



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS
SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

***“IMPACTO DE LA ESTRATEGIA APLICADA EN UNA
FÁBRICA DE PINTURA”***

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

ISRAEL GONZÁLEZ BARRERA

DIRECTOR: DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

MÉXICO, D.F.

2010





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 15 del mes de marzo del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de U P I I C S A para examinar la tesis titulada:

"IMPACTO DE LA ESTRATEGIA APLICADA EN UNA FÁBRICA DE PINTURA"

Presentada por el alumno:

GONZÁLEZ

Apellido paterno

BARRERA

Apellido materno

ISRAEL

Nombre(s)

Con registro:

A	0	8	0	1	5	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

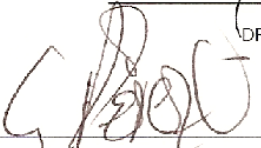
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

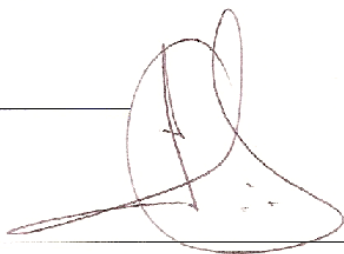
Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

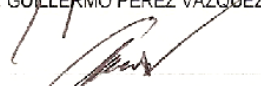
LA COMISIÓN REVISORA

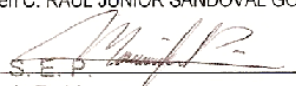
Director de tesis


DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

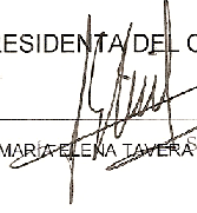

M. en C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ

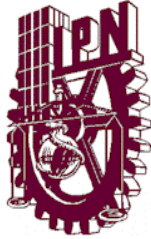

M. en C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GÓMEZ


M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN


M. en C. ANA MARÍA PRIETO GALLARDO

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO


DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS
U. P. I. I. C. S. A.
COLEGIO DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 15 del mes de Marzo del año 2010, el que suscribe Israel González Barrera alumno del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración con número de registro A080153, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado de la UPIICSA-IPN, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Juan Ignacio Reyes García, y cede los derechos del trabajo titulado “IMPACTO DE LA ESTRATEGIA APLICADA EN UNA FÁBRICA DE PINTURA”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección israelgonbar@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el seguimiento correspondiente y citar fuente del mismo.

Israel González Barrera
Nombre y Firma

Agradecimientos

Dedico este logro a todos aquellos que le dieron vida a este trabajo, por guiarme y hacer posible que esto existiera, mi más sincero agradecimiento al Dr. Ignacio por su valioso apoyo y consejo en este camino largo y sinuoso, a la maestra Ana María por sus sabias palabras, al Dr. Nicolás por su paciencia, a los maestros Armando, Guillermo, Junior, Juan José Hurtado, Joás, Gabriel Baca y Francisco Cosio por sus comentarios tan valiosos. A las personas que me acompañaron en este segundo aire en UPIICSA: Laura, Rigo, Patricio, Lalo, Minintzi, Lizbeth, Cristian, Jair, Karina; también a Julieta, Leo, Toño, Nancy, Iván, Patsy, Martha, Dalia, Dr. Ricardo, Tatiana, que de alguna forma aportaron en este proyecto. Gracias al Politécnico por ser mi segunda casa.

... y a todos los que por cuestiones de memoria no aparecen en esta lista.

Dedicatoria especial:

A Erika por su amor, paciencia y apoyo, a mi madre, mi abuelita, Alejandro y a la familia Barrera porque nunca dejaron de creer y siempre están ahí, a mi tío Abraham y mi abuelo desde donde estén, todos ustedes me empujan a dar siempre lo mejor y hacen posible que esto exista. Finalmente, a ti Dios que nunca te equivocas te entrego esto que es un pedazo de mi alma.

Gracias a ti que lees esto...

“LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA”

Índice

	Página
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1: Descripción de la empresa y planteamiento del problema	6
1.1 Descripción de la empresa	7
1.1.1 Situación Actual	9
1.1.1.a Sector de producción	10
1.1.1.b Sector de comercialización	10
1.1.1.c Sector de servicios	11
1.1.1.d Sector de capacitación e investigación	11
1.1.2 Ventajas sobre la Competencia	11
1.1.2.1 Sensaciones de Comex	12
1.1.2.2 El Sistema Tintométrico Color Center de Comex	12
1.1.3 Transición de la empresa	13
1.2 Planteamiento del problema	23
1.2.1 Resultados positivos de la estrategia	25
1.2.2 Resultados negativos de la estrategia	26
Capítulo 2: Fundamentos teóricos de Planeación Estratégica	28
2.1 La organización como un Sistema Abierto	29
2.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica	32
2.3 Definiciones de la Planeación Estratégica	33
2.3.1 Beneficios de la Planeación Estratégica	35
2.4 El proceso de la Planeación Estratégica	36
2.4.1 Ventaja competitiva	38
2.4.2 Declaración de la visión y la misión	38
2.4.3 Objetivos a largo plazo	39
2.4.4 Estrategias	39
2.5 Tipos de estrategias	40

	Página
2.5.1 Niveles de estrategias	41
2.5.2 Estrategias propuestas por David	43
2.5.3 Estrategias genéricas de Michael Porter	45
2.5.4 Estrategias de supervivencia de Sallenave	47
2.5.5 Estrategias basadas en la matriz FODA	51
2.6 Modelos de Planeación Estratégica	53
2.6.1 El modelo de planeación estratégica de David	53
2.6.2 El modelo conceptual de planeación estratégica de Steiner	55
2.6.3 El modelo de planeación estratégica de Ansoff	57
Capítulo 3: Implantación de la Estrategia y sus resultados	61
3.1 Descripción de la estrategia implantada por la empresa	62
3.1.1 Sector de producción	66
3.1.2 Sector de comercialización	71
3.1.3 Sector de servicios	72
3.1.4 Sector de capacitación e investigación	73
3.2 Definición de los indicadores del impacto de la estrategia	76
3.2.1 Accidentes de trabajo	76
3.2.2 Reducción de personal	80
3.2.3 Reducción de presupuesto para gastos de operación	89
Capítulo 4: Impacto de la estrategia aplicada en la empresa	91
4.1 Metodología para el estudio de campo	93
4.1.1 Instrumento de recopilación de información	94
4.1.2 Selección de personal entrevistado	96
4.1.3 Resultados	98
4.2 Impacto de la estrategia en la organización	110
4.2.1 Resultados positivos de la estrategia	111
4.2.2 Resultados negativos de la estrategia	113
Conclusiones	116
Bibliografía	120

	Página
Anexos	123
Anexo A Cuestionario aplicado a personal de la empresa	124
Anexo B Resultados de la aplicación del cuestionario en la empresa	126

Lista de figuras y tablas

Figuras	Página
Figura 1.1.3 Organigrama de Planta Tepexpan	15
Figura 2.1 La organización como un sistema de transformación (Sistema Abierto)	30
Figura 2.2 Empresa = convertidor de recursos	31
Figura 2.5.1.a Niveles de estrategias en las grandes empresas	42
Figura 2.5.1.b Niveles de estrategias en las pequeñas empresas	42
Figura 2.5.3 Las cinco estrategias genéricas de Porter	47
Figura 2.5.5 Matriz FODA	53
Figura 2.6.1 Modelo completo de la administración estratégica de David	54
Figura 2.6.2 Modelo conceptual de la planeación estratégica de Steiner	56
Figura 2.6.3 Modelo de intervención de planeación estratégica de Ansoff	58
Figura 3.1.4 Resumen de tipos de estrategias aplicadas por la empresa	75
Figura 3.2.1.1 Tendencia de accidentes por departamento periodo 2006 - 2009	80
Figura 3.2.2.a Plantilla personal sindicalizado periodo 2004 - 2009	82
Figura 3.2.2.b Plantilla personal de confianza periodo 2004 - 2009	82
Figura 3.2.2.1.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2004	83
Figura 3.2.2.2.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2005	84
Figura 3.2.2.3.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2006	85
Figura 3.2.2.4.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2007	86
Figura 3.2.2.5.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2008	87
Figura 3.2.2.6.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2009	88
Figura 3.2.2.7 Tendencia anual de bajas periodo 2004 - 2009	89
Figura 4.1 Diagrama de metodología para estudio de campo	94
Figura 4.1.4 Organigrama del área de Almacenes y resultados del cuestionario	104

	Página
Figura 4.1.5 Organigrama del área de Mantenimiento y resultados del cuestionario	105
Figura 4.1.6 Organigrama del área de Decorativo y resultados del cuestionario	106
Figura 4.1.7 Organigrama del área de Solventes y resultados del cuestionario	107
Figura 4.1.8 Organigrama del área de Automotivo y resultados del cuestionario	108
Figura 4.1.9 Organigrama del área de Resinas y resultados del cuestionario	110

Tablas

Tabla 1.1.4 Inventario de Accidentes e Incidentes	18
Tabla 2.5.4 Estrategias de Sallenave	49
Tabla 3.1.1.a Estrategias de diversificación en plantas productivas	68
Tabla 3.1.1.b Estrategias de diversificación e integración en plantas productivas	70
Tabla 3.2.1 Acciones aplicadas por departamento periodo 2006 - 2009	77
Tabla 3.2.2 Plantilla de personal en Planta Tepexpan periodo 2004 - 2009	81
Tabla 3.2.2.1.a Bajas de personal periodo 2004	83
Tabla 3.2.2.2.a Bajas de personal periodo 2005	84
Tabla 3.2.2.3.a Bajas de personal periodo 2006	85
Tabla 3.2.2.4.a Bajas de personal periodo 2007	86
Tabla 3.2.2.5.a Bajas de personal periodo 2008	87
Tabla 3.2.2.6.a Bajas de personal periodo 2009	88
Tabla 3.2.3 Comparativo de cuentas 2007 - 2008	90
Tabla 4.1.2 Listado de personal entrevistado	97
Tabla 4.1.3 Resumen de resultados de la aplicación del cuestionario	99

Resumen

En este trabajo se hace un análisis de las consecuencias en una empresa fabricante de pinturas como resultado de la aplicación, a partir de 1999 de un conjunto de estrategias denominado Transformación.

La estrategia Transformación está integrada por las acciones siguientes: Creación de nuevas plantas, adquisición de otras marcas, diversificación de productos, automatización de procesos, reducción de personal, entre otras.

La aplicación de estas acciones ha permitido que la empresa tenga presencia en Norteamérica por medio de la compra de otras empresas del mismo giro, alianzas con otras marcas, la fabricación de diversidad de productos, la reducción de los costos de fabricación por medio de la automatización de algunos de sus procesos, entre algunos otros beneficios. Sin embargo, también como resultado de esas acciones se han tenido algunos resultados negativos tales como: reducción de personal, accidentes de trabajo, reducción de presupuesto en áreas como Mantenimiento, Capital Humano, Laboratorios, etc.

Para la realización del estudio, se hizo uso de la información que se tenía disponible, por medio de los registros proporcionados en algunos departamentos, así como de la información obtenida de la aplicación de un cuestionario a un sector de la población que labora en la empresa, con el fin de que la información obtenida sea representativa y complementaria a la ya obtenida de manera documental.

Abstract

This paper provides an analysis of the consequences for a manufacturer of paints as a result of the implementation since 1999 of a set of strategies called Transformation.

The transformation strategy comprises the following: Creation of new plants, acquisition of other brands, product diversification, process automation, staff reduction, among others.

The implementation of these measures has enabled the company has presence in North America through the acquisition of other companies in the same turn, alliances with other brands, making diversity of products, reducing manufacturing costs through automation some of its processes, including some other benefits. However, also as a result of these actions have had some negative outcomes such as staff reduction, accidents, reduction in budget in areas such as Maintenance, Human Capital, Laboratories, etc.

For the study, use was made of the information that was available through the records provided in some departments, as well as information obtained from the use of a questionnaire to a sector of the population working in the company, so that the information obtained is representative of and addition to that obtained in a documentary.

Introducción

El presente trabajo tiene su aplicación en una fábrica de pinturas nombrada Comex, misma que tuvo sus inicios en el año de 1953 y que desde ese entonces se vio obligada a la aplicación de estrategias con el objetivo de subsistir ante sus competidores. Formalmente, a partir de 1999 la empresa ha venido aplicando una estrategia bajo el título de Transformación, la cual se ha compuesto de una serie de acciones tales como: Creación de nuevas plantas, adquisición de otras marcas, diversificación de productos, automatización de procesos, reducción de personal, entre otras más.

La aplicación de estas acciones que en su conjunto constituyen la estrategia Transformación, ha permitido que la empresa tenga presencia en otros países por medio de la compra de otras marcas y las alianzas con otras empresas, la disminución de los costos de fabricación al automatizar algunos de sus procesos, la construcción de otras plantas y centros de distribución, por mencionar algunos. Sin embargo, la aplicación de dichas acciones también ha propiciado reducción de personal, accidentes de trabajo, escasez de recursos para mantenimiento de equipos y compra de nueva maquinaria; por lo que en este trabajo se propone como objetivo hacer un análisis de los resultados tanto positivos como negativos en la empresa por la implantación de la estrategia Transformación, lo que permitirá hacer las recomendaciones pertinentes que permitan que la empresa continúe funcionando de manera adecuada.

El trabajo se integra de cuatro capítulos; en el primer capítulo se presentan las características principales de la empresa, desde su fundación en 1953, pasando por su transición ante los diferentes obstáculos que ha tenido que enfrentar, hasta la actualidad. También se describen los sectores en que actualmente está dividida, ya que como parte del crecimiento y logros que ha tenido, ha surgido la necesidad de transformarla en un grupo que está compuesto por sectores enfocados a una tarea específica. Por otro lado, se presenta la estructura organizacional de una de sus plantas, que es donde se centrará el presente estudio

En el segundo capítulo se estudian los fundamentos teóricos de la planeación estratégica desde sus orígenes y diferentes definiciones con base en los enfoques de Fred R. David, George Steiner, Igor Ansoff y Jean Paul Sallenave.

En el tercer capítulo, se presentan de manera detallada las acciones que integran la estrategia aplicada por la empresa, no sólo desde 1999 como lo estipula la organización de manera formal, sino desde su fundación, ya que desde ese momento ha venido aplicando de manera informal ciertas acciones que conforman una estrategia.

Con base en las acciones de la organización, es que se clasifican los diferentes tipos de estrategias que han venido aplicando, las cuales han sido del tipo de diversificación y de integración, con las diferentes subdivisiones que les corresponden.

Se determina el alcance de este estudio con la determinación de los resultados en la empresa por la aplicación de las acciones mencionadas. Estos resultados se refieren a los aspectos siguientes: Accidentes de trabajo, reducción de personal y reducción de presupuesto para gastos de operación.

En el capítulo cuatro se presenta el análisis de la situación prevaleciente en la organización, para tal fin, se hace uso de información documental disponible en la empresa y de la información obtenida de la aplicación de un cuestionario a personal de ella.

Finalmente se ofrecen conclusiones.

Capítulo 1

**Descripción de la
empresa y planteamiento
del problema**

En este capítulo se presenta, con base en la información obtenida de la empresa, una descripción detallada sobre sus orígenes, es decir, cómo surgió la empresa, cómo ha sido su proceso de crecimiento, cuáles son los logros que ha tenido, la transición por la que ha pasado hasta llegar a lo que es hoy la empresa.

También se presenta la estructura organizacional de una de sus plantas, que es donde se centrará el presente estudio, así como la estructura en la que es agrupada cada uno de los sitios que integran la empresa según los sectores que se trate.

Se describe la estrategia adoptada, principalmente desde 1999, la cual está conformada por una serie de acciones, que serán en las que se centre el estudio y de esta forma ejemplificar los resultados tanto positivos como negativos, como consecuencia de la aplicación de estas acciones. Lo anterior delimita el problema a analizar en el presente estudio.

1.1 Descripción de la empresa

Lo que hoy es un importante conglomerado industrial nombrado Comex, nació en el año de 1953 en un garaje de la colonia Independencia en la Ciudad de México, con un viejo molino de la Primera Guerra Mundial. Esta pequeña empresa familiar fue bautizada por sus fundadores como Comercial Mexicana de Pinturas.¹

Pronto, aquel garaje resultó insuficiente, ya que los primeros productos de Comex tuvieron un éxito rotundo. La empresa vivió entonces su primera mudanza a unas viejas instalaciones ubicadas en la carretera México-Puebla. De ahí se trasladó,

¹ Los Pioneros de Comex, libro de memorias del grupo Comex, 2007, pp. 6-7

en marzo de 1958, a la calle de Ácatl, en el Fraccionamiento Industrial San Antonio de Azcapotzalco.²

En la década de los cincuenta, el crecimiento espectacular de Comex motivó el descontento de algunos competidores. Ocho o diez fabricantes se organizaron para formar un frente común y amenazaron a los tlapaleros y ferreteros en el sentido de que no les seguirían surtiendo sus productos si continuaban vendiendo pinturas Comex. En aquella época, el liderazgo lo tenían otras marcas de pintura y muchos mostradores decidieron sumarse al boicot, devolver los productos y pedir sus reembolsos de dinero.

Sin embargo, lejos de someterse ante aquella circunstancia, los fundadores de Comex decidieron y lograron establecer tiendas exclusivas para la venta de sus productos, de tal manera que aquel boicot contra la empresa, que amenazaba con destruirla, terminó por darle el impulso que necesitaba.³

Poco tiempo después se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas Comex. Con ello surgió la red de concesionarios que transformó definitivamente el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado.

En las nuevas instalaciones se inició la fabricación de pinturas vinílicas que sustituyeron a las de aceite, las más comunes en aquella época. Así nació la marca Vinimex, que le permitió a Comex conservar y acrecentar su liderazgo en el mercado nacional.

Comex, alcanzó con el tiempo el liderazgo absoluto en el mercado nacional de pinturas y recubrimientos.

Mientras la red de concesionarios se hacía más amplia y fuerte, la fábrica de Ácatl ya le quedaba chica a la empresa, por lo que hubo necesidad de buscar nuevos terrenos. La nueva planta de Comex, la más grande e importante de

² Ibid, pp. 8-10

³ Ibid, pp. 13-16

Latinoamérica, se instaló en Tepexpan, Estado de México, el 10 de Mayo de 1969, en un área de aproximadamente 80 mil metros cuadrados.⁴

La década de 1970, sinónimo de cambio y crecimiento, marcó la consolidación de la empresa. Fueron años de gran actividad y proyección. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades.

La década de los noventa fue marcada por una serie de estrategias que los directivos visualizaban aplicar con el fin de eficientar procesos que podrían aportar mejores resultados, y así también que diera como resultado conquistar nuevos mercados y consolidar aún más el negocio.

Es así que en el año de 1999 la dirección general de la organización pasa a cargo de la segunda generación de la familia Achar, por lo que dan un giro radical a la administración de la empresa, viniendo consigo una serie de estrategias (bajo el nombre de Transformación), cuyo objetivo era lograr eficientar los resultados de cada uno de los sitios, mismas que se describen a continuación.⁵

En estas fechas se generó el cambio de imagen de la organización, además de constantes cambios en cada uno de los sitios.

1.1.1 Situación Actual

Como parte de esta Transformación, se dividió a la empresa en un Grupo de empresas agrupadas en sectores, siendo ahora Grupo Comex. De esta manera se ha organizado en cuatro sectores: producción, comercialización, servicios e investigación.⁶

⁴ Ibid, pp. 19-22

⁵ Ibid, pp. 23-27

⁶ Ibid, pp. 49-58

1.1.1.a Sector de producción

Comprende seis plantas industriales situadas en la zona metropolitana de la ciudad de México y sus alrededores, seis plantas en Estados Unidos y una más en Canadá:

- Comex Planta Tepexpan (Estado de México)
- Empresa AGA (Estado de México)
- Fábrica de Pinturas Universales (Estado de México)
- Comex- Lafarge (Querétaro)
- AP Resinas (Querétaro)
- Plásticos Envolventes (Distrito Federal)
- Color Wheel (Orlando Estados Unidos)
- Frazee (San Diego Estados Unidos)
- Parker Paint (Seattle Estados Unidos)
- Kwal Paint Denver (Estados Unidos)
- Kwal Paint El Paso (Estados Unidos)
- Kwal Paint Bonham (Estados Unidos)
- General Saint (Vancouver Canadá)

1.1.1.b Sector de comercialización

Sus operaciones se basan en seis centros de distribución, empresas comercializadoras que realizan la distribución, mercadeo y venta de todas las líneas de productos del grupo.

- Distribuidora Kroma (Estado de México)
- Centro de distribución Cuautitlán (Estado de México)
- Centro de distribución Guadalajara
- Centro de distribución Minatitlán (Veracruz)
- Centro de distribución Monterrey

- Centro de distribución Tijuana

1.1.1.c Sector de servicios

Está integrado por la empresa Auto-transportes Delta, que se fundó en 1991 con la finalidad de aprovechar la sinergia de las empresas del Grupo Comex.

1.1.1.d Sector de capacitación e investigación

La investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son fundamentales para Comex, ya que le permiten obtener ventajas competitivas y permanecer a la vanguardia del mercado. A este sector pertenecen:

- Centro de Formación Integral Santa María la Ribera CFI (Distrito Federal)
- Centro de Formación Integral Polanco CFI (Distrito Federal)
- Centro de Formación Integral Guadalajara CFI
- Centro de Formación Integral Monterrey CFI
- Centro de Investigación en Polímeros CIP (Estado de México)
- Centro de Capacitación Tepexpan CECAT (Estado de México)

1.1.2 Ventajas sobre la Competencia

Para enfrentar los desafíos que impone la globalización económica mundial, Comex ha implementado una estrategia hacia el cliente cuyas acciones radican principalmente en el concepto Sensaciones y el Sistema Tintométrico Color Center.⁷

⁷ Ibid, p. 67

1.1.2.1 Sensaciones de Comex

Es un concepto que consta del color, las texturas y los nuevos acabados para crear espacios y ambientes armónicos. Crea un concepto integral en decoración y desarrolla una identificación con los espacios y ambientes.

Entre los acabados que Comex ha creado dentro de este nuevo concepto se encuentran Mezclilla, Satín, Gamuza, Piamonte, Toscano, Ferrara y Texturi.⁸ Además, Comex ha elaborado tres manuales que ofrecen diversas opciones de técnicas y acabados, bajo el concepto Efectos Especiales.

1.1.2.2 El Sistema Tintométrico Color Center de Comex

Este sistema permite al cliente acceder a una gama muy amplia de colores. Hasta la implantación de este sistema sólo se vendían colores de línea mediante un muestrario, pero esta nueva tecnología posibilita la igualación o elaboración de miles de colores cuya fórmula queda almacenada en la memoria de la computadora para repetirse cuantas veces sea necesario.

Todas las tiendas Comex tienen un muestrario donde se incluyen más de mil cartas de color. El Sistema Tintométrico Color Center tiene fórmulas ya elaboradas que especifican la cantidad de colorante necesaria para preparar determinado color. Sí el color deseado no se encuentra dentro de esta "paleta" hay otra opción: **el espectrofotómetro**, una pequeña cámara fotográfica conectada a la computadora que mediante un software especial, formula el color de la muestra, tela u objeto que se quiera igualar.⁹

Comex ha apostado también a la *transformación de los puntos de venta en verdaderos centros de atención* para la decoración y mantenimiento del hogar, de los centros de trabajo, comercios, hoteles o cualquier otro espacio. Las tiendas

⁸ Ibid, pp. 69-71

⁹ Ibid, pp. 73-76

Comex ofrecen todo lo necesario para pintar y recubrir, además de contar con personal calificado para asesorar al cliente y ofrecerle recomendaciones sobre texturas y acabados, así como consejos prácticos para preparar, reparar y mantener diferentes áreas.

Adicionalmente, están empezando a operar centros de atención al cliente llamados **ProService**, que brindan servicio con personal capacitado y de confianza en la aplicación de cualquiera de los productos Comex.¹⁰

1.1.3 Transición de la empresa

Comex es en la actualidad un consorcio de empresas dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional.¹¹

Comex Planta Tepexpan tuvo sus inicios en el año de 1969 en el pueblo de Tepexpan perteneciente al municipio de Acolman, la planta se encuentra ubicada a las orillas de la zona conurbada y es generadora de una gran parte de la economía de dicho pueblo.¹²

Desde sus inicios se ha distinguido por dar empleo a los nativos del pueblo, en sus primeros años de operación tenía una plantilla de 800 sindicalizados y alrededor de 400 empleados de confianza.¹³

Los empleados operativos están respaldados por un sindicato, el cual es considerado como uno de los más sólidos de la industria química.

¹⁰ Revista Sensaciones, No. 39, 2008, p.65

¹¹ Los Pioneros de Comex, libro de memorias del grupo Comex, 2007, pp. 81-82

¹² Planteando Tepexpan, medio de comunicación interna de Planta Tepexpan, No. 123, 2009, pp. 2-3

¹³ Los Pioneros de Comex, libro de memorias del grupo Comex, 2007, p. 53

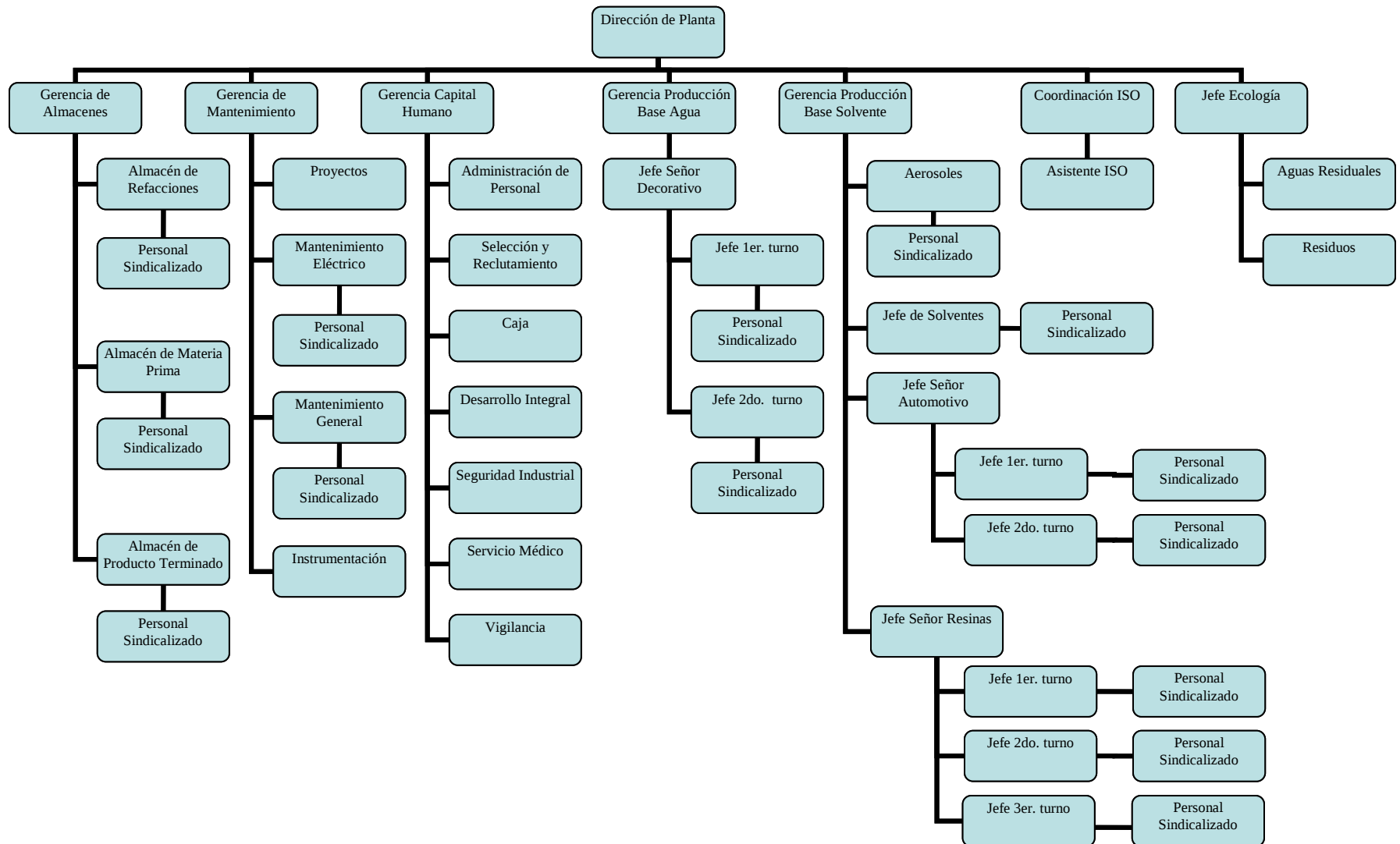
En planta Tepexpan los cambios no se hicieron esperar, por lo que en el 2000 se inició cambiando la administración de la planta, trayendo consigo un nuevo director de planta y gerente de capital humano.

En 1999 se generó el cambio de imagen de la organización, además de constantes cambios en cada uno de los sitios, en planta Tepexpan se observaron cambios como los siguientes:

- Se tenía en nómina una plantilla de 800 empleados sindicalizados, en la actualidad se tienen 300 empleados sindicalizados, arrojando una reducción del 63%.
- Se tenían 400 empleados de confianza, en la actualidad se tienen en nómina 250 empleados de confianza, por lo que hubo una reducción del 38%, todo esto en tan sólo 9 años.

Esto se puede observar en la figura 1.1.3 donde se muestra el organigrama que actualmente se sigue en Planta Tepexpan:

Figura 1.1.3 Organigrama de Planta Tepexpan



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del Departamento de Capital Humano.

Se observa en el organigrama de la figura anterior, que los niveles jerárquicos se componen básicamente de cinco, los cuales son: la Dirección, las Gerencias, las Jefaturas, el personal administrativo y finalmente del personal operativo (sindicalizado).

Estas jerarquías son las que actualmente prevalecen en Planta Tepexpan; no obstante, anteriormente se componían de un mayor número de niveles y por consecuencia un mayor número de empleados.

- Muchos de los procesos se llevaban a cabo de manera informal, tales como:
 - **Administración de personal:** El personal asignaba sus días de vacaciones conforme a sus necesidades personales y no a las de la empresa, de tal forma que un empleado de mucha antigüedad que tenía 20 días de vacaciones podía decidir tomarlos juntos y ausentarse de su puesto durante 20 días.
 - **Contratación de personal:** Era común ver a varios de los integrantes de una familia trabajar en diferentes áreas de la planta, incluso se podía ver a algunos de sus integrantes contratados como personal sindicalizado y otros como empleados de confianza en áreas estratégicas de la empresa.
 - **Caja de ahorros:** Un empleado podía solicitar un préstamo aún cuando éste excediera la capacidad de crédito estimada con base en su salario, sólo era necesario llevar buenas relaciones con el personal a cargo de la caja.
 - **Producción:** No se tenían indicadores que evaluaran la eficiencia con respecto a horas hombre, horas máquina, desperdicio de materiales, tiempos de entrega, entre otros.

- **Control ambiental:** No se medían las cantidades de residuos peligrosos y no peligrosos que se generaban, el uso irracional del agua era una actividad normal.
- **Seguridad Industrial:** Se tenían registros de más de 30 accidentes e incidentes en un año. No se tiene conocimiento de algún tipo de sanción que haya sido aplicado al determinar la responsabilidad del personal involucrado, pese a que eran incidentes graves como conatos de incendio y derrames, en algunos con lesiones al personal.

Precisamente este último punto, constituye uno de los rasgos negativos que ha afectado al personal de la organización, en específico, al personal operativo.

Si bien no se puede atribuir una relación de causa – efecto entre la estrategia y la accidentabilidad, si se puede identificar como un factor que contribuye en la incidencia de estos hechos.

Si bien es cierto, que el personal operativo no llega al trabajo con la firme intención de accidentarse y en consecuencia su salud se vea afectada, también es cierto que la actitud que muestran ante los peligros que representan la ejecución de estas actividades diarias no es la más deseable. En otras palabras, llegan a mostrar indiferencia sobre la importancia de la seguridad en sus tareas diarias.

Enseguida, en la tabla 1.1.4 se presentan algunos accidentes e incidentes que se estima tuvieron causales de tipo conductual, es decir, originados por algún signo negativo de las estrategias aplicadas en la Planta Tepexpan:

Tabla 1.1.4 Inventario de Accidentes e Incidentes

ÁREA	FECHA	EVENTO
Automotivo	Enero 2006	Al agacharse para quitar la pata de la olla había una lámina donde corren las cubetas, la cual se fue resbalando hasta que sintió el golpe en la cintura.
Decorativo	Febrero 2006	Se colapsó tanque No. 59 de Decorativo por no seguir el procedimiento de operación de esta actividad.
Solventes	Marzo 2006	Sintió dolor intenso a nivel de la cintura al estar trasladando 2 cubetas con solvente.
Automotivo	Marzo 2006	Al momento de caer la llanta del montacargas al bache sintió dolor en la región dorso lumbar.
Automotivo	Marzo 2006	Al estar amarrando con lazo una tarima con cubeta y al tensarlo se rompe, esto ocasionó que perdiera el equilibrio y cayera hacia atrás golpeándose.
Mantenimiento	Mayo 2006	Al levantar su caja con herramientas para colocarla en el diablito, siente dolor en la cintura, cadera y brazo (parte derecha).
Automotivo	Junio 2006	Al bajar de un banco se torció tobillo izquierdo.
Automotivo	Agosto 2006	Al pasar por debajo de la transportadora de la línea No. 5 se resbala y ya no puede enderezar su pie izquierdo.
Automotivo	Agosto 2006	Al cargar una cubeta de 19 litros con un peso de aproximadamente 20 kg. siente dolor a nivel lumbar.
Automotivo	Septiembre 2006	Al levantarse de una posición en cuclillas, siente dolor en el dedo primero pie izquierdo; se le pregunta si sufrió un golpe, fue prensado o estaba levantando un objeto u otra actividad, comentando que no hubo nada de lo anterior, nada más al hacer

		el movimiento de levantarse sintió dolor en el mismo.
Automotivo	Octubre 2006	Derrame de solvente, aproximadamente 25 litros en tanque nuevo de Automotivo.
Mantenimiento	Noviembre 2006	Salida de Plurasolv EB del tanque 68 por la válvula de presión / vacío por no verificar la capacidad del mismo.
Decorativo	Diciembre 2006	Al bajar la escalera, pisó mal los escalones y sufre esguince.
Resinas	Marzo 2007	Al bajar producto (emulsión) del reactor número 3 al tanque de enfriamiento, el material se sale por la válvula de descarga, la cual no fue cerrada. La emulsión que se cayó al piso fue de 600 litros aproximadamente.
Resinas	Marzo 2007	Derrame de emulsión BA4 del tanque de dilución del reactor número 2.
Automotivo	Marzo 2007	Al querer ser más productivo se satura de actividades y por consecuencia descuida la actividad del llenado del tanque No. 37 ocasionando un derrame de 15 litros de esmalte blanco.
Resinas	Mayo 2007	Al trasladar los 2 contenedores de 1000 litros con emulsión y dejarlos con el montacargas debajo del reactor 9 perdió de vista las purgas de la tubería dañando una de ellas, ocasionando que se fugara el aceite térmico
Resinas	Mayo 2007	Al bombear al tanque número 59 el cual está conectado al tanque número 58, no verificó que la válvula que interconecta a ambos estuviera cerrada por lo que se pasó al otro tanque, derramándose aproximadamente 500 litros.

Resinas	Junio 2007	Dos operadores realizan el trasvase de resina alquidial del reactor número 6 al tanque de dilución del reactor número 5, la cual se encuentra a 200 °C aproximadamente; al colocar las mangueras y comenzar el trasvase de producto notan una fuga en la conexión de la manguera y al tratar de corregir la fuga les cae producto en las manos. Se detectó distracción por la prisa en hacer la operación y no traer el equipo de protección personal.
Resinas	Junio 2007	Al interrumpir la mezcla de monómeros con catalizador ya iniciado el proceso por órdenes del supervisor, desató una reacción que ocasionó la ruptura de 3 tambores.
Resinas	Julio 2007	Derrame de 100 litros de solvente sucio aproximadamente en el área de los tanques de lodos y solvente destilado, debido al descuido del operador por no cerrar todas las válvulas de la trayectoria del bombeo del reactor al tanque de lodos.
Solventes	Agosto 2007	Al tratar de quitar la cinta que se utiliza para sellar cajas, ésta se atora, por lo que utiliza un cúter para cortarla y se ocasiona herida en el dedo índice de la mano izquierda por no traer guantes anti-cortaduras.
Solventes	Enero 2008	Al bombear al tanque número 3 no cerró la válvula del cabezal que comunica al tanque número 2, ocasionando que se excediera su capacidad y derramara solvente.
Solventes	Febrero 2008	Derrame de solvente en el tanque número 4 por no alinear las válvulas al estar llenando otro tanque.

Resinas	Febrero 2008	Inicio de incendio en el aislante térmico del reactor número 9 originado por acumulación de material combustible en el mismo, debido a falta de orden y limpieza.
Solventes	Abril 2008	Se para sobre el muro de un dique para abrir la válvula de un tanque, al bajarse rosa con un clavo en la entrepierna izquierda.
Solventes	Abril 2008	Salida de aguarrás al desconectar la manguera de la conexión rápida de la tubería al estar realizando el bombeo.
Resinas	Abril 2008	Derrame de Xilol al realizar bombeo a un tanque de la zona del mezanine de Resinas.
Resinas	Mayo 2008	Inicio de incendio en el aislante térmico del reactor número 12 debido a que se encontraba impregnado de aceite térmico en la parte inferior a una temperatura de 240 °C.
Decorativo	Mayo 2008	Al momento de jalar una bomba neumática se prensa el dedo pulgar de la mano derecha entre la bomba y la parte inferior del tanque número 24.
Solventes	Mayo 2008	En la envasadora EPAK al colocar la mano izquierda sobre la mesa de recibo y muy cerca del transportador, éste último atrapa el dedo anular ocasionando cortadura en el dedo.
Resinas	Junio 2008	Al bombear emulsión del tanque de enfriamiento del reactor número 4 hacia el silo número 12, se fuga el producto por la entrada hombre inferior del silo por olvido de colocar tapa a dicha entrada.
Resinas	Noviembre 2008	Al bombear barniz del tanque número 14 al reactor número 10, el operador no cerró la válvula que interconecta al tanque número 16, por lo que después de un tiempo se percata del derrame

		ocasionado en el tanque número 16.
Almacén de materia prima	Diciembre 2008	Al estar realizando el inventario un operador se sube en las estibas de unos bultos a una altura aproximada de 1.10 metros, por lo que uno de los bultos se resbala ocasionando que el operador caiga al piso y sufra lesiones en la frente.
Almacén de materia prima	Enero 2009	Al tratar de taponar una fuga de ácido sulfúrico de un contenedor de 1000 litros, el operador coloca su mano protegido por un guante, por lo que el guante al no resistir el ácido le ocasiona quemadura en palma y dorso de la mano derecha.
Decorativo	Marzo 2009	Al estar envasando producto en una envasadora, el operador coloca un plástico en el piso para evitar que salpique producto al mismo, por lo que al distraerse camina sobre el plástico y se resbala; al tratar de sujetarse su mano derecha queda atrapada en el trayecto del pistón de la envasadora ocasionándole herida en el dorso de la mano.
Decorativo	Marzo 2009	Derrame de emulsión debajo de batería de tanques, debido a que el operador olvidó cerrar la válvula inferior del tanque número 28.
Almacén de materia prima	Julio 2009	Derrame de solvente al bombear hacia un tanque y no haber verificado el cierre de válvula de otro tanque que contenía solvente.
Solventes	Septiembre 2009	Cortadura en dedo medio de la mano izquierda al cortar fleje que sujetaba cubeta de 20 litros.
Resinas	Septiembre 2009	Derrame de aproximadamente 300 litros de barniz al estar bombeando del área de centrifugas al área de Automotivo.
Automotivo	Octubre 2009	Al estar agitando una olla con producto base solvente y aumentar la velocidad, se genera un

		inicio de incendio.
Solventes	Octubre 2009	Derrame de solvente al querer bombear al tanque 4 y no haber cerrado las válvulas que direccionan hacia el tanque 3.
Decorativo	Octubre 2009	Cuando se disponía a llenar una olla con producto base agua que se bombea del tanque 104, al encender la bomba, la manguera sale fuera de la olla debido a la presión y ocasiona derrame.

Fuente: Elaboración propia con base en las estadísticas del Departamento de Seguridad Industrial.

1.2 Planteamiento del problema

Como se ha venido mencionando, la importancia de estudiar a fondo la estrategia adoptada por la empresa, radica en que acompañados a los resultados positivos, vinieron resultados negativos, por esto la necesidad de identificar qué acciones de la estrategia originaron que se tuvieran estos resultados desfavorables para la organización.

La estrategia la integra una serie de acciones, las cuales se han venido aplicando en distintas etapas desde el año de 1999, y aún en la actualidad, continúa la aplicación de estas acciones.

Es así, que las acciones que siguió la empresa que llamaremos estrategia consistieron en lo siguiente:

1. **Puntos de venta propios mediante el mecanismo de la concesión:** la organización en sus inicios al no tener lugar donde vender sus productos, decide crear sus propios locales de venta, que hoy en día se manejan mediante el mecanismo de la concesión.
2. **Introducción de la marca Vinimex hecha de materiales a base de agua:** las pinturas hechas y diluidas por agua, han tenido gran aceptación en el

consumidor, por lo que la marca que la organización ha tenido como punta de lanza y que hoy en día genera más ventas para ésta es la marca Vinimex. Tal es el éxito de esta marca, que han surgido variantes tales como Vinimex mate, Vinimex satín, Vinimex Ultra y Vinimex easy clean.

3. **Adquisición y creación de nuevas Plantas:** la organización inició con una planta, la que ahora es objeto de estudio, la Planta Tepexpan; sin embargo, se han ido adquiriendo otras más, no sólo en México, sino también en Estados Unidos y Canadá, con el firme objetivo de expandir a otros lugares el negocio de las pinturas. Por otro lado, se ha apostado a la creación de centros de distribución, centros de capacitación y centros de investigación.
4. **Cambio de imagen con el propósito de hacerla más atractiva al público:** una parte importante de estas acciones es la mercadotecnia, es decir, hacer más atractiva la marca para el consumidor y de esta forma atraer a nuevos consumidores. Como resultado, se obtuvo una imagen más fresca y estilizada, haciéndola más atractiva al público.
5. **Reducción de personal en cada Planta:** las nuevas máquinas que se adquirieron para algunos de los procesos de fabricación, trajo consigo el desplazamiento de personal, por lo que originó el despido de personal de mucha antigüedad en la organización. Con esto, fueron reduciéndose plazas, mismas que ya no eran ocupadas. Las plazas que quedaron, fueron en donde había personal de reciente ingreso, el cual venía con un mayor nivel de preparación.
6. **Introducción de nuevos productos de decoración y recubrimientos:** ya no era suficiente con vender pintura, sino había que diversificar y tener una variedad de opciones para los consumidores. Es así que se fueron fabricando nuevos productos como son: impermeabilizantes, pastas texturizadas, pegamentos, adhesivos, aerosoles, placas de yeso, entre muchos otros.
7. **Introducción de un sistema que permita la igualación de colores:** se detectó que se requería de un espacio considerable en los puntos de venta al tener una gran variedad de productos y una variedad de colores limitados

de cada tipo de estos productos. Por lo anterior, se introdujo un sistema de igualación por computadora que permitiera tener una variedad mucho mayor de colores, pero lo realmente importante, era que no era necesario tener varios colores de un solo producto en el punto de venta, sino un color base en el cual se le agregaba el color deseado por computadora, esto reduciría mucho el espacio requerido en los puntos de venta.

8. **Transformación de los puntos de venta:** ya no era suficiente tener un mostrador donde el cliente llegara y solicitara su producto, y el vendedor trajera de una bodega lo solicitado. Ahora habría que convertir el punto de venta en algo más amigable y visual para el consumidor, donde los productos quedaran en estantes alrededor del local y distribuidos por categorías, de esta forma se conseguía que fuera más atractivo a la vista del consumidor.
9. **Servicio de aplicación de los productos por profesionales:** se introdujo un servicio de aplicación de los productos por profesionales, logrando cerrar el círculo. No era suficiente vender el producto, también era importante garantizar su correcta aplicación para que el cliente quedara totalmente satisfecho con el resultado final.
10. **División de las empresas por sectores específicos:** al haberse creado nuevas plantas, centros de distribución, centros de capacitación y centros de investigación, era importante agruparlos en sectores que tuvieran el mismo giro, teniendo así un sector para las plantas productivas, otro más para los centros de distribución, entre otros más.

1.2.1 Resultados positivos de la estrategia

Es importante mencionar que la implantación de la estrategia, trajo consigo buenos resultados, que hacía que los directivos quisieran seguir aplicando dichas acciones para lograr aún más beneficios.

Algunos de los resultados positivos obtenidos por la aplicación de la estrategia fueron los siguientes:

- La consolidación de la marca, siendo hoy una de las marcas preferidas por parte del mercado mexicano, ya que, una de las marcas por demás identificada por los consumidores es la marca Vinimex.
- El aumento de las utilidades netas del negocio, como resultado del aumento de la eficiencia de los procesos; entre algunos otros. Al sustituir personal por maquinaria en procesos clave, se logró aumentar la eficiencia de estos procesos.

1.2.2 Resultados negativos de la estrategia

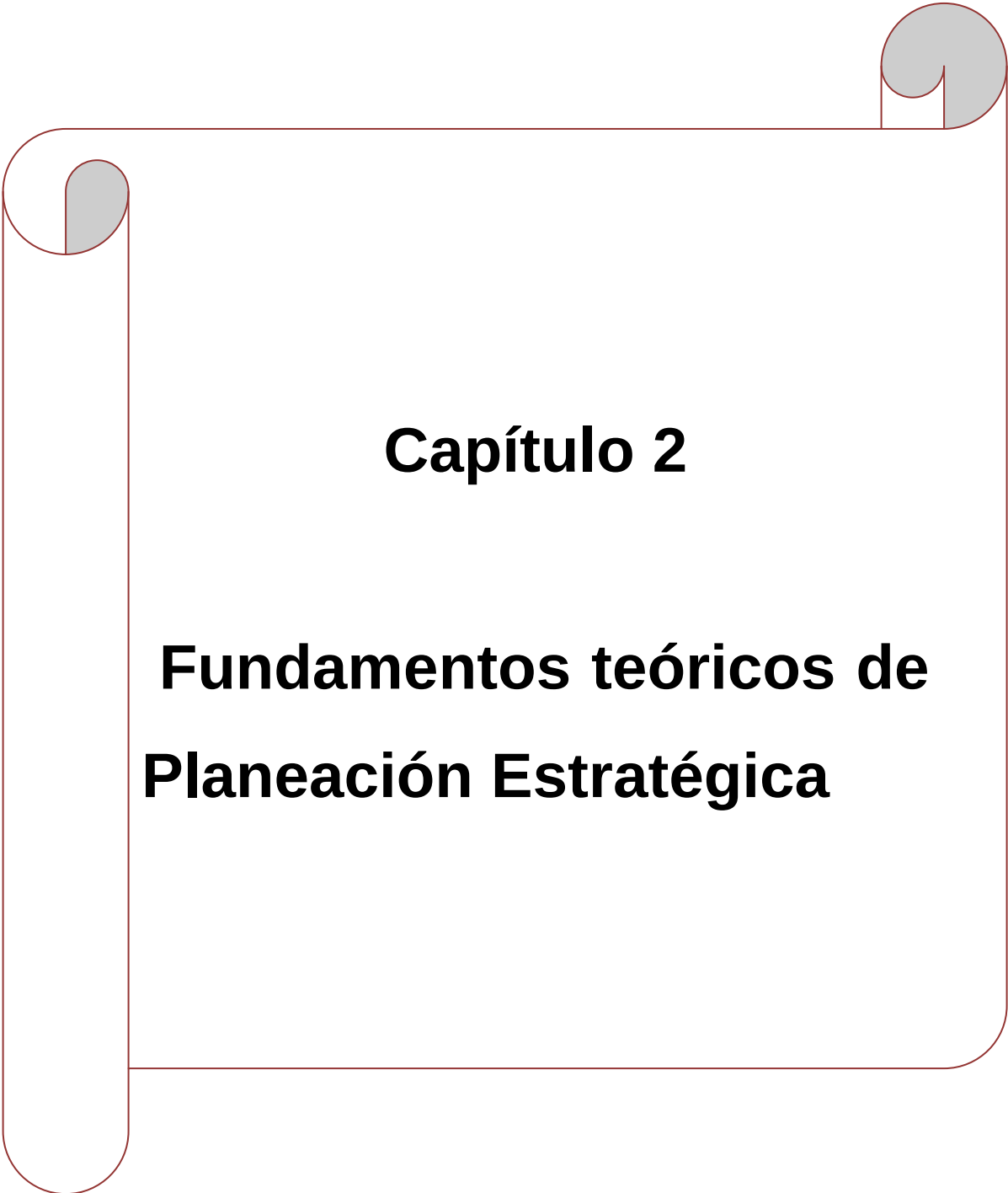
No obstante, se tiene el supuesto de que estas acciones vinieron acompañadas de consecuencias negativas desfavorables para la empresa, aquí radica la necesidad de identificar el impacto negativo que tuvieron estas acciones.

Estos resultados negativos son los que a continuación se muestran:

- Reducción del personal, que se estima provocaba actitudes negativas en el personal;
- Frustración por el cambio por parte del personal con mayor trayectoria en la empresa;
- Reducción de presupuesto, por lo que había que sacrificar la calidad en la ejecución de algunas actividades;
- Un aumento en los accidentes de trabajo, que puede verse ligado al descontento del personal por los cambios realizados, entre otros.

Por lo anterior, surge la necesidad de realizar un estudio para la estimación del impacto en la organización de la estrategia adoptada por la empresa. Dicha estimación se realizará en función de los siguientes indicadores:

- Reducción de personal: de tener 1000 trabajadores de planta en 1999, al aplicar la estrategia se cuenta con 550 trabajadores hoy en día, según datos del departamento de Capital Humano.
- Aumento de accidentes de trabajo: de 1999 a la fecha se han ido supliendo las jefaturas por personal de nuevo ingreso, y a su vez, posterior a estos cambios, se han generado accidentes en el personal sindicalizado y el área de Seguridad Industrial estima han sido de carácter conductual.
- Reducción de presupuestos: por mostrar un ejemplo, de tener destinado un presupuesto de \$135 000 anuales para gasto de monitoreos ambientales, tales como: estudios de ruido laboral, iluminación, nivel de concentración de sustancias químicas en el ambiente, hoy en día, sólo se cuenta con \$90 000 para dicha actividad.

A decorative border in a dark red color frames the central text area. It features rounded corners and a vertical scroll-like element on the left side. Three grey circular accents are placed at the top-right, bottom-left, and top-left corners of the frame.

Capítulo 2

Fundamentos teóricos de Planeación Estratégica

En este capítulo se estudiarán los fundamentos de la planeación estratégica con base en la literatura disponible, partiendo desde el concepto de la organización como un sistema abierto, los orígenes de la planeación estratégica, su objetivo y los elementos que integran dicho proceso, para finalmente presentar algunos modelos de la planeación estratégica.

Se profundizará en los elementos que la integran: visión, misión, objetivos, análisis de los factores y los fundamentos teóricos en la aplicación al tema “impacto de la estrategia aplicada en una fábrica de pintura”.

Resulta importante conocer lo anterior, debido a que para encontrar cuál ha sido el impacto de la aplicación de la estrategia en la empresa, es necesario determinar primeramente qué nos indica la literatura sobre los elementos que debe integrar la estrategia para el éxito de la misma.

2.1 La organización como un Sistema Abierto

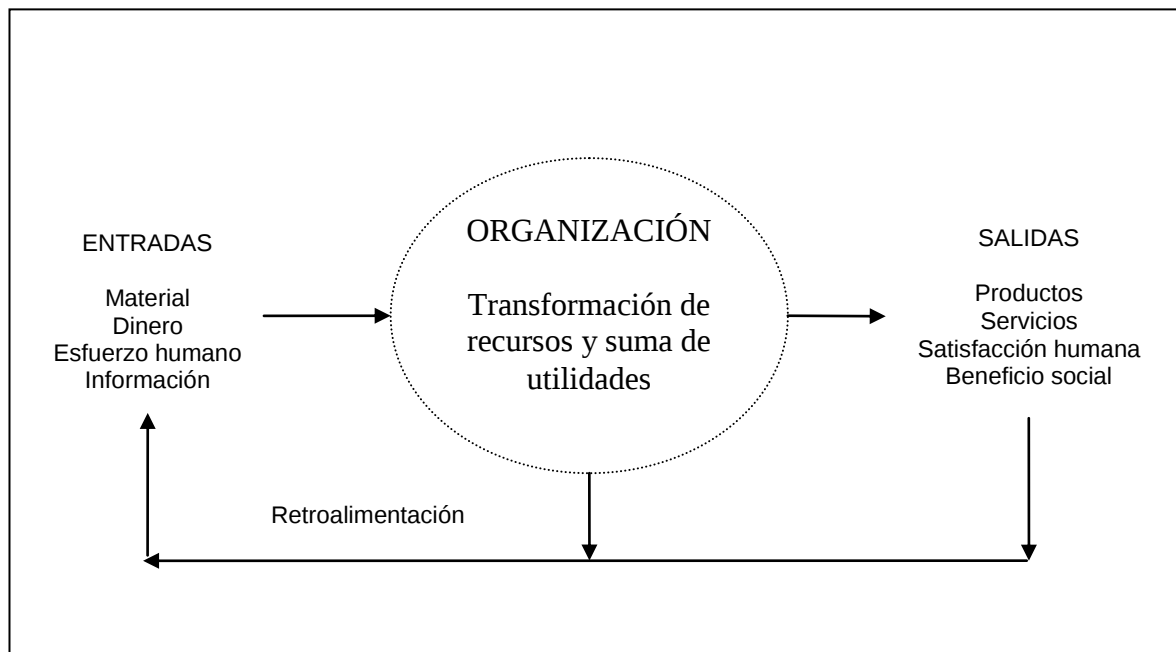
Las organizaciones están inmersas en una serie de factores internos y externos, de éstos últimos, es donde las organizaciones dejan de tener control. Las estructuras de las organizaciones, en gran medida, son consecuencia del impacto que tienen los factores del entorno, entendiéndose por éste, el medio ambiente que rodea a la organización.

Para Richard Hall, existen varios factores contextuales que interactúan con el interior de la organización, tales como el tamaño, la tecnología, el factor ambiental, la cultura nacional, por mencionar algunos. Es por esto que cuando se habla de una organización hay que contextualizarlo en un sistema abierto, donde se es vulnerable por los factores fuera de control de la propia organización.¹⁴

¹⁴ Hall, Richard H., Organizaciones: estructura, procesos y resultados, Ed. Prentice Hall, México, 1996, pp. 92-108

El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente logrando un equilibrio dinámico, como se muestra en la figura 2.1; sin embargo, la supervivencia del sistema no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Por lo tanto, todo sistema que sobrevive, debe ofrecer algún producto aceptable.¹⁵

Figura 2.1 La organización como un sistema de transformación (Sistema Abierto)



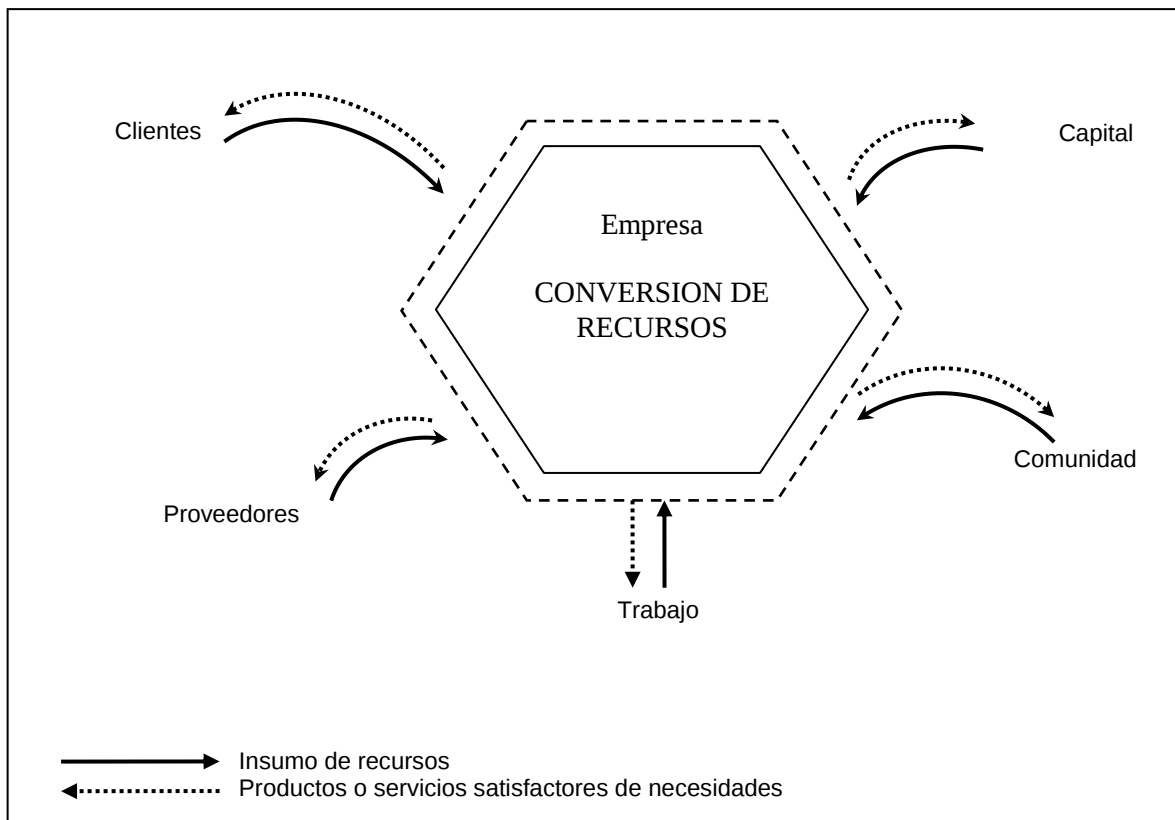
Fuente: Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 2ª edición, México, p. 118

Para Yavitz y Newman, una organización está formada por un grupo de participantes que por medio de la conversión de recursos ofrecen productos o servicios a los clientes.¹⁶ En esta transformación juegan un papel muy importante los factores externos que se encuentran en el entorno de la organización, esto se muestra claramente en la figura 2.2.

¹⁵ Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 2ª edición, México, pp. 117-118

¹⁶ Yavitz, Boris y Newman, William H., Estrategia en acción, Ed. Cecs, 6ª edición, México, 1990, pp. 26-27

Figura 2.2 Empresa = convertidor de recursos



Fuente: Yavitz, Boris y Newman, William H., Estrategia en acción, Ed. Cecs, 6ª edición, México, 1990, p. 27

Finalmente toda organización como sistema abierto que es, se enfrenta a oportunidades y amenazas externas por medio de acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.¹⁷ Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de la organización.

¹⁷ David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008, p. 12

2.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica

Para iniciar a hablar de lo que es la planeación estratégica, resulta necesario mencionar cuáles fueron los antecedentes u orígenes de la misma.

Alrededor de los años 300 antes de Cristo, se aplicaba de manera natural lo que era la estrategia, cuando los nómadas tenían que aplicar ciertas técnicas para la obtención de su alimento por medio de la caza, para que posteriormente se trasladara a lo que se le denominaba el “trueque”, donde se hacía el intercambio de productos, para el mismo consumo humano, desde luego, en todo esto estaba implícita la estrategia por la supervivencia del más fuerte (Darwinismo).¹⁸

Continuando la línea del tiempo, en lo que en aquel entonces era el Imperio Romano y hasta llegar a la Revolución Industrial, se apreciaba un clima un tanto cerrado, donde la necesidad de iniciar en forma lo que hoy se conoce como planeación estratégica, empezaba a percibirse. Aunque en aquellos años los mercados aún permanecían cautivos y eran comunes las prácticas oligopólicas, ya se comenzaba a despertar el interés en el tema, con aportaciones de Montesquieu, Kant, Hegel, entre algunos otros. El tema de la estrategia sólo se conocía en el ámbito militar y el gobierno.¹⁹

Cuando llega el momento de la Segunda Guerra Mundial, ocasiona serios estragos en las naciones, lo que obliga a tomar medidas drásticas para que aquellos pueblos devastados surgieran nuevamente. Es aquí, donde se hace uso de agresivas estrategias y trae consigo la generación de nuevas tecnologías, la apertura de los mercados, el máximo aprovechamiento de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, entre algunas otras acciones tomadas.²⁰

Ahora bien, con este acontecimiento, el tema no sólo es aplicado en el ámbito militar y en el gobierno, sino que también es adoptado por las organizaciones para el fortalecimiento de sus negocios. Aquí es donde empiezan a surgir personajes

¹⁸ Bracker, Jeffrey, The Historical Development of the Strategic Management concept, Vol. 5 No. 2, Georgia State University, 1980, pp. 219-220

¹⁹ Ibid, pp. 220-222

²⁰ Ibid, pp. 223-224

interesados en el tema, como lo son Von Neumann y Morgenstern, Drucker, Chandler, Ansoff, Steiner, entre otros.

Como se observa, los mismos acontecimientos a nivel mundial, obligaron a que surgiera la necesidad de generar acciones que más tarde conoceríamos como estrategias, hasta llegar en la actualidad al proceso de la planeación estratégica.

2.3 Definiciones de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso flexible que permite formular planes de acción específicos con el objetivo de lograr un futuro deseado para una organización.

De acuerdo con David, “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.”²¹ Como la misma definición de David lo indica, es hacer uso de diferentes áreas funcionales como la de administración, la mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo, entre otras, para lograr el éxito de la organización por medio del cumplimiento de los objetivos que se haya impuesto.

En otras palabras, la finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

Para Sallenave la planeación estratégica es un proceso que analiza la situación actual, ya que por medio del uso de los medios disponibles plantea lograr un futuro deseado, planteando de esta forma las siguientes preguntas:

“¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo vamos a llegar allá?”²²

²¹ David, Fred R., op.cit., p. 5

²² Sallenave, Jean Paul, La Gerencia Integral, Ed. Norma, Colombia, 1994, pp. 178-179

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de acción de la organización.

Steiner define la planeación estratégica formal con base en cuatro elementos:²³

El porvenir de las decisiones actuales.- esto significa que la planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger una de estas alternativas, ésta se convierte en la base para tomar decisiones presentes. En otras palabras, consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros factores importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones. “Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.”²⁴

Proceso.- se considera como un movimiento continuo, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes sean cambiados a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y aplicar los cambios cuando sea necesario.

Filosofía.- la planeación estratégica es una actitud, ya que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro.

Estructura.- considera un sistema de tres tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos.

“La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente, ya que es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.”²⁵

Para Ansoff y Hayes la planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles

²³ Steiner, George A., Planeación Estratégica, Ed. CECOSA, 17ª edición, México, 1994, pp. 19-22

²⁴ Ibid, p. 20

²⁵ Ibid, p. 22

de la organización y de la elección de un plan de acción que mejor satisfagan los objetivos de la organización.²⁶

De acuerdo con Yavitz, una característica de la planeación estratégica es pronosticar el futuro, sobre aquellas partes del entorno que tendrán un impacto significativo en los éxitos o fracasos de la organización.²⁷

En este sentido, considerando las definiciones de los autores antes mencionados, se logra obtener una definición propia de la planeación estratégica: Es un proceso de análisis continuo de la situación prevaleciente en la empresa y su entorno, con el fin de plantear, ejecutar y evaluar un plan de acciones que logre el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Por otro lado, la estrategia es el conjunto de acciones a ejecutar que logre cumplir los objetivos a largo plazo planteados por la empresa.

2.3.1 Beneficios de la Planeación Estratégica

De acuerdo con David:

- ❖ Ayuda a las empresas a vigilar sus mecanismos, actividades y formas, disminuyendo la incertidumbre con el exterior, logrando de esta manera anticiparse para generar acciones que reduzcan o incluso eliminen sus debilidades internas y amenazas externas, y así también aprovechar sus fortalezas internas y sus oportunidades con el exterior.
- ❖ Especifica los parámetros a considerar para el éxito o fracaso de una empresa.
- ❖ Su aplicación facilita la identificación de prioridades y permite tener puntos de referencia para una correcta toma de decisiones.

²⁶ Ansoff, H. I. y Hayes, R. L., El planteamiento estratégico, Ed. Trillas, 1ª edición, México, 1991, p. 9

²⁷ Yavitz, Boris y Newman, William H., Estrategia en acción, Ed. Cecs, 6ª edición, México, 1990, pp. 18-20

- ❖ Permite a la empresa ser más productiva, distribuyendo de manera eficaz los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Genera actitudes favorables con una menor frustración al cambio.²⁸

Ahora bien, para Thompson y Strickland los beneficios son:

- ❖ Las acciones de las diferentes áreas funcionales son integradas en un plan de acción común, por lo que suma un esfuerzo conjunto que genera la coordinación, delimita responsabilidades y genera decisiones unificadas.
- ❖ Ayuda a evaluar el desempeño de las diferentes áreas, por medio de sus empleados y las actividades que realizan, logrando un mejor control en la organización.²⁹

2.4 El proceso de la Planeación Estratégica

De acuerdo con David, el proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas: *formulación, implementación y evaluación de la estrategia*.

La **formulación de la estrategia** incluye la declaración de la visión y la misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.³⁰

En virtud de que la organización cuenta con recursos limitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa, es decir, seleccionarán aquellas con las que se obtenga la mejor relación costo – beneficio, ya que las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo que tendrá la organización con respecto a su competencia.

²⁸ David, Fred R., Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, 2003, pp. 15-17

²⁹ Thompson y Strickland, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México, 2001, p. 25

³⁰ David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008, p. 5

La **implementación de la estrategia** requiere que la organización identifique y evalúe lo que necesitará para que la estrategia se aplique en forma efectiva, logrando el resultado esperado.³¹

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción”, ya que significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas, mediante el establecimiento de objetivos anuales, políticas, programas y procedimientos.³² Considerada a menudo como la etapa más difícil, ya que requiere de disciplina del personal, compromiso y sacrificio, ya que las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia.

Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y

“¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?”³³

El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

En esta etapa es donde la formulación de los objetivos a largo plazo se llevan a la práctica, es por esto, la necesidad de desarrollar las habilidades interpersonales de la dirección.

La **evaluación de la estrategia** es la etapa final donde los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles de futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. De acuerdo con David, son tres las actividades fundamentales de la evaluación de la

³¹ Thompson y Strickland, op. cit., pp. 16-17

³² David, Fred R., op.cit., p. 6

³³ Ibid, pp. 6-7

estrategia.³⁴ **1)** Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, **2)** Medir el desempeño y **3)** Realizar acciones correctivas.

2.4.1 Ventaja competitiva

Para Sallenave la ventaja competitiva se construye básicamente de la creación del valor, es decir, el valor que adquieren los consumidores por medio de la compra del producto, y de la eficiencia de las operaciones, con el objetivo de reducir los costos.³⁵

“El objetivo principal de la planeación estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, puesto que todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, se considera como una ventaja competitiva”.³⁶

Ahora bien, para Porter la ventaja competitiva se obtiene por medio de los factores creados como son los recursos humanos, la investigación y desarrollo, el diseño del producto, la mercadotecnia, etc. Por lo que una ventaja competitiva se mantiene por medio de la eficiencia con que se utilizan sus recursos generados.³⁷

2.4.2 Declaración de la visión y la misión

Para David, “una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”.³⁸ Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

³⁴ Ibid, p. 7

³⁵ Sallenave, Jean Paul, op.cit., pp. 125, 130-133

³⁶ David, Fred R., op.cit., pp. 8-10

³⁷ Porter, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Ed. Vergara, 1ª edición, Argentina, 1991, pp. 35-

38

³⁸ David, Fred R., op.cit., p. 11

Por otro lado, la declaración de la visión para Thompson y Strickland responde las preguntas:

“¿Cuáles son las necesidades del cliente?

¿En qué negocio queremos estar?

¿Qué habilidades debemos desarrollar?”³⁹

La visión es la guía que nos lleva a lo que se quiere hacer, asumiendo un propósito o sentido de acción determinado y proporcionando una dirección a largo plazo.

2.4.3 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo se definen como los indicadores o resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión.⁴⁰ A largo plazo implica un periodo de más de un año.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

Según David, las características que los objetivos deben reunir son: ser desafiantes, fáciles de medir, fáciles de lograr, razonables y claros, todo lo anterior limitado en una escala de tiempo.⁴¹

2.4.4 Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.”⁴²

Las estrategias en las organizaciones pueden llegar a incluir la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición de nuevas plantas, el desarrollo de

³⁹ Thompson y Strickland, op. cit., pp. 4-5

⁴⁰ David, Fred R., op.cit., p. 13

⁴¹ Ibid, p. 13

⁴² Ibid, p. 13

productos, la penetración de mercado, la reducción de costos, la liquidación y la fusión de empresas, por mencionar algunas.

El fin u objetivo de una estrategia es mejorar la situación de una organización con respecto a su medio ambiente.⁴³

El éxito de una estrategia depende en gran medida del entorno en que se encuentra, es decir, el comportamiento de los factores externos a ella, lo cual se puede ver reflejado en oportunidades o amenazas. También es importante mencionar, que el valor de una estrategia lo da la calidad de sus objetivos, de aquí la importancia de que la información que tenga la organización sobre sí misma y su entorno sea confiable.⁴⁴

Para Thompson y Strickland las estrategias son necesariamente dinámicas, ya que al aplicarlas a lo largo de un periodo surge la necesidad de reformarlas en base al comportamiento del ambiente; no obstante, las estrategias bien sustentadas, no se les requiere hacer grandes cambios a lo largo de su existencia y garantizan su permanencia durante varios años.⁴⁵

Finalmente, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se plantean hacia el futuro de la organización.

2.5 Tipos de estrategias

Enseguida se muestran las propuestas de estrategias planteadas por algunos autores, como son las de David, Porter y Sallenave. Para el caso de David, inicia presentando las estrategias utilizadas con base en los niveles en que se aplican.

⁴³ Sallenave, Jean Paul, op.cit., pp. 9-10

⁴⁴ Ibid, p. 177

⁴⁵ Thompson y Strickland, op.cit., pp. 9-10, 14-15

Por otro lado, se presentará la matriz FODA, como una herramienta que servirá para la formulación de estrategias.

Muchas organizaciones siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la benefician, ya que se deben establecer prioridades, puesto que las organizaciones tienen recursos limitados.

2.5.1 Niveles de estrategias

De acuerdo con David, “La realización de una estrategia no sólo es tarea de la alta gerencia, ya que las jefaturas de los niveles medio y bajo también deben participar en el proceso de planeación estratégica.”⁴⁶ En las grandes organizaciones, existen cuatro niveles de estrategias: corporativo, divisional, funcional y operacional, como se ilustra en la figura 2.5.1.a.⁴⁷ Sin embargo, en las organizaciones pequeñas, existen sólo tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional, como se muestra en la figura 2.5.1.b,⁴⁸ aunque en estas últimas podría ser un solo nivel de estrategia.

Es importante observar que todos los responsables de la planeación estratégica en los diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los otros niveles de la organización, esto para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo que eviten la inconsistencia, ineficacia y mala comunicación.

⁴⁶ David, Fred R., op.cit., pp. 172-174

⁴⁷ Ibid, p. 174

⁴⁸ Ibid, p. 174

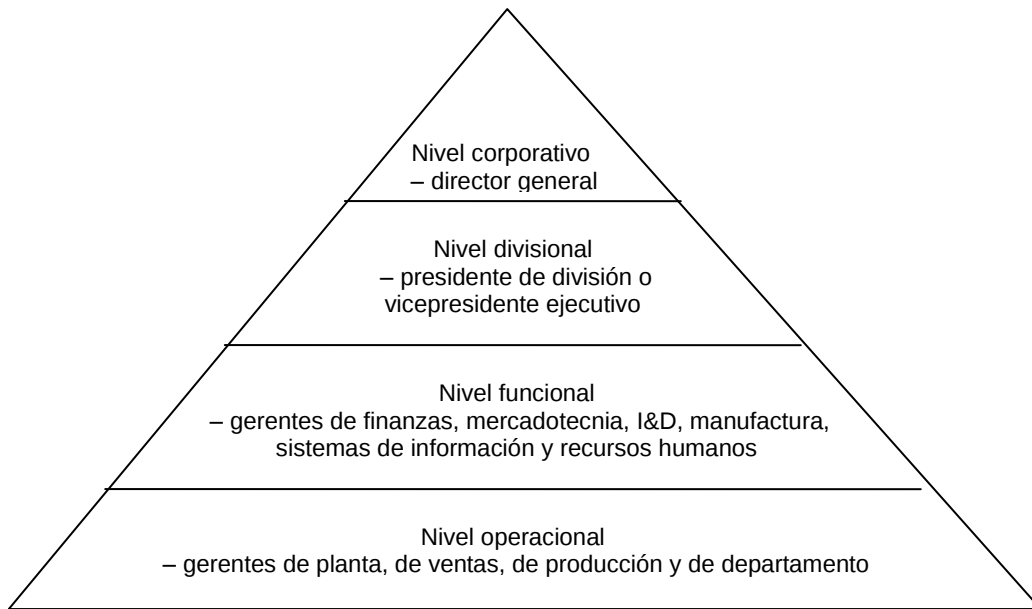


Figura 2.5.1.a Niveles de estrategias en las grandes empresas.

Fuente: David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008, p. 174

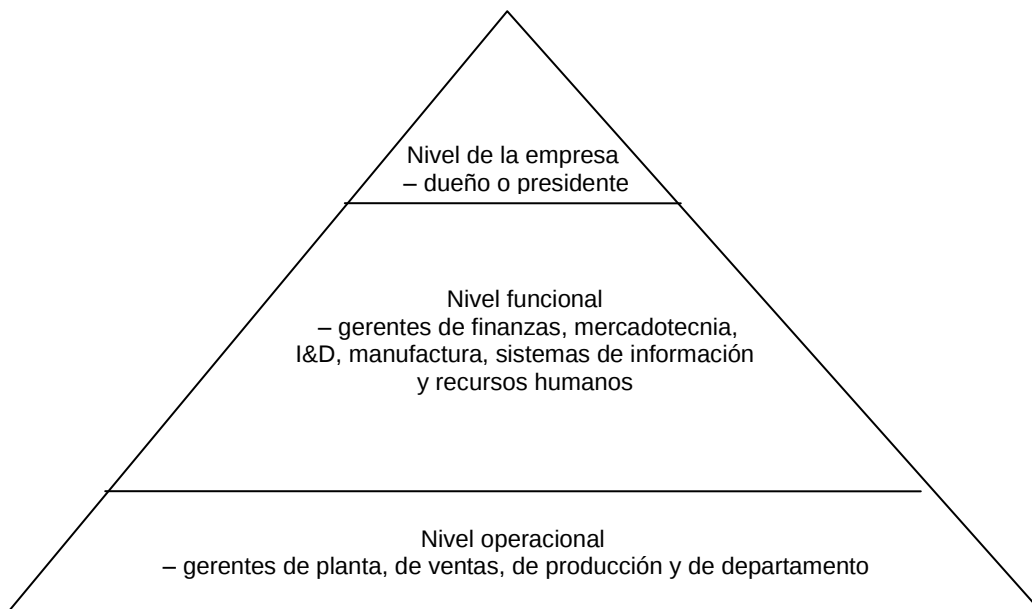


Figura 2.5.1.b Niveles de estrategias en las pequeñas empresas.

Fuente: David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008, p. 174

2.5.2 Estrategias propuestas por David

Según la situación en que se encuentre la organización con respecto a su entorno, David propone aplicar las siguientes estrategias:

1. Integración directa (Integración hacia delante).- Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas.

Un medio eficaz de poner en práctica la integración directa son las franquicias, puesto que los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. Algunas directrices que indicarán si la integración hacia delante resultará una estrategia especialmente eficaz son: cuando los distribuidores son caros, poco confiables y tienen altos márgenes de ganancias y cuando se compite en una industria que está creciendo, cuando se cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para la distribución de sus productos.⁴⁹

2. Integración hacia atrás.- Busca la propiedad de los proveedores o aumentar el control sobre ellos cuando no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la organización.

En la actualidad las empresas compran en todos lados, hacen que los vendedores compitan y elijen el mejor trato.

Algunas directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz son: cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande, cuando la organización compite en una industria que crece rápidamente, cuando se cuenta con los recursos financieros y humanos para suministrar la materia prima que requiere y cuando los proveedores tienen altos márgenes de ganancia.⁵⁰

3. Integración horizontal.- Busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos, por medio de las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores. La integración horizontal resulta eficiente en los siguientes casos: cuando se puede obtener características de monopolio, al

⁴⁹ Ibid, pp. 174-175

⁵⁰ Ibid, pp. 175-176

competir en una industria en crecimiento y cuando se tiene el capital necesario para la expansión de la organización.⁵¹

4. Penetración de mercado.- El objetivo es aumentar la participación de mercado para los productos o servicios que ofrece por medio de mercadotecnia, esta estrategia incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la organización.⁵²

5. Desarrollo de mercado.- Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas al tener disponibles nuevos canales de distribución, mercados sin explotar y cuando se tiene la capacidad de producción suficiente.⁵³

6. Desarrollo de productos.- Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. Se vuelve especialmente eficaz cuando se tienen productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida y la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos, cuando se compete en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos, y finalmente, cuando la organización tiene capacidades de investigación y desarrollo sólidas.⁵⁴

7. Diversificación relacionada.- Es utilizada en una industria que no crece o que registra lento crecimiento y que al agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales. También es de utilidad aplicarla cuando los productos de la organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.⁵⁵

8. Diversificación no relacionada.- Supone estar al acecho para adquirir empresas que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y

⁵¹ Ibid, pp. 176-177

⁵² Ibid, pp. 177-178

⁵³ Ibid, p. 178

⁵⁴ Ibid, p. 179

⁵⁵ Ibid, p. 181

controlar, todo de la manera más eficaz. Es mucho más difícil administrar empresas en varias industrias que una sola en una misma industria.⁵⁶

9. Reducción.- Se utiliza cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias, que en ocasiones es llamada *cambio radical* o *estrategia de reorganización*. La reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir las líneas de productos, cerrar las fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos.

En algunos casos, la *bancarrota* es una modalidad eficaz de estrategia de reducción. La bancarrota permite a una empresa evitar obligaciones de deuda importantes y olvidarse de los contratos sindicales.⁵⁷

10. Desinversión.- Se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas por medio de la venta de alguna división o parte de la organización, por lo que puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa.⁵⁸

11. Liquidación.- Se refiere a la venta de todos los activos de la empresa, lo que implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.⁵⁹

2.5.3 Estrategias genéricas de Michael Porter

Según Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: *liderazgo de costos*, *diferenciación* y

⁵⁶ Ibid, pp. 182-184

⁵⁷ Ibid, pp. 184-186

⁵⁸ Ibid, p. 186

⁵⁹ Ibid, pp. 186-188

enfoque.⁶⁰ Porter llama a estas tres bases *estrategias genéricas*. “El *liderazgo de costos* hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.”⁶¹ Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos.

“El *tipo 1* es una estrategia de *bajo costo* que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

El *tipo 2* es la estrategia de *mejor valor* busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores. Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado.

La estrategia genérica del *tipo 3* de Porter es la diferenciación, cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

El *tipo 4* es la estrategia de *enfoque de bajo costo* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

El *tipo 5* es una estrategia de *enfoque de mejor valor* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.⁶² Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 están dirigidas a un mercado pequeño. Sin embargo, la diferencia es que la estrategia del tipo 4 ofrece productos y servicios a un grupo nicho al precio más bajo, mientras que el tipo 5 ofrece productos o servicios a un grupo nicho a precios más altos pero con muchas características distintas.

Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

⁶⁰ Ibid, p. 188

⁶¹ Ibid, p. 188

⁶² Ibid, p. 188

Las cinco estrategias genéricas de Porter se ilustran en la figura 2.5.3.

Figura 2.5.3 Las cinco estrategias genéricas de Porter.

Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo

Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor

Tipo 3: Diferenciación

Tipo 4: Enfoque: bajo costo

Tipo 5: Enfoque: mejor valor

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo de costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	---
	Pequeño	---	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

2.5.4 Estrategias de supervivencia de Sallenave

Para Sallenave se consideran tres tipos de estrategias, las cuales son:

- ❖ **Acción de redespliegue.-** Se refiere a desplegarse o expandirse a otros mercados o productos y de esta forma lograr mejores circunstancias en función de los recursos con que disponga. Con lo anterior, se pretende deslindarse de las causas que dieron origen a sus debilidades.

- ❖ Acción de refuerzo.- Por medio del reforzamiento de sus recursos, se pretende atenuar, y hasta cierto grado, desvanecer las causas de sus debilidades.
- ❖ Acción política.- Esta acción se aplica por medio de la presión que se ejerce sobre los distintos organismos políticos, profesionales y estatales, asegurando con esto la supervivencia por un tiempo, que en combinación con las otras dos acciones, permite ganar tiempo necesario para sobrepasar la etapa crítica.⁶³

Las tres acciones de supervivencia de Sallenave, se presentan en la tabla 2.5.4.

⁶³ Sallenave, Jean Paul, op.cit., pp. 73-82

Tabla 2.5.4 Estrategias de Sallenave

	ACCIONES		
FACTORES DE SUPERVIVENCIA	REFUERZO	REDESPLIEGUE	POLÍTICA
Producto	-Mejora del producto o servicio. -Análisis de valor. -Publicidad del producto. -Ampliación de la gama. -Búsqueda de nuevos canales de distribución.	-Diferenciación del producto. -Subcontratación. -Investigación y desarrollo. -Diversificación.	-Proteccionismo. -Licencias de importación. -Cuotas de importación. -Normas de seguridad. -Monopolio estatal.
Mercado	-Segmentación del mercado. -Publicidad. -Búsqueda de nuevos usos para el producto.	-Exportación. -Abastecimiento en el extranjero. -Venta de servicios relacionados con el producto. -Venta de licencias y franquicias.	-Campañas publicitarias. -Ventas subsidiadas. -Alivios tributarios. -Subsidios por no producción. -Reglamentación de precios. -Proteccionismo.
Tecnología	-Investigación y desarrollo. -Concesión de licencia. -Fusión, sociedades de copropiedad.	-Investigación y desarrollo de tecnologías conexas. -Fabricación bajo licencia.	-Subsidio de investigación. -Obligación de contenido local. -Licencias obligatorias.
Competencia	-Control de costos. -Imitación. -Control de los canales de distribución. -Publicidad. -Adquisición.	-Diferenciación del producto. -Segmentación del mercado. -Especialización. -Acuerdo de no competencia. -Producción en el extranjero.	-Cuotas de importación. -Diferentes normas para frenar las importaciones. -Devaluación. -Subsidios diversos.

	-Inversión en capacidad de producción.		-Ley “anti-trust”
Capital	-Emisiones de acciones. -Préstamos. -Aplazamiento de cuentas por pagar. -Disminución de los dividendos. -Participación de sociedades de inversión.	-Fusión. -Venta.	-Préstamos garantizados. -Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultades.
Personal	-Renegociación de la convención colectiva. -Fórmulas de participación.	-Despido colectivo. -Enganche temporal. -Subcontratación en el extranjero.	-Subsidios de empleo.

Fuente: Sallenave, Jean Paul, La Gerencia Integral, Ed. Norma, 1994, Colombia, p. 75

2.5.5 Estrategias basadas en la matriz FODA

De acuerdo con David, la matriz FODA es una herramienta que permite crear alternativas de estrategias, es decir, relaciona las fortalezas internas y las oportunidades externas, con respecto a las debilidades internas y amenazas externas.

El objetivo de esta herramienta es proponer una gama de estrategias alternativas viables, y no necesariamente, calificar cuáles son las mejores estrategias; por consiguiente, no todas las estrategias generadas en la matriz FODA, tendrán que aplicarse necesariamente.

Para lo anterior, se agrupan cuatro tipos de estrategias:

1.- *Estrategias de fortalezas y oportunidades “FO”*.- en éstas son utilizadas las fortalezas internas que tiene la organización para aprovechar las ventajas que ofrecen las oportunidades externas del entorno. Cuando la organización enfrenta debilidades de consideración, es necesario generar mecanismos para transformarlas en fortalezas; así también, cuando enfrente amenazas del entorno, procura convertirlas en oportunidades.

2.- *Estrategias de debilidades y oportunidades “DO”*.- con estas estrategias se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades que tiene en el exterior. Es importante que la organización identifique aquellas oportunidades clave que le permitan explotarlas al máximo a beneficio de superar sus debilidades internas.

3.- *Estrategias de fortalezas y amenazas “FA”*.- en este caso se hace uso de las fortalezas que tiene la organización para enfrentar las amenazas del exterior y así disminuir el efecto de estas últimas sobre la misma organización.

4.- *Estrategias de debilidades y amenazas “DA”*.- es la posición más incómoda de toda organización, ya que tanto en su interior tiene debilidades como las

amenazas que vienen del exterior. Aquí es donde exige establecer tácticas agresivas que abatan esta deficiencia interna y externa.⁶⁴

Para elaborar una matriz FODA, David sugiere hacer uso de los siguientes pasos:

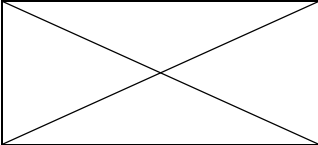
- 1.- Listado de oportunidades externas de la organización.
- 2.- Listado de amenazas externas clave de la organización.
- 3.- Listado de fortalezas internas de la organización.
- 4.- Listado de debilidades internas clave de la organización.
- 5.- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y realizar el registro de las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
- 6.- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y realizar el registro de las estrategias DO en la casilla correspondiente.
- 7.- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y realizar el registro de las estrategias FA en la casilla correspondiente.
- 8.- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y realizar el registro de las estrategias DA en la casilla correspondiente.⁶⁵

Por último, después de descrita cada estrategia es necesario anotar su nomenclatura “F1, O2”, con el fin de establecer una lógica entre cada una de las estrategias. Lo anterior, se muestra en la matriz FODA de la figura 2.5.5.

⁶⁴ David, Fred R., Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, 2003, pp. 200-201

⁶⁵ Ibid, pp. 202-204

Figura 2.5.5 Matriz FODA

	Fortalezas: F Listado de fortalezas	Debilidades: D Listado de debilidades
	Estrategias FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
Oportunidades: O Listado de oportunidades		
Amenazas: A Listado de amenazas	Estrategias FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: David, Fred R., Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, 2003, p. 202

2.6 Modelos de Planeación Estratégica

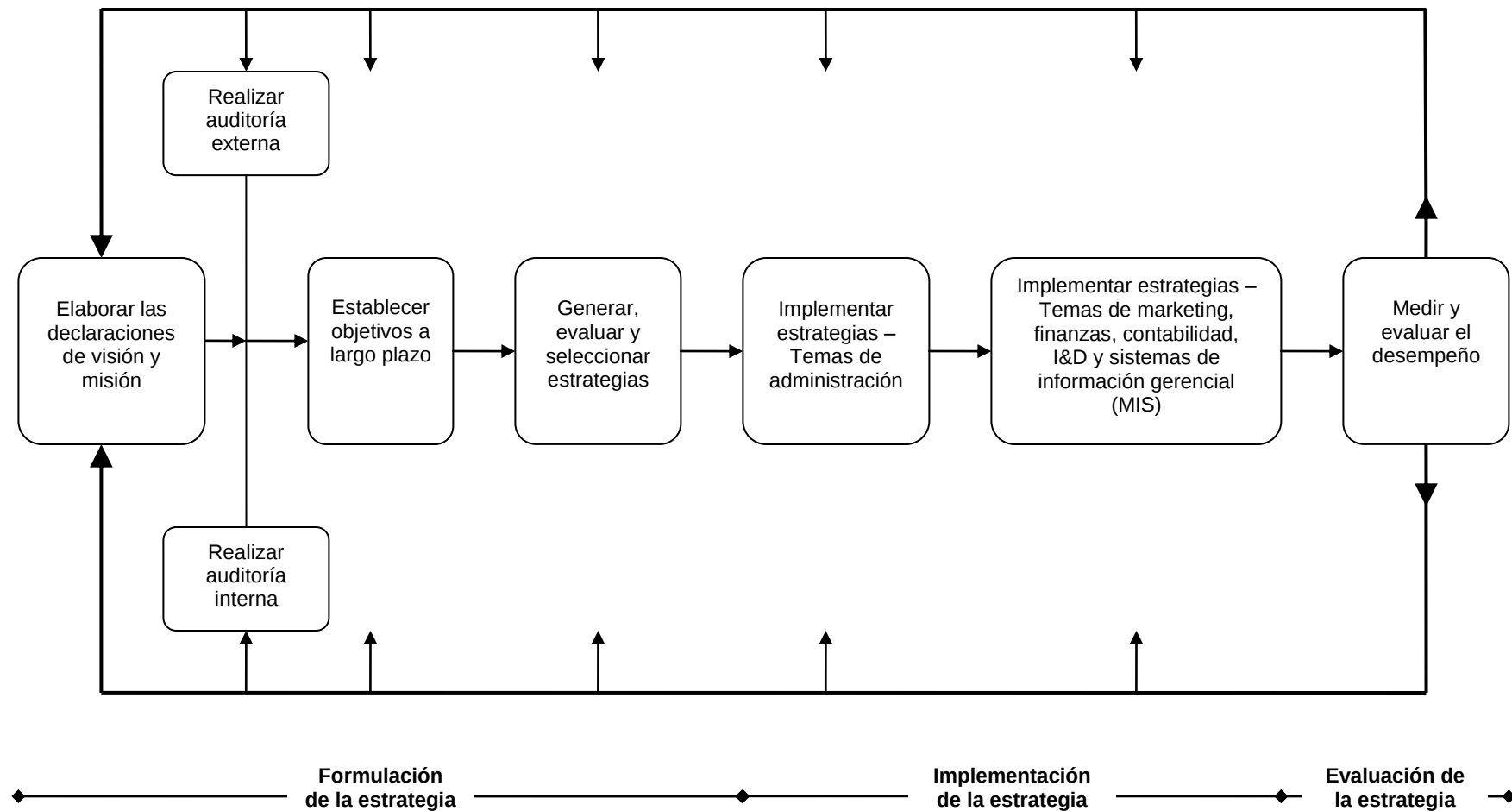
La mejor manera de aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. A continuación se describen los modelos de algunos autores como David, Steiner y Ansoff.

2.6.1 El modelo de planeación estratégica de David

Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra en la figura 2.6.1 es un modelo muy completo donde se identifican la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, ya que la situación y las condiciones actuales le pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.⁶⁶

⁶⁶ David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008, pp. 14-15

Figura 2.6.1 Modelo completo de la administración estratégica de David.



Fuente: David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008, p. 15

2.6.2 El modelo conceptual de planeación estratégica de Steiner

Un modelo conceptual claro representa una herramienta valiosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.⁶⁷

El diagrama que se ilustra en la figura 2.6.2 muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Si un elemento del modelo falta, puede que el sistema no opere con eficacia. Este modelo conceptual puede ser transformado en operativo; sin embargo, aunque el modelo aparentemente parece ser sencillo en su concepto, es difícil convertirlo en un excelente sistema de planeación estratégica operativo. Este modelo está dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implantación y revisión.

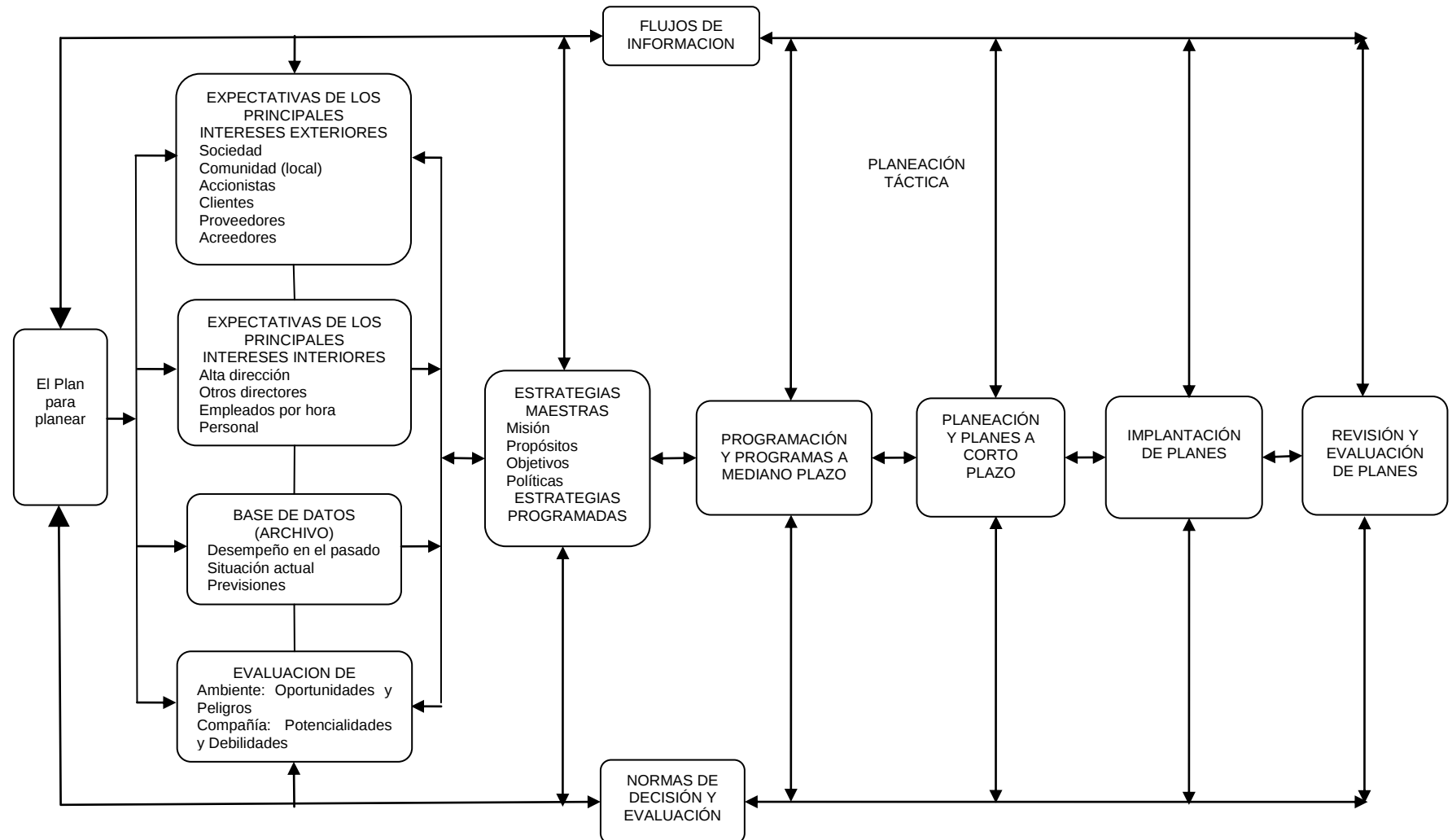
Premisas.- son los supuestos que se establecen con anterioridad. Las premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

El análisis OPEDEPO PF (oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación) es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una organización, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.⁶⁸

⁶⁷ Steiner, George A., op. cit. pp. 22-23

⁶⁸ Ibid, p. 23

Figura 2.6.2 Modelo conceptual de la planeación estratégica de Steiner.



Fuente: Steiner, George A., Planeación Estratégica, Ed. CECSA, 31ª reimpresión, México, 2004, p. 24

Formulación de planes.- el siguiente paso es formular estrategias maestras y de programa. Las *estrategias maestras* se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas; mientras que las *estrategias de programa* se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.⁶⁹

A diferencia de la programación a mediano plazo, no existe un enfoque modelo para planear en esta área.

Implantación y revisión.- una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. En este proceso de implantación, se cubren varias actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.⁷⁰

2.6.3 El modelo de planeación estratégica de Ansoff

El modelo de planeación estratégica de Ansoff, se describe como un modelo de intervención, bastante simplificado y general, que enmarca una secuencia que parte de un diagnóstico y análisis del medio ambiente, para después determinar las oportunidades y amenazas y los puntos fuertes y débiles, posteriormente se generan acciones que lleven a la elección de las más idóneas y finalmente culminar en planes detallados.⁷¹

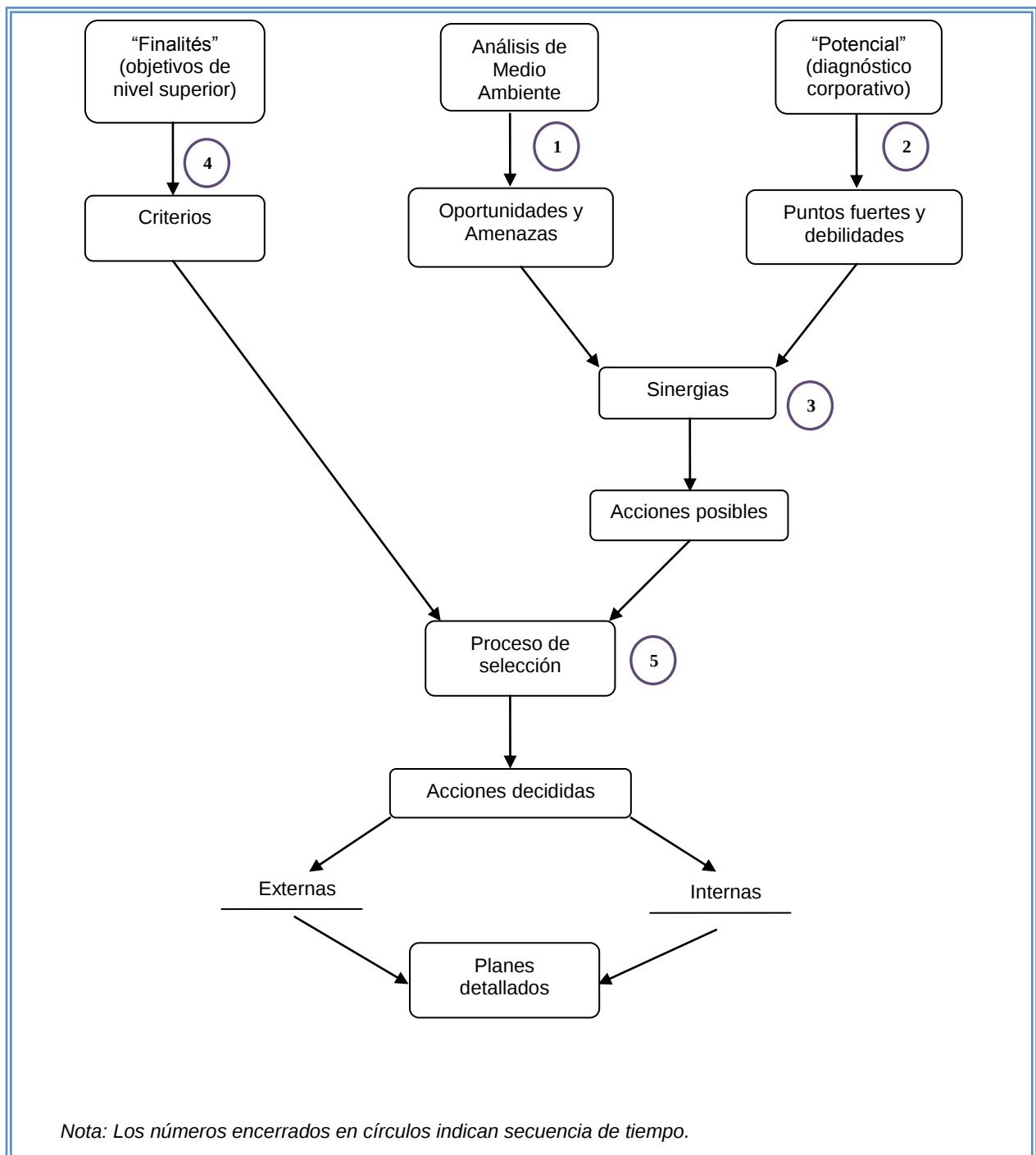
El diagrama que se ilustra en la figura 2.6.3 muestra el modelo de intervención conceptualizado por Ansoff.

⁶⁹ Steiner, George A., op. cit. p. 26

⁷⁰ Ibid, p.p. 26-27

⁷¹ Ansoff, H. I. y Hayes, R. L., op.cit., p. 99

Figura 2.6.3 Modelo de intervención de planeación estratégica de Ansoff



Fuente: Ansoff, H. I. y Hayes, R. L., El planteamiento estratégico, Ed. Trillas, 1ª edición, México, 1991, p. 100

Se observa que estos tres modelos, el modelo de David, Steiner y Ansoff, muestran ciertas afinidades, como lo son las siguientes:

- Mientras que en el modelo de David, lo llaman auditoría, por otro lado Steiner lo llama expectativas, finalmente en los tres modelos se observa la necesidad de evaluar los factores internos y externos de la organización. Este atributo es importante, debido a que las organizaciones al encontrarse en un mercado global, se ven expuestas a una serie de factores externos que interaccionan entre ellas, y que a su vez, estos factores externos influyen en el desarrollo de los factores internos que prevalezcan en cada organización.

Es así que resulta de vital importancia, realizar una auditoría o diagnóstico del entorno externo de la organización y su interacción con los factores internos.

- Se observa una etapa de selección de las estrategias o acciones, la cual es parte fundamental para la selección de acciones que mejor logren cumplir los objetivos planteados por la organización. De una adecuada selección de estrategias, dependerá los resultados positivos o negativos que se tengan al pasar a la etapa de la evaluación de la estrategia.
- Otro punto en el que coinciden es en la determinación de planes detallados operativos o tácticos. Estos planes son los que fungen como las actividades que llevarán a cumplir los objetivos a largo plazo. Esta serie de planes operativos o tácticos, son los que se ejecutarán directamente en las diferentes áreas funcionales y a todos los niveles.
- Finalmente, los tres modelos coinciden en la necesidad de evaluar las acciones o estrategias elegidas y aplicadas, con el objetivo de mejorar o cambiar el curso de acción. La evaluación es la etapa donde se concibe tener una retroalimentación sobre los resultados que se han tenido en la aplicación de la estrategia. En otras palabras, en qué grado han contribuido los planes tácticos aplicados en cada una de las áreas de la empresa, como parte de la estrategia, y de esta forma determinar la necesidad de hacer un cambio en las acciones tomadas, o bien, confirmar lo que ya se viene haciendo.

Por otro lado, hay pequeñas diferencias en estos modelos, tal es el caso del modelo de Steiner, donde es el único que plantea la elaboración de un plan para planear.

Este factor manejado por Steiner resulta de gran valor, debido a que de alguna forma prepara al personal para llevar a cabo una adecuada planeación antes de iniciar con el proceso estratégico. Con esto, se logra tener un conocimiento adecuado para la elaboración de planes como parte esencial dentro de la elaboración de estrategias.

Así también, Steiner propone la elaboración de una base de datos, con el objetivo de tener un registro de las experiencias pasadas y de esta forma lograr una previsión con respecto al futuro.

Resulta predecible tener los registros, estadísticas o hallazgos del pasado, puesto que será información valiosa para la formulación de estrategias, previniendo que se seleccionen estrategias que de alguna forma fracasarían por las características de las vivencias pasadas que pueda haber tenido la organización.

Capítulo 3

Implantación de la Estrategia y sus resultados

En este capítulo se presenta de manera detallada las acciones que integran la estrategia adoptada por la empresa, con base en los indicadores del impacto de la estrategia que se definen para el alcance del presente estudio.

Además, se muestra la información que describe el comportamiento de cada una de las variables antes y después de la aplicación de la estrategia, en función de los resultados en términos económicos, de personal, de accidentes, entre algunos otros.

La información documental presentada en este capítulo, fue obtenida de algunas de las áreas de la empresa, misma que se integra por medio de históricos de accidentes, rotación de personal, resultados financieros, entre alguna otra información.

Cabe mencionar, que los periodos mostrados en el análisis de esta información, se vieron limitados por la confidencialidad de la naturaleza de la información mostrada.

3.1 Descripción de la estrategia implantada por la empresa

Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia adoptada por la empresa de manera formal inició en 1999, la cual consistió en la aplicación de una serie de acciones que se detallarán en seguida; sin embargo, desde sus inicios, la empresa ha aplicado determinadas acciones que de manera informal podría considerarse también como una estrategia.

La problemática que vivió la empresa en sus inicios alrededor de 1958, al enfrentarse en un mercado que en ese momento lo dominaban otros ocho fabricantes, de entre los cuales marcas como Berel y Optimus, intimidaron a los dueños de las tlapalerías para que no vendieran los productos de Comex en sus

estantes, claramente aplicando una estrategia agresiva para no dejar entrar al mercado a un nuevo competidor.⁷²

Con lo anterior, Comex se vio obligado a aplicar una *estrategia de integración hacia delante*, la cual implica obtener o aumentar el control sobre los distribuidores o comercializadores de los productos de la empresa.⁷³

Esto se ejemplifica en los siguientes indicadores:

- ☛ Las tlalpalerías donde se vendían este tipo de productos, eran poco confiables, al verse intimidados por el resto de los fabricantes a retirar sus productos si éstos no retiraban de sus estantes los productos de Comex, por tanto, eran incapaces de satisfacer la necesidad de Comex de comercializar sus productos.
- ☛ Al estar en crecimiento la industria de las pinturas, era notable la necesidad de tener otro medio para poder comercializar sus productos.
- ☛ Los dueños de las tlalpalerías al tener disponibles los productos de ocho o diez fabricantes de pinturas, tenían el poder de decidir que los productos de Comex no se vendieran en sus locales.

Es por estas acciones, que la empresa decidió establecer tiendas exclusivas para la venta de sus productos, de tal manera que aquel boicot contra la empresa, que amenazaba con destruirla, terminó por darle el impulso que necesitaba.⁷⁴

De esta forma, como parte de la estrategia de integración hacia delante, se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas Comex. Con esto, se logró que surgiera la red de concesionarios que transformara el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado. Esta acción, tiempo después fue adoptada por otras marcas, y hoy en día, marcas como Sherwin Williams, Diamante, Optimus, Fester, utilizan sus propias tiendas para vender sus productos.

⁷² Los Pioneros de Comex, libro de memorias del grupo Comex, 2007, pp. 6-10

⁷³ David, Fred R., *op.cit.*, pp. 174-175

⁷⁴ Los Pioneros de Comex, *op.cit.*, pp. 13-16

Otra acción aplicada por la empresa, fue el inicio de la fabricación de pinturas vinílicas que sustituyeron a las de aceite, las más comunes en aquella época. Así nació la marca Vinimex, esto como parte de una *estrategia intensiva de desarrollo de productos*, la cual consiste en el desarrollo de nuevos productos para el aumento de las ventas por medio del mejoramiento o creación de nuevos productos.⁷⁵

En seguida se muestran algunos indicadores que tomó como referencia la empresa para definir la creación de un nuevo producto:

- ☞ La empresa ya contaba con las pinturas de aceite (base solvente) que se encontraban posicionadas en la preferencia del consumidor, lo que se traducía en clientes satisfechos con sus productos.
- ☞ Los clientes satisfechos ya reconocían la marca como la que ofrecía productos de buena calidad.
- ☞ La empresa se encontraba en un mercado donde había alrededor de otros ocho fabricantes que ofrecían este tipo de productos, por lo que se observa una necesidad por crear un producto que lo diferenciara de la competencia.
- ☞ La empresa contaba con capacidad de investigar y desarrollar nuevos productos.

Considerando estos elementos, es como la empresa decidió empezar su camino en los campos de la investigación y desarrollo, desarrollando la pintura base agua, que la llevara no sólo a conservar a los consumidores actuales, sino a acrecentar su liderazgo en el mercado nacional.

Hasta este punto, con la aplicación de estas acciones, es decir, tener sus propios centros de venta por medio de la red de concesionarios, la cual se hacía cada vez más amplia y fuerte, la innovación con la introducción de pinturas vinílicas (base agua), trayendo consigo el aumento de las ventas, y de esta manera la necesidad de aumentar la capacidad de producción para cubrir dicha demanda, es que la

⁷⁵ David, Fred R., op.cit., p. 179

fábrica de Ácatl ya le quedaba chica a la empresa, por lo que hubo necesidad de construir una nueva planta.

La nueva planta de Comex se instaló en Tepexpan, Estado de México, el 10 de Mayo de 1969, en un área de aproximadamente 80 mil metros cuadrados.

La década de 1970, sinónimo de cambio y crecimiento, marcó la consolidación de la empresa. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades.

Posteriormente, la década de los noventa fue marcada por una serie de acciones que los directivos visualizaban aplicar con el fin de mejorar procesos que podrían aportar mayores resultados, y así también que diera como resultado conquistar nuevos mercados y consolidar aún más el negocio.

Es así que el año de 1999 marcó el inicio de la aplicación de la estrategia de manera formal bajo el nombre de Transformación, cuyo objetivo era lograr eficientar los resultados de cada uno de los sitios.⁷⁶

Es importante mencionar, que aunque para la alta dirección en 1999 se inicia de manera formal la estrategia, se puede observar que la organización ya venía aplicando una serie de estrategias desde sus inicios en los años cincuenta.

Continuando con la aplicación de estrategias intensivas, la empresa en esas fechas, generó el cambio de imagen de la organización, como parte de una *estrategia de penetración de mercado*, trayendo consigo las siguientes medidas:

- ☞ Aumentó el número de su red de concesionarios en toda la república.
- ☞ Se realizó mayor inversión al cambiar la imagen, con la firme intención de lograr una imagen más fresca que captara la atención de un mayor número de consumidores.

⁷⁶ Los Pioneros de Comex, op.cit., pp. 19-27

- Ligado al cambio de imagen, se generaron mayores esfuerzos publicitarios, lanzando spots de televisión, publicitando la marca en otros medios como revistas, espectaculares, publicidad en bardas de calles o avenidas principales, todo esto a lo largo de todo el país.
- Con el cambio de imagen, vino la modernización en las etiquetas de los envases, plasmando imágenes a color, tanto en etiquetas auto-adheribles como litografiadas en el envase.

Por otro lado, como parte de esta Transformación, se dividió a la empresa en un Grupo de empresas agrupadas en sectores, pasando de ser una planta donde se realizaba la investigación y desarrollo, la fabricación de los productos, el almacenamiento, la distribución del producto y la atención a clientes, pasó a ser un complejo grupo de empresas bajo el nombre de Grupo Comex. De esta manera se ha organizado en cuatro sectores: producción, comercialización, servicios e investigación.⁷⁷

3.1.1 Sector de producción

Comprende seis plantas industriales situadas en la zona metropolitana de la ciudad de México y el estado de Querétaro, seis plantas en Estados Unidos y una más en Canadá:

- Comex Planta Tepexpan (Estado de México)
- Empresa AGA (Estado de México)
- Fábrica de Pinturas Universales (Estado de México)

En el caso de sus plantas en el Estado de México, se buscó distribuir la fabricación de los productos en función de la capacidad productiva de cada planta, y del grado de riesgo de los productos, ya sea para productos base agua que son

⁷⁷ Ibid, pp. 49-58

de bajo riesgo en su proceso de fabricación, y de los productos base solvente que son de alto riesgo en el proceso de fabricación.

Por lo anterior, como estrategia se determinó que en Empresa AGA sólo se fabricaran productos base agua que son de bajo riesgo, y de esta forma fuera la planta donde se invirtiera mayor capital en tecnología de punta para lograr una mayor capacidad instalada a un menor costo que si fuese en otras plantas donde por la naturaleza de otros productos que son de alto riesgo, tendría un mayor costo la adquisición de esa tecnología.

Por tratarse de productos de bajo riesgo y de poco impacto al ambiente, por medio de esta planta se estableció la estrategia de lograr la certificación a un menor costo en Industria Limpia, en ISO 9001, ISO 14001 y la certificación en el sistema de autogestión en Seguridad emitido por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Con esta acción, la organización logra que un número importante de productos puedan estar certificados, teniendo de esta forma una etiqueta de diferenciación con la competencia.

Esta estrategia de diversificación trae para la empresa un beneficio debido a lo siguiente: el consumidor a baja escala, pero sobre todo en aquellos que se logran por medio de licitaciones públicas, prefieren comprar con una empresa que tenga el respaldo de estos certificados, que con una empresa que no los tenga, ya que los clientes traducen esto en un mayor cuidado en la calidad de los productos, la conservación del medio ambiente y la seguridad con que son fabricados.

Esto se puede observar en la tabla 3.1.1.a, donde se muestran los tipos de estrategias de diversificación planteadas por Fred R. David, las cuales son aplicadas en las plantas productivas.

Tabla 3.1.1.a Estrategias de diversificación en plantas productivas

EMPRESA	TIPO DE ESTRATEGIA	ACCIONES	INVERSIÓN VS RIESGO	OBJETIVO
Planta Tepexpan	Diversificación horizontal	Fabricación de productos base agua y base solvente.	Mediana inversión Alto riesgo	✓ Gran capacidad productiva. ✓ Certificación en calidad. ✓ Disminución de los costos de producción por altos volúmenes.
Empresa AGA	Diversificación horizontal	Fabricación de productos base agua	Mediana inversión Bajo riesgo	✓ Gran capacidad productiva por automatización de procesos. ✓ Certificaciones en calidad, ambiente y seguridad. ✓ Captación de clientes que requieran productos certificados.
Fábrica de Pinturas Universales	Diversificación horizontal	Fabricación de productos base solvente	Baja inversión Alto riesgo	✓ Mediana producción. ✓ Alternativa en caso de una contingencia en Planta Tepexpan.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, con esta estrategia de diversificar sus productos por tipos de plantas productivas, logra beneficios que de otra forma, le costarían a la organización una mayor inversión.

- Comex- Lafarge (Querétaro)
- AP Resinas (Querétaro)
- Plásticos Envolventes (Distrito Federal)

En el caso de estas tres plantas, por medio de la aplicación de estrategias de integración hacia atrás y de diversificación concéntrica, se lograron beneficios importantes, los cuales se muestran en la tabla 3.1.1.b:

Tabla 3.1.1.b Estrategias de diversificación e integración en plantas productivas.

EMPRESA	TIPO DE ESTRATEGIA	ACCIONES
Comex-Lafarge	Diversificación concéntrica	✓ Explorar otro tipo de producto como lo es la placa de yeso. ✓ Introducir productos del mismo sector al que ya pertenece (decoración). ✓ Por medio de la fusión con una marca consolidada en el mercado europeo llamada Lafarge. ✓ Compartir el riesgo de la inversión. ✓ Captar otro mercado actualmente ya explotado por la competencia.
AP Resinas	Integración hacia atrás	✓ Fabricar la materia prima (resina) para la elaboración de pinturas. ✓ Cubrir las necesidades de suministro de materia prima para la elaboración de la pintura. ✓ Por medio de la compra de una empresa consolidada en ese tipo de semi- elaborado.
Plásticos Envolveres	Integración hacia atrás	✓ Fabricar el envase que se requiere para el envasado de los productos. ✓ Satisfacer las necesidades de envases que requiere la organización. ✓ Por medio de la compra de una empresa del sector de la inyección del plástico.

Fuente: Elaboración propia

- Color Wheel (Orlando Estados Unidos)
- Frazee (San Diego Estados Unidos)
- Parker Paint (Seattle Estados Unidos)
- Kwal Paint Denver (Estados Unidos)
- Kwal Paint El Paso (Estados Unidos)

- Kwal Paint Bonham (Estados Unidos)
- General Saint (Vancouver Canadá)

Por medio de la compra de estas empresas en Estados Unidos y Canadá, la organización pretende explorar nuevos mercados fuera del territorio nacional, todo esto con la aplicación de una *estrategia intensiva de desarrollo de mercados* en combinación con una *estrategia de integración horizontal*, teniendo como objetivos los siguientes:

- Tener presencia en el mercado norteamericano, al tratarse de un mercado no explotado por la organización.
- Penetrar el mercado por medio de la compra de empresas ya establecidas en ese territorio.
- Disminuir los costos de inversión, al no tener que iniciar una empresa desde cero. Esto trae como beneficio un menor riesgo de la inversión.
- Facilitar la migración de los productos nacionales que traen mayores utilidades hacia las plantas norteamericanas.

3.1.2 Sector de comercialización

Sus operaciones se basan en seis centros de distribución, empresas comercializadoras que realizan la distribución, mercadeo y venta de todas las líneas de productos del grupo.

- Distribuidora Kroma (Estado de México)
- Centro de distribución Cuautitlán (Estado de México)
- Centro de distribución Guadalajara
- Centro de distribución Minatitlán (Veracruz)
- Centro de distribución Monterrey
- Centro de distribución Tijuana

Ahora bien, por medio de la aplicación de una *estrategia de integración hacia delante*, como se había mencionado anteriormente, la empresa busca tener el control de la comercialización, no sólo por medio de las concesionarias, sino también, con la creación de centros de distribución situados estratégicamente a lo largo del país, para tener el control absoluto sobre la venta y distribución de los productos.

Con esto, la empresa logra obtener los siguientes beneficios:

- ☛ Bajar los costos al no tener que vender los productos en tiendas de otros propietarios ajenos a la organización.
- ☛ Tener la venta de manera abierta y exclusiva de todos sus productos.
- ☛ Tener control sobre las políticas de venta que imponga la misma organización.
- ☛ Control sobre la ubicación de los puntos de venta (concesiones) a fin de tener una ventaja competitiva.

3.1.3 Sector de servicios

Este sector lo compone la empresa Auto-transportes Delta, la cual permite la transportación de los semi- elaborados que elabora la empresa como parte de la cadena productiva.

Mediante la aplicación de una *estrategia de integración hacia atrás*, la empresa tiene el control logístico en la transportación de resinas por medio de auto tanques, logrando transportar de su planta AP Resinas a las plantas productivas un semi- elaborado clave que permita continuar con el proceso de fabricación de las pinturas y otros recubrimientos.

3.1.4 Sector de capacitación e investigación

Gracias al capital con que cuenta actualmente la organización, es posible disponer de un sector dedicado a la investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación, siendo piezas fundamentales para desarrollar nuevos productos y estar a la vanguardia en la industria de los recubrimientos, esto como parte de una *estrategia intensiva de penetración de mercado*.

A este sector pertenecen:

- Centro de Formación Integral Santa María la Ribera CFI (Distrito Federal)
- Centro de Formación Integral Polanco CFI (Distrito Federal)
- Centro de Formación Integral Guadalajara CFI
- Centro de Formación Integral Monterrey CFI

Los Centros de Formación Integral (CFI), fueron creados para otorgar de manera gratuita la capacitación técnica a todos aquellos usuarios de los productos, tales como amas de casa, pintores, contratistas, etcétera, sobre la aplicación y usos que tienen la gama de productos de la empresa. De esta forma, la empresa transmite el valor del compromiso que tiene con sus consumidores, ya que no sólo se preocupa por vender el producto, sino por procurar el mejor aprovechamiento en la aplicación y usos que se le puedan dar a los productos.

Lo anterior, se ve traducido en otra ventaja competitiva que la empresa desea marcar con respecto a la competencia.

- Centro de Investigación en Polímeros CIP (Estado de México)

Como parte de una *estrategia intensiva de desarrollo de productos*, se cuenta con un laboratorio dedicado a la innovación y desarrollo de nuevas fórmulas que ayuden a mejorar los productos de la siguiente forma:

- ☛ *Creación de nuevos productos que no se encuentran en el mercado.* Un ejemplo reciente de esto, es el aerosol Fut Line, que fue creado para su aplicación en las canchas de fútbol.
- ☛ *Mejoramiento de los productos ya existentes.* Esto se puede dar de dos formas: para que sean menos agresivos con el medio ambiente, o bien, que en su proceso de elaboración se utilice otro tipo de materias primas que logren disminuir sus costos de producción.

Por otro lado, esto se ve directamente reflejado en obtener una diferenciación en los productos con respecto de los competidores, tratándose desde luego como una *estrategia de diferenciación tipo 3* según el pensamiento de Michael Porter, cuyo objetivo consiste en elaborar productos únicos en la industria y dirigidos a consumidores poco sensibles al precio, que en otras palabras, se traduce en *ventajas competitivas* para la organización.⁷⁸

•Centro de Capacitación Tepexpan CECAT (Estado de México)

Finalmente, el Centro de Capacitación Tepexpan (CECAT) por medio de sus instalaciones y cursos, busca desarrollar las habilidades de los empleados del grupo, con la finalidad de maximizar sus habilidades en las actividades que desempeñan en la organización.

Finalmente, en la figura 3.1.4 se puede observar de forma resumida los diferentes tipos de estrategia que ha venido aplicando la empresa:

⁷⁸ David, Fred R., op.cit., pp. 186-188

Figura 3.1.4 Resumen de tipos de estrategias aplicadas por la empresa

Autor	Tipos de estrategias aplicadas en Comex			
Fred R. David	Integración hacia delante	Integración hacia atrás	Diversificación horizontal	Diversificación concéntrica
	Intensiva de penetración de mercados		Intensiva de desarrollo de mercados	Intensiva de desarrollo de productos
Michael Porter	Diferenciación de tipo 3			

Fuente: Elaboración propia

Resulta interesante observar la forma en que la empresa aplica diferentes tipos de estrategias, con lo que gracias a la combinación de éstas, y a una adecuada aplicación, es que se está en posibilidades de cumplir los objetivos a largo plazo planteados por la misma.

Cabe mencionar, que independientemente de una adecuada aplicación de cada tipo de estrategia, es necesario contemplar la preparación que la empresa tenga con la implantación de las mismas, es decir, una parte fundamental es la comunicación e involucramiento que tenga cada uno de los actores de la empresa, para asegurar que se tengan los mejores resultados con la aplicación de las estrategias.

En este análisis, se adoptó en su mayoría las estrategias propuestas por Fred R. David, debido a la relación o semejanza que se guarda con lo que la empresa aplica como parte de las acciones que integran la estrategia Transformación.

No obstante, los enfoques de otros autores como Sallenave y Steiner, que se mencionaron en este trabajo, también llegan a tener semejanza con lo analizado.

3.2 Definición de los indicadores del impacto de la estrategia

Con el objetivo de delimitar el alcance de esta investigación, se han definido ciertos indicadores del impacto de la estrategia que ayudarán a ejemplificar los resultados positivos, y en su caso si hubiese, los resultados negativos que ha tenido la estrategia adoptada por la empresa desde 1999 por medio de las acciones que ya se han mencionado previamente. En otras palabras, estos aspectos serán los indicadores que midan el impacto de las acciones implantadas por la empresa.

Los indicadores a considerar son:

- Accidentes de trabajo
- Reducción de personal
- Reducción de presupuesto para gastos de operación

Es importante mencionar, que estos indicadores serán analizados para el caso específico de una de las plantas productivas del Grupo Comex, tratándose de Planta Tepexpan.

Estos indicadores fueron elegidos, debido a la facilidad que tendría su análisis por medio de la información disponible, considerando la información que se obtendría de la organización en algunas de sus áreas y la información obtenida por medio de la aplicación del cuestionario a cierta población del personal de la empresa.

3.2.1 Accidentes de trabajo

Un indicador que se considera representa el impacto que tuvo la aplicación de las acciones de la estrategia es la generación de accidentes en determinados departamentos, ya que se supone una posible relación entre las acciones que se llevaron a cabo en cada departamento y las reacciones que hubo por parte del personal.

A continuación en la tabla 3.2.1 se muestran las acciones generadas en cada departamento en el periodo comprendido del 2006 al 2009.

Tabla 3.2.1 Acciones aplicadas por departamento periodo 2006 - 2009

	2006	2007	2008	2009
Automotivo	- Liquidación de un jefe de turno de mucha antigüedad. - Liquidación de personal sindicalizado (6 personas). - Desaparece la vacante que resultó de la jefatura de turno.	- Recisión de contrato a un operador que ocasionó un accidente. - Cambio de la persona a cargo de la gerencia base solvente, con la promoción del jefe de Logística a la gerencia base solvente.	- Liquidación de personal sindicalizado (8 personas). - Inversión en nuevos equipos para automatizar líneas de envasado.	- Liquidación de un jefe de turno. La jefatura de turno disponible fue ocupada por un ingeniero de recién ingreso. - Promoción de un jefe de turno hacia la jefatura Sr de Resinas, posteriormente fue ocupada por el jefe del área de Aerosoles.
Decorativo	- Liquidación de personal sindicalizado (3 personas).		- Liquidación de personal sindicalizado (5 personas).	- El jefe Sr pasó a ocupar la gerencia del área, y el gerente anterior pasa a cargo de la gerencia base solvente.

Solventes	- Fue despedido de manera agresiva el jefe del área que ya contaba con mucha antigüedad. - Se contrata un ingeniero que ocupe el cargo de jefe del área.	- Al no tener los resultados esperados, se liquida al jefe contratado, y es promovida una persona de Capital Humano para ocupar dicha posición.	- Recisión de contrato a un operador que ocasionó un accidente, mismo que tenía una trayectoria ejemplar.	- Se invierte en automatizar algunas líneas de envasado, por lo que se prevé un desplazamiento de personal para el próximo año.
Mantenimiento	- Liquidación del gerente del área de mucha antigüedad, posteriormente ocupa su posición un nuevo ingeniero.	- La gerencia intenta implementar nuevos sistemas de administración, al no tener resultados positivos, es despedido el gerente.	- Uno de los jefes del área de mucha antigüedad es promovido para ocupar la gerencia que había quedado vacante.	- Liquidación de un jefe de turno de mucha antigüedad, posteriormente llega un nuevo ingeniero a ocupar la posición.
Resinas	- Se abre el puesto de jefe Sr y es ocupado por un ingeniero de nuevo ingreso.	- Se implementan nuevas formas de trabajo para mejorar el nivel de servicio. - Liquidación de un jefe de turno de	- Liquidación de personal sindicalizado (4 personas).	- El jefe Sr es promovido a otras de las plantas del grupo, por lo que la vacante es ocupada por un jefe de turno de Automotivo.

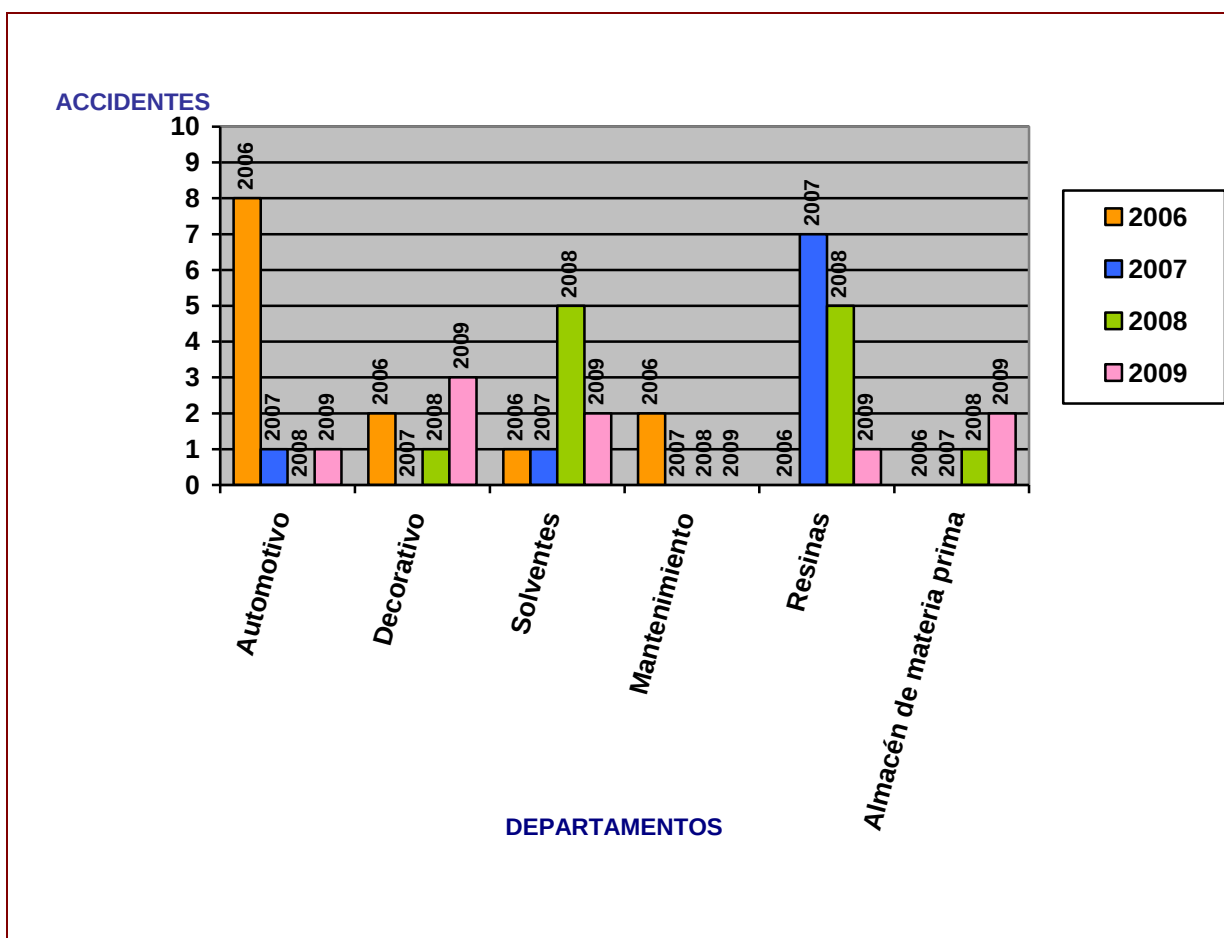
		mucha antigüedad, posteriormente es ocupado por un ingeniero de nuevo ingreso.		
Almacén de materia prima	- Liquidación de personal sindicalizado (2 personas).	- Se realiza inversión para nuevos sistemas de bombeo de materia prima. - Se mantienen las jefaturas con personal que anteriormente había sido sindicalizado.	- Liquidación de personal de confianza.	

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, podemos observar cierta relación entre algunas acciones que aplicó la organización en determinados periodos, y la generación de algunos accidentes. Esto se puede observar en la figura 3.2.1.1, donde se muestra el histórico de accidentes por departamento en el periodo 2006 - 2009.

Cabe mencionar que los accidentes mostrados, son los que el área de Seguridad Industrial ha calificado como error humano derivado de la investigación correspondiente; clasificando como error humano situaciones como: distracción, falta de pericia del trabajador, omisión de reglas de seguridad, premeditación, entre otros.

Figura 3.2.1.1 Tendencia de accidentes por departamento periodo 2006 - 2009



Fuente: Elaboración propia con base en las estadísticas del departamento de Seguridad Industrial.

3.2.2 Reducción de personal

Como se ha mencionado anteriormente, una de las acciones adoptada por la organización fue la reducción del personal por medio de la introducción de maquinaria que realizara algunas de las operaciones que anteriormente se hacían de manera manual.

Esta *estrategia defensiva de recorte de gastos* utilizada por la empresa, según David, considera el recorte de gastos cuando una empresa se reagrupa para aumentar las utilidades.⁷⁹

⁷⁹ David, Fred R., op.cit., pp. 184-186

Para la organización era importante reducir su plantilla de personal, tanto de personal sindicalizado como de personal de confianza, argumentando que su plantilla era muy costosa por la antigüedad que tenía la mayoría de su personal.

Es por esto, que del 2004 a 2009 ha reducido su plantilla de personal de planta, ayudado por tener procesos automatizados donde intervenga menor personal operativo, y contratando personal eventual en determinadas fechas consideradas de temporada alta, tal como se muestra en la tabla 3.2.2.

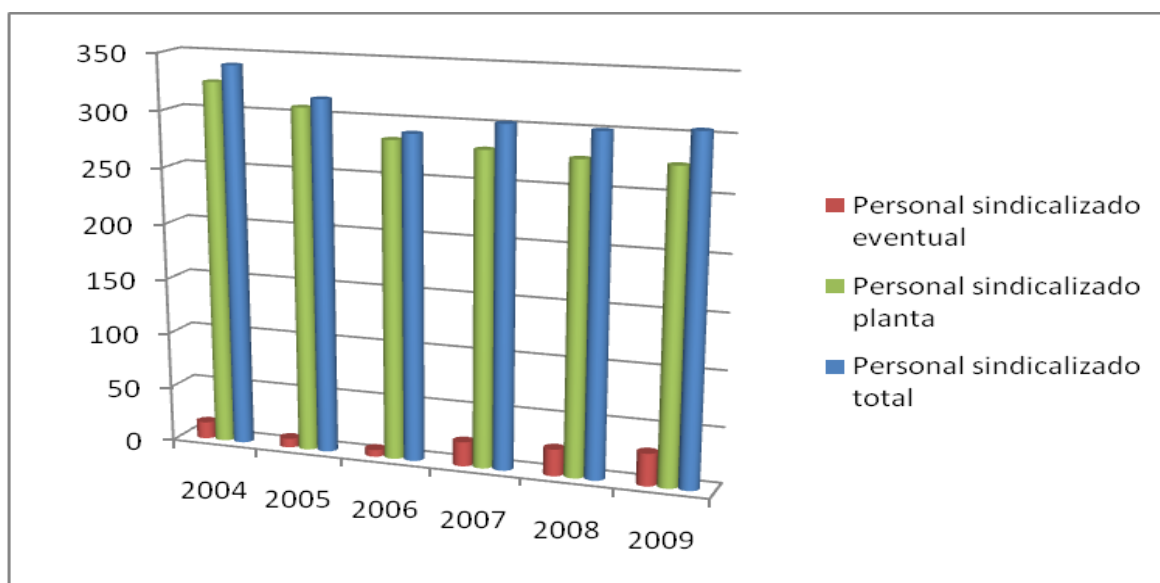
Tabla 3.2.2 Plantilla de personal en Planta Tepexpan periodo 2004 - 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Personal sindicalizado total	340	315	290	302	301	305
Personal sindicalizado eventual	15	8	6	22	24	29
Personal sindicalizado planta	325	307	284	280	277	276
Personal confianza total	280	279	271	266	267	277
Personal confianza eventuales	36	36	33	28	32	37
Personal confianza planta	244	243	238	238	235	240
Gran total personal	620	594	561	568	568	582

Fuente: Elaboración propia con base en las estadísticas del departamento de Capital humano

En la figura 3.2.2.a se puede observar cómo ha ido en aumento la contratación de personal sindicalizado eventual, y en contraste, se ha ido reduciendo paulatinamente el personal sindicalizado con contrato de planta. Esta acción, trae como resultado ventajas para la organización en cuestión de contratos laborales, puesto que representa menos obligaciones para la empresa un contrato eventual, ya que se puede observar beneficios como: pago de prestaciones de ley, tabulador de salarios inferior y posibilidad de finiquitar la relación laboral en periodos cortos de tiempo.

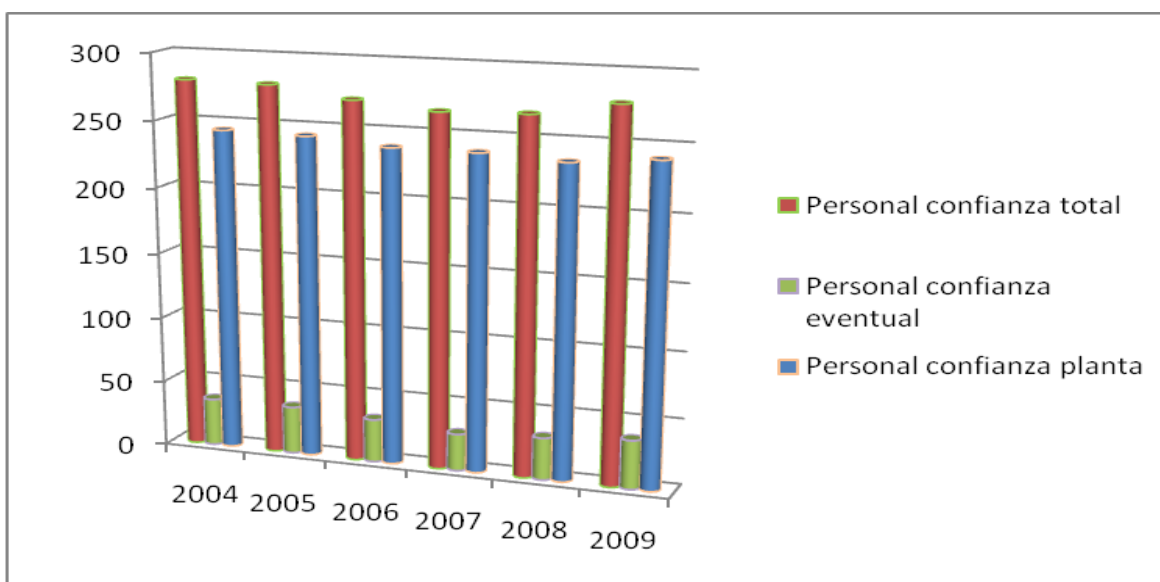
Figura 3.2.2.a Plantilla personal sindicalizado periodo 2004 - 2009



Fuente: Elaboración propia

Así también, con respecto al personal de confianza se muestra un panorama similar, aunque de alguna manera es más estable la tendencia que muestra este sector de personal, lo cual se puede observar en la figura 3.2.2.b.

Figura 3.2.2.b Plantilla personal de confianza periodo 2004 - 2009



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, referente a la tendencia que se ha tenido de las bajas de personal en el periodo 2004 - 2009, las tablas 3.2.2.1.a y 3.2.2.2.a muestran claramente que la empresa acertadamente decide que sean los primeros meses del año cuando realice un recorte de personal, debido a las ventajas fiscales que trae consigo el realizarlo en el primer trimestre del año.

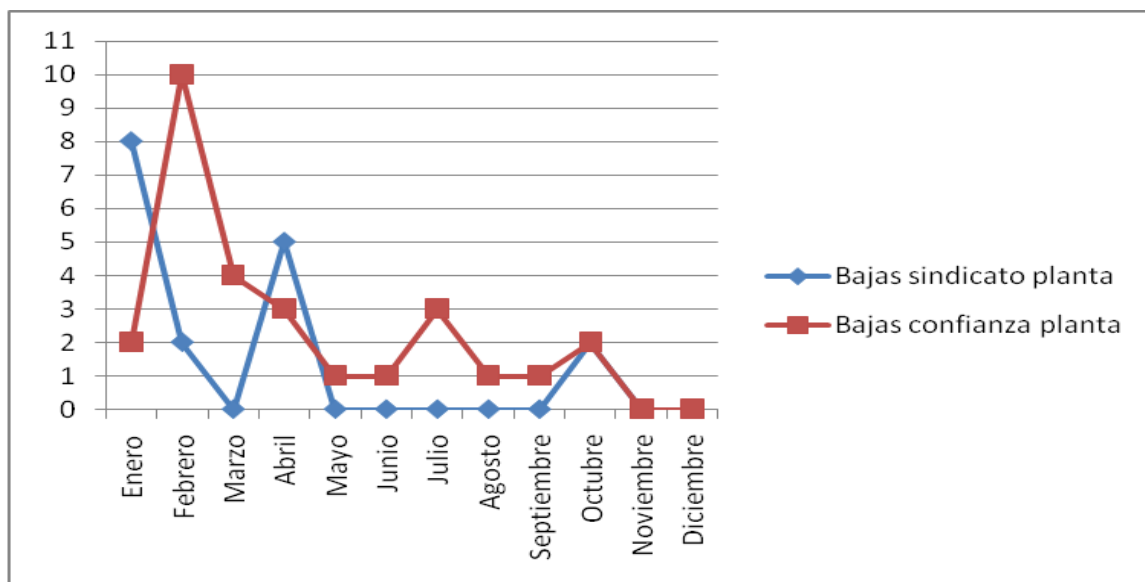
Esta tendencia se observa en la figura 3.2.2.1.b que se muestra en seguida:

Tabla 3.2.2.1.a Bajas de personal periodo 2004

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
PERIODO 2004													
Bajas sindicato planta	8	2	0	5	0	0	0	0	0	2	0	0	17
Bajas sindicato eventual	0	0	1	13	5	0	0	0	1	1	13	25	59
Bajas confianza planta	2	10	4	3	1	1	3	1	1	2	0	0	28
Bajas confianza eventual	0	0	8	1	3	5	6	2	3	0	1	7	36
Total de bajas mensual	10	12	13	22	9	6	9	3	5	5	14	32	140

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.2.2.1.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2004



Fuente: Elaboración propia

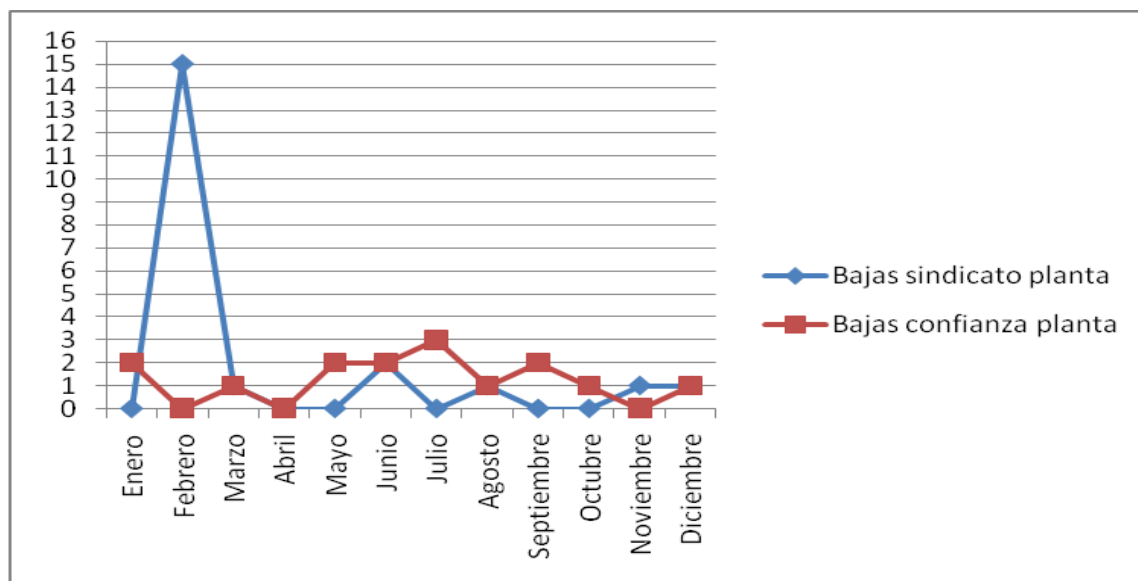
Tabla 3.2.2.2.a Bajas de personal periodo 2005

PERIODO 2005	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Bajas sindicato planta	0	15	1	0	0	2	0	1	0	0	1	1	21
Bajas sindicato eventual	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	18	2	22
Bajas confianza planta	2	0	1	0	2	2	3	1	2	1	0	1	15
Bajas confianza eventual	7	3	1	2	2	4	5	2	1	9	6	15	57
Total de bajas mensual	10	18	3	2	4	8	8	4	3	11	25	19	115

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.2.2.2.b se puede observar que en el mes de Febrero del 2005 se realizó un recorte de quince personas sindicalizadas, el mayor hasta ese momento. Dicho recorte se realizó con personal que tenía antigüedades mayores a los 15 años, lo que representaba un costo alto en términos de liquidaciones.

Figura 3.2.2.2.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2005



Fuente: Elaboración propia

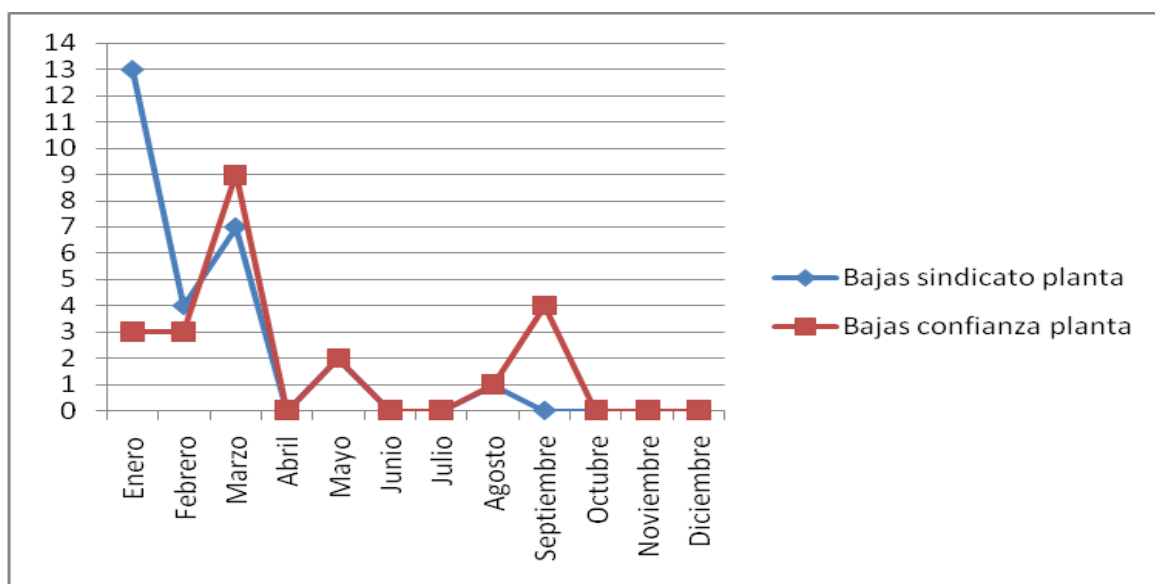
Tabla 3.2.2.3.a Bajas de personal periodo 2006

PERIODO 2006	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Bajas sindicato planta	13	4	7	0	2	0	0	1	0	0	0	0	27
Bajas sindicato eventual	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Bajas confianza planta	3	3	9	0	2	0	0	1	4	0	0	0	22
Bajas confianza eventual	3	0	3	23	1	2	0	0	1	0	0	0	33
Total de bajas mensual	19	7	19	24	5	2	0	2	5	0	0	0	83

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Marzo del 2006, fue el segundo momento en que hubo un recorte considerable de personal de confianza integrado por nueve personas, sólo por debajo del recorte del 2004 con diez personas de confianza.

Figura 3.2.2.3.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2006



Fuente: Elaboración propia

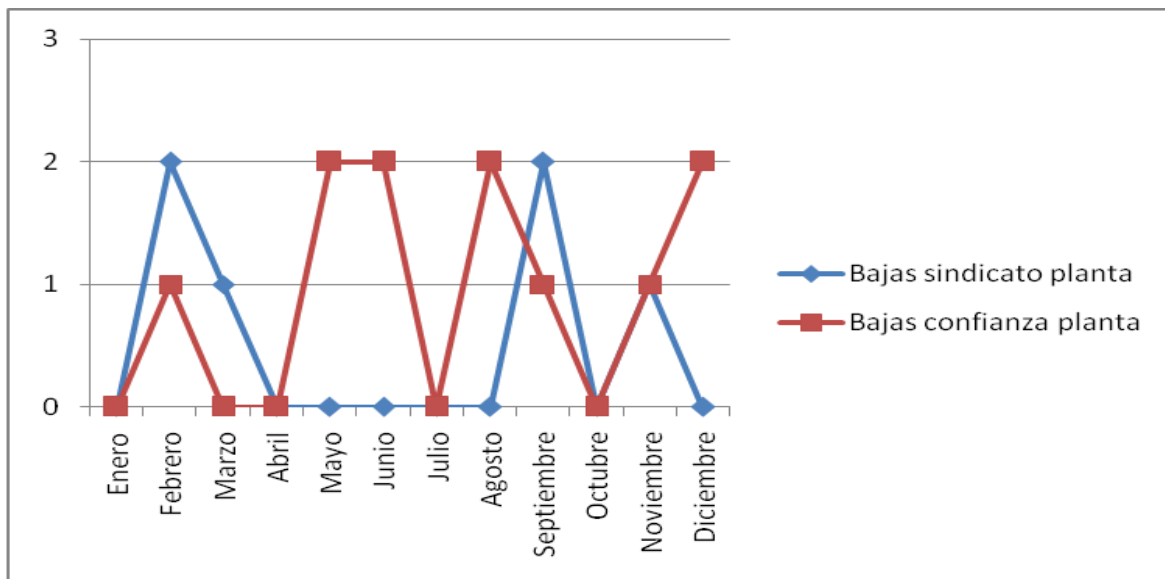
Tabla 3.2.2.4.a Bajas de personal periodo 2007

PERIODO 2007	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Bajas sindicato planta	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	6
Bajas sindicato eventual	3	1	1	3	1	5	0	1	0	10	25	44	94
Bajas confianza planta	0	1	0	0	2	2	0	2	1	0	1	2	11
Bajas confianza eventual	8	1	0	5	0	2	3	0	1	0	2	5	27
Total de bajas mensual	11	5	2	8	3	9	3	3	4	10	29	51	138

Fuente: Elaboración propia

Fue hasta el año del 2007 donde se observa una disminución importante en el recorte de personal, al presentar reducción de personal por tres personas para personal sindicalizado, así como una persona de personal de confianza, esto en el primer trimestre.

Figura 3.2.2.4.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2007



Fuente: Elaboración propia

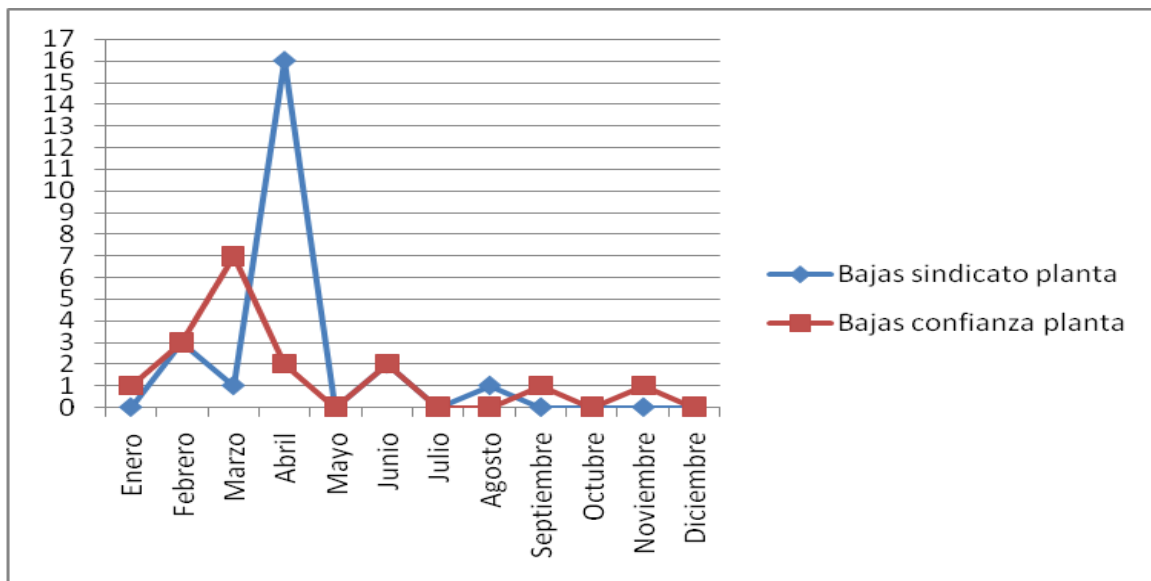
Tabla 3.2.2.5.a Bajas de personal periodo 2008

PERIODO 2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Bajas sindicato planta	0	3	1	16	0	2	0	1	0	0	0	0	23
Bajas sindicato eventual	0	0	2	11	1	1	0	3	12	5	10	39	84
Bajas confianza planta	1	3	7	2	0	2	0	0	1	0	1	0	17
Bajas confianza eventual	0	0	2	0	1	3	2	3	1	1	0	7	20
Total de bajas mensual	1	6	12	29	2	8	2	7	14	6	11	46	144

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para el año 2008 se presenta otro pico con dieciséis personas sindicalizadas liquidadas en el mes de abril.

Figura 3.2.2.5.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2008



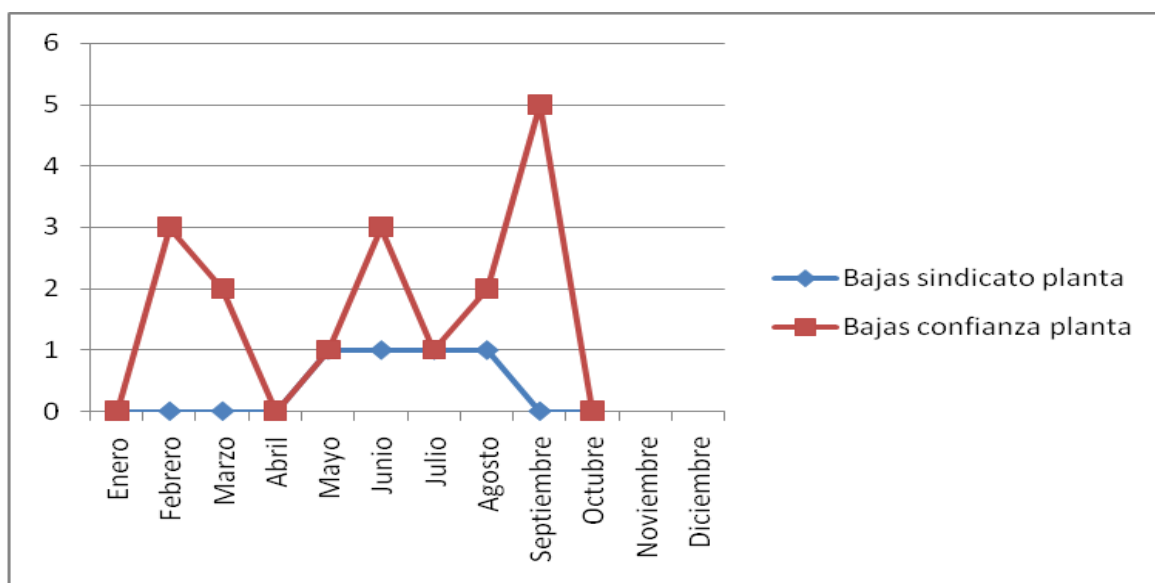
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2.2.6.a Bajas de personal periodo 2009

PERIODO 2009	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Bajas sindicato planta	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0			4
Bajas sindicato eventual	0	0	1	0	17	0	5	13	2	6			44
Bajas confianza planta	0	3	2	0	1	3	1	2	5	0			17
Bajas confianza eventual	0	0	0	0	0	1	3	2	0	1			7
Total de bajas mensual	0	3	3	0	19	5	10	18	7	7	0	0	72

Fuente: Elaboración propia

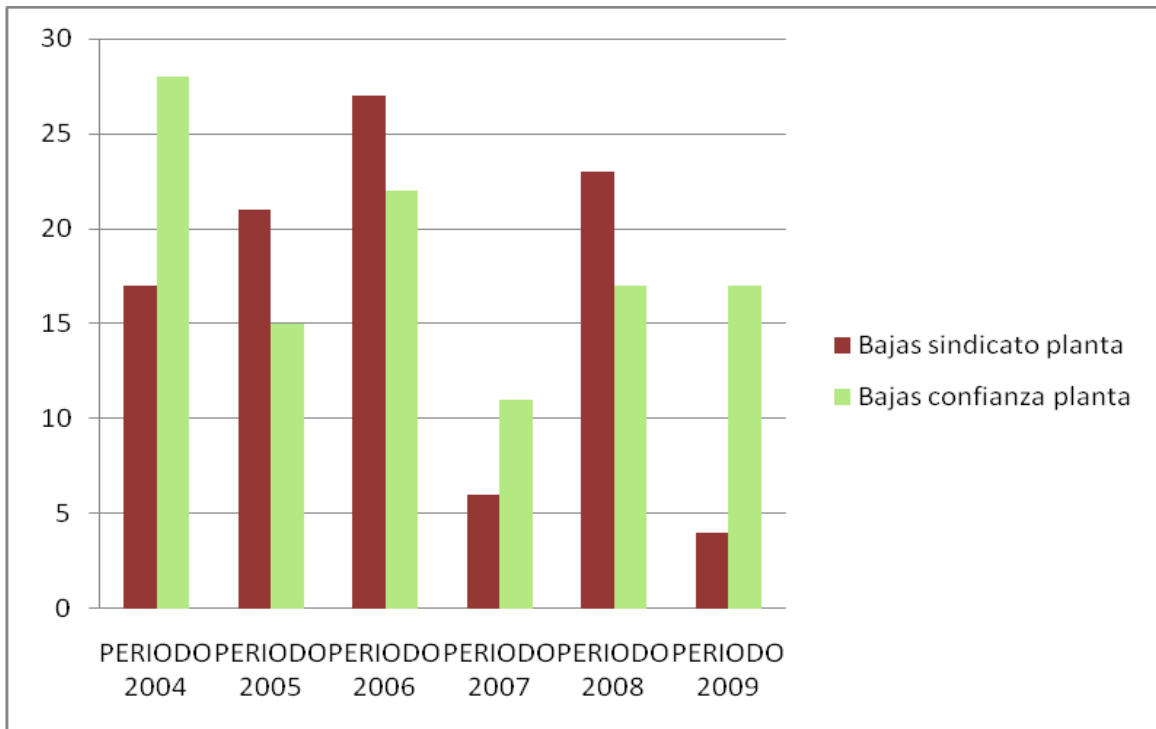
Figura 3.2.2.6.b Tendencia mensual de bajas del periodo 2009



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.2.2.7 se observa la tendencia anual del año 2004 al año 2009, donde se tiene un promedio de 13 personas sindicalizadas liquidadas de manera anual, mientras que para el personal de confianza se determina un promedio de 16 personas liquidadas de manera anual. Cabe mencionar, que estas acciones se han venido aplicando sobre el personal de mayor antigüedad con el fin de disminuir el costo de la plantilla de Planta Tepexpan.

Figura 3.2.2.7 Tendencia anual de bajas periodo 2004 - 2009



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Reducción de presupuesto para gastos de operación

Uno de los indicadores del impacto que se vieron afectados en las acciones de la estrategia, es la reducción de costos en diferentes cuentas utilizadas para la actividad de la empresa. Estas cuentas se relacionan con actividades tales como:

- Operación de planta productiva.
- Operación de oficinas.
- Utilización de equipo y maquinaria.
- Capacitación a personal.
- Prestaciones de personal.
- Asesoría con profesionales externos.

Esto se puede observar en el comparativo del año 2007 con respecto al año 2008 que se muestra en la tabla 3.2.3.

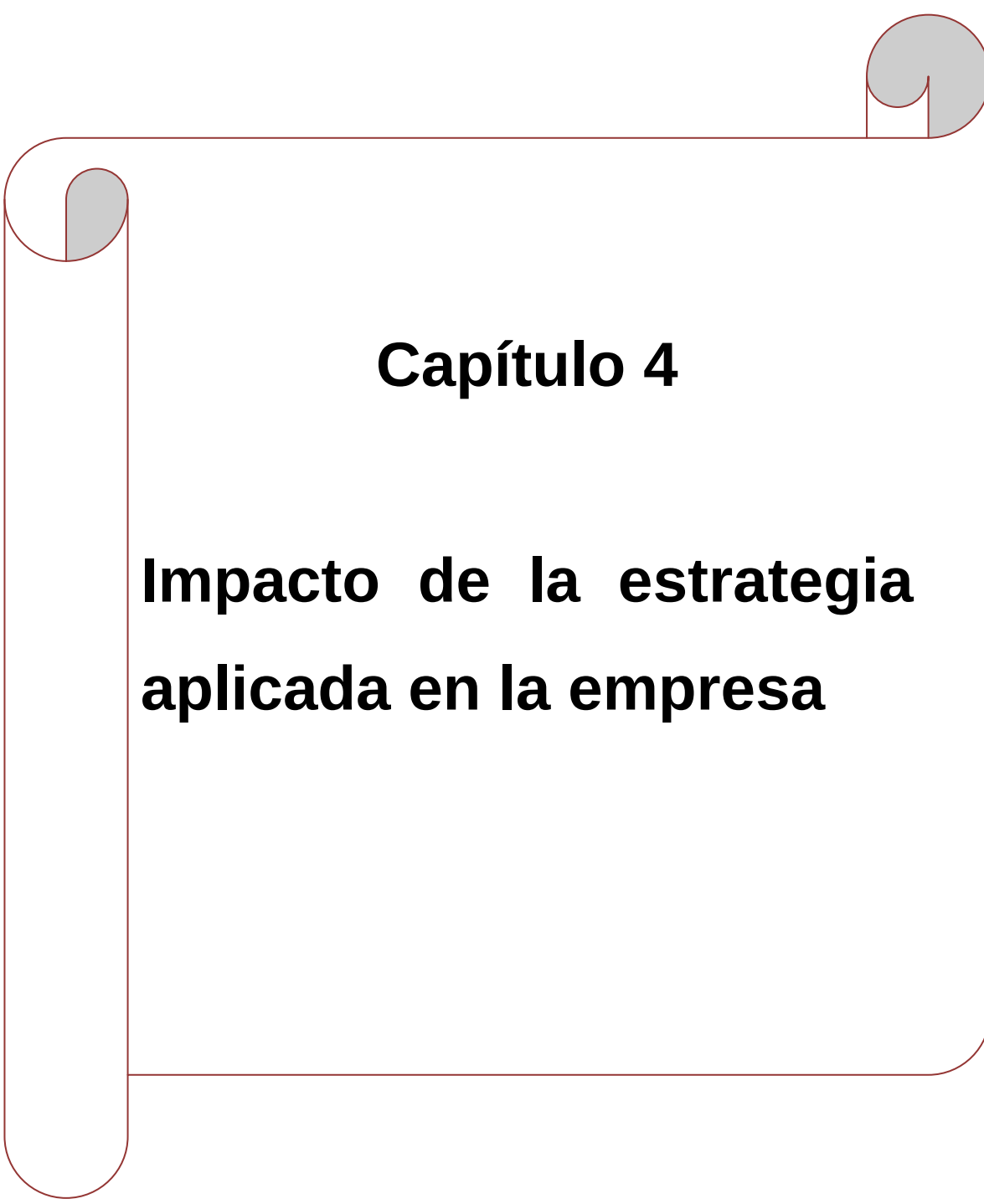
Tabla 3.2.3 Comparativo de cuentas 2007 - 2008

CUENTA	2007	2008
Tiempo extra	4,760,000	3,960,000
Prima dominical	314,200	290,700
Plan de gastos médicos	960,000	654,700
Cursos y seminarios	146,600	35,500
Actividades sociales y recreativas	1,228,000	830,200
Gestión de personal	98,100	65,800
Telefonía e Internet	315,200	201,900
Honorarios a externos	320,700	0
Mantenimiento de equipo	4,568,300	2,115,400
Mantenimiento de vehículos	153,680	29,580
Tarimas	107,150	73,850
Gastos diversos de oficina	15,870	3,980
Donativos	1,147,640	378,320
Total anual	14,135,440	8,639,930
Reducción anual		5,495,510

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el Departamento de Contabilidad.

Con esta estrategia defensiva de reducción de costos, la empresa genera un ahorro en un solo año del orden del 40% en algunas de sus operaciones.

Desde luego que para la organización al obtener una reducción de costos resulta beneficiada; sin embargo, habrá que analizar si es que esto afecta de alguna forma en el desarrollo de la misma, es decir, que no se vea afectado el nivel alcanzado en términos del factor humano y material.



Capítulo 4

Impacto de la estrategia aplicada en la empresa

En términos generales, se puede decir que el proceso de la planeación estratégica se integra de tres partes: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; esta última etapa del proceso consiste en determinar si las condiciones prevalecientes en la organización, tanto internas como externas, permiten extender la vigencia de la estrategia aplicada. Es por esto que en este capítulo se presenta la metodología utilizada para el estudio de campo, la cual se integra por una serie de etapas, mismas que se describirán en detalle.

En este caso no se pretende hacer una evaluación completa de las estrategias aplicadas, sino solamente la evaluación de los resultados obtenidos por la organización con base en las acciones tomadas desde 1999 hasta el 2009.

Para lograr lo anterior, se diseñó un pequeño estudio de campo consistente en un cuestionario para aplicarlo a personal clave en la empresa que pueda proporcionar información complementaria que nos permita ofrecer los resultados mencionados. Como parte de la metodología, se presentará el instrumento utilizado para la obtención de la opinión del personal sobre las acciones aplicadas por la empresa, mediante la aplicación de un cuestionario a un sector de la población de la misma, con la finalidad de encontrar más información sobre el impacto que tuvo la estrategia.

Por otro lado, se determinará el personal al que se le aplicará el cuestionario, en función de la posición que ocupan en la organización y relación con la información que pueda obtenerse de ellos.

Una vez aplicado el cuestionario, se realizará la tabulación de los resultados obtenidos, y posteriormente, se analizarán los resultados obtenidos de las respuestas del personal seleccionado.

Además, se determinarán tanto aquellos beneficios positivos para la organización que se obtuvieron en este periodo, como aquellos resultados perjudiciales a la misma. Cabe aclarar, que estos resultados de la estrategia afectan la prosperidad

a largo plazo de la organización, y por eso se plantea la necesidad de evaluar estos resultados, ya que, no sólo el impacto se limita al periodo en estudio, sino aún después de este periodo.

4.1 Metodología para el estudio de campo

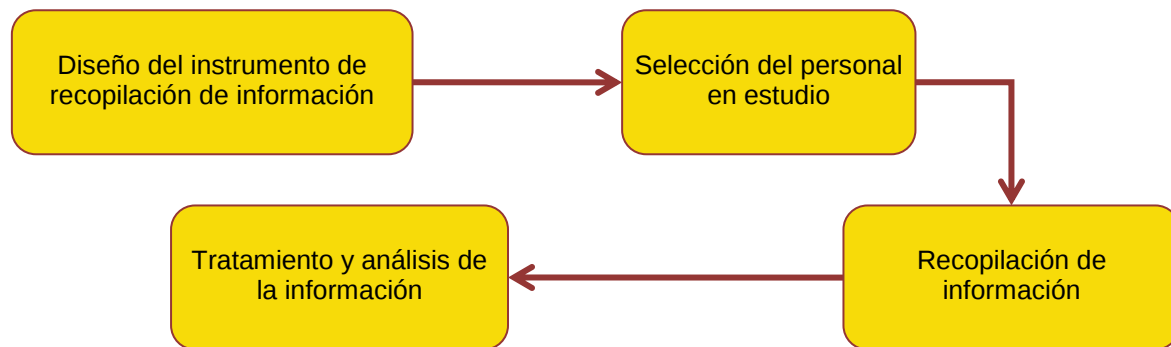
Una vez mostrada la información documental en el capítulo anterior, se juzga necesario complementarla con un estudio de campo, que capte la percepción que tiene el personal de la aplicación de las acciones que integran a la estrategia de la empresa.

Es por esto, que se plantea una metodología para el estudio de campo, la cual consiste de las siguientes etapas:

1. *Diseño del instrumento de recopilación de información:* en esta etapa se determinó elaborar un cuestionario en donde la estructuración de las preguntas se relacione con las acciones de la estrategia.
2. *Selección del personal en estudio:* posteriormente se determina el sector de población de los empleados de la empresa al que le será aplicado el cuestionario, tomando como base su posición en la organización y su relación con la información que se puede obtener de éste.
3. *Recopilación de información:* es en este punto donde es aplicado el instrumento elaborado para obtener la información del personal de la empresa previamente seleccionado en la etapa anterior.
4. *Tratamiento y análisis de la información:* finalmente en esta etapa es donde es integrada la información obtenida de los cuestionarios, para su análisis posterior.

En la figura 4.1 se puede observar el diagrama que muestra cada una de las etapas que conforman la metodología elaborada para el estudio de campo realizado en la empresa.

Figura 4.1 Diagrama de metodología para estudio de campo



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Instrumento de recopilación de información

Como parte de la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el análisis de las variables, se planteó la elaboración de un cuestionario que lo integran 11 preguntas, mismo que para facilitar el análisis de la información obtenida, se estructura por medio de respuestas de opción múltiple, además de una sección abierta para complementar y/o recibir mayores comentarios de las respuestas seleccionadas por el personal entrevistado.

Con las respuestas a las preguntas se pretende obtener información relacionada con la percepción de la gente sobre las acciones de la estrategia.

En el anexo A se puede observar la estructura del cuestionario, conformado por un encabezado donde se solicitan datos generales como son: área, puesto,

antigüedad y edad. La segunda parte la conforma las 11 preguntas planteadas en relación con las variables analizadas en esta investigación.

La estructura de cada una de las 11 preguntas fue planteada con el objetivo de obtener información específica en función de los factores previamente descritos, es por esto que las preguntas se dividen de la siguiente forma:

- a. La pregunta uno pretende obtener el ambiente de trabajo que prevalece en el área a la que pertenece el entrevistado, de esta forma se pueda determinar el clima laboral en esa área en específico. Este dato resulta importante conocerlo puesto que el ambiente laboral tiene una relación directa con la aceptación de la estrategia.
- b. La pregunta dos se relaciona con la reducción de presupuesto, ya que al preguntar si los recursos disponibles son suficientes para desempeñar las actividades, mostrará información importante sobre la percepción que tiene el personal sobre el grado en que se ha afectado la ejecución de sus actividades con la disminución del presupuesto asignado para tal fin.
- c. Las preguntas tres, cuatro y cinco, tienen una relación con la generación de accidentes, donde se pretende saber cuáles son consideradas las causas de los mismos, y de esta forma saber si prevalece una relación con las acciones tomadas por la empresa, así como los periodos en que esta situación ha aumentado o disminuido.
- d. Con las preguntas seis y siete se pretende saber la forma en que las relaciones de los empleados con el jefe pueden favorecer o perjudicar la ejecución de las acciones que integran la estrategia de la empresa.
- e. Las preguntas ocho y nueve se relacionan con la percepción que tiene el personal sobre la organización, y de esta forma saber el grado de identificación que tiene dicho personal con los objetivos de la organización.
- f. Finalmente, con las preguntas diez y once, se pretende conocer la opinión que tiene el personal sobre las acciones que se han tomado para generar

un crecimiento en la empresa, además de preguntar cómo consideran este crecimiento.

4.1.2 Selección de personal entrevistado

La selección del personal participante se realizó con el objeto de que fuera pertinente la información, captando varias áreas de la empresa, puestos, personal con una antigüedad suficiente para poder tener una vivencia de la transición de la empresa, áreas claves donde se generaron cambios importantes, áreas donde se tienen registros de accidentes, reducción de personal, lo anterior, con la firme intención de lograr obtener información ligada con el objetivo de nuestro estudio.

Una limitante que se tuvo para recolectar la información sobre la percepción del personal de las acciones que ha venido aplicando la empresa como parte de la estrategia, fue que en algunos casos no era posible aplicar el cuestionario de manera formal, debido a la confidencialidad que se debía guardar por la naturaleza de la información que se deseaba obtener. Por lo anterior, en esos casos a manera de plática se obtenía la información tomando como base el cuestionario elaborado.

Por otro lado, también fue posible aplicar los cuestionarios de manera formal y obtener las respuestas de manera escrita por el personal entrevistado.

La tabla 4.1.2 muestra el listado de personal seleccionado para la aplicación del cuestionario, considerando los siguientes puntos:

1. Área
2. Puesto
3. Personal Sindicalizado o de Confianza
4. Antigüedad en la empresa

Tabla 4.1.2 Listado de personal entrevistado

CÓDIGO	ÁREA	PUESTO (SINDICALIZADO/CONFIANZA)	ANTIGÜEDAD
RE1	Resinas	Jefe de Producción - Confianza	12 años
RE2	Resinas	Pesador de Reactor - Sindicalizado	26 años
RE3	Resinas	Operador de Reactor - Sindicalizado	32 años
RE4	Resinas	Ayudante de Reactor - Sindicalizado	6 años
MA1	Mantenimiento	Electricista 1ª. - Sindicalizado	19 años
MA2	Mantenimiento	Electricista 2ª. - Sindicalizado	18 años
IN1	Investigación y Desarrollo	Gerente - Sindicalizado	18 años
AL1	Almacén	Supervisor de Almacén - Confianza	28 años
AL2	Almacén	Despachador - Sindicalizado	20 años
DE1	Decorativo	Jefe de Producción - Confianza	28 años
DE2	Decorativo	Envasador de máquina - Sindicalizado	20 años
DE3	Decorativo	Ampliador - Sindicalizado	17 años
AU1	Automotivo	Secretaría Gerencia - Confianza	20 años
AU2	Automotivo	Molinero de Arena - Sindicalizado	13 años
AU3	Automotivo	Molinero - Sindicalizado	10 años
AU4	Automotivo	Ampliador - Sindicalizado	31 años
AU5	Automotivo	Ampliador - Sindicalizado	18 años
SO1	Solventes	Ampliador - Sindicalizado	19 años
SO2	Solventes	Envasador - Sindicalizado	10 años
CA1	Capital Humano	Recepcionista - Confianza	18 años

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Resultados

El cuestionario fue aplicado del 30 de Octubre del 2009 al 12 de Noviembre del 2009, tanto de manera formal como de manera informal.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a tabular los resultados obtenidos de los cuestionarios, donde se puede encontrar la siguiente información:

- ✓ Fecha de aplicación
- ✓ Forma de aplicación: Formal o informal
- ✓ Opción elegida
- ✓ Comentario descrito

En el Anexo B se muestran los resultados de cada uno de los 20 cuestionarios aplicados.

Una vez que se tabuló toda la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios, se procedió a elaborar la tabla 4.1.3 donde se muestra de manera resumida, la frecuencia con que se eligió cada una de las opciones de respuesta, así como los comentarios más recurrentes para cada una de las opciones.

Tabla 4.1.3 Resumen de resultados de la aplicación del cuestionario

Preguntas / Opciones					
1 ¿Cómo describiría usted el ambiente que prevalece en su área de trabajo?					
Cordial	8				
Reservado	8				
Tenso	2				
Inseguro	2				
2 ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades?		Si	12	No	8
Crisis económica en el país	0				
Situación financiera en la empresa	0				
Reducción de presupuesto	9				
Otra	0				
3 ¿Cuáles considera usted que son las causas de los accidentes en la empresa?					
Desmotivación	5				
Distracción	12				
Instalaciones inadecuadas	1				
Falta de programas preventivos	0				
Otra	2				
4 ¿Cuándo considera usted que fue la época con menos accidentes en la empresa?					
Antes de 1999	2				
De 1999 a 2005	3				
De 2006 a 2009	15				

5 ¿Cuándo considera usted que fue la época con más accidentes en la empresa?			Comentarios prevalecientes
Antes de 1999	11		Falta de interés, capacitación e inversión en Seguridad
De 1999 a 2005	7		Falta de procedimientos y concientización del personal.
De 2006 a 2009	1		Decisiones mal tomadas que afectan al personal
6 ¿Cómo considera usted la relación con su jefe?			Comentarios prevalecientes
Amigable	2		Comunicación y trabajo en equipo
Cordial	15		Trato de cosas de trabajo y abierto a los comentarios del personal
Reservada	1		Comprensión insuficiente
Tensa	2		Ambiente hostil y no toma en cuenta los comentarios del personal
Otra	0		
7 ¿Cómo considera el apoyo de su jefe cuando se encuentra ante un problema?			Comentarios prevalecientes
Apoyo incondicional	7		Hay comunicación con el jefe, aún cuando son problemas personales
Apoyo parcial	10		Hay apoyo condicionado a las prioridades del trabajo
Sin apoyo	1		Sin comentario
Otro	2		No se ha requerido apoyo
8 ¿Cuándo considera usted que fue la mejor época en la empresa para los empleados?			Comentarios prevalecientes
Antes de 1999	15		Mayor compañerismo, los jefes y Directivos fomentaban buen ambiente
De 1999 a 2005	4		Menor presión por parte de los jefes
De 2006 a 2009	1		Antes había mejores aumentos y mayor motivación
9 ¿Cómo califica usted las oportunidades que ofrece la empresa para contratar a nuevo personal?			Comentarios prevalecientes
Bajas	7		Menor oportunidad de ingreso y sólo se otorgan contratos eventuales
Medianas	9		Menor oportunidad de ingreso y piden más requisitos para ingresar
Altas	4		Adecuada selección de personal en función del nivel académico

10 ¿Considera usted que la empresa está creciendo?		Si	20	No	0	Comentarios prevalecientes
Lento	0					
Adecuado	11					Reducción del personal y mayor productividad
Rápido	9					Un nuevo sistema de calidad y mayor productividad
11 ¿Está usted de acuerdo con las acciones que ha tomado la empresa para generar un crecimiento?						Comentarios prevalecientes
Totalmente en desacuerdo	1					Automatización de procesos
Parcialmente de acuerdo	11					Falta motivar al personal, mejorar el ambiente e invertir en equipos nuevos
Totalmente de acuerdo	8					Preparación del personal para adaptarse a los cambios a beneficio de todos

Fuente: Elaboración propia

Analizando la información obtenida y tomando como base el resumen de la tabla anterior, se puede comentar lo siguiente:

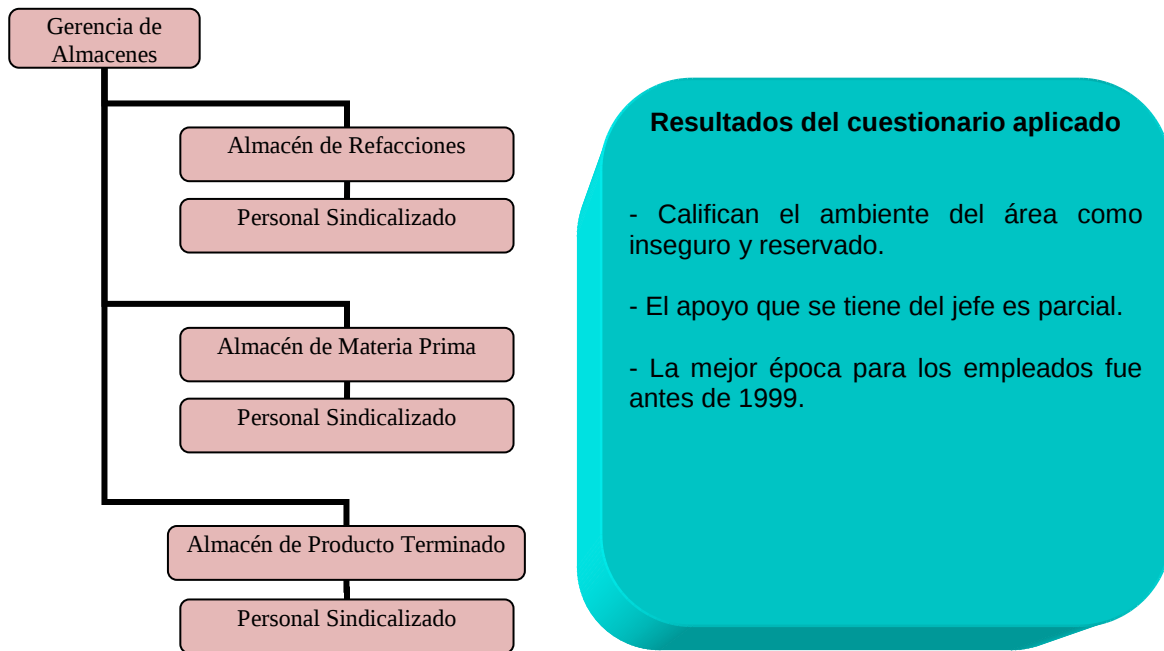
- ☛ El personal, en su mayoría, califica el ambiente que prevalece en su lugar de trabajo como un ambiente agradable, con compañerismo entre las personas y con alta importancia hacia el trabajo.
- ☛ En cuestión de que se cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades, la opinión está dividida, ya que mientras para unos si cuentan con los recursos necesarios, para otros no se cuenta con lo necesario debido a la política que ha manejado la empresa en términos de reducción de presupuesto, lo que se ha reflejado en disminuir el mantenimiento a los equipos existentes, además de no haber adquisición de nueva maquinaria.
- ☛ También resulta importante mencionar, que el personal considera que los causales de los accidentes se inclinan por una distracción del personal debido al exceso de trabajo y presión al que son sometidos, así como a la desmotivación de algunos jefes hacia los empleados por no haber un buen trato y compromiso. Esto es atribuible a la reciente sustitución de jefes con una antigüedad importante en la empresa por la llegada de nuevos jefes, lo cual llega a reflejarse en una falta de comunicación entre el personal de una antigüedad considerable y los nuevos jefes, es así como se llegan a crear barreras entre ambos actores y se merma el flujo de la información entre jefes y empleados.
- ☛ El personal considera que el periodo comprendido del 2006 al 2009, ha sido el que menos accidentes ha tenido, atribuyendo este beneficio a la capacitación otorgada al personal, al seguimiento y/o supervisión por parte del personal de Seguridad Industrial y a la conciencia que se ha tenido ante este tema.
- ☛ Por el contrario, los periodos considerados con mayor número de accidentes son antes de 1999, e incluso de 1999 al 2005, atribuido a que en ese tiempo no había mucho interés en el tema de la Seguridad laboral, y por consecuencia era poca la inversión en capacitación en este tema.

- ☞ Ahora bien, el personal considera en su mayoría que prevalece una relación cordial con su jefe, tratándose de una relación donde se tratan cosas de trabajo, además de que hay una apertura a los comentarios de los subordinados.
- ☞ También es importante mencionar que el personal opina que el apoyo del jefe es parcial, debido a que al encontrarse ante un problema, el apoyo suele estar condicionado a las prioridades del trabajo.
- ☞ Según la opinión prevaleciente del personal, se considera como la mejor época del personal en la empresa antes de 1999, debido a que había un ambiente familiar entre las diferentes jerarquías y un compañerismo entre todos los niveles de la organización.
- ☞ Referente a las oportunidades que ofrece la empresa en la actualidad para contratar a nuevo personal, la opinión indica que son de bajas a medianas las oportunidades, debido a que se solicitan mayores requisitos para el ingreso, además de que se otorgan contratos eventuales, lo que implica una alta rotación en este tipo de personal eventual.
- ☞ El total del personal entrevistado, coincide en que la empresa está en un crecimiento adecuado, y que se ha debido a las políticas de reducción de personal, a la implementación de sistemas de calidad y el aumento de la productividad de los procesos.
- ☞ Finalmente, con respecto a que el personal esté de acuerdo con las acciones que ha tomado la organización para generar este crecimiento, coinciden en estar de acuerdo; sin embargo, manifiestan la necesidad de reforzar algunos puntos como lo son la motivación del personal, la adquisición de equipo nuevo, y la preparación del personal para recibir de manera más convencida los cambios a los que son sometidos.

De manera general, a nivel Planta, estos resultados son los prevalecientes en la opinión del personal; no obstante, en ciertas áreas resulta ser paradójico lo que responde el personal, es por esto, que a continuación se presenta de manera

esquematzada un análisis de los resultados de los cuestionarios en las áreas en que fue aplicado.

Figura 4.1.4 Organigrama del área de Almacenes y resultados del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

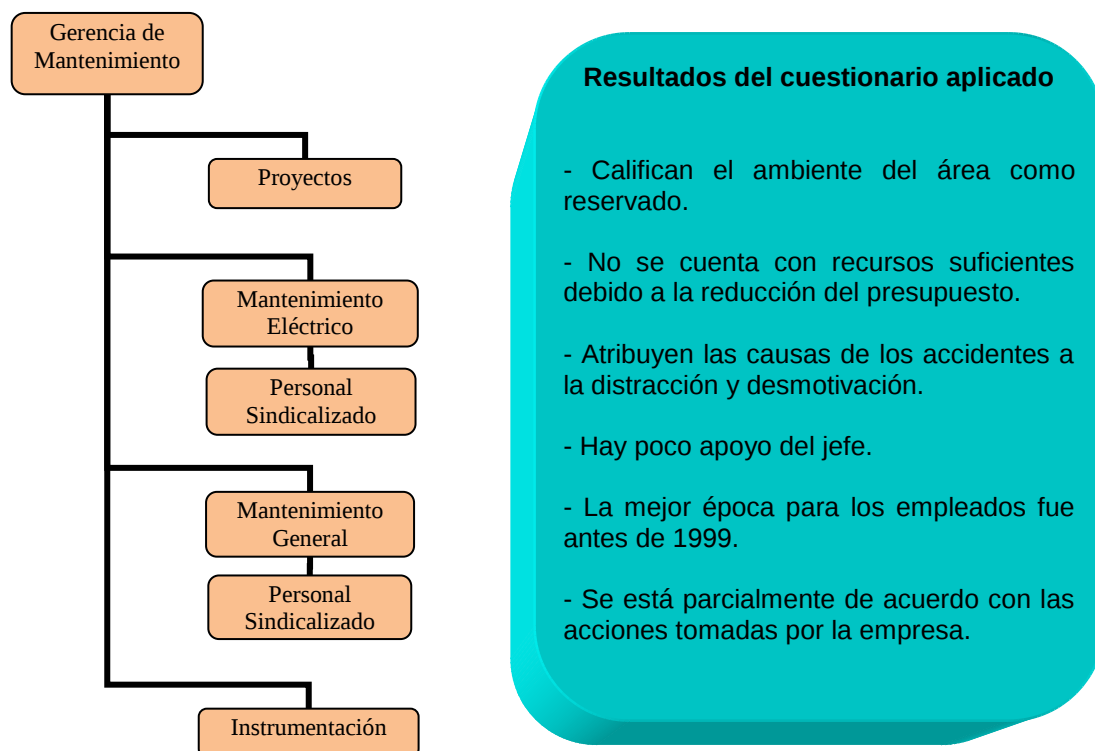
En la figura 4.1.4 se observa que el ambiente del área de Almacenes, así como la relación que se guarda con la jefatura, no es del todo sana, confirmando los registros que se tienen, ya que en el año 2008 se tuvo recorte de personal de confianza en las secciones de Almacén de Producto Terminado, con lo cual se puede justificar de alguna forma los resultados que arrojan los cuestionarios aplicados al personal de esta área, ya que se ve directamente ligado con que manifiesten que la mejor época para ellos fue antes de 1999.

Por otro lado, en la figura 4.1.5 referente al área de Mantenimiento, los resultados del cuestionario indican que es bajo el apoyo que se tiene con el jefe, y es

precisamente en esta área donde se liquidó al gerente de Mantenimiento, mismo que tenía una antigüedad importante en esta posición. Esto tiene relevancia, al deducir una falta de identidad con el gerente actual. Esto también se ve ligado con la distracción y falta de motivación en la generación de accidentes.

Como se puede observar, en esta área un indicativo importante que están mostrando los resultados del cuestionario, es el cambio de líder como responsable del área.

Figura 4.1.5 Organigrama del área de Mantenimiento y resultados del cuestionario



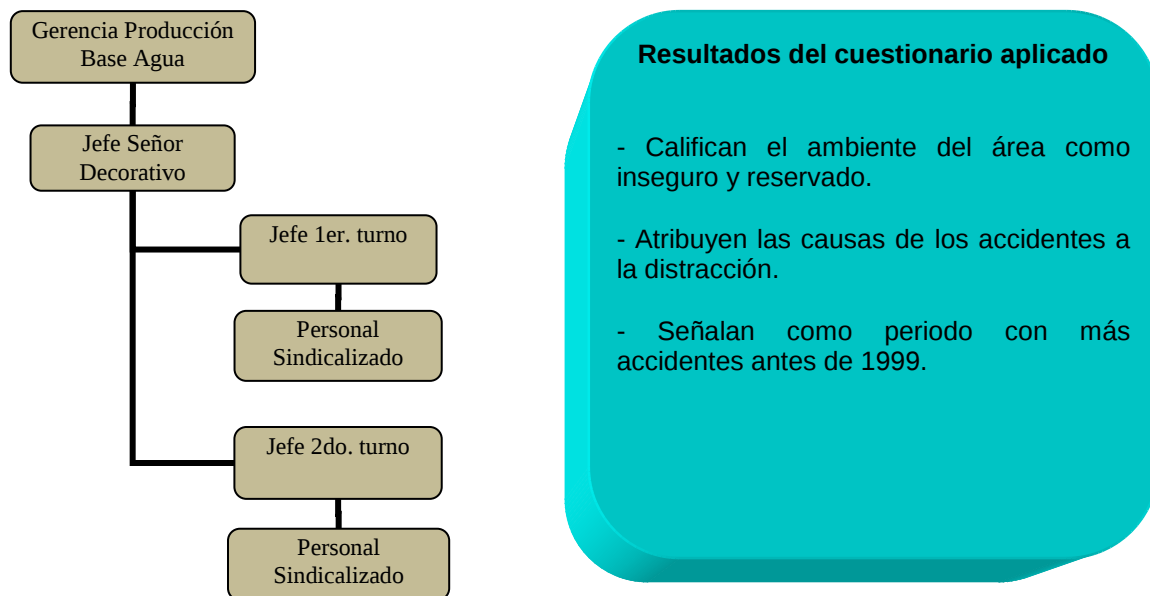
Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la figura 4.1.6, se muestran los resultados del área de Decorativo, donde lo relevante es el ambiente que prevalece, el cual es inseguro y reservado. Dicho resultado se justifica al compararlo con los registros de recorte de personal,

ya que en el 2006 hubo despido de personal con una antigüedad importante en la empresa.

Así también, en el año 2009 la persona que ocupaba la jefatura señor, pasa a ocupar la gerencia del área, en este sentido, habrá que esperar los resultados de la gestión de esta persona a cargo de la gerencia, para analizar los cambios que puedan existir en la apreciación del clima laboral de esta área con la presencia de un nuevo gerente a cargo, en particular, la forma en que el personal operativo reciba este cambio.

Figura 4.1.6 Organigrama del área de Decorativo y resultados del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

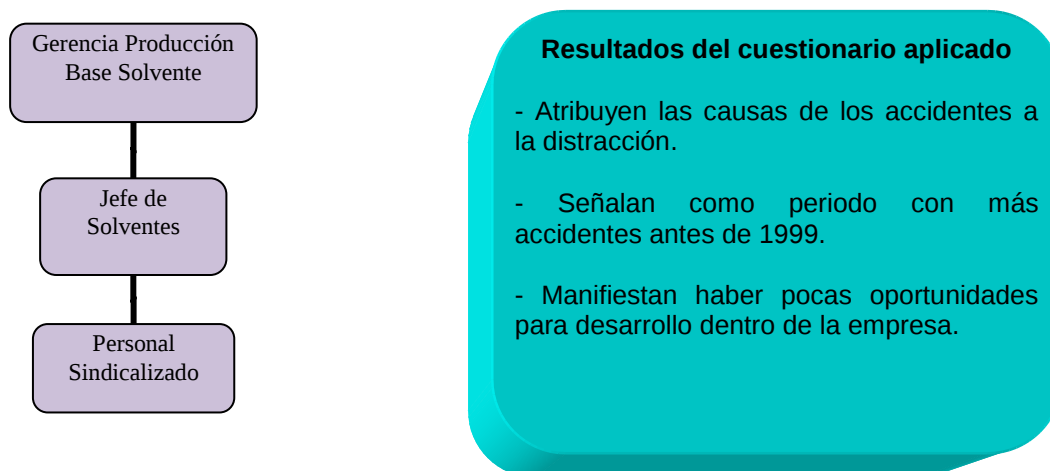
Con respecto al área de Solventes, tal como lo muestra la figura 4.1.7, lo relevante de los resultados, es la apreciación que tiene el personal de esta área por las pocas oportunidades de desarrollo que se tienen en el área, lo cual se justifica al observar la estructura que tiene esta unidad. La misma estructura de puestos y niveles que tiene esta área, ocasiona que el escalafón sea lento y de poco

movimiento, reflejándose en que los movimientos de puestos y mejorías en la proyección laboral sean escasos.

Los resultados indican que la distracción ha sido un factor en la generación de accidentes, y esto se confirma con un caso en particular en el año 2008, donde un operador fue despedido por haber tenido un accidente por una distracción; no obstante, que se trataba de un empleado con una trayectoria ejemplar, donde el primer accidente que tuvo fue razón suficiente para ser despedido.

Desde luego, que esto puede tener reacciones negativas en el personal, con lo que llega a desencadenar un ambiente tenso en el mismo, ante la preocupación de equivocarse y no tener apoyo de la empresa, aún cuando se trate de un primer incidente en toda su trayectoria laboral.

Figura 4.1.7 Organigrama del área de Solventes y resultados del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del área de Automotivo, un factor importante que menciona el personal en los resultados del cuestionario, es la disminución de los recursos para el desempeño de sus actividades, ya que ha sido una de las áreas donde no se ha estimulado la inversión para la sustitución de equipos que tienen cercana el fin de su vida útil. En este sentido, es un área donde se necesita invertir en equipos

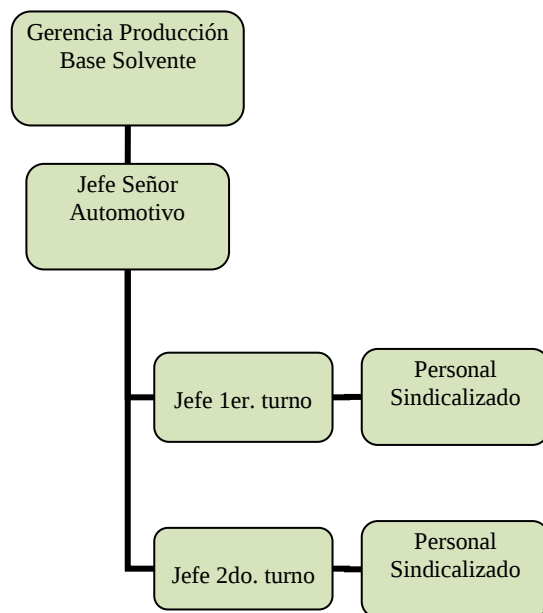
nuevos, tratándose de un área crítica en peligrosidad de los procesos por el manejo de materiales inflamables.

Así también, el exceso de trabajo que se observa en esta área, ocasiona en algún momento distracción del personal, teniendo el riesgo de generar algún tipo de accidente. Cabe mencionar que en el año 2006, se liquidó a seis operadores y a un jefe de turno de mucha antigüedad, y es en este mismo año cuando hubo una cantidad considerable de accidentes.

Lo anterior, se ve reflejado en la opinión del personal, sobre lo que está parcialmente de acuerdo con las acciones realizadas por la empresa.

Finalmente, el personal encuestado indica que se tienen medianas oportunidades para ingresar a la empresa, y esto se confirma con la tendencia que ha tenido la organización al disminuir considerablemente los contratos indefinidos otorgados al personal sindicalizado, ya que actualmente en su mayoría son contratos eventuales por periodos que no pasan de los seis meses.

Figura 4.1.8 Organigrama del área de Automotivo y resultados del cuestionario



Resultados del cuestionario aplicado

- Se cuenta medianamente con recursos debido a la reducción de presupuesto.
- Atribuyen las causas de los accidentes a la distracción.
- Señalan como periodo con más accidentes de 1999 al 2005.
- Con menos accidentes del 2006 al 2009.
- Se tienen medianas oportunidades para ingresar a la empresa.
- Se muestran parcialmente de acuerdo con las acciones tomadas por la empresa.

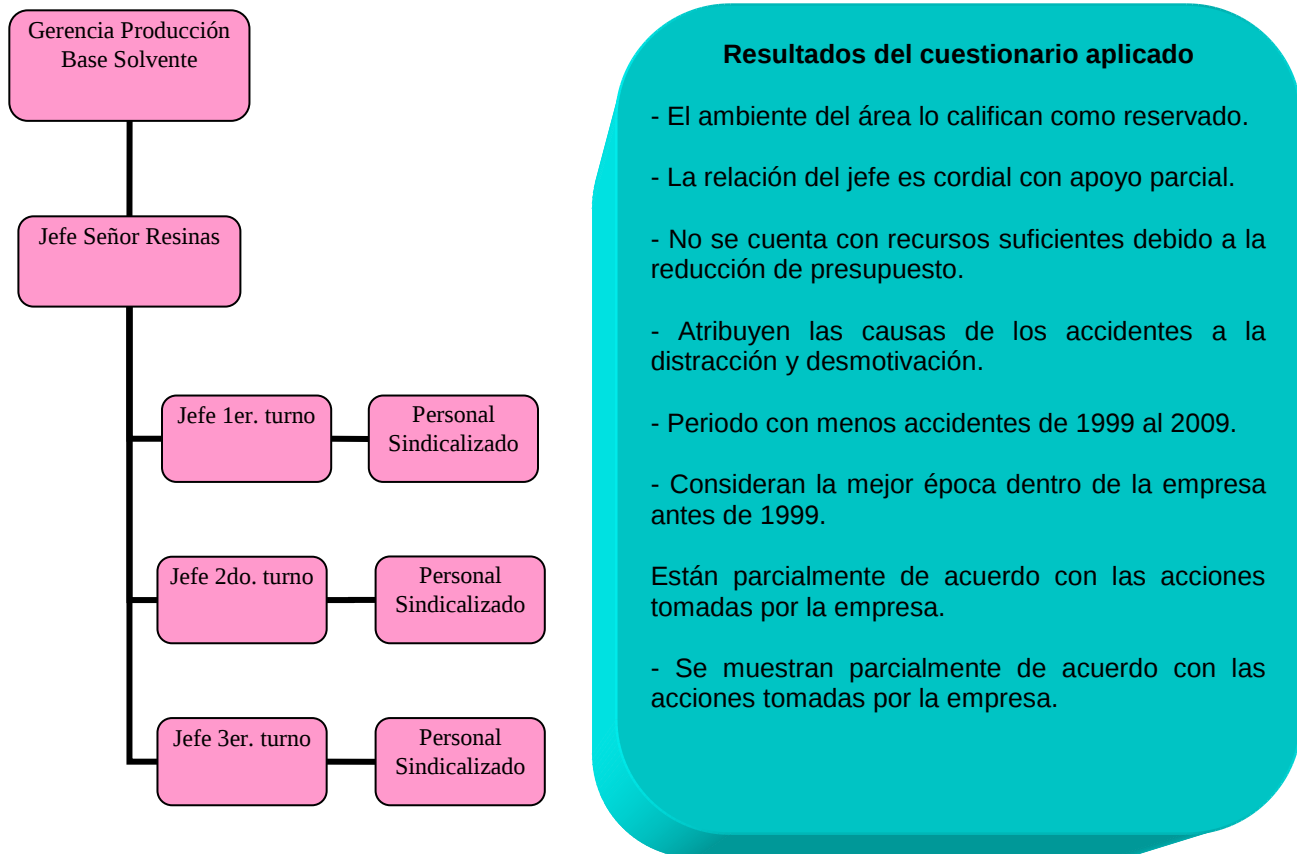
Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el área de Resinas, según lo mostrado en la figura 4.1.9, se observa que en la opinión del personal encuestado prevalece una actitud de desacuerdo, ya que en varios factores como son: el ambiente del área, las oportunidades dentro del área, la relación con el jefe y los recursos destinados a esta área, se muestran con un desacuerdo parcial. Esto se explica debido a que en particular esta área ha sido la punta de lanza para realizar varios cambios de diferente tipo como son: en el periodo 2005 - 2009 se ha cambiado en dos ocasiones la jefatura señor, en el mismo periodo se reemplazaron dos jefaturas de turno y en el 2008 se liquidó a cuatro personas sindicalizadas con más de 25 años de antigüedad.

Desde luego que esto implica un ambiente de incertidumbre en el personal, acentuándose aún más cuando se trata del área que tiene el personal de mayor antigüedad en toda la Planta.

Es por esto la necesidad, en especial en esta área, de llevar a cabo campañas de identidad, valores y comunicación de estrategias hasta los niveles operativos, a fin de que el personal se sienta en mayor medida involucrado con la transición que se está dando en la organización.

Figura 4.1.9 Organigrama del área de Resinas y resultados del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Impacto de la estrategia en la organización

Con base en la información obtenida de algunas áreas de la empresa, así como la información obtenida de los cuestionarios aplicados al personal previamente seleccionado, con el fin de que fuese representativa y sustancial la información, es que se analizará el impacto de las acciones que ha tomado la empresa de 1999 al 2009, obteniendo con esto los resultados positivos, y en su caso, los resultados negativos de las acciones que conforman la estrategia aplicada por la empresa.

El análisis anterior se realizará considerando los siguientes indicadores:

- Accidentes de trabajo
- Reducción de personal
- Reducción de presupuesto para gastos de operación

4.2.1 Resultados positivos de la estrategia

De los indicadores analizados en este estudio, se pueden considerar como resultados positivos los siguientes:

- ☞ Los accidentes se han reducido, ya que anteriormente no sólo se tenían accidentes por distracción del personal, sino también se generaban accidentes por medidas de seguridad en las instalaciones con que no se contaban.
- ☞ La reducción de personal ha generado que la productividad aumente, al generar mayor producción con la utilización de menor mano de obra.
- ☞ Al haberse adquirido otras marcas, la empresa ha logrado tener en su poder un sector de mercado que ya poseían otras marcas, además con la compra de empresas en Estados Unidos y Canadá, se ha logrado tener presencia en el mercado norteamericano.
- ☞ Las alianzas que se han tenido con otras empresas, ha permitido que se disminuya el riesgo de la inversión, puesto que se comparte dicho riesgo.
- ☞ La diversificación de los productos, ha logrado captar un mayor número de consumidores, además de ofrecer otros beneficios con la diversidad de productos que ofrece.

Como resultado del análisis de los diferentes autores, fue posible definir que la organización hace uso de varios tipos de estrategias, como son la aplicación de

estrategias de integración hacia delante, con las cuales se tiene el control de la comercialización de los productos finales. También, por medio de los centros de distribución ubicados estratégicamente a lo largo de la república mexicana, se logra ejecutar una adecuada logística, teniendo reducción de costos en transportación y almacenamiento. Además, con la mecánica de la concesión, se logra estipular las reglas de venta, de esta forma, se consigue homogenizar las técnicas de venta mediante lo siguiente: cuotas de venta mensuales a cumplir, estandarización de los puntos de venta, ubicación estratégica de los puntos de venta, inventario mínimo de productos en tienda, imposición de venta de toda la gama de productos e igualdad de circunstancias de venta en cada una de las más de 3000 concesiones que se ubican en el territorio nacional.

Ahora bien, con la aplicación de estrategias de integración hacia atrás, mediante la adquisición de las empresas correspondientes, se mantiene el control del suministro de emulsiones como materia prima de la pintura, la transportación de ésta y otras materias primas, y la fabricación de envases para el empaque. Los beneficios obtenidos, se ven directamente reflejados al evitar alguna contingencia por no tener abasto de estos suministros en el caso de que dependiera de empresas ajenas al grupo.

Desde luego que las estrategias de diversificación que se han aplicado a través de una variedad de productos que se han desarrollado, han contribuido para que la empresa alcance una mejor posición en el mercado, interviniendo en este caso la Investigación y Desarrollo como una estrategia intensiva de desarrollo de productos.

Con la adquisición de empresas en Estados Unidos y Canadá, es que se ha logrado aplicar de manera efectiva la estrategia intensiva de penetración de mercado, logrando captar parte del mercado norteamericano y pasar de ser una empresa nacional a una de ámbito transnacional. Complementando esto, las alianzas que se han realizado con la firma brasileña Renner y la firma francesa

Lafarge, se ha logrado disminuir el riesgo de inversión y a su vez se gana presencia en Centroamérica y en Europa, además de comenzar a sembrar un prestigio para posteriores negocios en aquellos territorios. En este sentido, es que se observa que la variable de adquisición de otras marcas, ha tenido resultados positivos para la organización en el periodo analizado.

También se observó que gracias a la aplicación de una estrategia de diferenciación tipo 3, es que la organización ha logrado captar consumidores que exigen productos de alta calidad y que son poco sensibles al precio, por medio del desarrollo de productos con características particulares que la diferencian de la competencia; sin embargo, como un punto a explotar, se sugiere desarrollar más el enfoque hacia el público de ingresos inferiores, con el desarrollo de productos más económicos, pero con la calidad suficiente para que el consumidor se incline por la marca.

4.2.2 Resultados negativos de la estrategia

Considerando los factores antes mencionados para el análisis de la estrategia, y comparando la información documental con la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios, se definen los siguientes resultados negativos:

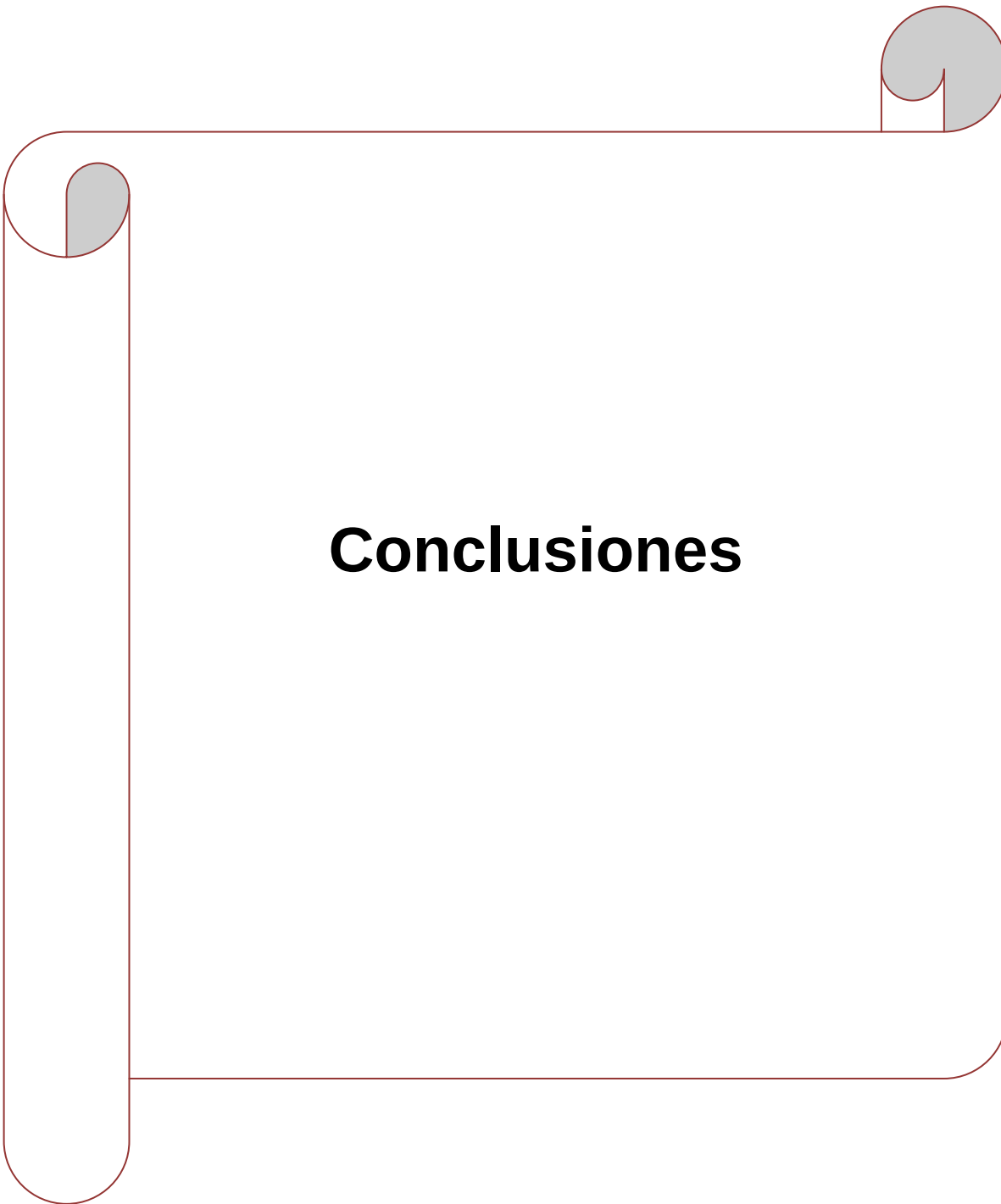
- ☛ Debido a una reducción de personal, es probable que por una saturación de trabajo, el personal pudiera distraerse y llegar a incidir en un accidente.
- ☛ La reducción de personal, puede ocasionar que se genere una saturación en las actividades del personal, y esto acompañado de una falta de reconocimiento de este trabajo extra por parte del jefe, pudiera ocasionar una desmotivación en el personal.
- ☛ La reducción de presupuesto para la adquisición de nuevos equipos, y el mantenimiento del ya existente, podría desencadenar ineficiencias en las operaciones diarias.

Lo anterior se detalla a continuación, al comparar la información obtenida de la empresa y los resultados de los cuestionarios aplicados.

Resulta importante resaltar que al analizar de manera conjunta los accidentes y la reducción de personal, se encontró relación al revisar los registros de accidentes del periodo 2006 - 2009, ya que el área de Automotivo registró una elevación de accidentes en el año 2006, mismo año en el que en esa área se liquidó a 7 personas, por otro lado, en el área de Decorativo en los años 2006 y 2009 se liquidó a personal y se sustituyó a la gerencia, y coincide con que en estos años aumentaron los accidentes en esta área. De igual manera, en las áreas de Solventes, Mantenimiento y Resinas, en los años 2006, 2007 y 2008 respectivamente, se liquidó a personas en combinación con cambios de puestos, y también se registraron incrementos de los accidentes. Con esto, se puede argumentar una posible relación entre los recortes de personal y cambios de jerarquías, con la generación de accidentes. Cabe mencionar, que según lo confirman los resultados de los cuestionarios aplicados, cuando se generan estos cambios el ambiente prevaleciente es inseguro y tenso, trayendo consigo una posible distracción y/o desmotivación en el personal, y de esta forma tener consecuencias que culminen en accidentes. Finalmente, es importante aclarar, que aunque se encuentra una relación entre ambas variables, no significa que se mantenga una relación de causa - efecto, puesto que también pueden influir otras variables, que al no incluirse en el alcance del presente estudio, se recomienda puedan determinarse en futuras investigaciones.

Continuando con esta relación, se encontró que el primer periodo comprendido entre los meses de marzo, abril y mayo, es cuando se genera la liquidación de personal en mayor cantidad, y es precisamente en este periodo cuando hay una generación importante de accidentes. Continuando con el segundo periodo que comprende los meses de agosto, septiembre y octubre, es cuando se genera una alta en la producción y por consecuencia una saturación de trabajo, trayendo consigo que este periodo sea también un pico en la generación de accidentes, y

tal como lo confirman las respuestas de las personas que respondieron los cuestionarios, el personal atribuye al exceso de trabajo como una causa de generación de accidentes. Para este hallazgo, se recomienda revisar la política de la planeación de la producción y la política de reclutamiento y selección, a fin de que la organización genere las medidas necesarias para que esta debilidad que se genera al combinar estos dos factores, no logre mermar los resultados positivos que está teniendo la aplicación de la estrategia, y de esta forma convertir esta debilidad en una fortaleza.

A decorative border in a dark red color frames the page. It features a vertical scroll on the left side and a horizontal scroll at the top right, both with grey shaded interiors.

Conclusiones

Como parte del objetivo planteado para este trabajo, se logró analizar las acciones que integran la estrategia de la organización, esto fue posible al delimitar el alcance del análisis por medio de los factores siguientes: accidentes de trabajo, reducción de personal y reducción de presupuesto para gastos de operación.

Además, por medio del análisis de estos factores, se cumplió el objetivo al determinar el impacto tanto positivo como negativo derivado de la aplicación de la estrategia en la organización.

Desde luego, que debido a la complejidad de la estrategia adoptada por la organización, es que se tuvo limitantes en el presente estudio, ya que al no tener disponible la información que permitiera analizar un mayor número de factores, es que el estudio se limitó a un número determinado de indicadores, quedando la posibilidad de que en posteriores investigaciones se analicen otros factores que de igual manera tienen relación con el impacto de la estrategia aplicada en la organización.

Ahora bien, como aportaciones de este estudio se tienen las siguientes:

La organización ha tenido beneficios con la reducción de personal de planta, pero podría tener aún más beneficios si se complementara con la cantidad justa de contratación de personal eventual para cumplir con las actividades que demanden los periodos de alta producción, sin someter al personal a saturaciones de trabajo que impliquen distracciones que culminen en accidentes.

Lo anterior, deberá complementarse con un adecuado mecanismo de selección y reclutamiento de personal, tanto para el personal sindicalizado eventual como para aquellos puestos estratégicos como son: jefaturas, jefaturas señor y en su momento las gerencias; no obstante, también deberá ir acompañado de una inducción y capacitación integral, la cual deberá contemplar temas referentes a la

visión, misión, política, valores de la organización, entre otros. Todos estos, encaminados al cumplimiento de la estrategia de la organización.

Con respecto al factor de reducción de presupuesto para gastos de operación, la organización deberá buscar las medidas necesarias para no sacrificar las necesidades básicas de recursos que demandan las actividades del personal; ya que, manifiesta tener algunas carencias en materiales, mantenimiento y compra de equipo nuevo. La organización, deberá encontrar esto como una inversión que posteriormente permita mayores utilidades, lo cual se traducirá en asegurar el progreso de la empresa a largo plazo. Debido a las inversiones requeridas, la empresa puede hacer uso de mecanismos de financiamiento, métodos de arrendamiento de equipo, con el fin de que la empresa no caiga en una disminución de liquidez monetaria.

Por otro lado, se denota la vocación estratégica que tiene la organización, al relacionarla con la teoría de Porter que menciona en su artículo titulado “Ubíquese”, ya que la organización muestra un carácter de competencia al romper las barreras que le han puesto los competidores, en combinación con los buenos resultados que ha tenido al negociar el control tanto de los proveedores, como de los clientes.

Esta organización, es un claro ejemplo de lo positivo que resulta la aplicación de la Planeación Estratégica, con el firme objetivo de acrecentar los beneficios a largo plazo.

Si bien Comex ha sabido utilizar estrategias para conquistar nuevos mercados y posicionarse en la industria de pinturas y recubrimientos, aún se sigue observando cierta resistencia del personal a la ola de cambios que se han venido acentuando sobre todo de 1999 a 2009. Por esto, se plantea la necesidad de crear un departamento formal de Planeación Estratégica, con el fin de obtener aún mayores beneficios con las estrategias aplicadas, considerando lo encontrado en este trabajo, y aún más lo que ha quedado fuera del alcance del mismo. Como una propuesta, se plantea que este departamento se puede ubicar a nivel corporativo, el cual deba estar conformado por la alta dirección de cada uno de los sitios que

conforman al grupo y por un grupo de expertos en planeación estratégica encargados de liderar el funcionamiento de este grupo.

Finalmente, se identifica la necesidad de fomentar en el personal una cultura organizacional que lleve a generar una actitud de compromiso mutuo entre empresa y empleados, logrando pasar de una posición de jefe y subordinado, a un enfoque de colaboradores con un mismo objetivo.

Toda buena estrategia, deberá tener un firme cimiento en la cultura que impere en la organización, la cual lleve a que cada uno de los participantes haga suya la estrategia.

A decorative border in a dark red color frames the page. It features stylized scrollwork at the top-left, top-right, and bottom-left corners, and a vertical scroll-like element on the left side.

Bibliografía

Libros

Ansoff, H. I. y Hayes, R. L., El planteamiento estratégico, Ed. Trillas, 1ª edición, México, 1991

David, Fred R., Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, 2003

David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, 2008

Hall, Richard H., Organizaciones: estructura, procesos y resultados, Ed. Prentice Hall, México, 1996

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, 2ª edición, México

Los Pioneros de Comex, libro de memorias del grupo Comex, 2007

Porter, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Ed. Vergara, 1ª edición, Argentina, 1991

Sallenave, Jean Paul, La Gerencia Integral, Ed. Norma, Colombia, 1994

Steiner, George A., Planeación Estratégica, Ed. CECSA, 17ª edición, México, 1994

Thompson y Strickland, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México, 2001

Yavitz, Boris y Newman, William H., Estrategia en acción, Ed. Cecsca, 6ª edición, México, 1990

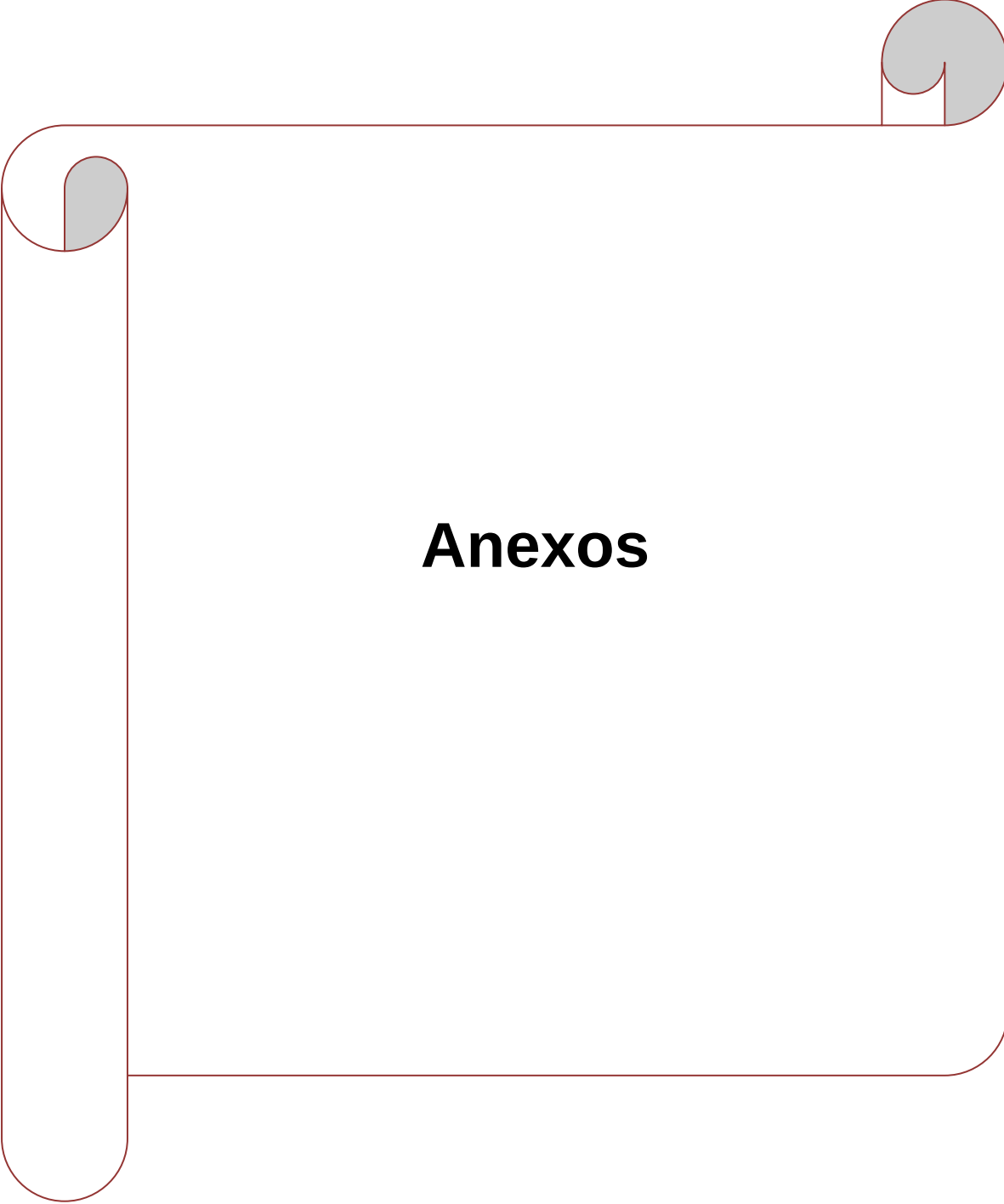
Revistas

Bracker, Jeffrey, The Historical Development of the Strategic Management concept, Vol. 5 No. 2, Georgia State University, 1980

Planteando Tepexpan, medio de comunicación interna de Planta Tepexpan, mensual, No. 123, 2009

Porter, Michael, Ubíquese, América Economía No. 56, Noviembre 1991

Revista Sensaciones, publicación de Comex, bimestral, No. 39, 2008



Anexos

Anexo A

Cuestionario aplicado a personal de la empresa

PUESTO / ÁREA: _____
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____
EDAD: _____

1 ¿Cómo describiría usted el ambiente que prevalece en su área de trabajo?

☐ Cordial
 ☐ Reservado
 ☐ Tenso
 ☐ Inseguro

¿Por qué?

2 ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades?

☐ SI
 ☐ NO

Si su respuesta es no, ¿A qué cree usted que se deba?

☐ Crisis económica en el país
 ☐ Situación financiera en la empresa
 ☐ Reducción de presupuesto
 ☐ Otra

Especifique:

3 ¿Cuáles considera usted que son las causas de los accidentes en la empresa?

☐ Desmotivación
 ☐ Distracción
 ☐ Instalaciones inadecuadas
 ☐ Falta de programas preventivos
 ☐ Otra

Especifique:

4 ¿Cuándo considera usted que fue la época con menos accidentes en la empresa?

☐ Antes de 1999
 ☐ De 1999 a 2005
 ☐ De 2006 a 2009

¿A qué lo atribuye usted?

5 ¿Cuándo considera usted que fue la época con más accidentes en la empresa?

☐ Antes de 1999
 ☐ De 1999 a 2005
 ☐ De 2006 a 2009

¿A qué lo atribuye usted?

6 ¿Cómo considera usted la relación con su jefe?

☐ Amigable

☐ Cordial

☐ Reservada

☐ Tensa

☐ Otra

Especifique:

7 ¿Cómo considera el apoyo de su jefe cuando se encuentra ante un problema?

☐ Apoyo incondicional

☐ Apoyo parcial

☐ Sin apoyo

☐ Otro

Especifique:

8 ¿Cuándo considera usted que fue la mejor época en la empresa para los empleados?

☐ Antes de 1999

☐ De 1999 a 2005

☐ De 2006 a 2009

¿Por qué?

9 ¿Cómo califica usted las oportunidades que ofrece la empresa para contratar a nuevo personal?

☐ Bajas

☐ Medianas

☐ Altas

¿Por qué?

10 ¿Considera usted que la empresa está creciendo?

☐ SI

☐ NO

En caso afirmativo, ¿Cómo considera el crecimiento de la misma?

☐ Lento

☐ Adecuado

☐ Rápido

¿A qué lo atribuye usted?

11 ¿Está usted de acuerdo con las acciones que ha tomado la empresa para generar un crecimiento?

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ Parcialmente de acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

Anexo B

Resultados de la aplicación del cuestionario en la empresa

Preguntas / Respuestas					
1 ¿Cómo describiría usted el ambiente que prevalece en su área de trabajo?				Comentarios	
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA		
RE1	10-Nov	Informal	Cordial	Actitud positiva al tener nuevo jefe	
RE2	12-Nov	Informal	Reservado	Poco compañerismo y mayor importancia al trabajo	
RE3	11-Nov	Informal	Cordial	Mejor comprensión del actual jefe	
RE4	06-Nov	Informal	Tenso	Poco compañerismo	
MA1	09-Nov	Informal	Reservado	Poco compañerismo	
MA2	03-Nov	Formal	Reservado	No hay una motivación al desarrollo de actividades diarias	
IN1	30-Oct	Formal	Cordial	Hay un ambiente casi familiar debido a la aplicación de los valores	
AL1	04-Nov	Formal	Reservado	Presión laboral, choque de objetivos producción vs seguridad	
AL2	03-Nov	Informal	Inseguro	Incertidumbre sobre recorte de personal	
DE1	06-Nov	Formal	Reservado	Compañerismo suficiente	
DE2	06-Nov	Formal	Inseguro	Cambio de área reciente, aún no me siento integrado en el equipo	
DE3	04-Nov	Formal	Reservado	Presión laboral	
AU1	06-Nov	Formal	Cordial	Ambiente agradable	
AU2	06-Nov	Formal	Reservado	No todos los compañeros son cordiales	
AU3	05-Nov	Formal	Cordial	Compañerismo entre operadores y jefes	
AU4	04-Nov	Informal	Cordial	Ambiente agradable	
AU5	05-Nov	Formal	Cordial	Ambiente agradable	
SO1	09-Nov	Informal	Cordial	Ambiente agradable, antes era aún más familiar	
SO2	05-Nov	Formal	Reservado	Poco compañerismo	
CA1	30-Oct	Formal	Tenso	Hay marginación y poco compañerismo	
2 ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades?				Comentarios	
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESP 1		
RE1	10-Nov	Informal	No	Reducción presupuesto	Política de bajo gasto en las áreas
RE2	12-Nov	Informal	No	Reducción presupuesto	Poco mantenimiento a equipos y baja compra de equipos nuevos
RE3	11-Nov	Informal	No	Reducción presupuesto	No hay compra de equipos nuevos

RE4	06-Nov	Informal	No	Reducción presupuesto	Poco presupuesto para mejoras de seguridad
MA1	09-Nov	Informal	No	Reducción presupuesto	Política de bajo gasto en las áreas para invertir en otras empresas
MA2	03-Nov	Formal	Si	Reducción presupuesto	Por no creer necesaria la inversión en algunas cosas
IN1	30-Oct	Formal	Si		Son pocos los recursos solicitados
AL1	04-Nov	Formal	Si		Plenamente planeado y justificado
AL2	03-Nov	Informal	Si		
DE1	06-Nov	Formal	Si		Se cuenta con lo necesario para realizar las actividades eficientemente
DE2	06-Nov	Formal	Si		Apoyo del jefe a mis requerimientos
DE3	04-Nov	Formal	Si		Se cuenta con lo necesario que no implique un alto costo
AU1	06-Nov	Formal	Si		
AU2	06-Nov	Formal	No	Reducción presupuesto	
AU3	05-Nov	Formal	Si		Apoyo del jefe a mis requerimientos
AU4	04-Nov	Informal	Si		
AU5	05-Nov	Formal	No	Reducción presupuesto	No hay suficiente equipo para actividades paralelas
SO1	09-Nov	Informal	No	Reducción presupuesto	Política de bajo gasto en las áreas
SO2	05-Nov	Formal	Si		Se cuenta con lo necesario para realizar las actividades eficientemente
CA1	30-Oct	Formal	Si		
3 ¿Cuáles considera usted que son las causas de los accidentes en la empresa?					Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA		
RE1	10-Nov	Informal	Desmotivación		Ambiente del área
RE2	12-Nov	Informal	Desmotivación		Antes había mayor humanidad hacia el personal
RE3	11-Nov	Informal	Distracción		Por exceso de trabajo
RE4	06-Nov	Informal	Desmotivación		Poco compromiso por parte de los jefes
MA1	09-Nov	Informal	Distracción		No hay una concientización del personal hacia la Seguridad
MA2	03-Nov	Formal	Desmotivación		Por trato inadecuado para el personal
IN1	30-Oct	Formal	Otra		Indiferencia de la gente
AL1	04-Nov	Formal	Otra		Por exceso de trabajo
AL2	03-Nov	Informal	Distracción		Por exceso de trabajo
DE1	06-Nov	Formal	Distracción		Falta de atención de los operadores
DE2	06-Nov	Formal	Distracción		Falta de atención de los operadores
DE3	04-Nov	Formal	Desmotivación		Falta de seguimiento y apoyo económico a las mejoras
AU1	06-Nov	Formal	Distracción		Exceso de confianza
AU2	06-Nov	Formal	Distracción		Exceso de confianza
AU3	05-Nov	Formal	Distracción		Por exceso de trabajo

AU4	04-Nov	Informal	Distracción	Por exceso de trabajo
AU5	05-Nov	Formal	Instalaciones inadecuadas	Por exceso de trabajo e instalaciones inadecuadas
SO1	09-Nov	Informal	Distracción	Por exceso de trabajo
SO2	05-Nov	Formal	Distracción	Falta de atención de los operadores
CA1	30-Oct	Formal	Distracción	Falta de atención de los operadores y por exceso de trabajo
4 ¿Cuándo considera usted que fue la época con menos accidentes en la empresa?				Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA	
RE1	10-Nov	Informal	De 1999 a 2005	Mayor conciencia y menor presión en el personal
RE2	12-Nov	Informal	De 1999 a 2005	Mayor capacitación y mejores jefes
RE3	11-Nov	Informal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación y seguimiento
RE4	06-Nov	Informal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación pero aún no hay una cultura
MA1	09-Nov	Informal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación y seguimiento
MA2	03-Nov	Formal	Antes de 1999	Un trato más humano hacia el personal
IN1	30-Oct	Formal	De 2006 a 2009	Concientización e involucramiento del personal
AL1	04-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Generación de acciones preventivas
AL2	03-Nov	Informal	Antes de 1999	La gente no se encontraba atemorizada por las acciones de la empresa
DE1	06-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación
DE2	06-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación y seguimiento
DE3	04-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Concientización del personal
AU1	06-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación
AU2	06-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación
AU3	05-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Concientización del personal
AU4	04-Nov	Informal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación
AU5	05-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación
SO1	09-Nov	Informal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación y seguimiento
SO2	05-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Mayor capacitación
CA1	30-Oct	Formal	De 1999 a 2005	
5 ¿Cuándo considera usted que fue la época con más accidentes en la empresa?				Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA	
RE1	10-Nov	Informal	De 2006 a 2009	Decisiones mal tomadas afectan actitud del personal
RE2	12-Nov	Informal	Antes de 1999	La empresa no invertía en materia de Seguridad
RE3	11-Nov	Informal	De 1999 a 2005	Mal liderazgo del jefe

RE4	06-Nov	Informal	Antes de 1999	No se conocía sobre el tema de Seguridad
MA1	09-Nov	Informal	Antes de 1999	La empresa no invertía en materia de Seguridad
MA2	03-Nov	Formal	De 1999 a 2005	A exceso de trabajo sin considerar los comentarios del personal
IN1	30-Oct	Formal	Antes de 1999	Falta de concientización del personal
AL1	04-Nov	Formal	Antes de 1999	Falta de procedimientos
AL2	03-Nov	Informal	De 1999 a 2005	No se reportaban los accidentes por temor a ser despedido
DE1	06-Nov	Formal	Antes de 1999	No se utilizaba equipo de protección personal
DE2	06-Nov	Formal	Antes de 1999	Malas instalaciones y falta de concientización del personal
DE3	04-Nov	Formal	Antes de 1999	Falta de concientización del personal
AU1	06-Nov	Formal	Antes de 1999	Falta de indicadores e importancia a la parte de Seguridad
AU2	06-Nov	Formal	De 1999 a 2005	Falta de indicadores e importancia a la parte de Seguridad
AU3	05-Nov	Formal	De 1999 a 2005	Falta de procedimientos
AU4	04-Nov	Informal	De 1999 a 2005	Falta de concientización del personal
AU5	05-Nov	Formal	De 1999 a 2005	Malas instalaciones y falta de concientización del personal
SO1	09-Nov	Informal	Antes de 1999	La empresa no invertía en materia de Seguridad
SO2	05-Nov	Formal	Antes de 1999	Falta de capacitación
CA1	30-Oct	Formal	Sin contestar	
6 ¿Cómo considera usted la relación con su jefe?				Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA	
RE1	10-Nov	Informal	Cordial	Actitud abierta a comentarios del personal
RE2	12-Nov	Informal	Cordial	Mejor relación y trato de cosas de trabajo
RE3	11-Nov	Informal	Cordial	Trato de cosas de trabajo
RE4	06-Nov	Informal	Cordial	Mejor relación y actitud abierta a los comentarios
MA1	09-Nov	Informal	Tensa	Ambiente de trabajo hostil y el jefe no toma en cuenta los comentarios
MA2	03-Nov	Formal	Cordial	Trato de cosas de trabajo
IN1	30-Oct	Formal	Amigable	Trato con espíritu de ayuda y trabajo en equipo
AL1	04-Nov	Formal	Cordial	Hay comunicación y retroalimentación
AL2	03-Nov	Informal	Reservada	No hay suficiente comprensión
DE1	06-Nov	Formal	Cordial	Trato de cosas de trabajo
DE2	06-Nov	Formal	Cordial	Hay diferencias de trabajo pero no personales
DE3	04-Nov	Formal	Cordial	Hay comunicación y retroalimentación
AU1	06-Nov	Formal	Cordial	Hay comunicación y retroalimentación
AU2	06-Nov	Formal	Cordial	En ocasiones no nos toman en cuenta
AU3	05-Nov	Formal	Cordial	Trato con respeto
AU4	04-Nov	Informal	Cordial	Antes con otros jefes el ambiente era más amigable, hoy sólo es cordial

AU5	05-Nov	Formal	Cordial	Trato con respeto y presión
SO1	09-Nov	Informal	Cordial	Trato con respeto
SO2	05-Nov	Formal	Amigable	Hay comunicación y retroalimentación
CA1	30-Oct	Formal	Tensa	Es un jefe selectivo que busca beneficiar a su gente cercana
7 ¿Cómo considera el apoyo de su jefe cuando se encuentra ante un problema?				Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA	
RE1	10-Nov	Informal	Otro	No se ha requerido apoyo
RE2	12-Nov	Informal	Apoyo parcial	De 2 ocasiones sólo en una ha habido apoyo
RE3	11-Nov	Informal	Otro	No se ha requerido apoyo
RE4	06-Nov	Informal	Apoyo parcial	El apoyo lo hay anteponiendo la producción
MA1	09-Nov	Informal	Sin apoyo	
MA2	03-Nov	Formal	Apoyo parcial	No hay soluciones para los problemas
IN1	30-Oct	Formal	Apoyo incondicional	Hay comunicación directa para solucionar los problemas
AL1	04-Nov	Formal	Apoyo parcial	El apoyo lo hay anteponiendo la producción
AL2	03-Nov	Informal	Apoyo parcial	La prioridad la tiene el trabajo por arriba de los problemas personales
DE1	06-Nov	Formal	Apoyo parcial	No se ha requerido apoyo
DE2	06-Nov	Formal	Apoyo incondicional	Hay buenas expectativas con el jefe
DE3	04-Nov	Formal	Apoyo parcial	Hay apoyo dependiendo del problema
AU1	06-Nov	Formal	Apoyo incondicional	Hay apoyo dependiendo del problema
AU2	06-Nov	Formal	Apoyo parcial	No hay apoyo aún cuando se tenga la razón
AU3	05-Nov	Formal	Apoyo incondicional	Hay comunicación directa para solucionar los problemas
AU4	04-Nov	Informal	Apoyo parcial	Hay apoyo dependiendo del problema
AU5	05-Nov	Formal	Apoyo incondicional	Hay apoyo cuando es algo personal
SO1	09-Nov	Informal	Apoyo incondicional	Hay apoyo cuando es algo personal
SO2	05-Nov	Formal	Apoyo incondicional	Hay buenas expectativas con el jefe
CA1	30-Oct	Formal	Apoyo parcial	Presta el apoyo en contra de su voluntad
8 ¿Cuándo considera usted que fue la mejor época en la empresa para los empleados?				Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA	
RE1	10-Nov	Informal	Antes de 1999	Mayor compañerismo e identificación con la empresa
RE2	12-Nov	Informal	Antes de 1999	Directivos fomentaban ambiente familiar
RE3	11-Nov	Informal	Antes de 1999	Mayor compañerismo y mejores jefes
RE4	06-Nov	Informal	De 1999 a 2005	Menor presión de los jefes

MA1	09-Nov	Informal	Antes de 1999	Mejores jefes
MA2	03-Nov	Formal	Antes de 1999	Flujo de información adecuado desde la Dirección sin distinciones
IN1	30-Oct	Formal	Antes de 1999	Las crisis eran menos severas
AL1	04-Nov	Formal	Antes de 1999	Menor presión de los jefes
AL2	03-Nov	Informal	Antes de 1999	Mayor compañerismo y mejores jefes
DE1	06-Nov	Formal	Antes de 1999	Mayor compañerismo y Directivo fomentaban ambiente familiar
DE2	06-Nov	Formal	Antes de 1999	Mejores jefes
DE3	04-Nov	Formal	De 1999 a 2005	Había menor presión y más personal
AU1	06-Nov	Formal	Antes de 1999	Todas las épocas han tenido su parte buena
AU2	06-Nov	Formal	De 1999 a 2005	Menor presión de los jefes
AU3	05-Nov	Formal	De 2006 a 2009	Antes había mejores aumentos y motivación por la fiesta de fin de año
AU4	04-Nov	Informal	Antes de 1999	Mejor ambiente familiar
AU5	05-Nov	Formal	Antes de 1999	Había mayor personal y menores responsabilidades
SO1	09-Nov	Informal	Antes de 1999	Directivo fomentaban ambiente familiar
SO2	05-Nov	Formal	De 1999 a 2005	Habían mejores ventas
CA1	30-Oct	Formal	Antes de 1999	Mayor compañerismo y mejores jefes
9 ¿Cómo califica usted las oportunidades que ofrece la empresa para contratar a nuevo personal?				Comentarios
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA	
RE1	10-Nov	Informal	Bajas	Menor oportunidades de ingreso y ascenso
RE2	12-Nov	Informal	Bajas	Sólo se otorgan contratos eventuales
RE3	11-Nov	Informal	Bajas	Sólo se otorgan contratos eventuales
RE4	06-Nov	Informal	Bajas	Sólo se otorgan contratos eventuales
MA1	09-Nov	Informal	Bajas	Menor oportunidades de ingreso y sólo se otorgan contratos eventuales
MA2	03-Nov	Formal	Medianas	El personal administrativo que se contrata tiene poco factor humano
IN1	30-Oct	Formal	Altas	Depende de la persona de hacer aportaciones a la empresa
AL1	04-Nov	Formal	Altas	Selección de personal y al perfil académico
AL2	03-Nov	Informal	Medianas	Menor oportunidad de ingreso
DE1	06-Nov	Formal	Altas	Selección de personal y al perfil académico
DE2	06-Nov	Formal	Bajas	Piden más requisitos como mayor nivel de estudios
DE3	04-Nov	Formal	Altas	Selección de personal y perfil académico
AU1	06-Nov	Formal	Medianas	Desconozco las oportunidades a personal de nuevo ingreso
AU2	06-Nov	Formal	Medianas	Menores oportunidades de ingreso
AU3	05-Nov	Formal	Medianas	Piden más requisitos como mayor nivel de estudios
AU4	04-Nov	Informal	Medianas	Piden más requisitos como mayor nivel de estudios

AU5	05-Nov	Formal	Medianas	Menor oportunidades de ingreso	
SO1	09-Nov	Informal	Medianas	Menor oportunidades de ingreso y sólo se otorgan contratos eventuales	
SO2	05-Nov	Formal	Medianas	Se cuenta con personal eventual por tiempo corto	
CA1	30-Oct	Formal	Bajas	No se da oportunidad de ingresar a familiares del personal, salvo excepciones	
10 ¿Considera usted que la empresa está creciendo?				Comentarios	
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESP 1		
RE1	10-Nov	Informal	Si	Rápido	Mejora en servicio a clientes y cumplimiento indicadores
RE2	12-Nov	Informal	Si	Rápido	Cumplimiento indicadores
RE3	11-Nov	Informal	Si	Adecuado	Mayor productividad
RE4	06-Nov	Informal	Si	Adecuado	Falta generar un mejor ambiente de trabajo
MA1	09-Nov	Informal	Si	Adecuado	Prácticas de austeridad y reducción de personal
MA2	03-Nov	Formal	Si	Rápido	Un nuevo sistema de Calidad
IN1	30-Oct	Formal	Si	Adecuado	Estrategias de los accionistas
AL1	04-Nov	Formal	Si	Adecuado	Adaptación al cambio y políticas directivas
AL2	03-Nov	Informal	Si	Adecuado	Mayor presión al personal
DE1	06-Nov	Formal	Si	Rápido	Preparación del personal
DE2	06-Nov	Formal	Si	Rápido	Un nuevo sistema de calidad
DE3	04-Nov	Formal	Si	Adecuado	Preparación del personal, reducción del personal
AU1	06-Nov	Formal	Si	Adecuado	Adaptación al cambio
AU2	06-Nov	Formal	Si	Adecuado	Un nuevo sistema de calidad
AU3	05-Nov	Formal	Si	Rápido	Mayor productividad
AU4	04-Nov	Informal	Si	Adecuado	Mayor productividad
AU5	05-Nov	Formal	Si	Rápido	Un nuevo sistema de calidad
SO1	09-Nov	Informal	Si	Rápido	Un nuevo sistema de calidad y mayor productividad
SO2	05-Nov	Formal	Si	Rápido	Un nuevo sistema de Calidad
CA1	30-Oct	Formal	Si	Adecuado	Políticas directivas y mayor productividad
11 ¿Está usted de acuerdo con las acciones que ha tomado la empresa para generar un crecimiento?				Comentarios	
CÓDIGO	FECHA	APLICACIÓN	RESPUESTA		
RE1	10-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Falta tomar en cuenta al personal	
RE2	12-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Mayor presión y bajar inversión en equipos	
RE3	11-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Bajar inversión en equipos	
RE4	06-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Falta motivar al personal	

MA1	09-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Son contrarios los intereses de los directivos y del personal
MA2	03-Nov	Formal	Parcialmente de acuerdo	No hay tiempo para desarrollo humano en la empresa
IN1	30-Oct	Formal	Totalmente de acuerdo	Hay asesores que encaminan a tomar decisiones acertadas
AL1	04-Nov	Formal	Totalmente de acuerdo	Asegurar la permanencia en el mercado
AL2	03-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Se ha incrementado la eficiencia pero se ha desatendido el factor humano
DE1	06-Nov	Formal	Totalmente de acuerdo	Preparación de personal competitivo para hacer sobresalir a la empresa
DE2	06-Nov	Formal	Totalmente de acuerdo	Preparación de personal competitivo para hacer sobresalir a la empresa
DE3	04-Nov	Formal	Totalmente de acuerdo	Preparación de personal competitivo para hacer sobresalir a la empresa
AU1	06-Nov	Formal	Totalmente de acuerdo	Se requiere ir a la vanguardia
AU2	06-Nov	Formal	Parcialmente de acuerdo	Esfuerzo de todos los trabajadores
AU3	05-Nov	Formal	Totalmente de acuerdo	Es en beneficio de todos los que laboramos en la empresa
AU4	04-Nov	Informal	Parcialmente de acuerdo	Se ha tenido que despedir gente valiosa
AU5	05-Nov	Formal	Parcialmente de acuerdo	Mayor presión
SO1	09-Nov	Informal	Totalmente de acuerdo	Es necesario sacrificar cosas para ser más competitivos
SO2	05-Nov	Formal	Parcialmente de acuerdo	Falta de mayor tecnología en maquinaria
CA1	30-Oct	Formal	Totalmente en desacuerdo	Se ha mejorado la maquinaria y automatizado los procesos

Fuente: Elaboración propia