CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y REDES EMPRESARIALES

Dra. Giovanna Patricia Torres Tello.

Doctora en Estudios Sociales, línea estudios laborales. Docente de la Universidad Autónoma del Carmen. Líneas de investigación: estrategias empresariales, cultura organizacional y significados del trabajo. Correo: gtorres@pampano.unacar.mx. ORCID ID: 0000-0002-0838-7778.

M.C. Azeneth Cano Alamilla.

Docente de la Universidad Autónoma del Carmen. Líneas de investigación: turismo y estudios de calidad. Correo: acano@pampano.unacar.mx. ORCID ID: 0000-0001-5015-5340.

Dr. Alberto Pérez Fernández.

Docente de la Universidad Autónoma del Carmen. Líneas de investigación: mercados de trabajo. Correo: apfernandez@pampano.unacar.mx. ORCID ID: 0000-0002-9397-4167.

Dra. Ruby Asunción González Ascencio.

Docente de la Universidad Autónoma del Carmen. Líneas de investigación: administración de empresas. Correo: rgonzalez@pampano.unacar.mx. ORCID ID: 0000-0002-5889-0435.

M.C. Martha Estela Córdova Zacarías.

Docente de la Universidad Autónoma del Carmen. Líneas de investigación: mercadotecnia y estudios de calidad en el servicio. Correo: mcordova@pampano.unacar.mx. ORCID ID: 0000-3332-5810-3729.

Resumen

El presente trabajo es una reflexión sobre la implementación de estrategias en una gran empresa nacional dedicada al autoservicio en México, teniendo más de 218 sucursales para el 2018 en sus diferentes formatos de tiendas, además de contar con 50 autoservicios en Estados Unidos, y más de 35,000 trabajadores. Para el análisis de las estrategias empresariales implementadas por los empresarios enfatizamos que existen varios componentes tanto estructurales, subjetivos, contextuales, legado empresarial, visión de los fundadores, entre otros que a la par van configurando las tomas de decisiones y su actuar empresarial. Lo que permite estudiar a la empresa y los empresarios son sus acciones empresariales y así explicar el éxito o fracaso de las corporaciones. Esta investigación tiene por objetivo analizar las resoluciones realizadas al momento de implementar nuevas estructuras de trabajo que impactan en los procesos productivos de las empresas. Para ello se abordó esta investigación desde el enfoque cualitativo utilizando como técnica de recolección de datos las entrevistas a los gerentes del corporativo de la empresa de autoservicios. Los resultados no se niegan que el empresario debe ser concebido como sujeto racional, pensante en el que invariablemente se encuentra en la indagación de

máxima ganancia, teniendo la información necesaria del comportamiento del mercado externo y de su competencia para calcular sus acciones y obtener resultados óptimos de manera cualitativa. De esta manera, este trabajo de investigación aporta una forma diferente de estudiar al empresario y sus tomas de decisiones, a partir de conocer sus experiencias tanto objetivas como subjetivas (experienciales) dentro y fuera del corporativo, ya que puede aportar más componentes de estudio para las empresas y explicar el éxito empresarial.

Palabras clave: empresarios, estrategias, redes.

IMPLEMENTATION OF STRATEGIES AND BUSINESS NETWORKS

Abstract

This paper is a reflection on the implementation of strategies in a large national company dedicated to self-service in Mexico, having more than 218 branches for 2018 in its different store formats, in addition to having 50 self-service stores in the United States, and more than 35,000 workers. For the analysis of business strategies implemented by entrepreneurs, we emphasize that there are several structural, subjective, contextual components, business legacy, vision of the founders, among others that at the same time are shaping decision-making and their business actions. What allows studying the company and entrepreneurs is their business actions and thus explain the success or failure of corporations. This research aims to analyze the resolutions made when implementing new work structures that impact the productive processes of companies. For this, this research was approached from a qualitative approach using interviews with the corporate managers of the self-service company as a data collection technique. The results do not deny that the entrepreneur must be conceived as a rational subject, thinking in which he is invariably in the search for maximum profit, having the necessary information on the behavior of the external market and his competition to calculate his actions and obtain optimal results. qualitatively. In this way, this research work provides a different way of studying the entrepreneur and his decision-making, based on knowing his experiences both objective and subjective (experiential) inside and outside the corporate, since it can contribute more components Study for business and explain business success.

Keywords: entrepreneurs, strategies, networks.

Identificación del Proyecto

Lleva por título “Estudio de estrategias empresariales en autoservicios de México. Universidad Autónoma del Carmen”. Proyecto concluido.

Introducción

Estudiar a las empresas y sus empresarios en su actividad empresarial, ha llevado a tomar

en cuenta que existen una infinidad de redes e interacciones posibles que hacen que el empresario pueda tomar decisiones óptimas. El caso estudiado de la empresa de autoservicios seleccionada, se encontró que las acciones y las diferentes redes empresariales que va tejiendo el empresario, van explicando la conformación de redes sociales e implementación de estrategias. Torres et al., (2019). El objetivo de esta investigación es mostrar la toma de decisiones en la implementación de estrategias empresariales y la correlación de redes empresariales para las acciones empresariales.

Al respecto Torres et al., (2019), refieren que las acciones económicas del empresariado van generando redes (inversionistas, proveedores, clientes, políticos, amistades, compadrazgo), y que en ocasiones no surgen como consecuencia mecánica de un cambio estructural, sino que dichas redes pasan por procesos de interacción entre los empresarios y que pueden determinar la trayectoria de las acciones. Por lo tanto, los empresarios, como lo señalan Torres et al., (2019), son individuos sociales que utilizan sus redes dentro de diferentes estructuras (económicas, políticas, mercado, tecnología e innovación, entre otras) para las decisiones empresariales. Es así que se comprende que los empresarios son aquellos sujetos incrustados en redes y las empresas son las estructuras económicas de las cuales en algunas ocasiones son resultado de las redes empresariales. Es importante destacar que los sujetos empresariales desarrollan diversas estrategias para conservar a sus empresas dentro de un mercado altamente competitivo, y que por ende ellos van creando diversos mecanismos de acción como las redes empresariales.

Se parte del supuesto de que las redes de empresas que establece el empresario pueden convertirse en elementos explicativos de la dinámica de conformación de estrategias empresariales, y se plantea identificar las relaciones empresariales para la toma de estrategias.

Los sujetos empresariales no están aislados, sino que están inmersos en una compleja trama de interacciones permanentes con la estructura empresarial y social en niveles simultáneos (inversionistas, proveedores, clientes, familia, amigos, compadres) denominada red y que no puede desligarse de la actividad empresarial. Estas redes 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, relacio-

nes 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 se plantea que el capital relacional del empresario puede formar parte de las estrategias implementadas como la innovación tecnológica, expandir en el territorio mexicano los autoservicios. Por lo que este trabajo tiene como objetivo mostrar cómo la toma de decisiones configura la implementación de las estrategias empresariales. Por lo que este tipo de estudios refuerza a las investigaciones sobre estrategias empresariales.

Fundamentación teórica

Estrategias y redes empresariales

Como es bien sabido son los sujetos empresariales quienes crean, desarrollan e implementan planes innovadores al interior y al exterior de sus organizaciones como acuerdos de costos, implementación de tecnología, inversiones en capacitaciones para el trabajo, innovación sus productos, mercadeo entre otros planes de mejora, con el objetivo de alcanzar economías de escala, tratar de eliminar peligros e incertidumbres, teniendo como resultado el mantenerse en el mercado.

En consecuencia, el conocer los procesos de tomas de decisiones estratégicas empresariales es significativo para los estudios empresariales, y por ende nos accede a mirar la constitución del empresario como sujeto social en interacción, Torres et al. (2019), y nos facilita una parte metódica de cómo los sujetos conciben estrategias de mejora en conjunto con las redes (inversionistas, proveedores, clientes, familia, amigos, compadres) e innovar en estrategias.

Es por ello, que existen diversos mecanismos que conforman la noción de estrategia, aludiendo que el análisis estratégico es empleado solo en ciertos arquetipos de acción, con un sentido de racionalidad, y toman lugar dentro de las situaciones empresariales. En el universo concreto de las actividades empresariales las estrategias toman un poder concreto de importancia y posee una conveniente y continua construcción del sentido de la empresa al innovar.

En este sentido, Hernández (2006), sugiere que exista un continuo debate analítico y constructivo situando el análisis en la acción de los actores empresariales con la finalidad de conocer la construcción de las estrategias. En definitiva, se trata de exponer si son las estructuras económicas las que determinan la acción, o es la voluntad de los líderes de las organizaciones las que cambian a las estructuras. Y en consecuencia saber si las estrategias pudieran ser el resultado de la contingencia o que respondieran a planes consientes de los sujetos empresariales (Castro y Rojo, 2020).

Chandler (2003), marca que las estrategias son las decisiones que se implementan a corto, mediano o largo plazo, a partir de metas y objetivos definidos que la organización se instituye. Es así como, el mismo autor alude a que las estrategias alcanzan a definir los objetivos de un empresario, y la admisión de recursos de acción necesarios para llevar a cabo ciertas decisiones. Este escritor reflexiona sobre la producción de estrategias que son de interés para comprender cómo se origina el cambio al interno de las organizaciones, y originando asimismo la formación de nuevas oportunidades encaminadas al cambio tecnológico y de innovación empresarial (Chandler, 2003).

Desde la perspectiva de los neoclásicos, las estrategias son desarrolladas desde el dominio de componentes estructurales que atañe a agentes externos e internos de competencia en donde la acción empresarial indicaría a la búsqueda racional de la máxima ganancia. Con la finalidad de la existencia de una supremacía de la ciencia y la razón dando resultado la eficacia y efectividad organizacional. Dicho enfoque manifiesta la premisa que conciben una alusión al individualismo racional, a un hombre aislado y a un modelo ideal de realidad económicamente racionalizada, en donde la subjetividad, los valores sociales y de aspiraciones no constituyen parte de él, a no ser que sean utilizadas como recursos para obtención de la máxima ganancia en sus decisiones de actividad empresarial.

En tal sentido, los procesos de racionalidad empresarial se cristianizan entonces en un esquema lineal en donde la toma de decisiones y las estrategias se concretan en una cadena continua entre las discontinuidades. Por lo que la acción de sujetos empresariales desde esta configuración, depende del conocimiento que poseen, con un máximo esfuerzo de satisfacción económica. La racionalidad es un factor instrumental dependiente de estructuras ya dadas, conce-

bidas, que comprenden a una normatividad (Sfez, 1987).

Desde todas estas propuestas, consideramos que las acciones de los individuos empresariales y sus estrategias son analizadas como predeterminadas por leyes universales y no cuentan con un modelo de acción ideal. Estas perspectivas antes mencionadas, para nosotros son un tanto limitadas para dar cuenta de la acción empresarial en su articulación con los diferentes espacios en los que los sujetos interactúan, en donde sus decisiones implican interpretaciones y procesos de dar sentido (Hernández, 2006). Es en este sentido, 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.

Siguiendo a Torres et al., (2019), atribuimos que las estrategias empresariales se pueden estudiar en dos ámbitos:

*Las estrategias empresariales hacen referencia a un proceso interno organizacional y al transcurso de la existencia de una reestructuración en sus modelos productivos, que pudiera involucrar el rediseño de cambios organizativos, relaciones laborales, cultura corporativa y tecnología dentro de los corporativos proclives a acrecentar la productividad.

*Y como segundo ámbito, es la que se ejecuta al exterior de la organización, y que reside en cómo las coaliciones estratégicas si bien repercuten al interior de la empresa, envuelven otros términos como lo serían la implantación de una cadena global de producción, que implicaría contar con ventajas competitivas como adquirir o desarrollar tecnología, y así tener una intervención más amplia en inversiones extranjeras, pero sobre todo para nuestra investigación es el conocer el establecimiento de redes (Hernández, 2006).

Metodología

Este trabajo se realizó bajo el enfoque cualitativo descriptivo, aplicando entrevistas y reali-

zando las transcripciones de las mismas, analizando y seleccionando los apartados más destacados que explicaban los procesos de implementación de estrategias y su relación con las redes empresariales. 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.

La realización de 19 entrevistas a gerentes y trabajadores de la empresa Chedraui con diferentes cargos como: directivos (áreas de finanzas, inmobiliaria, administración, obras, recursos humanos, centro de capacitación); gerentes (tiendas, procesos contables, sistemas informáticos, recursos humanos de tiendas) y jefes de área (electrónica, cajas, limpieza). Con las entrevistas se obtuvo información sobre las estrategias de las tiendas Chedraui. Además, se revisaron los documentos históricos de la empresa desde su fundación para su fundamentación de este estudio.

Resultados y discusión

Mencionando los antecedentes del autoservicio Chedraui, esta nace en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México en el año 1920. Fue constituida por un matrimonio de origen libanés. Uno de los primeros negocios estuvo orientado a la venta de telas llamado El Puerto de Beyrouth. En el año de 1927, el negocio cambia de nombre por el de Casa Chedraui: la única de confianza, comercializando no únicamente telas, sino una diversidad de mercancías con artículos de bonetería. Hacia 1945, el fundador contrató por primera vez a seis trabajadores y para 1957 se incrementaron los trabajadores a 15.

Las operaciones del negocio fueron incrementándose, ya que habían comenzado a vender ropa, bonetería y telas, pero con el cambio en la forma de comercialización efectuaron la venta a mayoreo, semi mayoreo y menudeo. En 1961 cambiaron el nombre del local y ahora era “Almacenes Chedraui”, nombre que en la actualidad perdura en las tiendas de telas del mismo grupo corporativo. Para 1970 la empresa ingresa al formato de autoservicios con la inauguración de un local mucho más amplio, y en el cual ya trabajaban más de 80 colaboradores. En 1976 se consiguió abrir una segunda tienda en el puerto de Veracruz. Es decir que la expansión del negocio comenzaba y en la ciudad de Villahermosa, Tabasco abrieron una tienda 1980 y

para 1981 abren otra en la ciudad de Coatzacoalcos. La toma de decisión de expansión en estos momentos por el fundador estaba acompañada por una diversificación de los productos en las tiendas como ropa, venta de perecederos, muebles, ferretería, blancos y electrónica. Y fue así que, en 1982, inauguran la primera gran plaza comercial llamada Plaza Crystal en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México. Esta decisión de construir y abrir una gran plaza comercial estuvo aunada a una constitución de respaldo de redes empresariales locales y regionales las cuales apostaron por abrir diversos negocios, pero como tienda ancla las tiendas Chedraui.

Y se hace notar que este empresario comienza con la implementación de grandes estrategias de innovación, que para esas épocas eran de gran éxito e innovadoras, pero siempre en coalición con un entramado de redes (inversionistas locales y regionales, familia, proveedores). Para 1985 el fundador toma otra gran decisión e incursiona en el ramo de restaurantes cafeterías llamadas “Rics”, así como del emprendimiento de panaderías al interno de cada tienda de autoservicio denominadas “La Hogaza”. En 1985 el empresario fundador constituye por primera vez la razón social del negocio como “Tiendas Chedraui, S.A de C.V.” haciendo una estrategia de fusionar toda la administración de todos los negocios (Autoservicios, panadería, restaurante cafetería y plaza comercial) que hasta ese tiempo operaban como sociedades independientes.

Para 1987 se toma otra estrategia de expansión y el dueño abre otras dos grandes plazas comerciales en dos municipios Veracruz puerto y Córdoba. Fue así que durante los sucesivos diez años el fundador empresario logro con éxito en sus tomas de decisiones mantenerse dentro del mercado de cadenas de autoservicio, situación que hoy en día ha cambiado dentro del sector de autoservicios, y ahora en México Tiendas Chedraui se encuentra en la tercera posición de cadenas de autoservicios.

Estrategia de expansión.

Debemos hacer notar que en la actualidad el Grupo Comercial Chedraui ha generado desde los años ochenta una estrategia de expansión mínima, es decir solo se expandió en dos estados de México, pero a casi treinta años esta estrategia se intensificó y se adecuó a las demandas del mercado en autoservicios. Con la compra de las tiendas Carrefour en el 2005, Chedraui

reestructuró su estrategia de crecimiento y expansión, la cual tiene que ver con el crecimiento del negocio en la misma actividad, exploración de nuevos mercados, así como de ofrecer nuevos productos en el mismo mercado comercial.

Uno de los objetivos por el que sus directivos deciden expandirse fue porque hubo factores estructurales que les presionaron, como la búsqueda de alta rentabilidad a largo plazo, así como de una saturación en el mercado de hipermercados, competitividad y la aplicación de tecnologías de última generación que les permita interactuar en tiempo real. Así mismo, al implementar la estrategia de expansión en la compañía, también se expanden las otras empresas de la familia que participan directamente en el negocio.

Un momento importante para la empresa, y en donde la estrategia de expansión se presentaba fue cuando salió la oportunidad de adquirir las tiendas Carrefour, en la cual esta decisión prometía para Chedraui mayores márgenes de rentabilidad, pero sobre todo entrar a nuevos mercados. Una de las razones por la que el director general de la empresa inició intensivamente la estrategia de expansión fue el aprovechamiento del conocimiento generado y acumulado en el ramo del autoservicio. Se aprovecharon las redes, además, existentes de distribución de la empresa, sistemas de comunicación, centros de distribución, así como de la aceptación positiva del consumidor.

En el siguiente fragmento de uno de los directores expone el aprovechamiento de los recursos intangibles aplicados en la estrategia de expansión:

“(…) es un punto importante donde se decide expandir, el gran crecimiento de Chedraui realmente hasta el nivel de abrir 30, 40 tienda por año viene a partir de que él toma la dirección general y es él un parteaguas importante obviamente sobre la base echada por su papá y su tío y los soportes hechos por su abuelo”.

Chedraui antes de establecer los lineamientos formales de su estrategia de expansión, ya contaba con una base media organizativa en lo comercial y distributiva, que se concentraba únicamente para la zona sur de país. Anteriormente, la expansión hacia otras zonas geográficas

se daba en base a un sentido común.

El corporativo Chedraui ha pasado por procesos de reestructuración en sus formas de expandirse hacia otros mercados. Así mismo, dicha expansión no únicamente se dio para acrecentar las tiendas Chedraui en su formato de hipermercado, sino que también se acrecentó el formato de tienda pequeño, así como de la construcción de centros de distribución, con el objetivo de cubrir las necesidades de la empresa tanto comerciales como de distribución.

En la definición que hacen Certo y Peter (1998), señalan que una estrategia de crecimiento es aquel plan que integra objetivos específicos, políticas y una secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. En este sentido, mencionan que dicha estrategia le ayuda a la empresa a asignar recursos, sacar ventaja de sus potencialidades, mitigar debilidades y neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores. Para la empresa fue un momento significativo de expansión cuando adquirieron en el 2005 Carrefour. Como lo comenta uno de los directivos:

“...de fusiones de negocios fue la que hicimos con Carrefour, (...) yo lo que vi en la maestría por ejemplo, de fusiones corporativas transnacionales, lo viví en Chedraui cuando adquirimos Carrefour, pero además con la experiencia de que nosotros fuimos los que compramos a los franceses y no al revés (...) muchas de nuestras decisiones sí están basadas en aspectos de análisis básico de toma de decisión, (...) de hacer crecer la compañía, porque bueno era la forma logística de tener costos más baratos y porque había la intención de que las ciudades están creciendo, (...) hasta muy recientemente que compramos Carrefour que entramos, antes no, porque nos focalizamos en las entidades donde teníamos fortaleza comercial”.

La compra de Carrefour significó un gran paso para crecer en el negocio de autoservicio en el centro del país, dándoles posicionamiento en el mercado. Es decir, una de las presiones estructurales intensas que vive Chedraui es la competitividad de otras cadenas comerciales en sus tres niveles locales, regionales y nacionales. Para algunos autores, como Certo y Peter (1998), definen a la estrategia de expansión como estrategias de análisis del ambiente competi-

tivo del que se encuentra la empresa frente a otras firmas. Estos autores mencionan que algunos de los componentes a analizar en la toma de decisión para la implementación de dicha estrategia como lo hizo Chedraui, fue análisis de componentes como son el potencial de compra de los clientes, la competencia, la mano de obra y los proveedores. Para la empresa los clientes los toman como el componente que puede reflejar las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios. El perfil de los clientes ayuda, en este caso para la compañía, a los directivos a tomar decisiones sobre la manera de aumentar las ventas en la empresa (Suarez y Posada, 2020).

Pero ¿cuáles han sido los momentos importantes de tomas de decisión en torno a expandirse dentro del mercado? y ¿cómo se dio este proceso de expansión? Uno de los momentos decisivos para Chedraui, en torno a su estrategia de expansión, fue cuando en el 2005 en Paris, la minorista francesa Carrefour anuncio la venta de sus activos en México. Esto correspondía a la venta de 29 tiendas, y quien las adquiriera significaba una potente fuerza comercial ubicada en la zona metropolitana. Para esos años 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 comercial por su alta competitividad hacia las otras cadenas de hipermercados nacionales.

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. Por lo que Carrefour vendía sus tiendas a un alto precio, es por ello que Comercial Mexicana, Soriana y en primer momento Chedraui se retiraron de la operación de adquisición. En donde Chedraui tuvo una tarea de atracción del mercado ya probado por Carrefour de nivel medio alto y alto, a diferencia de Chedraui que sus clientes están en un segmento medio y medio bajo. Pero una de las estrategias de mantenimiento del grupo es que tiene gran capacidad de negociación con proveedores.

“Nuestra relación con los proveedores es muy buena, demasiado buena. No hemos sido lo suficientemente apretadores para tener mejores márgenes” (Comentario del director de compras del grupo Chedraui).

Así mismo, las presiones estructurales de la competencia no se hicieron esperar por parte de Wal-Mart, por lo que mandó un comunicado al enterarse que Chedraui había liquidado la operación de fusión con Carrefour. Los directivos de Chedraui al adquirir Carrefour vieron la oportunidad de continuar esa configuración en los negocios comerciales, ya que uno de los ejes del negocio era la consolidación de plazas comerciales junto con los locales paralelos alrededor de las tiendas, Carrefour había dejado ya esa afluencia de clientes. En este sentido, la valoración del presidente al adquirir la cadena francesa, lo relaciona a esa oportunidad que tiene el ser humano al elegir y arriesgarse cuando se le presenta una situación concreta. Para sus directores la operación significó el aumento de un 50% su número de tiendas, un 62% en superficie de ventas y cerca de un 50% de aumento en ingresos anuales. Sin embargo, dicho evento significó para las otras cadenas nacionales (Soriana, Comercial Mexicana y Gigante) un competidor más fuerte en una zona estratégica.

Esta estrategia se sostiene, además, de la estratégica de ubicación específica donde con la compra de Carrefour, se incrementaron elementos de valoración de dicha estrategia en donde hacen apreciaciones de vías de comunicación, apoyos municipales, además, socioeconómicas de la población que habita en cada ciudad o pequeños municipios donde se vayan a poner las tiendas en cualquiera de sus dos formatos. En uno de los informes de la compañía, se menciona que dicha estrategia de ubicación es difícil que exista una réplica de oferta como se presentó con Carrefour con espacios geográficos estratégicos, debido a la falta de espacios importantes para construir las tiendas.

Como consecuencia, en años anteriores, del 2005 al 2011 aproximadamente, sus directivos de la empresa han llevado dicha estrategia a implementarse en su totalidad, ya que se ha expandido hacia más zonas geográficas importantes y donde no había presencia comercial como en el norte del país. En estos años duplicaron las aperturas de tiendas de 69 a 191 en este periodo. En este sentido, los directivos de Chedraui han continuado la estrategia de expansión. Cuyo objetivo es lograr posicionarse, ahora, en el norte del país.

Conclusiones

Finalizamos con la importancia de seguir estudiando las estrategias de innovación en las

organizaciones, ya que es el empresario a partir de éstas le da sentido a su actividad empresarial logrando el éxito. Es así que debemos de analizar al empresario también como un sujeto social incrustado en diversas redes de apoyo comercial, de inversión, de familia, de amistades y hasta políticas que le hacen tomar decisiones de triunfo empresarial.

Con esta investigación, y en específico con este caso del estudio de las tiendas de autoservicio Chedraui, se da como ejemplo analítico que el proceso de tomas de decisiones no únicamente depende de aspectos económicos o de mercado, sino que se entretienen diversos aspectos que entran en juego en el proceso de decisiones del sujeto empresarial. Considerando que estructura, sujetos empresariales y acciones (tomas de decisiones) se convierten en aquellos elementos explicativos de las estrategias empresariales implementadas por los empresarios dándoles a éstas la explicación de la existencia de diversas configuraciones como las redes sociales, empresariales, políticas y de familia que aportan y apoyan a las acciones económicas.

Referencias

- Castro, J y Rojo, A. (2020). *Creatividad e innovación, herramientas para mejorar la competitividad de las pymes en la globalización*. En *Tendencias en la investigación universitaria.: Una visión desde Latinoamérica*. Colección Unión Global. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero Alonso Gamero.
- Certo, S. y Peter, J. (1998). *Dirección estratégica Mención*. (3ra. ed). McGraw-Hill .
- Chandler, D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- De la Garza, E. (1998). *Trabajo y mundos de vida*. En *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Anthropos.
- Hernández, M. (2006). Perspectivas sociológicas de los actores empresariales. En *Tratado Latinoamericano de Sociología*. Anthropos-UAM, pp. 209-227.

Suarez, H. y Posada, N. (2020). *Cultura del emprendimiento social alternativa en la generación de unidades productivas en Riohacha, Colombia*. En Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Colección Unión Global. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero.

Sfèz, L. (1987). *Crítica de la Decisión*. Fondo de Cultura Económica.

Torres, G., González, R. y Cano, A. (2019). *Procesos de innovación tecnológica en grupos empresariales. El caso de una empresa de autoservicios*. En Tendencias en la investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vol VI. Colección Unión Global. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero, pp145-158.