes que estructuran las actividades de los sujetos con lo cual garantiza la obtención y la generación de recursos. Para finalizar, deja de lado la posibilidad de que las acciones de los sujetos vayan configurando a la propia estructura social en forma de red con la influencia de factores económicos, sociales y además subjetivos y culturales que dan significado a la realidad de estos sujetos.

11. Sujetos, redes y estructuras económicas.

El concepto de *embeddedness* ha sido empleado para dar cuenta de las modalidades de articulación entre lo económico y lo social y su efecto dentro de las redes. Desde el punto de vista de Marx en *El Capital* el mercado es considerado como una entidad de relaciones sociales y refleja cómo se relacionan los hombres a través de las cosas que tienen una historia propia y una dimensión legal e ideológica (el contrato). Por lo tanto, el intercambio mercantil está compuesto por sujetos, objetos y procesos de intercambios que se pueden analizar en su forma social y en su contenido material.

Desde otro punto de vista, Weber (1977) caracterizó al mercado como una batalla del hombre contra el hombre, como una lucha pacífica; a los precios monetarios como el resultado de un conflicto de poder. Consideró al mercado como aquel espacio de interacciones sociales que se da entre los individuos y entre los cuales existe competencia por una pluralidad de parte potencial. En dicha oposición se distinguen dos momentos en estas interacciones en el mercado: competencia e intercambio. Menciona que la acción social comienza por la competencia pero termina en el intercambio. Weber (1977) se opuso a la idea de que el actor participa guiado sólo por intereses materiales ya que es consciente de que en la racionalidad del actor influyen también intereses ideales y enfatizó la importancia de considerar el significado que la gente otorga a la realidad económica. Además, consideró que las tradiciones juegan un papel en la conducta económica y nunca soslayó el papel del conflicto entre los actores económicos.

Harold Innis (1952) cuestiona la concepción neoclásica del mercado. Preocupado por esta situación, empezó a criticar la existencia de la noción de equilibrio general. Menciona Innis que en un nivel empírico el mercado no está sometido necesariamente a los efectos inexorables de una ley universal de oferta y demanda, de ahí que con frecuencia se caracterice por resultados impredecibles. Este autor consideró que los mercados tienen efectos múltiples y contradictorios y que constituyen estructuras inestables sujetas a la necesidad de una reorganización constante, por lo que emergen a partir de esta necesidad las relaciones sociales que son necesarias para la constante restauración del mercado. Esto representa la apertura de espacios sociales abiertos, constantemente sujetos a contra-tendencias promovidas por sujetos productores, consumidores, propietarios, trabajadores y gobierno en donde la interacción juega un papel importante para la configuración de estos espacios. Esto en palabras de Boyer y Freyssenet (1998) implica una constante reestructuración o rediseño de los mercados y de sus relaciones. Por lo tanto, para lograr su eficiencia, los mercados deben ser construidos mediante un conjunto de acuerdos socialmente aceptados, contrario a lo que diría la economía neoclásica.

En este sentido, Granovetter (2005) señala que el mercado dentro del modelo económico suelen asumir que los trabajadores y los puestos de trabajo se ubican a través de una búsqueda cuyos costos y beneficios son importantes para el mantenimiento mismo del mercado. Al respecto, en la mayoría de los mercados, las redes sociales desempeñan un papel clave. A esto lo llama Granovetter la inversión en el capital social mediante la

cual establece vínculos con la obtención de la información. Este flujo de información posee una “asimetría bilateral” que se origina entre el sujeto y las redes, ya que estos disponen de información sobre su propia calidad ya sea de trabajo, de tecnología, recursos humanos, etc., y de las necesidades de los demás.

Por lo que la existencia de una interacción social, menciona Granovetter, genera la transmisión de información detallada sobre los empleadores y los empleados y los puestos de trabajo que se encuentran en el mercado. El flujo de información es continuo y desplegado a través de las redes sociales que los sujetos mantienen por razones de carácter no económico. La mayoría de la gente, señala este autor, ha encontrado trabajo, mejores precios y costos, financiamientos, tecnología y demás, a través de contactos personales y debido a los flujos de información que son más propensos en los lazos relacionales de los sujetos. En espacios más determinados, como los mercados laborales, la contratación en los mercados de trabajo se produce a través de las redes sociales de muy diferentes tipos (amigos, familia, compadres, vecinos) y en una gran variedad de circunstancias con resultados distintos y no uniformes.

La presencia de una red en la estructura social es el punto central y neurálgico de nuestra investigación porque existe la movilidad de los recursos que se dan dentro de las conexiones de la red, por lo tanto, hay cambios de la estructura de red y entonces favorece el futuro de pautas de movilidad de los recursos económicos (financiamiento, créditos, tecnología, maquinaria, mano de obra, precios/costos, materias primas) y no económicos (significados, símbolos, tradiciones, experiencias, sentimientos, etc.). Así, la estructura social en forma de red puede ser parcialmente analizada desde el mercado laboral y empresarial debido a que gran parte de la contratación de acciones en los mercados, especialmente de trabajo, se produce por medio de las redes sociales en diferentes niveles y en una gran variedad de circunstancias mercantiles y empresariales. Por lo que se pone especial interés en la asimetría de la información ya que este proceso asimétrico determina el impacto de los flujos de información en las relaciones de los sujetos. Granovetter (2005) menciona que la eficiencia generada por los flujos de información a través de las redes tiene como resultado el mejoramiento en las actividades económicas, empresariales y laborales ya que estos flujos pueden reducir costos, precios y la liberación de recursos. La utilización de recursos económicos penetra en la actividad económica y transforma otras partes de la vida social.

Granovetter considera únicamente la movilidad y utilización de recursos económicos, sin considerar que también existe un dinamismo en la movilidad de recursos inmateriales (culturales y simbólicos) que permiten la conformación e identificación de una estructura social en forma de red mediada por estos recursos que a su vez otorgan y dan sentido a las acciones de los sujetos incrustados en redes.

Granovetter señala la importancia que demuestran las relaciones sociales en las actividades económicas. Nuestra postura coincide con Granovetter en otorgarle la importancia que presentan las relaciones sociales en estas actividades, sin embargo consideramos en enfatizar además, que existe en estas actividades la influencia de la cultura y de la subjetividad en las acciones de los sujetos incrustados en redes. Y que las decisiones de establecer redes sociales no solo están determinadas por lo económico sino que están insertadas e influenciadas por lo subjetivo y cultural y en interacción con las estructuras que presionan a los sujetos a tomar decisiones. En este sentido nosotros visualizamos un sujeto que además de estar incrustado en redes, es un sujeto activo y en interacción que participa en la transformación de su propia realidad, cuestión que Granovetter no toma en cuenta para el análisis de las redes sociales de los individuos.

Para el caso particular de los procesos de productividad en las empresas, las redes sociales también pueden ser un centro de influencia dentro de los mismo por varias razones: 1) se necesita la cooperación entre sujetos; 2) se requiere de conocimiento tácito apropiable que sólo se da a través de la interacción de los conocimientos con los otros, esto hace la desviación de riesgo otorgado por las redes (Granovetter, 2005). Menciona Granovetter que existen pocos estudios sobre la productividad con relación en las redes. En diversos análisis que realizó Granovetter (2000; 2005) menciona que los grupos de trabajo dentro de las empresas necesitan un convenio cultural que los haga tener una cierta cohesión social y un consenso normativo que únicamente otorga las redes. Este convenio cultural, a lo que se refiere este autor, es la lealtad que caracteriza a una red social. Para Granovetter (2005), dentro de la empresa la lealtad se beneficia de una intensa socialización y de ser posible, una estrategia de obtener beneficios de la lealtad. Los sistemas de lealtad se deben inculcar a los integrantes de la red a fin de preservar y promover la cooperación y la confianza. Así, la empresa no puede considerarse simplemente como una organización formal, sino también debe entenderse con elementos esenciales de cualquier comunidad social. En este tipo de empresas con altos niveles de lealtad (convenio cultural), señala Granovetter, se distingue entre condiciones de igualdad

y los vínculos impersonales que están incrustados en redes en la que la interacción ha dado lugar a la confianza y la mutua comprensión.

En algunas ocasiones, los individuos y las empresas con vínculos incrustados en redes ofrecen considerables ventajas en situaciones estables de cambio. Menciona Granovetter que el cambio es necesario en algunas ocasiones. Por tanto, la existencia de algún equilibrio óptimo entre los tipos de vínculos relacionales entre los integrantes de las redes logra generar un equilibrio teniendo más probabilidades de sobrevivir y mayores ventajas que las condiciones del mercado ofrece (Granovetter, 2005).

12. La discusión de Granovetter hacia la conformación de grupos empresariales.

Para Granovetter (2005), los grupos empresariales son conjuntos que jurídicamente son empresas independientes pero unidas en forma persistente por medios informales, con lo cual se desarrollan diversos tipos de alianzas estratégicas. Desde el punto de vista de DE este autor comprender a los grupos empresariales es un caso especial de un problema central de la sociología económica moderna, lo que determina el ámbito de las relaciones como unidades de participación. Es decir, se debe entender a las redes de empresas y empresarios como aquellas unidades de cooperación.

El análisis de los grupos empresariales implica analizarlos de diversas maneras, como en este caso a partir de redes de empresas que poseen relaciones cambiantes con flujos de información asimétricos, por lo que, desde la óptica de Granovetter, no es posible estudiar a los grupos empresariales bajo la orientación de una única visión de empresario y mucho menos desde la visión de los economistas neoclásicos. Bajo otras posiciones, como la de Penrose (1955; 1959), Granovetter (2000; 2005a) y Whitley (1994), los empresarios y/o los grupos de empresas, VISTOS como actores, distan mucho de ser simples tomadores aislados de tomas de decisión, en función SOLO de precios y costos para las empresas. Por el contrario, existe una diversidad de arreglos institucionales que influyen en las decisiones y en las diferentes estructuras administrativas y empresariales. De igual manera hace énfasis en la naturaleza contextual de las empresas como agentes económicos y en que los empresarios se mantienen como individuos no aislados en sus actividades empresariales.

Este autor señala la gran capacidad que poseen los grupos empresariales para crear innovaciones en medios ambientes determinados a partir del establecimiento de redes. Este autor menciona que existen dos formas de innovación: la “incremental” y la “radical”. Innovación “incremental” se entiende por el continuo crecimiento en pequeña escala de productos y procesos de producción. La innovación “radical” son aquellos cambios sustanciales en el producto, ya sea que se introduzcan productos totalmente nuevos o cambios importantes en el proceso de producción. La posibilidad de que se generen las innovaciones depende de que exista en las redes la viabilidad del cambio en los procesos productivos.

Lo que es importante señalar es que la red puede generar cooperación entre empresarios y se alienta e incentiva a los clientes y proveedores para seguir mejorando los productos o la producción de procesos con la generación de medios ambientes de confianza, solidaridad y reciprocidad en el medio empresarial. Esto lleva a la generación de una densa red de vínculos empresariales que cuenta con la cooperación de agentes empresariales para los intentos de innovación. Con base en Granovetter (2005) se menciona que se debe entender que algunas redes empresariales tienen éxito en el incremento de la innovación en las empresas generando resultados positivos para las empresas. Se puede hablar, por lo tanto, de un entramado de redes de empresas que están estrechamente ligadas o embebidas en sistemas de relaciones sociales e industriales. Estas prácticas entre empresas derivan, señala Granovetter, de la existencia de una identidad empresarial, factor que determina el comportamiento empresarial y el rendimiento que es no sólo difícil, sino imposible de explicar desde un punto de vista puramente económico.

Asimismo, Granovetter (2000; 2005) nos pone ejemplos de la generación de identidad empresarial basados en los grupos de familias empresariales con una fuerte dominación que va imponiendo el control de los derechos sobre las empresas a través de las formas de trabajo en pirámides y la forma de gestión de las empresas para ejercer el control y el poder. No es difícil concluir que algunas familias empresariales, por ejemplo, dominan sus actividades, existiendo filiaciones que se concentran en una sola familia. Este control tiene sentido cuando las familias invierten en la identidad de grupo porque la

familia crea un sistema de normas sociales que reduce al intragrupo a los costos de transacción mediante el fomento de la difusión de la información entre las empresas¹.

El sentido de identidad empresarial, que Granovetter señala, permite que las familias empresariales puedan verse amplificadas por otras fuentes de solidaridad. Dicha solidaridad se construye en grupos empresariales, tal es el caso de los grupos étnicos creados a través de la contratación de compatriotas de la misma universidad, la escuela secundaria y la región de origen entre otros. La consecuencia de esta unión es que se refuerza el sentido de la identidad del grupo lo cual facilita la distribución de los recursos. El autor considera que la empresa está sujeta a los ajustes sólo si tiene amplias relaciones con la red. Otro rasgo de identidad empresarial, que considera este autor, es el período de duración de un grupo empresarial, pues a mayor duración de un grupo empresarial, mayor identidad en su interior. A esto lo llama acumulación de la tradición. En ocasiones, los objetivos de la familia empresarial dominante pueden entrar en conflicto con la maximización de las empresas filiales que dominan y a veces existen choques financieros en cuanto a las familias al momento de redistribuir los recursos en torno a los grupos empresariales, mejorar su condición social aunado a la maximización de los recursos (Granovetter, 2005). La estructura general de cada país y su estructura social son factores importantes de tomar en cuenta ya que estos factores se entrecruzan para el desarrollo de grupos empresariales y la evolución de los vínculos sociales que poseen diversos canales de información.

Granovetter (2005) menciona que existen cuatro tipos de vínculos empresariales que vigorizan a las redes entre empresas: 1) los préstamos; 2) el comercio; 3) la participación; y 4) la dirección de la expansión empresarial. Estos vínculos se entremezclan en la realidad de los actores y de las instituciones en donde las redes sociales poseen depósitos de identidad que les sirven para la movilización de los recursos así como para garantizar que los costos de transacción sean bajos a través de las redes

¹ Granovetter en su artículo "Business Groups and Social Organization" (2005) describe a las redes empresariales con formas de prácticas dominantes como el caso de empresas coreanas en donde la empresa matriz limita las estrategias de innovación en cuanto a la financiación, ya que se piensa con este comportamiento puede evitar errores jurídicos. Además Corea tuvo una centralidad en el estado sobre la producción de las empresas sobre la dominación de la economía, teniendo como resultado una alta centralización de grupos empresariales en donde la forma de negociar se encontraba altamente perneado por relaciones de poder que influyen en las formas de organización empresarial.

empresariales y para producir motivaciones entre los participantes. Pero esta aseveración que hace Granovetter cae deliberadamente en el ámbito de la acción instrumental, porque en ningún momento se habla de la existencia de una configuración entre los distintos niveles de la realidad social del sujeto, es decir, como sujeto que continuamente está reestructurando su realidad por medio de su interacción con los otros y de su percepción del mundo de vida cotidiano. Además de otros significados basados en los lazos de sangre que generan sentimientos de pertenencia, de confianza, moralidad y compromiso no por la ganancia solamente sino por ser familia. Lo anterior da como consecuencia la influencia de procesos sociales, culturales y subjetivos en la toma de decisiones y la creación de estrategias por parte de los sujetos activos e insertados en densas redes sociales. Y no únicamente existe dentro de las redes la movilización recursos económicos, sino también la existencia de un dinamismo en la movilización de recursos inmateriales como culturales y subjetivos.

Como hemos mencionado, nuestra propuesta recae en el análisis de un sujeto empresario visto como sujeto social que genera significados no solo económicos sino que va estructurando sus acciones dentro de presiones estructurales.

Finalmente, las consideraciones anteriores nos conducen a mencionar que dentro del análisis de redes sociales, la cultura, la subjetividad y las acciones de los sujetos activos e incrustados en redes no existen determinismos, sino que existen *articulaciones* diversas que dependen de la situación a comprender y a analizar. Por lo tanto existe una relación dialéctica (sujeto/redes) y procesos de decisiones llenos de significaciones de sentido que adquieren, aceptan o rechazan estos sujetos activos en redes sociales. Compartimos con De la Garza (1997) la idea de que existe una configuración subjetiva por parte de los sujetos sociales, entendida como aquella red de códigos que pueden aceptar nuevos conglomerados de experiencias o una re-jerarquización de sus estructuras de las que no forman sistemas, sino que forman estructuras parciales para comprender situaciones concretas y que sirven para reconocer contradicciones o discontinuidades dentro de la red.

13. Análisis de las redes sociales en las acciones empresariales.

En el análisis de redes se otorga énfasis a las relaciones que conectan una posición social dentro de un sistema y otorgan una visión global de la composición de la estructura social y sus mecanismos. La organización de las relaciones sociales y empresariales se va constituyendo en un concepto medular para el análisis de las propiedades estructurales de las redes donde se encuentran interactuando constantemente a los actores (Requena, 1990/91). De tal manera que si solamente se analiza la acción de los actores por sus implicaciones únicamente individuales no se podría alcanzar y analizar el contexto social dentro del cual el actor se está moviendo e interactuando. Cuando estamos hablando de redes sociales y empresariales, estamos hablando de sujetos que se encuentran participando dentro de una articulación social de la cual significan puntos de referencia para el sujeto y en donde se articula una estructura social en forma de red creada por los propios sujetos, pero que además de ser una estructura social es también económica, política y cultural. Entrialgo (2005) menciona que las relaciones interpersonales del empresario favorecen el alcance de una amplia variedad de recursos. No sólo le permiten al empresario acceder al capital, sino que en muchas ocasiones le permite, además, la obtención de recursos de naturaleza intangible. Las redes facilitan por ejemplo, apoyos emocionales cuando la empresa está en riesgo empresarial, lo que proporciona la persistencia para mantenerse en el mercado. En este sentido, la creación y el desarrollo empresarial se benefician de su participación en las redes sociales para obtener información y consejos para la empresa.

Entrialgo (2005) señala que la relevancia de las redes no se limita a etapas específicas del desarrollo de la empresa, sino que los empresarios continúan utilizando sus relaciones para seguir obteniendo e intercambiando información acerca de las actividades empresariales a lo largo de la vida empresarial. En este sentido, los vínculos con asociaciones, clientes, proveedores, sociedades de capital y competidores resultan claves como conductores de información y del saber hacer empresarial.

Granovetter (2000; 2005) señala que las asociaciones entre empresas permiten el desarrollo de una red de carácter regional o nacional que posibilita la obtención de información acerca de la industria en su conjunto e igualmente, las afiliaciones personales de los empresarios tienen valor en la red de apoyo profesional. Así, las afiliaciones

desarrolladas en encuentros, eventos o clubes son excelentes fuentes potenciales de referencias, consejos, experiencias e información.

De esta forma, las empresas pueden desarrollar acuerdos de colaboración con otras empresas en cualquiera de las actividades de la cadena de valor, con objeto de lograr sinergias, alcanzar economías de escala, eliminar riesgos e incertidumbres, elaborar estrategias, diversificarse o reducir costos, entre otros, sin dejar de lado también la existencia de un intercambio de recursos culturales y sociales que permiten configurar una estructura social en red que no está únicamente determinada por factores económicos sino también por los factores culturales y subjetivos. De igual forma, las relaciones personales del empresario no sólo permiten acceder a esta amplia variedad de recursos, sino que también existe un valor de reputación y señalamiento para el entorno que rodea al empresario. Al respecto, mencionan Granovetter (2000 y 2005), Entrialgo (2005) y Requena (1990/91), que estos empresarios al hacer uso de redes buscan legitimidad para reducir riesgos y favorecer un subsiguiente intercambio de recursos y beneficios para ambas partes. El factor *confianza* es de suma importancia entre los empresarios, pues constituye un elemento importante para que tenga lugar el intercambio de recursos (financieros, tecnológicos, etc.) en las redes, lo que a su vez refuerza la calidad del flujo de recursos y de información.

La pertinencia de enfatizar el papel de la *confianza* como un mecanismo mediador e importante que se desarrolla dentro de la red, se basa en la creencia en el otro empresario en términos de cumplimiento de la obligación. Dicha confianza permite a ambas partes asumir que cada uno adoptará las acciones que son mutuamente aceptables y predecibles. Estas expectativas pueden reducir los costos de transacción (Burt, 1992; Della Guista, 2001; Entrialgo, 2005; Granovetter, 2000). Así, el establecimiento de la confianza es fundamental para llevar a cabo determinadas acciones dentro de las redes sociales y empresariales.

14. Capital social visto como beneficio para el empresario.

El desarrollo y el mantenimiento de redes sociales y empresariales no se producen de manera homogénea, ni aisladamente, sino que existen diferentes fases de planificación, de tomas de decisión, creación de diversas estrategias y otras dinámicas –compra de materia prima, maquinaria, mano de obra, etc.– que los empresarios emplean en cada fase productiva de la empresa. Otro punto importante en el desarrollo y mantenimiento de redes sociales es el establecimiento de relaciones de negocios con otros empresarios y empresas así como la capacidad del empresario de evaluar subjetivamente determinadas situaciones.

Al respecto, Bourdieu se concentra en los beneficios tanto materiales como simbólicos que reciben los individuos en virtud de la participación en las redes de relaciones sociales y en la construcción de una sociabilidad con el objetivo de crear esos distintos capitales. Bourdieu señala que “las ganancias obtenidas debido a la pertenencia a una red son la base de la solidaridad que las hace posibles” (Bourdieu, 1985). Por lo tanto, el papel de las redes es importante para la generación de capitales distintos (social, cultural), ya que las redes se constituyen mediante estrategias orientadas hacia la institucionalización y socialización de relaciones grupales, utilizables como una fuente confiable de beneficios y de recursos.

Específicamente para Bourdieu (1985), el capital social contiene dos elementos fundamentales: la relación social misma permite a los individuos requerir el acceso a los recursos poseídos por la asociación a estas redes y la existencia de la calidad de esos recursos que se obtienen. Es a través del capital social que los sujetos (empresarios) pueden adquirir acceso directo a los recursos materiales (información, conocimientos, mercados protegidos, precios, tecnología, préstamos, etc.) y a su vez puede incrementar el capital cultural de los individuos gracias a la red de relaciones que proporciona contactos con profesionistas o expertos (capital cultural encarnado), o de manera alternativa, la existencia de asociarse a instituciones que otorguen credenciales con valor institucional (capital cultural institucionalizado).

Coleman (1990) define al capital social como “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales que facilitan una cierta acción de los actores —ya se trate de personas (empresarios) o

actores corporativos (grandes empresas)— dentro de una estructura”. En las empresas, el capital social es una forma de organización social en donde se confía y se coopera para la formación de nuevos grupos y asociaciones. Las prácticas que producen capital social tienden a facilitar la acción que las produce. Granovetter (2000) menciona que algunos de los componentes del capital social son: obligaciones, expectativas y la confianza con lo cual se constituye la creación de redes sociales.

Para Grotaert (s/f), el capital social es un conjunto de normas, redes y organizaciones mediante las cuales las personas ganan acceso al poder, a los recursos y la formulación de políticas. Asimismo, M. Schiff (1992) lo define como aquel conjunto de elementos de la estructura social que afecta a las relaciones entre las personas ya que son insumos o argumentos para la producción y/o la función de utilidad (Schiff, 1992). Burt (1992) señala que el capital social son los amigos, colegas y contactos más generales y a través de los cuales el individuo tiene oportunidades de usar su capital financiero y humano. Algo muy importante que Coleman (1990) había señalado es que la densidad de las redes es una circunstancia importante para el desarrollo del capital social. Mientras tanto, Burt (1992) constató lo contrario a Coleman: es la relativa ausencia de lazos lo que facilita y posibilita la movilidad individual. El argumento anterior se debe a que las redes que son demasiado densas tienden a transmitir información redundante, por lo tanto, los lazos más débiles pueden ser fuentes de nuevos conocimientos y recursos (Granovetter, 2000; Portes, 1998). Portes (1995) señala que el capital social es la capacidad de movilizar recursos de diversos tipos en función de la pertenencia a una red. Por lo tanto, lo que aquí se quiere acentuar es que el empresario realiza sus actividades con relación a la existencia de redes sociales establecidas por los propios sujetos facilitando (o en algunas ocasiones restringiendo) ciertas acciones.

Otro de los enfoques sobre el capital social es el de Putnam (1993) quien lo define como una acumulación de normas y confianza existentes en la red a la cual los individuos recurren para solucionar algunos conflictos que se les presenta en la actividad empresarial. Mientras tanto, Lomnitz (1994) menciona que la reciprocidad que se da entre los miembros de la red se encuentra determinada por el factor *confianza*, el cual está ligado a elementos culturales (valores, costumbres, etc.), físicos (cercanía de residencia de la empresa) y económicos (intensidad del intercambio empresarial). Por lo tanto, esta autora considera que la confianza es fundamental para llevar a cabo determinadas acciones dentro de las redes sociales y coincidimos en que el capital social en las redes

sociales sirve para establecer, adoptar, modificar e intercambiar recursos tanto materiales como inmateriales así como para la generación de mecanismos de confianza que dan paso a la socialización de relaciones sociales para el beneficio de las redes.

El capital social en algunos estudios sobre empresas y empresarios tiene que ver con la obtención de recursos e información para el mantenimiento de las empresas en el mercado. Es decir, la relación que existe entre capital social y redes tiene que ver con la creación de conexiones e intercambios instrumentales. Para nosotros, no sólo en las redes se da este intercambio instrumental para crear el máximo beneficio, sino que también se origina intercambios sociales y culturales entre estas estructuras sociales que posibilitan la creación de acciones empresariales.

15. Análisis sobre las configuraciones sociotécnicas en la empresa.

La posición de De la Garza (2000) señala que el concepto de modelos de producción desde la posición de Fraysenet comprende tres niveles: a) política de producto (a cuales mercados se dirige), en modelos, diversidad y calidad; b) organización productiva, es decir métodos y medios para llevar a cabo la política de producto; c) relación salarial (reclutamiento, empleo, categorías laborales, remuneraciones, promociones, jornadas y formas de representación de los asalariados). De acuerdo con esto, la enunciación modelo de producción en Gerpisa es fundacional pero presenta varias grietas: existe un olvido de la tecnología dura, que debería formar parte del todo de un modelo productivo; y segundo, confunde y mezcla organización de la producción con relación laboral. El concepto de relación salarial opera en esta misma confusión, porque organización y relación laboral son referidas al mismo espacio de interacciones de los trabajadores, con mandos medios y gerencia y con los medios de producción pero analizadas desde un ángulo diferente (De la Garza, 2001; 2006^a y 2006^b).

Otro de los problemas es que la organización es efectivamente la forma como se combinan hombres y medios de producción para hacer realidad el proceso productivo, en cambio, la relación laboral se remite a la del capital con el trabajo y en esta medida, señala De la Garza (2006a), su dificultad central no es la eficiencia productiva como en el primero, sino la regulación, de tal forma que esa regulación se extiende al externo de la empresa y conforma el sistema de relaciones de trabajo que implica, entre otros, a las

leyes laborales, que a nadie se le ocurriría incluir dentro de la organización del trabajo (De la Garza, 2006^a; 2006b).

Muestra De la Garza (1997; 2001; 2006a) que los regulacionistas tienden a olvidar a los actores en los modelos de producción y a congelarlos en las estructuras cuando se añade que el modelo no estabilizado conforma una configuración socio-productiva que se convierte en modelo al estabilizarse. Pero la estabilización, señala De la Garza, no se logra permanentemente porque los actores del trabajo van construyendo cotidianamente los consensos necesarios para que el orden relativo se consiga por lo que la necesidad de la negociación cotidiana del orden impide congelar a los actores en las estructuras (De la Garza, 1997) y hace depender la productividad sólo de factores estructurales; en esta medida, un modelo productivo (mejor sería decir una configuración sociotécnica que nunca llega a modelo) debe implicar no sólo a la cultura laboral de los trabajadores, de los mandos medios y la gerencia, sino a los procesos de dar sentido, a la subjetividad de dichos actores (De la Garza, 2000; 2001; 2006a), posición que en nuestra investigación coincide con De la Garza, porque al establecer un proceso productivo intervienen tanto factores estructurales (mercado, tecnología, etc.) como culturales de los sujetos que se encuentran activos y en constante interacción con los otros lo que origina configuraciones sociotécnicas.

Creemos que dentro de las redes de empresas los modelos toman formas estratégicas diversas que posibilitan la superación de incertidumbres. Las formas particulares en los modelos se las otorgan los sujetos (en este caso empresarios) concibiendo que el modelo productivo se pueda pensar como un repertorio de posibilidades de estrategias productivas. Afirmamos que para comprender en la práctica estas estrategias productivas (modelos productivos) requiere del enfoque de los sujetos que van orientando sus acciones frente a nuevos y variados modelos productivos y no solamente frente a un solo modelo. En este sentido, coincidimos que los sujetos van construyendo cotidianamente los consensos y las negociaciones para que exista un orden por lo que es imposible conceptualizar al sujeto de forma pasiva en las estructuras o determinado por ellas mismas ni hacer depender la productividad sólo de factores estructurales, sino por el contrario, aquí evidenciamos al sujeto activo en constante interacción e incrustado en densas redes empresariales, y en esta medida, se implementa la conformación de una configuración sociotécnica de la productividad que implica no

solamente la articulación de factores estructurales (tecnología, organización laboral, etc.) y de la cultura laboral de los sujetos, sino también de la subjetividad como un proceso de dar sentido.

De la Garza se refiere a que el concepto de configuración sociotécnica es alternativo al de modelo productivo y no simplemente una permutación de nombre sino que implica ciertos elementos, sobre todo que:

a) Se cambia la idea del modelo como sistema con partes coherentemente interconectadas y funcionales del todo, por la idea de que las conexiones en un todo pueden ser duras o laxas, con contradicciones, discontinuidades y disfuncionalidades;

b) Se origina la idea de que las estructuras acondicionan, presionan o canalizan la acción de los sujetos, pero que las reglas pueden cumplirse o no; que siempre hay incertidumbre en su interpretación y espacios no claramente regulados; que en la aplicación de las reglas intervienen en los intereses, cogniciones, sentimientos, estética y formas de razonamiento científicos y cotidianos que pueden llevar a los actores a la negociación o al conflicto;

c) Por último, señala De la Garza, que las estructuras no hacen nada sin la intervención de los sujetos, que interactúan en los procesos productivos con medios de producción y con otros hombres, pero estas interacciones están embebidas de sentidos construidos a partir de códigos culturales que pueden ser o no compartidos por los actores de la empresa, en todo caso, una parte de esos códigos no se generan en el trabajo sino fuera de la firma y corresponden a clases sociales diferentes (De la Garza, 2001; 2006^a y 2006^b).

El concepto modificado de configuración sociotécnica, destaca De la Garza (2006^a y 2006^b), especifica el concepto de nivel tecnológico: herramental, maquinizado, maquinizado automatizado, automatizado computarizado, en red informática; así como el tipo de organización del trabajo: tradicional, taylorista-fordista y toyotista; el nivel de flexibilidad del trabajo en lo numérico, funcional y salarial, en lo formal e informal, en la forma unilateral y bilateral; el perfil de la fuerza de trabajo: salarial, laboral y sociodemográfico; las culturas laborales, de mandos medios, gerenciales y empresariales.

La reestructuración productiva ha tomado fuerzas desde la mitad de la década de los ochentas en la forma de cambio tecnológico (De la Garza, 2006^a; 2006b), se le conoció como reconversión industrial y se dirigió preferentemente a la industria, aunque posteriormente se extendió a los servicios modernos de grandes empresas. Pero pronto se transitó hacia un énfasis en la organización del trabajo con la introducción de nuevas formas de organización bajo la idea de la posibilidad de una reestructuración organizacional en las empresas que no implicara las grandes inversiones de la tecnológica (De la Garza, 2006^a y 2006b).

Así mismo, la reestructuración estaría en los planos económico-productivos, pero también se daría en la formas de interacción entre las empresas, con el Estado, en los sujetos sociales y políticos de lo cual se deriva los siguientes cambios:

1. *En lo productivo*: los cambios se pueden desglosar en varios subniveles: el cambio tecnológico duro (corriente neochumpeteriana), el cambio organizacional (da cuenta el toyotismo, lean production) y el de los nuevos conceptos de producción, el cambio de las relaciones laborales que presenta la polémica sobre la flexibilidad del trabajo, el del perfil de la fuerza de trabajo (discusión sobre los cambios en la estructura del mercado de trabajo y la calificación) y el de la nueva cultura laboral (conectada con la doctrinas gerenciales, calidad y justo a tiempo).
2. *En el ámbito del Estado*: los cambios en el Estado Social traen consigo consecuencias en el monto y orientación del gasto público, en la desregulación económica y laboral e implicaciones en las fuentes de legitimidad; todo esto en un contexto de la nueva globalización de las economías, la nueva división internacional.
3. *En el ámbito social*: el cambio se dio en la declinación, fractura y reconstitución de sujetos sociales así como la decadencia de utopías, imaginarios colectivos e identidades.

Destaca De la Garza (1998) que el análisis sobre la reestructuración productiva en modelos productivos ha permitido destacar algunos tipos de configuración sociotécnica de producción que encuentran en juego en las empresas:

1. *Configuración reestructurada*: se trata de una configuración que se ha modernizado frente a la mayor competencia en el mercado nacional e internacional, en donde su capital puede ser de origen nacional o transnacional. Su importancia se centra en las formas de organización del trabajo y en las relaciones laborales. En este punto se encuentran empresas grandes de alta productividad y buena calidad que aplican aspectos parciales de calidad total y el justo a tiempo, en términos de flexibilidad laboral se encuentra en un nivel medio. Sin embargo, la mano de obra es de baja calificación y se ajusta a una fuerza de trabajo tradicional (escolaridad baja, bajos salarios) combinada con otra más joven y de menor antigüedad en el trabajo, con una mayor educación, baja calificación que permanece con bajo salario.
2. *Configuración tradicional*: son empresas medianas y pequeñas de capital nacional, no exportadoras, con un nivel bajo en su tecnología y baja productividad y calidad. Su organización de trabajo es pre-taylorismo, flexibilidad limitada, ausencia del sindicato y salario bajo.
3. *Configuración taylorista*: son aquellas empresas medianas o grandes con un nivel bajo o medio en su tecnología, su organización es taylorista o fondista, con flexibilidad baja, combina nueva fuerza de trabajo con obreros tradicionales.

De tal manera que se puede plantear, y así lo señala De la Garza, que los cambios productivos y estructurales que se dan en las empresas son producto y productor de la acción; sin embargo, la acción no surge como resultado mecánico del cambio estructural sino que pasa por procesos de dar sentido y de interacción entre los actores que también determinan el curso de la acción.

16. Discusión sobre las teorías de empresas y empresarios.

A. El neo-institucionalismo económico y sus críticos.

Dentro de la corriente del nuevo institucionalismo económico se considera a la empresa como un sistema de contratos o, como lo llama Williamson (1989), es una estructura jerárquica cuya base es la incorporación de los costos de transacción y de la asimetría de la información en el análisis de las empresas. De tal manera se considera una coordinación de los procesos productivos por vía de los precios, la empresa es conceptualizada como una estructura organizativa en la cual el empresario contrata y asigna tareas a los agentes productivos. En este sentido, Williamson (1989) señala que las relaciones de la empresa con otras empresas se dan en un ambiente meramente institucional y formal donde pueden surgir desavenencias y comportamientos oportunistas de los agentes. A diferencia de esta propuesta existe la de Nootboom (2000), encaminada a incorporar distintas dimensiones (cognitiva, tecnológica y cultural) para el análisis de las empresas, las cuales por lo general no son consideradas por el nuevo institucionalismo económico.

Nootboom (2000) parte de combinar elementos del viejo institucionalismo y del nuevo institucionalismo e incorpora conceptos como los de normas, rutinas, costos de transacción y especificidad en la producción. Pero además, este autor incorpora a su propuesta aspectos sociales que le otorgan un carácter dinámico al análisis de las empresas, tales como el aprendizaje, la tecnología y la confianza.

Nootboom dirige sus críticas hacia las propuestas de Williamson, quien considera la dependencia inter-empresas como un elemento negativo a largo plazo y además enfatiza el comportamiento oportunista de los actores y en especial, desvaloriza el papel de la confianza como elemento de control. Williamson (1989) le da más importancia a elementos formales como el contrato, sus cláusulas y el papel de la jerarquía en la empresa. Igualmente analiza estos elementos en el contexto de las distintas estructuras de gobernabilidad y de racionalidad limitada, así como el comportamiento oportunista. Pone poca importancia a los factores sociales como las costumbres, la confianza, la familia, amistad, elementos que influyen en las actividades económicas y mercantiles

La importancia en las aportaciones de Nootboom radica en el valor que se otorga a: la dinámica de los procesos sociales, la influencia del impacto de las instituciones y de las empresas, el aprendizaje, el conocimiento, el contexto social, a la dependencia como un nexo natural, a los patrones históricos y a la confianza para la conformación de tomas de decisión. Este autor afirma que estos elementos son centrales para el desarrollo de relaciones de cooperación y coordinación en y entre empresas. Define la empresa, como aquel conjunto de recursos heterogéneos (humanos, sociales y materiales) en donde se coordinan y controlan diversos tipos de conocimiento y competencias que son resultado de la acumulación de experiencias personales y sociales. En esta perspectiva, la empresa se concibe también como una organización en la que existen un conjunto de reglas que van regulando e integrando el comportamiento social del grupo.

El empresario, para este autor, es aquel que logra la gobernabilidad o administración de recursos internos y externos que coadyuven a la percepción, evaluación e interpretación de la realidad cognitiva, interna y externa de la empresa (Nootboom, 1999 y 2000)². Así mismo, señala que la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en la derivación de aumentar sus capacidades no solamente productivas y tecnológicas, sino también cognitivas. Esto se relaciona con el desarrollo continuo, las dinámicas de percepción (conciencia, emociones, sentimientos), interpretación (de significados y conocimientos) y de evaluación (metas fijadas) en los individuos de la empresa. Señala Nootboom (2000; 2004) que estos tres procesos —percepción, interpretación y evaluación— son los ejes centrales en los que se desarrolla la socialización, la interacción y la difusión de las experiencias. El lenguaje común y las formas de interpretación cognitivas son las herramientas para la cooperación y colaboración entre empresas.

¿Qué papel juega la empresa en su interior? Al interior de la empresa, se destaca, se realizan múltiples intercambios, por lo que el flujo de la información y de los conocimientos es muy importante³. No obstante, en los acuerdos de colaboración no se

² Esta concepción de la empresa por Nootboom es fuertemente contrastada por la de Williamson, ya que para este autor, la empresa es una estructura de gobernabilidad con una carga jerárquica representada por niveles de autoridad o de mando que contractualmente definen su organización de la empresa. Por lo que el objetivo de la autoridad es lograr la eficiencia a través de una estructura de gobernabilidad que garantice a la empresa y a su medio ambiente la reducción de los costos de transacción en condiciones en las que se involucran la especificidad de los activos y el comportamiento oportunista.

³ Nootboom (2000) plantea que para la cooperación y los acuerdos entre las empresas es necesario tener un flujo importante de comunicación en donde se pueda expresar las necesidades

desecha la idea de la existencia de comportamientos oportunistas (Nooteboom, 2000 y 2004). No obstante, este comportamiento que se puede disminuir con la creación de estímulos para cooperar. En su defecto, la existencia de normas y sanciones sociales atenúan la existencia del egoísmo que perjudica al grupo (Nooteboom, 2000).

Cuando existe incertidumbre⁴ en el ambiente empresarial existen múltiples oportunidades y amenazas y es cuando surge la necesidad de los empresarios y de las empresas en apoyarse en otros individuos u organizaciones (redes de empresas) con la finalidad de cubrir sus necesidades como de conocimiento, de información o de experiencia requerida para reducir estas amenazas (económicas, tecnológicas y sociales) u oportunidades que pueda afectar a la empresa (Nooteboom, 2000).

Por lo tanto, una de las formas como las empresas acceden a nuevas prácticas y conocimientos es por medio del establecimiento de alianzas estratégicas de colaboración enmarcadas en distintas modalidades como las licencias, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, subcontrataciones y *joint ventures*, que establecen las empresa con sus clientes y proveedores en el corto o largo plazo (Nooteboom, 1999). De tal forma que, —como menciona el autor—, a mayor incertidumbre es mayor la necesidad de buscar o recurrir a elementos externos como las alianzas estratégicas entre empresas o la elaboración de redes con el objetivo de analizar, interpretar y evaluar el contexto de la empresa.

Para Nooteboom (2000), la estructura de redes entre empresas forma parte de una estructura de cadena de valor industrial o comercial en donde el tejido social se va integrando por medio de los clientes o proveedores que van facilitando la difusión y el intercambio de conocimientos y de mejorar las prácticas de carácter productivo. Estas redes, según el autor, son de carácter tecnológico, surgen en un contexto institucional y están inmersos en un marco histórico y geográfico determinado. Sin embargo, menciona este autor, estas redes son únicamente de carácter tecnológico para elevar la

e ideas mutuas a fin de evitar falsas interpretaciones. Cada individuo, en función de sus propias experiencias, puede interpretar la realidad de diferentes formas, el lenguaje es la única forma de homogeneizar estas percepciones de la realidad.

⁴ Para Williamson (1989) la incertidumbre está relacionada a la realización de transacciones en condiciones oportunistas y de una alta especificidad de los activos. La incertidumbre es la causa principal por la que se genera la integración vertical en las empresas y así se evita la dependencia bilateral.

productividad y deja de lado que, además, estas redes son también redes sociales en las cuales se intercambian aspectos simbólicos y culturales. Las redes tecnológicas que estructuran cadenas de valor industrial y comercial tienen más peso ya que, menciona Nootboom, son las que facilitan el intercambio de conocimientos y mejoran las prácticas productivas. Recordemos que nuestra propuesta es resaltar el papel de los sujetos activos incrustados en redes sociales y redes de empresas así como el papel de los empresarios y su impacto en actividades empresariales y en la creación estrategias. Esta propuesta mira al sujeto en una constante interacción con los otros, a su vez teje redes de relaciones sociales entre empresarios y empresas donde se intercambia no sólo recursos materiales (económicos) sino culturales y simbólicos permeados por la subjetividad de los sujetos.

El contenido de una red, menciona Nootboom, se puede distinguir por su estructura organizacional (número de participantes) y por su frecuencia e intensidad de las relaciones sociales observadas entre los distintos sujetos que integran la red (Nootboom, 2004). Concibe que el comportamiento de las empresas que se encuentran dentro de una red es regulado por medio de la amistad, las leyes, los valores, normas sociales y/o por las costumbres y la cultura. Al respecto conviene revisar el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Formas de asociación

Asociación	Nivel de Empresa	Nivel Individual
Egoísta	Coerción o miedo a las sanciones de la autoridad.	Posibles ventajas materiales e interés propio.
No egoísta	Existen los valores y normas sobre el buen comportamiento.	Existencia de lazos de amistad, familiares, compadrazgo

Fuente: Nootboom (1999 y 2000)

La existencia de lazos comerciales, de amistad, compadrazgo y familiares surgen al interior de las redes tecnológicas y comerciales entre las empresas que ejercen formas de sanciones por incumplimiento comerciales, ello puede estimular las reglas por las cuales se da la competencia. Por ejemplo, el comportamiento oportunista de alguna empresa que está integrada a una red otorga una reputación negativa que generará posteriormente altos costos de transacción para el infractor (Nootboom, 2000 y 2004).

Estamos de acuerdo, que los lazos de solidaridad que se dan al interior de las redes en normas sociales, pero no solo de normas y reglas, sino presionado por estructuras, por reglas informales, intereses, relaciones de poder, por culturas etc, y no de forma funcional, sino en contradicción. Autores como Granovetter (2000), Della Giusta (2001), Requena (1990/91), Lomnitz (1994) y Nootboom (1999; 2000) afirman que el establecimiento de la confianza entre las redes de relaciones es el contexto más importante para establecer acuerdos de cooperación, formales e informales entre las partes. La convivencia y el mantenimiento de los acuerdo contractuales a largo plazo se alimenta de lealtad, valores y amistad. Para Nootboom (2000), la confianza se apoya en los valores, normas y en los vínculos sociales que presentan los agentes y sus empresas⁵.

Elementos como las normas, los valores, la amistad, las redes de parentesco, reputación y autoridad coadyuvan la existencia del oportunismo, por lo tanto, estos elementos ya mencionados forman parte de la dimensión social en la que Nootboom contextualiza las transacciones relacionales. A una mayor interacción y comunicación entre la red de empresas es posible reducir los riesgos e incertidumbres entre las partes.

Edith Penrose (1955) parte de colocar sus estudios de la empresa en enfatizar el proceso de crecimiento de las mismas. El crecimiento de las empresas está en relación con los intentos de un grupo de personas por buscar nuevas formas de expansión utilizando de formas distintas los recursos que se poseen, lo que acarrea como resultado, quizás, la aparición de nuevos modelos productivos, nuevos procesos de operación y organización de la empresa. Nos interesa destacar cuándo las redes entre empresas y empresarios se integran de alguna manera —subcontratación, asociaciones, acuerdos de colaboración, etc. — y tratan de encontrar nuevos procesos productivos o nuevos mecanismos de acción empresarial, lo que trae como resultado el mantenimiento de las empresas en el mercado o su modernización.

Señala Penrose (1955) que el crecimiento y la especificidad de cada empresa van a depender de los servicios que sus recursos sean capaces de proporcionar. Su

⁵ Para Williamson, lo único que rige las relaciones contractuales es el riesgo calculado. En este sentido, Williamson señala que ante la ausencia de una confianza no calculadora o el predominio de un riesgo calculador, las principales formas que existen para evitar el oportunismo con dolo en las relaciones contractuales son dos: las salvaguardas contractuales y la integración de las empresas en forma vertical.

planteamiento teórico se encuentra dirigido hacia que “la mayoría de los recursos productivos, el trabajo y el personal directivo son capaces de ser usados en formas diversas y por distintos propósitos (...)” (Penrose, 1955). De esta manera, esta autora otorga a la concepción de la empresa un entorno de flexibilidad entre las empresas ya que estas se mueven en contextos inciertos y constantemente cambiantes, hecho que tendrá una carga importante en la determinación de la dirección del crecimiento empresarial. Lo que nosotros consideramos de la propuesta de Penrose es que no únicamente para que crezca o se desarrolle una empresa son necesarios los recursos productivos, de trabajo o tecnológicos, sino que además éstos se complementan con los recursos inmateriales como la cultura (valores, tradiciones) y la subjetividad de los sujetos que funcionan como los procesos de dar sentido a las ciertas acciones. Esta autora le da un papel central a los sujetos, aspecto que hasta ahora no aparece y cuando aparece es en un nivel instrumental.

Para Penrose, la empresa resulta ser un cúmulo de conocimientos, ya que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos servicios. Por lo que el objetivo primordial de la empresa, señala Penrose, es poder acrecentar en forma benéfica el crecimiento de la empresa, por lo que se requiere de la generación continua de nuevos servicios y conocimientos para mejorar los procesos productivos.

El empresario es concebido para Penrose (1955) como el recurso productivo que ofrece los servicios empresariales necesarios para reconocer y explotar las oportunidades productivas para el crecimiento de la empresa y la posibilidad de la obtención de beneficios positivos a largo plazo. Sin embargo, el empresario no lo es todo, señala Penrose, sino que la dirección central de la empresa también se encuentra en un grupo de decisión última que debe realizar la coordinación administrativa necesaria para que exista buena comunicación entre el personal directivo y en consecuencia el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos productivos.

En los estudios de Penrose (1955) se utiliza el término de “empresario” en un sentido puramente funcional que se refiere a los individuos o grupos que dentro de la empresa rinden servicios empresariales, sea cual sea su posición o empleo. Los “servicios empresariales” para Penrose son todos aquellos que contribuyen a la funcionalidad de una empresa que consiste en la introducción y aceptación de nuevas

ideas en nombre de dicha empresa, en especial al proceso productivo, cambios en la tecnología, adquisición de nuevo personal directivo, modificaciones al capital, elaboración de planes de crecimiento, entre otros. Los “servicios directivos” son los servicios que tienen que ver con la ejecución de proyectos e ideas empresariales y le corresponde la supervisión de las operaciones que se encuentra en curso. (Véase Penrose, 1959).

Para el crecimiento de la empresa, Penrose (1955) dice, es necesario reconocer la importancia de las *fusiones* en el crecimiento de las grandes empresas. Utiliza el término de “fusión” para designar cualquier método de combinar empresas existentes, ya sea de la absorción de una empresa por otra, la combinación de dos o más empresas en términos idénticos o la reorganización de una industria por medio de una integración de todas sus empresas. Es decir, lo mismo que para Granovetter es la “red” de sujetos incrustados, para Penrose es la “fusión” entre empresas que se integran.

Uno de los factores sobresalientes en la teoría de empresas es el factor de la competencia como medio ambiente para la empresa, factor que es primordial, ya que se busca constantemente que la empresa mejore para ofrecer mejores servicios y productos. Es la competencia la que atribuye la ejecución de altas exigencias de calidad, lo que lleva a la empresa a establecer estrategias para obtener beneficios de los recursos productivos con los que cuenta (Penrose, 1955).

Los recursos productivos con los que cuenta una empresa, señala Penrose, son: *físicos*: la planta, equipo, recursos naturales, materias primas, bienes semi-terminados, entre otros; *intangibles*: son los recursos legales (marcas, patentes), organizacionales (cultura corporativa) y las relacionales (reputación, relaciones con clientes y proveedores); y finalmente los recursos *humanos*: son la habilidad y reconocimiento de la mano de obra calificada o no, el personal administrativo, financiero, legal, técnico y directivos.

Para que se origine la expansión de la empresa, como lo señala Penrose, se requiere de tomas de decisión que contengan una planeación y programación previa para ejecutar dicha estrategia de crecimiento con lo que se cuenta con un grado de confianza requerida. Por lo tanto, Penrose (1955) señala que existen tres estrategias de crecimiento que la empresa puede seleccionar:

- a) *Economías de escala*: se trata de utilizar de una manera más eficaz los recursos productivos de la empresa, es decir, se cuenta con una eficiencia tecnológica, directiva y financiera. El objetivo: los mismos productos pero con mayor volumen, dando como resultado economías de escala.
- b) *Diversificación productiva*: implica utilizar los recursos de tal forma que proporcione servicios diferentes a los que ya se tienen. Se incluye los aumentos en la diversidad de productos finales obtenidos. La diversificación se puede generar en las áreas de especializaciones ya existentes o nuevas. El fortalecimiento de la empresa se lo otorga la diversificación y la expansión basadas en el conocimiento de ciertas áreas de la industria.
- c) *Fusión*: es la alternativa estratégica que es el método de poder combinar las empresas ya existentes. Pues la fusión es una forma de crecimiento que implica utilizar los recursos internos y externos de la empresa. Este proceso se puede utilizar por medio de la combinación de dos empresas en términos idénticos.

Así, la propuesta de Penrose (1955) recae en que la empresa debe aprovechar sus recursos internos y experiencia a partir del fortalecimiento en su base tecnológica ya que el crecimiento con recursos externos implica mayor tiempo en su asimilación. Por otro lado, existen algunas limitaciones en la propuesta de Penrose (1955) que son las siguientes: a) solamente considera a las actividades productivas, sin la interacción del mercado y excluye las características e implicaciones del intercambio y del medio ambiente de la empresa; b) no toma en cuenta la influencia de factores culturales y subjetivos en las tomas de decisiones y en las estrategias empresariales; c) su visión es limitada en cuanto al intercambio que se genera al interior de lo que ella llama "fusiones" entre empresas, existe un intercambio de símbolos y significados que se genera al interior de las redes entre empresas, generado por los sujetos activos que logran compactar una cultura en el medio que influye en las decisiones empresariales.

B. Empresa, tecnología y evolución.

Otra de las aportaciones de las teorías de la empresa son las ideas de Nelson y Winter (1982) en las que explican la diversidad y la complejidad organizacional que presenta la empresa tratando de incorporar explícitamente la naturaleza evolucionista y el cambio

tecnológico de la misma. Estos autores buscan dar cuenta del proceso del cambio en el nivel organizacional dentro de la empresa y con esto subsanar las limitaciones teóricas y empíricas de la teoría neoclásica caracterizada por presentar planteamientos estáticos y limitados con respecto a los sujetos y sus acciones.

El análisis evolucionista de estos autores, para la concepción de la empresa, es completamente distinto al enfoque neoclásico (optimización de la relación entre medios y fines) pues ver a las empresas en formas diferenciadas tecnológicamente con trayectorias tecnológicas específicas que otorgan un patrón de resolución dentro de un paradigma tecnológico⁶, así mismo, formulan la existencia de distintas habilidades en el *know-how* y diferencias en las capacidades de aprendizaje y mecanismos de procesamiento de información.

Estos autores conciben a la tecnología dentro de la empresa, en este caso, no como un bien definido o como un conjunto de diseños, sino como un acumulado que se relaciona con las actividades de solución de problemas e involucra formas explícitas y tácitas de conocimientos incorporados en procedimientos individuales y organizacionales.

Las actividades de solución de problemas, como lo señalan Nelson y Winter (1982), presenta un patrón irreversible, contingente y de una naturaleza incierta⁷ que genera un avance técnico entre los individuos que la realizan. De tal manera que es necesario que a nivel de la empresa existan *rutinas* que incorporen el comportamiento habilidoso requerido por la generación y aplicación de la tecnología.

Las empresas son los actores centrales y sus características principales están dadas por su stock de capital y sus rutinas que se encuentran prevaletentes. Ya que la

⁶ El paradigma tecnológico es señalado por Nelson y Winter como un modelo de solución de problemas tecnológicos seleccionados que imponen prescripciones en cuanto a la dirección (trayectoria) que el cambio técnico sigue (o deja) y toma en cuenta las habilidades requeridas para ello.

⁷ El papel de la incertidumbre para Dosi es generada porque la actividad de innovación involucra el descubrimiento y la creación. La dependencia deriva de que la solución de problemas tecnológicos implica el uso de información, de experiencia y de conocimientos formales previos y el desarrollo de capacidades específicas y no codificadas por parte de los inventores. La contingencia, para este autor, se presenta porque no se sabe con exactitud el sentido exacto de los eventos, y la irreversibilidad, porque el sentido de la trayectoria de solución seleccionada imprime ciertas características o condiciones que no es factible ignorar o cambiar. Por lo que la producción del proceso de investigación en estos procesos estará, dice Dosi, determinada por la historia y las capacidades del inventor así como por el conocimiento formal disponible.

finalidad de la empresa, señalan Nelson y Winter (1982), es mantenerse en el mercado para así obtener beneficios positivos, de allí que se les considere como “*maquinas innovadoras*” en una evolución económica cuyos objetivos principales son sobrevivir y progresar.

Las propuestas de Nelson y Winter (1982) visualizan a la empresa en un medio ambiente de mercado en donde se permite analizar el impacto de cambio económico por modificación en la demanda del producto, las condiciones de oferta y sobre todo, destacar la actividad de innovación de las empresas. Sin embargo, en ningún momento consideran estos autores la inserción de las empresas y empresarios en redes como parte de su medio ambiente empresarial o de la evolución o cambio tecnológico.

Nelson y Winter (1982) explican el comportamiento de las empresas equiparándolo con el comportamiento del individuo, por lo que recurren al concepto de rutinas. Por lo que en la teoría evolucionista la manera del comportamiento de una empresa es importante, pero limitada, es reductible al comportamiento de los individuos que la conforman. Por lo que es esperado que las regularidades en el comportamiento de los mismos tengan consecuencias o similitudes a nivel organizacional.

La propuesta de Nelson y Winter (1982) es que el desarrollo de las habilidades individuales es análogo a las rutinas organizacionales y que el análisis de las empresas es similar al de los individuos, ya que estas también son organizaciones complejas que se eligen entre un conjunto de opciones. Así, los individuos ejercitan sus habilidades en su rol de miembros de una organización, habilidades que se encuentran influenciadas por las habilidades individuales. Estos autores tratan de retomar la influencia de los sujetos sobre las actividades de la empresa, como por ejemplo la creación de un conglomerado de capacidades que cada sujeto puede utilizar en el medio ambiente empresarial. Sin embargo, este conglomerado son habilidades de organización únicamente.

De tal manera que cada miembro de una empresa posee ciertas habilidades o rutinas que desarrolla. El conglomerado de habilidades que cada uno puede ejecutar en un medio ambiente apropiado constituye su repertorio. Nelson y Winter (1982) mencionan que la determinación de qué habilidades se debe de ejecutar y cuándo realizarlas

depende de la habilidad de interpretar mensajes de otros miembros y del medio ambiente⁸.

Nelson y Winter (1982) señalan que las rutinas organizacionales es lo correspondiente a las habilidades del individuo. Ellos señalan que las rutinas son todas aquellas habilidades de la organización. Es decir, el desempeño de una rutina organizacional va involucrando la integración efectiva de un número de subrutinas y su consecución sin conocimiento consciente —sin la atención requerida de la alta gerencia—

De tal forma que la organización de la rutina de operación de la empresa puede ser vista como un flujo circular de información interna influenciada por mensajes externos. Ya que una rutina, como lo señalan Nelson y Winter (1982), involucra la interacción directa con organizaciones del entorno y la realización de numerosas elecciones que pueden ser contingentes del medio ambiente y de la organización de sí misma, además involucra procesos de deliberación con la alta gerencia. Por lo tanto, los esfuerzos por la solución de problemas en una rutina como objetivo son los que van conduciendo a la innovación⁹. Estos autores señalan que el flujo de información se da al interior de la empresa, sin embargo, consideramos que este flujo de información se da en un marco de redes de relaciones internas y externas, tanto sociales como empresariales que involucra interacciones con los sujetos, por lo que el objetivo no es únicamente la innovación de la empresa sino el establecimiento de redes para establecer alianzas estratégicas entre empresas con la visión de sujetos activos que participan de su realidad como en la participación de los sujetos en densas redes sociales y en la elaboración de estrategias para transformar dicha realidad.

Nelson y Winter (1982) señalan que las rutinas son las características principales que se encuentran en un organismo y determinan su posible comportamiento (determinado por el medio ambiente), además son heredadas pues los organismos se van reproduciendo constantemente y son seleccionables pues ciertas rutinas lo harán mejor

⁸ La interpretación de mensajes es compleja y muy diversa, estos mensajes pueden ser: órdenes escritos u orales o descripciones simples de diversas situaciones: señales, gestos, silbidos, etc.

⁹ Es importante señalar que para estos autores el concepto de empresa está relacionado al ser evolucionista, consideran que aquella empresa que sólo produce un conjunto dado de productos con un conjunto dado de procesos es incapaz de sobrevivir mucho tiempo, por lo que para poder una empresa exitosa en cualquier periodo de tiempo se necesita innovar (Nelson y Winter, 1982).

que otras, y si es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo. Estos autores ven a los sujetos un tanto pasivos en sus acciones ya que se encuentran determinados por las estructuras (medio ambiente) por lo que sus acciones las resuelven por medio de rutinas ya establecidas. ¿Pero qué pasa cuando algo altera la rutina de algo ya establecido? La adaptabilidad y la regularidad en lo que se refiere a la acción de los sujetos se vuelven parte de nuestra discusión, misma que dejamos abierta para una posterior investigación. .

Por lo tanto, las rutinas tienen referencias en las características de la empresa que van desde prácticas (técnicas) bien definidas para producir —procedimientos de contratación, aumento de la producción, etc.— hasta el establecimiento de estrategias sobre la diversificación de la producción e inversión en el exterior. En resumen, lo que nos indica este planteamiento es que dentro de la organización los individuos aprenden a resolver problemas por medio de patrones estables de comportamiento (rutinas) y que la repetición de procedimientos los capacita para reducir la complejidad de las decisiones individuales. Por lo tanto, las rutinas se automatizan y se hacen parcialmente tácitas. Los actos rutinarios se acumulan en conocimientos y habilidades, lo que da como resultado la generación de una memoria organizacional de la empresa.

La clasificación que realizan Nelson y Winter (1982) sobre rutinas son las siguientes:

1. Las rutinas se relacionan con los *procesos de operación estándar* que van delimitando y definiendo cómo y cuánto produce una empresa bajo distintas circunstancias, dado su stock de planta, su equipo y otros factores de producción que no se pueden modificar en el corto plazo. Estas rutinas las llaman estos autores “rutinas de operación” ya que gobiernan el comportamiento en ese lapso de tiempo.
2. Rutinas que establecen modificaciones periódicas del stock del capital de la empresa y que además van determinando el comportamiento de inversión de la empresa, gobiernan su crecimiento o declinación como una función de sus beneficios y tal vez de otras variables. Nelson y Winter (1982) las llama “rutinas de inversión”.
3. Rutinas que se encuentran en el *proceso deliberativo de la empresa*, ya que se refieren a la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas. Este proceso está conformado por el desarrollo de actividades asociadas con la evaluación de las

rutinas y que conducen a su modificación, a un cambio drástico o a su reemplazo —son las rutinas que evalúan y cambian rutinas—. Nelson y Winter (1982) las llaman “rutinas de búsqueda”.

Estos autores nos mencionan que la modificación de las rutinas existentes o por rutinas nuevas se considera procesos de búsqueda, procesos de investigación, de desarrollo y de aprendizaje, por lo que todos estos procesos tendrán la función de beneficiar a la empresa, más no la maximización de la misma pues no se representa a la empresa con la función de la maximización de beneficios, ya que, mencionan Nelson y Winter (1982) las actividades económicas son inciertas y presentan diversos procesos dinámicos. Además, estos autores enfatizan que la racionalidad limitada es un obstáculo para la realización de una “optimización” y limita la consideración de toda la información y de todos los costos que implica determinada acción o decisión.

Nelson y Winter (1982) indican que el funcionamiento de las rutinas de operación incorpora factores motivacionales que incluyen procedimientos para controlar y para resolver conflictos. Y como puede observarse, la importancia de las rutinas en la empresa es tal, que se constituyen en la vía por la que la empresa puede coordinar la actividad económica. Como lo señalan estos autores, son las rutinas las que le permiten a la empresa producir cosas e innovar únicamente.

Por otro lado, Nelson y Winter (1982) en su planteamiento sobre la teoría evolucionista de la empresa consideran que la importancia de la búsqueda de estrategias por parte de las empresas implica un pre-compromiso con un proyecto que incluye procedimientos para alcanzar los recursos de innovación y desarrollo.

Nelson y Winter (1982) diseñan cinco tipos de estrategias de búsqueda:

- a) *Estrategia de Innovación*: consiste en el rompimiento de antiguas rutinas mediante la introducción de pautas totalmente nuevas o mediante la combinación de las rutinas existentes con las nuevas.
- b) *Estrategia de replicación*: la empresa busca imponer rutinas de orden que se tiene sobre el conjunto nuevo de insumos específicos. La rutina ya existente es utilizada para la plantilla nueva.

- c) *Estrategia de contratación*: la empresa trata de subsanar las fallas originadas por alguna situación dada, por lo que surge esta estrategia.
- d) *Estrategia de imitación*: es la aprobación de una rutina exitosa de otra empresa. Nelson y Winter mencionan que tanto en la estrategia de replicación como de imitación los resultados pueden ser exitosos y se pueden obtener “mutaciones” del original.
- e) *Estrategias híbridas*: esta estrategia se encuentra entre las estrategias de replicación y de imitación que se presenta debido a que la tarea de imitar lo que se hace es difícil.

Lo anterior facilita comprender que para la teoría evolucionista el límite de la empresa es su capacidad para sobrevivir en el mercado con la elaboración de estas estrategias antes mencionadas. Tal sobrevivencia de la empresa dependerá, más que del tamaño de la empresa, de su capacidad de innovar y de tomar ventaja económica de la innovación por medio del ajuste de sus rutinas a los cambios del entorno¹⁰. Por lo que la innovación, como señalan Nelson y Winter, altera la forma en que se realizan las cosas en la empresa y sus resultados no son predecibles, pues introducen la incertidumbre en el medio que se desenvuelve la empresa.

La propuesta de Nelson y Winter (1982) se basa en entender, en un nivel tecnológico solamente, a la empresa en su comportamiento y adaptación al medio ambiente a través del cambio tecnológico y la competencia. Algunas críticas sobre las aportaciones de Nelson y Winter (1982), son las de Carroll y Teo (2000), que mencionan que no abordan totalmente los costos y riesgos posteriores al cambio organizacional que genera la innovación en una empresa y subrayan que no existe una consideración adecuada al impacto positivo de las innovaciones técnicas, en tanto que los costos y riesgos que implica la innovación para las empresas en su conjunto son en ocasiones mayores a sus beneficios. Para Carroll y Teo (2000) el problema de Nelson y Winter es que presuponen que el cambio organizacional es necesario y que puede ocurrir sin fricciones y libre de costos. Nuestra crítica se refiere a que Nelson y Winter no consideran al factor de redes de relaciones entre empresarios y empresas como factor importante

¹⁰ Esto nos remite a lo que señala Schumpeter (1979) sobre el proceso de innovación y la describe como el proceso de “destrucción creadora” ya que la innovación es la destrucción ininterrumpida de lo antiguo para crear continuamente elementos nuevos, trayendo como resultado la modificación incesante de la estructura económica.

que influye para la evolución de la empresa. Por lo que respecta al aspecto de la tecnología, en este caso, esta se relaciona con las actividades de solución de problemas únicamente por lo que se deja de lado el involucramiento de otras formas explícitas y tácitas de conocimientos y experiencias incorporados en procedimientos organizacionales dentro de la empresa. De igual manera, dejan de lado todas aquellas posibles articulaciones e influencia de lo social, cultural y lo subjetivo en la evolución de la empresa y en las acciones de los empresarios.

C. Empresas y empresarios en las teorías de la organización.

Las teorías de la organización también nos dicen mucho de las formas de organización de las empresas y de los empresarios. Como hemos dicho, en nuestra investigación el propósito se centra en enfatizar el papel de sujeto activo y en interacción en el que participa con sus acciones en la transformación de la realidad en movimiento. De tal forma que las teorías de la organización también son otro ángulo por el cual podemos estudiar al sujeto empresario, sus acciones y la forma en el que se encuentra incrustado en estructuras organizacionales como las empresas, instituciones o el Estado. Por lo que estas teorías nos permiten explicar la existencia de estructuras de interacción y organización, que más que obedecer a consideraciones de tipo racional, responden a normas y comportamientos institucionalizados.

Los orígenes de dichas teorías nos llevan a las primeras aportaciones sobre la organización de las empresas que sirvieron para controlar y legitimar el proceso laboral dentro de las empresas. Con el surgimiento de la Organización Científica del Trabajo (O.C.T) se delimitaron las formas de organización laboral a la explicación de unidades pequeñas teniendo como objetivo central el control del proceso laboral. Para ello, se trasladaron concepciones y métodos de otras ciencias y esgrimieron continuamente la necesidad de la colaboración entre dirigentes y dirigidos y entre grupos.

Por su parte, la Organización Científica del Trabajo incidió fundamentalmente en las formas de organización laboral por medio de tres mecanismos: 1) "one best way" (un modo mejor de hacer las cosas) que llevó a la descomposición del trabajo en tareas precisas y cronometradas, 2) la separación de las funciones de gestión y ejecución y 3) el énfasis ideológico en el "bienestar" de los trabajadores y la sociedad. En este mismo sentido, Henry Ford por un lado y Fayol por el otro, agregaron elementos que tendían al control de las labores y de los trabajadores. Por lo que en estas formas de organización

laboral están visibles las relaciones de poder que se ejecutaban en la forma de llevar la organización de la empresa, la ejecución del trabajo y la producción. Simultáneo a esta forma de organización laboral, propuesta por Ford y Farol, se comienza a conformar un conjunto heterogéneo de autores que promueven la creación de la psicología industrial. Con el fin de empezar con una etapa de análisis sobre el significativo papel que tienen los grupos de trabajadores dentro de las organizaciones se destacan los efectos — más visibles— de la dominación y control del proceso industrial. Es decir, tenemos que dentro de las primeras teorías de la organización el papel del sujeto es invisible ya que es la herramienta que tendrá que cumplir un número repetido de movimientos para la ejecución del trabajo originando un tipo de organización de dominación-control por parte de las industrias.

Posterior a las concepciones antes señaladas poseen un enfoque racional-productivista, la teoría de la organización en su concepción de desarrollo en las instituciones, y surge el rápido desarrollo que marca cada vez intensamente la racionalidad, efectividad y eficiencia en las organizaciones. Por lo que aquí entra en juego el análisis organizacional y las nuevas explicaciones en torno a los procesos y estructuras de las instituciones organizacionales. Esto se debió a la utilización que se hizo del funcionalismo estadounidense (principalmente con Parsons) que partía de lo legal-racional y la caracterización de los cuadros administrativos y la burocracia. Igualmente se logra ajustar las teorías de la organización a partir de la compleja estructuración macrosocial sustentada en el estructural-funcionalismo como el paradigma dominante de la teoría de la organización. Asimismo, la influencia del estructural-funcionalismo en dichas teorías concibió a la organización como un sistema social que procesa insumos para la producción de resultados que son necesarios para ampliar el sistema social. Sin embargo, desde la óptica del estructural-funcionalismo, podemos decir que los estudios sobre las formas organizacionales marcaron la pauta para analizarlos de forma positivista ya que se asumía que el comportamiento de la organización se inscribía casi exclusivamente en una racionalidad económica que no tomaba en cuenta a los sujetos como parte de la organización y en donde no se generaba un ambiente adecuado entre los directivos y los trabajadores (Barba, 1997). Sin embargo, esta corriente (estructural-funcionalismo) cuando entró en crisis permitió una mayor presencia de paradigmas interpretativos en un proceso de diversificación y fragmentación en la teoría de la organización. Estos énfasis estuvieron encaminados hacia poder captar los procesos simbólicos y los esquemas culturales compartidos por los grupos sociales que interactúan

al interior de las organizaciones, lo que privilegia la concepción de las organizaciones como entidades construidas socialmente donde el sujeto es importante dentro de la estructura organizacional. En este sentido, el funcionalismo fue criticado por algunos autores dedicados a analizar los procesos de cambio en las organizaciones pues para ellos el funcionalismo era una teoría estática que no se adaptaba a las necesidades del análisis de organizaciones en espacios sociales por ser dinámicos y más complejos. Para Hassard (1993), el surgimiento a alternativas teóricas como la teoría de sistemas sociales es atribuido al fracaso del funcionalismo para hacerle frente a las condiciones sociales que se encuentran en constante movimiento dentro de la realidad. Por lo que el funcionalismo ha sido criticado por su incapacidad de dar cuenta del cambio y el conflicto en las organizaciones.

D. Weber y la burocracia.

Otro de los principales teóricos que contribuyó sobre el tipo ideal de organización, fue Max Weber (1994), quien consideró a la burocracia como el tipo ideal de organización, delimitada por una estructura de dominación legal ejercida por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones, tanto del Estado como del sector privado. La organización burocrática representaba una estructura administrativa y de personal de una organización. Para Weber (1977), la burocracia, como aquella forma de organización, es eficiente por excelencia. Por lo tanto, es la organización la que llama a resolver de manera racional y eficiente los problemas de las instituciones y, por extensión, de las empresas. Señala Weber (1977) que la organización burocrática fue diseñada para funcionar con exactitud y así lograr los fines para los cuales fue creada. Pero para conseguir esta eficiencia planeada el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas, cita lo siguiente:

- a) Que las organizaciones no son sistemas cerrados sino semiabiertos.
- b) Que las organizaciones se mueven en ambientes altamente dinámicos, inciertos y riesgosos. En ambientes así, el papel de la administración es medir, evaluar y prever los riesgos y las incertidumbres.
- c) Que las organizaciones deben prever los cambios, adaptarse a ellos y, mejor aún, crear las condiciones dentro de las cuales la empresa podría desenvolverse en el futuro.
- d) Que la administración de empresas debe ser, en consecuencia, proactiva y no "reactiva".

- e) Que la organización informal existe, lo queramos o no, y que el papel de los administradores es identificarla y aprovecharla estratégicamente en el marco de la racionalidad administrativa: la adecuación a los fines.
- f) Que la ética al trabajo no es una realidad completa y acabada, pero que sí debe, en cambio, construirse mediante la formación de actitudes y la creación de una cultura organizacional que la favorezca y la haga suya.
- g) Que la finalidad última de una organización está dada por su misión, y que ésta ha sido diseñada a partir de las necesidades del cliente, quien finalmente "conduce" a la empresa. Por lo tanto, la nueva racionalidad de la organización es una adecuación de los medios al cliente.

.Weber (1947) intenta demostrar que la organización burocrática es una respuesta racional a las complejidades que se presentan en el accionar diario de las empresas. Más puntualmente: trata de mostrar cómo la organización burocrática logra superar los límites que tienen los sujetos para la toma de decisiones u otras formas alternativas de organización como puede ser la especialización, la división del trabajo, entre otras. Sin embargo, Weber (1977) percibe a la burocracia como un sistema adaptativo para hacer uso de habilidades especializadas y pasa por alto algunos aspectos relacionados con el carácter participativo y activo de los sujetos en relación a las formas de la organización.

Es interesante destacar que cuando nos alejamos de los planteamientos de Weber (1977) encontramos otros estudios más recientes que prestan atención a las "consecuencias no-anticipadas" de los miembros organizacionales, es decir, este tipo de organizaciones presentan sujetos pasivos y determinados ante las estructuras organizacionales. Tal es el caso de los autores como Merton (1936), Philip Selznick (1949) y Gouldner (1954; 1957), quienes hacen mención a muchas de las consecuencias disfuncionales de la organización burocrática. Estas propuestas sugieren que el hecho de operar bajo un modelo "mecanicista" puede llegar incluso a perpetuar en mayor medida el modelo "mecanicista burocrático". Estos estudios se enfocan en ciertos aspectos como la forma en que estas organizaciones controlan el comportamiento individual. Y al parecer, estos procedimientos organizacionales burocráticos tienen consecuencias positivas para los líderes, pero al mismo tiempo surgen otras disfunciones para la organización.

Por ejemplo, Merton (1940) presta atención a las disfunciones en el aprendizaje organizacional. Por lo que sugiere que los participantes en las organizaciones aprenden

respuestas a situaciones similares que, bajo otras condiciones, resultan inapropiadas para la organización. Una variable independiente y de suma importancia para Merton es la "mayor demanda de control" que exigen los que están a cargo de la organización, lo que a su vez impacta una mayor confiabilidad del comportamiento y "responsabilidad" de los sujetos. Dicha demanda se pone en marcha dentro de las empresas a través de procedimientos estandarizados que, a su vez, impactan negativamente en las instituciones (Merton, 1940). Entre estos aspectos negativos a los que Merton hace mención encontramos la reducción en la cantidad de relaciones personalizadas, la interiorización de reglas y normas en contra de los objetivos organizacionales y una simplificación para la toma de decisiones, lo que a su vez impacta negativamente en la búsqueda de soluciones alternativas. Merton incluye una serie de ejemplos de consecuencias disfuncionales en las relaciones con los clientes (las que han sido notorias en organizaciones "de servicio") así como deficiencias relacionales entre los sujetos (Merton, 1940)

Selznick (1949) se diferencia de Merton (quien elige la variable de mayor control) y presta atención a la delegación de autoridad en las empresas. Selznick (1949) menciona que esta delegación de autoridad tiene una multitud de consecuencias, entre ellas, la de hacer necesario más y mejor entrenamiento en competencias especializadas para los integrantes de las organizaciones. Estas competencias especializadas tenderían a disminuir la diferencia entre los objetivos organizacionales y los logros personales, lo cual fortalecería más la delegación de autoridad. Al mismo tiempo, la delegación de autoridad resulta en una mayor departamentalización y en un aumento de la "ramificación de intereses" entre las distintas unidades de la empresa. A su vez, señala Selznick, el entrenamiento conlleva a una mayor competencia lo que ocasiona mayores gastos en "cambios de personal" y esto lleva a una mayor diferenciación en el personal. De esta forma, la ramificación de intereses aumenta el conflicto entre las distintas unidades organizacionales, lo que hace aún mayor la diferencia entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de carrera de los participantes organizacionales. Todo esto hace que se establezca dentro de las partes de la empresa a desarrollar ideologías para cada una de sus partes organizacionales, lo que origina desigualdades y conflictos entre los sujetos dentro la organización (Selznick, 1949).

El modelo de Gouldner (1954) se asemeja en alguna medida al de Merton y Selznick. Gouldner está interesado en el impacto de las normas y reglas burocráticas

sobre el funcionamiento organizacional e intenta demostrar cómo una técnica de control diseñada para mantener el equilibrio en una parte de la empresa altera el equilibrio del sistema en su conjunto. Gouldner sugiere que la creación de reglas y normas en el trabajo dan "pistas" de acción a los participantes organizacionales que se apartan de los objetivos de la empresa. Los miembros organizacionales aprenden lo que es el mínimo aceptable comportamiento. Este elemento "mínimo aceptable" es considerado como un fracaso por los líderes de las organizaciones, lo que a su vez conlleva una "supervisión más estrecha" que aumenta el grado de tensión dentro del grupo de trabajo y altera finalmente el equilibrio original que se esperaba conseguir a través de la implementación de reglas y normas (Gouldner, 1954). Como podemos ver, Merton, Selznick y Gouldner exhiben las consecuencias disfuncionales para las organizaciones que adoptan un tipo de organización burocrático, lo que da como resultado sujetos pasivos y determinados por las estructuras organizacionales.

Las concepciones de Simon también son importantes, ya que este autor abandonó el estudio de la organización a nivel macrosocial para centrarse en su estructura y propiedades internas. Por lo que explica el proceso de la toma de decisiones como categoría que explica el comportamiento humano en las organizaciones. El proceso de toma de decisiones tendrá como pauta una racionalidad limitada. Este importante concepto le permite a Simon intentar circunscribir la incertidumbre —que siempre existe en mayor o menor grado— por la búsqueda de la información que llevará a tomar una decisión satisfactoria. De este modo, Simon distingue tres tipos de participantes que influyen en las tomas de decisión: los empresarios, los trabajadores y los clientes, cada uno con sus propias motivaciones se puede incorporar a la actividad organizacional y lograr con esto un equilibrio en la organización. Con esto, Simon menciona que el equilibrio se genera y logra al satisfacer los diversos intereses de los sujetos a través de los incentivos como los salarios, participación, entre otros. Todo ello cuestiona los fines organizacionales y se restringe a analizar los medios más adecuados para alcanzarlos. Posteriormente, los autores Smithburg y Thompson trabajan en la teoría del equilibrio, con el fin de incorporar los problemas de poder y conflicto en las organizaciones. Para estos autores el proceso de determinación de los objetivos organizacionales tiene tres etapas: negociación (en el cual se lucha por los pagos colaterales), organización interna de control y adaptación a la experiencia, lo que ocasiona una "laxitud organizativa", es decir, contempla a las organizaciones como "coaliciones integradas de forma pasiva".

En este sentido, el término “burocracia”, tal como lo desarrolló Weber (1977), corresponde al sentido de formalismo y eficiencia. Lo que podemos decir es que el modelo burocrático posee ciertas características estructurales y de normas que se utilizan en organizaciones muy complejas o no. El concepto de burocracia que se usará de aquí en adelante en esta investigación no tendrá la connotación de tipo ideal, más bien permitirá referirnos a ciertas características de la práctica y diseño organizacional en la empresa.

E. Burocracia, poder y cultura desde las teorías de la organización.

Michel Crozier y Erhard Friedberg centran su trabajo en el análisis de las relaciones de poder en las organizaciones, aspectos descuidados por otras posiciones, lo cual es de importancia, ya que podemos ver cómo analizan a la organización como un sistema de acción concretada de una estructura y orientada hacia la solución de problemas específicos en un ambiente de incertidumbre. Estos autores mencionan que se utilizan dos modos de razonamiento en las organizaciones: 1) el estratégico: que parte del sujeto para llegar al sistema organizacional; y 2) el sistémico: que parte del sistema organizacional para llegar al sujeto. La integración de ambos se lleva a cabo por la teoría de juegos en la cual se da por supuesta una cierta libertad de sus miembros condicionada por los marcos organizativos. Crozier y Friedberg presentan una diferencia significativa en la forma de conceptualizar a las organizaciones con otro tipo de propuestas al afirmar que la racionalidad del actor no es una “racionalidad con respecto a fines”, sino en cuanto a la oportunidad de obtener recursos disponibles para acrecentar su libertad por sobre la de los demás actores. Esta concepción nos remite a pensar que la concepción del sujeto para estos autores es de costo/beneficio en la búsqueda de la máxima ganancia dentro del actuar de las organizaciones. Por ello se centran en la búsqueda de las relaciones de poder en las organizaciones y en la posibilidad de controlar —en determinado momento y en cierto grado— la incertidumbre siempre presente, por lo que se convierte en fuente de relaciones de poder. Señalan estos autores que son cuatro las áreas de incertidumbre que pueden ser utilizadas para minimizarlas dentro de las organizaciones: 1) una habilidad y especialización; 2) relación de la organización con sus diversos contextos; 3) control de la comunicación e información; y 4) la existencia de reglas organizativas generales que los sujetos adaptan.

Crozier menciona que durante muchos años la organización de tipo burocrática operaba como si existiera dentro de un contexto estable con reglas y normas que no se modifican mayormente, cuyos conflictos pueden llegar a ser ocultados. Pero lo único que hacen estos ocultamientos de conflictos es presagiar una explosión y por consiguiente, las crisis son vistas como elementos necesarios que permiten potenciar y hacer emerger la transformación organizacional (Crozier, 1964). En esos momentos de crisis aparecen figuras que comienzan a reemplazar informalmente las reglas y normas establecidas en la medida que las fuerzas a favor del cambio empiezan a tener un mayor peso relativo. Es así que Crozier considera la existencia de una figura denominada “reformador autoritario” que sobresale más allá de las rutinas, reglas y normas durante ese momento de crisis para lograr un nuevo arreglo y cambio organizacional (Crozier, 1964).

Un punto que Crozier sugiere se tome en cuenta es aquel que está involucrado de alguna manera en el cambio y desarrollo organizacional –sustentado en los juegos de poder que existen en las entidades orgaizacionales burocráticas–, es decir, los “juegos de poder” que frenan el desarrollo de la organización (Crozier, 1964; 1976). Estos “juegos de poder”, como los denomina Crozier se basan en un conjunto de juegos ensamblados que guardan preponderancia por encima del “diseño organizacional” que los directores tienen en su mente. A través del juego se canalizan relaciones de poder dentro de la organización,. En estos juegos de poder existe una multitud de coaliciones tanto formales como informales entre superiores, subordinados, contratados, tercerizados, clientes, proveedores, profesionales, expertos, consultores, entre otros, que llegan a conformar lo que Crozier llama el “modelo estratégico de la empresa”.

En un estudio de caso realizado en una industria tabacalera Crozier sustentó la posición mencionada ya que el personal de mantenimiento estaba en condiciones —y así lo hizo— de parar totalmente la fábrica lo que volvió a la empresa dependiente del ejercicio de la pequeña dotación de empleados. El personal de mantenimiento tenía un conocimiento sumamente puntual respecto a “cómo hacer andar las máquinas” que no era enseñado ni compartido con otras personas de la empresa y entonces, a discreción, regulaba la marcha de las máquinas hasta el punto de paralizarlas totalmente. Por lo que existe una manera, como lo señala Crozier, de reducir la incertidumbre y es a través de normas, reglas y procedimientos, centrándose en que se encuentra “democráticamente distribuido en toda la organización” lo cual abarca tanto a superiores como a subordinados, éstos últimos las rechazan porque reducen su grado de discrecionalidad,

pero por otro lado las fomentan ya que también reducen el nivel de discreción de sus superiores (Crozier, 1976).

Crozier enfatiza que todos los que participan en este modelo estratégico lo hacen hasta cierto punto pues todos tienen “su límite”. Todos ellos se distribuyen el poder pero son conscientes porque sobre todo “la organización” debe seguir existiendo. Las luchas en los “juegos de poder” se refieren a distintas posiciones que adoptan los participantes organizacionales¹¹.

Desde las teorías de la organización resulta importante considerar ciertos factores que influyen en las organizaciones y en su conducta como lo cultural. Por lo que el estudiar a la cultura en las organizaciones y en los sujetos posibilita la oportunidad de modificar la conceptualización de las organizaciones, en donde influyen para su organización aspectos estructurales, culturales y subjetivos que transforman sus estructuras y teniendo la posibilidad de crear una cultura propia así como nuevas formas organizacionales (Barba, 1997). El análisis la cultura se ha dirigido la atención a los procesos de significación simbólicos de aspectos considerados racionales de la vida cotidiana de las organizaciones. Así, la cultura es entendida de manera normativa, como formas de normas, comportamientos, valores, tradiciones, emociones, Asimismo, la perspectiva cultural apunta a reconsiderar las relaciones de la organización en relación con su medio que la rodea.

El estudiar las formas organizativas en organizaciones específicas como es la (empresa), nos muestra la importancia en el acoplamiento entre teorías de la organización y teorías como configuración de redes de las que nos permite establecer los nodos de participación, intercambio, colaboración entre los sujetos y sus empresas. Las formas de organización dentro del esquema de redes permite la socialización de prácticas y acciones de los sujetos en las que influyen aspectos sociales, subjetivos y culturales así como la convergencia de alianzas estratégicas entre empresas y empresarios y como consecuencia, tomas de decisiones efectivas para el mantenimiento de las empresas en el mercado.

¹¹ Ver material adicional en el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”; The Organization Development Institute International, 2005.

En resumen, planteamos que los empresarios son sujetos activos incrustados en densas redes sociales y empresariales en las que participan, interactúan e intercambian tanto recursos materiales (económicos, tecnológicos y demás) como inmateriales (afecto, valores culturales, aspectos subjetivos) de los que hacen uso en su vida cotidiana. Además, las redes sociales que establecen estos empresarios son elementos que nos hablan y nos explican la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales.

F. Perspectivas sociológicas de empresarios y empresas.

Existen varias perspectivas de las que se puede estudiar a los empresarios y sus redes en relación con el Estado, la familia, lo regional, entre otros, de los cuales nos dan cuenta de las propias dinámicas de acción de los empresarios, además de ser un sujeto relacionado a lo económico. Es decir, se trata de analizar desde distintas perspectivas que articulan de diversas maneras la teoría, el método y la técnica en el acercamiento de la realidad empresarial y el papel que dan al sujeto en su constitución (activo o pasivo). En este sentido, Hernández (2004) menciona que los análisis de los empresarios se pueden catalogar por perspectivas, por objeto de estudio, por la disciplina que los estudia y por lo teórico-metodológico. De tal manera que se pueden ubicar algunas vertientes de estudios: aquellas en las que la acción de los empresarios depende de las estructuras y son determinados por las mismas en sus acciones; en otras corrientes son concebidos como empresarios racionales en búsqueda de la máxima ganancia. Otros estudios los analizan por el rol o estatus (institucionalizado) que cumplen en la sociedad y en el cual su conducta está normada, por lo tanto, poco pueden intervenir en la transformación de su propia realidad. La mayoría de estos estudios sobre empresarios están regidos por la lógica positivista donde se trabaja con datos duros, estadísticos en el que este dato no es reconstruido para la situación específica, sino que se supone ya dado y que además, toda acción conduce a la comprobación o verificación de hipótesis. Por lo que no negamos estas aportaciones por estas corrientes, sino que para nuestro caso las encontramos limitadas y restringidas para dar cuenta de la constitución de los empresarios, quienes se encuentran en constante interacción, intercambio e incrustados en densas redes sociales y empresariales. Existe además la influencia de aspectos culturales y subjetivos por parte de estos sujetos que dan sentido a su realidad. De lo que se trata es de complementar con otras corrientes y otros estudios –desde el Estado, la familia y lo regional –los análisis de los empresarios, ya que para nosotros resulta enriquecedor porque podemos analizar

los espacios de posibilidades de acción e interacción en los cuales los empresarios se mueven y en los cuales entretejen redes.

Por lo tanto, mostramos de manera muy general algunas de las principales perspectivas que estudian a los empresarios y sus redes:

G. Perspectivas sobre empresario y Estado.

Esta perspectiva considera a los empresarios como sujetos políticos, son analizados por los establecimientos de sus relaciones con el Estado y organizaciones con partidos políticos. Su forma de relacionarse con el Estado se da en ocasiones por medio de las cámaras de las cuales forman parte o representan o bien a través de lazos de amistad, familiar o compadrazgo. Para los empresarios el Estado representa el poder político y económico, por lo que buscan establecer relaciones con él. La forma de vincularse con el gobierno se da en ocasiones por dos vías: la primera en la que se pueden manifestar su apoyo a favor de un candidato por medio de desplegados en periódicos, esto dependerá de la cercanía que se tenga con los candidatos; y la segunda vía es sumarse al gobierno por medio de puestos políticos. La recompensa para estos empresarios que se unen al Estado es poder pertenecer al grupo del presidente, gobernador o presidente municipal, lo que implica a su vez verse favorecido en sus empresas ya que le permite vincularse con otras empresas y empresarios. En este sentido la manera de estudiar a los empresarios en relación con el Estado consiste en hacer cronologías de sucesos políticos y económicos enlazándolos con acciones empresariales (Hernández, 2004). Las unidades de estudio para estas perspectivas son las declaraciones de dirigentes de las organizaciones empresariales; las fuentes de información son las declaraciones en los medios impresos y electrónicos.

Asimismo los estudios sobre el Estado y los empresarios parten de analizar la relación entre empresarios y el Estado como relaciones de poder (Hernández, 2004). En donde la existencia de grandes escenarios políticos y económicos es el telón de fondo que explica y comprende las acciones empresariales. Los cambios políticos federales, estatales y municipales y el establecimiento de nuevos planes de desarrollo económico o de nuevas políticas públicas que afecten o beneficien a los empresarios se vuelven los factores explicativos que permiten establecer la cronología de estos trabajos. Los resultados que podemos encontrar con estas aportaciones es la caracterización del

empresario y tipificación de la acción empresarial como el resultado de la forma en que el Estado organiza y norma la relación con base en sus proyectos y planes políticos de los cuales pueden llevarlos a negociaciones o la aceptación de los mismos (Hernández, 2004). Por lo tanto, al limitar el estudio del empresario sólo como un sujeto político en relación con el Estado y en donde sus acciones de éstos están en función de la coyuntura política, se difumina la mirada hacia el empresario como aquel sujeto que se encuentra incrustado en diversas redes sociales y empresariales, y en donde para nosotros lo político sólo es una parte de su constitución como sujeto social.

Ledesma y Puga (2007) han propuesto que para los estudios sobre empresarios es necesario introducir el concepto de gobernanza (*governance*) y el concepto de redes ya que nos podrían brindar nuevas alternativas analíticas sobre los empresarios y el Estado. Este concepto de gobernanza posee varios significados y usos. Pero para estos fines analíticos interesa rescatar la concepción que alude a diversos modos de tomar decisiones y la posibilidad de abordar los problemas de carácter colectivo con la participación de diversos sujetos, es decir se puede lograr la identificación de ciertas actividades que consiguen coordinar y ciertos conflictos que alcanzan ordenarse. Desde esta perspectiva de gobernanza es posible remitirse a las teorías y formas de organización y coordinación que los sujetos realizan para sus acciones. Schmitter y Lehbruch (1992) mencionan que en estos sujetos existe un asociacionismo o gobierno de intereses extendidos por relaciones en una línea de continuidad entre lo económico y lo político.

Hollingsworth y Boyer (1997) distinguen seis modos de gobernanza económica por los cuales los empresarios se logran coordinar por medio de: el mercado, las redes, las comunidades, las asociaciones, las jerarquías y el Estado, de las cuales cada una de estas no solamente poseen una estructura organizacional, reglas de intercambio y sistemas de obligación, sino también presentan limitaciones en cuanto a su eficiencia, generación de bienes y equidad. Asimismo, Messner (1999) menciona que dentro de la gobernanza existe la coordinación descentralizada (con asociación al mercado), en relación a una jerarquía (asociación con el Estado) y las relaciones en forma de redes que rigen a la gobernanza hacia formas de negociación y cooperación con respecto a formas de organización en redes. Lo que se propone con el concepto de gobernanza, para nuestro interés, es que el establecimiento de redes sociales que el empresario realiza, la toma de decisiones y sus estrategias son los posibles espacios de acción de los que se

puede observar a estos sujetos desde varios ángulos como la política, lo social y por supuesto desde lo económico, así como sus acciones pueden ser vistas desde lo local, regional y nacional con relación a un tipo de política o campo específico de análisis. Por lo que la aplicación de este concepto de gobernanza obedece al interés de las relaciones entre entidades sociales (individuales o colectivas) y supone una pluralidad de mecanismos de coordinación que en general pueden coexistir o complementarse. Desde esta perspectiva de la gobernanza, las redes son vistas como aquellos mecanismos de integración, coordinación y estructuración de conflictos como lo señalan las autoras Ledesma y Puga (2007). A través del enfoque de redes se puede distinguir de las formas corporativistas (que resalta la relación únicamente entre gobierno y empresarios) que dieron lugar a las grandes asociaciones sectoriales, de las formas de cooperación entre sujetos e instituciones de los cuales se distingue la confianza, cooperación, reciprocidad, solidaridad, intercambios e interacción y la creación de densas redes de relaciones personales. De tal manera que el enfoque de redes nos permite captar las relaciones de distintos espacios de acción de estos sujetos, la coordinación e interacción entre los diferentes tipos de sujetos individuales y colectivos, así como las formas de asociaciones empresariales con organizaciones civiles, partidos políticos, sociales y empresariales (Ledesma y Puga, 2007). Millán (1998) menciona que el empresario es un sujeto social capaz de realizar acciones colectivas ya que se tiene la posibilidad de articular los niveles económicos (grupos empresariales), políticos e ideológicos que servirían para la estructuración de los sujetos empresariales. Ver al empresario como sujeto político, dice Millán, se expresaría en su voluntad política desde tres aspectos: administrativa, partidista y cívica y generando con esto tres niveles de acción: como gestor (en lo económico), como actor político (partidismo) y como agente social en la creación de una ideología de clase.

Ledesma y Puga (2007) señalan que los estudios de los empresarios dentro de la política nos brindan la oportunidad de verlos desde lo público, entre los sistemas burocráticos y las organizaciones civiles. Por lo que los empresarios y sus redes en lo político se vuelven públicas dentro del desarrollo de una pluralidad de mecanismos de coordinación y negociación entre los sujetos e instituciones, en donde se cruza la complejidad de los territorios, la cultura, las instituciones y se vinculan sujetos de diferentes espacios institucionales. Sin perder de vista que el sujeto empresarial está inmerso en redes sociales (familia, empresas, amistad) donde lo político sólo viene a ser una parte de su estructura como sujeto. La política para nosotros es sólo un elemento

más que se entrecruza en las redes sociales. Lo pertinente aquí es ver al empresario en su totalidad de relaciones y en continua interacción, sino se corre el riesgo de parcializar al sujeto y a sus acciones.

H. Perspectiva empresario y familia.

En cuanto al estudio de los empresarios en relación a la familia se han hecho varias aportaciones desde la historia que han analizado a la familia haciendo cronologías de las incursiones en lo económico de los empresarios. La familia en estos estudios históricos aparece como la categoría analítica desde la cual se parte para explicar el éxito o fracaso de los empresarios. Hernández (2006) señala que han existido dos enfoques teóricos para los estudios de familias: el que ve a la familia como el factor que permite movilizar calidades y cantidades para el beneficio de la familia y la que privilegia la estructura generacional. Estos estudios se centran únicamente en las redes familiares y de parentesco que explican la forma de cómo se consolidaron las fortunas y aseguraron el éxito empresarial. Adler y Pérez (1993) realizaron un estudio sobre una familia de élite mexicana y concluyen que tanto el sistema económico (y sus relaciones de producción) como el político se hallan determinados por el sistema de parentesco pues la cultura también influye las relaciones familiares y empresariales. Señala Hernández (2004) que ver a la familia únicamente como recurso sin tomar en cuenta su cultura es caer en un determinismo estructural familiar, ya que analizar al empresario en relación con la familia y su cultura nos permite ver su constitución como sujeto social en interacción.

La utilización de cronologías, relatos, descripciones, secuencias de hechos entre otros son utilizados en estos estudios sobre las familias que enriquecen los resultados de éstos. El discurso (verbal, textual) conlleva a una serie de significados, por lo que su reinterpretación (doble hermenéutica) implica construir un sentido generado a partir del discurso, es decir, alimenta el descubrir con quién o quiénes estaba interactuando el actuante y qué prácticas se efectuaron a partir de las relaciones que establecen con los otros sujetos. Menciona Hernández (2004) que el estudio de la familia viene a ser otro de los ejes que posee un significado compartido para los empresarios, pues es vista como el motor que regula el ascenso empresarial y el éxito. Para algunos empresarios el éxito tiene sentido en razón de la familia y no en los demás empresarios. Para algunos de ellos lo importante no es que se diga que poseen una empresa exitosa para lograr un estatus empresarial exitoso, sino que la empresa es el medio para dar a la familia la seguridad y

comodidades que ellos no tuvieron (Hernández, 2004). En algunos estudios no existe la idea de analizar y explicar la acción empresarial como resultado de la interacción de los sujetos con las estructuras, posición que consideramos importante para el análisis de los empresarios como sujeto social, en donde la familia y el Estado son también categorías de análisis que nos brindan la comprensión y explicación de ciertas acciones empresariales de estos sujetos.

Para nuestra investigación es importante mirar al sujeto en interacción con la familia y con sus redes de parentesco que nos explican la forma en que el sujeto se constituye en lo familiar y en el parentesco. Las redes de parentesco para nosotros contienen un conjunto de relaciones amplias en un grupo extenso de sujetos vinculados por un reconocimiento mutuo de parentesco. En estas redes, claro está, se dan los espacios de interacción, solidaridad, reciprocidad y cooperación que originan la cohesión de la red. Estas redes están compuestas por las relaciones que incluyen: a) la familia nuclear que son los padres, hijos y hermanos; b) la familia nuclear ampliada son los tíos, primos, sobrinos, abuelos, nietos; c) familia extendida son los tíos y primos segundos, tíos abuelos, bisabuelos y bisnietos; y d) la familia política que son los cuñados y suegros.

Con este tipo de redes los empresarios encuentran un soporte material (préstamos, cooperación) e inmaterial (sentimientos, tradiciones, creencias, experiencias, etc.) de las cuales pueden generar alianzas estratégicas entre sus miembros para así lograr el éxito empresarial o mantenerse dentro del mercado.

I. Perspectivas sobre empresario y región como mediación.

La región también es otro factor que incluimos para nuestra investigación sobre empresas y empresarios y sus redes. La región ofrece ciertas particularidades que permiten entender y explicar el contexto local en el cual se desarrollan los empresarios. Hernández (2006) señala que existen numerosos estudios en México sobre la relación empresarios-región-familia de los cuales estos estudios se centran por lo general en los procesos históricos de empresarios exitosos. Se analiza también a las familias y se hacen cronologías de la vida económica de los empresarios.

Algunos autores como Cardoso (1976) hablan de la importancia de los estudios regionales desde de la historia y señalan a un empresario exitoso, analizan a sus familias

y hacen una cronología de sus incursiones en la vida económica. Sin embargo, este tipo de estudios no hacen referencia al funcionamiento de las empresas y los trabajadores no existen en estas cronologías. Sólo existe el empresario exitoso con su historia propia y las economías regionales. Hernández (2004) menciona que la familia en estos análisis no es vista al interno, sino como un recurso que permite consolidar y generar lazos económicos o políticos.

Sin embargo, existen excepciones en la forma de integración entre empresarios y región por lo que el trabajo de Cerutti (1997) es uno de estos, ya que nos explica por qué una región al norte del país (Monterrey) logra un desarrollo industrial parecido al de los grandes países industriales, y toma además otras variables de influencia como los de la familia, la política y lo empresarial que explican el éxito de algunos grupos empresariales. Para nosotros también es de suma importancia poder integrar a la región como categoría analítica de explicación de las diferentes dinámicas de acciones de los empresarios. También el estudio que realizó Zaragoza (1988) en el que logra amalgamar la constitución de las élites empresariales hacia un análisis más amplio y desmenuza la forma en cómo los empresarios lograron convertirse en élite hegemónica. Dentro de este estudio podemos encontrar que se le otorga gran peso a las relaciones con el Estado, las relaciones entre empresarios y trabajadores así como la importancia de la cultura todos como los elementos que consiguen explicar la constitución de la élite empresarial. De tal forma que para esta investigación también es de suma importancia lograr entrever los aspectos antes mencionados que nos ayuden a analizar a los empresarios como sujetos sociales y estudiarlos a través de sus acciones considerando que se estructuran dentro de la actividad empresarial diaria y en interacción con el mundo que la conforma, con lo cual transforman y reestructuran las diferentes relaciones que constituyen su estructura. Para finalizar este apartado diremos que también las redes sociales y empresariales son los elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales.

Capítulo II

Estrategia metodológica

1. Supuestos metodológicos.

Como se ha dicho en el capítulo anterior partimos del siguiente argumento: el sujeto económico y productivo (empresario) no es un sujeto aislado de sus acciones, sino un sujeto empresario social¹² inmerso en denso tejido de redes sociales¹³ (familia, amigos, compadrazgo) que le permiten dar sentido a su realidad económica, productiva y cotidiana. Las acciones económicas y productivas de los sujetos sociales no se toman únicamente a partir de una racionalidad instrumental, sino que ante y/o por presiones estructurales (mercado, competencia, costos/precios, tecnología, etc.), estas pasan por procesos que se encuentran mediadas por la subjetividad, la cultura, el poder, lo étnico, lo religioso, lo político así como lo social ya que todos esos factores influyen en la toma de decisiones y la implementación de estrategias empresariales que permiten lograr el éxito en sus empresas. Por ello, en esta investigación nos proponemos identificar, describir y explicar al conjunto redes de negocios y de familia que median en las decisiones económicas y productivas.

Asimismo, recordemos que nuestros supuestos teóricos de los que partimos son:

Primero, los sujetos empresariales no se encuentran aislados en sus acciones económicas, sino que están inmersos en una compleja trama de interacciones sociales que son fundamentales para el desarrollo de la actividad empresarial. Las redes sociales en las cuales se encuentra *embebido* el empresario se manifiestan en sus relaciones —de comunicación, afecto, negociación, alianzas, contractuales, entre otros— con otros sujetos y se materializan en forma de capital financiero, informativo, tecnológico y organizacional. De igual manera se origina un intercambio de emociones, respaldo moral, cooperación, solidaridad o por el contrario, competitividad, envidia, odio, resentimientos y/o frustraciones en el ámbito empresarial expresados en determinados momentos de la vida empresarial. Por ello es que planteamos que el capital relacional del empresario puede formar parte de la elaboración de estrategias que pueden resultar exitosas en la

¹² Véase a Hernández Romo (2003)

¹³ Véase Granovetter (1985)

implantación de modelos productivos, comerciales o distributivos. Por lo anterior nos distanciamos de la perspectiva de actor racional que privilegia la visión de un actor aislado en sus prácticas con acciones racionales de máximo beneficio supeditadas a la razón, utilidad y eficiencia en la que los actos de los individuos se ligan al resultado puramente científico (existencia de un dominio de la racionalidad instrumental). En el modelo de elección racional se concibe al sujeto como si tuviera información absoluta de todo el contexto que le rodea (planes de acción). Es decir, el papel del sujeto subyace del supuesto del hombre racional con capacidad del cálculo absoluto o casi absoluto. Y por ende, los sujetos siempre tendrán la capacidad de prever todos los resultados posibles en el futuro y de poder calcular racionalmente las consecuencias de sus acciones. Como resultado, estos sujetos toman decisiones con base en los costos/beneficios que obtendrán ante diferentes cursos de acción posibles calculados racionalmente. Por lo tanto, esta racionalidad económica exige que los individuos razonen del futuro hacia el presente.

Nuestro segundo supuesto proviene de Granovetter y de la sociología económica. Ambas posturas aducen que la actividad productiva del empresario y los comportamientos que se derivan de ella no son puramente económicos, sino incrustados o *embebidos* en una estructura de red más amplia y compleja. Desde de esta perspectiva consideramos — al igual que Granovetter— que la mayor parte de las transacciones económicas se desarrollan dentro un contexto de redes que involucran un continuo entramado de interacciones. De este modo, hacemos énfasis en que el sujeto social empresario participa, a través de la configuración de redes de negocios y de familia, en un entramado dinámico que influye en la implementación de estrategias en la empresa. Por ello, en esta investigación nos proponemos explicar qué es lo que se configura dentro de estas redes y qué aspectos median su constitución, por ejemplo: la subjetividad, la cultura, lo étnico, la familia, la amistad, el compadrazgo, la religión, lo político, relaciones de poder, así como los factores estructurales (mercado, tecnología, financiamientos, nuevas formas organizacionales, costos/precios).

A partir de estos supuestos centrales, lo relevante en este trabajo fue identificar, caracterizar y explicar la importancia que tiene la conformación de una red de negocios y de familia vista como un proceso en constante construcción por los sujetos sociales empresarios. Es decir, proponemos que las redes no son estáticas, sino que son una configuración de configuraciones de redes, proceso que a su vez implica la construcción y

desconstrucción de ellas por parte del sujeto social real en interacción en un mundo reticular-social¹⁴.

Las redes son aquellos espacios de posibilidades de acción que poseen los sujetos empresarios y que tienen como corolario la implementación de estrategias empresariales mediadas por diversos aspectos¹⁵. Por lo tanto, se trató de reconstruir por un lado, el proceso relacional y los vínculos que los empresarios entretejen para conformar las redes de negocios y de familia ; por el otro, averiguar cómo esta configuración de redes de los empresarios puede influir en la implementación de estrategias empresariales que generan los sujetos transformaciones al interior de sus empresas.

Por lo tanto, lo planteado hasta ahora nos llevó a pensar en la manera de reconstruir metodológicamente dicha problemática. Para ello, tuvimos que acercarnos a dicha configuración de redes de negocios y de familia en la que los sujetos sociales empresarios interactúan, por lo cual generan una configuración de significados para sus acciones económicas y productivas que a su vez estructuran constantemente. Las acciones de los sujetos desembocan en diversos esquemas de acción, alianzas, acuerdos, desacuerdos, rechazo, discrepancias y diferencias. Para finalizar, cabe resaltar que los empresarios tienen intereses sobre los cuales construyen sus proyectos productivos, comerciales y empresariales.

2. Analizando el concepto de configuraciones en redes.

Retomamos el concepto de “configuración” propuesto por De la Garza (1997) ya que dicho concepto nos permitió captar las acciones de los sujetos en interacción. Tales acciones se encuentran mediadas por un conjunto de factores estructurales (mercado, tecnología, financiamientos, costos/precios) así como por campos subjetivos (conocimiento, estética, sentimientos, valorativo, razonamiento cotidiano) y culturales que fueron posibles de identificar empíricamente. Es así que se retomó para dicha investigación el concepto de *configuracionismo* como aquel espacio de posibilidades en donde los sujetos interactúan de diferentes formas (sociales, económicas, comerciales y productivas). En dichos espacios los sujetos negocian e intercambian diversos recursos materiales (mercado, tecnología, financiamientos, costos/precios) e inmateriales (como la

¹⁴ Kosik (1976)

¹⁵ Hernández (2003)

cultura, subjetividad, poder, étnico, religioso, político) que pueden ser positivos o negativos para la toma de decisiones en las empresas.

Es por ello que el empresario no es únicamente un sujeto económico sino social¹⁶ en constante interacción e incrustado en densas redes sociales. Es decir, no analizamos a las redes sociales como entidades aisladas sino que son precisamente los sujetos quienes a través de sus acciones e interacciones construyen y reconstruyen la estructura, misma que media para la conformación de estrategias empresariales. Por ello, pensar en configuraciones de redes de negocios y de familia es pensar en un constante flujo de interacciones y mediaciones en diferentes grados y niveles (entre empresas, familia, política, religión, etnia, amistad, compadrazgo), del cual se encuentra embebido el sujeto social empresario. En la empresa también observamos otro entramado de relaciones que mediaron en las tomas de decisiones al interior de la empresa: el constituido por otros empresarios y proveedores. Hablar de una configuración de redes de negocios y de familia es hablar también de que en la toma de decisiones del sujeto intervienen factores subjetivos como los sentimientos, los razonamientos cotidiano, valorativo, estético¹⁷ así como la cultura y las relaciones de poder, lo que otorga sentido a sus acciones e influye en la implementación de estrategias empresariales.

Para nosotros, una configuración de redes es un entramado relacional construido por los sujetos sociales que nos permite ver las acciones y procesos realizados por ellos. A su vez, esta configuración de redes nos permite ver la realidad como una *realidad relacional social y empresarial en movimiento*, en donde el movimiento significa transformación del mundo social, del empresario y de la empresa. Por lo tanto, la realidad social-relacional en movimiento se puede dividir en diversos ámbitos y niveles (familia, amigos, compadrazgo, etnicidad, clase social empresarial, religión, político, ideología) que van confeccionando la idea de articulación de la realidad como proceso, mismo que hemos visto en la empresa y en los negocios.

La aportación que se pretendió hacer para el análisis de configuración de redes de negocios y de familia señaló la existencia de posibles contradicciones y/o irregularidades al interior de la configuración de las redes. Dichas contradicciones posiblemente se han generado como resultado de los propios intereses que intervienen en la red y que se

¹⁶ Hernández, 2003.

¹⁷ *Ibíd.*, 2003.

manifiestan en la toma de decisiones de la empresa. Por lo tanto, no se puede hablar de redes lineales, sistémicas, homogéneas, uniformes o fijas, sino que hablamos de una articulación de configuraciones de redes que se encuentran en movimiento a partir de la construcción y deconstrucción que el sujeto hace de su propia realidad relacional social, lo que le otorga sentido a sus acciones económicas y productivas.

Creemos que la propuesta teórica-metodológica aquí señalada aportó una aproximación mucho más completa para el estudio y análisis de las configuraciones de redes de negocios y de familia del empresario. Dichas redes explican que el sujeto social se encuentra inmerso en redes que construye y reconstruye continuamente de forma económica y social. Los cambios que origina dicha interacción están delimitados por aspectos subjetivos, culturales, relaciones de poder, así como de reglas formales e informales. La perspectiva de análisis de las redes sociales vistas como configuración se diferencia de otras propuestas sobre el análisis de redes sociales, como la de autores como Granovetter (1985), Burt (1992) o Requena (1989), que únicamente ven a las redes como algo dado, es decir como un conjunto de relaciones sociales que garantizan la obtención de un medio o fin. Desde nuestra mirada, una configuración de redes es un proceso reticular construido por los sujetos, mismos que se encuentran embebidos por éstas, y se hallan en continua interacción permitiéndoles construir acciones con intereses económicos y no económicos. La racionalidad instrumental es una parte más del proceso de configuración de redes cuya existencia no podemos negar en la implementación de negocios. Por lo tanto, , asumimos que la racionalidad instrumental también implica un proceso de interpretación y valoración que pasa por factores subjetivos, de poder, culturales, étnicos, políticos, religiosos e ideológicos que intervienen en la toma de decisiones de la empresa.

3.Diseño Metodológico.

Esta investigación contempló tres niveles de análisis y operatividad para la reconstrucción de las configuraciones de redes de negocios y de familia. A continuación se explican:

- **Primer nivel:**

En este primer nivel se propuso identificar a la red familiar y de negocios Chedraui. Por lo que el objetivo fue establecer primeramente la configuración de la red de manera gráfica

para así establecer e identificar los lazos familiares en relación con la red de negocios. Así mismo, en este nivel se definieron las dimensiones y conceptos articuladores que nos ayudarían a explicar los procesos de decisión en los negocios y las estrategias empresariales.

Dimensión empresarial

La dimensión empresarial es aquella que contiene las variables, tales como: lo cognitivo, la interpretación de normas y creencias, los sentimientos y el razonamiento cotidiano; factores que deben tomarse en cuenta para el estudio del empresario así como de la empresa.

📍 Empresario

El empresario para nosotros es visto como un sujeto económico y social que no únicamente busca la máxima, ya que no únicamente toma decisiones y realiza diferentes prácticas (planea, gestiona, soluciona problemas, diseña y organiza el trabajo)¹⁸ sino que además da sentido a sus acciones y decisiones dentro de la empresa incluso cuando existen límites o presiones estructurales, aunado a otros factores subjetivos que intervienen en sus decisiones¹⁹. Es por ello que nos centramos en los empresarios que toman decisiones incrustados en redes sociales y económicas que influyen en la generación de estrategias. así como en las presiones estructurales. De esta forma el empresario cobra importancia e interés para analizar y entender la generación de estrategias en los negocios.

Como lo señala Hernández (2003), el analizar al empresario como sujeto social implica verlo como aquel individuo que establece relaciones diversas con su entorno, en las que involucra procesos de socialización, interiorización de aspectos subjetivos, culturales e inmersión en relaciones de poder que se amalgaman junto con un proceso interno de vida e interpretación de la realidad con el cual el empresario genera sentido a sus acciones.

Para avanzar en este estudio fue necesario tomar en cuenta diversas variables socio-demográficas que nos proporcionaron información sobre la posición y características del sujeto al interno de la empresa. De igual manera fue necesario conocer

¹⁸Hernández, 2003

¹⁹ *Op. cit.*

el cargo del empresario, es decir, si era dueño, directivo o gerente. Las variables socio-demográficas son las siguientes:

- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Escolaridad
- Si es dueño de la empresa
- Puesto actual (director, gerente o jefe)
- Puestos anteriores
- Años de laborar en la empresa
- Funciones
- Parentesco

📍 Empresa

La definición de empresa se retoma de Hernández (2003), quien señala que es en la colectividad donde los sujetos se encuentran en continuos procesos de interacción con diferentes estructuras. Por lo tanto, la empresa es el espacio donde el sujeto toma decisiones bajo presiones estructurales (mercado, costos/precios, tecnología, organización, competitividad) que no determinan los procesos productivos. En el este espacio colectivo que denominamos como la empresa no únicamente se pueden ver soluciones racionales-instrumentales a los mejoramientos de sus procesos productivos, sino que también podemos observar cómo las estrategias empresariales dentro de la empresa pueden adquirir y generar diferentes sentidos para los sujetos sociales empresariales. Por consiguiente, se presentan una serie de variables que nos interesó destacar y conocer mediante una entrevista directa con el dueño, el director y los gerentes sobre aspectos referentes a la empresa. En este caso, son el corporativo, las tiendas del Grupo Comercial Chedraui y sus redes de empresas quienes trabajan en conjunto. A continuación mostramos las variables que intervienen en la empresa de servicios:

Variables contextuales de la empresa de servicios

- Sector o rama
- Tipo de capital
- Ubicación geográfica

- Número de trabajadores
- Origen e historia de la empresa
- Antigüedad de la empresa
- Cambios generacionales de los empresarios

Variables de comercialización-distribución

- Formas de organización
- Redes de distribución y comercialización
- Productos que compran y venden
- Origen de mercancías
- Sistemas de clientes y proveedores nacionales, regionales y locales
- Financiamientos
- Precios/costos, inventarios de mercancías
- Sistemas de transportes
- Innovaciones tecnológicas y logísticas

Variables de forma de organización

- División del trabajo: categorías o niveles de trabajadores y sus funciones; formas del trabajo en equipo o individualizado; separación o no de tareas en control de calidad, mantenimiento, distribución y supervisión del proceso del trabajo.
- Procedimientos de realización de tareas: planes y técnicas de trabajo; formalización o no de los procedimientos de las tareas; rotación de los trabajadores, jornadas de trabajo, manuales del procedimiento del trabajo o ejecución de tareas.
- Relaciones laborales: salarios, prestaciones, bonos, compensaciones e incentivos; rotación; capacitación; despidos; ausentismos; ascensos; reclutamiento del personal.

4. Conceptos articuladores que configuran a las redes de negocios y de familia.

Como se había mencionado, los conceptos que articulan al proceso de configuración de redes de negocios y de familia de las cuales el sujeto se ve incrustado son los que a continuación definimos:

📍 Familia–negocios

La familia es un nodo importante en el proceso de tomas de decisiones para la empresa, como mediación, así como un factor importante en el proceso de articulación de las redes sociales y de negocios entre los sujetos empresariales. Principalmente cuando se trata de empresas familiares como Chedraui. Definimos familia como aquel conjunto familiar de carácter extenso (padres, hijos, abuelos, tíos, nietos, sobrinos, primos) que vive dispersa pero cuyos miembros comparten una misma actividad, en este caso empresarial y de negocios. Es decir, los miembros de la familia extensa se ven inmiscuidos en los procesos decisivos de la empresa. La red de familia que estudiamos se caracteriza por su extensión, ya que en su interior configura una pequeña dinastía local-empresarial en donde intervienen factores conformada por la misma ideología, por lazos de sangre, por compartir una cultura, lazos étnicos, políticos y de poder que moldean una visión del mundo y de cómo llevar la empresa y hacer negocios. Por ejemplo, el principio étnico–cultural que rige los negocios de esta familia empresarial, los Chedraui, es el del nacimiento del primogénito varón, pues él heredará y dirigirá la empresa principal, lo que constituye el principal criterio que regula el manejo de los negocios²⁰, en los cuales, las mujeres no tienen ninguna participación. Por lo tanto, hablamos de una forma de familia patriarcal en la que se crean vínculos de parentesco con características reticulares hacia lo político, social y religioso que son relevantes para la conformación de redes de negocios. A partir de esta configuración podemos mirar que códigos culturales, subjetivos y de poder confluyeron en las estrategias de negocios.

Así, señalamos la importancia que tienen la familia en la labor del empresario (Hernández, 2004) pues nos permitió reconstruir su constitución como sujeto social,

²⁰ Dato obtenido a partir de la entrevista con el Alcalde de Xalapa David Velasco Chedraui, en octubre de 2009.

económico y productivo en interacción e insertado en redes de negocios y familia que comparten un conglomerado de actividades, cultura e ideologías. Menciona Hernández (2004) que el estudio de la familia viene a ser otro de los ejes que poseen un significado compartido para los empresarios, pues es vista como el motor que regula el ascenso empresarial y el éxito. Para algunos empresarios el éxito tiene sentido en razón de la familia y no de los demás empresarios. Para algunos empresarios, lo importante no es que se diga que poseen una empresa exitosa con un alto estatus, sino que en la empresa el medio y el fin para dar a la familia la seguridad y prosperidad que ellos no tuvieron (Hernández, 2004). En algunos estudios no existe la idea de analizar y explicar la acción empresarial como resultado de la interacción de los sujetos con las estructuras, posición que consideramos importante para el análisis de los empresarios como sujeto social, en relación con la familia y los negocios.

Formas de aprehensión de la red familiar en relación con los negocios:

- La familia extensa empresarial en relación a los negocios influye en:
 - La toma de decisiones en familia.
 - Las asociaciones y/o fusiones con otras empresas en las que hay lazos de parentesco, amistad o compadrazgo así como con las que no. La toma de decisión en familia en cuanto a la comercialización.
 - La toma de decisión en familia en cuanto a la distribución.
 - La toma de decisión en familia en cuanto a costos/precios.
 - La toma de decisión en familia en cuanto a tecnología.
 - La toma de decisión en familia en cuanto a proveedores/clientes.
 - El tipo de negocios familiares que rigen en la familia extensa y su relación con la empresa principal familiar.
 - El tipo de negociaciones o acuerdos entre familiares vistos en el manejo de la empresa familiar principal.
 - Las redes de la familia, amigos y/o compadres para el establecimiento o asociación de empresas para comercializar, distribuir o prestar servicios a la empresa familiar principal.

Por ello, reconstruir la toma de decisiones de la familia Chedraui en relación a los negocios fue visto como proceso y resultado de la interacción de un grupo de sujetos a lo largo del tiempo.

📍 **Amigos–negocios**

Se define “amigo” como una designación relacional y/o de parentesco lejano que hace referencia, a una relación entre dos o más personas entre las cuales se forman tramas colectivas que pueden influir en la dirección de la empresa o en su forma de hacer negocios. Algunas de las características de la amistad en relación con los negocios son: la creación de relaciones personales, particularistas, voluntarias y completamente institucionalizadas –el compadrazgo, por ejemplo-. En lo que respecta a la implementación de negocios, se trata de relaciones instrumentales o no que también dan sentido y significado a la actividad empresarial y productiva. Por ello, retomamos que las relaciones de amistad pueden ser voluntarias y/o de interés, en la interacción social y económica, puede estar relacionada con relaciones de poder y con grados de interés para los sujetos.

Las formas de aprehensión la red amigos en relación con los negocios se desglosan de la siguiente manera:

- La amistad en relación a los negocios en:
 - La toma de decisiones en los negocios
 - Las estrategias empresariales
 - Las asociaciones y/o fusiones con otras empresas en las que hay lazos familiares, amistosos o de compadrazgo y aquellas en las que no los hay. Los negocios entre amigos que tienen relación con la empresa principal familiar así como los servicios que prestan a la empresa principal.
 - Los tipos de negociaciones o acuerdos entre las empresas de los amigos con la empresa familiar principal.
 - Las redes de amigos para el establecimiento o asociación de empresas para comercializar, distribuir o prestar servicios a la empresa familiar principal.
 - Los tipos de favores o intercambios que se originan en la familia y amigos en relación con los negocios.

📍 **Compadrazgo–negocios**

El compadrazgo como posición relacional es conceptualizado por diferentes procesos rituales llevados, en parte, hacia el terreno de lo empresarial como acción relación instrumental. En el ámbito de lo social, el compadrazgo se origina a partir de la unión matrimonial y posterior celebración de otros rituales católicos tales como: el bautismo, la primera comunión, confirmación, el matrimonio así como la inauguración o implementación de nuevos negocios. A partir de este proceso relacional de segundo orden, se va configurando una red de compadrazgo que permite una forma de relación y vinculación parental. En el ámbito empresarial y en los negocios nos interesa saber si el compadrazgo influye o no y cómo en el ámbito empresarial. De igual forma, es interesante que se destaque que el compadrazgo forma parte de la configuración de redes de negocios, lo cual formaría parte de una trama reticular de arreglos formales e informales con la familia empresarial.

El sujeto también se encuentra incrustado en esta red de compadrazgo, pues constituye y reconstituye un conjunto de arreglos sociales de los cuales el sujeto puede conseguir ciertos fines empresariales gracias al compadrazgo. A través del compadrazgo, el empresario puede extender sus redes de negocios, fortalecerlos o no o crear nuevos contactos con expectativas a iniciar y/o activar intercambios de bienes y servicios entorno a la empresa. Es decir, los vínculos de compadrazgo pusieron al descubierto formas concretas de relaciones de negocios con relaciones de poder basadas no en la jerarquía sino en el compadrazgo, como parte de una cultura local, regional y/o nacional en la que los compadres son parte de la familia o una extensión de la familia, pues el ritual católico sirve de reforzamiento y reproducción familiar. Como podemos ver, el compadrazgo puede activar las redes en relación con los negocios desde un contexto ritualizado.

Las formas de aprehensión de la red de compadrazgo en relación con los negocios se estructuran de la siguiente manera:

- El compadrazgo en relación a los negocios influye en:

- La tomas de decisiones.
- Las estrategias empresariales

Las asociaciones y/o fusiones con otras empresas que tienen lazos amistosos, familiares o de compadrazgo así como aquellas en las que no las hay.

- El compadrazgo en la configuración de redes de familia influye en:

- La disponibilidad a establecer vínculos empresariales posteriores al compadrazgo. Los tipos de negociaciones o acuerdos entre compadres y familia en relación con los negocios.
- Las redes de compadrazgo entre familia para el establecimiento o asociación de empresas para comercializar, distribuir o prestar servicios a la empresa familiar principal.
- El tipo intercambios que se establece a través del compadrazgo en relación con los negocios.

📍 **Etnicidad–negocios**

La influencia de la etnicidad en los negocios nos permitió saber qué papel juega el factor étnico en los negocios. ¿Existe una forma particular de hacer negocios a partir de la influencia de lo étnico? ¿Qué se comparte en la identidad étnica, qué se mantiene y qué cambia en la manera de hacer negocios? La identidad étnica juega un papel importante para el grupo que se está estudiando, ya que se trata de empresarios de origen libanés. La ideología de los empresarios provenientes de Líbano se caracteriza por excluir a la mujer de los negocios. Así, podemos observar que introducir la identidad étnica – libanesa–nos permite identificar costumbres e ideologías que influyen no únicamente en el ámbito familiar y social, sino en el empresarial, y por supuesto, en la forma de administrar este último ámbito. Formas de aprehensión de la etnicidad en relación con los negocios.

- La etnicidad en la configuración de redes de familia influye en:
 - Las negociaciones o acuerdos entre sujetos que poseen la misma etnicidad. El tipo de favores o intercambios que se reciben.
 - Las redes étnicas que se crean para el establecimiento o asociación de empresas para comercializar, distribuir o prestar servicios a la empresa principal e incluso para establecer nuevos negocios.

☉ La relación entre lo político y lo empresarial

Se analizó la relación entre política y negocios como una forma relacional que puede impactar en la configuración de las estrategias, ya que para muchos empresarios es relevante entretejer vínculos relacionales con la esfera política (con el gobierno y partidos políticos) con el objetivo –en la mayoría de las veces– de obtener favores, información, recibir beneficios de programas financieros de carácter federal, estatal y/o municipal para sus negocios. Igualmente les permite un intercambio de relaciones de poder. La articulación entre lo político y los negocios es una mediación importante para la concretización en las estrategias y para ver el papel que juega el empresario como sujeto social en interacción con diferentes estructuras (Hernández, 2003).

En los estudios sobre los empresarios, lo político se puede analizar como la aspiración al poder o como la influencia en la distribución del poder entre individuos²¹ y entre empresas. La adopción de decisiones en relación al poder que logran los empresarios al tener vínculos con lo político adquiere significado y sentido porque conduce al control de los procesos económicos y productivos a través de los cuales se adopta y ejecutan algunas de las decisiones²².

Las formas de aprehensión lo político en relación a los negocios influye en:

- Las estrategias empresariales.
- Las asociaciones y/o fusiones con otras empresas, tomando en cuenta si éstas son de amigos que están en la política, parientes o compadres.
- Lo político en la configuración de redes de familia define:
 - La elección de los sujetos de la política con los cuales el empresario estaría dispuesto a relacionarse en el ámbito empresarial.
 - Las negociaciones o acuerdos entre sujetos políticos y empresarios. El tipo de favores o intercambios que unos sujetos reciben de otros.
 - El establecimiento de redes políticas para la asociación de negocios con el objetivo de comercializar, distribuir o prestar servicios a la empresa familiar principal así como establecer nuevos negocios.

²¹ Véase Weber, Max (1964) *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México, FCE.

²² Véase Runciman, Walter (1963) *Social Science and Political Theory*. Cambridge Univ. Press.

Es así como el lazo entre el empresario y su relación con lo político nos permitió identificar los componentes de lo político en la concretización de estrategias, que componen la configuración de redes de negocios como de familia, así como la mediación de lo cultural, lo subjetivo y el poder en los negocios.

📍 Religión–Negocios

La religión como articulación entre la configuración de redes de negocios y de familia forma parte del complejo entramado que ofrece una visión complementaria de los mecanismos que influyen en el conglomerado de creencias religiosas con el mundo empresarial. Esto se puede encontrar a partir de algunas concepciones²³ que conciben a la empresa como aquella institución de bienestar social que tiene por objetivo la prosperidad material. Para concluir este apartado, diremos que el elemento religioso en relación con lo empresarial está ligado al éxito, al bienestar material y espiritual que se obtiene gracias a la fe religiosa. Por ello precisamos que el factor religioso–la creencia en Dios por parte de los sujetos– es aquella mediación de carácter institucional socialmente creada en torno a la idea de que Dios ayuda en los negocios. La mediación entre religión y negocios puede generar sentido en los sujetos para la implementación de negocios y para compartir una visión del mundo empresarial mediado por el mundo espiritual, lo que origina una combinación más en la configuración de redes de negocios y de familia.

La perspectiva de Luckman (1963) nos permite conocer la importancia de la religión para los sujetos. La fe en algo superior, es la capacidad de dar un significado a las cosas y a los hechos, de orientarse frente a lo nuevo y lo imprevisible, de concatenar cosas, hechos y actividades en el tiempo. La forma en que los individuos establecen secuencias significativas otorga sentido y significado al mundo cotidiano y empresarial. En algunas investigaciones no hay evidencia de un lazo entre existe lo religioso y los negocios. Para nosotros, esta articulación forma las redes de negocios y de familia e influye en la toma de decisiones. Podemos de decir que la religión, la cultura, la ideología y el origen étnico constituyen una trama que configura los negocios, de esa forma se da sentido a la realidad social y empresarial de los sujetos sociales económicos.

²³ Entrevista con Miguel Ángel Vázquez Montano, doctor en sociología de la religión por la Universidad Iberoamericana. Ex asesor del Obispo de Xalapa Sergio Obeso Rivera y ex director de la Obra Kolping en México. Sacerdote Católico.

Formas de aprehensión de la religión en los negocios:

- La religión en relación a los negocios influye en:
- La toma de decisiones. La religión forma parte en la configuración de redes de familia interviene en:
- Los rituales religiosos que se relacionan con el mundo empresarial. Conocer el tipo de rituales religiosos que se relacionan o entretajan con la visión del mundo empresarial.
- Los acuerdos entre otros sujetos que comparten una misma religión.

📍 **Clase social empresarial en relación a la familia.**

La clase social empresarial en relación a la familia también influye en la implementación de negocios y/o estrategias empresariales. Para este estudio también se tomaron en cuenta diversas cuestiones de suma importancia para el empresario, como por ejemplo, cómo llevar los negocios, qué se necesita para tener éxito en los mismos, cualidades del empresario, factores que influye en los negocios, así como la necesidad o no de entablar redes con diversas instituciones para los negocios.

Weber (1977) define a la clase que capitalista como aquella clase dominante cuya base es la dimensión económica. El contexto de clase social empresarial es la posición en que se encuentran los sujetos sociales en el mercado, lo que define objetivamente las posibilidades de acceder a determinados bienes.

La característica primordial de la clase social empresarial es que las oportunidades y los vínculos vitales se amplían gracias a la interacción con otros sujetos de la misma clase, misma que está determinada por la posesión de bienes y riquezas así como por el éxito empresarial. Además, hablar de clase social empresarial implica también conocer las afinidades de las diferentes estructuras sociales, laborales, políticas y culturales. Incluso, variables como los pasatiempos, las costumbres gastronómicas, las preferencias en el vestido, los hábitos de lectura, entre otros, interfieren en la constitución de la clase social empresarial.

Las formas de aprehensión de la clase social empresarial con respecto a la familia y la empresa se clasifican de la siguiente manera:

- La clase social empresarial en relación a la familia:
 - La toma de decisiones en los negocios
 - Las asociaciones y/o fusiones con otras empresas, tomando en cuenta si éstas son de parientes, amigos o compadres así como aquellas empresas con las que no tengan ninguna relación de parentesco.
 - El establecimiento de tipos de negociaciones o acuerdos entre miembros de la clase social empresarial vistos en el manejo de la empresa familiar principal.
 - Las redes de clase empresarial para el establecimiento o asociación de empresas para comercializar, distribuir o prestar servicios a la empresa familiar principal.

La articulación entre la clase social empresarial y los negocios puede ayudar a comprender la existencia de mediaciones subjetivas, culturales y de poder que generan sentido a la realidad social y empresarial del sujeto social empresario embebido en redes de negocios y de familia.

📍 Ideología–Negocios

La ideología se retomó como el conjunto de valores, ideas, opiniones, actitudes, y creencias que los sujetos empresarios tienen de los otros sujetos sociales, de los negocios y del mundo que los rodea. Es decir, es aquella imagen que articula la realidad social que el sujeto posee en relación a los negocios. Por ello, la ideología en los empresarios puede estar plasmada o mediada por la cultura, lo étnico, lo religioso, lo político, el poder y lo subjetivo, elementos que se manifiestan en la configuración de redes de negocios. Mannheim (1936)²⁴ concibe la ideología como cualquier pensamiento transformado por el deseo de conservar el actual orden social o productivo o de restaurar el pasado, es decir que la ideología es la manifestación de los intereses económicos, productivos, sociales y culturales creados por los sujetos y vistos en los negocios.

Las formas de aprehensión de lo ideológico en relación con los negocios y la empresa influye en:

- Las estrategias empresariales.
- Las asociaciones con otras empresas. Los procesos comerciales.

²⁴ Véase Mannheim, Karl (1936) Ideología y utopía.

- El proceso de distribución.
- La relación costo/precio.
- La tecnología.
- La relación proveedores/clientes.
- La ideología en la configuración de redes de familia influye en:
- El tipo de favores o intercambios que se recibe al compartir una misma ideología en relación a los negocios.

La mediación de la ideología que tiene un sujeto empresario podría tener la función de describir, explicar y sobre todo de justificar, para sí y para los demás, la posición presente, pasada y futura de los sujetos en relación a sus acciones empresariales, o bien, acciones dirigidas a mejorar las redes de negocios y de familia.

📍 **Subjetividad–Negocios**

La configuración de redes de negocios y de familia está articulada por campos subjetivos que poseen sus propias dimensiones y que se han tomado en cuenta en las entrevistas²⁵ con los empresarios, lo cual permite los factores subjetivos que median en los sujetos sociales y en la implementación de negocios.

Formas de aprehensión de los campos subjetivos:

○ **Lo Cognitivo:**

Es un campo construido y reconstruido por los sujetos; son esquemas de conocimiento a nivel individual que conforman construcciones mentales por las cuales el individuo procesa, almacena y recupera la información, con lo cual construye marcos de referencia y creencias. Este conocimiento se origina en diferentes niveles de generalidad así como en la experiencia de los individuos (Hernández, 2003). Además, lo cognitivo es importante para conformación de configuraciones de redes así como para la implementación de estrategias empresariales.

Modos de captación en:

- a) La información basada en la experiencia del empresario.

²⁵ Las dimensiones subjetivas y sus dimensiones fueron retomadas de Hernández Romo (2003)

b) La información formal, es decir, la valoración que hace el individuo sobre la información.

○ **El Razonamiento cotidiano:**

Es un proceso construido y reconstruido por el sujeto que se encuentra en el mundo cotidiano y se manifiesta en el comportamiento diario de los individuos. Este razonamiento genera una conducta que influye en el establecimiento de redes empresariales-familiares. Dicho razonamiento ayuda a generar símbolos y significados en la vida diaria y en las acciones concretas (Hernández, 2003).

El razonamiento cotidiano se manifiesta en distintos niveles:

a) Pragmático: es el uso práctico del conocimiento (Hernández, 2003).

b) Probabilístico: se actúa con base en fundamentos y se objetiva en las costumbres y tradiciones (Hernández, 2003).

c) Analogías: se origina por el juicio de personas o a ciertos hechos que son útiles para conformar modelos de acción. (Hernández, 2003).

○ **Los Sentimientos:**

Hay factores emocionales de por medio en las decisiones de los sujetos sociales, dichas emociones pueden traspasar las fronteras empresariales. Por lo tanto, es preciso reconocer que los sentimientos y emociones se inmiscuyen en las redes familiares y de y modifican las estrategias empresariales (Hernández, 2003).

Los modos de aprehensión del factor emotivo se dividen en dos:

a) Expresivo: específicamente es un estado emocional como odio, envidia, amor, celos, orgullo entre otros sentimientos que podrían manifestarse en la configuración de redes empresariales-familiares.

- b) Manifestación de expresiones corporales: como los gestos, señales con el cuerpo, formas de vestir, mirar, comunicarse, etc., de las que podrían estar en estas configuraciones de redes.

📍 **Cultura empresarial:**

En este apartado se retoman las tradiciones tanto de la empresa como de los empresarios pues las costumbres dan significado al mundo empresarial en forma de red (Hernández, 2003).

La cultura empresarial se conforma por:

- a) Las tradiciones: son todas aquellas costumbres de la empresa relativas a la celebración de aniversarios, entrega de premios o reconocimientos, entre otras.
- b) Los mitos: las leyendas o fabulas que reservan y recuperan aspectos históricos del origen de la empresa.
- c) Los ritos: las ceremonias religiosas que agregan valores a la cultura. .
- d) Los artefactos o mecanismos: el logotipo de la empresa, la arquitectura y diseño del edificio, los diseños de la documentación, los símbolos de estatus (vestimentas, autos de la compañía, estacionamientos reservados para directivos y trabajadores etc.), los diseños exclusivos del mobiliario de la empresa, el diseño de los comedores para trabajadores, entre otros.

- **Lo estético:**

Es el modo de comprender y percibir todo aquello que se puede reconocer y apreciar como bello o feo. La percepción estética de los sujetos nos permite, en cierta medida, conocer su personalidad, estilos y gustos e interviene en la forma de dirigir la empresa y por lo tanto, en la actividad empresarial Para una mejor comprensión de este apartado definiremos lo bello como aquello cuya contemplación es placentera. Lo bello o lo feo se confiere a los orígenes perceptivos que se tiene de una situación concreta y se experimenta en diferentes situaciones.

- **La influencia de la cultura en los negocios**

El concepto de cultura engloba modos de vida, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones, ritos, costumbres y creencias que configuran la vida cotidiana y la

dirección de los negocios. La cultura es aquel depósito de significados históricamente creados que sirven como referentes para los sujetos.

Es por ello que la cultura nos permite entender y capturar la acumulación de significados socialmente entendidos que los empresarios utilizan para configurar su actividad diaria. Por medio de la movilización de códigos y la recreación de significados se otorga sentido a la realidad y a la actividad económica y productiva en la empresa (Hernández, 2003). Por lo tanto, la cultura influye en los modos de aprehensión de la vida empresarial así como en la toma de decisiones.

📍 Relaciones de Poder

Las relaciones de poder del empresario forman una articulación relevante que media en la configuración de redes de negocios y de familia ya que es un retículo importante dentro de la acción empresarial porque nos permite explicar los niveles de influencia en la implementación de relaciones de poder en relación con la toma de decisiones en la empresa. Es decir, a través de las relaciones de poder se accede a conocer qué es lo que se impone, se exige, se domina, se disciplina, pero también permite recompensar a otros sujetos así como negociar con ellos, lo que se manifiesta en las decisiones al interior de la empresa. A continuación hablaremos de los modos de aprehensión entre las relaciones de poder y los negocios.

Analizar las relaciones de poder como punto de articulación nos permite estudiar el impacto que este lazo tiene en la configuración de redes de negocios y de familia en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias empresariales.

Finalmente, para el análisis de la red (en este primer nivel de investigación) se llevó a cabo lo siguiente:

- La realización de un estudio exploratorio para destacar e identificar en este primer momento las principales redes de negocios y familiares. Lo anterior tuvo como objetivo obtener un panorama general de las redes principales de negocios y la participación e influencia de la familia en los negocios. Las siguientes preguntas fueron parte de las entrevistas: ¿Cuál es el principal negocio de la familia?
- ¿Dicho negocio se relaciona (en red) con los Chedraui?

- ¿En la expansión del negocio intervino la influencia de la familia integral, de otras familias, de amigos, compadres?
- Involucramiento relacional: ¿Existe el involucramiento en los negocios de socios, de otros directores o gerentes de otras empresas? ¿En la toma de decisiones influyeron factores étnicos, religiosos, ideológicos o políticos?
- ¿Ha de por medio las relaciones de parentesco, de amistad o compadrazgo con clientes y proveedores?
- Si las hay, ¿tienen conectividad con la red principal de negocios?

Esta primera identificación de la red permitió señalar de manera detallada el tipo de vínculos de parentesco, amistad y/o de compadrazgo así como influencia en los negocios.

○ **Segundo nivel de análisis:**

Una vez que se identificó la red de negocios y de familia, se definió la red a investigar. El objetivo fue explicar los factores estructurales (mercado, costos/precios, tecnología, competitividad, organizacional, flujos de información, comercialización, distribución), subjetivos, culturales y de poder que intervienen en los negocios y en la toma de decisiones.

Una vez que se identificó la red central a estudiar se realizó lo siguiente:

Entrevistas semiestructuradas a mandos medios para conocer la actividad principal de la empresa y su composición con la finalidad de establecer la red socioeconómica y de obtener datos relacionales.

Este instrumento contenía preguntas acerca de las relaciones, lazos, parentesco, tipo de empresa, capital, tamaño de la empresa, ubicación y el tipo de servicios que las empresas comparten entre ellas. Este medio arrojó datos especiales sobre la empresa, el empresario y las redes de negocios que nos permitieron obtener información sobre la estructura de la empresa principal y sus redes.

La información obtenida de estas entrevistas nos permitió tener un panorama específico del establecimiento de una red familiar en relación con los negocios.

- **Tercer nivel:**

Una vez identificada la red de negocios y de familia, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

- *Entrevistas a profundidad:*

Estas se aplicaron a los empresarios (dueños, directores, gerentes de la empresa, jefe de recursos humanos), clientes, proveedores y otros sujetos cuya identidad se reservará, y que puedan pertenecer al entramado de relaciones sociales y productivas. Los sujetos incrustados en redes proporcionaron su sentido a las acciones empresariales así como los factores culturales y subjetivos que influyeron sobre el mejoramiento empresarial a partir de la interacción con otros sujetos miembros de las redes de negocios y de familia.

Las entrevistas también nos permitieron observar la relación entre el trabajo y otros factores como: la organización, las relaciones laborales, la fuerza del trabajo, la tecnología e innovación, los sistemas de distribución, la comercialización, la relación costo/precio y la competitividad integrada por mecanismos de cooperación, solidaridad y/o reciprocidad entre empresas y empresarios.

- *Historias de vida:*

Se recopilaron historias de vida que proporcionaron información sobre diferentes aspectos de la vida personal de los entrevistados (empresarios). El objetivo fue conocer los hechos que marcaron la vida de los empresarios y que influyeron en su actuar para la toma de decisiones empresariales así como la influencia de las redes sociales en su actividad empresarial. En las entrevistas se abordaron los siguientes puntos:

- ✓ *Antecedentes familiares:* familias originarias de la región, familias dedicadas a los negocios, aspectos culturales, actividades de los padres y/o abuelos.
- ✓ *Antecedentes de amistades:* información sobre las amistades que se han dedicado a los negocios.
- ✓ *Trabajo familiar en red:* se abordó todo lo referente a la vida personal en relación con lo laboral (lazos familiares, amistosos y religiosos). *Vida personal:* vida profesional y matrimonio en relación con el trabajo en la empresa.

Estas categorías ordenadoras nos posibilitaron aprehender los códigos y mediaciones que influyeron en los sujetos sociales y económicos en la implementación de estrategias. Por medio de la historia de vida se revelaron e identificaron diversas relaciones, vínculos e interacciones que configuran las redes y le otorgan sentido.

La metodología que se implementó se centró en reconstruir las mediaciones subjetivas, culturales, de poder, étnicas, religiosas que se materializaban en la toma de decisiones y que configuraron redes de negocios y de familia. Esta metodología nos posibilitó conocer sobre los vínculos reticulares (familia, amigos, compadres, etnicidad, religión, ideología, lo político, relaciones de poder, subjetividad y cultura) revela su influencia en la toma de decisiones en los negocios.

8. Universo de estudio.

Las estrategias que se analizaron fueron las utilizadas en las tiendas de autoservicio Chedraui, que pertenecen al Grupo Comercial Chedraui. Se realizaron 34 entrevistas, de las cuales 19 entrevistados fueron directivos, gerentes de tiendas, jefes de área y trabajadores tanto del corporativo como de las tiendas Chedraui. A cada entrevistado se le mostró un oficio que especificaba el objetivo de la entrevista, así como los datos del Posgrado de la UAM-I. La información que se obtuvo de los directivos y gerentes se analizó con base en su función en la empresa, la antigüedad laboral y su relación (laboral, amistad, parentesco, étnico) con la familia Chedraui. Además de realizaron entrevistas a empresarios locales de Xalapa, políticos del PRI y PAN, al líder de la Canaco de la región de Xalapa, a un sacerdote católico, a miembros del Club Libanés del Puerto de Veracruz y a proveedores de las tiendas Chedraui. A continuación presentamos el listado de los entrevistados y su relación que tienen con las tiendas Chedraui y la familia Chedraui.

Cuadro 1

Relación de entrevistas

No.	Entrevistado	Puesto	Parentesco con la familia Chedraui	Amigo de la familia Chedraui	Compadre de la familia Chedraui	Proveedor del Grupo Chedraui	Empresario y político	Descendiente Libanes
1	Presidente	Presidente a partir de 1972 del Grupo Chedraui	Hijo primogénito del Fundador					*
2	Director de Finanzas del Corporativo Chedraui	Dirección de Finanzas del Corporativo Chedraui	Ninguna	*				
3	Director de Finanzas y Administración	Dirección de Finanzas y Administración	Ninguna	*				
4	Director de obras	Dirección de obras	Ninguna	*			*	*
5	Director de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos	Ninguna	*				
6	Directora	Dirección del Centro de Capacitación para trabajadores y Subdirectora de la Fundación Chedraui A.C	Ninguna	*				
7	Subdirectora	Subdirección de procesos contables	Ninguna					
8	Directora	Dirección de Sistemas	Ninguna					
9	Subgerente	Inmobiliaria	Ninguna					
10	Subgerente	Subgerencia del área de electrónica	Ninguna					

11	Gerente	Gerencia de lasucursal Ánimas-Xalapa	Ninguna					
12	Gerente	Gerencia de la tienda "Súper Che" Xalapa	Ninguna					
13	Gerencia	Gerencia de Sucursal almacenes-Xalapa	Ninguna					
14	Gerente	Gerencia de tienda de Recursos Humanos Coatepec-Xalapa	Ninguna					
15	Jefa	Jefatura de cajeras Xalapa	Ninguna					
16	Jefe	Jefatura de Electrónica de los almacenes Chedraui-Xalapa	Ninguna					
17	Intendente	Limpieza del corporativo Xalapa Chedraui	Ninguna					
18	Cajera	Trabajadora de Chedraui-Xalapa	Ninguna					
19	Subdirección	Subdirección de Sistema Corporativo Xalapa Chedraui	Ninguna	*				**
20.	Presidente Canaco	Presidente de la CANACO Xalapa,	Ninguna	*		*	*	
21.	Gerente	Gerencia empresa Proinvel	Ninguna	*		*		
22.	Director	Dirección general de empresa Proinvel	Sobrino de los president es honorario			*	*	*

			s					
23.	Proveedor	Proveeduría Jefe de Filial CONSUPAGO-Chedraui	Ninguna			*		
24.	Proveedor	Proveeduría de servicios educativos	Ninguna	*		*		
25.	Locutor	Servicios de comunicación de Chedraui	Ninguna			*		
26.	Empresario Regional 1	Empresario regional jalapeño	Ninguna	*	*	*	*	
27.	Jefa	Jefatura de Filial CONSUPAGO-Chedraui	Ninguna			*		
28.	Delegado	Delegado Federal de la Secretaría de Economía; Panista, empresario; amigo y proveedor de los Chedraui	Ninguna	*		*	*	
29.	Funcionario Publico municipal	Funcionario municipal de Xalapa/Político	Ninguno	*		*	*	
30.	Empresario Regional 2	Empresario regional/ político	Ninguno			*	*	
31.	Empresario Regional 3	Empresaria/Regidora municipal/Militante de Convergencia	Ninguno	*	*	*	*	
32.	Empresario Regional 4	Empresario regional y de origen libanés	Ninguna	*			*	*
33.	Sacerdote	Sacerdote Secretario particular del Obispo Sergio Obeso Rivera,	Ninguno	*				

		tío de los presidentes del grupo Chedraui						
34.	Empresario Regional 5	Empresaria del ramo hotelero en el Puerto de Veracruz	Ninguno	*			*	*

Con la información recabada se pudo reconstruir a la red de negocios y de familia; así como el impacto en la empresa de éstas, permitió la reconstrucción de las principales estrategias dentro de los autoservicios Chedraui y influencia que diversos factores estructurales (competencia, tecnología, inversiones, formas organizacionales) que presionaron a los empresarios para la implementación de estrategias, además se registraron factores subjetivos (cognitivo, estético, razonamiento cotidiano, valorativo), la cultura y las de relaciones de poder.

5.Trabajo de campo.

El trabajo de campo tuvo una duración de un año con dos meses e implicó 200 horas de entrevistas grabadas, 50 horas de revisión de revistas internas de la empresa Chedraui que hacían referencia a su historia, su visión, sus objetivos, las estrategias implementadas, los registros de medición de ganancias, las aperturas de nuevas tiendas, los productos, los convenios con otras empresas, las inversiones, las adquisiciones tecnológicas y a la inversión en capacitación de recursos humanos.

Las entrevistas se realizaron con base en un guion de preguntas enfocadas en diversos ámbitos. El primero, el relativo a la vestimenta, habla particular y gestos. El segundo, el relativo a la posesión de objetos personales: reloj, teléfono móvil, computadora portátil, lapiceros, etc. El tercero, aquel enfocado en gustos particulares: pasatiempos, hábitos de lectura, predilección por ciertas obras de arte, etc. El último, el que tiene que ver con el origen étnico y formación religiosa. Todos los elementos mencionados permitieron la comprensión de la parte complementaria en lo que respecta a la toma de decisiones al interno de la empresa.

El trabajo de campo consistió en:

1. Realización de 19 entrevistas a profundidad a trabajadores de la empresa Chedraui con diferentes cargos: residentes del grupo; directivos (finanzas, inmobiliaria, administración, obras, recursos humanos, centro de capacitación); gerentes (tiendas, procesos contables, sistemas informáticos, recursos humanos de tiendas) y jefes de área (electrónica, cajeras, limpieza). Con las entrevistas se obtuvo información sobre las estrategias de las tiendas Chedraui, la planeación de la misma, la intervención de la familia Chedraui en la toma de decisiones, la implementación de tecnología, la influencia de empresas familiares o amistosas de los Chedraui y el tipo de vínculo entre las redes de empresas –proveedor o cliente–.
2. Se hicieron 8 entrevistas a empresarios de la región que a su vez han ocupado un puesto político. Dichos casos se eligieron con base en los lazos comerciales, étnicos, familiares y amistosos. Esta característica contribuyó con la obtención de información en relación con la mediación de redes en la implementación de estrategias empresariales.
3. Se realizaron 4 historias de vida a los siguientes sujetos: el presidente del grupo comercial, el directivo de recursos humanos, el directivo de obras y la directora del centro de capacitación.
4. Se entrevistó a un sacerdote católico debido a los lazos amistosos que tiene con la familia Chedraui así como con el Obispo emérito, quien también es integrante de la familia Chedraui. En dicho encuentro se pudo conseguir información sobre la influencia de la religión católica en las estrategias empresariales de la empresa Chedraui y en la familia Chedraui.
5. Se visitó en dos ocasiones el centro de distribución de la empresa Chedraui ubicado en Villahermosa, Tabasco. El objetivo de la visita fue observar las instalaciones, el sistema de tecnología y la organización en lo que respecta a la distribución de productos hacia las sucursales en el país (las observaciones fueron registradas).

6. Se recompilaron varios documentos de la empresa Chedraui: organigramas, informes de inversiones, revistas internas, reglamentos para directivos y trabajadores, documentos para la implantación de tecnología en las tiendas Chedraui.

7. Se hicieron varios recorridos en las sucursales de las siguientes ciudades: Xalapa, Puerto de Veracruz, Coatepec, Coatzacoalcos, en el estado de Veracruz; Villahermosa, Tabasco; Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; y México, DF. Así como varios recorridos al Corporativo que se encuentra en la ciudad de Xalapa, Veracruz. El objetivo de las visitas fue registrar las formas de trabajo, organización y tecnología así como elementos estéticos tanto de las tiendas como del corporativo.

6. Instrumentos empleados.

A. Descripción de las entrevistas a profundidad.

Se aplicaron diferentes entrevistas a profundidad que se modificaron según a quien se dirigían (empresarios, políticos, gobierno, religiosos). Las entrevistas fueron semiestructuradas pues ese tipo de enfoque permitía hacer ajustes en el momento de la entrevista sin perder el objetivo de reconstruir los procesos conformación de redes de empresas y la intervención de la familia Chedraui en las estrategias. Es importante señalar todos los entrevistados estuvieron de acuerdo con su grabación. Por su flexibilidad, dicho instrumento permitió que se proporcionara información sobre aspectos subjetivos como la vida familiar y empresarial, lo cual contribuyó a la configuración de las redes empresariales familiares.

B. Historia de vida.

La aplicación del instrumento de historia de vida permitió hacer referencia a aspectos de la vida personal (infancia, adolescencia, estudios universitarios, compañeros, consejeros, actividad laboral) que ayudaron a reconstruir aspectos culturales, familiares, religiosos y étnicos que intervinieron en el actuar en el proceder actual de las empresas y en la toma de decisiones de la misma.

C. Consideraciones de la reconstrucción de la realidad social y empresarial

La evidencia empírica que se obtuvo con las herramientas metodológicas dentro del trabajo de campo fue posible dividir el análisis de las estrategias en dos momentos: a) construcción de redes estratégicas de familia y b) estrategias con empresarios nacionales e extranjeros. El análisis de las toma de decisiones también se dividieron en dos etapas: a) aquellas que fueron tomadas por presiones estructurales y b) tomas de decisiones que se tomaron en un momento de estabilidad de la empresa Chedraui o para solucionar problemas cotidianos. Tanto la implementación de estrategias empresariales como el proceso de tomas de decisión nos ayudaron a captar la influencia de los aspectos subjetivos, culturales y la mediación de los integrantes de la familia Chedraui en conjunción con los nexos políticos, amistosos y religiosos. La información adquirida nos permitió hacer un análisis completo de la empresa referido a datos duros que nos permitieron conocer y describir las características de la empresa Chedraui de la siguiente manera:

1. Historia de la empresa, primeros dueños, giro, números de empleados, sindicato, ideología de los dueños.
2. Implementación de formas organizacionales de trabajo.
3. Niveles de implementación de tecnología.
4. Estrategias implementadas para salir de las crisis y los resultados que se obtuvieron de las mismas.
5. Información de estrategias para la expansión nacional y sus resultados, con lo que se obtuvieron datos sobre los sujetos que intervinieron en las estrategias y tomas de decisión.

La información obtenida permitió reconstruir los procesos de significación subjetivos de las decisiones en los directivos, gerentes, jefes de área, trabajadores. Además identificamos los códigos culturales de los empresarios de la región. El grupo comercial Chedraui forma parte de una clase empresarial de poder en el estado Veracruz, por lo cual fue de suma importancia entrevistar a diversos empresarios regionales que han pasado por varias generaciones, ello permitió analizar el contexto empresarial de la región veracruzana y sirvió para comprender las acciones de los sujetos sociales empresariales dentro de su contexto cultural, étnico, político, social y económico.

Finalmente, las entrevistas permitieron conocer la concepción del mundo empresarial y comercial tanto de la empresa Chedraui como el de la familia Chedraui. También se

logró establecer las configuraciones de las redes de empresas y de familia para la implementación de estrategias empresariales analizadas bajo las decisiones de las cuatro generaciones que ha tenido la empresa.

La reconfiguración se dividió en dos etapas: la primera con una visión de empresa tradicional con crecimiento local, la segunda con la visión de una empresa moderna con entramados de redes nacionales e internacionales.

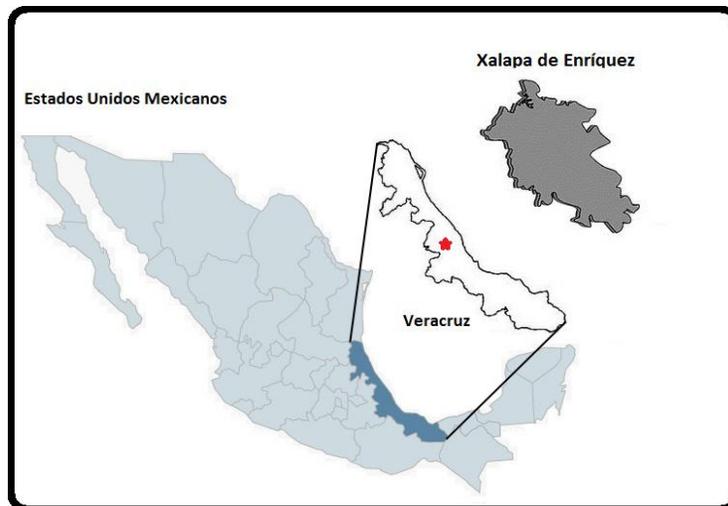
Capítulo III

Contexto del desarrollo económico del estado de Veracruz y de su capital Xalapa.

La historia económica y productiva de Veracruz puede dividirse en tres periodos: el primero abarca de 1976 a 1986; el segundo es de 1986 a 1996, y el último contempla desde 1997 a 2010. En cada uno de ellos se van encontrando los factores industriales y comerciales que por un lado hicieron posible el crecimiento económico del estado y en específico de su ciudad capital, y por el otro se van entrelazando las redes sociales en sus diferentes niveles (familiares, políticos, de gobierno y empresariales) que también mediaron en las estrategias de crecimiento productivo de la región.

1. Contexto actual del estado de Veracruz.

Veracruz se encuentra ubicada al oriente de México entre la Sierra Madre Oriental y el Golfo de México. Su extensión territorial es de 71,826 km². La distribución de la población se da de la siguiente manera: 61% está asentada en zonas urbanas y 39% en comunidades rurales. Colinda con siete estados, al norte se encuentra con Tamaulipas, al sur con Oaxaca y Chiapas, hacia al oriente limita con el Golfo de México, al poniente colinda con Hidalgo, San Luis Potosí y Puebla, y al sureste con Tabasco.



Fuente: Elaboración propia.

En 2010 cuenta con una población de 7, 643,194 habitantes comprendiendo 6.8% de la población total.²⁶ Comprende 212 municipios, de los cuales las ciudades con mayor desarrollo del sector secundario son el puerto de Veracruz, Córdoba, Orizaba, Coatzacoalcos, Minatitlán y Poza Rica. Las ciudades con un importante desarrollo terciario son Xalapa, puerto de Veracruz, Córdoba y Orizaba.

De 2000 a 2006²⁷ Veracruz ha ocupado la sexta posición del producto interno bruto (PIB) a nivel nacional, representando éste 4.3% del PIB nacional en 2006²⁸. Uno de los sectores económicos más importantes para Veracruz es el terciario dentro del cual genera un PIB estatal de 59.97%, siguiéndole el sector industrial y manufacturero con 29.0%, y finalmente el sector primario con 7.9%²⁹. La mayor parte de la población económicamente activa en 2010 se concentra en el sector terciario, representando 59%; en segundo lugar está el sector primario con 22% de la población ocupada (PO) y finalmente el sector secundario con 19%.

A. Primer periodo de análisis contextual 1970-1980.

El estado para 1979 presentaba una población de 5, 264,611³⁰, lo que llevó a Veracruz a ubicarse como la tercera entidad con mayor población del país para esos años. En Veracruz existe una división de tres zonas de crecimiento: agropecuaria, industrial petrolera y comercial, de las cuales regionalmente diferenciaron el crecimiento económico de la entidad. Hace 30 años la principal fuente económica era la actividad primaria y después la secundaria. La actividad industrial petrolera ha jugado un papel importante dentro de la organización económica y productiva del estado, propiciando que el sector comercial también se viera favorecido con el crecimiento de la industria petrolera. Es decir, para este periodo hubo un acelerado crecimiento en las tres principales actividades económicas.

²⁶ Censo INEGI 2010.

²⁷ Véase INEGI en el Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa 2001-2006. www.inegi.org.mx

²⁸ El estado que ocupa el primer lugar del PIB nacional para 2006 es el Distrito Federal con 21.5%; el segundo lugar el Estado de México con 9.7%; Nuevo León con 7.5%; Jalisco con 6.2% y el quinto lugar Chihuahua con 4.6%.

²⁹ Información obtenida de la página electrónica de Gobierno del Estado de Veracruz.

³⁰ X Censo de Población 1980.

Cuadro 1

Porcentaje de desarrollo por actividades en Veracruz (1970-1980)

	1970	1980
Actividad Primaria	10.86	5.96
Actividad Secundaria	5.70	9.55
Actividad Terciaria	2.03	2.41

Fuente: Censo Económico INEGI, 1970-1980.

El gobierno de Veracruz tuvo que desarrollar durante esos años una infraestructura que permitiera la movilización de los productos. En consecuencia, se invirtió en carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, comunicaciones marítimas y telecomunicaciones con el objetivo de impulsar el desarrollo económico. En dicho periodo existió un eje carretero importante que cruzaba desde el norte al sur del estado, este tramo enlazaba a los 203 municipios con los que la entidad contaba en aquel entonces y se conectaba a través de once salidas al resto del país. La red carretera para 1980 tenía 11,246 km de longitud. Veracruz fue uno de los estados con mejor infraestructura ferroviaria al contar con 1,765 km de longitud de vía férrea. Este sistema de transporte fue el más económico para movilizar materias primas, productos y maquinaria. Veracruz pudo tener estas ventajas en inversión en infraestructura gracias al modelo de sustitución de importaciones que reforzó a la entidad, ya que llegó a aportar cerca de 10% del PIB nacional, un poco más que el resto de los estados del país, en donde la explotación de recursos petroleros fue su principal factor de crecimiento industrial y económico.

Así mismo, se dio una evolución en las inversiones, en la infraestructura de los sectores como a continuación se presenta.

Cuadro 2

Porcentaje de estructura interna por sectores (1970-1980)

Sector	1970	1980
Primario	28.52	12.07
Secundario	45.41	65.42
Terciario	26.05	22.52
Total	100.00	100.00

Fuente: Censos económicos INEGI

En el cuadro anterior se muestra que para 1980 se dio una disminución del crecimiento del sector primario y el aumento del secundario. En donde la explotación de recursos petroleros aunado al sector terciario fueron los polos de desarrollo económico de la entidad. Existieron diferentes políticas de inversión pública federal como la asignación de recursos sectoriales y regionales.

Por sectores la población económicamente activa se concentraba más en los dos polos antes mencionados, por tanto en este periodo se dieron las condiciones de modernización industrial, y el aumento de la productividad del estado debido a la incorporación de nueva tecnología para el logro de estas condiciones estatales. Recordemos que para los años de 1970-1980 México tenía el modelo económico de desarrollo estabilizador, que de acuerdo a sus esquemas, buscaba la reordenación de inversiones mixtas a través de la inversión pública como el factor central para el crecimiento económico y productivo..

B. Segundo periodo contextual 1990-1999.

Para la década de los noventa el gobierno estatal otorgó varios fideicomisos para el apoyo de actividades primarias ya que en años anteriores decreció su crecimiento, el objetivo era no perder este polo de crecimiento agroindustrial que durante décadas representó el eje productivo más importante del estado. Para este fin se invirtió en el campo, ligando la idea de producción y comercialización³¹. Para 1994 se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) lo que le significó al estado nuevas inversiones privadas y aumento de productividad y de la comercialización. Para 1994, la economía³² en el estado de Veracruz se encontraba fundamentada en los sectores secundarios con 48% del PIB estatal y el sector comercio con una contribución de 32%, servicios con 8%, agropecuario con 8% y el sector minero y de extracción de petróleo con 4% de la aportación estatal del producto interno bruto; sin embargo este sector es el que representa mayor productividad, ya que por unidad económica del PIB estatal representa 24,084,140 pesos y por cada PIB sectorial por hombre ocupado alcanza un valor de 195,910 pesos –productividad muy alta–, por lo que podemos observar las diferencias del

³¹ Información obtenida de los informes estatales de gobierno de 1989 a 1991.

³² Censo Económico INEGI, 1994.

peso económico de cada actividad en la entidad y que por ende se ven reflejadas en el movimiento de la economía y productividad del estado.

Otro elemento diferencial entre polos productivos es el caso del PIB estatal del sector comercio, ya que si es analizado por unidad económica representa 289,190, lo que simboliza 1.2%, el PIB sectorial por hombre ocupado figura en los 129,280 pesos. Estos datos nos representan la polaridad entre sectores minero-petrolero y comercio, es que este último representa una muy baja productividad. La productividad del sector agrícola es el más trágico ya que el valor por unidad económica fue solamente de 1,325 pesos y el PIB sectorial por hombre ocupado fue de 8,090 pesos, es decir este sector a comparación de los otros dos –minero-petrolero y comercio– es el de más baja productividad.

Durante el periodo señalado, el gobierno estatal fue gestor de acciones orientadas a la inversión y al crecimiento de relaciones comerciales, de cooperación e intercambio de proyectos nacionales e internacionales. Por ejemplo, en esos años se incrementaron las relaciones comerciales con países como Japón, Estados Unidos y Canadá. Aunado a esto, desde la administración estatal se impulsó también la actividad turística para hacer de ésta uno de los ejes de crecimiento para incrementar la infraestructura; igualmente se promovió la construcción de caminos, escuelas, centros comerciales, hospitales, centros culturales, se otorgaron estímulos fiscales, entre otros.

El estado con sus políticas internas trató de incentivar ciertos elementos como la calidad competitiva y la eficiencia productiva como premisa de la modernidad económica y empresarial con el objetivo de fomentar la creación de empleos, el intercambio de consumo y la movilidad económica. Por lo que se consolida un crecimiento económico sostenido por el impulso de actividades como el turismo, comercio y la producción de productos. Se puede decir que el interés del estado era ligar al campo, la productividad, la comercialización y el turismo como ejes centrales de modernidad y productividad, para así mantener una política laboral favorable y atractiva para las inversiones. En este periodo se trató de mantener el crecimiento de comercialización, industrialización y turismo. Por ejemplo comenzó una reestructuración de equipamiento y en algunos casos de expansión en las algunas empresas agroindustriales del estado. Y como resultado varias industrias comenzaron a entablar alianzas de comercialización para sus productos promoviendo

nuevos canales de distribución como las centrales de abasto, así como el incremento de relaciones con productores mayoristas.

El sector que se vio favorecido por el número de inversiones fue el terciario, en especial la actividad comercial. Para 1994 el estado tuvo un crecimiento importante por la inversión privada que se dio para la creación de plazas comerciales³³ y tiendas de autoservicio con un monto total a los 216 millones de pesos y un impacto en el mercado de trabajo de casi dos mil empleos indirectos y poco más de mil quinientos directos. La actividad comercial fue fomentada por parte del gobierno estatal, mediante acciones de fomento a la competitividad, la promoción de nuevos canales de comercialización y el uso de bancos de datos para facilitar a las empresas al acceso a información de los mercados de inversión.

Uno de los indicadores que midió la actividad del comercio internacional de Veracruz, fue la contribución del Banco de Comercio Exterior, que canalizó 1, 044 millones de pesos, en beneficio de 70 empresas. El resultado fueron las inversiones en el sector comercial en la zona norte del estado de 16 millones de pesos que generaron 300 empleos indirectos y 100 directos. Para la zona centro, en especial Córdoba, la inversión en infraestructura comercial fue de 12 millones de pesos, lo que generó 80 empleos indirectos y 125 directos. En 1994, en el puerto de Veracruz la empresa Comercial Mexicana hizo una inversión de 5 millones de pesos con los cuales generó 200 empleos directos y 350 indirectos. Un año después, esta misma empresa pero en el municipio de Boca de Rio invirtió 65 millones de pesos generando 200 empleos directos y 500 indirectos. Con estas inversiones se incrementaron los centros comerciales en la entidad sumando 21 plazas y logrando incrementar el empleo en este sector. De esta forma, se dio una reestructuración productiva en el sector terciario que respondió a los elementos que se vieron introducidos desde las políticas internas del estado como la calidad en los servicios y productos, aumentos en la productividad y la inversión de nuevas tecnologías para las empresas. Por lo que contempló una transformación del sistema productivo y organizacional que tendrían que dar las empresas para poder ajustarse a los cambios del mercado. La agrupación económica y productiva en Veracruz ha sido muy diferenciada en cuanto al desarrollo y concentración de inversiones y empleos en los municipios. Es decir,

³³ Se construyeron varias plazas como Comercial Circunvalación y Plaza Crystal en Minatitlán, Plaza Qualcan en Tuxpan y el inicio de actividades de la cadena Sam's).

los municipios con mayor concentración económica y productiva se encuentran en 11 municipios que representan 50.9% de las entidades, como por ejemplo Xalapa, Veracruz, Boca de Rio, Coatzacoalcos, Poza Rica, Córdoba, Orizaba, Minatitlán, Tuxpan, Martínez de la Torre e Ixtaczohtlan. Estos municipios ocuparon en 1994 a 59.6% de la PO. En estos 11 municipios el sector comercio agregaba a 48% de empresas comerciales de todo Veracruz. A partir de esta situación, sólo 5 municipios ocupaban la generación del PIB del sector comercio con 58%, y que eran Xalapa, Veracruz, Poza Rica, Coatzacoalcos y Córdoba.

El desarrollo comercial que se dio en Veracruz fue de crecimiento sostenido, debido nuevamente a las políticas estatales de incrementar las nuevas inversiones, a pesar de la crisis de 1994. El apoyo a la modernización de la comercialización fue considerado por el Programa Veracruzano de Desarrollo Económico, principalmente, como línea estratégica para el sector comercio. En el periodo que se analiza se registró la apertura de 442 nuevas empresas con una inversión de alrededor de 756.9 millones de pesos, entre las que destacan las cadenas comerciales que generaron un número considerable de empleos durante sus aperturas. Un factor importante a señalar, es que dentro de los municipios donde predomina el desarrollo industrial y comercial, se posee una proporción de población ocupada asalariada, lo que nos significa que la producción funciona a base del trabajo asalariado con ingresos bajos.

Para 1999, el sector comercio tuvo un despegue gracias a las inversiones de capital nacional y extranjero que llegaron a la entidad. Dicha inversión se distribuyó principalmente en las ciudades de Xalapa, 287 millones de pesos; Coatzacoalcos, 74 millones de pesos; puerto de Veracruz, 24 millones de pesos; Tihuatlán, 15 millones de pesos; Tres valles, 15 millones de pesos; Naranjos, 14 millones de pesos; Orizaba, 14 millones de pesos, y Córdoba, 7 millones de pesos. Por lo que Veracruz contó con más de 201 mercados, 5 centrales de abasto con 714 bodegas y 341 locales comerciales.

Este periodo se destaca por el crecimiento en la generación de empleos en el sector terciario como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3

Empleos generados en el Estado (Diciembre 98- Octubre 99)

Sector	Participación
PRIMARIO Agropecuario, forestal y pesquero	9.51%
SECUNDARIO Industrial	7.46%
TERCIARIO Comercio	17.20%
Turismo	2.62%
Educación y cultura	4.63%

Fuente: Elaboración propia con datos de informes del gobierno estatal de los periodos 1998-1999.

Así mismo, se vio un crecimiento en la implementación de empresas dedicadas al sector terciario en las principales ciudades industriales del estado.

Cuadro 4

Apertura de empresas del sector terciario en Veracruz en 1999.

Municipios	Número de empresas
Xalapa	126**
Veracruz	78
Boca del Río	40
Minatitlán	27
Coatzacoalcos	22
Poza Rica	25
Naranjos	15
Acayucan	15

Tuxpan	9
Otros municipios restantes	65
Total	422

Fuente: Elaboración propia.

En la capital de Xalapa se registró una de las mayores inversiones en la actividad terciaria, ya que en este lugar se habían concentrado las instrucciones federales y estatales invirtiendo cerca de 287 millones de pesos.

En específico para 1999, la actividad comercial se vio acrecentada con inversiones de empresas como Tiendas Chedraui, Comercial Mexicana, Elektra, Farmacias del Ahorro, Farmacias Benavides, Farmacias Plus, la empresa transnacional Wal-Mart con sus empresas Sam's club y Vips, Sanborns, Liverpool en la zona Veracruz-Boca del Rio, Fábricas de Francia en Córdoba, Poza Rica, Xalapa y Coatzacoalcos. Además se abrieron diversas franquicias de capital internacional como KFC, MacDonaldis, Burger King, Venturer Land y Blockbuster Vídeos. Dichas empresas a finales de los noventa fueron las que ocuparon mayormente la mano de obra. La actividad comercial ha sido para el estado uno de los polos de inversión más importantes. Ya que es la actividad laboral que emplea a más de 300 mil personas; estimando un promedio de 3.4 empleados por establecimiento.

Los factores económicos para 1997 al 1999 presentaban una concentración diferenciada en la absorción de la PO, por ejemplo el sector secundario (minero, petrolero) es el polo que generó para esos años 52% del PIB estatal, sin embargo presentaba poca absorción de la PO siendo este sólo 15.67%; sin embargo la economía veracruzana poseía un eje fuerte de concentración tanto de volumen de producción y una alta capacidad para agrupar mano de obra y eran las actividades comerciales y de servicios que en conjunto representaban 47% de la PO; en otro extremo se encuentra la actividad agropecuaria y ganadera cuya productividad era baja porque los mayores sectores productivos en la entidad eran el secundario y terciario. Sin embargo este sector primario concentraba una importante mano de obra que representaba 36.98% de la PO de la entidad y además conformándose grupos empresariales importantes en las inversiones para este sector.

C. Tercer periodo contextual 2000 al 2010.

En este periodo observamos con mucho más precisión la conformación de la estructura laboral de la entidad definiéndose en grado de importancia los sectores económicos y productivos. Tal es el caso de decremento del sector primario, que para el año 2000 tuvo una recuperación en la entidad principalmente dentro de la estructura del empleo, es decir 35% de la PO se encontraba en este sector con aproximadamente 980,460 trabajadores; no obstante para 2004 el número de empleos tuvo una reducción importante que fue de 25.2% es decir 627,129 empleados, lo que nos indica de la inestabilidad laboral en el sector.

El segundo lugar de importancia ocupacional para el año 2000 lo tuvo el sector secundario con 522,310 empleados, lo que representa 19%. Cuatro años más tarde presentó un leve incremento de PO de 20.6% lo que corresponde a 514,226 trabajadores.

El sector terciario tuvo un acrecentamiento significativo para estos años, ya que en el 2000 concentró a 1,292,470 trabajadores, esto es, 46% de la población total empleada en la entidad. En cambio, en 2004 tuvo un incremento de PO en este sector de 1,348,907, representando 54.2% del personal ocupado. Desglosando este porcentaje tenemos que dentro de las diversas actividades del terciario se concentra un mayor porcentaje en el comercio con 17.6%, siguiendo el de servicios diversos con 12.3%, servicios sociales con 8.6%, 5.4% lo tienen los hoteles y restaurantes, con 4.5% comunicaciones y transporte, el gobierno emplea a 3.2%, y finalmente los servicios profesionales y financieros concentran 2.5% de la PO.

Las empresas en la entidad en la que se concentraba la (PO)³⁴ para los periodos de 2000 al 2004 estaban compuestas mayormente por micronegocios con 32.52% en el 2000 y 38.1% en 2004, seguido de empresas agropecuarias que para el primer año tuvieron 35.1% y cuya concentración bajó para el año 2004, con un índice de 25.2%, después se encuentran las empresas grandes que para el 2000 adquirieron 13.9% y aumentó mínimamente para 2004 con 15.8% de la PO. Las pequeñas empresas en el 2000 representaron a 12.7% de la PO, ampliándose en el 2004 en 14.1%, el conjunto de

³⁴ Encuesta Nacional de Empleo, INEGI, 2004.

empresas medianas tuvo 2.7%, mientras que en 2004 tuvo 3.7%, y finalmente el sector público no presentó ninguna modificación en el periodo 2000-2004 que fue de 3.2%. Es así que para 2004 la estructura de la PO asalariada era de 58.3% y de la ocupada no asalariada³⁵ fue de 41.7%, este porcentaje de población se encuentra concentrada en las actividades del sector agropecuario principalmente³⁶ y por trabajadores por cuenta propia.

Entre los años 2000 y 2004 la inversión del sector terciario –comercio y servicios– en el estado fue de 1,873.5 millones de pesos, de los cuales representó 49% de inversiones en este sector a nivel estatal, teniendo una tendencia creciente hacia este tipo de inversiones. Esta inversión de las empresas comerciales y de servicios se dedicó principalmente a la creación de nuevos establecimientos, así como de la modernización de la infraestructura de dichos centros como la ampliación de comercios en el puerto de Veracruz, Boca de Rio, Martínez de la Torre, Córdoba, Minatitlán, Coatzacoalcos, Poza Rica y Tuxpan.

Se acrecentó en el estado la parte comercial con un total de 1,391 supermercados, 349 tiendas departamentales y de autoservicio, 32 plazas comerciales, 147 mercados y 5 centrales de abastos. Para el 2004 la inversión privada en el sector comercio ascendió a 1,257.5 millones de pesos, representando 66.1% más que en los periodos anteriores. Esta inversión permitió a los empresarios la apertura de 614 establecimientos comerciales, representando 45.5% más que en los años anteriores. Las ciudades con mayor crecimiento en número de establecimientos comerciales para este año fueron Poza Rica con 57.2%; Xalapa, 25.4%; Coatzacoalcos, 5.8%; Tierra Blanca, 4.5%; y el municipio de Tuxpan con 3.2% del desarrollo comercial. La dinámica de este sector en la ciudad de Xalapa se vio favorecida por algunas empresas, ya que se abrió la plaza comercial Ánimas del Grupo Comercial Chedraui junto con la tienda Costco, con lo cual se acrecentó la competitividad en este sector, así como la apertura de tiendas Aurrerá del Grupo Wal-Mart en la ciudad de Córdoba y el puerto de Veracruz.

Para el 2000 se registró que fueron los años cuando se invirtieron cerca de 3,000 millones de pesos para abrir aproximadamente 963 establecimientos comerciales.

³⁵ La población ocupada no asalariada es la que no percibe un ingreso fijo bajo la estructura de un salario.

³⁶ Encuesta Nacional de Empleo, INEGI, 2004.

Actualmente el estado cuenta con 87,800 establecimientos comerciales, representando 6.1% de éstos a nivel nacional. Las ciudades que se han destacado como polos comerciales en el estado por su alto movimiento en inversiones en este sector son el puerto de Veracruz, Xalapa, Boca del Rio, Córdoba, Coatzacoalcos, Minatitlán y Poza Rica.

En 2004 se registró una apertura de 442 empresas, con una inversión en el estado de casi 756.9 millones de pesos, entre los cuales destaca la creación de cadenas comerciales. Esta inversión del sector comercial para este periodo fue distribuido de la siguiente manera en las principales ciudades del estado: Xalapa, 287 millones de pesos; Coatzacoalcos, 74 millones; puerto de Veracruz, 24 millones; Tihuatlán, 15 millones; Tres Valles, 15 millones; Naranjos, 14 millones; Orizaba, 14 millones, y Córdoba, 7 millones. Veracruz cuenta con 201 mercados en sus principales ciudades, 5 centrales de abasto, 714 bodegas y 341 locales comerciales en los cuales se venden diversos productos.

En el año 2005 Veracruz³⁷ rebasó el ritmo de crecimiento de empresas inversionistas con 124.1% de inversión más que el año anterior. Esto representó la entrada al estado de 3,329.4 millones de pesos. Algunas de estas empresas fueron Sam's Club en Xalapa y Córdoba, otra tienda fue Comercial Mexicana en el puerto de Veracruz, más sucursales de MacDonalds en Córdoba y Orizaba, entre otras empresas que se expandieron en el territorio.

La distribución en el estado de dicho sector en 2005 fue que en el norte del estado se instalaron 96 establecimientos comerciales de las empresas: Sam's Club, Vip's, Burger King y Bodega Aurrerá. En el centro del estado destacó la presencia de las empresas: Zara de México, Office Depot, Tiendas Coppel y Grupo Comercial Chedraui, esta última se expandió con sus formatos de tiendas de autoservicio.

Los grupos empresariales más importantes en la región para el año 2010 en este sector son en primer lugar el Grupo Comercial Chedraui y Wal-Mart de México, y en segundo lugar Soriana y Comercial Mexicana. Actualmente Veracruz cuenta con un total

³⁷ Información obtenida de los informes 2000-2005 de Gobierno del Estado de Veracruz.

de 226, 372 empresas, representando 6.1% de todas las empresas del país, ubicando al estado en el cuarto lugar de unidades económicas.

Del total de las empresas en la región podemos decir que 48.5% pertenecen al sector comercio, 38.5% se ubican en el sector de los servicios privados no financieros y 10.4% pertenecen al sector industrial.

La participación de las empresas para el estado se encuentra de la siguiente manera:

Cuadro 5

Representación a nivel estatal de las empresas

Tamaño de empresa	Representación
Microempresas	96%
Pequeñas empresas	3.3%
Medianas empresas	0.4%
Grandes empresas	0.3%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Informe de Gobierno del Estado de Veracruz 2010.

En lo relativo a la mano de obra empleada, encontramos que para 2010 estuvo compuesta de la siguiente manera:

Cuadro 6

Distribución de la mano de obra ocupada en la entidad veracruzana

Sector comercial	Porcentaje de empleos
Comercio 68.0%	Empleo en el comercio 67.8%
Servicios 32.0%	Empleo en el sector servicio 32.2%

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Gobierno del Estado de Veracruz 2010.

La distribución de mano de obra por tamaño de las empresas es la siguiente:

Cuadro 7

Porcentajes de empresas que emplean mano de obra en Veracruz

Tamaño de empresas	Porcentaje de empresas que emplean a trabajadores
Micro	58.6%
Pequeñas	15.9%
Medianas	8.7%
Grandes	16.8%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Gobierno del Estado de Veracruz 2010.

Existen en el estado cerca de 226, 372 empresas, ubicándose en el cuarto lugar nacional de establecimientos económicos y productivos.

2. Breve contexto del sector comercio de Xalapa.

Como se mencionó en la revisión de los datos de la entidad veracruzana, el sector comercio ha ocupado un lugar significativo dentro de la economía de Veracruz tanto desde el punto de vista de la estructura del PEA como la del PIB como variables de medición de crecimiento económico. En el caso de Xalapa, que es la capital del estado y es donde se encuentra ubicada la empresa que se estudió, es importante hacer un recuento de cómo se dieron los factores estructurales (mercado, competencia, tecnología, nuevas formas organizacionales, inversiones estatales y privadas, así como la conformación redes amplias –regionales, nacionales y extranjeras– de empresas y empresarios). El desarrollo económico y su concentración en el ramo del comercio obedeció a factores como la concentración de las actividades gubernamentales estatales, comercial y de servicios, siendo también un polo de atracción en servicios educativos.

Con una población en 2010 de 457, 928 habitantes³⁸, una de las actividades principales de la capital ha sido la inversión y desarrollo del comercio. En la década de 1970 tenía 6.79% del PEA en este sector, en 1980 poseía 6.66% y para 1990, un índice de 8.30%, antecediéndole el puerto de Veracruz con 10.11% del PEA en 1990, concentrando estos dos únicos municipios el mayor porcentaje en todo el estado de la actividad comercial. En el siguiente cuadro presentamos el crecimiento de este sector.

Cuadro 8

Desarrollo porcentual del sector comercio en Xalapa

Año	Número de Establecimientos %	Personal Ocupado %	Remuneraciones del personal ocupado %
1975	7.30	7.77	8.83
1985	8.84	9.18	9.83
1988	7.98	9.32	11.13

Fuente: Elaboración propia con datos de Censos del INEGI.

La puesta en marcha de políticas estatales y municipales, orientadas a una recomposición dirigida hacia la atracción de inversiones del sector privado en la vida económica y productiva del país, tuvo por resultado en Xalapa el incremento de la actividad comercial en 163.04% en el lapso que va de 1980 a 1990. En estos años el decremento del sector agroindustrial tuvo resultados poco satisfactorios.

Mientras que el sector industrial, a pesar de la crisis de 1994, siguió, por ejemplo se instaló la fábrica de estructuras llamada Metálicas Galindo de capital nacional; se abrió, además, una fábrica de celulosa para papel y se construyó una bodega que impulsaría el pequeño comercio en la ciudad.

Para 1995 la mayor parte de la población xalapeña se encontraba laborando principalmente en el sector terciario con 72.3% de su PEA total de la ciudad que era de

³⁸ INEGI, Censo de población y vivienda 2010.

99,486 personas. La segunda ocupación laboral lo tenía el sector secundario con 20.4%, y finalmente el sector primario era el que estaba rezagado con 4.3% de la PEA ocupada por sectores.

La inversión privada en materia comercial se tradujo en la culminación de proyectos de plazas comerciales y tiendas de servicio por un monto superior a los 216 millones de pesos, con un impacto en el mercado regional de ocupación de casi dos mil empleos indirectos y poco más de 1,500 directos dentro del sector terciario en la región. Para este año el municipio promovió algunas políticas internas para fomentar la inversión en el sector terciario, tales como programas para la competitividad, promoción de canales de comercialización y el empleo de bancos de datos para facilitar a los empresarios y a las empresas el acceso a información de mercados sobre tecnologías y recursos para mejorar la calidad en el servicio.

Otro de los factores que influyeron para la expansión del comercio en la región fue que entre los años 1995 y 1997, se originó un programa estatal llamado Modernización Industrial del Comercio y del Abasto para promover la inversión comercial y productiva así como de las organizaciones empresariales como la CANACINTRA, la CANACO y organizaciones empresariales locales. Por lo que los empresarios locales también presentaban un movimiento importante en la interacción de agrupaciones empresariales en las cuales encontraban un espacio para la inversión y para acordar las acciones que tendrían los empresarios xalapeños para aumentar su productividad. Por lo que los empresarios, tenían la posibilidad de afiliarse a las ocho cámaras regionales de la industria restaurantera y de alimentos condimentados que existían en esos años, a las diez asociaciones regionales de hoteles y moteles, a dos asociaciones de agencias de viajes y a una asociación de turismo de aventura. En consecuencia, los empresarios locales asumieron la idea de la modernización comercial que ligará al campo, a la producción y la comercialización³⁹.

En 1994 como parte de los resultados de la firma del TLC y del impulso que tuvo el sector empresarial en actividades comerciales por parte del estado se desarrolló un programa de vigilancia y coordinación estatal de la industria del comercio y del abasto

³⁹ Consecuencias que trajo la firma del Tratado de Libre Comercio.

manifestando la dependencia alimentaria y de productos manufacturados. En este sentido, la dinámica económica y productiva de Xalapa está desproporcionada en relación al ciclo de sustentabilidad, es decir a finales de los años noventa el sector con mayor ocupación se encontraba en el sector terciario con 74.73%; mientras que el sector secundario presentaba 18.65% y finalmente con menor porcentaje ocupacional es el sector primario con 4.16% únicamente. Xalapa es el municipio con menos de 10% de la mano de obra empleada en actividades agrícolas.

Cuatro años más tarde, en 1998, las empresas que dieron el impulso comercial a la capital fueron principalmente el Grupo Comercial Chedraui y Comercial Mexicana. Hoy día, Xalapa cuenta con cuatro plazas comerciales: Plaza Crystal, Plaza Museo, Plaza Ánimas y Plaza Las Américas, éstas son de la familia Chedraui, y las plazas como Clavijero, Revolución, La puerta de Alcalá, Pasaje Tanos y Altamirano fueron creadas con la finalidad de aminorar el comercio ambulante.

El crecimiento de la actividad comercial es eminente debido a la inversión de varias empresas de capital nacional y extranjero tales como Elektra, Farmacias del Ahorro, Farmacias Benavides, Farmacias Plus, Sam's club, Wal-Mart, la plaza comercial pasaje Revolución, el Tianguis Barrachina, franquicias como KFC, MacDonalds, Burger King, Venturer Land, Blockbuster y Macrovideocentros. La inversión privada para el año de 1998 fue importante ya que llegaron más empresas a instalarse a la ciudad como Crediland, Vip's, Sanborns, más Tiendas Chedraui, Price Costco, las tiendas departamentales como Fábricas de Francia, Liverpool, Office Depot y Officemax. En conjunto son las concentran a un número importante de trabajadores; a diferencia de los empleadores de las instituciones públicas. La otra parte de la fuerza laboral se agrupa en trabajos manuales asalariados tales como la construcción, panaderías, embotelladoras, y microtalleres de procesamiento de alimentos.

A. Desarrollo del comercio en la región (2000-2010).

La inversión privada en el 2000 en Xalapa fue de 25.4% en actividades terciarias⁴⁰. De los proyectos comerciales inaugurados para ese año, destacaron la creación la Plaza Comercial Ánimas, de la familia Chedraui y la apertura de la tienda COSTCO. Hacia el 2004, se abrió Sam's club. Para el 2005 ya estaban en Xalapa asentadas empresas como: Zara de México, Office Depot, Tiendas Coppel y Plaza Américas Xalapa, de los Chedraui.

Uno de los factores que explican el crecimiento exponencial del sector comercial es a partir del crecimiento ocupacional en dicha actividad en la región.

Cuadro 9

Proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) en actividades terciarias

Municipio	PEA total 2000	PEA ocupada Sector Terciario 2000
Xalapa	160,352	119,834
Puerto de Veracruz	180,317	134,410

Como podemos verificar en el cuadro anterior, la diferencia en el porcentaje de la PO de Xalapa es de 74.73% en contraste con 74.50% del puerto de Veracruz, esta desproporción es poca pero no deja de ser indicativa y significativa que en Xalapa esta actividad es mayor por ser el polo de atracción de varios factores tales como la ubicación de las principales instituciones estatales y federales, universidades, y los hospitales del estado.

⁴⁰ Informes de Gobierno de Estado de Veracruz 2000.

En el siguiente cuadro podemos observar con más detalle la distribución de la PO en los tres sectores.

Cuadro 10

Distribución de PEA ocupada por sectores en Xalapa 2000

PEA total ocupada 2000	PEA total Sector Primario	PEA total Sector Secundario	PEA total Sector Terciario
160,352	6,669	29,907	119,834

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 1999-2000.

A partir del cuadro anterior podemos observar que la mayor concentración poblacional se encuentra en el sector terciario, con 74.73% frente a la proporción poblacional ocupada del sector secundario que es de 18.65%. Teniendo una desaceleración el sector primario de 4.16% solamente.

Actualmente, la inversión más fuerte en infraestructura en el comercio le corresponde al Grupo Comercial Chedraui con las aperturas de sus Tiendas Chedraui, que al igual que Wal-Mart de México invirtió en modernización e instaló otra tienda de autoservicios en la capital. Las inversiones también se dieron por parte del grupo hospitalario Los Ángeles abriendo una sucursal. En Xalapa los empresarios locales tienen mucha presencia en la consideración de nuevas inversiones para la capital, ya que la inversión externa tuvo que recibir el visto bueno de los empresarios más destacados en la región como son los Chedraui, Hakim, Ahued y los Fernández, entre otras familias empresariales, entre las cuales se han establecido alianzas en la entidad.

Xalapa cuenta aproximadamente con 1,444 comercios, los cuales se desglosan entre mueblerías, almacenes de venta de material para la construcción, zapaterías, ferreterías, venta de ropa, librerías, ocho franquicias y alrededor de 20 establecimientos comerciales grandes y medianos. Además existen 75 hoteles, 223 restaurantes, 25 agencias de viaje y cinco arrendadoras.

La población económicamente activa se encuentra mayormente ocupada en actividades terciarias representando 70% de la actividad como se demuestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 19

Población Económicamente Activa por sectores productivos

Sector	Porcentajes PEA
Sector Primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca.)	4.21%
Sector Secundario (Minería, extracción de petróleo y gas natural, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción)	19%
Sector terciario (Comercio, transporte y comunicaciones, servicios financieros, de administración pública y defensa, comunales y sociales, profesionales y técnicos, restaurantes, hoteles, personal de mantenimiento y otros.)	70%
Otros trabajos (No especificado)	2.90%

Fuente: Datos del Municipio de Xalapa, 2009.

En este sentido, se continúa con la dinámica económica de Xalapa fundamentada principalmente en el desarrollo de actividades terciarias, fundamentalmente por la prestación de servicios y la actividad comercial, constituyéndose en un centro de atracción empresarial comercial al cual acude la población de diferentes municipios para conformar un significativo espacio regional-comercial. No dejando de lado la existencia de una red de empresarios y familias empresariales importantes que han logrado consolidarse y sostenerse a través de esta actividad con diversas alianzas comerciales, estrategias y tomas decisión empresariales plasmadas en la región.

B. La incrustación de los empresarios Chedraui como factor del crecimiento comercial.

Como se ha señalado uno de los grupos empresariales importantes en el sector de autoservicios en la región es el Grupo Comercial Chedraui, cuyo inicio fueron las tiendas de autoservicio que se dio en los años ochenta. En esta última parte del desarrollo económico y empresarial, mostramos brevemente con algunos datos del porqué Veracruz y su capital Xalapa, son los espacios y sus actores los elementos para el crecimiento empresarial, expansión, comercialización y distribución de los productos vendidos en las mencionadas tiendas de autoservicio

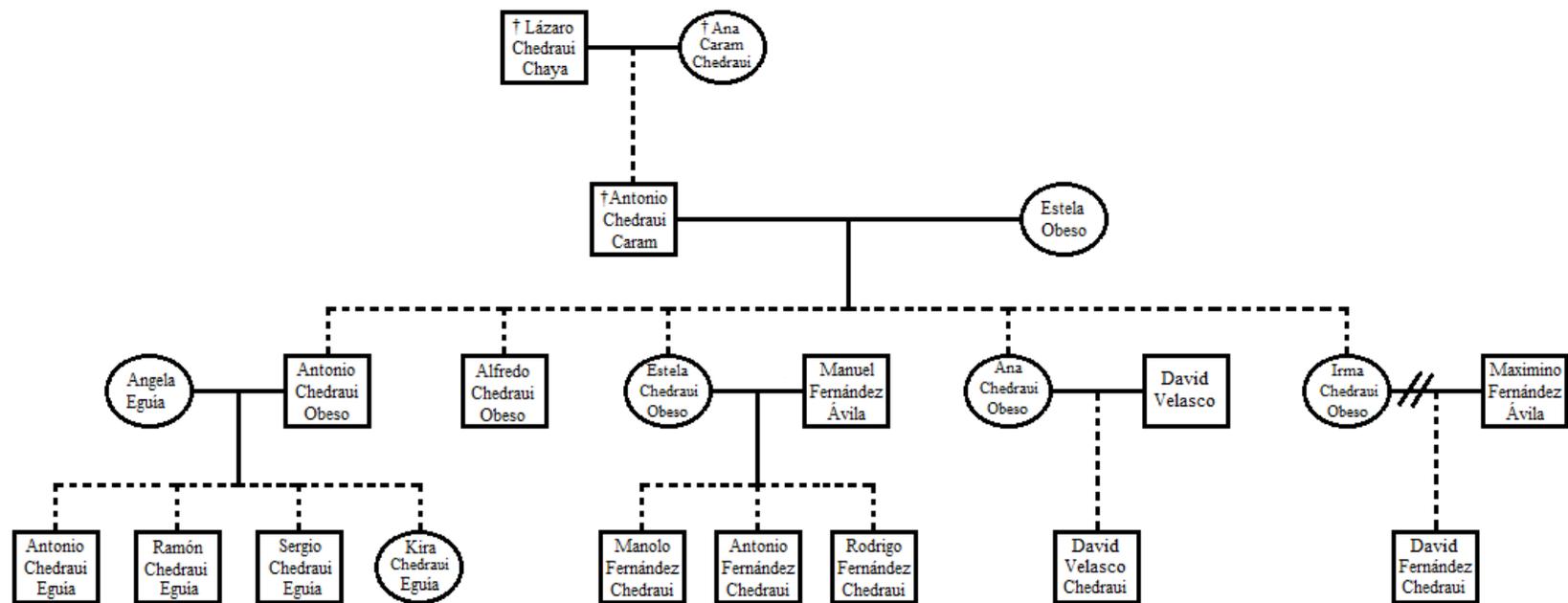
Tienda Chedraui nace en la ciudad de Xalapa en 1920, fundada por un matrimonio de origen libanés. El primer negocio estuvo dedicado a la venta de telas llamado El Puerto de Beyrouth. Para 1927, el pequeño negocio cambia de nombre por el de Casa Chedraui: la única de confianza, vendiendo no únicamente telas, sino expandiendo la diversidad de la mercancía con artículos de bonetería: alfileres, botones, agujas, cintas, resortes e hilos. Para 1945, su dueño contrató por primera vez a seis personas. En 1957 se hacen las primeras ampliaciones del negocio incrementando la plantilla laboral a 15 personas. En estos años el nivel de operaciones fue creciendo poco a poco, teniendo como resultado que habían expandido su mercancía nuevamente, vendían ropa y todo tipo de telas con nuevos sistemas de ventas, ya que este negocio vendía en sus inicios únicamente a menudeo, pero con el cambio en la forma de comercialización implementaron la venta a mayoreo, semimayoreo y menudeo. Hacia 1961, de nueva cuenta cambia el nombre del local a Almacenes Chedraui, nombre que en la actualidad permanece en la tiendas de telas del mismo grupo comercial. En ese entonces trabajaban 80 personas. En 1970 el negocio ingresa al formato de autoservicios con la apertura en el centro de Xalapa del Súper Chedraui, S.A de C.V. En 1976 también se logró expandir en el puerto de Veracruz. En 1980 abrieron una tienda en Villahermosa, Tabasco. Y para 1981 se colocaron en la ciudad de Coatzacoalcos. Esta expansión estuvo acompañada por una diversificación de los productos que se vendían en las tiendas de autoservicios como ropa, perecederos, muebles, ferretería, blancos y electrónica⁴¹. Para 1982, se inaugura la primera plaza comercial de la entidad llamada Plaza Crystal. En 1983, el Grupo Chedraui incursionó en

⁴¹ Véase en www.chedraui.com.mx

la implementación de tiendas departamentales llamadas Comercial Las Galas, S.A de C.V, en las ciudades de Xalapa y Villahermosa. Entre los años de 1984 y 1985 incursiona esta empresa en el ramo de cafeterías llamadas Rics, así como del arranque de panaderías dentro de cada tienda de autoservicio denominadas La Hogaza. En 1985 se constituye por primera vez la razón social como Tiendas Chedraui, S.A de C.V, fusionando toda la administración de las tiendas que hasta ese momento operaban como sociedades independientes. Para 1987 el corporativo abre otras dos plazas comerciales: una en el puerto de Veracruz y otra en la ciudad de Córdoba. Durante los siguientes diez años lograron sobrevivir dentro del mercado de cadenas de autoservicio, cuestión que en la actualidad ha cambiado, dentro del sector de autoservicios funge como la tercera cadena de autoservicios en el país con dos formatos: Tiendas Chedraui y Súper Chedraui, entrando por primera vez en 2010 a la Bolsa Mexicana de Valores.

C. Composición de la estructura familiar de los Chedraui.

La familia estructura de la familia Chedraui data desde 1898 cuando el señor Lázaro Chedraui y Ana Caram llegaron como migrantes del Líbano a causa de la guerra militar de los otomanos a los libaneses. Por tal motivo en llegaron a varios inmigrantes a nuestro país. Es así que la familia Chedraui Caram llega al Puerto de Veracruz en donde se concentraba gran parte de los migrantes. Así mismo se reconstruye la familia Obeso Rivera originarios de Las Vigas, Veracruz, con quien se caso el hijo de Don Lázaro Chedraui. En este sentido se rehace toda la estructura familiar Chedraui Obeso y sus integrantes.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en entrevistas.

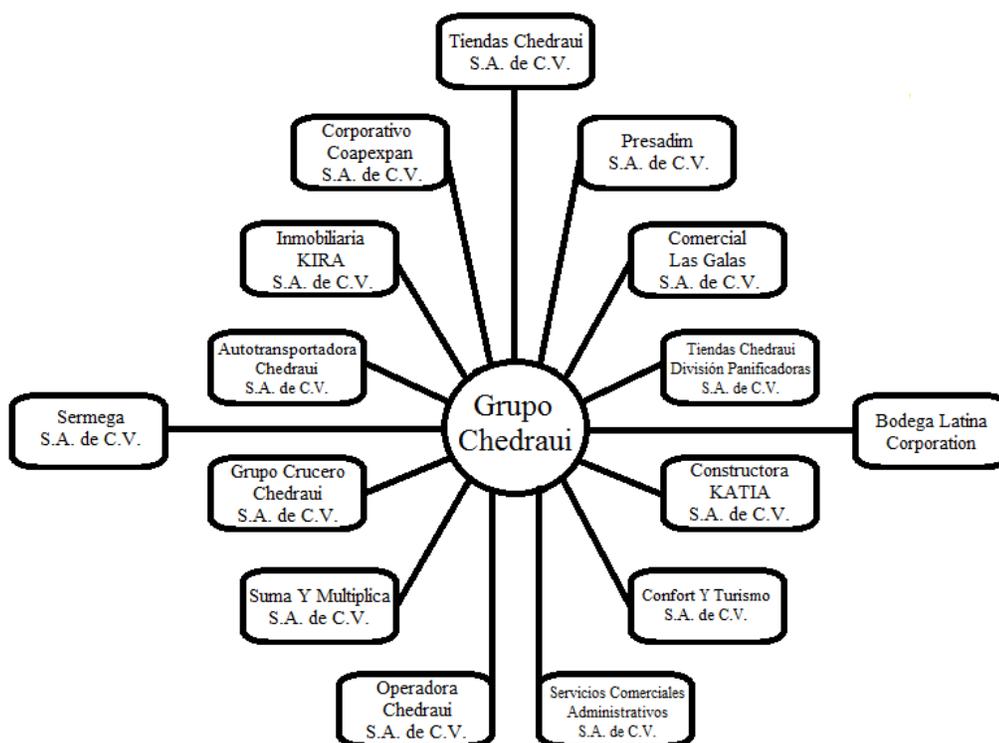
Capítulo IV

Configuración de redes de negocio y redes de familia

1. Modelo de negocio Chedraui

Nuestra investigación se concentra únicamente en analizar las estrategias y tomas de decisión en los autoservicios puesto que es el negocio central y ancla para las otras empresas familiares de los Chedraui. En este sentido el modelo de negocio se conforma entorno a las tiendas de autoservicio. Para el 2012 existen un total de 183 autoservicios, de las cuales 136 son tiendas Chedraui ubicadas en 21 estados del país, 40 Súper Chedraui, 2 almacenes Chedraui y 5 Selecto Chedraui, todos éstos con presencia primordialmente en el sur y centro del país. Cuenta con 3 centros de distribución de los cuales realizan la distribución de mercancías a 78 ciudades del país. Los autoservicios se dividen en dos formatos de tiendas en México: *Tiendas Chedraui* y *Súper Chedraui* –antes Súper Che—. Para la apertura de una *Tienda Chedraui* es necesario que la población sea de al menos, 100,000 habitantes. El segundo formato llamado *Súper Chedraui* es más pequeño: se concentran en ciudades y pueblos más pequeños con poblaciones que oscilen en los 25,000 habitantes. En los últimos cuatro años se abrieron 33 tiendas Súper Chedraui. Este formato representa 8.4% de los ingresos para el 2009, manejando aproximadamente 29,000 productos en cada tienda. La distribución por estados al 2012 de las tiendas Chedraui se presentan en el mapa siguiente:

El Grupo Comercial Chedraui en la actualidad está conformado por las siguientes empresas propiedad de la familia Chedraui, como se presenta en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboracion propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

Algunas de estas empresas se dedican a las siguientes actividades⁴²:

- Tiendas Chedraui División Panificadoras S.A de C.V (La Hogaza): Se ubican dentro y fuera de las tiendas, y elaboran una gran variedad de pan. Éstas tiene presencia en las mismas ciudades donde existen Tiendas.
- Suma y Multiplica S.A de C.V (CHESUMA): este negocio está dirigido a comercializar principalmente mercancía de abarrotes en pequeños establecimientos.
- Servicios de Autotransporte Nacional S. de C.V (SANSa): es la empresa del grupo que se dedica a la transportación de la mercancía que se comercializaba en las

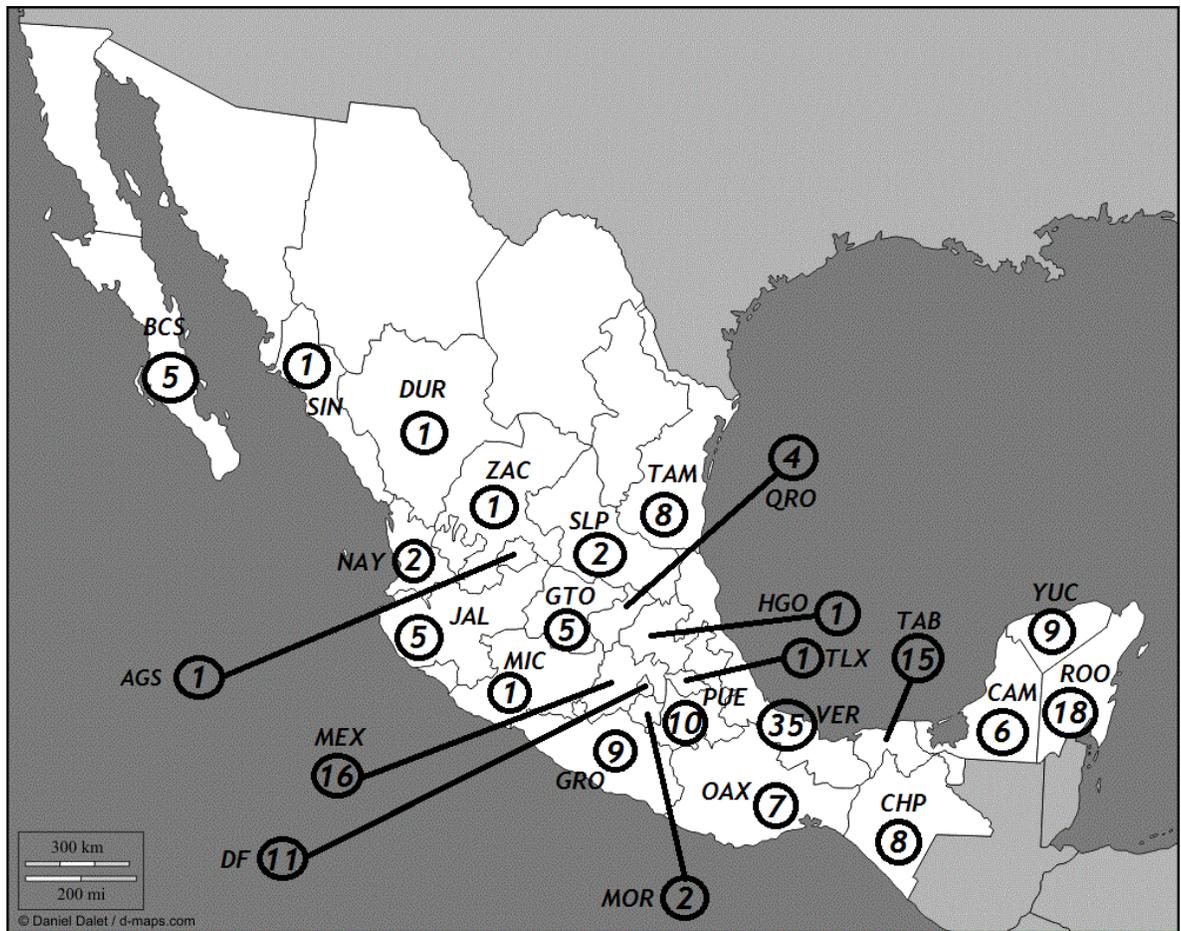
⁴² Esta información fue obtenida a partir de la pagina web de la empresa, 2009.

tiendas, su sede es la ciudad de México. Aproximadamente cuentan con 80 unidades de transporte pesado.

- PRESADIM: compañía donde se integran todos los puestos ejecutivos del Grupo.
- CONSUPAGO S.A de C.V (PAGUITOS): empresa financiera dedicada al otorgamiento de crédito para adquirir diferentes tipos de productos, tiene presencia en la mayoría de módulos de las tiendas.
- SERMEGA: empresa enfocada a la construcción de las unidades de negocio del grupo. En ella se integran a todos los técnicos en construcción y de mano de obra especializada.

La distribución en el país de las tiendas de autoservicio se encuentra de la siguiente manera:

Mapa 1
Distribución geográfica de sucursales al 2012⁴³.



Actualmente la empresa presenta una titularidad accionaria del 84.72% compuesta por los integrantes de la familia Chedraui y conformada de la siguiente manera:

Cuadro 1
Estructura accionaria del grupo Chedraui familiar

Accionista	Puesto	%

⁴³ Datos obtenidos de la pagina web de la empresa y del informe anual de la empresa que se encuentra dentro de la pagina web de la bolsa mexicana de valores.

			Acciones
Alfredo Obeso	Ch.	Presidente del Consejo Administrativo	37.50%
Antonio Obeso	Ch.	Consejero	25.50%
Antonio Eguía	Ch.	Director general y consejero	6.86%
Ramón Eguía	Ch.	Director de Marca Propia y consejero	6.86%
Alfredo López	Ch.	Director Inmobiliario	8.00%

Fuente: Datos extraídos del informe de la empresa presentado a la BMV, 2010.

En el 2010, el grupo Chedraui entró a la Bolsa Mexicana de Valores, y se quedó el 84.72% de acciones entre los integrantes de la familia Chedraui, y el resto de las acciones se encuentra ofertado en la Bolsa Mexicana de Valores. Los hermanos Antonio y Alfredo Chedraui Obeso tienen la mayor parte de las acciones sumando entre ambos el 63% de las mismas. El Sr. Alfredo Chedraui Obeso, presidente del Consejo de administración fue quien ofertó acciones ante la bolsa de valores, únicamente 2.93% de sus acciones. La familia Chedraui es la que sigue detentando el poder en las tomas de decisiones y teniendo el control de la tenencia de las acciones.

2. Estructura organizativa del corporativo Chedraui.

Como lo habíamos mencionado, la jerarquía más alta al interior del corporativo se encuentra compuesta por integrantes de la familia Chedraui, la presidencia la ostentan los dos hijos del fundador de los autoservicios Antonio y Alfredo Chedraui Obeso, y en la dirección general, está el nieto del fundador e hijo del primer presidente de la compañía Antonio Chedraui Eguía. Son ellos quienes finalmente toman las grandes decisiones de la empresa familiar. Como se muestra en la estructura organizacional del manejo de los autoservicios Chedraui.

Presidencia

Antonio Chedraui Obeso
Alfredo Chedraui Obeso

Dirección General

Antonio Chedraui Eguía

- 1) **Director Marca Propia:** José Ramón Chedraui Eguía
- 2) **Director de Inmobiliarias:** Lic. Alfredo Chedraui López
- 3) **Director de Administración y Operaciones:** Pedro Benítez Obeso
- 4) **Director de Operaciones:** Ing. Eduardo Fuentes
- 5) **Director de Expansión:** Ricardo Salmón Valdés
- 6) **Director de Obras:** Arq. Alejandro Lara Hakim
- 7) **Director de Recursos Humanos:** Lic. Eduardo Guiot De La Garza
- 8) **Director Comercial:** Lic. Primo Álvarez Villafañe
- 9) **Director de Compras:** Lic. Cesar Anaya Jiménez
- 10) **Gerente Auditoría Interna:** Héctor González
- 11) **Director de Administración y Finanzas:** Ing. Rafael Contreras Grosskelwing
- 12) **Director de sistemas:** Martín Ruiz
- 13) **Dirección de Logística:** Arturo Vasconcelos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

Después de la dirección general, existe un cuerpo de 13 directivos quienes tienen a su cargo trece direcciones. Aquí también se encuentran dos integrantes de la familia Chedraui, uno de ellos lleva la dirección de marca propia y es hermano del director general; el segundo pariente, es el primo del director general y maneja la dirección de inmobiliarias. Ambos, tanto el director de inmobiliarias como el director de marca propia, son nietos del fundador de los autoservicios.

Cada quince días se realiza una junta donde se reúnen los presidentes con el Director general y con los trece directores ejecutivos, en ella se tratan los problemas más importantes, evalúan, aconsejan y dan seguimiento a las estrategias implementadas. Los

13 directivos, cuentan con profesionistas en áreas de finanzas, negocios y mercadotecnia, algunos de los directivos cuentan con especialidades y maestrías.

En el caso particular de la articulación de redes de interés en este caso, el director general del grupo Chedraui, sus hermanos y su primo, son egresados de la Universidad Anáhuac. Para expandir las redes de interés, negocian con la familia Chedraui y el rector de la Anáhuac para instalar en Xalapa un campus para preparar a sus ejecutivos, administradores y gerentes, por lo que existe un convenio educativo entre la universidad y la empresa con la finalidad de elevar el nivel de su personal. Existe más que una relación interinstitucional de dicha universidad con los Chedraui, existe una ideología compartida y de interés: la religión católica y de negocios. La Universidad Anáhuac es dirigida por sacerdotes de la orden de los Legionarios de Cristo, su finalidad es de formar profesionistas con creencias católicas, fundamentada en la fe en Dios, quien es él quien ayuda a que se desarrollen bien los negocios, y no solo es esto sino se además comparten una ideología de cómo manejar los negocios. La familia Chedraui es católica, por lo que se origina un traslape entre la ideología y bajo esta doctrina que busca manejar de la empresa chedraui con la formación católica de la universidad Anáhuac. Con el fundador se interiorizó en el núcleo familiar la religión, ya que su cuñado es el arzobispo emérito de Xalapa e influyó en la fe en Dios y en su intervención para conseguir éxito empresarial.

En este cuerpo directivo también se planean las estrategias y configuran las redes de familia y de amistad en el cual se comparte una visión en común de cómo llevar los negocios y llegar al éxito en los negocios. El cuerpo directivo se encuentra compuesto por redes de parentesco, de amigos y de etnia como se muestra en el siguiente cuadro.

Para realizar este cuadro nos basamos en la información que proporcionaron los entrevistados y por tanto se realizó este esquema que de manera general nos muestra el entramado de redes.

Nombre	Dirección	Perfil	Acciones	Antigüedad	Parentesco
<u>Alfredo Chedraui López</u>	Inmobiliarias	Licenciado en Administración de empresas por la Anáhuac. Diplomado en	8.00%	10 años (Ingreso 2005)	Hijo del presidente del consejo administrativo.

		economía de la University of California, Los Angeles.			
<u>Ramón Chedraui Eguía</u>	Marca Propia	Licenciado en Administración de empresas de la Newport University, México.	6.86%	16 años	Segundo hijo del presidente honorario y hermano del director general.
<u>Pedro Benítez</u>	Operaciones y Administración de Inmuebles	Licenciado en Administración de empresas de la Universidad Iberoamericana	-----	27 años	Tío del director general.
Primo Álvarez	Comercial; y Miembro del Consejo de Administración ante la BMV.	Licenciado en dirección de negocios.	-----	25 años	Amigo de la familia Chedraui.
Alejandro Lara	Obras	Arquitecto de la Universidad Veracruzana	-----	24 años (Ingreso 1986)	Amigo de la familia Chedraui y de origen libanés. Comparten la cultura libanesa.
Eduardo Guiot	Recursos Humanos	Licenciado en relaciones industriales de la Iberoamericana. Posgrado en Derecho Laboral y de Mercadotecnia del ITAM, y maestría en administración de empresas.	-----	17 años (Ingreso 1993)	
Rafael Contreras	Administración y Finanzas	Ingeniero Industrial de la Universidad Panamericana, especialidad en alta dirección del	-----	11 años (Ingreso 2000)	Amigo de la familia Chedraui.

		IPADE, diplomado en Contabilidad y Finanzas del ITAM. Especialización en Alta Dirección del IPADE y un diploma en Valores Financieros del ITAM.		
Eduardo Fuentes	Operaciones	Ingeniero en Sistema Electrónicos del ITESM	-----	10 años
Héctor González	Gerente de Auditoria Interna	Contador Público, con maestría en Planeación y Sistemas de información de la Universidad Iberoamericana, y Diplomado del IPADE.	-----	8 años (Ingreso 2003)
Ricardo Salmón.	Expansión	Arquitecto egresado de la Universidad Anáhuac y realizó un Módulo de Certificación C1 101 en el Instituto CCIM.	-----	4 años (Ingreso 2007)
Arturo Vasconcelos	Logística	Lic. en Administración egresado de la Universidad Anáhuac.	-----	1 año (Ingreso 2010)
Federico Ortiz	Comercial	Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Anáhuac. Maestría en Alta Dirección por el IPADE.	-----	Ingreso 2010 (20 años en experiencia en el sector de autoservicio)
Martín Ruíz	Sistemas	Licenciado en Ciencias de la		Ingreso 2010 ----- -

Computación
egresado del Centro
de Altos Estudios
Exactas, de la
Universidad de
Buenos Aires.

Fuente: elaboración con datos del informe anual de la empresa Chedraui subida en su pagina web, 2010.

Algunos de los integrantes del cuerpo directivo comparten más que una relación laboral al interior de la empresa. Comparten gustos y formas de esparcimiento o prácticas comunes como el salto a caballo, tradiciones libanesas como la comida, de las cuales se comparten en una historia y una tradición en común por ser hijos de migrantes libaneses. La religión católica, el ser egresados de la Anáhuac, compartir el mismo hobby como el salto a caballo, y el ser empresarios jalapeños de origen libanes hacen que se configure una red de negocios basados en lazos familiares, étnicos, de clase, comparten códigos comunes, se conocen y son de confianza.

Relaciones laborales.

Del total de los trabajadores en tiendas y centros de distribución, a fines del 2010, 54.5% estaba afiliado a 27 sindicatos donde la contratación colectiva con cada uno de estos sindicatos se dan a través de 169 contratos colectivos de trabajo, los cuales son negociados independientemente con cada sindicato del país. Conforme a las leyes de México, estos contratos colectivos de trabajo son renegociados anualmente con relación a los salarios y cada dos años con relación a las prestaciones de ley⁴⁴.

3. Consejo de administración.

Ahora bien, el grupo Chedraui tiene un grupo de consejeros administrativos integrado por once consejeros, dos de ellos integrantes de la familia Chedraui. Los únicos que tiene la facultad ejecutiva de celebrar o rescindir contratos, manejar fondos, pagar o cobrar, realizar contratos bancarios son el Presidente del Consejo y el Director general, por lo que

⁴⁴ *Op. Cit.*

sigue quedando en manos de la familia las grandes decisiones administrativas de la empresa⁴⁵.

Los otros siete integrantes del Consejo administrativo tienen el carácter de consejeros independientes conforme a la ley de mercados de valores; los integrantes del consejo son también empresarios dedicados a diversos sectores de servicio como se ve en cuadro siguiente:

Consejero Propietario Independiente	Edad	Puesto y actividad empresarial
1. Alfredo Chedraui Obeso	64	Presidente del Consejo administrativo del Grupo Chedraui y Presidente honorario del corporativo Chedraui.
2. Antonio Chedraui Obeso	66	Consejero del Consejo administrativo del Grupo Chedraui y presidente honorario del corporativo Chedraui.
3. Antonio Chedraui Eguia	45	Consejero del Consejo administrativo del Grupo Chedraui y Director general del corporativo Chedraui.
4. Clemente Ismael Reyes	49	Es miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui, SA de CV. Ha formado parte de la Junta de la Compañía desde 2009. Se desempeña como Presidente de la Comisión de Auditoría y Prácticas de la misma compañía. También es miembro del Consejo de Administración de Inmobiliaria Granjas de la Loma, Alarcón Grupo, Laboratorios Dermatológicos Darier, SD Indeval y contraparte Central de Valores. Perfil: licenciado en Ingeniería y Matemáticas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
5. Pablo Collado		Opera una sociedad de inversión llamada Actiinstitucional, S. A de C.V.
6. Juan Rodríguez	62	Es miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui, SA de CV. Ha sido miembro del Consejo de Administración de la misma compañía desde 2009. Se desempeña también como miembro de la Comisión de Auditoría y Prácticas Societarias de la compañía. También se desempeña como Presidente de CONNEG. Perfil: licenciado en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y una Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Monterrey.
7. Olegario Vázquez	39	Es miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui, SA de CV. Ha formado parte de la Junta de la compañía desde 2004. También es director general de Grupo Empresarial Ángeles y miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Multiva, SA de CV.

⁴⁵ Datos del informe de la compañía Chedraui, 2011.

		<p>Perfil: licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana y ha asistido a cursos de post-graduado en el ITAM y la UNAM.</p>
8.Alejandro Ramírez	40	<p>Es miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui, S.A de CV. Ha formado parte de la Junta de la compañía desde 2006. Es director general de Cinépolis.</p> <p>Perfil: licenciado en Economía por la Universidad de Harvard, una maestría en Economía por la Universidad de Oxford y una Maestría en Administración de Empresas por la Harvard Business School.</p>
9.Agustin Irrurita	69	<p>Es miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui, SAB de CV. Ha formado parte de la Junta de la compañía desde el año 2000. Es también miembro del Consejo de Administración de Grupo ADO, SA de CV, Grupo Bimbo SA de CV, Afianzadora Aserta SA de CV y FinComún SA de CV.</p> <p>Perfil: licenciado en Contaduría Pública por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y ha asistido a IPADE.</p>
10.Federico Carlos Fernández	43	<p>Es miembro independiente del Consejo de Administración de Grupo Comercial Chedraui, SA de CV. Ha formado parte de la Junta de la compañía desde 2008. También es el Presidente Ejecutivo de Grupo SIM y miembro del Consejo de Administración de Grupo Consupago SA de CV y Salud Interactiva SA.</p> <p>Perfil: licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Anáhuac y una Maestría en Alta Dirección en el IPADE.</p> <p>Hobby: Salto a caballo, el director general y él son compañeros de salto y ambos han participado en varias competencias de salto.</p>
11. Guillermo Ortiz	62	<p>Consejero se incorporó en el 2010. Doctor en Economía por la Universidad de Stanford, ha sido catedrático del Colegio de México, ITAM y Stanford, Secretario de Hacienda de México, representante de México ante el FMI y Gobernador del Banco de México.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del informe del Chedraui, 2011.

La conformación del Consejo administrativo del Grupo Chedraui también se encuentra tejido por redes de familia y de amigos de los presidentes honorarios y del director general, y son los intereses que cada uno tiene en los negocios lo que amalgama estas relaciones. En el caso de Guillermo Ortiz Martínez existe el traslape de redes políticas priistas, empresariales y de amistad, e implican también relaciones de poder y respaldo político-empresarial para la familia Chedraui

Toda esta configuración de redes de negocios y de familia mediados por factores estructurales y subjetivos han definido al modelo de negocio de los Chedraui integrando una visión modernizada; sin embargo, este modelo no opera en el vacío, entraron en juego varios que mediaron en el actual modelo y la implementación de estrategias empresariales. Sin embargo, es importante reconstruir cómo dio la configuración de redes de empresas y familia, por lo que hemos decidido dividir en dos etapas de configuración que se dieron para la conformación del negocio y por ende nos ayuda a comprender la mediación de diversos factores en diferentes decisión y en la implementación de estrategias empresariales y además algo de suma importancia que en nuestra planteamiento central lo manejamos el analizar cómo se constituye el empresario como un sujeto social y no como un sujeto meramente racional como lo mencionan las teorías neoclásicas.

En este apartado encontramos primeramente la explicación de la conformación del primer momento llamado configuración de redes de negocios y de familia de acumulación de dinero y como segundo momento configuración de redes de negocios y de familia de acumulación de capital.

E. Una configuración del pasado: tradición-familia y acumulación de dinero.

El modelo de negocio de las tiendas de autoservicio Chedraui responde, en sus inicios, al modelo característico de los negocios familiares: la familia influye en la dirección estratégica del negocio puesto que ha sido fundado y sigue dirigido por hombres de generaciones pasadas. Un elemento constante de dicho modelo tradicional-familiar, es la dirección de los varones primogénitos, tradición heredada por la cultura libanesa en donde los hombres mandan y dirigen los negocios, Esta es una constante que se ha mantenido desde los inicios en los años veinte en el manejo del negocio como “expendio de telas” hasta la creación de tiendas de autoservicio en los años setentas. Los principios esenciales que de la cultura libanesa son el trabajo, la familia y Dios. Desde este eje, son los hombres quienes se dedican al trabajo y las mujeres a la crianza de los hijos y al hogar.

“El trabajo para un hombre libanés es una parte esencial de su vida, trabajar es familia y familia es trabajar, y trabajar es tenerlo todo con Dios. El libanés tiene

espíritu para trabajar, tiene tiempo para su familia, tiempo para la iglesia y para socializar, el libanés es muy sociable y muy católico.”⁴⁶

El trabajo posee la máxima significación para el empresario libanés así como en su vida diaria. Para el establecimiento del “expendio de telas” encontramos que existió una urdimbre de redes, principalmente de naturaleza étnica⁴⁷, fraternales y de parentesco mezcladas con valores de lealtad en el trabajo, solidaridad, confianza, disciplina y orden, constantes que juegan un papel importante en la creación del negocio de la familia Chedraui y amalgaman a la cultura libanesa y su forma de trabajo. En los inicios del “expendio de telas” los dueños fungían como patrón-dueño-trabajador, es decir, no existía el papel de director o manager y no se separaban las funciones. No existía una definición clara de departamentos, funciones, ni la idea de *dirección* como se entiende hoy en la moderna empresa. El crecimiento del negocio y su operatividad no estaban basadas en planeaciones estratégicas y respondían, por una parte, a la contingencia y, por otra, a las presiones estructurales, es decir, a la demanda del mercado en crecimiento de la región.

El estilo de negocio respondía así a la experiencia acumulada, al conocimiento que la familia poseía sobre el ramo del comercio al detalle y a la presión del mercado. Existía la falta de formación profesional y el crecimiento exponencial de los negocios generó un crecimiento basado en la falta de planeación, las soluciones, es decir, las decisiones del día a día conformaban y delineaban la manera de operar el negocio. Así, se consolidó la tradición de manejo del negocio derivado del conocimiento.

Durante crecimiento del negocio en su fase de tiendas, se mantuvo tanto la ideología como los valores que rigieron la forma de llevar el negocio, entre ellos la disciplina, la lealtad y el orden en el trabajo hacían una especie de configuración de códigos hacia el trabajo y por ende era llevada por el fundador en las actividades del negocio.

⁴⁶ Entrevista a inmigrante libanés, 2010.

⁴⁷ Cuando llegaban los migrantes libaneses al puerto de Veracruz, los estaba esperando un libanés llamado Domingo quien los llevaba a una casa que él mismo preparó para que los migrantes libaneses se quedaran mientras conseguían trabajo y además aprendían el idioma español. Los libaneses de esa época ya se dedicaban a la venta en abonos de casa en casa, de artículos de bonetería, telas y ropa. De la misma manera, el matrimonio Lázaro Chedraui y Ana Caram llegaron al Puerto de Veracruz a principios del siglo XX, y se hospedaron en esta casa de migrantes, de quienes recibieron la ayuda como paisanos.

Un rasgo del modelo de negocio tradicional-familiar que contenía una configuración de códigos, fue la figura de líder-padre que recaía sobre el fundador de las tiendas y quien ejercía cierto paternalismo hacia los trabajadores, basado en las relaciones cara a cara al igual que a los proveedores y con otros empresarios de la región así como con la clase política, con quienes operaba la amistad y el compadrazgo en los negocios.

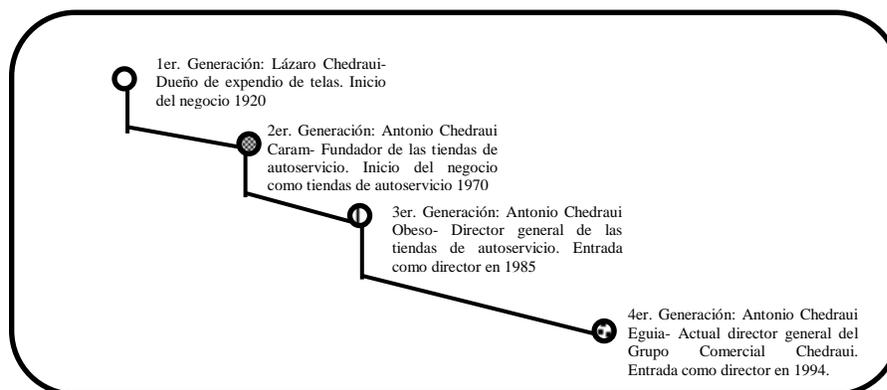
En la configuración tradicional-familiar los primogénitos varones detentan el control y definen las estrategias del negocio, las mujeres participan en la imagen social y benefactor; patrón que responde a la concepción de las funciones divididas entre hombre y mujer en la cultura libanesa; así lo señaló una empresaria de origen libanés cuando se le preguntó cómo se conceptualizaba al libanés en el trabajo y en la familia:

“Los libaneses tenemos matrimonios sólidos, los hombres trabajan para su familia, para su casa, para mejorar su vida, hay un espíritu de sacrificio. La mujer libanesa aprecia mucho el trabajo del hombre, yo recuerdo que mi abuelita calentaba agua y le lavaba sus pies y ella así le daba su cariño. Yo le digo a mi hija que es mujer de casa, el hombre es quien compra el cemento y quien construye, la mujer es la que limpia, la que pone la mesa, y nosotros gozamos todo eso.”⁴⁸

En la cultura libanesa es el hombre quien debe llevar el negocio como en el caso de la familia Chedraui, quienes por cuatro generaciones así lo han manejado.

Cuadro 2

Generaciones de los dueños-directivos del negocio Chedraui.



Fuente: Elaboración propia.

⁴⁸ Datos obtenidos de la entrevista a migrantes libanesa empresaria del puerto de Veracruz, 2010.

El papel de las mujeres dentro de la familia Chedraui ha sido como esposas contribuyendo en la forma de llevar los negocios conformando redes sociales en donde la imagen de benefactoras a contribuido al negocio. Ellas se han encargado de mantener su papel detrás de los hombres de negocios, es decir en las decisiones internas del negocio, su rol es el de cuidar de la familia, de establecer y mantener lazos de parentesco y de amistad y el de ser benefactoras. En lo familiar además es importante transmitir la creencia en Dios, lo que brinda unidad familiar y de trabajo.

La esposa del fundador-dueño, la señora Estela Obeso, era hermana del arzobispo emérito de Xalapa, por lo que la presencia religiosa católica-guadalupana estuvo inmersa en los hijos tanto por el lado de la esposa como por el lado del fundador-dueño, Antonio Chedraui Caram, de origen libanés. Por lo que se da una articulación de religiosidades entre la católica-guadalupana y la católica maronita en donde en ambas la fe en Dios es el eje central en el éxito familiar y en el trabajo. Se dio también una configuración entre la cultura de la región y la libanesa se empataron con una concepción del trabajo en donde entraron en juego una serie de códigos como la disciplina y orden por parte del fundador, Antonio Chedraui Caram, y otros comerciantes de Xalapa como Justo Fernández, la familia Dauzón, configuraron una de las redes sociales y de negocio más poderosas de Xalapa.

El ethos que conformó al fundador-dueño Antonio Chedraui Caram como empresario de la región, fue la concepción de benefactor que tenía ante sus trabajadores aunado a la concepción de bondad –precepto de la biblia católica– entremezclado con códigos como el sacrificio, la lucha por el trabajo y la disciplina, códigos que el fundador los plasmo en el negocio y ante sus trabajadores.

“Don Antonio fue un espléndido hombre, regalaba escuelas, construía casas para la gente pobre, había grandes obras de caridad no nada más así poquito, dono casas al gobierno, a la gente pobre y era un hombre que trabajaba día y noche. Él no comía si no estaba toda su familia.”⁴⁹

La articulación de la religión y lo étnico, aunada a la ideología empresarial, conformo un estilo personal y empresarial del fundador-dueño como el padre que cuidaba de los trabajadores y de los pobres; las relaciones laborales se basaban en relaciones de confianza y de recompensa basadas en el ejemplo que él daba, en donde el fundador les

⁴⁹ Ídem

daba consejos de cómo llevar sus vidas personales y de familia, por lo que esperaba de los trabajadores la retribución de su obediencia, lealtad, honradez y responsabilidad. En pocas palabras, el fundador-dueño fungía como el padre de los trabajadores. Era el “patriarca de la familia Chedraui”, como lo definió uno de los amigos del fundador⁵⁰.

“Don Antonio fue un hombre como pocos, fuera de serie porque no solamente trabajaba de manera incansable para hacer dinero, sino que su tesón generoso y esforzado, tenía la ambición inusitada de hacer el bien: fundo centro gratuitos de enseñanza y trabajo, abrió fuentes de producción y espacios para dar trabajo y pan a mucha familias.”⁵¹

Antonio Chedraui Caram constituyó una cultura que denominamos de acumulación de dinero en donde únicamente prevalecía una visión con lo justo para llevar una vida respetable, lo que daba el negocio ahorrarlo, cauteloso y con una característica al miedo a la inversión y arriesgue en el negocio. Antonio Chedraui Caram tuvo esta concepción de llevar el negocio y que prevaleció para que se diera dicha configuración de acumulación de dinero. Esta visión le dio sentido y significado a las acciones empresariales que dejó el fundador y que con el paso de la siguiente generación se mantuvo.

El crecimiento del negocio durante la dirección del fundador-dueño solamente se dio en cinco ciudades, en el estado de Veracruz: Xalapa, puerto de Veracruz, Orizaba, Coatzacoalcos, y Villahermosa, en el estado de Tabasco. Este patrón nos permite caracterizar al modelo de negocio del fundador-dueño como de crecimiento del negocio con lo cercano. Esta circunstancia, y la referencia de lo cercano, determinaban la expansión del negocio de las tiendas de autoservicio. Las decisiones de instalación de las tiendas y con quienes se asociaba el fundador fue un factor que le permitía vigilar de cerca el control del negocio.

Así, la forma en que operaba la estructura organizacional de la empresa después de la muerte en 1988 del fundador-dueño, respondía a esta forma de operar bajo una organización del trabajo tradicional-familiar. A la muerte del fundador, la empresa quedó en manos del hijo mayor, Antonio Chedraui Obeso, con el puesto de director general y como subdirector del negocio quedó Alfredo Chedraui Obeso, hermano menor. Los

⁵⁰ Párrafo tomado de entrevista a empresario del sur de Veracruz, en el *Diario del Istmo*, Coatzacoalcos, Veracruz, no. 3246, Año 9.

⁵¹ Fragmento tomado de entrevista a empresario regional en el *Diario de Xalapa* del 27 de mayo de 1988, no. 15966, año XLV.

hermanos continuaron con la visión tradicional de operación del negocio como lo dejó su padre con una concepción carente de una planeación formal, las estrategias ejecutadas se ajustaban en etapas sucesivas a continuas correcciones, por lo que los resultados eran a corto plazo y con posibles resultados a la contingencia.

La estructura organizacional era chata, jerárquica vertical, los hijos-dueños de la empresa tomaban las decisiones y decidían las estrategias. No existían manuales de procedimientos, ni manuales de puestos, cada quien cumplía su función dentro de las tiendas con el objetivo de maximizar las ventas.

La organización del trabajo en el negocio se enfatizaba en el desarrollo de tareas específicas de los trabajadores, no existían manuales de procedimientos. El desarrollo personal de los que laboraron en puestos gerenciales se basaba en la experiencia aprendida por parte del fundador-dueño, de esa manera el proceso del trabajo estuvo embebido por la ideología del fundador.

Por tanto, observamos que el fundador Antonio Chedraui Caram y los herederos hijos mantuvieron y reprodujeron una clase de empresarios de acumulación de dinero o puramente reproductiva como clase, es decir una clase de empresario que no innova, no reinvierte y que se conforma con lo que va generando el negocio, sin planear estrategias modernas. La empresa adoptó por muchos años un enfoque autocrático, cimentado en una cultura de pueblerina donde la seguridad para decidir y crecer la brinda la cercanía y el conocimiento del espacio, territorio, la gente y los gustos ya conocidos del sur del país, donde lo desconocido genera desconfianza e incertidumbre. Así, las decisiones sobre hacia dónde crecer y cómo crecer se tomaban basadas en lo cercano, es decir, hacia el pueblo que más conocían, y no basadas en el uso de la información formal y el cálculo que les permitiera obtener las máximas ganancias. Es importante agregar que no se trataba de personas con una formación profesional en los negocios, por tanto hablar de mercado, competencia, calidad e innovación tecnológica no eran referentes que acompañaran las decisiones estratégicas, tal como lo describe un ejecutivo de la empresa.

“Si, nuestra estrategia establecida anteriormente no había con un plan definido, sino que muchas de las decisiones que se habían venido tomando y que se han tomado, y dentro de las cuales se ha sustentado la compañía mucho tiempo, pues fueron decisiones de sentido común, de análisis económico básico, y también, de

mucha vocación empresarial, o sea él decía (Don Antonio Chedraui Caram), bueno yo le decía y por qué de Xalapa, sigue Veracruz Puerto, donde ya había competencia, y entonces yo le decía y por qué, y él decía bueno porque es la que nos quedaba más cerca”⁵².

Las tomas de decisión del fundador estaban desprovistas de una visión moderna, en donde las únicas situaciones programables de las que podían tener control eran en los procesos rutinarios y diarios que guiaban la administración interna de los autoservicios. El papel central en la organización del negocio era, por un lado, la determinación del número de trabajadores por cada tienda, horarios, salarios, vacaciones, inventarios, distribución de algunas mercancías; y por otro lado, la vigilancia sobre los trabajadores en cuanto hora de llegada, salida, el desempeño en el trabajo y evitar el robo por parte de los trabajadores; en esta visión empresarial de los hijos-dueños era el control y vigilancia de las tiendas y que se mantuviera la estructura de negocio que el fundador-dueño les heredó.

Es así que la falta de una visión empresarial de largo alcance y la falta del saber empresarial global impedía visualizar la tendencia del sector servicios en México y en el mundo, sin permitirles adelantarse o prever los cambios tecnológicos necesarios para prepararse ante la competencia y construir una postura competitiva. A hijo heredero del negocio le costó tiempo ajustarse a las nuevas condiciones del mercado competitivo, de inversiones, innovaciones tecnológicas y de nuevas formas de organización del trabajo aplicado a los procesos de comercialización y distribución porque, en aquel momento, el fundador Antonio Chedraui Caram no lo consideraba importante.

“Prácticamente antes era casi que podríamos decirlo que era manual, no, nosotros teníamos que crear por ejemplo todo lo que era las cuentas contables es el sistema contable podríamos decir, antes nosotros hacíamos las pólizas manuales, copiábamos toda la cuenta o sea conceptos, buscar los abonos o sea la primera etapa era más como mecánico, sacábamos nuestra maquina mecánica. El proceso contable era lento”⁵³.

⁵² Entrevista a Directivo de Finanzas de la empresa Chedraui, 2010.

⁵³ Entrevista a contadora de la empresa Chedraui, 2010.

Por citar un ejemplo, el fundador-dueño visualizaba el control de calidad desde su modelo de negocio tradicional-familiar, es decir, sólo como mecanismo de detección de fallas en la proveeduría, en los productos, distribución, precios, costos, entre otros y no consideraba la inversión en la calidad del servicio que se ofrecía, sin percatarse de que significaría una mayor productividad y mejor servicio en las tiendas de autoservicios y sobre todo minimizaría los costos en tales procesos a largo plazo.

Además en este modelo no se contemplaba la capacitación como inversión, ni como una estrategia de mejora continua en el servicio sino como un gasto extra. El proceso de trabajo al interno de las tiendas de autoservicio se decidió que fuera especializado en su tarea como resultado de la experiencia. Así lo manifiesta el actual presidente honorario:

“Cuando en un inicio fue tener a un especialista en eh, artículos para el hogar, especialista en televisiones, en frutas y verduras, en carnes como lo tuve, lo tuvimos en salchichonería, en ropa bueno ya nosotros lo conocíamos ya lo sabíamos razonablemente bien allí ya no necesitábamos al especialista, ya éramos, pero fue lo ideal para conformar todo y que en cada departamento hubiera estado manejado con un especialista [...] manejando todo el producto⁵⁴.”

Los autoservicios Chedraui trabajó por años con gente especializada en una actividad quienes conocían los procesos de fabricación y venta, verbigracia en carnicería, panadería y electrónica, áreas primordiales en el ramo de autoservicio; este tipo de contratación nos indica que el modelo de negocio tradicional de los Chedraui funcionaba basado en un razonamiento común basado en la experiencia. El presidente honorario comento de su padre, Antonio Chedraui Caram, cuando ambos decidieron abrir el área de carnicería:

[...] pensamos en meter la carnicería por primera vez aquí cuando abríamos el primer súper, y pues pensamos ¿cómo le haremos para manejar aquí la carnicería pues no tenemos ni idea? Entonces fuimos y me había yo acordado de una persona que tenía su carnicería propia, era el dueño y bueno, pues accedió en un inicio a venirse conmigo a vivir el sueño de la carnicería⁵⁵.”

Las relaciones de amistad funcionaron en red para beneficio del fundador-dueño en el negocio. En este sentido una empresaria de la región y amiga cercana de la familia

⁵⁴ Entrevista a Presidente honorario, 2010.

⁵⁵ *idem*

Chedraui nos comparte también su experiencia cuando colaboró y compartió su conocimiento en la elaboración del pan con el fundador-dueño de Chedraui, ya que éste había pensando la venta de pan dentro de las tiendas de autoservicio.

“Al respecto tuvimos relación porque con ellos y mis hermanos pusieron unas panaderías que se llamaron o se llama “La Hogaza” entonces se les ayudo en eso a poner una panadería y el cómo hacer y demás⁵⁶”.

Cuando se tomó la decisión de incluir la sección de panadería dentro de los autoservicios, los directivos pusieron en juego sus relaciones de amistad y étnicas con el objetivo de hacerse de conocimientos ya se del oficio de hacer el pan y así beneficiarse. En gran medida lo que definió al modelo de negocios tradicional-familiar durante los treinta años fue la expropiación del conocimiento y especializado que contuvo la configuración de redes de amistad, de compadrazgo y de familia para establecer las distintas áreas de trabajo de las tiendas de autoservicio.

Un rasgo más, contenido en dicho modelo de negocio tradicional-familiar y de acumulación de dinero, era la relación no formalizada con los proveedores, y mucho menos agilizada tecnológicamente como sucede en el presente. Estos procesos carecían de una organización de tiempos, precios, promociones, cantidad de productos que se surtían en cada tienda de la región; todos estos asuntos se resumían en la carencia de controles logísticos y que derivaban en la falta de productos en estanterías, por consiguiente el descenso del nivel de ventas en las tiendas.

Se generó una relación de escasa fiabilidad ante los proveedores que comenzó con el heredero hijo y primogénito Antonio Chedraui Obeso, relación de suma importancia para este tipo de empresas de servicio al detalle. Por lo que la confianza que había dejado el fundador, al hijo-dueño le costó asumir la importancia de las relaciones formales entre empresa-proveedores y mantener los códigos de confianza y lealtad que había permanecido con su padre en el negocio dejaron de aplicarse en su totalidad en los compromisos empresariales. La forma de operar de don Antonio Chedraui Caram y su introyección en los hijos como cultura empresarial generaba resistencia en los hijos. Ante una ideología paternalista –de tendero– con el código de confianza que estaba

⁵⁶ Entrevista a empresaria regional y ex regidora del Ayuntamiento de Xalapa, 2010

contemplado en las relaciones laborales, comerciales y de distribución que nunca se logró superar o mantener. El hijo Antonio Chedraui Obeso no tuvo más alternativa que mantener una visión remitida y en cierto momento conformista del negocio de acumulación del dinero, lo que tuvo como consecuencia el estancamiento de la empresa. Por lo que es importante señalar los factores que presionaron en el estilo de mando del fundador e interiorizarla en sus hijos para continuar una configuración del dinero.

A. Estilo de mando del fundador-dueño y el modelo tradicional: lealtad, orden y disciplina.

Como mencionamos anteriormente, el modelo de negocio tradicional que implementó el fundador-dueño y que prevalecía en las tiendas estuvo caracterizado por tratar de maximizar las ventas a corto plazo, visualizaba al negocio como la acumulación de dinero únicamente. El estilo de mando que legó el fundador de los autoservicios estuvo amalgamado por códigos en el trabajo de las tiendas de autoservicio como la disciplina, lealtad y orden que al interior de la empresa operaba, sobre todo con los trabajadores. Se tenía la idea de que si se les inculcaba ser leales, el orden y la disciplina a los trabajadores, y éstos llevados a la familia de los trabajadores, los resultados se verían reflejados en la empresa. En este sentido, el fundador trataba de enseñar a los trabajadores con ciertos valores como el esfuerzo en el trabajo y sobre todo la lealtad jugando éstos un papel importante en la permanencia de los trabajadores en las tiendas.

“Bueno la frase favorita de don Antonio Chedraui fue “Dale un pescado a un hombre y comerá un día, enséñale a pescar y comerá toda la vida”. Esa frase él la hizo. Y así la hemos nosotros repetido a lo largo de los años porque pues digamos que contiene la esencia de nuestro trabajo aquí en el centro de capacitación. Y él daba enseñanza de disciplina en el servicio, porque aquí el servicio es muy importante.”⁵⁷

El objetivo que tenía don Antonio Chedraui Caram para construir dicho centro fue *“el de fortalecer la unidad y la integración familiar, además de preparar técnicos con conciencia y conducta éticas y responsabilidad y que a corto plazo puedan incorporarse a*

⁵⁷ Entrevista a Directora del Centro de Capacitación de Chedraui, 2010.

*las tiendas.*⁵⁸ En este sentido, vemos la inducción de valores como estrategia de inducir una cultura del trabajo y de una cultura conservadora donde la familia y el trabajo es la unidad para el éxito. La decisión de construir el centro de capacitación familiar y del trabajo tuvo que ver con la configuración de redes de familia, amigos, políticos y con el gobierno estatal, quienes dieron los permisos, apoyaron económicamente y con conocimientos para construir el edificio. El licenciado Manuel Fernández, yerno del fundador, y quien tenía el puesto de alcalde de Xalapa, militante del PRI, e hijo de su mejor amigo, Justo Fernández importante productor de café de la región. Contó con apoyos financieros de amigos banqueros, quienes lo ayudaron a Don Antonio Chedraui Caram a salir de compromisos económicos que la crisis de 1982 dejó como por ejemplo con préstamos bancarios, ya que para esos años se estaba terminando de construir la primera plaza comercial llamada “Plaza Crystal” ubicada a las afueras de la ciudad de Xalapa. Otra de las redes de amistad que jugó un papel importante en la configuración de redes de empresas fueron las relaciones con banqueros que estuvieron siempre presentes desde con el fundador, de esta manera la amistad y las redes empresariales regionales jugaron un papel central en la configuración de redes del fundador. Actores políticos como el Sr. Gutiérrez Barrios fueron estratégicamente que se el fundador estableció y que significarían redes de poder que les servirían para beneficiarse en los negocios durante largo tiempo⁵⁹.

El campo de lo estético también fue un factor mediador en el estilo de mando del fundador-dueño; el diseño del edificio del corporativo fue diseñado a partir de los gustos del fundador, con ventanales, techos de teja a la usanza de las casonas de la región y jardín para los hijos de los empleados. La construcción de este edificio estuvo a cargo con una red de amigos de la red étnica libanesa –los arquitectos Hakim– quienes trabajaban dentro la empresa en la construcción y mantenimiento de las tiendas. Meses después de la edificación del Centro de capacitación llamado “Artes y Oficios de Chedraui” donde se brindaba capacitación laboral para los trabajadores y sus familias, se construyó a un costado el corporativo del Grupo Chedraui; se repitieron los gustos del fundador con ventanales grandes, pisos de mármol, jardines al interior, estatuas de hierro y bronce,

⁵⁸ Fragmento tomado de entrevista al fundador-dueño en el *Diario de Xalapa*, 16 de octubre de 1987.

⁵⁹ La red de amigos banqueros que configuraban a la red del fundador-dueño estaba constituida por gerentes de los siguientes bancos: Banca Serfin; Bancomer; Banco BCH; Banamex; Banco Mexicano Somex; Crédito Mexicano; Probursa. Del gobierno asistió el mejor amigo del fundador-dueño, el gobernador Fernández Gutiérrez Barrios.

pinturas al óleo que recreaban escenas de guerra, así como trofeos y reconocimientos que al fundador-dueño le fueron entregados. El gusto por el arte y la arquitectura local implica cierta subjetividad estética y que encuentra sentido y significado en la materialización ciertas características estéticas del centro de capacitación y el corporativo Chedraui. El papel del fundador respecto a la construcción del centro de capacitación fue el crear un estilo de trabajo basado en la disciplina y esfuerzo en el trabajo; les enseñaba tanto a gerentes como a los trabajadores a apreciar el trabajo y se encontraba en el esfuerzo del trabajador, por lo que operó una ideología inducida; su estilo era paternalista, es decir, fungía como el padre de todos: era quien daba trabajo, premiaba o castigaba. Sobre ello nos narra una contadora de la empresa lo siguiente:

“Recuerdo que Don Antonio me dijo que gracias por la lealtad a la empresa y que ojalá durara muchos años más a la empresa todavía, por eso de la antigüedad. Y pues es algo que a todos los que nos dan reconocimiento se los expresaba y era como el padre⁶⁰.”

Esta cultura del trabajo basada en la entrega y el esfuerzo era llevada a las familias de los trabajadores, él era quien los ayudaba dándoles trabajo y educación; el fundador construyó un centro de capacitación familiar en donde se daban cursos para los familiares de los empleados, de repostería, manualidades, carpintería, belleza, contaduría y electrónica; su objetivo era beneficiarse capacitando y creando un ejército de reserva de trabajadores para las tiendas. A los trabajadores de las tiendas de Xalapa les construyeron casas de interés social en la llamada Colonia Pastoresa. El terreno donde se construyeron las casas a los trabajadores de las tiendas Chedraui, se lo vendió su mejor amigo y consuegro –empresario productor de café⁶¹– como resultado de una estrategia de familia para beneficiarse en los negocios, con el objetivo de desarrollar una imagen de benefactor y benevolente ante los trabajadores y así crear el mito que don Antonio Chedraui Caram se preocupaba por el bienestar de los trabajadores y de sus familias. Estrategia que en el interior jugaban códigos de lealtad ante el negocio.

⁶⁰ Entrevista a contadora de la empresa Chedraui, 2010.

⁶¹ El sr. Justo Fernández era uno de los más importantes productores de café de la región de Veracruz, éste caso a sus dos hijos con las dos hijas del fundador-dueño de las tiendas Chedraui, conjuntando de esta manera las fortunas de ambas familias, y siendo esta acción una estrategia de familia.

Aunado a la figura misericordiosa y piadosa del fundador-dueño, la religión católica fungió un elemento mediador de la ideología del fundador en la relación cara a cara con los trabajadores, ya que siempre les hablaba sobre los valores de la obediencia, la humildad, la generosidad con el otro y la templanza en el trabajo, valores del catolicismo que fueron inculcados a los trabajadores por el fundador e inducido por su cuñado sacerdote Obispo emérito Sergio Obeso Rivera⁶² quien fungía como el sacerdote tanto de la familia Chedraui como para la empresa y para los trabajadores. Lo que tenemos es una ideología empresarial tradicional- familiar que configuró una visión de la empresa para beneficiarse. Conceptos como *negocio*, *familia* y *religión* configuraron la red del fundador-dueño y encontraron sentido y significado para la creación de la riqueza y, por ende, articulando así las relaciones de poder.

La religión se manejaba al interno de la empresa como el factor que va configurando el sentido del trabajo y del éxito en los negocios. La figura del sacerdote-cuñado en la empresa fungía como mediador de la ideología conservadora del fundador-dueño. El sacerdote-cuñado oficiaba misas a los trabajadores en eventos especiales de las tiendas, bautizaba a sus hijos y a los de los empresarios de la región, justo en el caso de los empresarios, solía casarlos, así como a los amigos políticos y amigos de la familia Chedraui; bendecía las tiendas y en cada inauguración de alguna tienda dejaba una cruz bendita, tradición que permanece hasta la actualidad. La mediación del poder religioso de la religión implicada en la manera de llevar el negocio originó redes de negocio, amistad y compadrazgo alrededor del fundador y de los integrantes de la familia Chedraui, y trasladaban ahí sus valores de lealtad, disciplina.

Por tanto, el estilo de mando del fundador-dueño era de un poder unipersonal donde la empresa era orquestada por un solo hombre, el fundador, y las decisiones estaban totalmente centralizadas en su figura.

La imagen que se tenía del fundador por los otros empresarios de la región era:

“El Sr. Chedraui era conocido por haber creado, con un gran esfuerzo y una vida entera dedicada al trabajo y al progreso, un verdadero imperio en el mundo del comercio y las finanzas. De espíritu emprendedor y gran decisión teniendo una

⁶² El cuñado del fundador-dueño era el sacerdote emérito de Xalapa.

gran visión y firme carácter hizo que prosperara en los negocios y que le dejara a Xalapa esa tenacidad, amor al trabajo y talento⁶³.”

“Fue un hombre sencillo, modesto, discreto, supo crear con voluntad, esfuerzo, tesón las tiendas, supo levantarse ante la competencia de Comercial Mexicana, sirviendo en más de un sentido como regulador del mercado en beneficio de las amas de casa⁶⁴”

En este sentido encontramos que los empresarios de la región construyeron una configuración de significados que se encontraban embebidos en una ideología del trabajo empresarial regional que contenía valores tenacidad en los negocios.

Con la muerte del fundador en 1988, los dos hijos hicieron que permaneciera este estilo de mando autocrático, manteniendo el control y vigilancia en los procesos de trabajo y de la estructura de negocio familiar; algunos puestos gerenciales estaban a cargo de integrantes de la familia Chedraui y se incluyó a los nietos del fundador en la empresa. Sin embargo, los hijos-dueños que quedaron al frente del negocio, no eran vistos por los trabajadores de la misma manera como veían al fundador, como de padre y líder. En este sentido, los hijos-dueños carecían del carisma paternal que tenía el dueño-fundador, y el costo de esta transición fue el estancamiento. Lo que se mantuvo con los hijos-dueños fue la visión del negocio como acumulación de dinero y de reproducción de clase⁶⁵ llevando a la empresa al estancamiento. Se habla entonces, de un modelo de negocio que en sus estrategias de crecimiento y de trabajo era bastante inestable, falto de una planeación estratégica a largo plazo, lo que operaba en el negocio era el sentido común y el conocimiento acumulado en el ramo.

De este modo, el estilo autocrático determinó la forma de operar el negocio, la organización de la empresa en ocasiones operaba bajo planes inciertos, especialmente en el proceso de comercialización y distribución. Los hijos del fundador, al frente del negocio, mantuvieron y acrecentaron una vigilancia intensiva al interior de las tiendas, pero ahora llevada a cabo por los gerentes. Solían llegar de sorpresa algunos de los hermanos –Antonio o Alfredo Chedraui Obeso– y checaban el orden de las mercancías,

⁶³ Fragmento tomado de entrevista realizada a empresario regional. *Diario de Xalapa*, de 28 de abril de 1988, año XLV, No. 155938.

⁶⁴ Fragmento tomado del director del periódico local Punto y Aparte. *Diario Punto y Aparte*, de 28 de abril de 1988.

⁶⁵ Ver a Hernández, 2006.

limpieza, precios y demás como lo hacía su padre Antonio Chedraui Caram, y si los hijos-dueños encontraban fuera de orden las mercancías, daban la orden de retirarles a la dichas tiendas de autoservicio el bono de productividad que se les otorga anualmente a los trabajadores de tal sucursal. Uno de nuestros entrevistados así platica su experiencia:

“si, yo ya sabía que iba a llegar y pues... allí me tiene dando órdenes a todos que pues [...] vigilaran que todo estuviera doblemente bien no, pues el señor ya había pasada la tienda y de repente se dirige a las cajas, al punto de venta, y que mete el dedo debajo del mueble donde está montada la caja, un recoveco, y pues estaba sucio y que me mira y que le dice a su gente quítale el punto⁶⁶”.

Esta estrategia de trabajo autoritario y arbitrario basado en la vigilancia constante estaba centrada en el establecimiento de sanciones y medidas disciplinarias coercitivas. Quienes ejercían el papel de capataz en vigilar todo el proceso que se llevaba en tiendas, lo tenían los gerentes de tiendas y quienes de manera directa podían despedir o castigar a los trabajadores. En este periodo se privilegió al puesto de gerente de tienda, ya que tenía toda la autoridad para ejercerla. En este sentido, la trayectoria de una organización autoritaria permanecía. La supervisión era parte integral de la línea de mando en la empresa Chedraui.

Lo que prevaleció como estrategia de trabajo en las tiendas de autoservicio fue la imposición de la autoridad, el control, la vigilancia y la disciplina, valores necesarios, según los hijos-dueños para que el trabajo dentro de las tiendas se mantuviera como lo dejó el fundador. El efecto de este tipo de liderazgo por parte de los hijos-dueños fue mantener una fuerte centralización en las decisiones familiares; la naturaleza de este liderazgo autocrático se manifestaba en la imposición de medidas coercitivas y de poder; según la visión de los hijos-dueños el objetivo era lograr el mantenimiento de ventas en las tiendas Chedraui.

“Lo que dejó don Antonio fue que concibió el comercio no solamente como oportunidad para ganar dinero y hacer un emporio comercial, sino un servicio al público. En cada uno de los artículos con los que comerciaba ganaba menos para ganar más en volumen y con esa y otras estrategias de venta y de compra de un

⁶⁶ Entrevista a gerente de tienda, zona Xalapa, 2010

comerciante jalapeño mediano, según lo recuerdo allá por la década de los cincuenta⁶⁷.

Los hijos-dueños conservaron el estilo de su padre de mantener las ventas en las tiendas. Por tanto, a los trabajadores se les tenía que aplicar el control y vigilancia, el premio o el castigo como legado que dejó el fundador-dueño. Desde esa perspectiva, carecía de importancia la concepción de las relaciones humanas.⁶⁸

“Mi padre los ayudo, y yo sé muy de cerca que ellos pasaron por etapas difíciles económicas, el viejo, el viejo era una persona yo creo que humana, los hijos no. Sin embargo, por eso te digo que admiro esa capacidad a veces autoritaria, ese de buscar la oportunidad de encontrar esa visión de negocio simple, no, sin embargo para mí le falta lo humano, ellos pagan muy bien a sus ejecutivos. No así a sus trabajadores, tú puedes constatar que una cajera de Chedraui a lo mejor gana \$52 pesos, el mínimo, y todavía le van a descontar. Y todavía le pueden descontar si le falta dinero y si no cierra lo justo a ella”.

Las redes de amistad y de clase social empresarial-regional también fueron un factor que medió en el crecimiento del negocio de las tiendas. El fundador-dueño confiaba en los otros empresarios regionales a partir de su valoración de cómo llevaban sus negocios y mediaban también ciertos valores, como esfuerzo por el trabajo, disciplina y lealtad, códigos que para el fundador-dueño eran importantes en la clase empresarial regional pero sobre todo para hacerlos sus amigos y de esa manera conformar una clase social empresarial-regional en donde se conjugaba un valor compartido: el del trabajo. Al crear estas redes de amigos empresarios regionales –Veracruz, Tabasco y Puebla– que compartían el mismo valor del esfuerzo por el trabajo, también el fundador-dueño se beneficiaba de sus conocimientos en el ramo de la comercialización, ya que compartían experiencias acumuladas.

Los hermanos-dueños continuaron con el entramado de redes de amistad con militantes priistas con el propósito de extender las relaciones de interés y así verse

⁶⁷ Fragmento tomado de entrevista a empresario regional del Diario Política de Xalapa, Veracruz, del día 28 de abril de 1988.

⁶⁸ Entrevista a empresaria regional y ex regidora de Xalapa, 2010.

favorecidos y estar en el poder. Éstos han apoyado varias de las candidaturas estatales de Veracruz a gobernador, verbigracia la de Miguel Alemán, quien es amigo de la familia, empresario regional y religioso católico; apoyaron también la candidatura de Fidel Herrera, amigo de la familia y amigo-político Herrera en el poder benefició a la familia Chedraui otorgándoles permisos para construir varias tiendas y sobre todo apoyando además la candidatura como alcalde de Xalapa al sobrino de los hijos-dueños –David Velasco Chedraui–. Éste último construyó un puente a desnivel así como una estatua del fundador con recursos del estado llamado Antonio Chedraui Caram; finalmente la familia Chedraui apoyo en la actualidad al gobernador Javier Duarte de Ochoa. Por su parte, los integrantes de la familia Chedraui pertenecen al Comité de Financiamiento del PRI⁶⁹ que apoyan a priístas. Desde una ideología conservadora, que va más allá de la simple lealtad de partido, se comparte el interés por el máximo beneficio en los negocios y por los favores obtenidos por los amigos-políticos. En este sentido, la red de amigos-políticos también media en las decisiones de la empresa y además van configurando la red de negocios y de familia.

Sin embargo, para los años noventa, se agudizó la situación para los hermanos-dueños ya que a partir de 1993 fue cuando el país comenzó a abrir las puertas a la inversión extranjera y nacional, se comenzó a debilitar la posición de la empresa de autoservicios Chedraui frente a empresas transnacionales como Wal-Mart, Aurrera, Gigante o Soriana quienes sí contaban con una visión más profesionalizada sobre el manejo del negocio. Los procesos de distribución y comercialización de las tiendas Chedraui eran obsoletos ante las demandas de los consumidores y esto se reflejaba en las bajas ventas, la empresa presentó entonces una crisis en su modelo de negocio.

Dentro del contexto nacional en los noventa existía una presión nacional ya que se implementó el Tratado de Libre Comercio lo que implicaba nuevas inversiones extranjeras y nacionales, por lo que a los hermanos-dueños tomaron la decisión de ceder la dirección de la empresa al primogénito del director general de la empresa, a Antonio Chedraui Eguía, era ya la cuarta generación en el negocio. El panorama nacional fue el factor que presionó hacia un momento decisivo y estratégico porque implicaba innovar o morir la

⁶⁹ Desde varias décadas atrás el PRI constituyó Comités Estatales de Financiamiento integrados en su mayoría por empresarios que se valdrán de eventos culturales, deportivos, empresariales y artísticos para recaudar recursos que sustenten las campañas para gobernadores o presidentes.

empresa y la familia. En 1993 Aurrera ya se había fusionado con Wal-Mart por lo que dicha empresa estaba comenzando a reconvertir las tiendas Aurrera en tiendas Wal-Mart. Este hecho también repercutió en las ventas de las tiendas Chedraui en el año de 1994. A nivel nacional las tiendas Chedraui no tenían presencia, únicamente regionalmente en los estados cercanos al de Veracruz como Tabasco y Puebla. La competencia con los autoservicios como Gigante, Aurrera, Comercial Mexicana, Soriana era un aspecto no abordado en su estructura y que se tradujo en el rezago de la empresa Chedraui. Por ello, en los años noventa se dio el tercer cambio generacional en la sucesión de la dirección general, lo que trajo consigo un cambio en la profesionalización y modernización del negocio en manejo del negocio.

B. Configuración de redes de negocio y familiar de acumulación de capital.

En 1994 se dio el cambio generacional en la dirección general de la empresa, entró el nieto del fundador como director general Antonio Chedraui Eguía. Antes de que se diera el cambio en la dirección general y generacional en la empresa, quien asumía el puesto de director general y también era parte del consejo de los autoservicios.

En los años noventa, las tiendas de autoservicio presentaban un estancamiento en sus estrategias comerciales y de distribución, las tiendas se encontraba únicamente en el sur del país. El fundador y los hijos-dueños solo llevaron el negocio a una expansión regional, prevalecía la visión de invertir en los negocios solo con los conocidos y en los lugares cercanos. Para estos años el país comenzaba con el TLC trayendo consigo inversiones nacionales e internacionales, por lo que significaba competencia en el ramo de los autoservicios.

Cuadro 3

Competencia entre cadenas de autoservicio.

Empresas de Autoservicio	Ventas (miles de pesos) 1994	Ventas (miles de pesos) 1995	Ventas (miles de pesos) 1996
Cifra-Wal-Mart	14,231,157	15,637,293	20,171,607

Gigante	7,943,692	9,046,276	11,893,139
Comercial Mexicana	7,160,455	9,060,252	12,283,073
Soriana	2,080,392	4,055,509	6,363,845
Chedraui	2,337,907	2,878,809	3,385,342

Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión, 1994,1995 y 1996.

Desde su llegada a México, a mediados de los noventa, Wal-Mart presentaba las mayores ventas en el panorama nacional en el ramo del autoservicio; esto debido a su estrategia de expansión y a sus procesos de distribución y comercialización, en el último lugar se encontraba Tiendas Chedraui con presencia únicamente en el sur del país.

Con la entrada del nuevo nieto-director –Chedraui Eguia– se reconfiguró una nueva forma de llevar la empresa, lo que originó una visión empresarial distinta pero mantuvo la estructura de negocio familiar. En este sentido, se dio paso a una nueva configuración familiar empresarial de acumulación de capital⁷⁰, y rompió con la configuración de reproducción de clase que había dejado como legado el fundador. Se consiguió reinvertir el excedente, innovar en la organización del trabajo, la tecnología, los procesos de distribución y comercialización de los productos y, por tanto, se reconfiguraron las relaciones con empresarios, y trabajadores.

Esto implicó que la empresa emprendiera estrategias de largo alcance (planeación estratégica) como la expansión territorial de lo regional a lo nacional y hacia el sur de los Estados Unidos; la adquisición de la cadena de autoservicios francesa Carrefour en el 2005; la implementación de tecnología de última generación en el ramo del autoservicio y, finalmente, la bursatilización de la compañía en el 2010.

La empresa giro hacia una organización en sus procesos de gestión y de desarrollo del trabajo comercial y de distribución con el objetivo de incrementar el volumen de ventas en las tiendas, elemento central para la empresa. Manteniendo la ideología del fundador sobre el fuerza del trabajo, disciplina y orden pero ahora desde una visión empresarial moderna.

⁷⁰ Véase a Hernández, 2003, quien propone para este tipo de empresarios el concepto de configuración de acumulación de dinero.

Pero nos preguntamos qué códigos culturales se rompieron y cuales se mantuvieron en esta nueva visión empresarial que implementó el nieto-director.

Lo que se halló es que se mantuvo del fundador fue una cultura que induce a los gerentes y trabajadores a la disciplina, lealtad y esfuerzo por el trabajo, de ponerse la camiseta, discurso especialmente dirigido a los empleados de tiendas, de mantener la ideología de que la empresa es la que da para comer y mantiene a sus familias, se mantuvieron los códigos que encuentran su significado en la ideología inicial, a pesar de la visión modernizada de la empresa. En uno de los lineamientos interior⁷¹ de los ejecutivos y de los gerentes, mencionan que para tener éxito en la vida se necesita de ciertos valores como la lealtad, la ayuda mutua, el sentirse como en familia y de un compañerismo al interior de la empresa.

La cultura corporativa de Chedraui se encuentra inmersa en discursos doctrinarios que buscan imponer una ideología basada en valores morales y culturales conveniente a la empresa bajo una supuesta moralidad; por ejemplo, de fomentar el trabajo en equipo, compañerismo, integración de los empleados. Todos estos aspectos son traducidos en valores que son transmitidos a la casa, a la familia y sobre todo en los proyectos de la empresa. La empresa mantiene en sus procesos de trabajo estos valores que ahora se siguen conservando pero como mecanismo de auto-control. Aquí un fragmento de dicha ideología comentada por un ejecutivo de la empresa Chedraui:

“A través de los años sí logran formar una cultura Chedraui, o sea, la gente que trabaja en la tienda y que permanece y permanecemos o aquí en el Corporativo y que permanecemos en el tiempo, la verdad es que sí nos parecemos mucho, o sea si hasta por este por situaciones de que oye puedes apagar la computadora, sin que te lo digan si vives ese sistema de cuidados de la compañía y que también es algo que con el tiempo tenemos que desarrollar también tenemos que evolucionar, pero que ha sido una base de la búsqueda de resultados a veces eh, bajo una cultura de eh, de mucha disciplina de mucho cuidado de mucho orden”.

⁷¹ Datos obtenidos por la empresa Chedraui, 2010.

En resumen el cambio que el director-nieto implementó, fueron primeramente el cambio en la visión de llevar el negocio a través de estrategias de largo plazo en sus procesos comerciales, de distribución y expansión. Estas transformaciones se basaron en diseñar y ajustar los principales procesos que sostenían al negocio apuntando hacia la prevención, e implementando tecnología en sus procesos informativos y de trabajo, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio: punto central para conseguir la reducción de costos. Dentro de la empresa se busca que la calidad en el servicio ofrecido a los clientes se traduzca en una mayor productividad para la empresa. En este sentido, el nuevo modelo de negocio se reorientó en la búsqueda de un modelo competitivo de servicios, en donde la empresa va constituyendo sus sistemas de información en torno a sus aspectos financieros, operativos y de competencia enfocado hacia la venta atractiva de los productos ofrecidos en las tiendas.

“Nuestro proceso comercial más importante, actualmente y hasta la fecha es el mismo que creo Don Antonio, era el de poder tener los precios más bajos ha sido una oferta valida no de marketing sino de un proceso que se ha hecho siempre y que ahora con tiempo se hecho más sofisticado, y apoyado por sistemas y por un esquema de inteligencia informática comercial hoy esta soportado por un sistema que recaba información y que sigue siendo el mismo, nada más que ahora automatizado pero que garantiza el precio, pero ahorita que estamos implementado un nuevo sistema, por ejemplo, este proceso no está en el estándar global de la aplicación porque es algo que nació con nosotros⁷²”.

El modelo actual de negocios se caracterizó por diseñar estrategias planeadas a largo plazo con información, dicha visión permitió que sus ejecutivos identifiquen futuros problemas y encuentren posibles soluciones. En el 2008, con la crisis económica que se vivió en el país, sus directivos proyectaron posibles estrategias.

“Yo te puedo decir que sí tomamos consideraciones, o sea no somos unas personas, o sea la compañía no está dirigida por personas que no toman en cuenta la situación coyuntural, y te lo digo claramente, porque la crisis que estamos, o la presión en la estamos ahorita nuestro director general la previno y nos pidió escenarios desde agosto del año pasado, o sea somos gente que está informada, que sabe, que conoce, después que hicimos los presupuestos los

⁷² Entrevista a ejecutivo de finanzas, 2009

tomo, hicimos varios escenarios y eso nos permite poder anticiparnos a los que puede ser⁷³”.

La reestructuración se dio en el diseño del negocio que le permitió al equipo ejecutivo establecer controles efectivos centrados en la aplicación de tecnología, tanto en el proceso de trabajo como en los procesos comerciales, de distribución y de expansión, es decir, la implementación de conocimiento y metodologías formales al diseño e implementación de estrategias implicó lo que diría Weber (1977), el uso de una racionalidad en la eficiencia y adecuación entrelazada a medios y fines. Es decir abarcar más mercado y menos competidores. Así mismo, la reestructuración del modelo se dio con la implementación de tecnología utilizada en la industria del autoservicio –tema que más adelante se detallara en la explicación de estrategias– que les ofreció respuesta rápida en tiempo real de los posibles ajustes no solo en los precios, sino a nivel local, regional y nacional ofrecidos por la competencia.

La adaptación de procesos tecnológicos llevó a la empresa a administrar sus procesos de manera eficiente facilitando la toma de decisiones rápidas a diferentes niveles como lo hacen las otras cadenas de autoservicio. Antes no se contaba con esta condición, ya que para poder cambiar precios o negociar con algún proveedor local era necesario pedir autorización a las oficinas centrales y después de un análisis que llevaba mucho tiempo se daba respuesta. Esto nos habla de una reestructuración en el tipo de relaciones comerciales empresa-proveedor en sus procesos de trabajo. Chedraui, además de comprar y vender y ajustar precios a partir de la implementación de tecnología de la información, reorganizó los procesos de comerciales entre los proveedores, el proceso de transporte de las mercancías, logístico y de las relaciones entre los minoristas locales en contraste con la comercialización de manera eficiente. Por lo que permite el control donde se concreta la relación de poder de Chedraui hacia los proveedores, ya que las empresas proveedoras ahora se convierten en empresas suplicantes para poder introducir sus productos para su venta y así poder sacar ventaja de la relación empresa-proveedor

Finalmente la reestructuración del modelo de negocio se dio a partir de una nueva configuración del negocio y de familia contenidos con el cambio generacional, nueva visión empresarial, presiones de factores estructurales como la competencia, nuevas

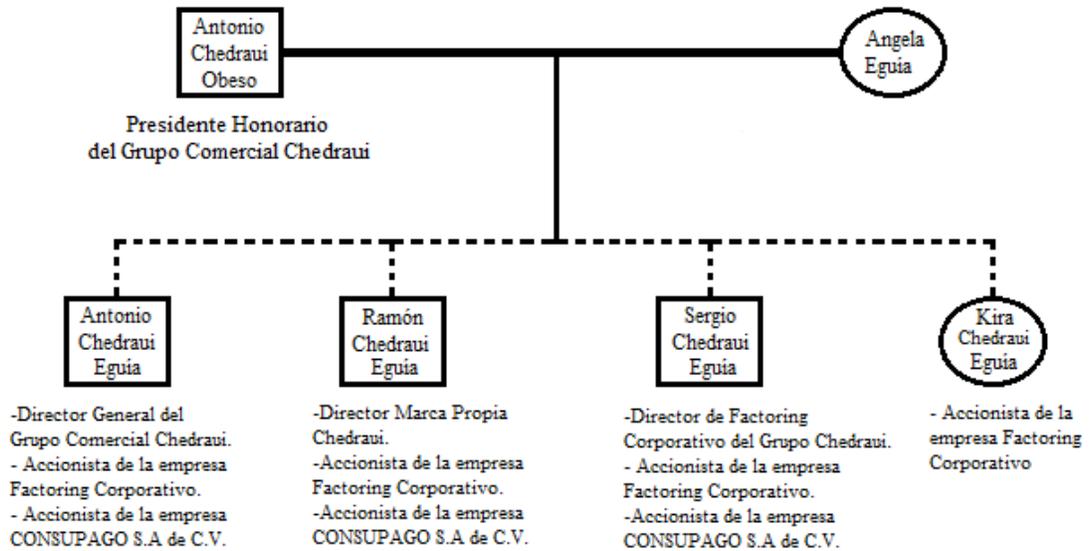
⁷³ *idem*

articulaciones de redes de relación con otros empresarios de éxito como lo Carlos Slim, y de relaciones de poder con el Estado Federal –Vicente Fox– y Estatal como –Fidel Herrera– y con familiares dentro de la política estatal como el sobrino –David Velasco Chedraui que fue Alcalde de Xalapa– o como la hermana de los presidentes honorarios – Irma Chedraui– que es panista. Es decir hablamos de una estrategia de familia para el beneficio del negocio, elementos que hicieron posible la configuración de redes de negocio y de familia de acumulación de capital.

C. Redes de familia y sus negocios.

En torno a este contexto los integrantes de la familia configuran como sujetos que participan en esta configuración de red de negocios que funciona alrededor de las tiendas Chedraui con el objetivo de integrar empresarialmente a la familia y a los negocios, pero sobre todo a obtener beneficios e intereses en los negocios y preservar la clase social empresarial que funge la familia Chedraui. Al respecto, presentamos cómo se han configurado los integrantes de la familia Chedraui en la creación de otros negocios alrededor las tiendas de autoservicio, como una acción una estrategia de familia y negocios.

Mapa de relaciones del Sr. Antonio Chedraui Obeso

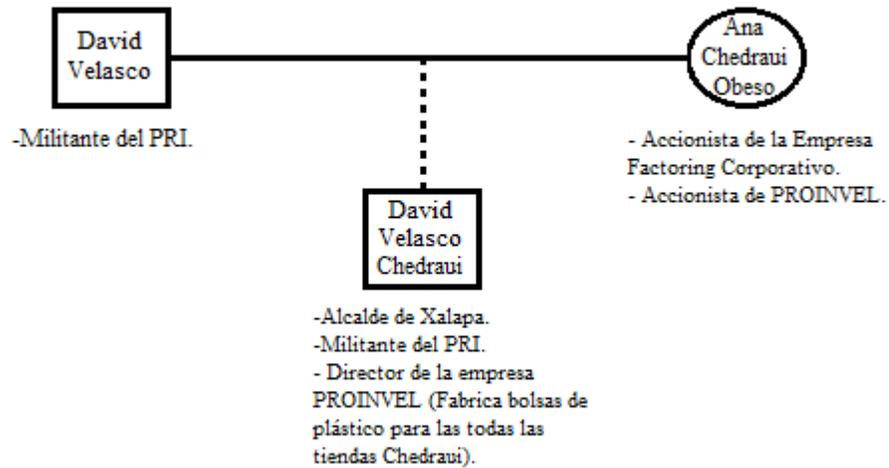


Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

En el mapa anterior se muestra como se encuentra compuesta la familia del presidente honorario del Grupo Chedraui quien fue el heredero del fundador de las tiendas de autoservicio. En esta estructura familia podemos observar la participación que tienen sus hijos dentro de la empresa Chedraui, así como de otras empresas que trabajan para la misma en diferentes niveles de colaboración.

En el siguiente mapa presentamos la estructura familiar de la tercera hermana del presidente honorario y quien también tiene participación en el negocio Chedraui con otras empresas:

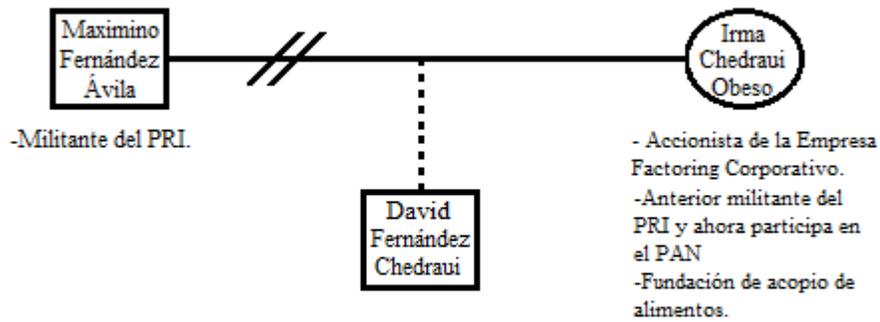
Mapa de relaciones de la Sra. Ana Chedraui Obeso



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

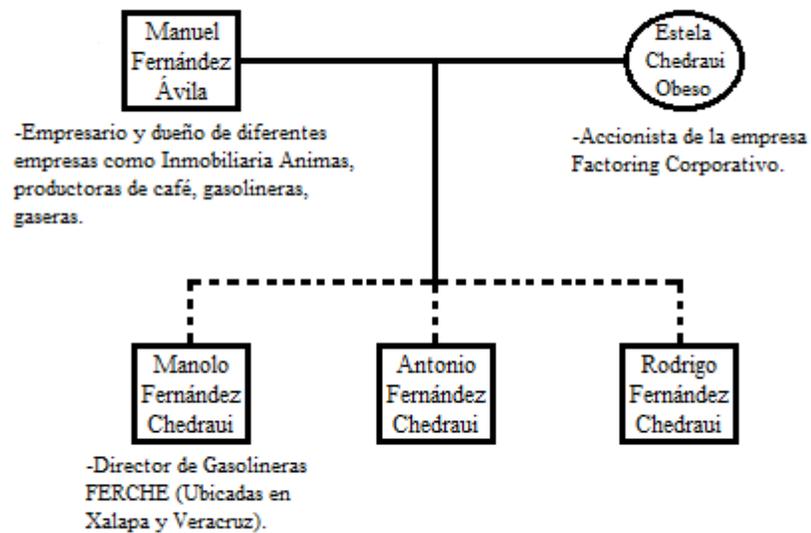
Este los dos siguientes mapas se muestra la estrategia de familia ya que las hijas del fundador de las tiendas de autoservicios contrajeron matrimonio con el productos más importante de la región de café, por lo que la estrategia de negocio y de familia fue el concentrar capitales a través de ambos matrimonios con los hijos del productor del café.

Mapa de relaciones de la Sra. Irma Chedraui Obeso



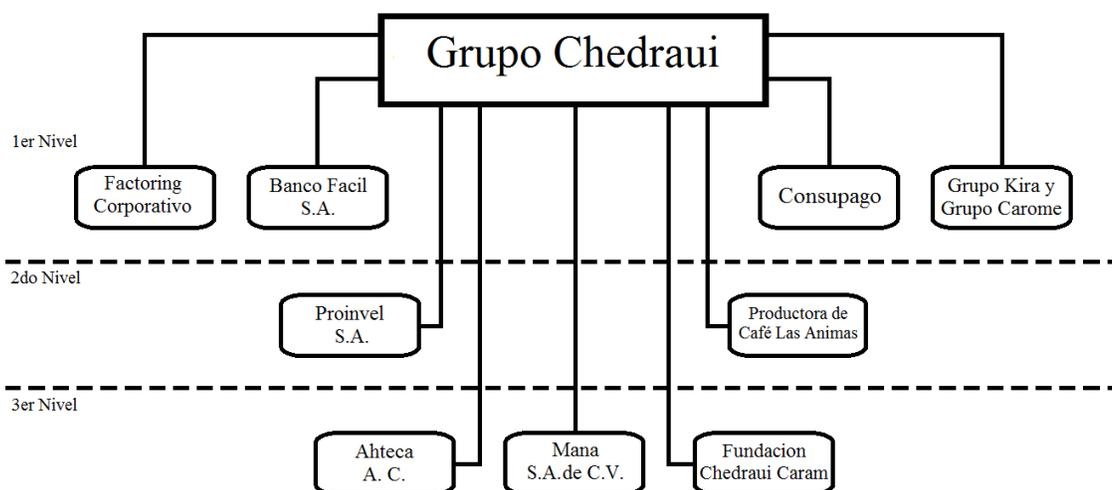
Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

Mapa de relaciones de la Sra. Estela Chedraui Obeso



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

A continuación presentamos en otro nivel de participación de los integrantes de la familia al interior del negocio Chedraui.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

Como se aprecia en el esquema anterior, en el primer nivel se encuentran empresas que se dedican al ramo financiero y que tienen una participación al interno de las tiendas Chedraui. En el segundo nivel se encuentran las empresas de proveeduría como la fabrica de bolsas de plástico de David Velasco Chedraui quien es primo de actual director general de Chedraui y además fue ex-alcalde de Xalapa, en este mismo nivel están también los primos del director general –Chedraui Eguia– que se dedican a la producción de café y cuyo producto se vende en los autoservicios. Finalmente en el tercer nivel se encuentran las empresas de beneficencia dirigidas por las mujeres de la familia Chedraui quienes desempeñan el papel social. En esta estructura empresarial y de participación en las tiendas de autoservicio se encuentran compuestos por primos y tías del director general del Grupo Chedraui.

Sin embargo, dentro del primer nivel que describimos brevemente también se encuentran otros factores de participación de los integrantes de la familia Chedraui como es el papel del director general del Grupo Chedraui ya que es parte de los accionistas mayoritarios de las cuatro empresas financieras, al igual que su padre (presidente de Chedraui), su tío (presidente del consejo administrativo), hermanos y su primo que trabajan al interior del grupo Chedraui.

Antonio Chedraui Eguia, director general, es accionista mayoritario junto con sus dos hermanos y su primo de una empresa financiera llamada “Consupago” dedicada a otorgar préstamos a empleados federales. Esta firma nace en el 2001 dentro del Grupo Chedraui, con el objetivo de poder otorgar financiamiento a los consumidores para adquirir bienes de consumo en sus tiendas. En el 2003 dicha empresa operaba en todos los supermercados Chedraui de todo el país, con módulos de crédito llamados “Paguitos”. A partir del 2005 tuvo éxito en sus operaciones especialmente con préstamos a empleados federales, además de ofrecerlos al interior de los autoservicios Chedraui.

El director es también accionista de otra empresa financiera de objeto múltiple llamada Factoring Corporativo S.A de C.V, la cual emite certificados bursátiles. Dicha financiera participa en el Grupo Chedraui otorgando arrendamientos, créditos simples y créditos hipotecarios a sus proveedores y a pequeñas y medianas empresas. Factoring Corporativo S.A de C.V fue creada en 1989 teniendo como accionistas fundadores y mayoritarios a los cinco hijos que tuvo el fundador de los autoservicios. El éxito de la firma fue el financiamiento a los proveedores de las Tiendas Chedraui a través de factoraje financiero. Hasta la fecha la familia Chedraui ha tenido la participación mayoritaria y el control total del capital social y administrativo de Factoring Corporativo.

Los servicios que ofrece esta empresa son:

Cuadro 4

Los servicios que otorga Factoring Corporativo son los siguientes

Factoraje Financiero	Implica convertir en efectivo las cuentas por cobrar vigentes de las empresas que no pueden pagar a sus proveedores.
Arrendamiento Financiero	Permite obtener financiamiento para la adquisición de cualquier activo fijo. En este tipo de arrendamiento se puede invertir en un bien o activo fijo sin garantía adicional.
Arrendamiento Puro	Consiste en utilizar cualquier bien fijo sin necesidad de realizar una inversión. Se puede utilizar un bien tan solo pagando una renta.
Crédito Hipotecario	Se utiliza un bien inmueble y se obtiene fondos para pagar deudas u otras cuestiones financieras.
Crédito Simple	Otorga créditos para hacer crecer empresas.

Crédito Puente	Permite acceder a un financiamiento mientras se concretan las condiciones de un crédito definido.
Crédito Resolvente	Permite a las empresas que piden este crédito contar con una línea de crédito en el momento y con montos que mejor se acomoden a las necesidades de la empresa solicitante.

Fuente: Datos obtenidos de la empresa.

En el 2006 se abrió otra empresa financiera llamada Banco Fácil S.A, institución de banca múltiple; fue subsidiaria del Grupo Chedraui en asociación con la financiera estadounidense Sherman Financial Group, quien llevaba todo el proceso administrativo y financiero, por lo que la empresa Chedraui era quien contribuía con los clientes⁷⁴. La apertura de este banco fue posible gracias a que la familia Chedraui consiguió, por parte del gobierno federal y por la influencia de la tía militante del PAN del director-nieto, la licencia para ofrecer este tipo de servicios financieros a los clientes de Chedraui. En esta estrategia del negocio financiero se configuraron las redes políticas –con el gobierno y con la tía militante, ambos panistas– para lograr beneficios como familia empresarial en los negocios.

La captura de clientes potenciales a partir de la presencia de este Banco Fácil dentro de las tiendas Chedraui fue una estrategia central. El banco otorgaba servicios de ahorro, crédito y préstamos en efectivo; el objetivo de la familia Chedraui y de sus accionistas, ellos mismos, era captar a sus propios clientes y que compraran en las tiendas de autoservicio –figuraba como tienda de raya–. Sin embargo, después de tres años, la empresa Banco Fácil quebró, porque no pudo sostener las altas tasas de interés frente a sus competidores como Banco Wal-Mart, BanCoppel de tiendas Coppel, Banco Ahorro de Famsa y Prudential Bank, así como Banco Azteca del Grupo Elektra.

La empresa productora de café Las Ánimas es una empresa de los primos del director general de Chedraui, Manolo y Ramón Fernández Chedraui. Uniéndose a la red familiar de negocios en la distribución de café que es vendido en las tiendas Chedraui, así mismo dentro de las plazas comerciales Chedraui instalaron pequeñas cafeterías llamadas Café Don Justo –quien fue consuegro del fundador Antonio Chedraui Caram–

⁷⁴Informe de la Condusef, No. 88, con fecha de julio del 2007.

vendiendo café que ellos producen. Además son dueños de varias gasolineras llamadas FerChe (Fernández Chedraui) ubicadas en su mayoría en la ciudad de Xalapa y en el puerto de Veracruz. Ramón y Manolo Fernández Chedraui también participan en el negocio de bienes raíces construyendo zonas residenciales en el estado. Y cuentan también con una editorial llamada Las Animas, desde donde editan libros sobre personajes históricos y de la región⁷⁵. Los primos del director-nieto no tienen participación directa dentro del negocio de los autoservicios que dejó su abuelo el fundador, pero conforman una red de negocios familiar alrededor de los autoservicios.

Dentro del sector inmobiliario también se tiene la participación de integrantes de la familia Chedraui. Sus integrantes han creado empresas inmobiliarias que trabajen como subsidiarias para el Grupo Chedraui. Su objetivo es la adquisición de propiedades, terrenos, construcción, compra/venta/renta de locales, administración y mantenimiento de los proyectos de remodelación en los que participa la empresa Chedraui. Por otra parte, la hermana del director del grupo Chedraui –Kira Chedraui Eguía– es dueña de una constructora llamada “Grupo Kira” ella se encuentra casada con otro libanés, quien también se encuentra dentro del negocio de bienes raíces, ambos tienen un consorcio dedicado a la construcción y promoción de proyectos inmobiliarios a gran escala, como la construcción de plazas comerciales, tiendas departamentales y restaurantes. Esta empresa tiene mayor presencia dentro del Distrito Federal ya que ha construido las plazas Santa Fe, Plaza Linda Vista, Pabellón Polanco, Galerías Coapa, Galerías Insurgentes, entre otros centros comerciales. Otras constructoras e inmobiliarias de amigos libaneses tienen también participación en el Grupo Chedraui como son el Grupo Hakim quienes han construido el Hípico “Coapexpan” en Xalapa para la familia Chedraui; el hípico cuenta con casi 10 hectáreas de terreno dedicadas al salto a caballo, así como la construcción de la Torre Ánimas, donde están algunas de las oficinas de algunos miembros de la familia y amigos empresarios de la familia. Así es como la articulación de relaciones de negocio,

⁷⁵ Rodrigo Fernández Chedraui es primo del director-nieto de los autoservicios, es dueño de la editorial Ánimas y de las gasolineras FerChe. También tiene un entramado familiar por el lado paterno de empresarios y de políticos priistas. Es bisnieto del Ex-gobernador de Puebla y Secretario de Comunicaciones, en el sexenio 1940-1946, el General Maximino Ávila Camacho, nieto del matrimonio formado por don Justo F. Fernández López (†) y la Sra. Alicia Ávila Camacho. Es hijo del licenciado en economía Manuel Fernández Ávila, ex–alcalde municipal de Xalapa y diputado local, su madre la señora Stella Chedraui Obeso –hija del fundador de los autoservicios, por esta línea materna Rodrigo es nieto del matrimonio integrado por el empresario de origen libanés Antonio Chedraui Caram (†) y la Señora Stella Obeso Rivera (†). Es sobrino-nieto del obispo emérito de Xalapa Sergio Obeso Rivera presidente de la Conferencia del episcopado Mexicano.

amistad y étnicas se encuentran embebidas dentro de un contexto más amplio en donde media una forma compartida de hacer negocios conjuntado a una tradición libanesa.

En el segundo nivel se encuentra la empresa Proinvel S.A. dedicada a la fabricación de bolsas de plástico para diversas empresas, pero especialmente fabrica las bolsas de plástico para las tiendas de autoservicio Chedraui. David Velasco Chedraui es su dueño y es el nieto primogénito del fundador de los autoservicios y primo del director-nieto del grupo Chedraui. Velasco Chedraui además de ser empresario, es militante del PRI como lo fue su padre. En el periodo de 2008, Velasco Chedraui fue alcalde de la capital del estado de Veracruz. Pertenece al Instituto Político Empresarial (IPE) del PRI estatal, Velasco era quien organizaba algunas reuniones al ex-gobernador Fidel Herrera Beltrán, lo que le permitió extender sus redes de amistades políticas y empresariales, así lo expresa el propio Velasco Chedraui en la entrevista que se le hizo cuando se le preguntó sobre la función de empresario y la participación en la política:

“Fui presidente de los dos museos de aquí, y del patronato de museos el de transporte y el museo interactivo de Xalapa, soy el presidente de los bomberos de Coatepec y buen miembro de Cámaras y vicepresidente Coparmex, en Canacintra, en fin varias cámaras que te permiten también moverte y el primer puesto empresarial-político que acepté fue como presidente del Instituto Político Empresarial (IPE), después estuve en el comité de financiamiento del partido (PRI), que en momento era hacerle reuniones de empresarios en todo el estado al gobernador, pues yo acepté porque era mi línea la empresarial y me sirvió mucho porque me ayudó a tener más contacto con los empresarios, que a la vez te ayudan a contactar y hacer negocios, y aprovechar también de este cargo para conocerme en el ámbito comercial. Y de ahí pues bueno gana el Sr. Gobernador, y ya después es cuando ya me empiezan a invitar para la Alcaldía de Xalapa”.⁷⁶

Cuando Velasco Chedraui fue apoyado por el ex gobernador para ser alcalde de Xalapa, éste le brindó muchos apoyos con recursos municipales para los autoservicios Chedraui; por ejemplo, permisos para publicidad en la capital del estado con postes de señalamientos de estaban destinados para ubicar a los transportistas fueron utilizados para señalar a las tiendas Chedraui así como concesiones de algunos terrenos para la

⁷⁶ Entrevista realizada al dueño de la empresa Proinvel, David Velasco en Xalapa, Veracruz, 2009.

construcción de tiendas de autoservicio, construyó uno de los más grandes pasos a desnivel de la ciudad llamado Antonio Chedraui Caram. Bicentenario, construido con el objetivo de que los clientes de la principal plaza comercial llamada Crystal transiten y accedan a la plaza con facilidad. Además debajo de este puente, se colocó una estatua de bronce del fundador de los autoservicios con el objetivo de conmemorar al empresario de la región quien hizo crecer económicamente a la capital del estado, como lo señaló el ex-gobernador Fidel Herrera al inaugurar la obra.

Esta obra pública fue pagada con recursos públicos municipales gestionada por el alcalde-nieto del fundador de los autoservicios. Es así como esta configuración de redes empresariales, políticas y de gobierno son utilizadas para el beneficio de los negocios de la familia Chedraui. Karl Marx señalaba que el sector político se encontraba en el capitalismo bajo una relación funcional y utilitaria con el sector económico, cuestión que lo vemos claramente en el empresariado de los integrantes de la familia Chedraui, además que este tipo de redes conforman parte de la configuración de relaciones de poder.

Finalmente, en el tercer nivel de participación de la familia en el negocio se encuentran las asociaciones filantrópicas manejadas como imagen social empresarial socialmente responsable, según la perspectiva de la familia Chedraui. Tal es el caso de las hijas del fundador de los autoservicios, Ana e Irma Chedraui, quienes tienen cada una a su cargo dos asociaciones filantrópicas. Además el grupo Chedraui el director-nieto decidió hacer una Fundación Chedraui para brindar ayuda a la población en casos de desastre o destinado a grupos vulnerables.

La Fundación Chedraui nace en 1996, otorga diferentes servicios y tipos de ayuda; por ejemplo, con el fundador de los autoservicios se puso en marcha en 1987 la escuela de capacitación para los trabajadores y sus familias. En dicha escuela de capacitación, llamada Escuela de Artes y Oficios Chedraui, se otorga hasta el momento capacitación técnica como auxiliar contable, cajeras, panadería, carpintería, computación y electrónica, oficios que en las tiendas eran y son requeridos. El fundador de los autoservicios instauró una frase que hasta el momento es interiorizada en los alumnos de la escuela de oficios y además es reiterada por sus directivos y gerentes a sus empleados y en los eventos filantrópicos: “Y su frase favorita, que ahorita todavía nosotros usamos y repetimos una y otra vez es de don Antonio Chedraui es “Dale un pescado a un hombre y comerá un día,

enséñale a pescar y comerá toda la vida”. Esa frase él la hizo el día que se inauguró este edificio, la escuela⁷⁷.

La escuela de artes y oficios era costeadada por las tiendas Chedraui y formaba parte del organigrama de la empresa. Sin embargo, en el 2007, el director-nieto decide hacer una fundación en la que se dieran diversas ayudas sociales y se integrara a ella la escuela de oficios.

“Hasta el 2007 nosotros habíamos obtenido nuestro presupuesto y nuestro dinero lo habíamos obtenido de utilidades de Tiendas Chedraui era quien nos mantenía digamos. Pero a partir del 2008 cambió y ahora estamos bajo el resguardo de la fundación Antonio Chedraui Caram. Ya no de las utilidades de las Tiendas, sino de la Fundación directamente. Y es quien nos da a nosotros en financiamiento. Cambiamos totalmente nuestra forma de trabajar, habíamos sido un departamento más dentro de Tiendas Chedraui, y digamos, como un departamento pertenecíamos digamos en el organigrama a la gerencia de capacitación y desarrollo. Como un tentáculo dentro de la gerencia Chedraui. Y entonces a partir del 2008, nos despegamos y nos volvimos una asociación civil. Hubo la separación y había la necesidad de que nosotros empezáramos a recibir de diferentes proveedores apoyo para poder seguir subsistiendo. Dado que tiendas nos dejaba, entonces la Fundación como es una A.C subsiste digamos de otra entradas. Entonces, eh, se hizo digamos un cambio estratégico decidido por el director general del grupo Chedraui, digamos, para poder recibir donaciones y la única manera era hacer una sociedad civil⁷⁸”.

La fundación se vuelve gestora de ayudas como becas escolares en asociación con la universidad Anáhuac para los ejecutivos y gerentes del grupo Chedraui. La fundación participa en el programa Redondeo, que se ejecuta en las cajas de las tiendas de autoservicio, el dinero que se recauda en las tiendas es entregado a la Asociación Únete con la finalidad de equipar con computadores a escuelas públicas del país.

⁷⁷ Entrevista a subdirectora de fundación Chedraui, 2010.

⁷⁸ Entrevista a Directora de la escuela de artes y oficios en la ciudad de Xalapa, 2010.

Dentro de las tiendas de autoservicio Chedraui se venden las tarjetas de Un kilo de ayuda que busca prevenir la desnutrición de poblaciones rurales e indígenas. Por venta de cada tarjeta, tiendas Chedraui da un porcentaje a dicha asociación civil llamada.

En cuestión de ayuda en aspectos de salud la Fundación Chedraui y sus redes con el gobierno estatal se otorgan donativos a instituciones del estado de Veracruz como el DIF Estatal y el Centro de Rehabilitación Estatal de Veracruz (CREVER) en donde se atienden niños y adultos con capacidades diferentes. La Fundación también otorga ayuda a ciudades que hayan padecido desastres naturales como las frecuentes inundaciones que golpean las regiones del sur de Veracruz y Tabasco.

Al interior de las tiendas Chedraui la fundación también tiene un programa de formación de valores que difunde conocimientos y valores universales entre los empleados de las tiendas, su objetivo es fomentar los valores en el trabajo que dejó el fundador de los autoservicios como la lealtad, disciplina, honestidad todos estos valores morales plasmados en el trabajo.

Filantropía, religión y negocios. Tal como lo mencionamos anteriormente, las mujeres hijas del fundador de los autoservicios tienen una participación directa dentro de la empresa, gestionan la imagen social de benefactoras. Por citar un ejemplo, Irma Chedraui se ha desempeñado por su acción filantrópica de ayuda a los pobres. Es así como en 1998, mientras era diputada federal por el Partido Acción Nacional (PAN) funda el banco de alimentos llamado Maná, A.C., ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz. La Sra. Irma es la presidenta del banco de alimentos y allí se recibe todas las mercancías perecederas de las tiendas Chedraui para que este banco las reparta a la gente de escasos recursos. Lo que se acentúa es la existencia de una estrategia de familia en los diferentes escenarios políticos, religiosos, empresariales y filantrópicos para beneficiarse.

Las otras dos hermanas Ana y Stela Chedraui también tienen la fundación ATECAH; Ayúdame Hermano Tengo Cáncer, A.C., ésta se fundó en 1996 en Xalapa a través de la iniciativa del tío arzobispo emérito Sergio Obeso y del padre Martin del Campo quien padecía de la enfermedad del cáncer. La Sra. Ana ha sido la presidenta de dicha fundación desde su creación. La red de asociaciones filantrópicas (Fundación Chedraui, Atecah y Mana A.C) de las mujeres Chedraui les ha auxiliado porque simboliza la extensión de sus redes con el gobierno (federal, estatal y municipal) y con los dos

partidos políticos PRI y PAN. Un ejemplo de articulación entre las asociaciones y los partidos políticos (PRI y PAN) sucede cuando ha habido elecciones populares estas asociaciones entran en acción para favorecer al candidato. Verbigracia, cuando el hijo de la presidenta de la asociación –Ana Chedraui–, se lanzó para candidato a la Alcaldía por Xalapa, dichas asociaciones mediaron para que la gente que era beneficiada por dichas asociaciones votaran por el hijo de la presidenta.

Los sujetos empresariales configuran las redes de negocio en donde la familia media en las decisiones empresariales y son vistas como estrategias de familia para maximizar sus negocios. Como lo menciona Granovetter (1985) los empresarios en sus acciones económicas no se encuentran aislados, a diferencia de como lo señala la teoría de la acción racional, sino que además nosotros vemos una superación a la aportación de Granovetter y es que los sujetos empresariales son sujetos sociales en constante interacción y que a partir de mediaciones de factores estructurales y subjetivos le dan sentido a sus acciones empresariales así mismo se encuentran embebidos dentro de una densa red de relaciones sociales en diferentes niveles a lo que llamamos configuración de redes de negocios y de familia.

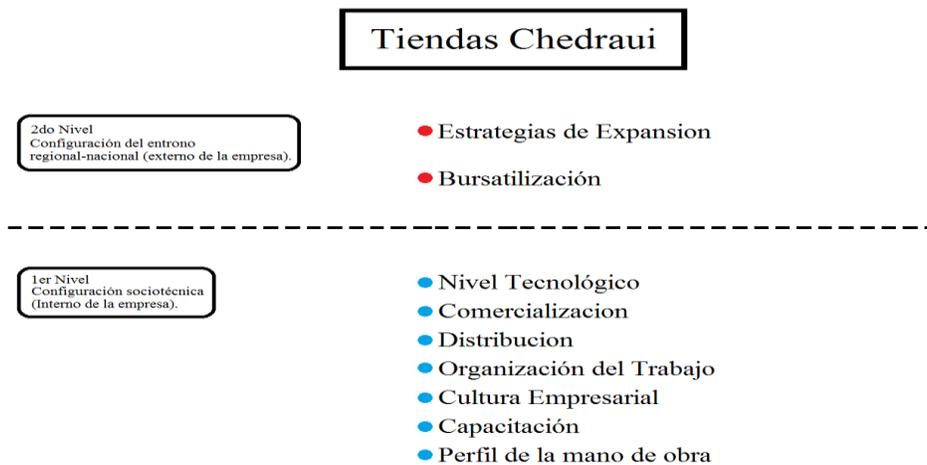
A partir de las dos configuraciones que se dieron en los momentos de articulación de redes familiares y de amistad se median diferentes códigos culturales, religiosos y subjetivos que le dan sentido a la acción empresarial. Esta configuración de redes tiene como resultado el modelo de negocio que impera actualmente y que a continuación en el siguiente capítulo quinto explicamos.

Capítulo V

Configuración de estrategias empresariales

En este capítulo explicaremos cómo se dieron las estrategias en la organización que estamos analizando, el modo en el que ocurrió la toma de decisiones y los factores que intervinieron en todo este proceso. La puesta en marcha de estrategias, las cuales detallaremos más adelante, trajo consigo una reorganización del trabajo en la empresa y dio como resultado la incorporación de mayor tecnología, la rotación de tareas, la necesidad de un trabajador de tipo polivalente en las tiendas, nuevos mecanismos de capacitación y de control, así como procesos distintos de distribución y comercialización, todos los cuales pasaron por la evaluación y decisión del director general y de los presidentes (integrantes de la familia Chedraui). Del mismo modo, las estrategias transitaron por factores subjetivos, además de la mediación de redes de amistad, de grupos étnicos, de circunstancias políticas y de conciliación gubernamental, filtros decisivos en esta nueva etapa de configuración del negocio y de la familia al mando de éste.

Las estrategias que se instrumentaron en las tiendas de autoservicio se dieron en dos niveles: 1) en el nivel sociotécnico y 2) en el nivel de expansión en el entorno nacional, como se muestra en la imagen.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y entrevistas obtenidos del estudio exploratorio 2009.

Estrategias que impactaron en el nivel sociotécnico. El director general desarrolló estrategias que impactaron en el nivel sociotécnico, lo cual se expresa en la implementación de tecnología, la renovación en la organización del trabajo, en el cambio en las relaciones laborales y la flexibilización salarial, al igual que en un nuevo perfil del trabajador.

1. Estrategia de implementación de tecnología.

El cambio tecnológico que se dio en la empresa comenzó desde 1995 con el ingreso del nuevo director general. Éste comenzó a incorporar tecnología semiautomática en software para los procesos comerciales, de distribución, así como para la organización de tareas administrativas y gerenciales en las tiendas de autoservicio. Se trató de software con características básicas para el llenado de datos, dado que la recolección de la información se daba muy lentamente. Así, por ejemplo, los datos financieros de proveedores, de distribución y comercialización tardaban en llegar al corporativo y por tanto, los estimados de ventas semestrales no se daban con la prontitud necesaria para su procesamiento. Por casi diez años la empresa funcionó con este retraso en sus procesos comerciales, pero es en 2005 que el director general y su equipo de directores toman la decisión de implantar sistemas de procesamiento de la información en sus tres procesos: comercialización, distribución y administración.

El sistema de tecnología de la información puesto en marcha se denomina SAP, de origen alemán cuyas siglas responden a la expresión Systeme, Anwendungen, Produkte (Aplicaciones, Sistemas, Productos), y dentro de la empresa es conocido como “Proyecto Crystal”, en memoria del fundador de los autoservicios quien en 1982 construyó la primera plaza comercial con una tienda de autoservicio como ancla, y fue precisamente el fundador quien la llamó Plaza Crystal. El proyecto Crystal implicó la aplicación de tecnología informática especializada en el ramo del autoservicio, similar a la que emplea Wal-Mart en sus procesos. Es decir, es un tipo de tecnología que permite tener el control, flujo y manejo en tiempo real de la información producida de los procesos comerciales y de distribución. El uso de este tipo de tecnología en los procesos comerciales y de distribución en los autoservicios Chedraui permitió un flujo de la información en el trabajo en tiendas, así como en los procesos comerciales y de distribución con el objetivo de

tener una planeación estratégica a largo plazo, y por ende ser más competitivos ante las otras cadenas de autoservicios en el mercado.

El empleo de tecnología de la información tuvo por consecuencia la disminución de costos de operación, verbigracia: inventarios, procesamientos de órdenes de compra-distribución de mercancías y reducción de tiempo de las tareas administrativas. Antes de que se aplicara la tecnología de sistemas en 2005, el tiempo de realización de las tareas administrativas se daba aproximadamente en un período de veinte días. En el siguiente fragmento testimonial, la jefa de Sistemas Informáticos del corporativo nos explica el significado que ella le otorga a la aplicación de dicha tecnología.

SAP es un sistema alemán, es un proyecto especial al proyecto de expansión, con este SAP surge realmente el cambio de visión que fueron con las tiendas buscando modernidad, globalización, y de no tenerle miedo a la competencia.

Lo que hicieron los directivos del corporativo de Tiendas Chedraui fue aprovechar las últimas innovaciones tecnológicas, como fue el caso del SAP, haciendo posible un control administrativo y organizativo en las tiendas, agilizando las tareas diarias, disminuyendo los costos de operación e inventarios, lo cual era el propósito de los directivos. Por ejemplo, en el proceso administrativo existe con este sistema una vigilancia intensa y continua en el control presupuestal que cada tienda de autoservicios tiene cada año para sus gastos internos, se tiene control y vigilancia en las adquisiciones que puedan no tener sentido o erogaciones no presupuestadas y por lo cual merece disminuciones presupuestales de las tiendas o el despido de los gerentes, se dispone de información en línea de ingresos y egresos de cada tienda con el objetivo de controlar y vigilar los flujos económicos de la compañía⁷⁹, pero sobre todo la centralización de la información producida por todas las tiendas del país y conjuntada en un sólo lugar: el corporativo donde están los integrantes de la familia Chedraui. La centralización de la información para el fundador de la empresa consistía en tener cerca las tiendas, mientras que para el director-nieto la centralización se la da la implementación tecnológica.

SAP o Crystal es el proyecto estratégico pero esto es como que la sustitución de otro soporte de software. Todo esto viene a quitar todo lo que traía el programa AS400, y viene a integrar a varios sistemas e integrar varias áreas, y porque

⁷⁹ Información extraída de los informes internos de la empresa, 2009 y 2010.

Crystal es proyecto fuerte de finanzas, también en recursos humanos que se divide al interno en el llamado Kronos y es tratar de hacerlo todo profesionalmente⁸⁰.

En este sentido, los procesos administrativos, comerciales y de recursos humanos se encuentran interconectados en esta tecnología.

1. Procesos administrativos y comerciales.

Con la implementación de tecnología la empresa reestructuró sus procedimientos administrativos y de adquisición de mercancía con proveedores, por lo que también se reestructuró la relación empresa-proveedor. Con el fundador el proceso administrativo era manual, se manejaban, por ejemplo, las órdenes de compra vía correo postal y vía telefónica, en tanto que los datos se guardaban en aplicaciones informáticas obsoletas.

Antes era manual, teníamos que crear por ejemplo todo lo que eran las cuentas contables, en la actualidad nos acaban de cambiar el sistema. Chedraui ha pasado por diferentes sistemas, la primera etapa era más como mecánico y hacíamos los chequecitos, sacábamos nuestra máquina mecánica y a procesar toda la información. Y ahorita con este nuevo SAP el manejo de claves en la contabilización agiliza todo el proceso⁸¹.

Este tipo de tecnología les proporciona a las tiendas una catalogación de toda la información con el objeto de tener el control y vigilancia en lo que se comercializa. Como muestra de ello, las relaciones con proveedores cambiaron, éstos tenían que contar con un catálogo electrónico con los datos de la mercancía como los códigos de barras que facilitan el movimiento de éstas desde su adquisición hasta su venta, gracias al recurso tecnológico es posible estimar cuándo se vendió, cuánto se vende, el día y hora de venta y en qué tienda se vendió. Lo que se transformó fue el proceso para poder comprar y vender de manera más ágil, en donde la velocidad se impone como habilidad en los proveedores, y el control como mecanismo que se vuelve una presión del mercado para ser competitivos.

⁸⁰ Entrevista a jefa de Sistemas Informáticos, 2010.

⁸¹ Entrevista a jefa de Contaduría, 2010.

Es decir, lo que la empresa apostó es por desarrollarse a través de un comercio electrónico manejado por la adquisición de grandes volúmenes⁸² de mercancías como lo hace Wal-Mart. Lo que nos habla de una imitación de acciones empresariales del que tiene éxito en el ramo, ya que Wal-Mart es reconocido internacionalmente como la cadena que vino a innovar el comercio al detalle. Por lo que a partir de esta presión estructural (tecnología) Tiendas Chedraui tuvo por un lado que imitar la tecnología de Wal-Mart, y por el otro la presión de convertirse en empresa competente a nivel nacional.

Por lo que al adquirir de forma digital-electrónica grandes volúmenes de mercancías, Chedraui reestructuró las relaciones que anteriormente se daban cara a cara con los proveedores; ahora el intercambio de la información entre empresa y proveedoría se realiza a través de formatos digitales-universales, así como las órdenes de compra se efectúan a través de un catálogo electrónico.

Por tanto, el proceso administrativo es operado por medio de una plataforma digital que es uno de los sistemas tecnológicos del proyecto Crystal, conocido al interior de la empresa como RETO (Red de Eficiencia y Trabajo Organizado), el cual como lo habíamos mencionado reestructuró los procesos administrativos y comerciales entre proveedores y empresa, rompiendo con el sistema tradicional que había aplicado el fundador de los autoservicios desde hace veinte años.

La tecnología en los procesos comerciales agilizó las operaciones, reduciendo en general: número de órdenes devueltas, errores en la elaboración de pedidos y el tiempo de recepción de las mercancías, lo cual a su vez condujo al reforzamiento del proceso logístico de mercancías, a los controles del almacenamiento de productos en centros de distribución, de la distribución en tiendas, del pago a proveedores y de las órdenes digitales de compra.

El proceso comercial se reestructuró no únicamente en las relaciones comerciales con los proveedores, sino también en los procesos de planeación comercial que abarcan procesos de resurtido, recibo, facturación y planeación comercial a través de planogramas (la distribución del acomodo de las mercancías dentro de los autoservicios y que es vendido por Tiendas Chedraui a los proveedores). La creación de los planogramas-digitales mide el desempeño de los muebles rentados a los proveedores, permite tener

⁸² Información extraída de las entrevistas realizadas a directivos de la empresa.

más productividad dentro de las tiendas al relacionarse con el resurtido de anaqueles y así evitar el agotamiento de anaquel, y sobre todo, busca incrementar la afluencia de clientes en las tiendas.

En este sentido, dicha tecnología estandarizó el proceso comercial con los proveedores, en especial con la generación de datos en promociones, gestión de precios, gestión de órdenes de compra, gestión de stocks, exhibición y señalización dentro de tiendas, todas estas tareas se estandarizaron para un mayor control. Este sistema, denominado Intactix, le permitió a la empresa hacer planeaciones estratégicas del resurtido de las mercancías en cada tienda.

2. Procesos de distribución

El sistema de distribución se encuentra ligado al proceso de comercialización, con ambas renovaciones tecnológicas la empresa obtuvo la reducción de costos en dichos procesos. El sistema de distribución opera bajo un sistema tecnológico denominado Manhattan, implementado en 2009 en los Centros de Distribución (CEDIS) de los cuales sólo hay tres en el país: Zumpango, Estado de México; Villahermosa, Tabasco, y Monterrey, Nuevo León. La tecnología aplicada en el proceso de distribución consistió en una plataforma creada para administrar todos los procesos logísticos de la adquisición y reparto de las mercancías adquiridas por la empresa, así como la agilización en los tiempos de entrega por parte de los fabricantes.

De este modo, la plataforma Manhattan reestructuró los tiempos de distribución (entrega-reparto) y las formas de entrega en los CEDIS. Anteriormente, con el fundador-dueño, el proceso de distribución operaba bajo mecanismos tardíos en los procesos de compra a fabricantes, con entregas a destiempo, lo que representaba altos costos operativos. La reforma del sistema de distribución se derivó de la aplicación de tecnología digital controlada en tiempo real, posibilitando un mayor control. Por ejemplo, las órdenes de compra a fabricantes se manejan vía internet lo que representa el ahorro de tiempos y movimientos en las transacciones de compra-venta para la empresa.

Con el proceso taylorizado de distribución basado en alta tecnología la empresa logró tener el control de los diferentes procesos de distribución, teniendo como resultado mayor competitividad y eficiencia, objetivos del director general.

Las transformaciones del sistema de distribución y de reparto ha generado un replantamiento de relaciones entre empresa y proveedores, dado que anteriormente eran las tiendas las que se subordinaban a las condiciones de compra; ahora sucede lo contrario, en esta relación el subordinado es el fabricante-proveedor de insumos, ya que si éstos quieren vender y seguir en la preferencia del cliente, tienen que reducir los precios de venta en las mercancías a grandes volúmenes, ya que también la competencia entre los fabricantes de productos similares y a precios más bajos que otros se convierte en un factor que aprovechan las cadenas de autoservicio.

De acuerdo a lo anterior, la tecnología de control presiona a los proveedores no quedándoles otra alternativa que incorporarse a las nuevas exigencias y normativas impuestas por la empresa, ya que como los mismos proveedores manifiestan, es una garantía de marketing para sus productos y de seguridad de venta comercial. Uno de los proveedores entrevistados argumentó lo siguiente cuando se le preguntó sobre las relaciones entre proveedor y tienda de autoservicio:

La rentabilidad la obtienes con la presencia en el mercado nacional, al estar con esta compañía, las demás tiendas te aceptan de manera inmediata, los autoservicios van marcando la pauta ya no nosotros⁸³.

Es así que las relaciones de control técnico logístico por parte de la empresa hacia los proveedores simboliza relaciones de poder, control y acatamiento porque si no se cumple con las normas establecidas en la orden de compra y distribución por parte de los fabricantes hacia la empresa Chedraui, ésta tiene todas las facultades de sancionar a dicho proveedor. Lo anterior se refuerza con la inspección y vigilancia del personal interno encargado de esta área, así como de las gerencias en tiendas, en el sentido de que se tiene que poner cuidado en los tiempos de recibo y cumplir la forma de entrega de los productos, así como las cantidades para cada tienda. Si el personal encargado de la supervisión de recibos no ejecuta bien el proceso de revisión de las órdenes de compra, cantidad, tiempo y forma de entrega, esto trae consigo pérdidas para la tienda y afectaciones en la productividad; lo que ocasiona a su vez castigos desde el corporativo y suspensión de bonos de productividad para el personal de alguna de las 149 tiendas del país.

⁸³ Entrevista a proveedor de Procter and Gamble, 2010.

Por tanto, dicha tecnología trastocó el sistema de incentivos hacia un sistema técnico de control porque con la más mínima equivocación del supervisor, que no del sistema de software, se suprimen los incentivos a los trabajadores y gerentes, porque al estandarizarse el sistema técnico logístico se establecieron tabuladores de desempeño, los cuales sirven para medir el grado de eficacia con el objetivo, en parte, de la reducción de costos de distribución, mermas y daños hacia la mercancía. De esta forma se aplica una administración científica del trabajo tecnologizada en los procesos comerciales y logísticos aplicando tecnología de última generación en el servicio de retail, del que pueden medir tanto los tiempos de entrega de las mercancías en CEDIS y tiendas, como la medición de la calidad de lo entregado, además se cuantifica en tiempo los kilómetros recorridos por unidad de transporte para la entrega; es decir se califica la puntualidad en los tiempos de entrega de productos tanto en tiendas como en CEDIS. De la misma manera, se aplican mediciones en tiendas, en específico del lapso que tardan los productos para ser expuestos en los stands y el tiempo que tardan las mercancías para ser vendidas, y hasta el tiempo en que la cajera pasa los productos en el lector óptico, el cual sería el punto final de venta, que es cuando el cliente ya escogió los productos para comprarlos, pues como sabemos el cliente es el eslabón final de la cadena de consumo.

Pero la adopción de tecnología para la empresa y en especial para los directivos es significativa porque aumenta el control, el poder y vigilancia hacia los procesos con el objetivo que dejó el fundador del corporativo de maximizar las ventas pero ya con un control tecnologizado para ser competentes frente a las otras cadenas de autoservicio. Las contradicciones dadas como consecuencia de la implementación de dicha estrategia, se expresan en actitudes por parte de los trabajadores, tales como el incremento del ausentismo, el robo o daño a las mercancías, enojo y disgusto por el aumento de tareas y por la constante vigilancia por parte de la gerencia, entre otros factores que trastocan las relaciones y los procesos de trabajo. Aunado a esta situación, la empresa puso en marcha un sistema de incentivos de mejora en el tiempo de ejecución de las tareas, los reportes al respecto los conjuntó en una base de datos para medir de los resultados y proyectar el crecimiento de las tiendas y el volumen de ventas en conjunto de todo el negocio de autoservicio.

3. Cultura empresarial

La cultura empresarial que se promueve ante los gerentes y los trabajadores ha sido el correcto trabajo dentro de las tiendas aplicando la honestidad, lealtad y disciplina, valores morales que con el fundador, y ahora con el director-nieto, se siguen considerando en la empresa y que han dotado de sentido a sus acciones empresariales y son inculcados en los trabajadores.

Los códigos que amalgaman a la cultura gerencial de Tiendas Chedraui se conforman por cuatro valores⁸⁴: 1) Honestidad; 2) Compromiso; 3) Respeto; y 4) Orientación de Resultados, al lado de éstos dice: “¡Aplicarlos en tu trabajo diario!” Estos valores se encuentran en todas las tiendas en una pizarra dentro del área de descanso para los trabajadores. Estos valores articulan a la cultura inducida que viene desde la dirección general por el director-nieto, y que son utilizados como mecanismo de control, sujeción y obediencia hacia los trabajadores. Es decir, la empresa refuerza un tipo ideal de trabajador como lo plasmó el fundador-dueño con características de obediente, esforzado, leal, responsable y honrado. Estos rasgos de los trabajadores se entrelazan con lo que mencionaba Taylor en su Administración Científica cuando en la búsqueda de obreros se necesitaba buscar a hombres de bien y de valor (Taylor, 1975:48) ya que éstos harían exactamente lo que se les diga.

Este modo de inducir a los trabajadores en estos códigos morales nos indica que en Tiendas Chedraui existe una réplica de las formas de trabajo parcializado. Aunado al sistema de trabajo parcializado en las tiendas, encontramos que existe el otro lado de la moneda, que son los trabajadores que laboran bajo estas condiciones de control y vigilancia, permeados por estos valores morales, en donde existen los tiempos muertos, como por ejemplo en el momento del acomodo de la ropa en los stands, los trabajadores simulan que revisan etiquetas, o hacen que se descomponga la máquina de poner

⁸⁴ Información extraída de los informes mensuales para los trabajadores de tiendas. Dichos valores fueron implementados en el 2008 y cada uno hacen mención de la ideología de la empresa: 1) Honestidad: conducirnos siempre con la verdad y rectitud de comportamiento dentro y fuera de la empresa, para mantener confianza y credibilidad de nuestros clientes, proveedores, accionistas y compañeros de trabajo. 2) Compromiso: Asumimos con lealtad y responsabilidad la misión de la empresa: “Llevar a todos los lugares posibles los productos que los clientes prefieren al mejor precio”. 3) Respeto: Tratamos a nuestros colaboradores, clientes y proveedores con dignidad y justicia, sin abusar de nuestro nivel de autoridad. 4) Orientación a Resultados: Todas nuestras acciones están encaminadas a trabajar con rentabilidad y eficiencia que garantice la permanencia de la empresa, mediante el logro de los objetivos establecidos y el aprovechamiento al máximo de los recursos con que contamos, sin desperdicio alguno.

precios; es decir se da un tipo de sabotaje hacia la tienda. Un ejemplo más es cuando los propios empleados inconformes se roban, rompen o consumen la mercancía de la tienda, implicando una merma para la empresa y por tanto un castigo por parte del corporativo en no darles los estímulos llamados “incentivos de merma” a todos los empleados de las tiendas, dado el fracaso del objetivo impuesto desde la dirección de que no existan faltantes de productos. Pero para que se cumpla dicho cometido los gerentes y jefes cumplen la analogía de lo que sería el capataz en Taylor, en donde el trabajador se siente explotado, cansado, con estrés y apático. Así define al proceso de trabajo uno de los empleados:

Mira yo tengo un día de descanso a la semana, pero es agotador, hay mucho cansancio... Aquí el gerente tiene que ver más con los jefes de área y ya los jefes de área son los que se encargan de traer a raya a los empleados, a nosotros. O sea, tal vez no sé si los jefes de área se comporten así, como de mandarlos así, y hostigarnos debido a las órdenes de gerencia⁸⁵.

Frente a las condiciones de bajos salarios, falta de incentivos económicos, aunado a una exacerbada vigilancia y control por parte de la gerencia se observa en los empleados de tiendas un disgusto plasmado en altos niveles de ausentismo, robo, daño y consumo de mercancías por parte de los mismos trabajadores, evidenciando el descontento por dichas condiciones laborales. Uno de los jefes de Área de tiendas comenta el sabotaje de los empleados:

Más por colaboradores luego encontramos en las cámaras de salchichería que abrieron un empaque, ya es una merma eso, y este eh, yo no me imagino tanto, y tanta perdida... pero si son bastantes que agarran, si es bastante de lo que se pierde, mucho, mucho, pero más que nada es por el robo de mercancía, es alto pues, de los colaboradores también se roban o hay consumo de mercancía por parte de ellos. Son productos que ya no se pueden vender a causa de algún daño, que el empaque está roto o que rompieron la bolsa y ya no se puede vender, o el robo de mercancía es también la merma.

Un elemento importante del trabajo burocratizado y que se relaciona con los trabajadores de tiendas es que para el caso del cuarto valor de la cultura laboral de la

⁸⁵ Entrevista a cajera de tiendas, 2009.

empresa, el de 'Orientación a Resultados', éste hace mención del aprovechamiento de los recursos humanos como la conciencia del trabajador para evitar el dispendio, pero en la realidad laboral que nos ocupa poco se aplica o se lleva a cabo. Ya que cada año se evalúan todas las tiendas del país en el rubro de pérdidas o robos de mercancías y aquellas que no hayan superado un porcentaje normal de mermas se les otorga una gratificación a todo el personal de la tienda ganadora. Pero son escasas las tiendas que no presentan pérdidas, y por tanto son pocas las que se llevan el incentivo económico.

Un trabajador de tienda gana un salario mínimo que es de \$54.67 pesos diarios, bajo esta condición salarial se genera resentimiento del trabajador al no percibir lo que él estima lo justo por sus jornadas de trabajo y por la falta de retribución de horas extras. Así lo comenta un trabajador de tiendas:

Yo estuve trabajando un año para Chedraui, en el Departamento de Bodega, yo hacía las pacas de cartón, en un principio nos iban a pagar por quincena, había veces que se pasaban 5 o 6 días y desgraciadamente no llegaba, y nos molestaba esa situación, entonces, uno como trabajador, si uno trabaja es para tener para comer. Luego hay otra cosa, a veces no salíamos a las 4 de la tarde, nos decían una hora para salir y salíamos a otra, y eso molesta a los trabajadores y a mí también, o salíamos 2 o 3 horas después.

El descontento, el enfado y la apatía han sido factores que a la empresa le ha costado erradicar del ambiente laboral y además son elementos subjetivos propios que los mismos empleados asignan al trabajo en Chedraui. Las condiciones de trabajo en tiendas siguen siendo precarias y se siguen ubicando en el mismo nivel en que las dejó el fundador de los autoservicios, en cuanto al tratamiento que le dan los jefes de Área y gerentes a los trabajadores siguen prevaleciendo diferencias entre jefes y empleados, entre directivos y gerentes; es decir al interior de la empresa se marca la división entre quien detenta el poder y quien lo debe acatar. En este sentido, se aplica en la empresa una especie de principios de Fayol cuando éste menciona que la dirección debe hacer subrayar la división del trabajo y la autoridad en las unidades de mando en donde el principio de control por parte de la gerencia se debe plasmar en las órdenes dadas⁸⁶. Este tipo de diferenciación de jerarquías lo comenta una de las cajeras de Tiendas Chedraui:

Yo aquí por más que me esfuerzo pues nada de nada, nunca han reconocido mi trabajo como tal, lo que valoran es que no rezongues, que no protestes, que dejes que ellos casi casi puedan penetrar en tus pensamientos y que tú aceptes su filosofía y que el cliente siempre tiene la razón. O sea que para que tú estés un buen tiempo en la empresa es que tú aceptes sus condiciones, y pues obviamente si tú estás a disgusto con el salario o con el trato que te dan, pues ya no eres un empleado típico, no, ya eres un grillero, y cuando uno no está de acuerdo con las condiciones que ellos te ponen pues tú empiezas a protestar y en cuanto comiences ellos empiezan a hostigarte, o te ponen trabas o no te firman permisos.

Por más que los directivos de Tiendas Chedraui sostengan en su discurso que son una empresa competente con innovación tecnológica y con calidad en el servicio, esto no sucede en la realidad de la empresa. Lo que en la actualidad acontece es la implementación de tecnología blanda de avanzada que hizo más rígido el proceso de trabajo, es decir se reconvirtieron las relaciones laborales y del proceso de trabajo hacia una forma burocratizada, pero se mantuvieron condiciones laborales precarias.

No obstante, encontramos trabajadores que realmente *se ponen la camiseta* tricolor de Chedraui (blanco, azul y naranja) y adoptan el discurso de la empresa de los cuatro valores en el trabajo, lo que prevalece en ellos es la idea de cumplir y valorar el trabajo como lo marca esta agrupación, donde el esfuerzo de los trabajadores es para que la empresa crezca, y por ende, ellos también, por lo que los trabajadores deben ser serviciales y leales. De esta forma lo expone uno de los jefes de Electrónica quien lleva trabajando en tiendas diecinueve años, su primer puesto fue de despachador de telas, como lo hacía el fundador, constituyendo un orgullo para este trabajador el haber sido cortador de tela como lo fue el patrón-dueño:

Es importante Chedraui y su cultura. Porque hay un dicho que la unidad hace la fuerza. Estamos unimos para cualquier situación ya sea para cualquier incidente con un cliente, la coordinación es bien importante, e inclusive cuando la comunicación se da entre los mismos miembros o colaboradores del equipo eh, quiere decir que las cosas van bien, porque para lograr los retos hay que mantenernos comunicados con mis colaboradores, creo que la comunicación es básica. Debemos estar conscientes que si conservamos buenas prácticas en el manejo del traslado de las mercancías, en el armado, lo hacemos con cuidado eh... estamos conscientes de que cada uno debe hacer lo propio para aportar y

así lograr un bien común que es el objetivo, que cada quien debe estar consciente de que se debe de esforzar lo máximo y que en su departamento no repercuta en el logro de los objetivos.

De este modo, encontramos diversas formas de darle significado a las estrategias de implementación tecnológica en las cuales existen contradicciones, asimetrías en los significados de las prácticas (experiencias positivas o negativas dentro de la empresa) que reflejan las mediaciones existentes para definir una situación concreta.

La subjetividad, la cultura y las relaciones de poder entre los trabajadores, los gerentes y directivos, articulan una configuración de sentidos que definen a las prácticas empresariales y códigos como rebeldía, descontento, conformismo, apatía, simpatía, orgullo, honestidad, lealtad se convierten en valores que movilizan y rigen la vida laboral de los autoservicios.

4. Procesos de capacitación internos.

El proceso de reclutamiento para tiendas se da por medio de anuncios en los principales periódicos de las ciudades. La recepción de documentos de los candidatos se efectúa en la oficina de Recursos Humanos de la tienda solicitante, los aspirantes responden a un examen psicométrico en donde se miden aspectos como el trabajo en equipo, conocimientos básicos como sumar, restar, dividir, se mide la respuesta a situaciones concretas que pasarían en tiendas. A los seleccionados se les capacita enseñándoles la estructuración de la empresa, su historia, las percepciones y prestaciones laborales. Así lo platican dos jefes de Recursos Humanos (RH) de tiendas:

Bueno, el curso de inducción consiste en hablarles de la empresa, cómo surgió o sea de toda historia de la empresa tenemos unos videos, les ponemos videos, tienen un curso de seguridad e higiene, se les pone lo que es proyecto de merma porque para las tiendas es importante lo que es merma, millones de pesos que son los que se pierden en merma, también se les pone cursos acerca de su departamento al que van a ir.

En cuanto a capacitación, Chedraui implementó un proyecto estratégico imitado de las otras cadenas de autoservicio⁸⁷ consistente en la capacitación vía internet de puestos de las diversas áreas de la tienda, dichos cursos refuerzan la idea de crear parrillas de reemplazo además de un trabajador polivalente. La finalidad es tener asegurado el personal que pueda cubrir las ausencias de los compañeros. El proyecto denominado como Universidad Chedraui, no es otra cosa más que cursos virtuales que se solicitan al jefe de RH para destinarse a los trabajadores. Sin embargo, dentro de los discursos de los jefes de dicha área se refleja la ideología de la empresa al definir la utilidad de los cursos de capacitación, como lo vemos en el siguiente argumento de un jefe de RH:

Universidad Chedraui es como que los capacita, primero tienen que hacer unos cursos, para poder después seguirse capacitando en su puesto, primero la parte teórica y ya después bajarlos a la parte práctica. Después se meten en parrilla de reemplazo y es como se les empieza a cargar más cursos de la Universidad Chedraui y hacer reportes, que tienen que ir haciendo reportes”.

En el caso del reclutamiento de los jefes de áreas y gerentes se les aplican también exámenes psicométricos como a los trabajadores, que miden ciertas habilidades mentales y de solución de situaciones concretas como saber trabajar en equipo. Así lo explica uno de los jefes de Área de tiendas:

Fui hacer los exámenes psicométricos en el corporativo, ahí reclutan los puestos de oficina, administrativos, gerencia más que nada. En el corporativo se hace todo el reclutamiento de estos puestos porque los ejecutivos, jefes de Área, los jefes de Departamento, de Recursos Humanos, administrativos, obviamente el gerente también es ahí donde los reclutan además te hacen exámenes médicos.

La decisión de crear la Universidad Chedraui también fue tomada por el director-nieto, debido a que la competencia también se encontraba certificando a sus empleados y volviéndolos polivalentes. Esta estrategia se reconfiguró con el director-nieto, ya que en 1987, al mando del fundador-dueño se puso en marcha el Centro de Capacitación Familia que instruía a los trabajadores pero de forma especializada en un sólo oficio, como panadería, cobro en cajas, electrónica, contaduría, por lo que con el director-nieto la

⁸⁷ En Wal-Mart existe la Universidad Wal-Mart donde se oferta el bachillerato, licenciaturas relacionadas con el negocio, maestría e inglés. Soriana también tiene su universidad dando también diversos cursos en los niveles de primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura y maestría.

capacitación se reorienta hacia una visión del trabajador polivalente preparado para los reemplazos.

Los trabajadores que aspiren a jefaturas de áreas dentro de tiendas y que se encuentren inscritos en el programa de Parrilla de Reemplazo, son exclusivamente aquéllos que han cubierto un cierto número de cursos de la Universidad Chedraui y cuentan con experiencia en un área determinada en la cual desean ascender.

Parrilla de Reemplazo significa que te estás capacitado para ese departamento porque tenemos colaboradores que se están capacitando, recuerdo para ser jefe de ese departamento se está en Parrilla de Reemplazo y el cual tiene un incentivo económico, al estarse capacitando o estar en parrilla de reemplazo si el día de mañana hay vacante la plaza de jefe se vaya para el que esté en parrilla. Si estás en parrillas siempre serán para puestos más altos, no laterales⁸⁸.

La empresa ha encontrado ventajas al instaurar el programa de Parrilla de Reemplazo, particularmente en el caso de la preparación de los trabajadores en el manejo de nueva tecnología como el SAP o el proyecto Crystal, que es la nueva tecnología blanda que se implementó en 2005 en la empresa y el cual modificó el proceso de comercialización y distribución en la empresa. Lo que les enseña la Universidad Chedraui a los operarios de esta tecnología es la administración de las tareas como los llenados de reportes e informes virtuales en tiempo real a los que aludíamos anteriormente.

Hasta este momento hemos presentado las estrategias sociotécnicas que se llevaron a cabo en la empresa, encontrándose éstas en un primer nivel de configuración de redes de estrategias productivas aplicadas por el director-nieto y que nos muestran en algunos casos la ruptura de la visión de negocio y de trabajo entre el fundador de los autoservicios y el director-nieto.

A continuación, presentamos las estrategias que en un segundo nivel impactaron en el exterior de la empresa y propiciaron su crecimiento.

⁸⁸ Entrevista a jefe de RH de Tiendas Chedraui, 2010.

6. Estrategia que impactó en la configuración de un entorno regional a uno nacional.

A. Estrategia de expansión

La decisión del director general del corporativo de Tiendas Chedraui incorporó una nueva visión del negocio, implementando tecnología en los procesos de comercialización y distribución. Esto constituyó la formulación de cómo Tiendas Chedraui planeaba convertirse en una empresa competitiva frente a escenarios de inversiones extranjeras que trajo consigo el Tratado de Libre Comercio. Uno de los aciertos del nuevo director para efectuar la estrategia de expansión, y por lo tanto, de consolidación en el mercado del autoservicio, fue reforzar el objetivo que dejó el fundador de los autoservicios: “Llevar a todos los lugares posibles, los productos que el cliente prefiera al mejor precio”. Es así que el objetivo de su abuelo (fundador), el director-nieto lo mantiene para desarrollar una estrategia nacional de crecimiento.

El comienzo de la estrategia de expansión se dio con la adquisición de Carrefour en 2005, significando para los directivos (integrantes de la familia) un hecho importante en su entrada hacia nuevos mercados de consumo, diferenciados geográficamente de los del sur con los del centro del país. Ya que las tiendas recién adquiridas estaban ubicadas estratégicamente en lugares habitados por clientes de clase media alta y alta. Lo que condujo a los directivos a echar a andar tecnología de última generación que coadyuvara a la estrategia de expansión.

Pero ¿en qué consistió la estrategia de expansión y qué influyó en los directivos en su decisión de comprar las tiendas del grupo Carrefour?

Uno de los factores de decisión más importantes es el propósito del director general del corporativo de Tiendas Chedraui por mantener el ideal del abuelo-fundador, de llevar a todos los lugares posibles los productos, pero condicionado por la decisión de renovarse o morir, de arriesgue o arruine total de la empresa. Recordemos que Tiendas Chedraui se encontraba para mediados de los noventa frente escenarios de inversiones de cadenas de autoservicios extranjeros y nacionales que presionaban con su competencia de precios y de expansión geográfica. Por ejemplo Wal-Mart, como el competidor más fuerte ante Chedraui, el cual representaba la cadena más dinámica en inversiones y mejoramiento continuo en sus procesos comerciales y de distribución. El

panorama nacional para la empresa Chedraui en esos años no era muy alentador, ya que únicamente tenía cuatro tiendas en el estado de Veracruz y una en Tabasco; por lo que hablamos de que la empresa tenía un crecimiento únicamente en el entorno regional, aunado a que desde 1994, cuando Wal-Mart entró a la competencia de hipermercados, Tiendas Chedraui se estancó en sus ventas.

Cuadro 1

Competencia de ventas entre las cadenas de autoservicio

Empresa	Porcentajes de ventas				
	1994	1995	1996	1997	1998
1. Cifra-Wal-Mart (Aurrerá)	42.98%	38.44%	37.02 %	36.10 %	38.80 %
2. Gigante	25.31%	22.23%	21.83 %	22.04 %	19.79 %
3. Comercial Mexicana	23.94%	22.27%	22.54 %	21.32 %	21.20 %
4. Soriana	-----	9.96%	11.68 %	13.43 %	13.81 %
5. Chedraui	7.75%	7.07%	6.91%	7.08%	6.37%

Fuente: Elaboración propia con datos de expansión de los años 1994 a 1999

Como se ratifica en el Cuadro 1, Chedraui se mantuvo desde 1994 a 1998 en la posición número cinco en ventas en las cadenas de autoservicio, esto significaba poca presencia ante nuevos mercados (clientes) potenciales en distintos lugares, en especial Cifra (Aurrera-Wal-Mart) su porcentaje de ventas era mucho mayor que el de Chedraui, ya que la fusión que se dio en 1994 de Aurrerá con Wal-Mart permitió una reactivación a sus procesos tanto de trabajo como de comercialización y distribución. La crisis por la que pasó Chedraui entre 1994 y 1999 se tradujo en pérdidas dentro del mercado retail a nivel externo, y en el interno existía una deficiente calidad en los procesos comerciales y de distribución, insuficiencias en la información de sus procesos, así como altos costos en inventarios.

En 2005 surge la oportunidad de adquirir las tiendas francesas Carrefour, lo que para Chedraui representaba una oportunidad de expansión. Se adquirieron 29 tiendas,

ubicadas principalmente en zonas geográficas en donde Chedraui no tenía presencia. Durante ese año Tiendas Chedraui figuraba como la quinta cadena de hipermercados después de Comercial Mexicana, Soriana, Gigante, y por supuesto Wal-Mart, esta última ya había fragmentado el mercado del autoservicio por su alta competitividad frente a las cadenas de hipermercados nacionales.

Carrefour es un punto importante donde se decide expandir, el gran crecimiento de Chedraui realmente⁸⁹.

Pero ¿cómo se dio el proceso de adquisición de Carrefour? Cuando se lanzó la propuesta de venta de Carrefour las cadenas de autoservicio nacionales (Comercial Mexicana, Soriana, Gigante, Chedraui) y la transnacional (Wal-Mart) lanzaron licitaciones para su adquisición, sin embargo Carrefour ofrecía sus activos demasiados altos, por lo que dichas cadenas nacionales retiraron sus intenciones de adquisición. Quedando sólo Wal-Mart como comprador único.

El mercado para grupo Chedraui no era benéfico no era para grupo Chedraui, no era benéfico comprar esas tiendas, porque el mercado, o sea, la compra, el nivel de compra para los alrededores era muy bajo para las expectativas del grupo Chedraui, no le daba el presupuesto⁹⁰

Varios de los asesores externos del Grupo Chedraui comentaron en su momento que cuando se anunció la venta de dicha cadena, Comercial Mexicana y Soriana se lanzaron con licitaciones atractivas para Carrefour. Sin embargo, dicha cadena sabía lo que ofrecía, que era una ubicación estratégica, infraestructura, mercado de consumo ya comprobado, y sobre todo clientes potenciales. Carrefour vendía sus tiendas a un alto precio por lo que Comercial Mexicana, Soriana y, en un primer momento, Chedraui se retiraron de la operación de adquisición. Como lo comenta uno de los directores:

Los señores Chedraui, que no tenían la rentabilidad necesaria y se retiró Chedraui de esa compra, de esa licitación⁹¹.

⁸⁹ Entrevista a Director Finanzas, 2009.

⁹⁰ Entrevista a Jefe de Inmobiliaria Chedraui, 2009.

⁹¹ Entrevista a jefe Inmobiliaria Chedraui, 2009.

Sin embargo, ante tal panorama de incertidumbre y la expectativa de quién iría a comprar las tiendas ofrecidas por Carrefour, y de quedarse fuera del mercado y a fin de no quedarse únicamente con unas cuantas tiendas en el sur del país, los presidentes Antonio y Alfredo Chedraui Obeso y el director general Antonio Chedraui Eguía movilizaron sus redes de amistad, étnicas y empresariales. En este sentido, los integrantes de la familia Chedraui han mantenido un entramado denso de relaciones comerciales y lazos de amistad, heredados por el fundador de los autoservicios, con diversos empresarios de origen libanés como los Ahued, Hakim, Slim, Adlir, Mafud, Kuri, Haddad, entre otros que les han servido para beneficiarse en los negocios. Con la adquisición de Carrefour entró en acción la red étnica con Slim⁹², quien apoyó financieramente a los Chedraui a través de su banco Inbursa.

Automáticamente de la noche a la mañana salió el Grupo y dijeron: `siempre sí`. Y se quedó con Carrefour, es entonces cuando nos envían para las tiendas que compraron y nos dieron, nos dijo el ingeniero Lara, que, no se había retirado Chedraui de la licitación, pero que el mercado no era benéfico para Chedraui sino porque no tenía el capital contable necesario; entonces fue el grupo CARSO quien entró al quite Carso entonces les dio todos los financiamientos necesarios a Chedraui para poder adquirir la cadena francesa Carrefour por medio de un banco Inbursa. Carlos Slim...mmm. Le entró a la inversión, le prestó el capital quedó como fiador en el crédito a Chedraui⁹³.

⁹² Los lazos de amistad y étnicos vienen desde 1890 aproximadamente cuando las dos familias, Chedraui y Slim Haddad, migraron desde Líbano. Ambas llegaron al puerto de Veracruz entablando redes de amistad y comerciales. Los Slim trajeron la primera imprenta en árabe con la que crearon la primera revista para la comunidad libanesa radicada en México con el objetivo de estar en constante comunicación entre sí. Las redes comerciales entre los Slim y los Chedraui se entablaron desde que los primeros tuvieron en 1904 una importante mercería llamada “La estrella de Oriente”, ubicada en la ciudad de México, más tarde, los Chedraui abrieron su mercería “El Puerto de Beyruth”, fundada en 1920. Para 1922, la familia Slim contaba con capital mucho más amplio y diverso que los Chedraui, derivado de propiedades, comercios e inversiones variadas. Los Slim son conocidos por sus valores en el trabajo, los cuales son muy parecidos a los que los Chedraui reconocen como propios: vocación, desarrollo de talento y trabajo. La familia Slim fue la que anticipó, alrededor de 1922, lo que sería el inicio del pensamiento empresarial libanes de la época, teniendo y demostrando el dominio de la actividad comercial. Por lo que se hablaba de que para conseguir el éxito en los negocios eran substanciales la eficiencia en la ventas a grandes volúmenes, con márgenes limitados, y sobre todo con facilidades de pago. Estos elementos, en la actualidad, son algunos de los que rigen a los grandes almacenes comerciales, como por ejemplo Chedraui. Datos obtenidos del Club Libanés del Puerto de Veracruz, 2009.

⁹³ Entrevista a jefe Inmobiliaria Chedraui, 2009.

En un comunicado del grupo Chedraui se anunció el respaldo financiero de Inbursa para la adquisición, así como de Scotiabank como intermediario en la operación. Así lo explica uno de analistas financieros externos:

El ganador mostró un financiamiento con Inbursa, que lleva Marco Antonio Slim, que suena lógico y no porque Carso aparezca en todas, sino porque Chedraui y Slim son libaneses⁹⁴.

En este sentido, vemos que la decisión de adquirir Carrefour no únicamente estuvo basada por cálculos de máximo beneficio a largo plazo y cuyo objetivo era comenzar con la estrategia de expansión, sino que además como lo menciona Granovetter, las acciones económicas de los empresarios también se encuentran embebidas por la influencia de redes sociales, en este caso para los directivos de Chedraui la mediación de la red étnica fue un factor decisivo que intervino substancialmente en la adquisición las tiendas de Carrefour.

Esta operación representó para los directivos una oportunidad estratégica, porque significaba la duplicación de ventas a más de mil cuatrocientos millones de dólares, además de fortalecer la presencia del grupo Chedraui frente a la competencia de las otras cadenas, ya que para esos momentos contaba únicamente con dos tiendas en la zona metropolitana.

Compramos Carrefour, porque son esas oportunidades que se presentan una vez en la vida. Medimos beneficios, riesgos y hasta donde podíamos pagar para que esto no pusiera freno a nuestro propio crecimiento⁹⁵.

La adquisición constituyó el aumento de 50% de su número de tiendas, 62% en superficie de ventas y cerca de 50% de aumento en ingresos anuales. Sin embargo, dicho evento implicó para las otras cadenas nacionales (Soriana, Comercial Mexicana) un competidor más en la zona estratégica: el centro del país.

Es así que para alcanzar el objetivo estratégico de posicionar a la empresa y acelerar el ritmo de crecimiento, los directivos tuvieron que reinvertir las utilidades

⁹⁴ Comunicado de asesor de inversiones de Scotiabank, 2005.

⁹⁵ Entrevista a presidente honorario, 2010.

después de la compra de Carrefour y comenzar intensivamente a construir o a comprar tiendas en quiebra para expandirse y posicionarse en las zonas estratégicas en donde Chedraui no tenía presencia, esto es en el centro y norte del país. Para 2007 el grupo tenía 112 tiendas en el país aumentando a 142 en 2009, dado que por ejemplo en este mismo año la empresa comenzó negociaciones para adquirir tres tiendas en Baja California Sur, pertenecientes al Centro Comercial Californiano, S.A de C.V., una empresa en quiebra.

No obstante estas adquisiciones, Chedraui contaba únicamente con dos centros de distribución los cuales no se iban a dar abasto para el surtido de productos para las nuevas tiendas. Por lo que de nuevo el director-nieto puso en acción a las redes de amistad, políticas, con el gobierno y empresariales regionales para instalar otro centro de distribución en Villahermosa, Tabasco. En aquel entonces únicamente se tenían dos centros: uno en Zumpango, Estado de México, con una superficie de almacenamiento de 60,000 metros cuadrados, y el segundo muy pequeño, en Monterrey con 883 metros cuadrados. La instalación de un tercer centro de distribución estuvo mediado por factores estructurales (competencia) pero además por las redes familiares, de amistad y políticas que intervinieron para instalar el nuevo centro. Y es que en la negociación de la compra del terreno en Tabasco intervino el gobernador de dicho estado, de extracción priista, y empresarios regionales, toda vez que el fundador de los autoservicios había dejado una estructura de redes regionales en Tabasco ya que en ese lugar había invertido, junto con otros empresarios, su capital en la expansión de sus tiendas además de contar con facilidades con los gobiernos priistas de dicho estado. Por lo que es evidente tanto en el fundador como con el hijo-nieto a un sujeto empresarial embebido en densas redes en diferentes niveles y en constante interacción que le dan sentido a sus acciones empresariales.

El nuevo centro de distribución ubicado en Villahermosa, Tabasco, fue el más tecnificado y el más grande. Con 60,457 metros cuadrados y con una capacidad de almacenamiento de hasta 300% de todos los productos. Como lo habíamos mencionado la construcción del nuevo centro de distribución estuvo mediada por las muy cercanas relaciones con el gobernador de Tabasco y la familia Chedraui, red que contribuyó al acceso de información proporcionada por el gobernador⁹⁶ y de beneficio para la familia

⁹⁶ Andrés Granier Melo, Gobernador de Tabasco 2007-2012, de afiliación priista.

Chedraui. El gobernador tenía el proyecto de crear un Parque Industrial llamado Colinas del Sur, siendo éste el cuarto parque industrial más grande en el país y el primero en la región del sur-sureste. Por lo que la familia Chedraui se vio beneficiada en el otorgamiento del terreno para dicha construcción, ya que la relación de amistad con el gobernador Andrés Granier y don Antonio Chedraui (presidente) facilitaron dicha transacción, siendo el único grupo empresarial beneficiado por encima de Wal-Mart, también con una fuerte posición comercial en esa región.

¿Pero en qué consistió la reestructuración con un CEDIS nuevo en paralelo con la estrategia de expansión? El proceso de distribución tuvo un cambio después de la adquisición de las tiendas Carrefour, recordemos que dicha adquisición tuvo como consecuencia el replanteamiento del sistema logístico y de tráfico de los productos para su oportuna llegada a las tiendas de autoservicio. En tal situación, el director de Compras y el director Auditoría Interna tuvieron que hacer una planeación estratégica del nuevo proceso logístico, lo cual sobrepasa a la mera distribución física y que se complica en ocasiones con barreras de tiempo y de lenguaje entre productores y empresa. Como el proceso logístico permea todo el proceso comercial de Chedraui, se instrumentó una nueva visión administrativa que involucró la subcontratación de servicios especiales para almacenamiento como desembarques, inventarios en tránsito, etiquetado, fijación de precios y acomodamiento de la mercancía.

hay trece agencias subcontratistas, son para cubrir a todos esos de los que van hacer operaciones, o sea que están ahí con el patín o que están en el montacargas o vigilancia sólo administrativos y personal de confianza están contratados por Chedraui, son los que se les paga Chedraui directamente⁹⁷.

Es necesario subrayar que como resultado de la conjugación de un cuerpo directivo profesionalizado, nombrado por el director-nieto, se pudo establecer entre las direcciones de Compras y Auditoría Interna una planeación logística estratégica, que anteriormente la empresa no tenía para la búsqueda de prácticas integrales que ajustaran todo el proceso del negocio. Para este caso, dicha estrategia logística tuvo que ver con la ejecución de un método analítico con diferentes dimensiones que pudiera ayudar eficazmente al proceso distributivo tales como el análisis de los costos logísticos de los

⁹⁷ Entrevista a subdirectora de Sistemas, 2010.

productos, el tipo de cliente, el canal de distribución, el mercado geográfico –sur y centro– y el costo de la función logística, dimensiones utilizadas por la empresa para crear toda esta estrategia. Con el anterior modelo tradicional de distribución la empresa contaba con sistemas de contabilidad que no agrupaban los costos de las anteriores dimensiones. En este sentido, la nueva estrategia logística llevaba consigo el análisis de costos funcionales, modelo que anteriormente la empresa no contaba⁹⁸. El uso de dicho modelo logístico fue de utilidad para la empresa porque midió el impacto de apoyo para la gran estrategia de expansión y crecimiento que quería lograr el director general.

Otro de los elementos de la estrategia logística fue el desarrollo de sistemas de monitoreo y control por medio de inventarios continuos y rigurosos, para asegurar la rotación de mercancías cada 48 horas y así poder soportar la demanda de productos en las tiendas. Aunado al nuevo control y vigilancia cada CEDIS se encuentra sujeto a una revisión de inventario constante por el director de Auditoría Interna, intervención que reforzó la reestructuración del proceso de distribución. El equipo de logística de la empresa Chedraui es el responsable por el empaque de distribución de 71% de los productos para las tiendas. Utilizando rutas de entrega establecidas, envían los productos a las 142 tiendas de autoservicio. Los vehículos de transporte de mercancías se dividen en secciones refrigeradas y no refrigeradas para acomodar tanto perecederos como productos de abarrotes secos, mejorando la eficiencia en el proceso de entrega. Cuando los CEDIS destinan a las tiendas de autoservicio la mercancía, éstos ya conocen de antemano lo enviado sin necesidad de rehacer inventarios a la llegada del transporte a las tiendas, únicamente se recibe, y ya en tiendas es reacomodada la mercancía de acuerdo a lo vendido. Estos procesos están entrelazados por la instauración de tecnología de última generación en el ramo del autoservicio.

B. Estrategia de productos marca propia.

Dos de los hermanos del director general se encuentran como directivos de áreas importantes dentro de la empresa. Uno se encuentra en la Dirección de Inmobiliarias, el otro en la Dirección de Marca Propia. Este último estuvo encargado de desarrollar la estrategia de marca propia, consistente en la negociación con fabricantes de productos básicos para comercializarlos con la marca de Chedraui y venderlos a precios más bajos que los productos de marcas prestigiosas.

⁹⁸ Entrevista a director de Finanzas, 2009.

Esta estrategia se implementó en el año 2000 su objetivo fue colocar a precios bajos los productos de marca propia Chedraui, por encima de los productos de los otros fabricantes. Los productos de marca propia dentro de las Tiendas Chedraui son conocidos como *D´calidad Chedraui*. Dicha estrategia es similar a la estrategia de los productos genéricos para el caso de los medicamentos; pero aquí hablamos de productos básicos genéricos o similares, como por ejemplo en tiendas se puede encontrar una pasta de dientes de la marca Colgate y otra D´Calidad Chedraui pero ésta última hasta 60% más barata que la de marca de prestigio.

Para ese mismo año muchas otras compañías también implementaron dicha estrategia como Wal-Mart con su marca propia Great Value; o Comercial Mexicana con Golden Hills. En uno de los informes de Chedraui se mencionó que sus clientes prefieren ocho de cada diez artículos D´calidad Chedraui, debido a los precios bajos de estos productos comparados con los artículos de marca reconocida. Se encontró que algunos de los productos básicos D´Calidad Chedraui son fabricados por empresas de reconocimiento nacional como Arroz SOS, Aceites Oleico, Cajeta Coronado, Pasta La Italiana, Sal La fina, Jugos del Valle, Refrescos El Jarocho, Botanas Nutrika de Barcel y Bonafont, por mencionar algunas.

Otros productos como el azúcar y el café se negociaron para su venta a través de redes de amistad de la familia Chedraui en la región de Veracruz. Para el caso de la negociación del azúcar la familia Chedraui posee una red de lealtades con productores regionales establecida por el fundador de los autoservicios. Y para la comercialización del café, los Chedraui, en su red de familia extensa cuenta con los primos del director general quienes son cafeticultores en la región, y son ellos quienes se encargan del abastecimiento del café D´calidad Chedraui.

El director de Marca Propia, José Chedraui, hermano del director general Antonio Chedraui, fue el encargado de reestructurar el área Comercial llevando a cabo esquemas de mercadotecnia que en la época del fundador era muy básicos (a través de periódicos y volantes); ahora la publicidad se da vía internet, en televisión –patrocinando telenovelas y concursos en Televisa– entre otros mecanismos. Además de que José Chedraui fue el que implementó en Tiendas Chedraui la estrategia de vender productos de marca propia como ya lo hacían otras cadenas de autoservicio.

Nuestra estrategia de precios, simple pero poderosa, se basa en siempre ofrecer a todos nuestros clientes productos a los precios más bajos como D´ calidad Chedraui, a diferencia de la competencia los cuales determinan los precios de sus productos con base en un margen objetivo. Creemos que hemos sido exitosos en ejecutar y comunicar esta estrategia comercial a través de nuestro lema de ‘En Chedraui, cuesta menos’ y nuestra base tecnológica permite nuestra respuesta rápida y efectiva a los cambios en los precios⁹⁹.

Dicha estrategia de vender productos básicos D´ Calidad Chedraui le ha permitido a las tiendas poder competir no únicamente al exterior frente a otros autoservicios, sino que además en sus propias tiendas de autoservicio frente a las otras compañías de productos básicos. Por ejemplo, los empleados de Chedraui tienen órdenes de poner y acomodar en los anaqueles de las tiendas y en lugares estratégicos sus productos antes de los productos de las marcas reconocidas –Bimbo, Procter & Gamble, Herdez, McCormick, entre otros.

La estrategia de comercializar productos D´ Calidad Chedraui y ubicarlos en espacios estratégicos de los stands en las tiendas se encuentra entrelazada con la estrategia de venta de un “Planograma” a proveedores. Éste consiste en que la compañía hace mediciones de los anaqueles y los pone en un plano para que los proveedores ubiquen y pongan los productos a vender. Es decir, el planograma es el mapa de acomodo de las mercancías por área específica de la tienda de autoservicio.

A principios del 2008 con la aplicación de tecnología en los procesos de comercialización y distribución, se reestructuraron los fines de lo que sería la nueva planogramación, con esta nueva tecnología se apuntaría a la creación de una base de datos universal de los productos ofertados en las tiendas, la propuesta es dar una respuesta rápida a la toma de decisión relacionada con la promoción en los productos y precios. Así describe uno de los proveedores de productos de limpieza lo que es un planograma:

son unos planos donde vienen los frentes que debe de tener cada producto... entonces el pelear un frente es cuando ya se lo ganas a otra compañía el frente y si la promotora del otro producto no lo está surtiendo y lo tiene todo sucio pues se

⁹⁹ Fragmento tomado de reporte de la empresa Chedraui 2010.

pueden pelear por el frente y viene la otra promotora y le agarra el frente y se están peleando por el frente y al final pues se le tiene que quedar a una persona, y muchas veces se le queda al que lo tenía o ya lo gana a otra persona, y para ganárselo a él 'al otro proveedor' pues también se fijan mucho en ventas, quien tiene más ventas para poder darle el frente y más espacio, si la tienda... hace poco tiempo la compañía había comprado el planograma en desengrasane, entonces al comprar en la compañía el planograma, ellos deciden cuántos frentes debe de llevar cada producto, ellos lo hacen, pero Chedraui agarran más frentes para su producto D'Calidad Chedraui.

El planograma es vendido al proveedor que mejor pague por el plano, antes de que salga para todos los demás proveedores, ya que este plano les garantiza a las compañías proveedoras las mejores ventas, y por lo tanto Chedraui también se ve beneficiado y además este plano es un instrumento de control de la empresa hacia los proveedores. Sin embargo, las interacciones que se originan dentro de las tiendas con los distintos proveedores son de diversa índole: como se pueden llevar bien entre ellos o como pueden existir ciertos códigos como odio, envidia, rencor. Éstos los podemos observar cuando la empresa vende el planograma a las compañías fabricantes y éstas los distribuyen a sus proveedores para que conozcan el pasillo y el lugar que les corresponde y la cantidad de productos que deben colocar. Los conflictos muchas veces son originados por el planograma porque genera entre los proveedores ciertos sentimientos porque les tocó las mejores o las peores ubicaciones de los productos. Por lo que en ocasiones si llega algún proveedor a alguna tienda y encuentra que el otro proveedor le invadió unos centímetros de espacio con su producto, esto es ocasión de riñas, insultos, apodosos o hasta el empujar los otros productos o su desacomodo. Es decir, existe una relación de control y vigilancia de proveedores por parte de Chedraui, porque si se llegan a detectar rencillas entre ellos, son reportados ante el fabricante y les puede costar una sanción económica o castigo de la compañía de la que son empleados y ganarse ante la misma empresa Chedraui una vigilancia más estricta.

Presentamos a continuación un argumento de un proveedor que explica desde su experiencia cómo se vive dentro de Tiendas Chedraui dicha estrategia de comercialización y promoción de los productos:

el pelear un frente es cuando ya se lo ganas a otra compañía el frente es el otro promotor que está en las compañías peleando... si es ahí donde se hacen problemas porque ahí a él le tocan tres veces –poner el producto– pero no le da el espacio y pues tiene que moverlo un poquito para el otro lado y el otro promotor va peleando pues por su centímetro de espacio... si la promotora del otro producto no lo está surtiendo y lo tiene todo sucio pues se pueden pelear por el frente y viene la otra promotora y le agarra el frente y se están peleando por el frente y al final pues se le tiene que quedar a una persona, y muchas veces se le queda al que lo tenía o ya lo gana a otra persona... y para ganárselo a él pues también se fijan en Chedraui en las ventas quien tiene más ventas para poder dar el frente y más espacio.

Es de este modo cómo vemos la existencia de relaciones dentro de las tiendas, cargadas de ciertos códigos subjetivos que permean el proceso de trabajo, en este caso el de proveeduría. Por lo que la estrategia de venta del planograma a los fabricantes no constituye únicamente un mecanismo de organización de las tiendas sino que además es medio de control y vigilancia instrumentando por los directivos de la empresa no sólo como una estrategia de máximo beneficio, sino que además genera una relación de poder hacia los fabricantes porque muchas veces éstos son obligados a bajar al máximo los productos que les compra Chedraui y esto para la empresa es una situación de superioridad comercial porque le permite una mayor ventaja competitiva y de ganancia frente a demás cadenas y así atraer o mantener a sus clientes.

Actualmente, la competencia entre otras cadenas de autoservicio es mucho mayor, sustentada en diversas estrategias de marketing como el volanteo, comerciales de televisión, radio e internet. Por otra parte, las tres cadenas nacionales –Chedraui, Comercial Mexicana y Soriana– han decidido aliarse para cerrar filas contra Wal-Mart, por lo que estamos hablando de una estrategia competitiva entre las empresas nacionales de autoservicio contra la transnacional. Por ejemplo, Chedraui coloca en sus tiendas los tickets de Wal-Mart junto a los precios propios para que el cliente perciba que realmente en Chedraui *Cuesta Menos*, igualmente lo hace ahora Wal-Mart, pero específicamente contra Chedraui, antes dicha transnacional lo hacía poniendo los tickets de otras cadenas, pero ahora ya es directa la competencia comercial contra Chedraui. Un año después de que Chedraui en el 2010 empezara a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, y siendo para aquellos momentos la cuarta cadena comercial en crecimiento y comercialización.

En 2011 y como resultado de dicha acción, Chedraui se reposicionó en ventas subiendo como la segunda cadena comercial rompiendo el récord en ventas. En cifras, según el reporte de HSBC Securities¹⁰⁰, para el periodo 2010-2011 se reportó que las ventas por metro cuadrado en piso de venta fueron de 5,050 dólares frente a Wal-Mart que reportó 4,210 dólares, seguido de Soriana con 2,380 y por último Comercial Mexicana con 2,225 dólares en ventas.

Lo que últimamente ha hecho Chedraui para afianzar su estrategia de ventas es poner en práctica un intenso plan de publicidad en medios de comunicación, principalmente con Televisa. Chedraui y Televisa han encontrado empatía de costo-beneficio para ambos. Televisa ha encontrado en Chedraui el patrocinador ideal para sus programas, pero no únicamente las relaciones Televisa-Chedraui se centran en el patrocinio de programas de concursos como *Cien mexicanos dijeron*, las telenovelas o los *reality-shows*, sino que se comparte entre empresarios-dueños el gusto por el salto a caballo y es que en el club de la familia Chedraui, el Hípico Coapexpan¹⁰¹ se comparte el hobby por los caballos pura sangre, premios, concursos, se hacen nuevas amistades, se conocen políticos, y al mismo tiempo el club hípico es un espacio significativo y propicio para hacer negocios entre diversos empresarios pero principalmente con la familia Chedraui.

7. Configuración moderna-familiar de negocio.

Recordemos que con el fundador-dueño de los autoservicios privilegió una visión autocrática en la forma de manejar el negocio. En ella los factores que intervenían en el crecimiento de las tiendas era invertir con los conocidos cercanos y en zonas geográficas cercanas a Xalapa, Veracruz. En este sentido, conceptos como tecnología, competitividad, planeación estratégica, redes a diferentes niveles regionales y nacionales no se encontraban presentes en la ideología del fundador. Por lo que encontramos que con él, se dio una configuración de redes de negocio y de familia que operaban

¹⁰⁰ Reporte 2011 de Asesor Comercial y de Consumo de HSBC Securities para empresa Chedraui.

¹⁰¹ Cada año en el Club Hípico Coapexpan, propiedad de los Chedraui, se lleva a cabo el campeonato de salto a caballo en Xalapa, Veracruz. En donde siempre los que participan son Jaime Azcárraga, vicepresidente del grupo Radio Fórmula y cuyas acciones también le pertenecen a Televisa. Los caballos de Azcárraga siempre viajan en camiones perfectamente equipados y que exhiben los logos de Televisa Deportes.

únicamente de forma local-regional, reforzándose una configuración de acumulación de dinero regional. En donde, además, se dio en los Chedraui la unión de capitales entre familias, acción que por un lado benefició al fundador de los autoservicios y, por el otro, a la articulación de redes de parentesco que entraron en juego para la construcción de Plaza Crystal, ya que el terreno donde se puso la primera plaza comercial era propiedad de su consuegro (empresario regional, productor de café). En este sentido se articularon en torno de dicha configuración de acumulación de dinero ciertos códigos con un valor entendido¹⁰² entre empresarios regionales como la lealtad, honradez, disciplina, confianza que mediaron en las decisiones empresariales del fundador. Lo que nos lleva a sostener de que para la implementación de estrategias empresariales entran en juego múltiples arreglos en la toma de decisión de los sujetos empresarios, por lo que hablamos de que el empresario fundador de los autoservicios se encontraba inmerso dentro de una *configuración de redes de familia y de negocios a nivel local-regional*, por la forma en la cual entró en juego dicha articulación de redes con el fundador-dueño en lo local-regional para hacer crecer el negocio localmente.

En medio del panorama de la crisis económica de 1982, el fundador-dueño estaba terminando de construir su primera plaza comercial con pequeños locales que estaban alrededor de una tienda Chedraui, a fin de que ésta funcionara como ancla. Y es que el contexto en el cual se encontraba el país era de incertidumbre económica para las empresas, y ante la nacionalización de la banca que se dio en tal periodo, factor que influyó en las decisiones del fundador de los autoservicios para expandir las tiendas de autoservicio. Sin embargo, se presenta la recesión económica y el fundador acude a sus redes de amistad con banqueros para salir adelante con el proyecto de construcción de la primaria plaza comercial en Xalapa. En este sentido, lo que se configura como un mecanismo de apoyo para salir de la crisis, son los lazos de amistad con otros empresarios cercanos. Así lo explica el hijo del fundador de los autoservicios cuando se le preguntó qué hicieron para salir de la crisis del 82.

Se decide hacer un centro comercial con las anclas de una tienda Chedraui a lado, y sin mucha experiencia crediticia, ni de parte de él (fundador) ni mía, nos aventamos a construir algo que a medio camino pues se nos estaba quedando, y sin tener créditos para este proyecto de parte de los bancos, sino que daban

¹⁰² Ver a Hernández, 2004.

créditos a muy corto plazo. Pues nos cierran la llave y nos ponen en un problemón que pues estuvo a punto de quedarse parado el proyecto, cuando ya estaba a un 80% de terminarse en el 82'. Por la razón de que los bancos se empieza a cerrar. Y bueno afortunadamente un amigo personal mío y de la familia, por razones del destino, es director del Banco de Oriente en Puebla, lo vamos a ver si nos pudiera echar la mano con ese tema y la verdad pues vio el proyecto y pues dijo: "No pues qué raro que Banamex y Bancomer no te hayan podido apoyar porque el proyecto se ve y sin problemas". Y así fue. Tuvimos un crédito pero luego se terminó y vino lo difícil, a la hora de vender los locales que allí sí mi padre fue el que absolutamente fue el operador, el que día a día se metía a convencer a los comerciantes para hacer que se vinieran acá y le decían "no está muy lejos" y les decía "hombre mira que va a ser un éxito que aquí que allá" pus la tienda no arrancó bien, vendía yo creo que ni la mitad de lo que vendía en la de Lucio (zona centro de Xalapa) y pues por procesos de maduración que llevan todas las tiendas, pero si no hubiera sido por mi papá, de cómo se puso a vender él personalmente y a convencer gente, pues no sé dónde andaríamos ahorita.

El papel del fundador como patriarca en las decisiones del desarrollo del negocio en esta configuración local-regional fue notable como lo vimos en el párrafo anterior, en donde la visión del fundador era crecer localmente poniendo en acción códigos como el del conocimiento cotidiano acumulado por la práctica, y en los cuales la trayectoria en los negocios de los otros empresarios mediaba para que el fundador invirtiera con los empresarios cercanos a quienes conocía y en quienes confiaba.

Con la entrada del director-nieto se reconfigura la visión de un negocio regional hacia una visión nacional de expansión del negocio, con la reconfiguración de redes de empresarios de éxito para invertir, la implementación de tecnología blanda, y la creación de redes de negocios de integrantes de familia que benefician desde diferentes ámbitos y niveles a la empresa ancla que son los autoservicios Chedraui.

Conclusiones

En esta investigación se habló de configuraciones de redes de empresas y de familia para la implementación de estrategias empresariales de la empresa Chedraui, en donde para tales estrategias se vieron mediadas por factores estructurales (mercado, costo/beneficio, tecnología, formas organizacionales, relaciones laborales) así como de la influencia de factores subjetivos, culturales, étnicos, religiosos, político, amistad, compadrazgo y sobre todo la familia. Es en este sentido hablamos de dos configuraciones de redes, la primera de acumulación de dinero en la cual se señalan características por ejemplo de cómo concebir al negocio de forma conformista, miedo al invertir más allá de la territorio Veracruzano por lo que únicamente las tiendas Chedraui en esta primera configuración creció de manera local. Por otro lado se encontró con una segunda configuración de acumulación de capital en donde se mira una reestructuración en la concepción del negocio, en donde las redes de empresas se expanden más allá de Veracruz y comienza una visión empresarial con intereses de expansión nacional, por lo que con esto se rompe la visión del fundador de crecimiento local y de reinversión.

Los supuestos básicos que guiaron a esta investigación fueron:

Primero, los sujetos empresariales no están aislados, sino que están inmersos en una compleja trama de interacciones permanentes con la estructura social en diversos niveles simultáneos (familia, amigos, compadres) denominada red social y que no puede desligarse de la actividad empresarial. Estas redes sociales del empresario se expresan en sus relaciones con otros actores y que pueden ser materializadas en forma de capital financiero, información, respaldo moral, cooperación en el ámbito empresarial (relaciones productivas, relaciones laborales, sindicales, proveedores, clientes, gobierno) y a su vez, pueden ser redes de intercambio no materiales (valores, costumbres, ritos, tradiciones, emociones) expresados en determinados momentos de la vida de las empresas. En este sentido, planteamos que el capital relacional del empresario puede formar parte de las estrategias que se manifiestan en el modelo productivo implantado por las empresas.

De esta manera nos distanciamos de la perspectiva de actor racional que privilegia la visión de un actor aislado con acciones supeditadas a la razón, utilidad y eficiencia en la que los actos de los individuos se eslabonan a un valor científico (dominio de la racionalidad instrumental). La teoría neoclásica de la elección racional parte de la

definición de hombre económico, donde su racionalidad presupone un orden de preferencias y elecciones para obtener la máxima ganancia. Estas preferencias y elecciones se basan en certeza y coherencia, a lo que comúnmente se le llama elecciones transitivas (Edwards, 1974). Este modelo de elección racional, concibe al actor como si tuviera la información completa del contexto (planes de acción).

Nuestro segundo supuesto, tuvo relación con el anterior, lo tomamos de Granovetter (2000; 2005) desde la sociología económica, que aduce que la actividad productiva del empresario y los comportamientos que se derivan de ella no son puramente económicos, sino que se encuentran incrustados o *embebidos* en una estructura de contenido social más amplia. De esta manera la mayor parte de las transacciones económicas se desarrollan en el contexto de redes que involucran relaciones personales basadas en la confianza. La estructura social es así concebida como el conjunto de las redes interpersonales en que el individuo se encuentra inmerso. Sin embargo, consideramos que la sociología económica no logra romper con la concepción de actor racional.

De tal modo que consideramos que el empresario no actúa aisladamente sino, por el contrario, está inmerso en un entramado social que alimenta sus acciones. Es decir, argumentamos que el empresario está inserto en redes sociales donde establece relaciones con otros sujetos y con diversas instituciones. Es en este punto el empresario mantiene una interacción continua con diferentes estructuras sociales, en diversos niveles simultáneos (familia, amigos) denominada red social, puestas en diferentes espacios y temporalidades. Así, los empresarios tienen que ver con el establecimiento de relaciones diversas con la familia, amigos, compadres, instituciones del Estado, espacios religiosos, etc. Resaltando que las redes sociales de los empresarios se encuentran vinculadas con aspectos importantes para el mantenimiento y desarrollo productivo de sus empresas.

Como pudimos analizar la empresa pasó por dos configuraciones de redes de negocios y de familia. Una la denominamos de acumulación de dinero y la otra de acumulación de capital. En la primera surgió bajo una concepción paternalista por parte del fundador, en donde contenía un modelo de negocio tradicional en donde no se invertía, no existía una planeación de estrategias a largo plazo, y su expansión se daba

en lugares de la entidad veracruzana cercanos, es decir la inversión de lo cercano jugaba un elemento de control en los negocios así como el de crear redes de negocios con los conocidos y cercanos únicamente. Este modelo llevo hacia una configuración también de códigos en los que permeaban en la forma de llevar el negocio en donde códigos como lealtad, el luchar por el trabajo, disciplina y orden eran introyectados hacia la empresa por el fundador. Las acciones empresariales del fundador eran para salir adelante ante situaciones de incertidumbre, en donde la acumulación del conocimiento y la experiencia del fundador eran los elementos que le garantizaban mantener a la empresa en un estado de conformismo empresarial y localista.

Esta etapa de acumulación del dinero llevo a reconstruir una cultura materializada en una visión empresarial del fundador en donde éste carecía de una visión moderna de empresa donde tecnología, nuevos procesos de organización del trabajo, distribución y comercialización innovadores no operaban en dicha concepción. Sino que la cultura de este empresario era la cautela, era el de vivir cómodamente, y vivir de lo que el negocio daba, limitada. Sin embargo encontramos que esta concepción del fundador estaba cargada del sentido de pertenencia y control de la empresa, en donde se encuentra el sentido, además, de compromiso ante sus trabajadores y sus familias, en donde la acción de construir un centro de capacitación para los trabajadores y sus familiares y darles a sus empleados más leales casas en un fraccionamiento que él fundador compro se relaciona con el orgullo de ser el padre de la empresa. La adhesión afectiva de los sujetos hacia el fundador es dada como forma de demostrar lealtad ante el trabajo. Acciones que en el fundador se destacan y que están cargadas de significados subjetivos que rebasan la concepción de Granovetter que ve a los empresarios y su entramado de redes sociales bajo la concepción de utilitarias sin fijarse que no solo es esto, sino que existe una mediación de diversos factores en diferentes niveles que componen a las acciones de los sujetos sociales empresarios. Es así que la construcción de la identidad del sujeto social empresarial –del fundador– aunado a presiones estructurales regionales explicar en este caso la toma de decisión de no innovar en los procesos comerciales y de distribución.

Por el contrario, en la segunda configuración de redes de negocio y de familia llamada acumulación de capital se da el cambio en varios aspectos como el cambio de la tercera generación en la dirección del negocio causado por presiones estructura (costos, mercado, tecnología) y subjetivas ponen en juego el cambio de algunos códigos socializados en la vida familiar con el fundador permaneciendo como la disciplina en el

trabajo y el orden, pero las presiones obligaron a modificar el modelo de negocios en los diferentes niveles los que cambiaron y que llevaron a la empresa a cambiar de modelo moderno y profesionalizado de la misma. En donde lo que se rompe del fundador fue la concepción de inversión e innovación en lugares lejanos, en lo nacional e internacional, alejándose de la anterior idiosincrasia del fundador de lo cercano y lo conocido. En donde el entretejer redes de empresarios nacionales y extranjeros para hacer rentable a la empresa fueron de los factores que se rompieron del fundador y del padre del director actual –Antonio Chedraui Eguia– volviendo a la empresa bajo una estructura profesionalizada y moderna en donde las redes sociales se amplían a diferentes niveles desde empresarios más ricos del mundo como Carlos Slim, hasta manteniendo las redes empresariales locales.

En dicha configuración de redes de empresas y familiares denominada acumulación de capital distinguimos que la participación de los miembros de la familia –tíos, sobrinos y primos– hace que se distinga hacia participación del negocio ampliada en donde el negocio de familia va entretejida con la implementación de estrategias familiares pero que a su vez se vuelve un entramado de redes de empresas profesionalizadas y modernas en donde las tomas de decisiones y las estrategias se encuentran planificadas a largo plazo con el objetivo de que el negocio familiar se rentable. En este sentido vemos dos acciones importantes que tomo el director general –nietao del fundador– y que se distinguen y a la vez rompe con la visión del fundador. Una es el asociarse con Carlos Slim para comprar Carrefour en el 2005 apoyandole para la compra de las tiendas francesas y convertirlas en Tiendas Chedraui y en donde el Grupo Carso de Slim se encarga de la remodelación de dichas tiendas, en donde también algunos de los trabajadores del área de inmobiliaria del Grupo Chedraui pasan a manos del Grupo Carso. Esto nos habla de una estrategia ampliada en la visión de concretar y hacer negocios en donde lo étnico libanes se entrecruza para las decisiones empresariales. La segunda estrategia fue que en el 2010 sale a la Bolsa de Valores con el objetivo de capitalizarse y extenderse en todo el país en donde las factores estructurales como la competitividad de otras cadenas como Wal-Mart, Soriana y Comercial Mexicana entran en juego en las decisiones de Antonio Chedraui Eguia para competir en el mercado nacional. En donde en 1984 Tiendas Chedraui era la sexta cadena de autoservicios, y para el 2012 es la tercera cadena más grande en el ramo del autoservicio a nivel nacional después de Wal-Mart y Soriana. Estas acciones del director general han sido el de demostrar social pero aún más empresarialmente que ha podido dirigir la empresa que dejo su abuelo, el

fundador, en donde este sujeto social empresario ha demostrado su carácter y visión de concebir a la empresa moderna y ampliada en sus tomas de decisiones, así como en sus estrategias. En donde la lucha de poder y prestigio en su concepción moderna y ampliada se ve plasmado en la manera de que ha hecho rentable a la empresa, en donde el liderazgo del director se precisa por la lucha por el poder.

Los códigos de orden, limpieza y lo estético también entran en juego en la empresa, pero sobre en cómo se deben ver las tiendas Chedraui, actualmente todas las tiendas se encuentran en procesos de remodelación en donde la limpieza, pisos marmoleados y madera, climatizadas, con los stands son los más modernos, con checadores de precios son de tipo touch, entre otros elementos que nos hacen ver que estos códigos fueron interiorizados desde su abuelo, el fundador, formando parte de su personalidad. Esto nos hace remitirnos a lo que menciona De la Garza cuando señala que los sujetos no son lineales en su proceso de significación en donde entran en juego varias mediaciones en diferentes niveles de acción. Es decir De la Garza señala que los sujetos reconfiguran y rejerarquizan de códigos subjetivos sus acciones permitiéndoles dar nuevos sentidos a lo cotidiano, en este caso a sus acciones empresariales.

Es así que la denominación de sujeto social empresarial no solo denota la racionalidad en sus acciones, como la denominan las teorías de acción racional, sino que además aquí hemos demostrado que existe una mediación subjetiva en su tomas de decisiones. En donde es rebasada además la propuesta de redes sociales y económicas utilitarias de Granovetter, es así que nosotros analizamos al empresario y a sus estrategias articuladas constantemente por códigos subjetivos para su constitución como empresario.

Vimos Antonio Chedraui Eguia es el sujeto social con capacidad de crear un proyecto empresarial modernizado que su abuelo no tenía por su visión limitada en el negocio. En donde no únicamente es llevar a la empresa a su máxima rentabilidad, sino que además está cargado de referentes subjetivos entrecruzados con aspectos étnicos, de clase social empresarial, ideológicos, religiosos, políticos, de amistades, de compadrazgo pero sobre todo familiar en sus decisiones. Esto también se encuentra mediado por el poder, un empresario tienen que tener poder que va conformando distintas configuraciones que se encuentran en constante reconfiguración. Por ejemplo el director constituyo un cuerpo ejecutivo profesionalizado dentro de la empresa donde el director general es que sustenta la máxima autoridad, por lo que conforman otras configuraciones y éstas pueden estar en relación a una autoridad de poder trasladada a través del poder jerárquico respondiendo a

una burocratización de las relaciones al interno de la empresa, a diferencia de la autoridad patriarcal de acumulación de conocimiento a través de la experiencia que tuvo su abuelo basada en la lealtad de los trabajadores forjaron en ese momento a la estructura del poder de la empresa.

En ambas configuraciones los códigos de lealtad, orden y disciplina tienen una fuerte relación entre los que han sido los dueños de la empresa Chedraui por lo que les garantiza identidad en su actividad empresarial. En este sentido el poder se encuentra ligado a la ideología de concebir a una empresa y por ende a un compromiso mutuo entre los participantes del cuerpo ejecutivo de la empresa.

Es así que podemos hablar de una variedad de sujeto social que se encuentran mediados por la subjetividad, la cultura, las relaciones de poder y que éstos pueden responder de diversas formas a las presiones exteriores como fueron los casos encontrados con las cuatro generaciones de directores-dueños de Chedraui.

Hablamos que el sujeto social se encuentra situado en una estructura productiva en la cual también se halla embebido de redes sociales en sus diferentes niveles de los que median en sus decisiones y que pueden coincidir en intereses principalmente los que tienen relación con la empresa como el de maximizar las ventas, ganar mercado, tener tecnología para agilizar los procesos de comercialización y distribución, y así poder tener mayor rentabilidad. Es así que mencionamos a un sujeto social empresarial que comparte una ideología en intereses compartidos que implica una forma de darle sentido y significado a su mundo empresarial. El sujeto social que analizamos conto con diferentes formas de hacer proyectos empresariales estando siempre en constante interacción con los otros, por lo que llevo a una individualización y conformación de una identidad personal compuesta y entremezclada de una amalgama de elementos sociales, étnicos, de poder, subjetivos y culturales que mediaron y delimitaron la constitución de un sujeto social empresarial en su totalidad. También podemos hablar de sujetos sociales incompletos que en sus acciones les faltó un proyecto que les impidió en determinado momento constituirse como sujetos sociales completos, tal fue el caso del hijo de don Antonio Chedraui Caram, que le faltó su propio proyecto de acciones empresariales, en donde lo único que hizo fue reproducir la estructura que dejó su padre. Así vemos que su constitución se vio limitada por su propia historia familiar y empresarial. En donde los códigos y la constitución de redes sociales nos permitieron hablar de dos configuraciones empresariales con estilos de mando diferentes, con formas de concebir a la empresa

diferenciada, así como de formas de organización de trabajo específicas en donde la identidad de los directores-dueños ha sido diferente.

En la segunda configuración de redes negocios y de familia denominada acumulación de capital vemos a una organización moderna y profesionalizada pero que no deja de ser en sus tomas de decisiones familiar. Sin embargo bajo esta mirada se encuentra dirigida hacia aprovechar las ventajas nacionales, regionales y locales con el objetivo de aprovechar la cultura regional y local apropiándosela para su propio beneficio. En donde la decisión de invertir o establecer nuevos proyectos empresariales se toma en cuenta la estabilidad económica, el gobierno de la región, la cultura laboral de la región y la local donde encuentran ubicadas las tiendas Chedraui. Estas son parte de las presiones estructurales con las que se enfrentan los sujetos sociales empresariales y que tienen que ver comúnmente con la competencia, el mercado y sus costos.

Estos sujetos sociales se constituyen a partir de su relación con la organización de la empresa por han sido empresas con elementos burocratizados. Sin embargo la subjetividad de los directores les ha resignificado crear nuevos significados organizacionales en la que vierten sus propias valoraciones y emociones de cómo manejar las relaciones de poder, ideología y cultura empresarial en la empresa y con su cuerpo ejecutivo de directores profesionalizados.

Los directores-dueños han articulado formas de pensar y sentir su actuar empresarial y cotidiano donde lo subjetivo y sus códigos permean las tomas de decisiones de la empresa así como de una ideología de la empresa con elementos que la llenan de significados como la eficiencia, el control, la responsabilidad y el apego de normas ya establecidas en la empresa.

La empresa Chedraui en su segunda configuración de acumulación de capital responde a una empresa familiar pero con una profesionalización en su desarrollo empresarial y en sus estrategias planeadas a largo plazo.

Las estrategias de la empresa son el resultado de una planeación estratégica dada por la profesionalización interna, en donde el objetivo es que las tiendas Chedraui este a la vanguardia de la tecnología en el ramo del autoservicio y en sus procesos de comercialización y de distribución. El factor de la competitividad es algo que siempre se encuentra presente en las tomas de decisiones de los empresarios. En donde la

exploración de la innovación forma parte de las estrategias del actual director general. Encontramos que varias estrategias no sólo han respondido a momentos coyunturales como las crisis económicas, sino también de la idea de concretarse en el mercado del autoservicio de forma competitiva.

La existencia de varias presiones estructurales que se enfrenta el sujeto social empresarial tiene que ver principalmente con el crecimiento y expansión del mercado, así como la búsqueda de nuevas formas organizacionales del trabajo, y la creación de trabajadores polivalentes dentro de las tiendas Chedraui.

Para esta configuración de acumulación de capital en elemento significativo es el de conservar la participación de los integrantes de la familia en el negocio, lo que nos indica en si es la preservación de una tradición familiar en el cual fue introyectado por el fundador y socializado en los directivos-dueños conformándose así una identidad propia del hombre de negocios. En si lo que nos muestra esta empresa familiar profesionalizada es que ha preservado dado a la familia que se supedita a cualquier valor. En donde los directivos-dueños en su configuración lo significativo es el valor de la familia como factor que define las actividades empresariales. En donde el invertir en innovaciones tecnológicas, planear estrategias a futuro en donde el pensar en lo nuevo en las actividades de la empresa forma parte de una nueva visión empresarial que es concebida desde el sujeto social que se encuentra incrustado en esta configuración de redes de negocios y de familia de acumulación de capital.

Este empresario ampliado que se encuentra en esta configuración fue conformando su cultura no únicamente en relación a la familia, a sus amistades o al compadrazgo sino además a lo étnico libanes construido históricamente, así como con lo político, lo regional y lo nacional, la clase social empresarial, y sus relaciones de poder aunado a las presiones estructurales y la constante interacción con los otros sujetos hacen de él que sus acciones, planes y estrategias se encuentren embebidas en una configuración de redes de negocios y de familia. Es decir, las acciones de los sujetos no son puramente el resultado de una racionalidad instrumental, sino que implica interpretar, evaluar y comprender el significado intersubjetivo en una situación concreta, todo esto permeado por la cultura y las relaciones de poder. Es así que las acciones empresariales y las presiones estructurales y subjetivas tienen significaciones diversas, no son lineales sino asimétricas en donde existe la contradicción en situaciones concretas.

La cultura en los sujetos en su actividad empresarial implica también una distinción entre su uso como elemento de análisis al tener ciertos códigos culturales para su actuar, en lo que se debe tener cuidado en un reduccionismo cultural y de subjetividad para explicar las estrategias empresariales. Aquí hemos señalado que no únicamente al sujeto social empresario es analizado como un actor racional sino que también existen la mediación de factores culturales, subjetivos y de relaciones de poder para explicar su actuar empresarial. La cultura la definimos como lo señala Hernández (2004) que es una acumulación de significados socialmente entendidos y que en los diferentes hombres de negocios emplean para configurar de sentido a las actividades empresariales movilizándolo códigos, recreando y resignificando valores familiares y colectivos dando así sentido a la actividad empresarial. De tal forma que no se reduce la acción empresarial a los aspectos culturales y subjetivos, sino que se ponen en juego diversas estructuras cargadas de subjetividad e interacciones continuas por parte del sujeto social.

En esta investigación sostenemos el problema de poder explicar y comprender la experiencia empresarial como significativa y llena de contenidos que le dan sentido y significado a la actividad productiva y económica. Es así que se trató de responder cómo es que se generan los diversos códigos socialmente acumulados, lo que De la Garza (2003) llama procesos de significación aceptados socialmente para dar sentido al mundo cotidiano empresarial y productivo, en donde implica para su comprensión diversos niveles de abstracción donde se encuentran presentes relaciones de poder en diferentes niveles, redes sociales (familia, amistad y compadrazgo) aspectos subjetivos en sus diferentes campos (valorativo, cognitivo, razonamiento cotidiano, sentimientos y estéticos), culturales, étnicos y de clase social que le dan sentido y resignificación por parte del sujeto social empresarial a su actividad productiva económica y empresarial.

El analizar al empresario como sujeto social embebido en densas redes y que hacen estas posibles configuraciones implica estudiarlo en el proceso por el cual el empresario se constituye como sujeto social. Esta forma de analizar al empresario nos da la posibilidad de superar la visión de Granovetter que únicamente ve las acciones del empresario entrelazadas por redes sociales pero que siguen con la visión de utilidad y máximo beneficio. En este sentido nuestra postura recalca el concepto de configuración de De la Garza (2004) que nos permite mirar a la realidad en movimiento, en donde existen espacios de posibilidades en donde entran factores subjetivos y culturales además de lo estructural que le dan un sentido a la actividad empresarial ampliada para poder ser

estudiada en donde todos estos factores antes mencionados entran en juego pero en diferentes niveles y que es posible identificar empíricamente.

El estudiar las acciones empresariales de las cuales se encuentran mediadas por diversos factores nos ha permitido pensar en la conformación de configuraciones por parte del sujeto social en donde es analizado de forma caleidoscópica, en donde nunca es igual la resignificación del empresario en sus acciones.

La propuesta que seguimos fue la Hernández (2004) cuando señala la importancia de estudiar al empresario a partir de sus estrategias porque en él recae este proceso, por tanto es importante analizarlo como sujeto social en interacción por lo que implica estudiarlo en el proceso de tomas de decisión en la empresa. Este proceso decisional no depende únicamente de lo económico sino que se entremezclan diversos elementos que entran en juego en el proceso de decisiones del empresario. Es de esta manera que estructura, sujetos y acciones se convierten en elementos centrales para comprender y explicar las acciones empresariales de los sujetos sociales dándose diversas configuraciones que explican las estrategias y las decisiones de los empresarios en donde no únicamente se reducen al cálculo racional y a la concepción del empresario como actor racional.

Como colofón mostramos que efectivamente para el establecimiento de estrategias empresariales se crea un entramado de redes dándose una configuración de elementos que entran en juego como lo étnico, en este caso el ser libanes, el pertenecer a un partido político, la religión católica, compartir una cultura propia en la concepción de hacer negocios, aspectos subjetivos¹⁰³.

¹⁰³ Nota: toda la información en la que se baso esta investigación doctoral fue sacada de los informes anuales que dio la empresa Chedraui a la bolsa mexicana de valores y que se encuentran en la página web de esta última. Otra parte de la información se obtuvo con la realización de diversas entrevistas a trabajadores, gerentes y directivos de la empresa Chedraui. Por lo que esta tesis únicamente tiene fines académicos de la cual se da a conocer una parte del contexto de la realidad empresarial mexicana.

Bibliografía

- Adler Lomnitz, Larissa (1994) *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*. México, Porrúa-Flasco.
- Adler Lomnitz, Larissa y Pérez, Marisol (1993) *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura 1820-1980*. México, Alianza editorial.
- Alba R. D. (1982) 'Taking stock of network analysis' en *Research in the Sociology of Organizations*, pp.39-74.
- Alhama Belamaric, Rafael (2001) "Las nuevas formas de organización del trabajo" en artículo publicado en *Gestión Polis*.
- Amin, Ash y Robins, Kevin (1991) "Distritos Industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades, en revista *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, España, Siglo XXI.
- Archer, Margaret (2000) *Cultura y teoría social*. Argentina, Nueva Visión.
- Arrieta Fernández, Pedro (2006) *Cafeticultura ritual y dinámica étnica en el México rural*. México, Gobierno del Estado de Veracruz.
- Báez Landa, Mariano (2004) *Los señores, la tierra y los indios. La formación de una región cafetalera en Veracruz*. México, Fondo Editorial de Culturas Indígenas.
- Barba, Antonio (1997) *Cultura en las organizaciones*. México, Vertiente.
- Barnes, Barry (2001) "Practice as Collective Action", en Schtazky, Theodore/Knorr, Cetina, Karin y Von Savigny, Eike (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London-New York, pp. 17-28.

Barnes, J. A. (1954) "Class Committees in a Norwegian Island Parish" en *Human Relation*.

Barth, Fredrik (1967) "Economic Spheres in Darfur" in *Themes in Economic Anthoropology*. London, Tavistock.

Basave, Jorge y Hernández Marcela (2007) *Los estudios de empresarios y empresas*. México, Plaza y Valdes.

Bauman, Zygmunt. (1999) *La cultura como praxis*, Argentina, Paidós.

Becattini, Giacomo (1979) "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico" en Pyke David; Becattini Giacomo; Senganberg Werner en *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, España.

----- (2002) "Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporánea. Una breve reconstrucción crítica", en revista de la *Asociación Española de Ciencia Regional*, España, Mundi Prensa Libros, pp. 9-32.

Bendix, R. (1947) "Bureaucracy: The problem and its setting" en *American Sociological Review*.

Berger, Brigitte (1993) *La cultura empresarial*. México, Gernika.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1994) *La construcción social de la realidad*, Argentina, Amorrortu.

----- (1997) *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. La orientación del hombre moderno*, España, Paidós.

Bertini, Silvano (2000) "El fomento al desarrollo espontáneo y el clustering entre las Pymes: un intento de definición de un marco conceptual para las políticas a partir de algunas experiencias empíricas" en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. España.

Blau, Peter (1963) *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, University of Chicago Press.

Blázquez Domínguez, Carmen (1992) *Xalapa, Veracruz: Imágenes de su Historia*. Archivo General del Estado de Veracruz. Xalapa.

----- (1992) *Políticos y Comerciantes en Veracruz y Xalapa 1827-1829*. Gobierno del Estado de Veracruz.

Bohannan, P. y Glazer M. (1994) *Antropología. Lecturas*, México, Mc Graw Hill.

Bott, Elizabeth (1990) *Familia y red social*, España, Taurus.

Bourdieu, Pierre (1985) "The forms of capital" en J.G. Richardson (comp.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nueva York, Greenwood, pp. 241-259.

----- (1990) *Sociología y cultura*, México Grijalbo/CONACULTA.

----- (1991) *El sentido práctico*, España, Taurus.

----- (1991b) *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, España, Taurus.

----- (1997) *Razones Prácticas*. España, Anagrama.

Boyer, Robert y Freysennet, Michel (1998) "Emergencia de nuevos modelos industriales Problemática internacional del GERPISA", en *Sociología del Trabajo*, 27, pp. 23-54, España, Siglo XXI.

Braverman, Harry (1975) *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo veinte*, México, Nuestro Tiempo.

Brown, James (1973) *La psicología social en la industria*, México, Fondo de Cultura Económica.

Burt, Ronald (1992) *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

----- (2000) "The network structure of social capital" en B. M. Staw and R. I. Sutton: *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam; London and New York: Elsevier Science JAI, 2000, pp. 345-423.

----- (1980) "Cooptive corporate actor networks: a reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing" en *Administrative Science Quarteley* pp. 25: 557-582.

Cardoso, F.H. (1976) *Formación y desarrollo de la burguesía en México*. México, Siglo XXI.

Casalett, Mónica (2000) "Redes Empresariales y la Construcción del Entorno: nuevas instituciones e identidades" en *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Fondo de Cultura Económica.

----- (2004) "La Construcción Institucional del Mercado de Trabajo y la Economía del Conocimiento" en De la Garza (coord.) *Teorías Sociales y Estudios Laborales*. México, UAM/Anthropos, pp. 149-160.

Celis, Fernando (1991) "Del cambio de terreno al fortalecimiento de una organización democrática" en *La construcción de la autonomía. Cuadernos de Desarrollo de base #3*. México, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, pp. 157-171.

Clegg, Stewart, y Hardy, Cynthia (1996) "Introductions: Organizations, Organization and Organizing" en Clegg, S.R, Hardy, C. y W. R Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*, Inglaterra. pp. 1-28.

Cohen, Ira (1996) *Teoría de la Estructuración. Anthony Giddens y la constitución de la sociedad*, México, UAM.

Coleman, James S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.

----- (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" en *American Journal Of Sociology*.

Cook, Maria Lorena (1999) "Trends in research on latin american labor and industrial relations". En *Latin American Research Review*, University of New México, Albuquerque, Vol.34, No.1.

Crozier, Michel (1964) *The bureaucratic phenomenon*, Tavistock Publications.

----- (1976) "Comparing structures and comparing games" en *European contributions in organization theory*.

Chandler, Alfred (1962) *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Chanlat, Jean Francois (1990) *L'individu dans l'organization: les dimensions oubliées*, Les presses de l' Université Laval y Editions Eska, Montreal.

De la Garza, Enrique (1983) *El método del concreto-abstracto-concreto*, México, UAM-Iztapalapa.

----- (1997) "Trabajo y mundos de vida" en *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. España, Anthropos.

----- (2001) *La formación Socioeconómica Neoliberal*, México, Plaza y Valdés.

----- (2006a) "Teorías de las organizaciones, entre el actor racional y el neoinstitucionalismo", *Papeles de población*, No. 1, México.

----- (2006b) *Los límites de la restructuración productiva en México*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional. Balance Laboral de dos gobiernos, México y Brasil, Organizado por la UAM y la Universidad de Campiñas, México D.F, abril.

Della Giusta, Marina (2001) "Redes sociales y la creación del capital social", en revista *Trabajo*, año 2, núm. 4.

Denison, Daniel (1991) *Cultura corporativa*. Colombia, Fondo Editorial Legis.

Díaz, Carlos. (s/f) *El capital social y la conciencia del empresario*, México.

Dosi, Giovanni, *et al* (1990) *Technical Change and Economic Theory*, Inglaterra, Printer.

Dubar, Claude (2003) *La crisis de las identidades*, España.

Dubin, R (1949) "Decision making by management in industrial relations" en *American Journal of Sociology*.

Edwards, W. (1974) *La teoría de la toma de decisiones*, México, Fondo de Cultura Económica.

Entrialgo, Montserrat (2005) "Redes personales del empresario y creación y desarrollo de la empresa" en *Redes de empresas en España*. España, LID Editorial empresarial.

Faust, Katherine (2002) "Las redes sociales en las ciencias sociales y del comportamiento" en *Análisis de redes*. México, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp.1-13.

Foucault, Michael (1976) *Vigilar y Castigar*. México, Siglo XXI.

Freysenet, Michel y Boyer, Charles (2000) *Modelos de Producción*. Argentina, Humanitas.

Friedman, Andrew (1977) *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Inglaterra, Macmillan.

García Álvarez, Jacob (2006) "Geografía Regional" en Tratado de Geografía Humana, México, Anthropos-UAM, pp. 25-69.

García Macías, Alejandro (2003) *La importancia de las relaciones sociales de los empresarios en la constitución de redes de pequeñas y medianas empresas*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

García, Rodrigo (2003) *Élites, empresarios y fundadores: los casos de Antioquia y sur de Bolívar, Colombia*. Colombia.

Gaynor, Eric (2001) "Desarrollo Organizacional: La toma de decisiones en las empresas", ponencia, Argentina.

Geertz, Clifford (1987) *La interpretación de las culturas*. España, Gedisa.

Giddens, Anthony (1987) *Las nuevas reglas del método sociológico*. Argentina, Amorrortu.

----- (1998) *La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración*, Argentina, Amorrortu.

Gómez Fonseca, Miguel Ángel (2004) "Reflexiones sobre el concepto de embeddedness". *Polis* No. 4, volumen Dos, pp. 145-164.

González M., Joaquín R. (1994) "Reflexiones teórico-metodológicas", en *Memorias del VI Congreso del Grupo de Trabajo de Estudios Regionales del CEISAL*, Polonia, Universidad de Aarhus-Cesla.

Gouldner, A. W. (1954) "Patterns of industrial bureaucracy" en *American Sociological Review*.

----- (1957) "Theoretical requirements of the applied social sciences" en *American Sociological Review*.

----- (1973) *La crisis de la sociología occidental*. Argentina, Amorrortu.

Guba, E. y Lincoln, Y. (2000). "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa". Denman, Catalina y Haro, Jesús Armando, *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, México, Colegio de Sonora, pp. 113-145.

Gutierrez, Silvia et al. (1988) "Discurso y Sociedad" en *Hacia una metodología de la reconstrucción*. México, Porrúa, pp.71-85.

Granovetter, Mark (1985) "Economic Action and Social structure: The problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.

----- (1995) *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago: University Press.

- (2000) "A Theoretical Agenda for Economic Sociology". En *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*. Mauro F. Guillen, Randal Collins, et al, Nueva York, Fundacion Russell Sage, pp. 35-59.
- (2005) "The impact of social structure on economic outcomes" en *Journal of Economic Perspectives*, volumen 19, No. 1, pp. 33-50.
- (2005a) "Business Groups and Social Organization". En *Handbook of Economic Sociology*, 2nd Edition, Neil and Richard Swedberg Smelser, eds. New Cork and Princeton: Russell Sage Foundation and Princeton University Press.
- Habermas, Jürgen (1997) "On hermeneutics climbs to University" en K. Muller-Vollmer (ed.) *The Hermeneutics Reader*, New York, Continuum.
- (2001) *Teoría de la Acción Comunicativa I*, España, Taurus.
- (2001a) *Teoría de la Acción Comunicativa II*, España, Taurus.
- Hansen, Eric (1995) "Entrepreneurial network and new organization growth" en *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 7-19.
- Hayman, Richard (1987) *Strategy or Structure? Capital, Labor, and Control* en *Work, Employment and Society*, No1, pp. 25-55
- Hassard, John (1993) *Sociology and organization theory; Posotivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge, University Press.
- Hernández, Marcela (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. México, Plaza y Valdes.
- (2004) *La cultura empresarial en México*. México, Porrúa-Universidad Autónoma de Aguascalientes.

----- (2006) "Perspectivas sociológicas de los actores empresariales", en *Tratado Latinoamericano de Sociología*, México, Anthropos-UAM, pp. 209-227.

Hernández, Luís (1991) "Nadando con los tiburones: la experiencia de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras" en *La construcción de la autonomía. Cuadernos de Desarrollo de base #3*. México, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, pp. 17-48.

Herrera, Fernando (2005) *Vidas itinerantes en un espacio laboral transnacional*, México, UAM.

Hoffmann, Odile (1996) "De enfoques y métodos, los planteamientos" en *Vivir con la crisis. En cinco comunidades cafetaleras*. México, CIESAS- IIHS-UV.

Homans, George (1950) *The Human Group*. New York, Harcourt, Brace & World.

Ibarra, Eduardo (2000) "Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa" en De la Garza, Enrique (coord.) *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, FCE/UAM/UNAM. pp. 275-284

Ingram, Paul y Roberts, Peter (2000) "Friendships Among Competitors in the Sydney Hotel Industry" in *American Journal of Sociology*, pp. 387-423.

Innis, Harold (1952) *The Strategy of Culture*, University of Toronto Press.

Katz, Fred E. (1966) "Social Participation and Social Structure" en *Social Forces*, Vol. 45, pp.199-210.

Kirschner, Ana Maria et.al. (1999) *Empresa, empresarios e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras.

Kirzner, Israel (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.

Leinhardt, Samuel (1977) "Social Networks: A developing Paradigm" en *American Anthropologist*, New Series, Vol. 80, No. 3 (Sep., 1978), pp. 686-688

Lesser, Alexander (1961) "Social Fields and the Evolution of Society" *Southwestern Journal. Anthropology*, Vol. 17, Núm. 1, pp. 40-48

Lindon, Alicia y Hiernaux, Daniel (2006) "La geografía humana: un camino a recorrer" en *Tratado de Geografía Humana*, México, Anthropos-UAM, pp. 7-22.

Lindblom, Charles (1979) *Usable knowledge: Social science and social problem solving*, Yale University Press.

Lincoln J. R.(1982) "Intra-(and inter-) organizational networks" en *Research in the Sociology of Organizations*, pp.1-38.

Lines, Monserrat et al. (1988) "La historia de vida" en *Hacia una metodología de la reconstrucción*. México, Porrúa, pp. 89-97.

Lomnitz, Claudio (1987) *Las salidas del Laberinto*, en Joaquín Mortiz, México.

Lorrain F., White H.(1971) "Structural Equivalence of Individualas in Social Netwroks" en *Journal of Mathematical Sociology*, Marsden Peter V., 'Network data and Measurement' en *Annual Reviews Sociological*, pp. 435-463.

Luna Ledesma, Matilde y Puga Cristina (2007) "Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas" en *Los estudios de empresarios y empresas*. México, Plaza y Valdés/ UAM/ UNAM/.

Llano, Carlos. (1994) *El nuevo empresario en México*. México, Fondo de Cultura Económica.

March, James y Simon, Herbert (1958) *Organizations*, Wiley and Sons, s/f.

Marshall, Alfred (1890) *Principles of Economy*, Inglaterra, McMillan.

Marx, Karl (1998) *El Capital. Libro primero: El proceso de producción del capital* Tomo I, Vol. 1. México, Siglo XXI.

Merton, Robert (1940) *Bureaucratic structure and personality*, Social Forces.

Meyer, Gordon W. (1994) "Social information processing and social networks: a test of social influence mechanisms", en *Human Relations*, No. 47, University Press., pp. 1013-1047

Meyer, P. (1962) "Migrancy and the Study of Africans in Town" en *American Antropologist*, No. 64.

Millán, René (1994) *Solidaridad y producción informal de recursos*. México, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.

----- (1988) *Los empresarios ante el Estado y la sociedad*. México, Siglo XXI.

Mintzberg, Henry (1991) "La estructura de las Organizaciones" en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall, pp. 370-392.

Mitchell J.C. (1969) "Social Networks in Urban Settings" Manchester, England: Manchester University Press.

Neffa, Julio Cesar (2004) "Evolución Conceptual de la Teoría de la Regulación", *Teorías Sociales y Estudios Laborales*. España, Anthropos.

Nelson, Richard y Winter, Sidney (1982) "An evolutionary theory of economic change", en *Resources, Firms and Strategies*. Harvard Univ. Press.

Nooteboom, Bart (1999) "Innovation, Learning and Industrial Organization" en *Cambridge Journal of Economics*, No. 23, pp. 127-150.

----- (2000) "Institutions and Forms of Coordination in Innovation Systems". en *Organizations Studies*, Cambridge, no. 21/5, pp. 915-939.

----- (2004) "Governance and Competence: How Can They Be Combined?" en *Journal of Economics*, Vol. 28, No. 28, pp. 505-525.

Novick, Martha (1999) "La transformación de la organización del trabajo" en *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Fondo de Cultura Económica, pp. 123-144.

Novick, Martha y Carrillo, Jorge (2006) "Eslabones productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina" en *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*. México, Anthropos-UAM, pp. 243-267.

Offe, Claus (1990) *Contradicciones en el Estado de Bienestar*, México, Conaculta/Alianza Editorial.

Parsons, Talcott (1977) *Social systems and the evolution of action theory*. New York, Free Press.

----- (1977a) *The evolution of societies*. Englewood Cliff, Prentice-Hall.

----- (1984) *El sistema social*. España, Alianza.

Plattner, Stuart(1991) *Antropología económica*. México. Conaculta/Alianza Editorial.

Penrose, Edith (1955) "Research on The Businnes Firms Limits to The Grow and Size of Firms" en *American Economic Review*, Vol. 45, No. 2, pp. 531-543.

----- (1959) *Theory of Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell y New York, John Wiley & Sons.

Perez, Carlota (1985) "Microelectronics, long waves and world structural system" *World Development*.

Polanyi, Karl (1957) *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.

Porter, Michel (1990) *The Competitive Advange of Nations*, Oxford, Oxford Press.

Portes, Alejandro (1995) "Economic Sociology and the Sociology of Immigration: a conceptual overview" en Portes, A. (ed.) *The Economic Sociologycal of Immigration*, editado por, Nueva York: Russel Sage Foundation, pp. 1-41.

----- (1998) "Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna", s/f.

Pozas, María de los Ángeles (2006) "Aportes y limitaciones de la sociología económica" en *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*. México, Anthropos-UAM, pp. 70-86.

----- (2006^a) “La nueva sociología económica: debates y contradicciones en la construcción de su objeto de estudio” en *Tratado Latinoamericano de Sociología*. México, Anthropos-UAM, pp. 89-102.

Pfeffer, Jeffrey (1991) “La Función institucional de la Administración” en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall, pp. 427-435.

Putnam, Robert (1993) *Making Democracy Work: civil traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.

Requena, Félix (1989) “El concepto de red social”, en la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, no. 48, pp. 137-152

----- (1990) “Algunas consideraciones sobre la integración en el mercado de trabajo”, en el *Anuario de la UNED*, No. 4, pp. 345-364.

----- (1990/91) “Redes sociales y mecanismos de acceso al mercado de trabajo”, en *Sociología del Trabajo*. No. 11, España, Nueva Época, pp.117-140.

----- (1991) “Redes sociales y mercados de trabajo: Elementos para una teoría del capital relacional. *Colección monográficas*, no. 119, España, Centro de Investigaciones sociológicas.

Ruiz Duran, Clemente y Dussel, Enrique (1999) *Dinámica Regional y Competitividad Industrial*. México, UNAM.

Rullani, Enzo (2000) “El valor del conocimiento” en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. España.

Santoyo Rio, Emmanuel (s/f) “Las pequeñas y medianas empresas en México en la era de la globalización: la importancia de la confianza en sus relaciones enter e intra-organizacionales”, ponencia.

Saussure, Ferdinand (1985) *Curso de lingüística general*, México, Planeta.

Schiff, Maurice (1992) "Social capital, labor mobility, and welfare" en *Rational and Society*, 4, pp. 157-176.

Schumpeter, Joseph (1979) *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, Transaction Press.

Schütz, Alfred (1993) *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*, España, Paidós.

Selznick, Philip (1949) *TVA and the grass roots*, California, Berkeley.

Sfez, Lucien (1984) *Crítica de la Decisión*. México, Fondo de Cultura Económica.

Simon, Herbert (1951) "A Formal Theory of the Employment Relationship". en *Econometrica*, Vol. 19, Núm. 3. pp. 293-305.

----- (1988) *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar.

----- (1989) *Naturaleza y límites de la razón humana*, México, Fondo de Cultura Económica.

----- (1991) "Organizations and Markets". *Journal of Economic Perspectives*, No. 5, pp. 25-44.

Simonazzi, A. y Villa, P. (1999) "Flexibility and Growth", *International Review of Applied Economics*, Vol. 13, Núm. 3, pp. 281-311.

Speck, Ross V. y Attneave, Carolyn (1973) *Redes familiares*, Argentina, Amorrortu.

Swedberg, Richard y Smelser, Neil (1994) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton Press.

Taylor, Frederick (1947) *The principles of scientific management*. New York, Harper.

Thompson, John B. (1998) *Ideología y cultura moderna*, México, UAM.

Villavicencio, Daniel. (2004) "Trabajo, Aprendizaje Tecnológico e Innovación" en *Teorías Sociales y Estudios Laborales*, México, UAM/Anthropos.

Walras, León (1987) *Elementos de Economía Pura*. España, Alianza.

Weber, Max. (1977) *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica, México.

----- (1994) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. España, Península.

----- (1947) *The theory of social and economic organization*, Free Press.

Wellman, Barry (2000) "El análisis estructural: del método y la metáfora a la teoría y la sustancia" en *Análisis de redes sociales, Política y Sociedad, Revista de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología*, España, Universidad Complutense de Madrid, pp. 11-40.

Williamson Oliver, E. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.

Whitley, Richard (1994) *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage.

Whittlesey, Derwent (1954) "The regional concept and the regional method" en *American Geography: inventory and prospect*, Syracuse, Syracuse University Press, pp. 19-68.

Zemelman, Hugo (1987) *Conocimiento y sujeto sociales. Contribución al estudio del presente*. Núm. 111, Serie Jornada, México, COLMEX.

----- (1987b) *Uso crítico de la teoría*, México, Colegio de México.

Fuentes Secundarias

Fuentes hemerográficas

Diario de Xalapa

Diario de Xalapa: años revisados desde 1980 a 2010.

Revista Expansión: años revisados 1988 iniciando con el número de revista 500 hasta la revista No. 1017 del año 2009.

Revista GB Magazine (Xalapa): años revisados 2002 al 2007.

Revista Enlace Veracruz: años revisados 2008-2009

Revista V·E·R La puerta al mundo de los negocios: años revisados 2005 al 2007

Diario El Sol de Córdoba: años revisados 2007al 2009

Revista Líder (Xalapa): años revisados 2008 al 2009.

Revista SD: (Xalapa) Año 0, Numero 1, Diciembre 2008

Revista Caras: julio 2008

Revisión de Archivos

- ✓ Archivo Histórico de Xalapa, Veracruz.
- ✓ Archivo del Estado de Veracruz.

Páginas web:

- <http://www.caabsa.com.mx/lomasrelevante.html>
- <http://www.chedraui.com/>
- <http://jornada.unam.mx/>
- <http://www.elsemanario.com.mx/>

Anexos



Guion de entrevista para gerentes de Inmobiliaria Chedraui

A. Datos generales

1. Nombre del entrevistado
2. Edad
3. Estado Civil
4. Escolaridad
5. Puesto (Descripción)
6. Años que tiene laborando en Chedraui
7. Años que tienen como gerente
8. Tipo de funciones que desempeña actualmente
9. Cada cuanto recibe capacitación.

B. Redes, estrategias y tomas de decisión

1. ¿Cuáles son las principales actividades del Grupo Inmobiliario Chedraui?
2. ¿Quiénes son los accionistas del Grupo Inmobiliario, son familia, amigos, etc.?
¿Usted es accionista? ¿tiene voz y voto?
3. ¿Qué tipo de decisiones toma usted? ¿Qué elementos influye en usted para la toma de decisiones?
4. ¿El grupo inmobiliario trabaja con otras empresas en forma de red? ¿Cuáles?
5. ¿Éstas son también de los integrantes de la familia Chedraui o de algún amigo de la familia? ¿Qué servicio prestan? ¿Con que objetivo? ¿Se mejoran los costos?
6. ¿Por qué se trabaja en red con otras empresas? ¿Cuáles son los factores que influyen para trabajar en forma de red? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles han sido las principales estrategias que se han implementado en Chedraui en cuanto a la expansión, innovación, tecnología de las tiendas o de los CEDIS? ¿Ha habido cambios a partir de dichas estrategias? ¿En qué años se implementaron? ¿Qué se buscaba?
8. Por ejemplo ¿Cuáles son los factores que intervienen para la construcción de Tiendas, CEDIS, plazas comerciales, locales para ser rentados por el grupo

- Chedraui (ubicación geográfica, espacios, proveedores, clientes, sistemas de distribución, población, costos, mano de obra, vías de comunicación, servicios básicos en el lugar, etc.)? ¿Por qué? ¿Quién interviene, la familia Chedraui?
9. Por ejemplo ¿Me podría platicar cómo ha sido la transformación de las tiendas Carrefour al formato de las Tiendas Chedraui? ¿Intervinieron otras empresas? ¿Cuáles? ¿Por qué?
 10. ¿Por qué entro el Grupo Carso en la reconstrucción de las tiendas Carrefour a Tiendas Chedraui? ¿Con que objetivos? ¿Qué tipo de vínculos tiene Chedraui con Grupo Carso?
 11. ¿Qué tipo de decisiones se tomaron en estas estrategias? ¿Por qué? ¿Quiénes intervinieron?
 12. ¿Consulta a alguien para la toma de decisiones? ¿Es de la familia Chedraui?
 13. ¿Qué tipo de tecnología cuenta el grupo Inmobiliario Chedraui al interior, es extranjera o nacional? ¿El proveedor de esta tecnología es de algún familiar o amigo de la familia Chedraui? ¿Quién? ¿Les dio mejor precio, acuerdos de financiamiento, etc.?
 14. ¿Con qué objetivo se implementa nueva tecnología? ¿Por qué? ¿Quién interviene en estas decisiones? ¿La familia Chedraui? ¿Se hace con otras empresas en forma de red?
 15. ¿Quién realiza el control de calidad, supervisión? ¿Es otra empresa? ¿Cuál? ¿Es del Grupo Chedraui o es subcontratada?
 16. ¿Cuál es su actual estrategia como director de esta dirección? ¿Hacia qué aspectos va encaminada dicha estrategias: mejoramiento de relaciones laborales, tecnología, comercialización, otros servicios, etc.? ¿Dichas estrategias son trabajadas en colaboración con otras empresas en red? ¿Qué aspectos externos influye para dicha toma de decisión? (Especificar) ¿Qué niveles jerárquicos intervienen? ¿Por qué? ¿En qué sentido influyen éstos?
 17. ¿Cuál es el mecanismo que usted sigue en la toma de decisiones para resolver problemas en la empresa?
 18. ¿Cuándo usted está en reunión con el Staff qué es lo que usted toma en cuenta para decidir sobre la solución de algún problema o la implementación de alguna nueva estrategia como: experiencia, información, datos, especialistas, etc.?
 19. ¿Qué importancia tiene el tiempo en la toma de decisiones? ¿Por qué?

20. ¿Qué importancia tienen los aspectos emocionales y de valor en la toma de decisión? ¿Por qué?
21. ¿Qué aspectos usted considera necesarios para ser un buen directivo? ¿Por qué?
22. ¿Usted se considera una persona innovadora? ¿Por qué?
23. ¿Cree usted que un directivo siempre debe correr riesgos? ¿Por qué? ¿Qué implica? ¿Me podría narrar algún momento o situación por la cual paso por este riesgo?



Guion de entrevista para gerentes y jefes de departamento

A. Datos generales

1. Nombre del entrevistado
2. Edad
3. Estado Civil
4. Escolaridad
5. Puesto (Descripción)
6. Jornada de trabajo
7. Prestaciones
8. Años que tiene laborando en Chedraui
9. Años que tienen como gerente o jefe
10. Tipo de funciones que desempeña actualmente.
11. ¿Le deja la empresa tomar decisiones? ¿Cómo cuáles? ¿Por qué? ¿Tiene que dar aviso a su jefe inmediato? ¿Por qué?
12. De quien recibe órdenes y por qué medios

B. Redes y Estrategias

1. ¿En qué año se instaló esta tienda Chedraui en el municipio o delegación?
¿Con que objetivos? ¿Quién intervino para que se instalara aquí? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es el proceso de trabajo en la Tienda Chedraui?
3. ¿Cómo es la forma de trabajo al interior de Chedraui: equipos de trabajo, juntas, encuestas, círculos de calidad, etc.?
4. ¿Chedraui trabaja en red con otras empresas? ¿Con quiénes y por qué? ¿Son de la familia Chedraui? ¿So proveedores y clientes? ¿Qué servicios dan? ¿De qué tipo son sus relaciones entre empresas? ¿Por qué?
5. ¿Qué elementos implementa usted para el funcionamiento de la Tienda Chedraui? (limpieza, orden, estética, disciplina, etc.) ¿Por qué?
6. ¿Se llevan a cabo inventarios, auditorias, etc.? ¿Quién los hace? ¿Son empresas de la familia Chedraui? ¿Quiénes son los dueños?

7. ¿Cómo es el sistema de distribución, pedidos, etc.? ¿En qué consiste Syncfonia? ¿Quién decidió implementarla y para qué? ¿Se trabaja en red con este proyecto?
8. ¿Con que tipo de tecnología se hace la distribución, pedidos, etc.? ¿Es nacional o extranjera? ¿Qué beneficios tiene esta tecnología?
9. Por ejemplo ¿En qué consiste el equipo Biométrico? ¿Por qué se instaló? ¿Quién decidió?
10. ¿Cuáles han sido las principales estrategias que se han implementado en Chedraui? ¿en qué consisten? ¿Por qué se implementaron?
11. ¿Estas estrategias han sufrido modificaciones por parte de su gerencia?
12. ¿Con la implementación de dichas estrategias ha habido reajuste de personal: movilidad interna, rotación, ausentismo? ¿Por qué?
13. ¿A partir de estas estrategias ha habido cambios en: la calidad de productos, calidad de distribución de los productos, relaciones laborales, sistema de ventas, creación de marca propia, en el servicio, sindicato etc.?

C. Trabajadores

1. Plantilla
2. Subcontratación
3. ¿Cuántos son de confianza, cuantos sindicalizados?
4. ¿Cómo es la relación con el sindicato?
5. ¿Selección del personal: examen de conocimientos, habilidades y aptitudes, etc.?
6. ¿Cómo es la asignación de tareas a los trabajadores?
7. ¿Existen manuales de procedimientos para cada puesto o área?
8. ¿Cuál es el principal procedimiento para promover a un trabajador: antigüedad, examen de conocimientos, habilidades, dominio de tareas, etc.?
9. ¿Quién supervisa a los trabajadores?
10. ¿Cómo conceptualiza a los trabajadores de Chedraui? ¿Deben tener alguna habilidad, actitud, conocimiento, valores, ética, estética, etc.? ¿Por qué?
11. ¿Los trabajadores participan para la creación de nuevas estrategias? ¿Cómo?
12. ¿Qué tipo de capacitación posee Chedraui para sus empleados, jefes y gerentes?
13. ¿Cómo es esta capacitación: cursos virtuales, presenciales, instituciones de educación etc.?

14. ¿Cada cuánto se da capacitación?
15. ¿Esta capacitación sirve para subir de puesto?
16. ¿Cómo es el sistema de comunicación entre sus empleados y usted: verbal, buzón, oficios, correo electrónico, etc.?

D. Proveedores

1. ¿Cómo es la relación y el proceso de trabajo con los proveedores en las Tiendas Chedraui?
2. ¿Cuántos proveedores tiene Tiendas Chedraui? ¿Algunos son de la familia Chedraui? ¿Quiénes? ¿Cómo son sus relaciones con éstos?
3. ¿Los proveedores son internacionales, nacionales o locales?
4. ¿Los contratos con proveedores son de largo, corto plazo u ocasionales o permanentes? ¿Quién lo decide? ¿Por qué? ¿Qué influye?
5. ¿Chedraui importa? ¿a qué país importa más y qué producto (s)? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es la principal razón por la cual importa: costos bajos, provienen de la matriz, calidad, otra razón?

E. Cultura empresarial

1. ¿Existe una cultura en Chedraui? ¿Quién la propuso? ¿De dónde viene, de su fundador? ¿Ha cambiado? ¿Por qué?

F. Relaciones Sociales

1. ¿Usted conoció a Don Antonio Chedraui Caram? ¿Cómo lo conoció? ¿Qué le dijo él? ¿Le dio él algún consejo? ¿Cuál?
2. ¿Cómo lo definiría como persona? ¿Por qué?
3. ¿Cómo lo definiría como empresario? ¿Por qué?
4. ¿Cuál de sus hijos se le parece más a él?
5. ¿Cómo tomaba él las decisiones?
6. ¿Usted cree que don Antonio Chedraui Caram era innovador? ¿Por qué?
7. ¿Don Antonio Ch. Caram corría riesgos? ¿Cómo cuáles?
8. ¿Cómo definiría usted a la empresa antes y después de su fundador? ¿Por qué?
9. ¿Usted considera que los Chedraui son diferentes a los demás empresarios? ¿Por qué?

10. ¿Cómo definiría usted a cada uno de los hijos de Don Antonio Chedraui Caram?
11. ¿Cómo se da el cambio generacional en la empresa? ¿Influye la cultura libanesa?
12. ¿Cree usted que la cultura y lo étnico (Libanes) de la familia Chedraui influye en el proceso de trabajo en la empresa?



Guion de entrevista para directores y ejecutivos del Corporativo Chedraui

A. Datos generales y gerenciales

1. Nombre del entrevistado
2. Sexo
3. Edad
4. Estado Civil
5. Escolaridad
6. Parentesco
7. Tiempo de trabajar en la empresa
8. Puesto actual (descripción de funciones) (corre riesgos, es innovador)
9. Capacitación
10. Cuál fue el primer puesto que tuvo en esta empresa
11. A través de quien obtuvo este puesto
12. Su relación con la empresa ha sido a través de su capacidad.
13. Conoce a alguien de la familia Chedraui, ellos lo recomendaron.
14. Cómo conoció a la familia Chedraui.
15. Por qué le interesó trabajar en esta empresa.
16. Por qué trabajar en la empresa Chedraui y no para el gobierno.

B. Empresa

1. Cuál es la estructura organizativa de la empresa
2. Cuantos niveles jerárquicos hay en la empresa
3. Quienes conforman el primer nivel
4. Se toman en este nivel las decisiones
5. Que decisiones se toman
6. Quienes elaboran las estrategias
7. La empresa cuenta con consultores, qué parentesco tienen con la familia.
8. Usted forma parte de este nivel
9. Cómo se prepara usted para cuando tiene una junta.
10. Quienes conforman el segundo nivel jerárquico
11. Qué decisiones toman en el segundo nivel

12. Hay una estructura familiar paralela a la empresa, quienes la conforman. Si no la hay entonces cómo logran el éxito.
13. Qué influye en las decisiones.
14. Descripción de cómo es el sistema de distribución, comercialización y proveedores y clientes y sí éstos últimos son familiares o no y cómo se conectaron.

C. Redes de negocios y familia:

1. A parte de ser director o ejecutivo de la empresa Chedraui ¿La familia Chedraui le ha ayudado usted para implementar algún negocio?
2. ¿Usted a quien de la familia Chedraui escogería para establecer negocios, y por qué?
3. ¿Su empresa presta algún servicio o producto a Chedraui?
4. ¿Qué tipo de servicio ofrece? ¿Desde cuándo? ¿Cómo se conectaron?
5. ¿Qué tipo de vínculo tienen entre empresas?
6. ¿Qué factores intervinieron para ser parte de las redes de empresas de Chedraui? (etnicidad, religión, político, ideológico, familia, amistad, compadrazgo) ¿Por qué?
7. ¿Existe algo que se comparte o se intercambia al trabajar en redes (conocimientos, tecnología, productos, costos/precios, recursos humanos, servicios)? ¿Por qué?
8. ¿Si usted no fuera amigo, compadres o familiar de los Chedraui habría implementado negocios con ellos? ¿Por qué si o por qué no? (Saber hacer)

D. Toma de decisiones y actuales estrategias

1. ¿Cuál ha sido la principal estrategia de modernización que ha implementado Chedraui en estos últimos años? ¿En qué año y en qué consistió? ¿Por qué se decidió por dicha estrategia? ¿Quiénes intervinieron? ¿Por qué? ¿Qué influyo?
2. ¿En la implementación de dichas estrategias, la empresa Chedraui trabajo en colaboración con otras empresas en red? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Son de los integrantes de la familia Chedraui? ¿En que intervinieron? ¿Cómo fueron esas relaciones?
3. Por ejemplo ¿me podría platicar cómo fue la decisión de comprar en el 2005 Carrefour (el proceso)? ¿Quién intervino para la compra, la familia o quiénes? ¿Por qué? ¿Con que objetivo se adquirió Carrefour? ¿Qué elementos

intervinieron? ¿Qué se esperaba con esta adquisición? ¿Slim apoyo financieramente en la compra? ¿Por qué lo hizo? (son amigos, parientes, compadres, por ser libaneses)

4. ¿Existía algún tipo de problema que pasaba la empresa que se decidió iniciar dicha estrategias? (mercado, distribución, proveedores, costos, tecnología)
5. ¿De qué forma usted participo en la estrategia de modernización de la empresa?
6. A partir de dichas estrategias que tipo de cambios se han implementado: la calidad de productos, calidad de distribución de los productos, del trabajo, sistema de ventas, comercialización, en el servicio, ofrecer otros servicios, etc.
7. ¿Usted cree que las crisis económicas influyen en la implementación de estrategias empresariales? ¿Por qué? ¿En qué sentido influyen?
8. ¿Por qué Chedraui no participa en la Bolsa de Valores?
9. ¿Por qué Chedraui no paga el reparto de utilidades a sus colaboradores? ¿Quién tomo esa decisión? ¿Qué dicen los dueños? ¿Por qué?



Historia de Vida

Familia-empresa Chedraui

A. Datos generales

1. Lugar y fecha de la entrevista
2. Nombre del entrevistado
3. Fecha y lugar de nacimiento
4. Edad
5. Estado Civil
6. Escolaridad

B. Antecedentes familiares

1. Familia de origen.
2. Fecha de arribo a México o a Xalapa, Veracruz.
3. Nombres de padres.
4. Números de hermanos.
5. Historia de trabajo de sus abuelos y de sus padres (origen e historia de la empresa Chedraui) ¿En aquella época Chedraui trabajo en forma de red con otras empresas para su crecimiento? ¿Por qué?
6. ¿En dónde vivía la familia? ¿Hubo algún cambio de residencia y por qué?
7. ¿Qué lugar ocupa en la familia?
8. ¿Qué es lo que más recuerda de su niñez, en qué lugar la paso, en qué escuelas estudio? ¿Recuerda algún amigo o maestro, alguna broma, o algún hecho importante para usted de esa etapa de su vida? ¿Por qué?

C. Autoridad Familiar

1. ¿Qué recuerda de sus padres de esa época? ¿Por qué?
2. ¿Qué le decía su padre o su madre sobre el trabajo? ¿Qué recuerda del trabajo de su padre o su madre? ¿Qué significaba el trabajo para ellos que usted recuerda?
3. ¿Quién de los integrantes de la familia tomaba las decisiones importantes en la familia? ¿Por qué?

4. ¿Participaban los demás integrantes de la familia en estas decisiones?
5. ¿Cuándo su padre le comentaba de lo que había luchado para tener lo que tiene, qué sentimiento le provocaba?
6. ¿Para sus padres quien o quienes eran los que debían trabajar? ¿Por qué?
7. ¿Cómo era de niño, de adolescente? ¿Cómo se lleva con su papá?
8. ¿Era usted más apegado a su papá o a su mamá? ¿Por qué?
9. ¿De quién cree usted que tenga más influencia de su papá o mamá, abuelo, abuela? ¿Por qué?
10. ¿Su padre o su madre le daban consejos? ¿De qué tipo? ¿Por qué?
11. ¿Cómo los veía en esos momentos a sus padres? ¿Por qué?
12. ¿Cómo definiría a la familia Chedraui? ¿Por qué?
13. ¿Cómo definiría a la familia como empresarios? ¿Por qué?

D. Autoridad y Familia

1. ¿Qué acostumbra hacer junto a su familia?
2. ¿Cada cuando se reúnen la familia completa? (cumpleaños, navidad, bodas, bautizos vacaciones, actos religiosos, etc.) ¿Existen motivos especiales para sus reuniones?
3. ¿Quiénes se reúnen? ¿Qué tan importante son estos eventos para usted? ¿Por qué?
4. ¿Me podría contar de su matrimonio? ¿Cuándo se casó? ¿Qué le gusto de su esposa? ¿Comparten la misma cultura libanesa? ¿Por qué? ¿Qué le significa?
5. ¿De qué manera participa su esposa en el desarrollo del trabajo de usted?
6. ¿Me podría platicar sobre sus luchas en el trabajo, de su lucha cuando le iba mal en el trabajo? ¿En qué piensa? ¿Por qué?
7. En su vida personal existe relación entre el trabajo y su matrimonio: unión por amor, negocios, familiares, étnicos, etc.
8. ¿Usted considera que la familia debe participar en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? ¿Quiénes de la familia deben intervenir? ¿Por qué?

E. Religión

1. ¿Es católico? ¿Su familia también lo es? ¿Por qué son católicos?
2. ¿Qué es ser católico para usted?
3. ¿Cada cuándo va usted a misa?

4. ¿Da limosnas, ayuda a los pobres, asiste a las fiestas religiosas?
5. ¿Asiste a alguna fiesta religiosa?
6. ¿Qué es de usted el Sr. Sergio Obeso? ¿Hubo algún apoyo por parte de usted cuando fue obispo de la arquidiócesis de Xalapa? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

F. Étnico

1. ¿Usted sigue practicando la cultura libanesa? ¿Por qué?
2. ¿Qué tipo de costumbres o tradiciones sigue practicando? ¿Por qué? ¿Quiénes de la familia practica más la cultura libanesa y quién no? ¿Por qué?
3. ¿Esta cultura libanesa influye en el proceso de trabajo, en las tomas de decisiones de la empresa? ¿Por qué?

G. Pasatiempo

1. ¿Tiene algún hobby? ¿Cuál? ¿Por qué?
2. ¿Pertenece usted a algún club? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Qué significa para usted participar en estos clubes?
3. ¿Por qué le gustan los caballos? ¿Qué significan para usted los caballos? ¿Se identifica con ellos?

H. Vida en el trabajo

1. ¿Me podría hablar de sus inicios como empresario?
2. ¿Qué consejos le daba su papá para su desarrollo de la empresa Chedraui? ¿Qué le significa? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se ve ahora como director de la empresa?
4. ¿Qué significa el trabajo para usted?
5. ¿Qué es ser empresario? ¿Se considera usted innovador, tradicional, moderno? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera usted que deben ser las cualidades de un empresario? (innovador, que le guste el riesgo, moderado, cauteloso, etc.)
7. ¿Qué significa para usted tener éxito en su empresa? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es su principal motivación?
9. ¿Su abuelo o su padre qué consideraban más importante para ser empresario?
10. ¿En época de su padre qué se consideraba para que una empresa tuviera éxito? ¿Por qué?

11. ¿Qué es lo más importante para usted en la vida de un empresario? ¿Una forma de vida buena o una empresa con éxito? ¿Por qué?

I. Significados del Trabajo

1. ¿Qué le decía su padre sobre los sindicatos? ¿Por qué?
2. ¿En relación a la organización del trabajo en Chedraui, como la concibe? ¿se debe dar en equipo, en forma de redes o individual? ¿Por qué?
3. ¿Usted aplico los conceptos de calidad y competitividad? ¿Por qué? ¿Lo leyó en algún lado?
4. ¿Cómo definiría usted a la antigua clase empresarial? ¿Quiénes la conforman? ¿Por qué?
5. ¿Cómo definiría usted a la actual clase empresarial? ¿Quiénes la conforman? ¿Por qué?
6. ¿Cuál considera usted que es la principal diferencia o semejanza entre la antigua clase empresarial y la nueva? ¿Por qué?
7. ¿Qué consejo le daría usted en este momento a los empresarios de Veracruz?
8. ¿Usted considera que las decisiones deben estar mediadas por las normas y reglas de la empresa, con base en costo-beneficio? ¿O que otros factores deben intervenir? ¿Por qué?
9. ¿Dígame alguna manía suya, como orden, limpieza, puntualidad, etc.?

J. Gobierno

1. ¿Qué me puede decir de los gobernantes que ha tenido Veracruz?
2. ¿Lo ayudaron a formar su empresa? ¿De qué manera?
3. ¿Los considera que son una pieza clave para el desarrollo empresarial de Veracruz? ¿Por qué?
4. ¿Ha recibido su empresa apoyo del gobierno para crear empleos? ¿De qué tipo de apoyo?
5. ¿Me puede decir que tipo de relaciones debe tener las empresas con el gobierno? ¿Por qué?
6. ¿Cómo son vistas estas relaciones por la sociedad? ¿Por qué?
7. ¿Cómo son vistas estas relaciones por su empresa? ¿Por qué?
8. ¿Tiene amigos en la política? ¿Por qué son sus amigos? ¿Qué le significa?

K. Sociedad

1. ¿Cómo le gustaría que lo viera la sociedad? ¿Por qué?
2. ¿Cuál considera que deba ser la función social del empresario? ¿Por qué?
3. ¿Con que objetivos se fundó la Fundación Chedraui?
4. ¿Con que objetivos fue fundada la Escuela de Artes y Oficios de Chedraui?
5. ¿Qué opina de los Xalapeños?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*
División de Ciencias Sociales y Humanidades- *Posgrado en Estudios Sociales*

Guion de entrevista para trabajadores de Chedraui

1. Datos generales

Nombre del entrevistado

Edad

Estado Civil

Escolaridad

Puesto (Descripción)

Jornada de trabajo

Prestaciones

Años que tiene laborando en Chedraui

Años que tienen como colaborador en Chedraui

Tipo de contratación: confianza, sindical, servicios profesionales.

Tipo de funciones que desempeña actualmente

Existen manuales de procedimiento

De quien recibe órdenes y por qué medios

Cómo maneja usted la tienda o su departamento en Chedraui: limpieza, orden, estética, disciplina, etc.

2. Remuneraciones

Salarios tabulados

Incentivos de: puntualidad, bonos de productividad, reparto de utilidades, merma, premios, horas extras, días de descanso trabajados, otros.

3. Historia laboral

Antes de tener su empleo actual, usted ha trabajado anteriormente en otras empresas de autoservicio. ¿Cuáles? ¿Existen diferencias entre una y otra?

En su empleo anterior qué funciones desempeñaba.

Qué tiempo duro en su empleo anterior.

Como es su salario; por categorías, por horas.

Sindicalizado, cuanto tiempo, cual ha sido tu experiencia con el sindicato, qué tipo de relaciones tiene el sindicato con los colaboradores.

Tienes familiares trabajando para Chedraui.

Por qué eligió trabajar en Chedraui.

4. Trabajadores

Selección del personal: examen de conocimientos, habilidades y aptitudes, etc.

Asignación de tareas a los trabajadores.

Manuales de procedimientos para cada puesto o área.

Cuál es el principal procedimiento para promover a un trabajador: antigüedad, examen de conocimientos, habilidades, dominio de tareas, etc.

Supervisión a trabajadores.

Reajuste de personal: movilidad interna, rotación, ausentismo.

Qué se toma en cuenta para la movilidad interna: aptitudes, habilidad, antigüedad, disposición del trabajador.

Como conceptualiza a los gerentes y jefes de departamento.

Qué tipo de actividades organiza Chedraui: días de campo, cenas navideñas, días festivos, ceremonias, peregrinaciones, juegos de deportivos, etc.

5. Toma de decisiones

Toman en cuenta a los colaboradores en las toma de decisiones al interior de la empresa.

6. Cambios Internos

Últimamente ha habido cambios importantes en la empresa: trabajo, jornadas, salarios, tecnología, etc.

Desde su punto de vista estos cambios han servido para mejorar: el trabajo, a la empresa.

Explique cómo le avisaron de los cambios en Chedraui.

Quien le informo.

Estos cambios le servirán a usted para desempeñar su trabajo.

7. Capacitación

Qué tipo de capacitación le da Chedraui para sus empleados.

Cómo es esta capacitación: cursos virtuales, presenciales, instituciones de educación etc.

Cada cuanto se da capacitación.

Esta capacitación sirve para subir de puesto, categoría.

8. Comunicación

Cómo es el sistema de comunicación entre sus jefes inmediatos: verbal, buzón, oficios, correo electrónico, etc.

Existe algún tipo de estimulación para la comunicación.

9. Organización del trabajo

Cómo es la forma de trabajo al interior de Chedraui: equipos de trabajo, juntas, encuestas, círculos de calidad, etc.

Quien realiza el control de calidad, supervisión, en qué forma se realiza.



Guion de entrevista para Proveedores

A. Datos generales

1. Nombre _____ del
entrevistado _____
2. Edad _____
3. Sexo () M () F
4. Estado
Civil _____
5. Escolaridad _____

6. Puesto _____

Datos de la empresa

1. Rama _____

2. Año _____ de
instalación _____

3. Número _____ de _____ trabajadores _____ de _____ la
empresa _____

Redes de empresas

1. ¿Qué servicio le da al Grupo Comercial Chedraui?
2. ¿Usted provee a Tiendas Chedraui o a los Cedis?
3. ¿Cómo es el proceso de proveeduría a Tiendas Chedraui y/o a los Cedis?
4. ¿Se fijan tiempos en la proveeduría a Chedraui de mercancías? ¿Influyen las regiones de consumo, oferta/demanda de productos?
5. ¿Cómo fue el proceso de negociación para ser proveedor de Chedraui? ¿Hubo licitaciones, por qué si y por qué no? Si es no, por qué le dieron la proveeduría (son amigos, compadres, de la familia).

6. ¿Cómo se hizo el contacto para negociar con la empresa Chedraui? ¿Con quién contacta en Chedraui? ¿Chedraui hace juntas para proveedores? ¿De qué se habla (de los productos, calidad, precios, ganancias)?
7. ¿Cómo es la relación comercial entre proveedores y el Grupo Chedraui – departamento de compras-?
8. ¿Qué se tuvo que hacer para proveer a Chedraui? ¿Se firmó contrato, qué tipo de contrato, hay sanciones si no se cumple?
9. ¿Cada cuánto renueva las negociaciones con Chedraui? ¿Con quién trata para hacer nuevas negociaciones de proveeduría?
10. ¿Usted sabe si los dueños de Chedraui intervienen en estas negociaciones con los proveedores? ¿Por qué y en qué sentido es su intervención (precios/costos, distribución, comercialización)?
11. ¿Qué le ofrece como proveedor el trabajar con Chedraui? (Información, costos, precios, clientes, eficiencia, distribución, comercialización, etc.)
12. ¿Usted recuerda si ha habido o hay alguna estrategia de modernización que haya implementado Chedraui y que ésta implicó para usted reestructurar su comercialización y/o distribución y/o el servicio que le presta Chedraui? ¿Cómo se enteró?
13. ¿Sabe usted si en algunas de estas estrategias que tomó Chedraui se tomó en cuenta a los clientes antes que sus proveedores? Si () No() Por qué _____



Guion de entrevista para empresarios/políticos

A. Datos generales

1. Nombre del entrevistado
2. Edad
3. Sexo
4. Estado Civil
5. Escolaridad
6. Parentesco con la familia Chedraui

B. Antecedentes familiares

1. ¿Ocupación de sus padres?
2. ¿Números de hermanos y la escolaridad de sus hermanos?
3. ¿Usted qué lugar ocupa en la familia?
4. ¿Cómo fue su niñez y adolescencia y en qué lugar la paso? ¿En qué escuelas estudio? ¿Recuerda algún amigo o maestro, alguna broma, o algún hecho importante para usted de esa etapa de su vida? ¿Por qué?
5. ¿En que trabajaban sus abuelos y sus padres (origen e historia de la empresa) ¿En aquella época de inicio cómo era la forma de hacer negocios? ¿Por qué? ¿Había diferencias en los lugares que se comercializaba o se hacían negocios? ¿Cuáles y por qué?
6. ¿Quién de los integrantes de la familia tomaba las decisiones importantes en la familia? ¿Por qué? ¿Y quién de la familia toma las decisiones en los negocios? ¿Por qué?
7. ¿Participaban los demás integrantes de la familia en estas decisiones, y en qué consistía esa participación?
8. ¿Cuándo su padre le comentaba de lo que había luchado para tener lo que tiene, qué sentimiento le provocaba?
9. ¿Para sus padres quien o quienes eran los que debían trabajar, dedicarse a los negocios? ¿Por qué? ¿Qué le comentaban? ¿Y en la actualidad se cumplió lo que decían?

10. ¿De quién cree usted que tenga más influencia de su papá o mamá, abuelo, abuela? ¿Por qué y en qué?
11. ¿Su papá o su mamá le daban consejos? ¿De qué tipo? ¿Por qué? ¿Y ahora usted les pide consejos, de qué tipo, y en los negocios y en lo político también?
12. ¿Cómo definiría usted a la familia Chedraui? ¿Por qué?
13. ¿Cómo definiría a la familia como empresarios y como políticos? ¿Por qué?

C. Política

1. ¿Cómo decidió usted dedicarse a la política? ¿Por qué?
2. ¿Algún personaje de la política lo invito? ¿Quién y por qué?
3. ¿Cuándo usted decidió dedicarse a la política le pidió consejos a sus padres, a su esposa, hermanos, amigos, compadres? ¿Qué le aconsejaron? ¿Por qué?
4. ¿Cuánto tiempo tiene dedicándose a la política?
5. ¿Qué espera usted al dedicarse a lo político?
6. ¿Qué puesto máximo le gustaría ocupar dentro del escenario político-público?
7. ¿Desde este cargo en lo político usted ve por los intereses de la clase empresarial de la región? ¿En qué manera?

D. Empresario

1. ¿Para usted qué es ser empresario?
2. ¿A quién le debe todo lo que sabe sobre los negocios y la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Usted se considera un empresario innovador, tradicional o moderno? ¿Por qué? ¿Qué toma usted en cuenta?
4. ¿Cuáles considera usted que deben ser la cualidades de un empresario? (que le guste el riesgo, moderado, cauteloso, etc.)
5. ¿Qué significa para usted tener éxito en su empresa? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es su principal motivación para su empresa?
7. ¿Usted cómo se ve a futuro como empresario y como ve a su empresa? ¿Por qué?
8. ¿Qué tipo de riesgos toma usted como empresario para su empresa? ¿Por qué?
9. ¿Qué son los negocios para usted? ¿Por qué?
10. ¿Qué toma usted en cuenta al momento de hacer negocios? ¿Por qué?
11. ¿Usted qué piensa de trabajar en redes (grupo) con otras empresas para mejorar su producción de su empresa? ¿Usted tiene negocios en red (grupo) con otras empresas? ¿Cuáles y por qué?

- (a) ¿Qué obtiene usted como empresario al trabajar en redes con otras empresas? ¿Por qué? ¿Qué implica trabajar de esta forma?
12. ¿Usted tiene negocios o empresas con parientes, amigos o compadres? ¿Cuáles? ¿Qué le motiva a usted hacer negocios con familiares, amigos, compadres? ¿Por qué?
 13. ¿Cree usted importante hacer negocios o empresas con empresarios del mismo origen étnico como los libaneses? ¿Por qué?
 14. ¿Cree usted que los negocios y la política se llevan? ¿Por qué?
 15. ¿Qué piensa de los empresarios que entablan relaciones con los políticos y gobernantes? ¿Por qué? ¿De qué sirven estas relaciones en los negocios?
 16. ¿Cree usted importante tener contactos (de amistad, compadrazgo, familiares) con los políticos? ¿Por qué?
 17. ¿Le gustaría hacer negocios con algunos políticos y/o gobernantes? ¿Con quién(es) y por qué? ¿Qué interviene para hacer negocios?
 18. ¿Cree usted que los empresarios que participan en la política se benefician de ello para sus empresas? ¿Por qué?
 19. ¿Cómo definiría usted a los empresarios de la región actualmente?
 20. ¿Cree usted que existen diferentes tipos de empresarios en la región? ¿Qué se toma en cuenta?
 21. ¿Qué toma usted en cuenta al momento de hacer negocios? ¿Por qué?

E. Religión

1. ¿Es católico? ¿Su familia también lo es? ¿Por qué son católicos o de otra religión?
2. ¿Qué es ser católico (u otra religión) para usted? ¿Y en la empresa y en los negocios?
3. ¿Cada cuándo va usted a misa?
4. ¿Da limosnas, ayuda a los pobres, asiste a las fiestas religiosas?
5. ¿Cree usted que la presencia de Dios ayuda para que los negocios tengan éxito al momento de hacer negocios? ¿Por qué?
6. ¿Cómo usted aplica los preceptos de Dios en la empresa y en los negocios? ¿Por qué?
7. ¿Qué es vivir dignamente para usted?

F. Étnico

1. ¿Usted sigue practicando algunas costumbres o tradiciones o rituales –árabe libanesa-? ¿Por qué?
2. ¿Quiénes de su familia practica más la cultura árabe-libanesa y quién no? ¿Por qué?
3. ¿Existe una forma tradicional-étnica de llevar los negocios –proveniente del Líbano- y que usted como empresario lo sigue practicando en sus empresas? ¿Cuál? ¿Por qué?