

# LA DINÁMICA DE LAS REDES EMPRESARIALES Y LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN TERRITORIAL

*Dra. Giovanna Patricia Torres Tello<sup>1</sup>*

## RESUMEN

Este trabajo se encuentra centrada en la reconstrucción de estrategias empresariales de expansión principalmente, y 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 culturales, así como diversas redes sociales que se mueven en diferentes niveles (familia, amistad, compadrazgo, étnico, empresarial, político) 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.

Asimismo, se explica 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 de analizar al empresario nos parece un tanto limitada, porque no da cuenta de una

---

<sup>1</sup> Doctora en Estudios Laborales. Universidad Autónoma del Carmen. [giovannatt@hotmail.com](mailto:giovannatt@hotmail.com)

diversidad de factores que forman parte de una realidad compleja en donde entra en juego para la explicación y comprensión de las acciones empresariales.

**Palabras clave:** estrategia de expansión, redes y empresarios.

### **1. La sociología económica y la dinámica de las redes de movilidad y expansión**

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.

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.

Autores como Polanyi (1957), Granovetter (1985; 2005) 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 y su expansión o movilidad hacia otros mercados. 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.

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 orientes 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 entretejidos por la intervención de la familia. Las estrategias de familia se encuentran mediados factores subjetivos (sentimientos, razonamientos cotidianos, etc.) que influyen en la toma de decisiones empresariales.

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.

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, 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.

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.

En este sentido, Granovetter (1985) señala que las acciones económicas se encuentran incrustadas en una estructura dinámica y en movimiento 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 estrategias empresariales de expansión. 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, verbigracia los intereses compartidos en la movilización de recursos materiales e inmateriales (Granovetter, 1985; 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, se 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).

Granovetter (2005) 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. El autor atribuye a las redes sociales la creación de la confianza y movilidad de la información para los sectores económicos, por ejemplo, la iniciación de nuevas empresas o su expansión o la producción de nuevos productos o la implementación de nuevos modelos productivos. Nos sumamos a las críticas a esta posición que Granovetter señala al definir que las redes son únicamente fuentes de recompensa para los sujetos pues no 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) en la existencia fundamental de las relaciones sociales, ya que trae como resultado la movilidad empresarial, organizacional, flujos de información, cohesión social, confianza, solidaridad, reciprocidad, asociación, entre otros factores que ayudan a explicar las acciones de los individuos en interacción. 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.

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 de movilidad de recursos. En diversos análisis que realizó Granovetter (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.

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).

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

a) 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.

b) 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).

## **2. Estrategia metodología**

Esta investigación contempló tres niveles de análisis y operatividad para la reconstrucción de los de expansión de la empresa. A continuación, se explican:

- ✓ **Primer nivel:** se propuso identificar a la red familiar y de negocios Chedraui. Por lo que el objetivo fue establecer primeramente la configuración de innovación y liderazgo 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.
- ✓ **Segundo nivel de análisis:** Una vez que se identificó la red de negocios y de familia, se identificaron los factores estructurales que mediaron para la expansión (mercado, costos/precios, tecnología, competitividad, organizacional, flujos de información, comercialización, distribución), culturales y de poder que intervienen en los negocios y en la toma de decisiones.
- ✓ **Tercer nivel:** 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 empresariales y productivas de

la región. La metodología que se implementó se centró en reconstruir las mediaciones económicas, regionales, culturales y de poder, que se materializaban en la toma de decisiones para la expansión del negocio y que configuraron redes de negocios y de familia.

### **3. Estrategia de expansión que impactó en la configuración de un entorno regional a uno nacional.**

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 tienda 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 electrónica<sup>2</sup>.

Para 1982, se inaugura la primera plaza comercial de la entidad llamada Plaza Crystal. En 1983, el Grupo Chedraui incursionó en 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. Actualmente, Chedraui cuenta con 268 sucursales, de las cuales 152 son Tienda Chedraui, 51 Súper Chedraui, 15 tiendas en formato Selecto y 50 Tiendas El Super en Estados Unidos, así mismo cuentan con más de 38,000 trabajadores.

Para el 2005 el actual director implemento una estrategia de expansión, que traería consigo como resultado el posicionamiento de Chedraui en los estados donde no había presencia de los autoservicios, para así retomar el dicho del fundador: *“Llevar a todos los lugares posibles, los productos que el cliente prefiera al mejor precio”*. Es así que el objetivo fue implementar una

---

<sup>2</sup> Véase en [www.chedraui.com.mx](http://www.chedraui.com.mx)

estrategia nacional de crecimiento. El comienzo de la estrategia de expansión se dio con la adquisición de 29 tiendas Carrefour en 2005, significando para los dueños y directivos un hecho importante en su entrada hacia nuevos territorios de consumo. Tiendas Carrefour estaban ubicadas estratégicamente en lugares geográficos importantes como en el centro y norte del país.

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 bajos y de expansión geográfica. Por ejemplo, Wal-Mart, 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. Asimismo, Chedraui en esos años 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.

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 y 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 Aurrera 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.

Pero ¿cómo se dio el proceso de adquisición de Carrefour? Cuando se lanzó la propuesta de venta de Carrefour las cadenas de autoservicio nacionales como 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. Sin embargo, ante tal panorama de incertidumbre y la expectativa de quién iría a comprar las tiendas ofrecidas por Carrefour, los presidentes eméritos del Corporativo Chedraui y el director general movilizaron sus redes de amistad, étnicas y empresariales como lo expresaría Granovetter (2005). 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 tiendas Carrefour entró en acción la red étnica con Slim<sup>3</sup>, quien se dice que apoyó financieramente a los Chedraui a través de su banco Inbursa para la compra de dichas tiendas.

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 (2005), 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

---

<sup>3</sup> Los lazos de amistad y étnicos vienen desde 1890 aproximadamente cuando las dos familias, Chedraui y Slim, 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.

que intervino substancialmente en la adquisición las tiendas de Carrefour. Esta operación representó para los directivos de Chedraui 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.

La adquisición constituyó el aumento del 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 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.

Asimismo, Chedraui contaba únicamente con dos centros de distribución: 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, los cuales no se iban a dar abasto para el surtido de productos para las nuevas tiendas. Por lo que del actual Director General volvió a poner en acción sus redes de amistad, políticas y empresariales para instalar otro centro de distribución en Villahermosa, Tabasco. La instalación de este tercer centro de distribución estuvo mediada por factores estructurales como la ubicación geográfica, pero además por las redes familiares, de amistad y políticas que intervinieron para instalar el nuevo

centro. Este 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.

Con la estrategia de expansión realizada a través de compra de Tiendas Carrefour y la construcción de un nuevo centro de distribución se 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.

La implementación de una nueva 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 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 contaba<sup>4</sup>. 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.

---

<sup>4</sup> Datos de la realización de una entrevista al director de Finanzas de Chedraui, 2009.

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 268 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. En este sentido, Granovetter (2005) tenía razón al decir que los grupos de trabajo dentro de las empresas necesitan un convenio cultural y además étnico que los haga tener una cierta cohesión social y un consenso en la actividad empresarial que únicamente otorga las redes en este nivel.

## **Conclusiones**

Finalmente, nuestra postura coincide con Granovetter (2005) en otorgarle la importancia que presentan las relaciones sociales en las actividades empresariales, sin embargo, consideramos en enfatizar, además, que existe en estas actividades la influencia de la cultura y de lo étnico en las acciones de los sujetos incrustados en redes económicas. Y que las decisiones de establecer redes empresariales y 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.

Las transformaciones se basaron en diseñar y ajustar los principales procesos que sostenían al negocio apuntando hacia la expansión, e implementando tecnología en sus procesos de trabajo, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio: punto central para conseguir la reducción de costos. Dentro de la empresa se buscó que la calidad en el servicio ofrecido a los clientes se tradujera en una mayor productividad para la empresa y una ampliación de su ubicación geográfica. En este sentido, el nuevo modelo de negocio se reorientó en la búsqueda de un modelo competitivo de servicios, en donde la empresa fue constituyendo 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.

Toda esta configuración de redes de negocios y de familia mediados por factores estructurales, culturales 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 factores que mediaron en el actual modelo y la implementación de estrategias de expansión. Este caso nos ayudó a comprender la mediación de diversos factores en diferentes niveles decisionales y en la implementación de estrategias empresariales y además la importancia de analizar cómo se constituye el empresario como un sujeto social y no como un sujeto meramente racional como lo mencionan las teorías neoclásicas. Asimismo, se demostró que 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 quedo rebasada en este caso. Es decir, se demostró que el empresario hace uso de distintas redes para realizar una acción empresarial.

## REFERENCIAS

**Adler Lomnitz, Larissa**, (1994) *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*. Porrúa-Flasco, México.

**Adler Lomnitz, Larissa y Pérez, Marisol**, (1993) *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura 1820-1980*. Alianza editorial, México.

**Berger, Brigitte**, (1993) *La cultura empresarial*. Gernika, México.

**Burt, Ronald**, (1992) *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University, Press, Cambridge, Mass.

**Chandler, Alfred**, (1962) *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*, Massachusetts, MIT Press, Cambridge.

**Della Giusta, Marina**, (2001) "Redes sociales y la creación del capital social", en revista *Trabajo*, año 2, núm. 4.

**Granovetter, Mark** (1985) "Economic Action and Social structure: The problem of Embeddednes", en *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.

----- (1995) *Getting a job: a study of contacts and careers*, University Press, Chicago

----- (2000) "A Theoretical Agenda for Economic Sociology". En *The New Economic Sociology: Developments in ann Emerging Field*. Mauro F. Guillen, Randal Collins, et al, Fundacion Russell Sage, Nueva York, pp. 35-59.

----- (2005) "The impact of social structure on economic outcomes" en *Journal of Economic Perspectives*, volumen 19, No. 1, pp. 33-50.

**Hayman, Richard** (1987) *Strategy or Structure? Capital, Labor, and Control* en *Work, Employment and Society*, No1, pp. 25-55

**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*. Plaza y Valdés/ UAM/ UNAM/, México.

**Llano, Carlos**. (1994) *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica, México.

**Polanyi, Karl** (1957) *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.

**Porter, Michel** (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Oxford Press, Oxford.

**Pozas, María de los Ángeles** (2006) “Aportes y limitaciones de la sociología económica” en *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*. Anthropos-UAM, México, pp. 70-86.

**Pfeffer, Jeffrey** (1991) “La Función institucional de la Administración” en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México, pp. 427-435.

**Requena, Félix** (1989) “El concepto de red social”, en la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, no. 48, pp. 137-152.