

NUEVAS FORMAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA. ENTRE LIDERAZGO TRADICIONAL Y MODERNO.

Dra. Giovanna Patricia Torres Tello

M.A Ruby A. González Ascencio

M.A Luis Héctor Rodríguez Vega

Fecha de recepción: 09.01.2016

Fecha de aceptación: 22.03.2016

Resumen:

El proceso de concepción en la innovación del actual director (nieto del fundador) fue la implementación de nuevo liderazgo y tecnología de punta en sus procesos empresariales. En este sentido se concretó 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 contables, informativos y de trabajo, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio: punto central para conseguir la reducción de costos.

Abstract:

The process of design innovation of the current director (grandson of the founder) was the implementation of new leadership and technology in their business processes. In this sense the change resulted in the vision of bringing business through long-term strategies in their trading, distribution and expansion processes. These changes were based on design and adjust the main processes that supported the business pointing prevention, and implementing technology in their accounting, information and work processes in order to improve the quality of service: central point for reducing costs.

Palabras claves: Innovación, liderazgo, tecnología y redes.

Introducción

Este es un estudio de caso que se realizó en la tercera empresa nacional más grande de México de autoservicios¹, este análisis tiene relevancia ya que examina

¹ Se omitirá principalmente el nombre de la tienda de autoservicio original a la que se investigó, solo

las estructuras de innovación, de aplicación de tecnología y de liderazgos. Actualmente las tiendas cuatro tiendas de autoservicios que están presentes en el país han presentado diversos cambios tecnológicos. El autoservicio que analizaremos en los años noventa no contaba con estrategias comerciales y de distribución. Este autoservicio inicio sus actividades comerciales en Xalapa, Veracruz y de ahí solo se encontraban sus tiendas en el sur del país. El fundador y sus hijos solo llevaron el negocio a una expansión regional, prevalecía la visión de invertir en los negocios solo con los conocidos.

Metodología

Esta investigación contempló tres niveles de análisis y operatividad para la reconstrucción de los procesos de innovación y tecnológicos en la empresa. A continuación se explican:

□ Primer nivel:

En este primer nivel se propuso identificar a la red familiar y de negocios del Autoservicio. 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.

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.

Dimensión Familia–negocios

La familia es un nodo importante en el proceso de toma 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 la del autoservicio, definimos familia como aquel conjunto familiar de carácter extenso (padres, hijos,

se le llamara Autoservicio.

abuelos, tíos, nietos, sobrinos, primos) que vive dispersa pero cuyos miembros comparten una misma actividad, en este caso empresarial y de 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:

• 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.

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.

Universo de estudio.

Se analizaron las estrategias del Autoservicio. Se realizaron 34 entrevistas, de las cuales 19 entrevistados fueron directivos, gerentes de tiendas, jefes de área y trabajadores tanto del corporativo como de los Autoservicios ubicados en diferentes partes de Xalapa. 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 del Autoservicio.

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 del autoservicio en las estrategias. Es importante señalar que todos los entrevistados nos dieron su autorización con entrevistarlos. El 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.

Resultados

Desde su llegada a México, a mediados de los noventa, el autoservicio transnacional más grande del mundo presentaba las mayores ventas en el

panorama nacional, bajándole sus ventas al autoservicio de origen veracruzano. Este último autoservicio en su dirección general paso por el fundador de origen libanés, después su hijo y actualmente se encuentra el nieto del fundador. Al presente con la entrada del nuevo director 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 capital, 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 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 giró 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. Pero nos preguntamos qué códigos culturales se rompieron y cuáles se mantuvieron en esta nueva visión empresarial que implementó el director-nieto.

Lo que se halló es que se mantuvo una cultura del fundador que inducía 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 interior² de los ejecutivos y de los gerentes, mencionan que

2 Datos obtenidos por el Autoservicio 2010.

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.

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.

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 competitivos. Así mismo, la reestructuración del modelo se dio con la implementación de tecnología utilizada en la industria del autoservicio –tema que más adelante se detallará en la explicación de estrategias– que les ofreció respuesta rápida en tiempo real de los posibles ajustes no sólo 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. El autoservicio, 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 del autoservicio

hacia los proveedores, ya que las empresas proveedores 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 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– con el Estatal y con familiares dentro de la política estatal. 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 y de nueva visión de liderazgo.

El cambio tecnológico y el que marcó el proceso de innovación fue el que se dio en la empresa comenzando 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. El proyecto Crystal implicó la aplicación de tecnología informática especializada en el ramo del autoservicio, similar a la que

empleaba la transnacional más grande del mundo en tiendas de Autoservicio 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 el autoservicio -estudiado- 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.

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.

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.

Es decir, lo que la empresa apostó es por desarrollarse a través de un comercio electrónico manejado por la adquisición de grandes volúmenes³ de mercancías como lo hace la cadena de autoservicio transnacional. Lo que nos habla de una imitación de acciones empresariales del que tiene éxito en el ramo, ya que este Autoservicio Transnacional es reconocido internacionalmente como la cadena que vino a innovar el comercio al detalle. Por lo que a partir de esta presión estructural (tecnología) la tienda de autoservicio nacional tuvo por un lado que imitar la tecnología de la otra compañía, y por el otro la presión de convertirse en empresa competente a nivel nacional.

La tienda de autoservicio al adquirir de forma digital-electrónica grandes volúmenes de mercancías, 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 Matriz, 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 innovación tecnológica 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 acomodamiento de las

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

mercancías dentro de los autoservicios y que es vendido por los autoservicios a los proveedores). La creación de los planogramas-digitales mide el desempeño de los muebles rentados a los proveedores, permite tener 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. 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 (1985), es así que nosotros analizamos al empresario y a sus estrategias articuladas constantemente por códigos subjetivos para su constitución como empresario.

El actual director del autoservicio que estudiamos, es el sujeto social con capacidad de crear un proyecto empresarial modernizado que a diferencia de su abuelo (el fundador) 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 constituyó 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.

Conclusiones (propuestas)

Nuestro estudio fue relevante ya que se da a conocer el cambio de innovación, liderazgo, tecnología y redes en grandes empresas como lo fue este autoservicio de Veracruz. Por ejemplo el liderazgo del nuevo director de los autoservicios privilegió una visión innovadora 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 director fundador. Por lo que encontramos que con el antiguo director, se dio una configuración de redes de negocio y de familia que operaban únicamente de forma local-regional, reforzándose una configuración de acumulación de dinero regional. En donde, además, se dio en los autoservicios 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 plazas comerciales. En este sentido se articularon en torno de dicha reestructuración en innovación ciertos códigos con un valor entendido⁷ 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 un nodo de redes de familia y de negocios a nivel local-regional.

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. 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.

Referencias bibliográficas

Alhama Belamaric, Rafael (2001) "Las nuevas formas de organización del trabajo" en artículo publicado en *Gestión Polís*.

Barba, Antonio (1997) *Cultura en las organizaciones*. México, Vertiente.

Barnes, Barry (2001) "Practice as Collective Action", en Schatzky, Theodore/ Knorr, Cetina, Karin y Von Savigny, Eike (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London-New York, pp. 17-28.

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.

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.

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

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.

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.

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.

Kirschner, Ana Maria et.al. (1999) *Empresa, empresarios e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras.

Mintzberg, Henry (1991) "La estructura de las Organizaciones" en *El Proceso Estratégico*. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall.

Mitchell J.C. (1969) "Social Networks in Urban Settings" Manchester, England: Manchester University Press.

Penrose, Edith (1955) "Research on The Business Firms Limits to The Growth 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.

Weber, Max. (1977) *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica, 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 2007 al 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://jornada.unam.mx/>

Dra. Giovanna Patricia Torres Tello

Profesora e Investigadora de la Universidad Autónoma del Carmen.

M.A Ruby A. González Ascencio

Profesora e Investigadora de la Universidad Autónoma del Carmen.

M.A Luis Héctor Rodríguez Vega

Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma del Carmen.