



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**TÍTULO**

***EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA QUÍMICA MEXICANA***

Trabajo Escrito vía cursos de educación continua.

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA**

**MAURICIO JESÚS MARIO PÉREZ RUBÍ DERBEZ**



**MÉXICO, D.F.**

**2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **JURADO ASIGNADO**

**PRESIDENTE:**           **Profesor: JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE**

**VOCAL:**               **Profesor: ALEJANDRO ZANELLI TREJO**

**SECRETARIO:**       **Profesor: EVA YVONNE CONTRERAS CONTRERAS**

**1er. SUPLENTE:**     **Profesor: EDUARDO MORALES VILLAVICENCIO**

**2º SUPLENTE:**       **Profesor: JOSÉ LUIS GONZALEZ GARCÍA**

**ASESOR DEL TEMA:**

---

**ALEJANDRO ZANELLI TREJO**

**SUSTENTANTE:**

---

**MAURICIO JESÚS MARIO PÉREZ RUBÍ DERBEZ**

## CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>Problemática.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulos</b>	
<b>Capítulo 1: La importancia de las empresas químicas y de la industria química en México y el mundo.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2: El entorno de los negocios químicos ante la nueva economía mundial.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 3: El rol de la Alta Dirección.....</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo 4: Mega tendencias en la Alta Dirección de empresas químicas.....</b>	<b>64</b>
<b>Capítulo 5: Características necesarias al Alto Director.....</b>	<b>74</b>
<b>Discusión.....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía y recursos de información.....</b>	<b>93</b>

## RESUMEN

Este proyecto tiene por objeto identificar y conceptualizar el rol de la Alta Dirección en la Industria Química Mexicana, delimitando las funciones generalmente aceptadas y asociadas a la Alta Dirección, así como el impacto que dichas funciones tienen en las diversas empresas que integran la industria química en México. Revisaremos las distintas maneras de integrar la Alta Dirección, para algunas empresas, esta figura recae en un solo individuo, en tanto que en otras, puede tratarse de un organismo colegiado con funciones delegadas y que se ensamblan como grupo de liderazgo o comité de Alta Dirección. Para este proyecto nos concentraremos en el rol que desempeña la Alta Dirección en empresas privadas medianas-grandes y grandes ya sean nacionales o multinacionales. Acotaremos el estudio a organizaciones grandes dejando de lado: empresas públicas, empresas paraestatales, empresas mixtas y también al sector denominado empresas Mipyme (Micro, pequeña y mediana empresa) con objeto de mostrar toda la potencialidad de crecimiento e innovación que tienen las funciones que integran la Alta Dirección y que se expresan de manera contundente en la Planeación y Ejecución Estratégica. También analizaremos las actitudes y habilidades que deben fomentar las personas interesadas en alcanzar los niveles jerárquicos y el rol correspondiente a la alta organización en las empresas grandes ya establecidas. Profundizaremos en el concepto de “intrapreneur” como la persona capaz de llevar a cabo grandes transformaciones estratégicas que reconfiguren y reinventan la empresa no sólo en sus procesos y operaciones cotidianas sino a un nivel más profundo en su cultura: suma de valores, principios y actitudes. Por último, estudiaremos la forma en que una persona puede trazar su camino en el mundo corporativo internacional y avanzar a través de su esfuerzo cotidiano para llegar a la más alta responsabilidad y a la toma de decisiones de una organización. Pretendemos obtener conclusiones prácticas y útiles que clarifiquen el camino y detonen el potencial directivo de los egresados de todas las carreras que se imparten en esta Facultad de Química.

## JUSTIFICACIÓN

Elaboré el presente trabajo con base en mi experiencia como ejecutivo de mandos medios, consultor y directivo de la industria química en la que he trabajado durante 20 años en diferentes posiciones del área comercial y de desarrollo de negocios en contacto con el mercado nacional e internacional de productos químicos tanto de especialidad como de alto volumen.

Lo he escrito para la fácil lectura y comprensión por parte de los estudiantes y egresados de cualquier carrera de las impartidas en el seno de la Facultad de Química y de escuelas y carreras afines, con el propósito de sembrar en los interesados la inquietud de detonar su potencial directivo mediante el desarrollo de sus capacidades y habilidades directivas.

Reconozco el estupendo esfuerzo desarrollado en estos últimos 20 años por parte del área de Administración de la Facultad de Química y de la Secretaría de Extensión Académica para acercar al estudiante y profesional de la química al apasionante mundo de la administración industrial, las ventas, la mercadotecnia industrial, el desarrollo de negocios, la toma de decisiones y la Alta Dirección.

Mucho hemos avanzado desde mi egreso, en el año de 1995, de esta institución, hasta nuestros días. En aquella época se veía con recelo por parte de muchos directivos de la Facultad la necesidad de sembrar en la mente de los alumnos el gusto por los negocios, la comercialización y la administración de empresas de la industria química.

Tanto ha sido el avance, que este año con motivo de la celebración del centenario de la fundación de la Facultad de Química por los ingenieros químicos Juan Salvador Agraz, Estanislao Ramírez, el químico Adolfo P. Castañares y otras glorias de la química mexicana y mundial; la Facultad de Química ha lanzado la convocatoria a la primera generación de la Maestría de Alta Dirección como parte del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración que se realiza en conjunto y cooperación con la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán, la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, el Instituto de Investigaciones

Sociales, el Instituto de Investigaciones Jurídicas y por supuesto la Facultad de Contaduría y Administración.

Aún tenemos muchas tareas pendientes, muchas de las cuales son cotidianas y requieren de atención y mejora continua; como fortalecer nuestra vinculación con la industria, el gobierno y fondos mundiales destinados a la investigación y desarrollo tanto de ciencia básica, como de ciencia aplicada y tecnología. La gran asignatura pendiente de nuestra máxima casa de estudios, es formar y fomentar una Escuela de Negocios de clase mundial que ayude al desarrollo de estos proyectos en donde se vincule lo mejor de la ciencia y la tecnología con lo mejor de la administración de proyectos y empresas. Creo firmemente que existen muchos universitarios de alto nivel como: el ingeniero Carlos Slim, el ingeniero Rojo del Regil, el ingeniero Ríos y otros muchos que gustosamente respaldarían este tipo de iniciativas.

Debemos trabajar mucho en nuestra capacidad de desarrollar proyectos conjuntos, generar proyectos tecnológicos y de ciencia básica que permitan dar respuestas mejores a los problemas de deterioro ambiental y para el mejor aprovechamiento de la energía.

El papel de México en la industria química ha ido ganando relevancia en el seno de la economía global en diferentes sub sectores como: industria alimentaria, cosmética, de cuidado personal y limpieza del hogar e industrial, farmacéutica, análisis químico, petróleo, petroquímica e industrias extractivas, metalurgia, lubricantes, ingeniería de plásticos , envases y material de empaque, biotecnología, biomédica, etc.

Entender el rol que desempeña la Alta Dirección como facilitador del consenso de grupos humanos de intereses que en ocasiones son opuestos, de relacionarse eficazmente con grupos de poder y opinión tanto nacionales como internacionales además de obtener los mejores acuerdos que se traduzcan en estrategias y ejecución que permitan el crecimiento con respeto no sólo de la diversidad sino

también del ambiente, es un reto permanente que han enfrentado generaciones de industriales en todo el mundo.

En este trabajo pretendo enfocarme en el rol de la Alta Dirección en empresas químicas privadas de tamaño mediano grande y grande muchas de las cuales son multinacionales, bursátiles y centenarias. A pesar de ser de capital privado, todas son de interés público y materia de seguridad nacional debido a la gran importancia que suponen para el mejoramiento de la calidad de vida de la humanidad en el planeta y de la conservación del mismo.

Entender las funciones de Alta Dirección y abrazar el desarrollo de habilidades directivas es útil para cualquier profesional que quiera influir e impactar trabajando en equipo en el seno de su sociedad y realizar transformaciones de alto impacto que solo pueden ser operadas colectivamente y que requieren de los conocimientos y el compromiso de diversos grupos de trabajo multidisciplinarios enfocados en un fin común.

Como he comentado, este trabajo pretende sembrar una inquietud por saber más, aprender más y desarrollarnos integralmente de manera que se puedan beneficiar todos los egresados, pues entender el rol de la Alta Dirección desde el principio de nuestra carrera profesional nos permitirá crecer y desarrollarnos personal y profesionalmente tanto en la industria, la academia, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, pues una buena estrategia ejecutada con responsabilidad y compromiso es la manera mejor de dar respuesta a los problemas ingentes que enfrentamos en el siglo XXI como humanidad.

Muchos son los retos que nos aguardan a todos los profesionales de la química y ciencias afines: el calentamiento global, la reducción de las reservas petroleras y de agua potable, la generación de potencia a través de fuentes alternas de energía, el reciclamiento y re-uso de materiales diversos, la reforestación y biorremediación de tierra, aire y cuerpos de agua, la mejor alimentación de la humanidad en un mundo que enfrenta dos problemas aparentemente opuestos: la obesidad y la desnutrición, el crecimiento económico en entornos de hiper-



competitividad, la reconversión tecnológica y la mejora en el aprovechamiento de la energía, la necesidad de combatir y atender el crecimiento de la diabetes en la población mexicana, el envejecimiento gradual de la población, el mejoramiento de las capacidades hospitalarias y de análisis clínico y diagnóstico, la creación de prótesis y órganos artificiales, entender mejor la constitución de la materia, aprovechar mejor la energía, crear nuevas moléculas y materiales, etc. Todo lo anterior podemos verlo como una crisis o como una oportunidad. Me gusta pensar que es una gran oportunidad para crecer y hacer las cosas de forma diferente.

Hoy como siempre deberemos apelar a nuestra creatividad, valor, carácter y compromiso, para trabajar en conjunto y obtener lo mejor de la situación que enfrentamos pues ya no puede ni debe ser postergada. Es un hecho que nadie tiene la solución a todos los problemas, solo el conjunto de todos trabajando con un fin común, hará posible resolver estos problemas y otros, aprovechando las oportunidades que se nos presentan.

El cultivo del pensamiento estratégico y de las habilidades de trabajo en equipo, el aprender a usar de manera sabia las actitudes de cooperación y competencia de manera alternativa, la habilidad de establecer incentivos a conductas deseadas y de frenar prácticas destructivas como la corrupción y el abuso de confianza, las habilidades para comunicar, negociar y llegar a acuerdos provechosos para todos los interesados, la habilidad de sostener el crecimiento invirtiendo en el mediano y largo plazo, aprovechar lo mejor de la cultura del grupo humano con el que se trabaja, estar abierto a la innovación y a la diversidad así como respetar profundamente al otro y al ambiente, son algunas de las actitudes y habilidades que debe cultivar y desarrollar toda persona interesada en hacerse el último responsable del éxito de un proyecto, una empresa o una iniciativa.

El alto director debe practicar hasta dominar con maestría las llamadas fuerzas del mercado y de la sociedad, con el fin de obtener lo mejor para su organización.

Con este trabajo también pretendo desmitificar que el rol de los altos directores de industria, gobierno y organizaciones no lucrativas es simple y fácilmente heredable

a través de componendas y herencias; ser alto director, no es un trabajo cómodo que solo se hace por los altos salarios y bonos que observamos reciben estas personas. Se trata de un trabajo en el que debe haber pasión, vocación de servicio, interés genuino por el bien común y el bien general además de un sólido imperativo ético: el amor por la vida, el trabajo duro y creativo por la mejora de las condiciones de vida de la humanidad en este planeta azul.

No se llega a la Alta Dirección únicamente con estudio formal, ni únicamente motivado por el premio económico que ello supone, requiere de mucho trabajo duro, compromiso con una organización y un equipo de trabajo, una visión clara del futuro y más trabajo duro; estar dispuesto a pasar largas horas en la oficina, el laboratorio y el piso de producción, aprender todos los días de todo y de todos. Ir abrazando todos y cada uno de los secretos del oficio. Entender y sentir profundamente las razones por las que se hace lo que se hace, por uno, por la familia y por los miembros del equipo. Como dijo Edison, fundador de General Electric, el genio es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración. A ti, estudiante y egresado de esta Facultad, todos los profesores que han contribuido a tu formación te lo han dejado muy claro en sus cursos, a ti egresado, tus jefes también te lo han hecho saber claramente, a ti director tanto tus clientes, proveedores, consejo de administración y empleados, también te lo hacen saber todos los días.

Tampoco creo que alguien deba tener prisa para ocupar puestos de tan alta responsabilidad, pues es indispensable, desde mi muy particular punto de vista, madurar en lo personal y ganar en experiencias de vida, empatía e inteligencia emocional, debido a que un puesto así acarrea consigo muchas presiones y compromisos, más vale crecer gradualmente y prepararse cuidadosamente para el día que ese reto nos llegue. Tampoco hay que postergarlo pues dirigir grupos es muy divertido y reconfortante. Muchas de las más grandes satisfacciones profesionales vienen de compartir la sensación de logro, las pequeñas o grandes victorias y un trabajo bien hecho.

Muchas gracias a ti lector, por haber abierto este trabajo. Espero que sea un ladrillo más en templo de tus conocimientos, que te invite a la reflexión y a tener más herramientas para cumplir tus sueños.

## **PROBLEMÁTICA**

La Alta Dirección, conocida en inglés como Top Management y más contemporáneamente como C level, por el inglés “Chief” que en español se traduce como jefe. Ha sido necesaria al desarrollo de la humanidad desde prácticamente el inicio de su vida en la Tierra.

Para mejorar su calidad de vida, la humanidad se ha tenido que organizar en colectividades con un propósito definido, con una estructura adecuada a la misión o tarea a desempeñar, con funciones delimitadas que han hecho surgir la noción de especialización y división del trabajo. La coordinación del grupo surge natural y orgánicamente y siempre un individuo o una célula del grupo asume la última responsabilidad de que los objetivos se cumplan, así surgió la función de dirección de un grupo de personas alrededor del cumplimiento de un propósito o misión del mismo.

El desarrollo de las economías y la sofisticación de las empresas son fenómenos que han ido provocando la profesionalización de los mandos medios y altos de las empresas, quienes además del conocimiento del negocio a través de su experiencia y trabajo cotidianos

La empresa se ha definido como: un proyecto común que requiere mucho esfuerzo y compromiso para lograr sus metas, y está integrada por capital, tecnología y dirección.<sup>1</sup>

Henry Fayol, uno de los padres de la administración, fue el primero en delimitar el impacto de la Alta Dirección en la productividad y el logro de objetivos de un equipo.

---

<sup>1</sup> Hernández, S. (2006)

Se ha visto que el desempeño de los equipos cambia de acuerdo con su director, es muy fácil remitirse a esta observación en los deportes, pues todos los aficionados a cualquier deporte sabemos que el cambio del director técnico o manager, cambia el desempeño del equipo en cuestión, algunos directores mantienen a su equipo a media tabla, otros los hunden y pocos son los que los transforman y llevan consistentemente a los primeros planos y a los campeonatos.

Igualmente, en todos los países el presidente o el primer ministro son capaces de detonar el crecimiento o únicamente mantener; algunos han hecho colapsar a sus países en lo social y en lo económico.

Por último, todos estamos en mayor o menor medida, familiarizados con las notas periodísticas que tratan acerca de los altos salarios, premios económicos y bonos que perciben los altos directivos de cualquier ramo industrial. ¿Qué es lo que hace que los accionistas y dueños de las empresas estén dispuestos a desembolsar estas millonarias sumas de dinero por un CEO<sup>2</sup> o un CFO<sup>3</sup> o un COO<sup>4</sup>?

Por otro lado, en países donde se fomenta la cultura del emprendedurismo (del francés: “entrepreneur”<sup>5</sup>) como los Estados Unidos de América, Suiza, Reino Unido, Singapur, Corea, China y Australia, por citar alguno, los investigadores y catedráticos de las escuelas de negocios, estudian concienzuda y profundamente a personajes del mundo de la empresa que han pasado a ser como “rockstars” de los negocios: Steve Jobs (fundador de Apple), Jack Welch (ex-director de GE), Ray Crocks (fundador y principal accionista de Mc. Donald ´s).

En México, donde la cultura del emprendedurismo también tiene una larga tradición, se ha estudiado mucho la figura del señor ingeniero Carlos Slim, fundador y presidente vitalicio de grupo Carso y América Móvil; el señor Eugenio Garza Sada, presidente de FEMSA; y don Antonio del Valle, fundador y principal

---

<sup>2</sup> CEO: Chief Executive Officer, en español: Jefe ejecutivo o director general.

<sup>3</sup> CFO: Chief Financial Officer, en español: Jefe de finanzas o director financiero.

<sup>4</sup> COO: Chief Operations Office, en español: Jefe de operaciones o director de operaciones.

<sup>5</sup> Entrepreneur: emprendedor.

accionista de Mexichem; por citar solo a algunos relacionados con nuestra industria. También podemos citar a las familias Saba (principales accionistas de Celanese), los Químicos Olarte y Akle, la familia Senosian y muchos otros que han impactado en el sector privado de la industria química mexicana.

En el ámbito educativo hemos tenido un rector como el Dr. Francisco Barnés de Castro, y secretarios generales de la U.N.A.M. como los doctores Manuel Madrazo Garamendi y Eduardo Barzana García, quienes han destacado en su papel como directores.

Muchos son los químicos e ingenieros de todas las disciplinas que han abrazado la Alta Dirección y han llegado a los máximos círculos de decisión de una empresa, grupo de empresas u organizaciones no lucrativas. Nuestra formación facilita la comprensión de muchas materias y nos abre, naturalmente, al trabajo en equipo multidisciplinario. Así, podemos observar que en todos los ámbitos de nuestra industria el trabajo en equipo facilitado por un Alto Director competente nos atrae beneficios y mejora nuestra calidad de vida.

La respuesta a estas interrogantes es muy simple: el trabajo en equipo depende para su alta productividad, rendimiento óptimo de las habilidades y sensibilidad del director del equipo en cuestión. El rol de este, como: estratega, facilitador, integrador y motivador, es determinante.

La recurrencia de esta situación hace que algunos autores empiecen a utilizar el conocido acróstico CEO como Chief Engagement<sup>6</sup> Officer, destacando el rol estratégico e ineludible que tiene el máximo ejecutivo de una empresa, para con la responsabilidad social, el bien común de todos y cada uno de sus subordinados. El máximo ejecutivo y su comité de dirección son las personas que deben trabajar para garantizar la integridad, seguridad y desarrollo humano de todos los miembros de la empresa. Es el máximo responsable del clima organizacional y el “espíritu de cuerpo” de una empresa, equipo o unidad de

---

<sup>6</sup> Engagement, voz inglesa que se traduce como “intensa motivación y compromiso por cumplir una meta o propósito, sentido de pertenencia, orgullo de pertenecer y colaborar”.

trabajo, deben fomentar la transparencia, la claridad, la ecuanimidad y facilitar los trabajos en pro de la consecución de la misión y la visión de la organización.

La problemática más importante que enfrentan las empresas en esta era llamada de la Economía del Conocimiento es la contratación, desarrollo y retención del talento capaz de asimilar las complejidades y sofisticaciones del entorno e igualmente responder adecuadamente a la problemática que ello supone. Además y quizás esto sea aún más importante: se requiere de personas capaces de anticiparse a los problemas y determinar cuáles son los que deben resolverse antes de que lleguen a un estadio crítico.

Nuestra formación académica tradicional hace énfasis en la resolución de problemas planteados por otros, ahora es necesario comenzar a identificar nosotros mismos los problemas relevantes a ser resueltos. Esta formación ha acarreado una consecuencia aún mayor: no estamos, en general, preparados para identificar oportunidades de crecimiento y menos aún a maximizar las oportunidades que se nos presentan.

Para Mintzberg<sup>7</sup>, la acción estratégica empresarial, podría fácilmente resumirse como: “el hábito colectivo de maximizar y optimizar el aprovechamiento de las oportunidades”.

Resumo la problemática que he observado en la industria como un parcial desconocimiento de lo que se espera de la Alta Dirección y una frecuente falta de habilidad por parte de la mayor parte de los mandos medios e incluso de la Alta Dirección de las empresas, para identificar problemas a ser resueltos, anticipándose con ello a las crisis incendiarias de las urgencias de igual forma crear esquemas de trabajo en equipo que fomenten la búsqueda de oportunidades a partir de procesos de innovación establecidos y premiados por estímulos a los empleados que identifiquen y maximicen el aprovechamiento de oportunidades.

---

<sup>7</sup> Mintzberg H. Quinn J.B. (1991) *Biblioteca de planeación y estrategia*, tomo IV, Estado de México, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mención especial a la empresa 3M, la cual tradicionalmente ha trabajado durante décadas con un 30% de su presupuesto de ingresos de su plan a 5 años con productos que aún no existen y que deberán “ser inventados y producidos” por sus empleados, para ellos la innovación no es solo responsabilidad de su departamento de investigación y desarrollo, es un compromiso de toda la empresa.

Otro gran problema que enfrentan muchas organizaciones en México es la tendencia a seguir enfocándose en la táctica: en procesos y procedimientos, para atender al mercado. haciendo énfasis en la eficiencia más que en la eficacia, entendiendo esta última como la capacidad de identificación, aprovechamiento y maximización de las oportunidades.

Me parece urgente e impostergable aumentar la profesionalización de los altos mandos a través de cursos, talleres y estancias en escuelas de negocios, que les permitan beneficiarse de los avances teóricos que en el campo de la administración han venido estableciendo los investigadores lo que no sustituya ni pretenda sustituir lo valioso e indispensable del aprendizaje de los equipos que están en contacto con los clientes, proveedores y los consumidores que son en última instancia la razón de ser de las empresas.

En términos generales podemos decir que la problemática de entender el rol de la Alta Dirección y su impacto en la supervivencia y crecimiento de las organizaciones, es:

1. Fomentar una cultura incluyente y de participación fundada en valores comunes que sostengan la vida de la empresa que fomenten la cooperación entre unidades, divisiones y áreas.
2. Crear un ambiente de participación honesta y abierta que desafíe el intelecto de las personas que participan de la empresa, que adhiera su voluntad y su pasión de servir con calidad al mercado anticipándose a las necesidades de los consumidores.

3. Crear canales de comunicación honesta y abierta acerca de los desafíos que enfrenta la empresa.
4. Generar un sistema de administración del capital humano de la empresa con modelos de gestión de responsabilidad social y ambiental que fomente la creatividad, innovación, identificación y maximización de las oportunidades por mercados con foco en la ejecución, pues “la ejecución también es estrategia”<sup>9</sup>
5. Hacer énfasis en la eficacia, entendida como la maximización del aprovechamiento de oportunidades, por encima de procesos y procedimientos que entorpezcan y burocraticen la vida de la empresa.
6. Fomentar con el ejemplo: el trabajo creativo, el respeto a todos y el compromiso con la seguridad, la integridad y el medio ambiente.
7. Fomentar el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la empresa, además de organizarla en estructuras ágiles, matriciales y delgadas que permitan el intercambio de ideas y la realización expedita de proyectos que prueben beneficios sustantivos para la empresa.
8. Establecer esquemas de competencia amistosa que permitan el rápido desarrollo y ejecución de los planes de negocio.
9. Fomentar el intercambio de experiencias a nivel global de áreas afines, el trabajo de fertilización cruzada (cross-fertilization) y la adopción de las mejores prácticas globales en todas las áreas afines a nivel global para acelerar el crecimiento en todas las regiones en que la empresa participe.
10. Crear los mejores esquemas de captación y retención del talento.

---

<sup>9</sup> Mintzberg H. Quinn J.B. (1991) *Biblioteca de planeación y estrategia*, tomo IV, Estado de México, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.



11. Gestionar con responsabilidad además de probidad, los activos y recursos financieros y de capital de la organización a nivel nacional, regional y mundial.
12. Fomentar la adopción de los sistemas de tecnologías de la información adecuados.
13. Establecer planes de innovación y renovación e invertir en investigación y desarrollo para la creación de los productos y soluciones futuros de la organización.
14. Atender a la inversión en reconversión tecnológica y los programas de re- uso y reciclamiento de materiales y de mejor aprovechamiento de la energía.
15. Realizar acuerdos con instituciones educativas y gobiernos para encontrar formas de cooperación que beneficien a la comunidad.
16. Responder a las necesidades de rendimiento sobre la inversión de los accionistas garantizando el crecimiento futuro en entornos que se prevén recesivos o altamente complejos para aumentar precios.

## **OBJETIVO**

Definir y conceptualizar el rol de la Alta Dirección en empresas de la industria química: identificar las tendencias que la rigen globalmente y contrastarlas con las tendencias mexicanas, determinar el alcance de esta función y establecer algunas de las limitaciones y retos que enfrenta. Así mismo identificar las actitudes y habilidades clave a ser desarrolladas por las personas interesadas en alcanzar este nivel en sus organizaciones.

## **CAPÍTULO 1**

### **La importancia de las empresas químicas y de la industria química en México y el mundo.**

El sector químico o industria química, es un sector estratégico y fundamental a la mejora y calidad de vida de la humanidad en la Tierra. Su impacto es cotidiano en la vida de los consumidores, pues los productos químicos se encuentran detrás de prácticamente todos los productos que usamos diariamente, nuestra salud, vestido, calzado, los espacios donde vivimos, los productos de cuidado personal y limpieza, productos electrónicos, cableado, satélites, automóviles, bienes de consumo en general y bienes de capital, la energía que utilizamos, los sistemas de enfriamiento, etc.; todos tienen el factor común de las ciencias y tecnologías químicas detrás de ellos.

No es de extrañar entonces, que el sector químico sea estratégico para todos los países, pues su cuidado y desarrollo es un asunto de seguridad no sólo nacional sino también mundial.

Las empresas químicas son responsables de la innovación a nivel mundial a través de la creación de nuevas moléculas, productos químicos de especialidad, materiales de todo tipo y en general de la mayoría de los avances en el uso racional de energéticos.

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones, son universales y de gran importancia, en muchos sentidos recae, sobre la industria química, la responsabilidad tecnológica de frenar el deterioro ambiental y revertir los procesos de contaminación ambiental y calentamiento global. Su papel en la agroindustria e industrias de la alimentación será determinante para redefinir el rostro de la sociedad global en las décadas y siglos por venir.

La prestigiada firma de consultoría mundial KPMG emite año con año reportes acerca de la situación global de la industria química y de los retos más importantes a ser enfrentados.

A continuación se presentan algunos elementos relevantes para este análisis:

#### **“Elementos básicos de la empresa**

1. **Unidad económico-social.** La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactora de bienes y servicios a la comunidad, la que al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.
2. **Capital.** El capital es un elemento indispensable, pues sin él, la empresa no podría cumplir sus fines. El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros.

*El trabajo o fuerza laboral genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.*

*La dirección y administración son elementos fundamentales de cualquier empresa.*

*La responsabilidad de la dirección es ineludible. Su función principal es coordinar los elementos que integran la empresa para que cumpla la misión social y económica con la cual está comprometida.*

3. El **bien común** consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores.
4. La **confianza y credibilidad.** Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos y respeto al medio ambiente. El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la generación del capital social al que Fukuyama define como: “Conjunto de valores y normas informales compartidas que permiten la cooperación entre los miembros de un grupo”<sup>10</sup>

*Al respecto comenta: “Si los miembros de una comunidad están seguros de que los demás se comportarán en forma correcta y honesta, terminarán por confiar los unos en los otros. La confianza en el lubricante que hace que cualquier grupo y economía funcione en forma más eficiente”*

5. La **congruencia** con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas

---

<sup>10</sup> Fukuyama, Francis (1999) “La gran ruptura”, Atlántida, España p. 77

*de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado **sinergia**.”<sup>11</sup>*

Esta definición extensa de empresas desarrollada por el Dr. Hernández, catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM, nos permite distinguir con claridad el rol crítico desempeñado por la dirección para el funcionamiento exitoso de la empresa. Su actividad permite el establecimiento de la misión, los objetivos estratégicos, los programas y estímulos encaminados a su adecuada implementación como una función constante en el tiempo. Más adelante veremos que la función administrativa se reparte en dos niveles: la Alta Dirección y los Mandos Medios más vinculados a la operación que a la planeación, revisión y control.

A continuación introducimos la clasificación de empresas descrita por el doctor Hernández en su libro antes citado.

### **Clasificación de empresas**

- a) **Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales**  
(Clasificación de empresas con personalidad jurídica)

Tamaño	Número de empleados	Ventas anuales
<b>Micro</b>	1 a 15	Hasta \$900 000.00
<b>Pequeña</b>	16 a 100	Hasta \$9 000 000.00
<b>Mediana</b>	101 a 250	Hasta \$20 000 000.00
<b>Grande</b>	Más de 250	Más de \$20 000 000.00

- b) **Por su giro** (según la teoría económica)

---

<sup>11</sup> Hernández, S. (2006) *Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, McGraw-Hill interamericana, D.F., México.

- Las empresas **industriales** se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de producto final.
- Las empresas **comerciales** se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- Las empresas de **servicios** ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

Por el origen y propiedad de sus recursos las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas:

Las empresas **públicas** son aquellas cuyo capital proviene del estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.

Las empresas **privadas** se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.

Las **transnacionales** son las empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

Las **empresas mixtas** trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.

#### c) **Por sectores económicos**

La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos. Silvestre Méndez, destacado autor de temas económico-administrativos, divide los sectores en las ramas que se muestran en el siguiente cuadro:

Sector agropecuario	Sector industrial	Sector servicios
• Agricultura	• Extractivo	• Comercio

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ganadería</li><li>• Silvicultura</li><li>• Pesca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transformación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restaurantes</li><li>• Transporte</li><li>• Comunicaciones</li><li>• Alquiler de inmuebles</li><li>• Profesionales</li><li>• Educación</li><li>• Médicos</li><li>• Gubernamentales</li><li>• Financieros</li></ul>
--	--	--

Lo anterior permitirá al lector contar con un marco de referencia para comprender de una manera más adecuada los planteamientos que se hacen en este trabajo concentrándonos en las empresas medianas-grandes y grandes de la industria química de capital privado y multinacional.

## CAPÍTULO 2

### El entorno de los negocios químicos ante la nueva economía mundial

#### El negocio químico global

Se estima que el sector químico mundial es responsable de la producción y venta de 3,156 billones de euros anuales.



Fuente: CEFIC (Consejo Europeo de la Industria Química), 2014-

A partir del 2013 se ha observado una lenta pero gradual recuperación de la peor crisis que la industria vivió en 2012 que ha sido la mayor en los últimos 75 años.

La industria química China obtuvo ventas por 1,047 billones de Euros en 2013, es decir más del 33% de las ventas globales de productos químicos son producidos en China.

Las ventas anuales en 10 años en esta industria han crecido el 10.3%. Las perspectivas de la industria para los siguientes 3 años son favorables y se espera crezcan a tasas cercanas al 4% anual.

La industria química es definitivamente fundamental en el desarrollo de la salud, la alimentación, la producción de cosechas, la biorremediación y el mejor aprovechamiento de la energía.

La prestigiada firma de consultoría global KPMG en relación con la industria química global estima que:

*“La industria química en los siguientes años estará siendo modelada por algunas mega tendencias globales emergentes como: el crecimiento poblacional, la escasez de agua y alimentos, la sustentabilidad que incluirá el uso de energía y el cambio climático. Los líderes de la industria química del futuro serán las compañías que innoven exitosamente mediante el desarrollo de productos que hagan la vida mejor y el planeta más sano”.*<sup>12</sup>

La agenda de la industria química mundial deberá atender a dos temas fundamentales: continuar con su crecimiento y reconversión tecnológica para hacerse aún más amigable con el ambiente y proveer soluciones a los problemas observados por prestigias firmas de consultoría que están marcando las tendencias que deberán ser atendidas por la industria, los gobiernos alrededor del mundo, que son, entre otras:

1. Sobre población
2. Migraciones de amplios grupos poblacionales, calificados o no, a polos de desarrollo económico, como: China, la Unión Europea y Norte América.
3. Crecimiento acelerado de las llamadas economías emergentes: Brasil, Rusia, India, China, México e Indonesia.
4. China participará del libre mercado y será el mayor importador del mundo.
5. Escasez de alimentos.
6. Escasez de agua.
7. Calentamiento global.

---

<sup>12</sup>Traducción libre de texto de KPMG [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com), consultado el 29 de junio de 2015 “<http://www.kpmg.com/global/en/industry/chemicals-performance-technologies/pages/issues-innovation-global-mega-trends.aspx>” Suiza, 2015.



8. Nuevas formas de trabajo ligadas a las tecnologías de la información.
9. Micro-conflictos con potencial de impactar y formar masa crítica global.
10. Relocalización de profesionistas mexicanos de alto nivel a otros países.

### **Eras Económicas**

Actualmente vivimos en la denominada economía del conocimiento la cual es posterior a la economía de la información. Las eras de la economía han evolucionado desde la pre-historia de la humanidad. Se puede decir que la economía, hasta entrado el siglo XVIII, estuvo basado mayoritariamente en la tenencia y trabajo de la Tierra, por lo que los máximos recursos eran las grandes extensiones de Tierra y fuerza de trabajo (mano de obra para cultivar y cosechar la Tierra) la producción de bienes del sector secundario era artesanal y se llevaba a cabo en talleres y las comunidades productivas se organizaban en gremios de artesanos y guildas<sup>13</sup> de comerciantes y marchantes. Con el advenimiento de la máquina de vapor se da inicio en el siglo XIX a la era industrial y con ello a la búsqueda de avances tecnológicos y la producción en serie, la competencia entre los países potencia de la época continua siendo la causa de la mayoría de las guerras de aquel siglo: el control de las materias primas. Más o menos el fin de la era industrial se establece a mediados del siglo XX, un poco después del fin de la segunda guerra mundial, época en la que comienza a tomar fuerza el denominado capitalismo financiero con la adopción mundial de patrón monetario dólar, para regular las operaciones de comercio. El énfasis para la competitividad se hace en el control de precios de las materias primas en los principales centros de negocios del mundo en ciudades como Chicago, Londres, Nueva York, Paris, Frankfurt y Zurich. Las nuevas guerras comerciales son ahora, por el control de las cadenas y los centros de distribución. A finales del siglo XX comienzan las fuertes inversiones en campañas de comunicación para crear, establecer y fomentar la imagen de las marcas como vehículo de una serie de valores y actitudes con las que los consumidores se relacionan. La finalidad es la adopción de la marca como

---

<sup>13</sup> Guildas: gremios o asociaciones de comerciantes o artesanos dedicados al oficio con fines de lucro.

parte del estilo de vida de los consumidores. La marca se establece como la identidad del producto, superando la noción de beneficio y dando pie al equipamiento de las diferentes tribus de consumidores en mercados altamente sofisticados. Hacia la era de los ochentas con la guerra fría, el énfasis principal es ganar el control de mercados emergentes donde las empresas ven el futuro de su crecimiento. Cuando estos estaban en una etapa incipiente de su desarrollo. También durante la década de los ochenta, comienza el vertiginoso despegue económico de China como potencia industrial y comercial, seguida en su espiral ascendente por Corea y los otros tigres del pacífico: Singapur, Tailandia, Indonesia y Malasia. Todos estos países, aprendieron de Japón modernas técnicas de gestión desarrolladas en este país en la posguerra que fueron basadas en: la calidad total y la maximización del aprovechamiento de recursos. Estos modelos de gestión a la japonesa, son esquemas de Alta Dirección influenciados por Deming y otros gurús de la Calidad Total. De hecho, es en los ochenta que los industriales norteamericanos introducen el concepto de TQM (Total Quality Management) pues la competitividad de la industria norteamericana venía a pique comparada con las tasas de crecimiento y las utilidades de las empresas japonesas, principales jugadores en el sector automotriz, electrónico y de electro domésticos de la época.

Los noventa, todavía en siglo XX, se vieron marcados por el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, el énfasis continuaban siendo las patentes, el secreto industrial y la ganancia a partir de la explotación de derechos reservados por las empresas a través de los esquemas regulatorios y legales de la propiedad intelectual. Comienza el auge de la globalización movida por tesis económica neo-liberales que encuentran en el libre comercio, la tesis para apalancar el crecimiento acelerado de las empresas líderes a nivel mundial.

Los noventa son años de máximo crecimiento y expansión, años de bonanza en el sector industrial que súbitamente tiene acceso al mercado mundial y crece a partir de la generación de economías de escala en centros de máxima eficiencia productiva que surten a la llamada aldea global. Se masifican los flujos

poblacionales, las migraciones de población que aspiran mejorar su calidad de vida en Norteamérica y Europa del Este, es la época del auge de las inversiones en tecnologías de la información: “el que más rápido accede a la información y mejor la usa es el que mayores beneficios obtiene en el mercado”.

Las restricciones al comercio comienzan a ser de carácter no arancelario y a través de organismos regulatorios de la calidad de los productos como la *Food and Drug Administration*(FDA) en Norteamérica y el programa de certificación de empresas farmacéuticas y alimentarias (REACH) en Europa. La era de la información duró poco, únicamente la última década del siglo XX. Ahora vivimos en la era del conocimiento.

### **¿Qué es la nueva economía global?**

La nueva economía global que tiene más de 15 años conviviendo con nosotros, tiene algunas características que llegaron para quedarse:

*“La **nueva economía** consiente en trabajar más con el cerebro menos con las manos. En esencia, incluye a todos los negocios relacionados directa o indirectamente con las tecnologías de la información. Aun así, un número importante entre la empresa que más atrae la atención de los inversionistas son parte de los llamados sectores “tradicionales” como transporte, energía, finanzas, petroquímica, automotrices, entre otros; en ellos su operación ha sido y continuará siendo modificada por el uso de las tecnologías de la información.*

*Empresas como Daimler-Chrysler®, America Online®, Marriott International®, Lucent Technologies®, Enron®, Sony®, Microsoft®, Monsanto®, y muchas otras, ya exigen ser medidas con nuevas herramientas financieras, pues la nueva economía se define más por bienes o activos intangibles, que van desde su vocación global a su visión estratégica, pasando por sus habilidades para usar exclusivamente la tecnología en la operación diaria, para innovar y para usar exclusivamente la tecnología en la operación diaria, para innovar y para trabajar en equipo.*

*El mayor efecto que han tenido las tecnologías de información, en términos de comunicación, ha sido crear y fortalecer la competencia global en todos los sectores, desde la fabricación de computadoras hasta los servicios financieros. El mundo que ha surgido de la nueva economía es uno donde importa más la capacidad de innovar que aquella para producir en masa; donde las mejores inversiones son en conceptos y no tanto en máquinas.*

*Las organizaciones líderes de esta nueva economía están creando valor de maneras fundamentalmente nuevas. Saben cómo utilizar la información, el conocimiento de su personal, sus sistemas y procesos, relaciones con proveedores, marcas, propiedad intelectual, equipos de trabajo, filiales, patentes y otros bienes no convencionales, como los sitios en internet, elementos clave para crear ventajas competitivas.*

*El desarrollo de este sector acerca de los modelos empresariales del mundo virtual al mundo físico en la medida que la competencia crece y el poder del cliente aumenta”.<sup>14</sup>*

Con el explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y la súper carretera de la información que tiene su hogar en la red de redes: Internet. El mundo de los negocios se ha visto tomado por asalto a partir de la información en tiempo real, las herramientas de redes sociales públicas y privadas, redes especializadas como LINKEDIN donde cualquier Head Hunter tiene acceso a cualquier alto ejecutivo o talento mundial desde la comodidad de su teléfono inteligente, cualquiera de ellos, más poderoso y con más recursos, que las computadoras que se utilizaban regularmente en las empresas a finales de los noventas. Los grandes hombres de negocios actualmente hablan de que: *“la tecnología está disponible y que los grandes retos son el exceso de regulaciones y el acceso a fuentes de capital a tasas competitivas”*.<sup>15</sup>

Hoy la gran competencia es por el talento, por la búsqueda, desarrollo y retención de talento. Las empresas y los empresarios dependen como nunca antes del conocimiento de la gente. Cuando se habla de conocimiento no se habla más de información que está vertida en medios electrónicos, digitales o analógicos, y almacenada en archivos, hemerotecas y bibliotecas. Se habla de la capacidad inherente en las personas educadas y dotadas de actitudes positivas, para plantear soluciones y aprovechar oportunidades. Hoy, la competencia es por el conocimiento que las personas guardamos en nuestros cerebros y que se ve modificado en tiempo real por el acceso a la información que es inmediata.

Literalmente: nadamos en un océano de información. Reconocer lo relevante de lo irrelevante y discriminar entre una cosa y otra es una tarea ardua y cada día más

---

<sup>14</sup> Tomada del “El reto de la función financiera en el siglo XXI”

<sup>15</sup> Entrevista al Ing. Carlos Slim Helú tomada de “El reto de la función financiera en el siglo XXI”

difícil. De ahí que el conocimiento y el talento sean lo fundamental para el avance en esta era.

No es novedad que el talento y la creatividad sigan siendo las piedras angulares del desarrollo social a nivel global, desde Platón y Aristóteles, así ha sido, seres humanos portentosos como Da Vinci y Miguel Angel han detonado el desarrollo de sus comunidades. Potentes científicos y hombres de ciencia que han sido formadores de empresas exitosas como Pasteur (Instituto Pasteur y Sanofi Pasteur), Karl Carlsberg (Carlsberg), Edison (General Electric), Solvay (Solvay Chemical), Kellogg (Kellogg's), Henry Nestlé y George Maggi (Nestlé), Procter & Gamble (P&G), etc. Siempre han existido y seguirán existiendo. Lo interesante y retador de esta época son las grandes cantidades de talento requerido para mejorar el desempeño de la industria en este momento crítico para la humanidad.

### **Megatendencias empresariales en la nueva economía**

Las empresas al ser la célula económica fundamental responden a las tendencias observadas en la conducta de los seres humanos. Son sistemas abiertos que se ven afectados positiva o negativamente por los cambios en la percepción y la conducta de los grupos humanos que habitan en los países donde se desempeñan.

Tanto la conducta de clientes, como de: proveedores, empleados, directivos y accionistas, se ven modificadas cotidianamente con la alta exposición a la información que ahora se mueve en tiempo real y a nivel global.

Aquí presentamos una enumeración de las principales Megatendencias observable en las empresas que participan de la nueva economía:

#### “Globalización

*Las empresas se han ido insertando durante la última década cada vez más en la economía globalizada. En este contexto se han modernizado día tras días, obteniendo significativos progresos en aras de ser competitivas. La globalización es en esencia la conjunción de dos*

*factores: la eliminación progresiva de trabas al comercio y la explosión de las comunicaciones. Existe una tendencia cada vez más creciente a la liberación del comercio, ya sea mediante la simple rebaja de aranceles o, hasta en su grado más sofisticado, la organización en bloques regionales.*

*En consecuencia, libertad de comercio y acceso simple y económico a cualquier parte del mundo, es sinónimo de competencia abierta, ya no más por la zona, región o país, sino a nivel mundial.*

*En la nueva economía, como en cualquier sector tradicional, el éxito empresarial no está garantizado. La tecnología es un requisito para competir, sin embargo, para crear valor se requiere combinar lo virtual y lo físico, atrayendo al cliente o consumidor.*

*Las industrias se han desregulado, los monopolios se han roto y la competencia es aceptada. "El mundo es lugar cada día más pequeño".*

*Las tecnologías de comunicación desde el teléfono hasta el correo electrónico han reducido el mundo. Hoy se puede viajar a más lugares en el mundo a un menor costo y con mayor comodidad que nunca antes.*

*La creación de acuerdos de comercio como el Mercado común de América del Sur (MERCOSUR), la Unión Europea (UE), el Tratado de libre comercio de América del Norte (TLC) y la Zona Asiática de Libre Comercio (ASEAN) han derribado las barreras y han logrado una mayor integración económica y política.*

*Los nombres comerciales de restaurantes líderes de comida rápida, los productos electrónicos, los automóviles, los electrodomésticos y los bienes de consumo de alta rotación se están volviendo cada vez más familiares en un mayor número de países.*

### Tecnología

*La tecnología está reduciendo la necesidad del trabajo humano en todos los campos por el simple motivo de que las máquinas son más económicas que el hombre.*

*Esta tendencia origina la producción de nuevos y mejores productos en forma abundante y económica. Pero también produce significativos cambios en el mercado laboral y en el de los servicios. De hecho, los analistas prevén una explosión de la industria de los servicios en campos como la educación, la salud, el esparcimiento y la seguridad. Por otro lado, este desarrollo está incrementando el trabajo a distancia y en horarios flexibles.*

*Una tendencia muy marcada que esta revolución tecnológica está produciendo es lo que se ha llamado: Mass Customización, o, producción computarizada específica y a medida del usuario. También esta creciente revolución de la tecnología en todo nivel está incrementando*

*significativamente en las empresas la preocupación y la administración de sus riesgos derivados de problemas originados en el ambiente.*

*En la última década las comunicaciones se han revolucionado. Hemos visto el advenimiento de la tecnología digital, el desarrollo del teléfono celular y la creación de Internet.*

*El efecto ha sido el de facilitar más que nunca la comunicación con otros. Las tecnologías más emocionantes están concentradas en conectarnos entre nosotros a través del teléfono, las computadoras e incluso, nuestros televisores.*

*Estas mismas tecnologías facilitan también las comunicaciones entre negocios, Business to Business (B2B) y entre negocios y consumidores finales (B2C). Estas interacciones van más allá de simplemente comunicar: permiten que se realice un nuevo tipo de negocios llamado eBusiness.*

*Los avances son imparables. Afectan la vida diaria de las personas y de las empresas de infinitas maneras. Alcanzan a todos los sectores por medio del desarrollo de nuevos y poderosos medios y canales de costo muy reducido, que facilitan el acceso a la información, a los clientes o proveedores en cualquier parte del mundo y en cualquier actividad.*

#### *La guerra por el talento*

*La gente, y lo que es más importante, sus habilidades e ideas, son el principal recurso de la nueva economía: un recurso que se está volviendo cada vez más escaso.*

*Las compañías están sufriendo un déficit de talento. En parte, también tiene su origen en la estructura de edad de la población.*

*Actualmente la oferta de talento ejecutivo está declinando. En parte, esto se debe a la alta demanda impulsada por las economías del mundo. En parte, también tiene su origen en la estructura de la población.*

*Actualmente la oferta de talento ejecutivo está declinando. En los Estados Unidos, por ejemplo, el número de personas entre 35 y 44 años se reducirá un quince por ciento (13%) entre los años 2000 y 2015.*

*Otros factores que apoyan este punto:*

- La mujer ya tiene un lugar propio dentro de la fuerza de trabajo: ya no representa una nueva oferta.*
- Los aumentos de servicios se han estabilizado.*
- Los ejecutivos no buscan prolongar sus carreras.*

*Esta situación se complica aún más porque:*

- *Las exigencias de la gente están aumentando. La mentalidad de la gente es más consciente de la realidad de la globalización, tecnológicamente aptos y con empuje empresarial.*
- *Hay más compañías que buscan a este único grupo de individuos. Antes, solamente las grandes compañías ofrecían oportunidades y remuneraciones atractivas a estos individuos. Hoy, por medio de una búsqueda de internet se puede reclutar al Socio Director de la más grande firma de consultoría del mundo.*
- *La gente ya no se contrata en una misma compañía para toda la vida. Ellos esperan mantener la expectativa de poder transferirse con rapidez de un trabajo a otro.*

*Las demandas de fuerza de trabajo también están cambiando. Las generaciones X y Y que comprenden a los cuales ejecutivos y empresarios que nacieron entre 1971 y 1984, son los que adoptan el cambio, trabajan para vivir y rechazan las instituciones.*

#### Activos intangibles

*Estamos en un entorno en el que lo que vale ya no son productos físicos, sino los contenidos intangibles como los bits de información que se transfieren a la red, o la capacidad de innovación; donde los clientes son inestables y una empresa puede sucumbir ante la competencia de un desconocido del otro lado del planeta; donde lo escaso ya no es lo más caro, porque en la medida que la información se masifica genera más demanda; donde los empleados trabajan con sus mentes más que con sus manos; donde las acciones con mayores operatividad y demanda corresponden empresas que arrastran pérdidas millonarias y carecen de localidades físicas.”<sup>16</sup>*

Las empresas se encuentran escasas de talento y de ideas para desarrollar planes de negocios efectivos y sobre todo para ejecutarlos a la gran velocidad que el consumidor está demandando, las formas tradicionales de trabajo que eran llegar a administrar una empresa que tenía lustros sin cambiar beneficiándose de un mercado cautivo se ha visto trastocado a niveles impensables hace tan solo 10 años. Existe una gran escasez de talento para enfrentar los retos que el futuro plantea.

---

<sup>16</sup> Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alducin E., Humann A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.



A continuación estudiaremos algunas tendencias en el comportamiento del consumidor que estarán marcando el paso de la innovación y el desarrollo de productos, servicios y soluciones en el corto y mediano plazo. Las empresas que no sean capaces de tomar el liderazgo en sus nichos serán absorbidas por otras que estén mejor preparadas.

### **Megatendencias en el consumidor**

El reto permanente y continuo de las empresas es satisfacer o exceder las necesidades de consumidores que cada vez son más complejos y sofisticados debido a la suma de factores que presentamos a continuación:

Información en tiempo real: los consumidores pueden estar informados de las tendencias comerciales, de marketing y de los productos que están en boga en todos los mercados del mundo. Ello supone un gran reto para las campañas de comunicación de las empresas.

Comercio electrónico: los productos pueden ser adquiridos por los consumidores desde la comodidad de su hogar y en diferentes países.

Desarrollo de cadenas logísticas y de mensajería a escala global: los productos pueden ser transportados eficientemente a todos los consumidores a costos accesibles.

Recursos innovadores de información: Los consumidores tienen control sobre los contenidos que consumen a la hora que ellos los necesitan: podcasts, conferencias TED, You Tube, Net Flix, etc.

Telefonía y mensajería IP: Los consumidores pueden comunicarse con cualquier persona en prácticamente cualquier país del mundo a bajo costo o con el costo de una llamada local.

Deslocalización de la población: el comercio mundial y la globalización ha permitido que las personas muden su residencia de manera relativamente fácil en comparación con el pasado.

Acceso a cualquier persona a través de redes sociales: las personas pueden relacionarse y compartir su cultura, creencias y preocupaciones con gente en todo el mundo a nivel global. Evidentemente esto supone un reto a las empresas para retener su talento, pues cualquier empresa en cualquier parte del mundo puede dar más o menos fácilmente con los ejecutivos clave de otras organizaciones.

Recursos educativos digitales: se puede acceder a toda clase de recursos educativos multimedia a costos bajos y en muchas ocasiones de manera gratuita.

Big Data Analysis: Ahora las tendencias de los consumidores están siendo monitoreadas por especialistas en minería de datos que proveen información de las principales tendencias a nivel global.

Todo lo anterior supone que los hábitos de consumo se modificarán a velocidades vertiginosas, que los nichos de mercado se atomizarán y se expandirán a escala global, que la demanda de productos de alta calidad será incesante, que la competencia es cada día más global para todas las empresas, etc.

Pareciera que el antiguo adagio “piensa globalmente y actúa localmente”, ha sido sustituido por: “piensa globalmente y actúa globalmente”.

Los más grandes activos de las empresas actualmente son sus llamados: “activos intangibles”: marca, prestigio, conocimiento, entendimiento del mercado, entendimiento del consumidor y capacidad tecnológica de innovación.

Parece evidente que en este entorno las empresas deben ser mucho más ágiles que en el pasado y estar orientadas al consumidor como nunca en su historia.

Aparece el “pro-sumidor” que es a la vez proveedor de información y trabajo, y consumidor de los productos y servicios de las empresas. Se trata de una nueva base de consumidores: mejor informados, preocupados por la salud y bienestar de ellos así como de sus familias, en algunos países el consumidor va tomando mayor conciencia del impacto ambiental de sus acciones y forma de vida. Las acciones de mitigación por parte de las empresas han sido motivadas tanto por

regulaciones gubernamentales, pero más por querer conservar la lealtad de consumidores más conscientes de acciones de re-uso y reciclamiento de materiales como algo bueno que hace su marca por el ambiente. En México, las asociaciones de consumidores son prácticamente inexistentes, incipientes y débiles, la mayor parte del trabajo de garantizar el cumplimiento de compromisos de parte de los ofertantes depende mayormente de la procuraduría federal del consumidor activada principalmente por consumidores individuales. La tendencia en Europa es la formación de antosociaciones de consumidores que contribuyen a regular a las empresas mediante la distribución del poder de decidir acerca de los productos que son consumidos por parte de la población meta.

Muchas de las tendencias arriba mencionadas tienen más de una década con nosotros, lo que ha originado una generación bastante diferente de las anteriores: Baby Boomers, Generación X y ahora la generación Y o de los Millenials presenta rasgos específicos que presuponen un nuevo reto a las empresas tanto a nivel de ofertar productos a sus consumidores como de encontrar y retener empleados. Presentamos a continuación algunos elementos para facilitar la conceptualización de la generación Milennia.

### **Un comentario acerca de los Millenials**

*“La generación Y o de los Milenarios está constituida por el conjunto de personas nacidas entre los años 1980 y 2000 y cuyas edades en la actualidad oscilan entre los 15 y 35 años. Los Y’s (como también es posible llamarlos) han crecido y llegado a la edad adulta en un período histórico de auge tecnológico y globalización cultural, de incertidumbre económica pero de gran expectativa y optimismo respecto al futuro. La habitualidad y velocidad de los cambios a que se han acostumbrado desde temprana edad, explica la naturaleza adaptativa y flexible de esta generación.*

#### ***Influencia de la Generación Y en el Mercado de Consumo***

*Es posible mencionar dos consecuencias notables de la incidencia de los Y’s en el mercado de bienes y servicios actual. Una de ellas es lo que ha dado en denominarse “La economía del compartir” que es el resultado de la predilección de los Milenarios por el acceso a los bienes de consumo a través de formas jurídicas que no implican titularidad o propiedad, sino intercambio. En vez de comprar un auto, los Milenarios utilizan un servicio*

*como el ofrecido por la empresa Uber en el que la misma persona puede ser conductor en ciertas ocasiones y pasajero en otras, viajando al costo de su propio crédito frente a la empresa. También se advierte la proliferación de este tipo de intercambio en las áreas de la hotelería, con el intercambio de casas y apartamentos temporales y en el terreno de la educación con las universidades online abiertas.*

*La otra consecuencia es el Marketing artesanal del “boca en boca”, a través de las críticas y comentarios sobre los productos en los foros, tiendas online y redes sociales. Este fenómeno pone en crisis el esfuerzo de las marcas poderosas por perpetuarse como líderes en el mercado a merced tan sólo a su inversión en publicidad. En cambio, el acceso a la calificación de los productos por parte de consumidores imparciales y la posibilidad de comparar precios al alcance de un simple click, está inclinando el mercado hacia las compañías que realmente ofrecen un producto de calidad a precios más convenientes. Cuando la publicidad está dirigida a Milenarios, una marca fuerte no es suficiente para cerrar la venta.”<sup>17</sup>*

El fenómeno de cambio cultural en el comportamiento de los nuevos consumidores está obligando a las empresas a adaptar su oferta y centrarse en la satisfacción de necesidades para garantizar su competitividad.

*“Los Millennials quieren control sobre su trabajo y su vida personal. Están conectados gracias a las nuevas tecnologías. Quieren desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).*

*Según el Departamento de Trabajo de EE.UU. un joven cambiará de empleo cerca de 15 veces antes de los 38 años en Estados Unidos. Cuando los millenials dejan de sentir que su empleo es un reto, y que tienen el control de su trabajo, lo dejan, y se llevarán consigo todo el talento adquirido. Por eso, cada vez más, las grandes empresas descubren todo lo que pueden ahorrar fidelizando a sus empleados más jóvenes. A cambio ellos les responderán con pasión por su trabajo. En 2025, los millennials representarán más del 75% de la mano de obra mundial.”<sup>18</sup>*

Las empresas deberán hacerse ambientes de trabajo retadores y atractivos a estas generaciones estableciendo planes y programas de detección de talento y desarrollo de sus habilidades, deberán estar dispuestas a relocalizar empleados

---

<sup>17</sup> Arellano G. (documento en línea, Mayo 2015) en <http://100gradoscJelsius.blogspot.mx/2015/05/retrato-de-una-generacion-los-milenarios.html>

<sup>18</sup> Tommaso Canonici T. García L. Baum E. (documento en línea, 2015) en <http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/>

no solo de sus mercados de origen a sucursales, sino también de las sucursales a la casa matriz, para: mantener a su población laboral activa y enrolada en proyectos y tareas que les produzcan una sensación de reto y crecimiento, también deberán ser capaces de beneficiarse de la influencia cultural de nuevos grupos que aportan ideas así como nuevas formas de trabajo y de enfoque en el cliente. La fuerza de trabajo y los mandos medios tenderán a ser multiculturales y multidisciplinarias. Las empresas de éxito en la nueva economía deberán ser centros de aprendizaje y de generación de nuevo conocimiento para adaptarse rápida y eficazmente a las oportunidades y nichos que las personas con estas actitudes generen. El gusto por un trabajo personal bien hecho y significativo, el reto por la innovación y el servicio, las nuevas formas de economía compartida y el respeto a la diversidad; enriquecerán gradualmente el portafolio de soluciones de las empresas y las harán más aptas para atender estas demandas emergentes. Para la generación Millenia la industria química no resulta particularmente atractiva debido al perfil tradicionalmente rígido y extra-formal con el que se ha manejado en las últimas décadas.

### **Mega tendencias en el funcionamiento de las Empresas**

Se ha observado que las empresas responden a su entorno y a su mercado objetivo, es decir: a los clientes que desea dirigir su oferta de productos y soluciones. En general, podemos decir que las empresas exitosas son aquellas capaces de dar respuesta oportuna a las tendencias conductuales de sus consumidores, operando en el marco de las restricciones normativas y de acceso a fuentes de capital a tasas competitivas, las cuales también son limitadas.

La competencia es también por fuentes de financiamiento y por hacerse atractivas al público inversionista que espera rendimientos competitivos y que tiene acceso multisectorial al mercado de capitales, así que con la facilidad de estar bien informado, ahora la competitividad por el dinero de los accionistas también es una guerra que tiene dimensiones globales y multisectoriales, pues los accionistas

comparan rendimientos entre diferentes industrias y diversifican más fácilmente sus carteras y portafolios de inversión.

Es de suma importancia, para todas las empresas de la industria química como para otras en otros sectores, hacerse atractivas a inversionistas y a fuerza de trabajo calificada y no calificada de manera de garantizar su subsistencia y el ritmo con el que los proyectos de mejora deben ser trabajados y lanzados al mercado. Lo más costoso en épocas de recesión global como la que se ha verificado entre 2009 y 2012, es la dilación en el lanzamiento de proyectos innovadores y el recorte de recursos a programas que de otra manera, es decir: de no haber habido crisis de altos, hubieran sido prioritarios a la evolución de muchas organizaciones. Creemos que una de las grandes pérdidas derivadas de la crisis fue el retraso en la generación de proyectos de valor agregado al habersele dado prioridad a la reducción y recorte de costos.

#### *“De la estabilidad a la volatilidad*

- *Como se sabe, cuando los actuales ejecutivos concluyeron sus estudios profesionales prevalecían en un ambiente relativamente estable. En esas circunstancias, las habilidades administrativas tradicionales eran muy apreciadas porque suponían que el futuro sería muy semejante al presente. En la actualidad, sin embargo, el ambiente se caracteriza por su volatilidad, ya que lo más probable es que el futuro sea muy diferente.*
- *Las causas de la volatilidad son diversas y ejercen influencias recíprocas entre sí. Así por ejemplo, la acelerada velocidad del cambio tecnológico y la liberación del comercio internacional son factores que intervienen muy claramente en la generación de ese entorno. Así mismo, la globalización de la producción, la cual ha influido decisivamente en el funcionamiento y en el entorno de las empresas, incrementa las diferencias existentes entre la capacidad que tienen los diversos países para competir”<sup>19</sup>*

Se ha observado un cambio vertiginoso en la manera de hacer negocios en los últimos 20 años. Siendo los últimos diez radicalmente opuestos a la década anterior. Las circunstancias económicas son menos predecibles y el ciclo entre

---

<sup>19</sup> Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alducin E., Humann A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.

períodos de bonanza y crisis se ha visto sensiblemente reducido. Para la industria química estos años han representado retos múltiples marcados por el limitado crecimiento del mercado mundial, merced al relativo estancamiento de la Unión Europea, las crisis profundas sufridas por Grecia y España. En América Latina, la economía mexicana y brasileña, motores de la región, han tenido crecimientos mínimos y mucho de su política ha sido marcada por cambios estructurales en su legislación que marca apertura a los capitales internacionales para la inversión. El caso de México es de particular interés pues dada la crisis mundial y la desaceleración de la economía Norteamericana, le ha sido complicado generar altas tasas de crecimiento a pesar del crecimiento histórico del sector manufacturero llevado de la mano de inversiones privadas de capital extranjero directo. Todo lo anterior supone mayor complejidad a la supervivencia, competitividad y crecimiento de las empresas.

Aunado a ello, la Alta Dirección y sus equipos locales se han visto retados como nunca antes a acelerar sus curvas de aprendizaje, para tomar lo mejor y ejecutar estrategias capaces de dar respuesta a tantos retos simultáneamente.

#### *“De la táctica a la estrategia*

- *Estos cambios han impulsado, hacia el interior de las organizaciones, un fuerte desplazamiento hacia la planeación estratégica; esta se refiere a decisiones centradas en lo que se debe hacer, en los bienes y servicios que se deben vender, en los mercados a los que conviene incurrir, etc., por tanto, esa planeación se distingue de la de nivel táctico, la cual se refiere a los procedimientos que deben seguirse para llevar a cabo lo que se ha decidido hacer. Entre más acelerado es el cambio, mayor es la frecuencia y la rapidez con las que es necesario tomar decisiones estratégicas.*

#### *De la orientación hacia la oferta, a la orientación a la demanda*

- *Dichos cambios también han impulsado, casi inevitablemente, un reemplazo de la planeación centrada a la demanda (satisfacción de las necesidades de los clientes)<sup>20</sup>*

---

<sup>20</sup> Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alducin E., Humann A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.

En el pasado reciente, las empresas hacían énfasis en la optimización de procesos y procedimientos y en la reducción de costos para llegar a sus resultados, administrando conservadoramente a sus clientes cautivos, quienes funcionaban como proveedores de efectivo seguro. La intensa competencia y el acceso a nuevos proveedores a nivel mundial con presencia local dado el gran atractivo de crecimiento de las economías emergentes, así como el fenómeno de crecimiento de China como proveedor del mercado mundial de química ha obligado al desplazamiento de una mentalidad de optimización al de una mentalidad centrada en la innovación y en la oferta de soluciones de gran valor agregado para los consumidores industriales y masivos. De ahí que el pensamiento táctico esté siendo desplazado a pasos agigantados por el pensamiento estratégico que se concentra en mercados y nichos para aprovechar todas las fortalezas globales de la empresa en mercados locales. La satisfacción de las necesidades de los clientes es la condición “sine qua non” las empresas estarían desapareciendo del mercado. Esta época ha sido marcada por la desaparición de grupos que en su momento fueron líderes en sus segmentos y que ahora o ya no existen o fueron absorbidos por sus competidores más eficaces.

*“Del funcionalismo hacia la multifuncionalidad*

- *Una vez que las compañías empiezan a adaptarse a las circunstancias descritas, sus directivos comprenden que el funcionalismo tradicional que en su momento había sido eficaz para lograr los objetivos de una planeación centrada en un nivel táctico, se convierte en el impedimento para lograr los propósitos de una planeación centrada en el nivel estratégico. Algunas técnicas, como el caso del control presupuestal, están estrechamente ligadas al funcionalismo. Sin embargo, es obvio que esas técnicas no fueron diseñadas para valorar si lo que se hizo (o lo que se decidió hacer) fue lo adecuado. Tampoco fueron diseñadas para conocer las opciones entre las que la empresa puede elegir su futuro desarrollo, ni para identificar las alternativas que podrían ser más adecuadas.*
- *En la planeación estratégica, en cambio, se aplica el concepto de la multifuncionalidad. Esto significa que las unidades organizacionales deben tener libertad para corregir, mediante frecuente análisis del entorno, los planes que hayan sido elaborados en la*



*relación con los precios, el volumen, los productos, la calidad, los costos, etc. En consecuencia, cada unidad deja de ser evaluada a partir del grado en que sus actividades se hayan ajustado a lo planeado. En cambio, su desempeño es valorado a partir de los resultados que globalmente hayan obtenido.*<sup>21</sup>

El enfoque de la contabilidad financiera había venido siendo al registro y control de actividades de la empresa que tuvieron lugar en el pasado. Es decir, se controlan actividades resultantes de decisiones tomadas en épocas pretéritas y con supuestos que no necesariamente son actuales. Los presupuestos de ventas tenían una tendencia a la proyección de la historia hacia el siguiente año, por decirlo así: las empresas navegaban en aguas tranquilas.

Actualmente se observa la necesidad de anticiparse: formar diferentes escenarios, explorar las potencialidades y oportunidades que un nicho determinado puede ofrecer. Las empresas deben ser capaces de explorar diferentes nichos al mismo tiempo. Muchas de las más grandes empresas químicas se ha reorganizado por unidades de negocios donde existen especialistas en determinados mercados y que se enfocan en usar el portafolio común de la empresa a la atención de nichos. Es común observar esfuerzos comunes entre distintas unidades de negocios para atender integralmente al mismo cliente meta. Las empresas contemporáneas deben ser capaces de atender diversas prioridades al mismo tiempo para aprovechar mejor las coyunturas y las oportunidades del mercado, de lo contrario dan espacio de crecimiento a sus competidores.

Por encima del ajuste a lo planeado, se valora la obtención de crecimiento, se deben justificar cuidadosamente las inversiones, sin embargo se observa una tendencia a revertir la mentalidad de control de costos y gastos sustituyéndola por una de inversión. Continua siendo más importante que nunca el uso racional de los recursos, más también se está dando un cambio a la mentalidad de costo-

---

<sup>21</sup> Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alducin E., Humann A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.

beneficio para valorar una inversión y su rendimiento potencial en términos de crecimiento de corto y mediano plazo.

*“Del centralismo a la descentralización*

- *Las estructuras organizacionales jerárquicas, cuyos mandos superiores fijaban los objetivos que se debían alcanzar en todos los niveles operativos de ellas, ya no pueden funcionar ágil, eficiente y eficazmente. Al no estar en contacto con las necesidades de los clientes ni con el comportamiento de la competencia, esas organizaciones ni pueden responder oportunamente a los que continuamente se registran en sus respectivos entornos.*
- *Por tanto, se ha venido gestando una tendencia hacia la adopción de estructuras jerárquicamente “más planas” pero funcionalmente más desarrolladas. Estas se basan en la delegación de la capacidad para tomar decisiones: “empowerment”.*
- *La creciente privatización y la descentralización de las negociaciones relacionadas con los salarios y las prestaciones al personal son algunos de los datos que ilustran esta tendencia. Sin embargo, ésta se manifiesta más claramente en el crecimiento de las unidades estratégicas descentralizadas, que están sustituyendo a las antiguas sucursales de las grandes empresas”<sup>22</sup>*

Uno de los factores más aceptados por los administradores noveles es que la estrategia es un algo dictado por las cúpulas que se puede cumplir a rajatabla con tan solo llevar un adecuado. Si esto fuera cierto, no habría tantas diferencias entre organizaciones capaces de tener éxito y organizaciones que no lo tienen. Y mucho menos habría quiebras o descalabros. Bastaría con administradores creativos que dictaran políticas y rutas estratégicas innovadoras para que las estrategias tuvieran éxito.

---

<sup>22</sup> Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alducin E., Humann A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.

El fenómeno descubierto y demostrado hasta la fecha por Mintzberg, es que la estrategia es mucho más que un algo cuidadosamente dictado desde las “cúpuas” y que se ve recompensada al ser ejecutada por las “bases”. Es el producto de una interacción dialéctica entre los empleados, los mandos medios y la Alta Dirección. Los aspectos culturales, los paradigmas y los hábitos más o menos eficaces son los factores que tienen mayor peso en la definición y ejecución de una estrategia.

Una estrategia exitosa responde más que a la estructura de la empresa al mercado. La empresa debe ser capaz de reconfigurarse para dar la mejor atención a las oportunidades que el mercado le presenta. Se puede considerar que el fenómeno de “empowerment” es decir el empoderamiento de individuos y unidades, para tomar decisiones e influir en la vida de la empresa, es el fenómeno que está dando las mejores respuestas a las preguntas estratégicas de: ¿Dónde invertir? ¿Qué presupuestos y quién asignarlos? ¿En cuánto tiempo y de qué manera esperaremos el rendimiento?

La tendencia de las empresas internacionales es aumentar la libertad de tomar decisiones por parte de los empleados de “primera línea” es decir: aquellos en contacto con los consumidores, encaminadas a la satisfacción de los mismos. La descentralización de la toma de decisiones y la acción expedita y coordinada de los recursos locales está demostrando ser la mejor respuesta a la complejidad que presentan los mercados. El movimiento de actuar “multilocalmente” está permitiendo dar respuesta a las asimetrías de economías regionales, ya sea a nivel global o dentro de las economías regionales de un país grande como: México, Brasil, Rusia o Indonesia.

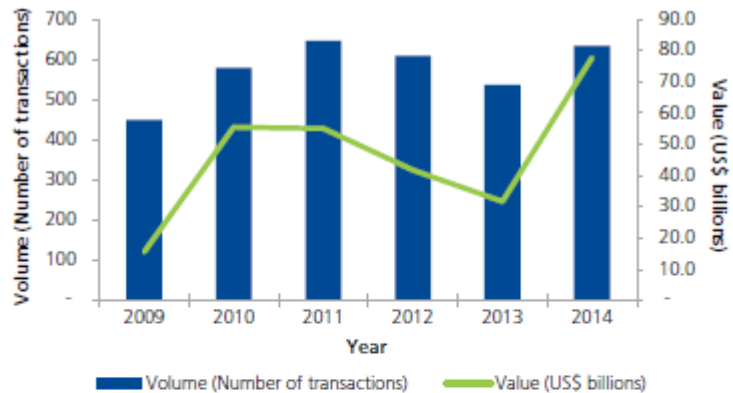
Las diferencias entre los polos de desarrollo: globales y nacionales, obligan a las empresas a adaptar su oferta a diferentes regiones y no puede esperarse que dicha oferta sea homogénea, de ahí que fomentar la flexibilidad de la empresa centrándose en mercados más que en productos esté siendo una respuesta efectiva al crecimiento sostenido.

## Fusiones y adquisiciones

<sup>23</sup>Uno de los grandes motores de crecimiento para la industria química continúan siendo las fusiones y adquisiciones de empresas que ofrecen algún tipo de valor agregado a las operaciones actuales o futuras de las mismas. Se puede entender el gran valor de este proceso central en la estrategia de crecimiento e innovación de la industria química cuando consideramos que en los últimos 5 años se han celebrado 3006 operaciones de este tipo con un valor de transacción equivalente a los 262 mil millones de dólares es decir poco más de 3 veces el crecimiento anual de la industria química a nivel global. Este movimiento notable en la industria química responde a necesidades emergentes en esta nueva economía, las principales razones para la fusión y adquisición de empresas por parte de los grandes grupos que dominan la industria química son las siguientes:

1. Incrementar la presencia y masa crítica en otras regiones del mundo.
2. Seguir la huella de sus clientes y proveedores para darles servicio a nivel global.

Figure 1: Global chemical mergers and acquisitions activity (2009 to 2014)



### Total activity (2009 to 2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Volume (number of transactions)	450	579	646	609	537	635
Value (US\$ billions)	15.6	55.6	55.1	41.8	31.8	77.8

### Over US\$1 billion (2009 to 2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Volume (number of transactions)	3	10	11	11	8	13
Value (US\$ billions)	8.9	39.2	36.7	23.8	13.6	52.6

Source: Deloitte Touche Tohmatsu Limited's (DTTL) Global Manufacturing Industry group analysis of data from S&P Capital IQ, January 2015. Data is from 1 January 2009 to 31 December 2014.

<sup>23</sup> Fuente: Deloitte 2015

3. Diversificación o realineamiento de su portafolio.
4. Aprovechar ventajas de costos más competitivos de materias primas.
5. Complementar el portafolio con nuevas tecnologías atractivas sujetas de escalamiento a nivel global.
6. Participar en segmentos tradicionales en su mercado que se espera tengan crecimiento en regiones emergentes.
7. Consolidar su liderazgo en algún nicho global específico.

### El caso mexicano

La industria química mexicana ha permanecido prácticamente sin crecimiento durante los últimos cinco años como puede observarse en la siguiente tabla donde a pesos constantes del 2008 se observa un decrecimiento del 4% con respecto al 2007 y uno del 1% respecto al año de referencia. Estas cifras coinciden con la mayor crisis de la industria en los últimos 75 años que se dio en el 2011.

Valor agregado bruto en valores básicos total, de la industria manufacturera y de la industria química  
Serie anual de 2007 a 2012  
Millones de pesos

Cuadro 1.1

Periodo	Total	Industria manufacturera	Industria química <sup>2</sup>
<b>A precios corrientes</b>			
2007	10 962 144	1 905 965	298 375
2008	11 941 199	2 027 255	323 752
2009	11 568 456	1 928 312	316 031
2010	12 723 475	2 199 444	334 379
2011	14 002 703	2 390 255	338 322
2012 <sup>P</sup>	15 078 276	2 699 749	392 059
<b>A precios constantes de 2008</b>			
2007	11 778 878	2 047 910	332 191
2008	11 941 199	2 027 255	323 752
2009	11 374 630	1 857 907	310 112
2010	11 965 979	2 016 705	315 786
2011	12 424 948	2 109 693	319 285
2012 <sup>P</sup>	12 912 907	2 188 872	322 503

<sup>2</sup> Incluye los subsectores de actividad económica 325 (industria química) y 326 (industria del plástico y del hule).  
Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

No se cuenta con datos al cierre del año 2015, más habida cuenta del estancamiento de la economía mexicana se espera que el crecimiento de los últimos dos años no exceda el 3%.

México no es aún un mercado clave para el desarrollo de la industria química mundial pues los mayores mercados, donde se libran las principales batallas por el control de ellos son: Estados Unidos, la Unión Europea y Asia, en particular China. Merece mención aparte Brasil, que por su localización geográfica y tamaño de población así como su liderazgo en el desarrollo del Mercosur, ha venido atrayendo inversiones particularmente de la Unión Europea. La industria química mexicana se ha visto afectada por las decisiones transnacionales de fusiones y adquisiciones pues el número de jugadores se ha reducido limitando la oferta de empleos mejor remunerados a mandos medios y Alta Dirección.

Valor agregado bruto en valores básicos total, de la industria manufacturera y de la industria química por componente  
Serie anual de 2007 a 2012  
Miles de pesos corrientes

Cuadro 1.2

Componentes	Total	Industria manufacturera	Industria química <sup>a</sup>
<b>2 0 0 7</b>			
<b>Total</b>	<b>10 982 149</b>	<b>1 906 988</b>	<b>288 376</b>
Remuneración de asalariados	3 155 458	429 846	62 347
Otros impuestos a la producción	69 935	23 280	6 076
Excedente bruto de operación	7 736 756	1 452 840	229 952
<b>2 0 0 8</b>			
<b>Total</b>	<b>11 841 186</b>	<b>2 027 266</b>	<b>329 763</b>
Remuneración de asalariados	3 411 296	433 761	63 257
Otros impuestos a la producción	69 887	22 159	3 917
Excedente bruto de operación	8 460 012	1 571 335	256 579
<b>2 0 0 9</b>			
<b>Total</b>	<b>11 688 468</b>	<b>1 928 313</b>	<b>318 031</b>
Remuneración de asalariados	3 469 534	409 693	63 003
Otros impuestos a la producción	76 832	21 340	3 280
Excedente bruto de operación	8 022 092	1 497 280	249 748
<b>2 0 1 0</b>			
<b>Total</b>	<b>12 723 478</b>	<b>2 189 444</b>	<b>334 378</b>
Remuneración de asalariados	3 659 099	424 723	63 478
Otros impuestos a la producción	83 750	21 579	2 859
Excedente bruto de operación	8 980 627	1 753 142	268 041
<b>2 0 1 1</b>			
<b>Total</b>	<b>14 002 710</b>	<b>2 380 286</b>	<b>338 323</b>
Remuneración de asalariados	3 924 717	445 701	67 365
Otros impuestos a la producción	87 855	22 378	2 852
Excedente bruto de operación	9 990 138	1 922 186	268 106
<b>2 0 1 2 <sup>P</sup></b>			
<b>Total</b>	<b>16 078 276</b>	<b>2 689 780</b>	<b>382 069</b>
Remuneración de asalariados	4 199 861	479 416	70 331
Otros impuestos a la producción	82548	22 623	3 058
Excedente bruto de operación	10 795 866	2 197 721	318 670

<sup>a</sup> Incluye los subsectores de actividad económica 325 (industria química) y 326 (industria del plástico y del hule).

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Mientras los salarios a precios corrientes del 2012 crecieron al 12% promedio ligeramente mayor al 11.3% registrado en el sector manufacturero. El excedente bruto de operación creció en casi 40%. Lo que significa que la industria creció en ventas y utilidades y no así la demanda de profesionales. Es cierto que se incrementó la demanda de operarios, obreros y trabajadores relacionados con la producción directa, tanto que existen regiones donde ha costado satisfacer la demanda anual de mano de obra calificada de manera que las empresas de la zona fronteriza han tenido que hacer campañas anuales de reclutamiento de personal en los estados del sur del país.

En tanto que los puestos de mandos medios y Alta Dirección están estancados y expuestos a la competencia global. En las empresas globales de la industria química es frecuente encontrar directivos y gerentes europeos, brasileños, argentinos y colombianos compitiendo por las plazas con personal mexicano.

Las fusiones y adquisiciones han mejorado el rendimiento del capital, no así la calidad de vida ni la oferta de empleo de profesionales de la química. Podemos decir que las plazas son escasas, con largas jornadas de trabajo y muy estables.

Ello debido a que México no se encuentra aún en el centro de las decisiones de los grandes grupos. Esta situación se viene revirtiendo gradualmente con los planes de desarrollo para la frontera norte y la zona bajo. Sin embargo, es muy frecuente encontrar aún que los argumentos de competitividad siguen siendo para muchos líderes del sector privado mexicano los bajos salarios.

### **La paradoja laboral en México**

Veremos más adelante que mientras los altos directores y presidentes de los grupos internacionales dominantes del sector químico se debaten por la procura y el desarrollo del talento. Esta tendencia apenas está apareciendo en las agendas de los altos directores mexicanos. Las causas pueden ser diversas.

En la economía tradicional se tendía a acatar las directrices estratégicas centrales. La limitación al acceso a capital a tasas competitivas trastocaba muchos esfuerzos

empresariales. La globalización de los clientes meta dificulta el acceso de empresas locales a su catálogo de proveedores. La investigación y el desarrollo de productos al ser realizada en otras latitudes limita el acceso de materiales de proveedores locales debido a controles normativos internos.

En síntesis, estos 5 años de la industria química en México, se han visto marcados por decisiones transnacionales que se toman más allá de nuestra frontera. Pareciera que México ha sido integrado en bloque a la industria química global y en muchos sentidos su mercado interno ha sido tomado como una sucursal mediana de interés medio al desarrollo de las empresas globales de la química.

### **La vinculación con Norteamérica.**

La cercanía económica de ambas naciones y la formación de bloques económicos ha provocado el cierre de plantas en México en favor de plantas regionales con mayor escala y más competitivas en otras latitudes.

Las industrias químicas que han tenido mejor desarrollo son la alimentaria, cosmética, industrial, de cuidado personal y farmacéutica sobre todo por el vencimiento de patentes y la creación de medicamentos genéricos a nivel local.

En general, el crecimiento mayor ha venido en el mercado de especialidades químicas para productores que tienen a Norteamérica como su mercado meta. Se puede decir que el mercado de “commodities” ha permanecido con crecimientos inferiores al 5% anual debido a fuertes presiones de precios por la entrada de China a dichos segmentos. México es mayoritariamente un país comercializador de productos químicos y no productor. Esa tendencia no se verá revertida ni en el corto ni el mediano plazo. Las mayores oportunidades aparecen en el sector de los productos semi-manufacturados para abastecer a la gran industria Norteamericana y a los grandes grupos globales de manufactura.

La agenda del país requiere de inversiones importantes en agricultura, agroquímica, agroindustria, etc. Sin embargo, la dependencia tecnológica, la



sobrerregulación y la competencia global complica las condiciones para el desarrollo de una industria nacional autónoma.

A continuación un extracto publicado en el año 2000 donde se aprecian los diferentes escenarios planteados para México en la agenda global.

***“México en la nueva economía***

*En gran medida, debido a la cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica y a los lazos comerciales que nos unen, nuestro país no puede aislarse de este nuevo orden económico, ni de las nuevas reglas en el comercio internacional.*

*Durante los últimos 20 o 25 años hemos tenido que enfrentar una serie de problemas económicos que, aunados a diversas crisis sexenales, han frenado la estabilidad en los sectores económicos y financieros, además de limitar e incluso marginar el desarrollo de los entres productivos. Las décadas de proteccionismo y economía cerrada evidenciaron nuestras asimetrías con el mundo desarrollado, ya que éste cada vez más tendía hacia la globalización de los mercados, en donde México no tenía oportunidad alguna de sobrevivir.*

*Durante la década de los 90, México buscó un modelo de política económica neoliberalista que le permitiera a nuestro país incorporarse al nuevo orden internacional de comercio globalizado y bloques económicos, dándole al Estado una participación distinta en su actividad como regulador de la actividad económica.*

*En una conferencia organizada por Arthur Andersen a principios de 2000, se comentó la importancia de la nueva economía y sus reglas del juego. En particular se mencionaron los efectos que este nuevo orden mundial de comercio tiene en México, basándose en el análisis de tres posibles escenarios:*

*El primero, donde sigue sin cuestionarse el mecanismo del comercio libre como un factor de regulación, y en el que se insiste en dejar al mercado sin amarras, con un sector privado colaborador y un comercio exterior sin barreras.*

*El segundo, donde los mercados ya no son eficientes y no pueden dar solución a los problemas de distribución de la riqueza en el mundo, en el que cada día se incrementa la brecha entre los niveles socioeconómicos, donde la tendencia es que la clase media desaparezca y en donde se vuelve cada vez más evidente la relación entre la pobreza y la marginación, conviviendo con áreas de prosperidad.*

*Por último el tercer escenario, donde aunque pudiera parecer utópico en su concepción, se presenta la incorporación de México en el mundo actual, relacionándose con otros países*

*desarrollados. Este escenario presenta una nueva visión en la manera de hacer negocios y se orienta hacia los mercados y la sociedad. El uso del poder de mercado, con un objetivo social, apoyándose en una revolución tecnológica en los sistemas de comunicaciones como herramienta de productividad.*

*Las perspectivas de desarrollo para México son alentadoras. No obstante, se deben considerar los siguientes aspectos para alcanzar ese nivel deseado de desarrollo:*

- El estado deberá adoptar el papel de mediador y negociador entre los productivos y los consumidores. Así mismo, tener una relación más estrecha entre la política económica y el comercio internacional.*
- Se deberá mantener el aprovechamiento de sus recursos sin distorsiones regionales.*
- Aplicar una auténtica reforma fiscal que estimule a los contribuyentes y, a la vez, aumente la captación y la base gravable para sostener el desarrollo.*
- Se deberá eliminar el proteccionismo en las industrias de productos y servicios que hasta la fecha han sido exclusivas del gobierno.*
- Se deberá buscar la manera de favorecer la inversión privada en áreas de desarrollo, así como en sectores productivos como el sector eléctrico, el petroquímico y el del gas natural, mediante una evaluación general del entorno en el que se desarrollan dichos negocios.*
- El objetivo deberá ser el de alcanzar una convergencia que muestre estabilidad y desarrollo acorde con el de nuestros principales socios comerciales del mundo.*

*Actualmente aún son evidentes los rezagos en materia de infraestructura en aeropuertos, puertos marítimos, carreteras y ferrocarriles, los cuales limitan la modernización en las rutas y vías de comunicación.*

*El reto para México consiste en construir sólidas infraestructuras y desarrollar soluciones de negocios electrónicos (eBusiness), de modo que puedan incrementar su productividad en los negocios y satisfacer las demandas generadas por el crecimiento exponencial de los negocios electrónicos (eBusiness). De forma específica, se espera que las actividades de B2B crezcan 7,000 millones de dólares en los próximos cuatro años y que el número de usuarios de Internet en América Latina exceda los 29 millones de personas hacia finales del 2003. México contribuirá con el 21% de este total, representando el segundo grupo más grande de usuarios.*

*Aunque todo cambia aceleradamente, en países como México una etapa no entierra la anterior: la era agrícola, la industria y la de la información conviven juntas. En otras palabras, es un país donde la economía del trueque, la de los productos físicos y la de los bits y bytes se entremezclan de una forma curiosa, casi única. La locomotora de la modernidad arrastra vagones despintaos,*

*algunos en muy mal estado. Hay mucho trabajo que hacer y que exige imaginación, creatividad y compromiso”.*<sup>24</sup>

En 2015 nos sigue pareciendo que el desarrollo de México ha sido insuficiente, los temas planteados en este artículo del año 2003 siguen siendo vigentes y a veces parece que no serán atendidos nunca.

Se observa que los gobiernos han sido rebasados y que los industriales han dado respuestas parciales a los retos que el crecimiento que México plantea. El hecho de que los primeros tres años de este sexenio el crecimiento haya sido prácticamente nulo deja constancia que los esfuerzos descoordinados entre la clase política y la Alta Dirección industrial no han dado con la fórmula para detonar el crecimiento de México.

En muchos sentidos, el país sigue dependiendo de decisiones tomadas en otros países y esperando por inversiones resultantes del excedente de las fuertes inversiones que las empresas químicas realizan en Asia y Europa del Este.

## **Prospectiva**

En el sector químico existe gran expectativa de crecimiento con la desregulación parcial del sector energético para el acceso de capitales privados a sectores tradicionalmente reservados al Estado. La creación de infraestructura se ha ido acelerando, aún falta mucho para llevar al país a una situación de competitividad global. Se hacen esfuerzos en diversos sectores para ir avanzando en una agenda que se ha abultado debido al tiempo que tardan los acuerdos y la ejecución de los mismos. En términos generales no se espera recesión para los siguientes tres años y el empresariado de la industria química y de otras industrias está presionando fuertemente al gobierno para que adopte un papel de facilitador del desarrollo urgente de México.

---

<sup>24</sup> Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alducin, E., Humann, A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F., México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.

## Revisión de tendencias

Cuadro comparativo de la economía latinoamericana durante y posterior a los 90, contenido tomado del management del siglo XXI

Antes	Hoy
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado cautivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sin motivación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Premios y castigos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El déficit fiscal no es importante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Énfasis en las cuentas fiscales sanas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Economía cerrada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economía abierta</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El empresario es más importante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El consumidor es tan importante como</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que el consumidor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• el empresario</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agricultura vs. Industria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Industrialización de la agricultura</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas estatales con servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas privadas de servicios</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pobre y baja productividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• públicos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas multinacionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas globales</li></ul>

El mercado mexicano es abierto y expuesto a la competencia global. No existen estímulos ni garantías suficientes para promover la inversión, la regulación en materia fiscal y el peso administrativo que llevan las empresas es muy alto comparado con otros países similares en tamaño a México. En ocasiones existen tantos empleados administrativos como empleados de ventas para llevar las obligaciones de la empresa al día. Existen muchos impuestos y muchos reportes mensuales que cumplir. Las restricciones no arancelarias al comercio exterior son diversas. Existen muchos permisos que es necesario obtener para y obtener para poder hacer negocios en México lo que retrasa y quita velocidad al desarrollo de proyectos y nuevos productos. Abastecer al gobierno requiere de licitaciones muy complejas y el tiempo que tardan las autoridades para asignar contratos es prolongado y los plazos de pago muy largos e impredecibles en sus amortizaciones. Estos tres años el déficit fiscal se ha incrementado y existe un nivel de deuda pública interna muy alto. Muchos municipios están quebrados en

sus finanzas y las autoridades no se ocupan de regularizarlos ni con la federación ni con las empresas paraestatales. La inseguridad y la violencia han frenado o detenido el ritmo de las inversiones. Existen monopolios y oligopolios que encarecen productos y servicios que en otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económicos (OCDE) son más competitivos como: la electricidad, el internet, la telefonía celular, el costo de las gasolinas y combustibles diversos, los peajes carreteros y los derechos de uso de aeropuertos, hoteles y puertos.

El consumidor en México no es tratado con el mismo respeto que los consumidores de países más desarrollados, las regulaciones de etiquetado no están al mismo nivel y todavía se tolera la piratería y los productos milagro. A pesar del incremento en el rigor de las regulaciones en publicidad, todavía se acepta que algunas empresas realicen campañas de publicidad engañosa que tiende a confundir al consumidor creando expectativas que no va ver cumplidas al adquirir los productos de este tipo de empresas. La normatividad para el diseño de productos es permisiva y en ocasiones no se encuentra al nivel de calidad requerido en otros países similares en desarrollo económico a México.

El sector informal sigue creciendo y con ello la evasión fiscal. La recaudación gubernamental sigue siendo altamente dependiente de la venta de petróleo lo que pone en riesgo la viabilidad del gobierno en el mediano plazo. La burocracia sigue creciendo en México encareciendo la operación de las empresas.

Las empresas globales se van haciendo dueñas de mayores segmentos del mercado en detrimento de empresas nacionales. Muchos inversionistas mexicanos están prefiriendo invertir en los Estados Unidos u otros países debido al alto costo de invertir en México y los altos riesgos para capitales medianos que se pueden desgastar fácilmente en medio de tantas obligaciones y expuestos a un poder de compra deprimido.

En términos generales, podemos decir que el reto para la Alta Dirección en México es ofertar soluciones de alto valor a precios bajos debido a que dada la situación

económica actual en el que el poder de compra de la clase media se ha reducido los productos deben ser muy económicos, generalmente poderlo lograr requiere fuertes inversiones de capital y los tiempos de retorno deben ser muy cortos por la situación de volatilidad. Estos factores han hecho de México un país comercializador y maquilador. La producción con tecnología desarrollada en el país sigue siendo muy limitada.

## CAPÍTULO 3

### El rol de la Alta Dirección

La Alta Dirección es la función de la administración de una empresa o un grupo de empresas encargada de diseñar, desarrollar y ejecutar la estrategia de la compañía encaminada a crear valor para los accionistas.

#### Procesos gerenciales y jerarquías:<sup>25</sup>



---

<sup>25</sup> Información obtenida figura 1.5 Niveles jerárquicos y principales áreas funcionales. Página 27. Hernández, S. (2006) *Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, McGraw-Hill interamericana, D.F., México.

La Alta Dirección se integra por los ejecutivos de mayor autoridad y jerarquía, generalmente: el presidente de la empresa, el director o gerente general y los directores de las distintas áreas o divisiones de la empresa. En habla inglesa el presidente ejecutivo de una empresa suele designarse por las siglas C.E.O. que significan “Chief Executive Officer”, que se traduce al español como Oficial Ejecutivo en Jefe. O simplemente como Jefe de la Oficina. Más comúnmente en lenguaje coloquial se le suele llamar: número uno o Gran Jefe (Big Boss).

*“Se considera **Alta Dirección** a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresarial aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía. En el organigrama de las empresas, el cargo más alto es el **C.E.O.** (siglas del anglicismo **Chief Executive Officer**) que en los países de habla hispana se denomina Presidente e informalmente “el Número 1”. Hay varios tipos de Presidentes. En las empresas multinacionales, hay un Presidente por país o Country Manager. Las empresas globales repiten la estructura de la casa matriz en sus filiales. El Presidente de una filial tiene contacto fluido y diario con la casa matriz y otras filiales. Esta persona, es oriunda del país (o región) donde ocupa el cargo. Cuando una multinacional abre sus puertas por primera vez en un país; se designa un Presidente oriundo del país de origen, quien se encarga de organizar la nueva estructura según la Casa Matriz. El Presidente tiene responsabilidad por el país, pero es común que en América Latina el Presidente de una empresa, también tenga responsabilidad sobre las filiales de países más pequeños de la región. La mayoría de las multinacionales que tienen sus filiales en América Latina, residen en las capitales de México, Brasil, Colombia, Chile y Argentina”.*<sup>26</sup>

El presidente de una organización o CEO puede ser o no dueño de la empresa, en ocasiones empresarios exitosos que fundaron una compañía desempeñan esta función personalmente pero por la calidad y cantidad de las funciones en ocasiones se prefiere contratar profesionistas específicamente preparados para desempeñar profesionalmente el rol de jefe del equipo de Alta Dirección.

---

<sup>26</sup> Tomado de la revista Business Week, marzo 2003.



Normalmente, mientras más grande la empresa para el desempeño de la función estratégica de la Alta Dirección intervienen equipos completos de trabajo que se consideran el Staff del presidente.

Las responsabilidades delegadas en el presidente de una empresa por parte de los dueños, accionistas y el consejo de administración de la empresa, que en inglés se llama "Board" son ejecutadas por él o ella en persona o a través de una oficina de análisis estratégico llamada "Suite Ejecutiva" que se integra por empleados y asesores internos y externos especialistas en Economía, Estrategia Empresarial, Administración de Empresas, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico, Sociología, etc.

Para este trabajo nos referiremos a la función de la Alta Dirección entendiendo que esta función está integrada por los directores de cada función estratégica de la empresa que en general son: Finanzas, Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos, Operaciones, Tecnologías de la Información (TI), Ventas y Marketing.

En resumen, la Alta Dirección es la función administrativa responsable de la planeación y ejecución estratégica con el objetivo de crear valor para los dueños y accionistas de la empresa. El equipo integrado por los directivos con el cargo más alto de una organización se considera el equipo integrante de la Alta Dirección. Así que normalmente cuando se lee o escucha el término Alta Dirección, el hablante se refiere regularmente tanto al equipo como a la función del Gobierno de la Corporación.

Por lo tanto, las responsabilidades atribuidas al presidente de la empresa, son llevadas a cabo por un órgano colegiado conocido como comité de dirección en el que se encuentran los directores de área y los asesores que se considere pertinente para la planeación y ejecución de cada una de los deberes y responsabilidades asociados a la presidencia o C.E.O de una empresa.

El presidente de una empresa (C.E.O) es responsable de liderar y ejecutar la estrategia de largo plazo de la empresa con la visión de crear valor para los

accionistas. El presidente de la empresa es el último responsable de las decisiones cotidianas de los gerentes y directores de la organización y de la implementación de los planes de corto, mediano y largo plazo de la empresa. El C.E.O actúa como un enlace director entre el Consejo de Administración y los directores y gerentes con responsabilidades ejecutivas, es decir, estos últimos son los encargados de implementar y ejecutar la estrategia diseñada por la Alta Dirección. Es el representante de los mandos altos y medios de la empresa frente al Consejo de Administración. Y también es el vocero que comunica las decisiones y resultados tanto a los accionistas, como a los empleados, proveedores, clientes y autoridades gubernamentales, desde la presidencia también se diseñan las campañas de comunicación y relaciones públicas con el público en general.

Los roles y responsabilidades de la Presidencia de una empresa o Alta Dirección varían de una empresa a otra y son ligeramente distintos de un industria a otras, sin embargo, para el análisis, los estudiosos de la Alta Dirección han estado de acuerdo que sin ser una lista exhaustiva en la siguiente encontraremos la mayoría de los deberes y responsabilidades de la Alta Dirección y que son los siguientes:

1. Liderar en conjunto y coordinación con el Consejo de Administración el desarrollo de la estrategia de la empresa.
2. Liderar y supervisar la implementación de los planes de largo y corto plazo de la compañía en concordancia con su estrategia.
3. Asegurar que la compañía este adecuadamente organizada con el personal idóneo y tener la autoridad necesaria para contratar y finiquitar al personal necesario para alcanzar el éxito de su estrategia.
4. Asegurar que los gastos de la empresa estén acordes con el presupuesto asignado.
5. Determinar y manejar los riesgos de la empresa y los mecanismos para su monitoreo y manejo.
6. Implementar los sistemas de control interno y de manejo de la información.
7. Asegurar que la empresa cuenta con los sistemas para desempeñar su actividad con responsabilidad social y éticamente

8. Actuar como la liga entre la directiva y gerencia de la empresa y el Consejo de Administración
9. Definir y mantener los estándares de responsabilidad social y corporativa en las comunidades en que la empresa hace negocios.
10. Comunicar adecuada y oportunamente a los accionistas, empleados, autoridades gubernamentales, personas interesadas, clientes, proveedores y el público en general la información relevante y necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.
11. Mantener el paso y la atención en todas las actividades de la empresa y de los factores externos que la afectan, y asegurarse que los procesos y procedimiento funcionen adecuadamente.
12. Asegurar que los directores se encuentren adecuadamente informados y que la información relevante fluya a través de la empresa y del Consejo de Administración.
13. Asegurar la integridad de la información financiera privada y pública de la empresa.
14. De acuerdo con el presidente del Consejo de Administración elaborar las agendas del Consejo de Administración.
15. Reunir al Consejo de Administración en sesiones ordinarias y extraordinarias y realizar los informes operativos y estratégicos.
16. Celebrar la junta anual de accionistas y llevar los puntos de la agenda de la reunión.
17. Tomar asiento en las reuniones del Consejo de Administración en las que sea requerido.
18. Liderar con el ejemplo personal y motivar al personal de la empresa para que se conduzcan de acuerdo con los estándares y políticas de la empresa incluyendo las relacionadas con seguridad, higiene, salud, calidad y cuidado del ambiente.

## **La necesidad de la Alta Dirección**

El ciclo administrativo en sus cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control, tiene por objeto aumentar la productividad de una organización. La idea central de la administración es que un equipo humano es más productivo que un individuo aislado. Además, de que la calidad del trabajo, la capacidad de hacer eficiente el aprovechamiento de recursos naturales y materiales dependen de la habilidad de la organización para aprovechar su capacidad creativa y de aprendizaje. Sabemos que el gran riesgo de la administración de una organización es perder de vista que se trabaja con seres humanos, sensibles y creativos; seres con una tendencia natural a la evolución mediante el aprendizaje.

Es muy frecuente observar que los administradores no experimentados, a pesar de contar con grados académicos, títulos de ingeniería u otras disciplinas encaminadas a la producción y el mejoramiento de sistemas productivos, llegan a olvidar la sensibilidad del factor humano: su emocionalidad y pasión.

Un sistema únicamente construido en procesos y procedimientos rígidos, vertidos en papel y sistemas electrónicos corre el riesgo de perder de vista y de hecho pierde el sentido humano, razón por la que es no sostenible. La única forma de implementar una estrategia con éxito es tomar en cuenta las personas con las que se trabaja, sus habilidades, capacidades, estudios y el toque personal que puede darle a la actividad ello sin caer en el desbalance de hacer la función o el puesto a la medida de la persona, corriéndose el de hacerlo artesanalmente.

De lo anterior, podemos extraer la necesidad del estratega de tomar decisiones y definir rutas de acción que consideren la idealidad de su proceso productivo: que debe atender a eficiencias teóricas, especificaciones de producto e ingeniería, planes y políticas de mercadotecnia, sueldos, salarios, otros aspectos y criterios financieros, etc. Además, de los aspectos de idealidad y de los objetivos y metas que se desea lograr por parte de la organización. El administrador debe considerar

aspectos particulares de las personas que integran su equipo, como: su carácter, preparación, circunstancias, etc.

La complejidad de interacción de todos estos factores entre sí, para la ejecución e implementación de una estrategia exitosa supone diversos niveles de acción por parte de la organización. Siendo un poco más exigentes, podríamos decir que en el entorno de la economía moderna, no solo es necesaria la implementación exitosa. Se requiere que la organización construya aprendizaje a partir de la obtención de información y habilidades que enriquezcan la aplicación de la estrategia. Este enriquecimiento de la estrategia mientras se implementa presupone ser la condición crítica para la obtención de mayores utilidades futuras y de la sobrevivencia y crecimiento de la organización en el mediano y largo plazo.

Los diferentes niveles de definición e implementación estratégica son generalmente tres: el primero considerado como el más estratégico o más alto es el que implica la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos, estructura, políticas y apoyos financieros (asignación de presupuestos). El segundo o intermedio considerado táctico y que es el que es llevado a cabo por los mandos medios de la organización consiste en bajar los planes a la realidad a partir de acciones y tareas específicas, actividades cotidianas, controles a detalle y reportes diarios, semanales y mensuales del estado del avance de la implementación de la estrategia, por último: el nivel operativo, es el que está en contacto con el día a día, con la satisfacción cotidiana del cliente interno y externo, con la problemática y las limitaciones de la realidad.

La adecuada interacción bilateral entre los aspectos altos estratégicos que en determinadas organizaciones o en ciertos momentos pueden pecar de ambiciosos, idealistas e irreales deben considerar las limitaciones del día a día y además los mandos medios deben ser capaces de informar a los directores de las problemáticas a resolver y sugerir cursos de acción que permitan mejorar la aplicación de la estrategia en el día a día.

Lo anterior lo podemos ejemplificar con la acción de un ejército en una batalla: los generales considerarán las batallas críticas de las que dependerá el triunfo de su partido en la guerra, además decidirán el equipamiento, posiciones, recursos humanos y materiales a ser empleados, los mandos medios ejecutarán las órdenes y serán instruidos en el plan, los objetivos que se desea lograr y tendrán los recursos materiales a su disposición, deberán hacerse responsables de comunicar el estado de la ejecución: ¿todo llegó a tiempo? ¿el combustible es suficiente? ¿los equipos vienen listos y calibrados? ¿Se cuenta con las herramientas, manuales, uniformes? Estas preguntas y otras similares comienzan a verificar la adecuación de la realidad con lo planeado. En el nivel táctico, la organización debe ser capaz de identificar las brechas existentes entre el plan y la realidad, las cosas que no se consideraron originalmente o que se consideraron de forma distinta a lo que está sucediendo efectivamente. Por ejemplo: la batalla se consideró para ser librada en días soleados, con luna o en noches sin luna, o en tiempo de lluvia. Probablemente, la batalla, se consideró para tiempo de lluvias y en particular en la temporada ha habido secas, esa situación deberá ser manejada por los mandos medios en el nivel de la táctica. Este tipo de situaciones impacta la estrategia en su ejecución, de manera que la táctica deberá ajustarse con el compromiso rector de cumplir los objetivos planeados y de reportar a la Alta Dirección las incidencias para mejorar la probabilidad de cumplimiento. También los mandos medios que trabajan a nivel de la táctica pueden y deben aprovechar cosas a su favor que no se consideraron en un principio, como: ventajas en el tipo de cambio, promociones especiales por parte de los proveedores, etc. Por último, el éxito en la ejecución entendido como la consecución de los objetivos dentro del marco de los recursos presupuestados depende en última instancia de la habilidad y el empeño de los recursos humanos en el nivel operativo, es decir, de los encargados de operar las armas, los vehículos y de en última instancia superar por todos los medios a sus adversarios. El reporte de todas las incidencias del día será elaborado por los supervisores, consolidado por los jefes y enviado por los mandos medios a los directivos, para que estos últimos realicen los ajustes pertinentes encaminados a mejorar las posibilidades de éxito.

Lo anterior nos permite decir que una implementación efectiva requiere del trabajo efectivo de los tres niveles: estratégico, táctico y operativo, de su comunicación constante y de que cada una de las partes haga los ajustes necesarios en su nivel de influencia, autoridad y alcance.

## **Estrategia**

Para Henry Mintzberg<sup>27</sup>, las estrategias formales efectivas contienen 3 elementos esenciales:

- “1. Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse
2. Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
3. Las principales secuencias de acción o programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas. El desarrollo de metas es parte integral de la formulación de estrategias”.

Las estrategias efectivas deben girar y desarrollarse alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, para que sean: cohesionadas, equilibradas y claras. Los recursos (impulsos) deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada iniciativa tenga la posibilidad de éxito, sin importar su relación costo utilidad.

Como las estrategias por su naturaleza comprenden lo impredecible ya que nadie puede predecir al momento de planteada la estrategia la forma en que reaccionarán las fuerzas que se contraponen ya sea que éstas sean determinadas

---

<sup>27</sup> Mintzberg H. y Quinn J.B. (1995) *Biblioteca de planeación estratégica*. Estado de México, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. pp:11-15

por la naturaleza humana o “las emociones y las contrapartidas de los contrincantes hábiles”<sup>28</sup>

Se pueden resumir algunos factores y elementos estructurales básicos en la estrategia:

1. Objetivos claros y decisivos.
2. Conservar la iniciativa.
3. Concentración.
4. Flexibilidad.
5. Liderazgo coordinado y comprometido.
6. Sorpresa.
7. Seguridad.

En consecuencia, la esencia de la estrategia es construir una posición tan sólida y potencialmente flexible para que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presente la ocasión, de las fuerzas externas.

### **Las 5p's de la estrategia**

*“La estrategia como plan*

*Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica...De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollaran de manera consciente y con un propósito determinado.*

*La estrategia como pauta de acción*

*Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser*

---

<sup>28</sup> Braybrooke y Lindblom, 1963.



*una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor...Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.*

#### *La estrategia como patrón*

*Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o como maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985)... La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.*

#### *La estrategia como posición*

*...Un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo.*

#### *La estrategia como perspectiva*

*Mientras la cuarta definición de estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia... Su contenido implica no sólo la elección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.”<sup>29</sup>*

La estrategia es en última instancia la razón de ser de la organización y responde a la capacidad de ésta última de interpretar e integrar la realidad, para articularla en planes, programas y tareas que le permitan cumplir con su misión, visión y propuesta de valor.

Las organizaciones se ven influenciadas por el carácter de sus líderes, por sus valores y honestidad, debido a que la base de la implementación exitosa es la comunicación, de ahí que las actitudes son transmitidas tanto por lo verbal como por lo no verbal.

---

<sup>29</sup> Biblioteca de la planeación estratégica

## **CAPÍTULO 4**

### **Mega tendencias en la Alta Dirección de empresas químicas**

Hemos revisado que la función principal de la Alta Dirección es la elaboración, supervisión y facilitación de la ejecución de la estrategia, dotando a la organización de políticas, programas e impulsos financieros y de otros recursos necesarios al éxito de la misma. También que las organizaciones exitosas buscan construir la posición más sólida y a la vez flexible, todo ello con la finalidad de maximizar el aprovechamiento de las oportunidades e incrementar la creación de valor para los accionistas.

Con el objetivo de hacer este estudio tan útil como sea posible, a continuación presentamos un breve resumen comentado de las principales tendencias estratégicas en la industria química global, en la que hemos combinado la revisión de los resultados de la 15ª. Encuesta anual a los CEO de la industria química, junto con el resumen de los hallazgos de tendencias en la industria química global.

Este importante estudio es conducido por la prestigiada firma mundial de consultoría pwc y contiene el resumen de entrevistas con 88 CEO's en 29 países.

Para hacer este estudio aún más interesante hemos confrontado nuestros hallazgos con el 10º. Estudio de Perspectivas de la Alta Dirección en México elaborado por otra prestigiada firma mundial de consultoría KPMG.

Esperamos con ello cubrir algunos aspectos estratégicos relevantes para los estudiosos de la Alta Dirección, los potenciales empleados de la industria y los ejecutivos interesados en este tema.

### **Principales mega tendencias globales en la industria química**

1. Las empresas se preparan a la parte alta del ciclo económico pues consideran haber dejado lo peor de la recesión económica global al cierre del año 2012.

2. Existen importantes compromisos para hacer mayor cantidad y volumen de negocios a escala global a pesar de las incertidumbres regulatorias, económicas y socio-políticas, pues los encuestados prevén que las condiciones para el crecimiento están firmemente establecidas.

3. Los modelos de negocio se están actualizando y mejorando para lidiar con un mundo en que los riesgos y las oportunidades están crecientemente interconectados pues la mayor parte de fuentes de crecimiento son locales lo que genera tener tres retos interrelacionados.

a. La necesidad de reconfigurar operaciones para llegar eficazmente a mercados locales.

b. Crear defensas para riesgos a escala micro que pudieran volverse de proporciones macroeconómicas.

c. Hacer la administración y desarrollo del talento una prioridad estratégica.

4. El éxito en el nuevo entorno es más complicado que hacer productos de una forma económica en un lugar y venderlos en otro. Ahora la estrategia es volverse “multi-local” es decir actuar en mercados clave, para: profundizar y fortalecer relaciones con clientes, renovar el compromiso con la innovación, tomar ventaja del talento y las marcas locales, reducir riesgos y capitalizar las ventajas que cada mercado puede ofrecer.

5. A diferencia de otras industrias, la química está generando un balance entre crear nuevos productos y servicios para aumentar su participación en sus mercados de origen como en realizar una expansión geográfica. El éxito vendrá de una congruencia entre ambos aspectos. Por un lado, concentrarse en sus mercados más grandes mediante innovaciones que les permitan consolidar sus posiciones y por otro crear sinergias entre su portafolio global y las oportunidades locales para aumentar su presencia mundial.

6. A pesar del terremoto de Japón que destruyó la planta nuclear de Fukushima y la crisis de deudas española y griega en Europa, la prioridad es el enfoque en el

crecimiento por encima del manejo de riesgos, pues la mayoría ya ha hecho la tarea de blindar sus organizaciones, así que pueden concentrarse más efectivamente en el crecimiento sin temer descalabros.

7. La prioridad más importante para el 66% de los CEO entrevistados es concentrarse en atender la demanda de parte de sus consumidores en las regiones o países donde encuentren las mejores opciones de negocio. El foco nuevamente está puesto en el crecimiento.

8. Otra prioridad es mejorar su competitividad para evitar a toda costa amenazas futuras que pudieran acarrear la pérdida de negocios. Todos se encuentran muy atentos a potenciales cambios en la regulación como la que se espera de parte de la lista de control de sustancias tóxicas de los Estados Unidos de América.

9. La atención a la mejora de la competitividad se está viendo motivada por el cambio de los hábitos del consumidor, pues amplios sectores demandan productos verdes. Por otro lado: algunos productos químicos que solían ser de especialidad se están comoditizando debido al aumento de competidores provenientes de economías emergentes.

10. De lo anterior resulta obvio la intención de fortalecer sus relaciones de adición de valor a sus clientes actuales y potenciales con el objetivo de frenar el avance de nuevos jugadores y anticiparse a cambios en las regulaciones en los mercados tradicionalmente más rentables para estas empresas.

11. Alrededor del 65% de los entrevistados mantiene la atención puesta en el comportamiento de los mercados de capitales que se han comportado con extrema volatilidad debido a los ajustes a la baja en el PIB de diversos países.

12. Se presta atención a la seguridad de la cadena de abastecimiento para evitar accidentes o desvíos de mercancía. Se están implementando soluciones creativas dado que manejar una cadena global incrementa la necesidad de stocks de seguridad así como la necesidad de ser muy cuidadosos con la transportación de materiales peligrosos.

13. Se toman medidas para reducir el uso de energía debido principalmente a la incertidumbre de los precios de los energéticos y al hecho de que las cadenas de abastecimiento globales son extremadamente sensibles a la variación del costo de los hidrocarburos. También se buscan eficiencias de proceso para reducir el consumo de energía y agua de proceso. En ocasiones ha habido ejemplos de trabajos conjuntos entre organizaciones competidoras que se han coordinado para lograr mejores resultados.

14. Sin ser una prioridad global se mantiene la atención en políticas para prevenir prácticas de corrupción en particular en los países E7: Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía.

## **Megatendencias en la Alta Dirección de empresas**

### *“Tendencias preñadas de futuro*

*En resumen, al analizar los resultados sobre la forma en que los cambios que aquí fueron descritos se están manifestando en los distintos tipos de empresas contemporáneas, se ha observado lo siguiente:*

- *Numerosas organizaciones tradicionales de gran tamaño han tratado de enfrentar dichos cambios mediante la instrumentación de medidas basadas en el pensamiento racional. Ello significa que han seguido recurriendo a la administración de incentivos asociados a la evaluación del desempeño de cada trabajador y a la ampliación de los plazos a los que se refieren los presupuestos operativos. Los autores opinan que esas estrategias no están rindiendo los frutos esperados.*
- *Otras organizaciones están reconociendo la necesidad de adoptar modelos administrativos basados en el pensamiento creativo. Ello significa que tales empresas están promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos, mediante*

- *cambios incrementales. Entre otras medidas, las empresas han aceptado la necesidad de conferir autoridad a los mandos medios. Se han observado, sin embargo, que varias organizaciones que han optado por la introducción de estos cambios han obtenido resultados desalentadores, lo que puede atribuirse a la incompatibilidad que existe entre tales medidas y las condiciones estructurales de las empresas que han elegido estas opciones.*
- *Finalmente, un tercer tipo de organizaciones que son generalmente pequeñas y de reciente creación están inspiradas desde su origen en el pensamiento creativo, por lo que sus políticas buscan explorar más que consolidar. Ellas se describen a sí mismas como “organizaciones que continuamente están aprendiendo”.*

*Así pues, el mundo empresarial contemporáneo se caracteriza por una constante lucha por sobrevivir en medio de la intensa competencia, la cual es impulsada por la rapidez con la que se producen y deben asimilarse los cambios tecnológicos y el conjunto de transformaciones que continuamente se manifiestan en el entorno de las organizaciones. En ese contexto, los recursos que por definición son escasos, cada vez son menos suficientes para implantar oportunamente las innovaciones que se van generando a la velocidad con que se producen los cambios y las transformaciones.*

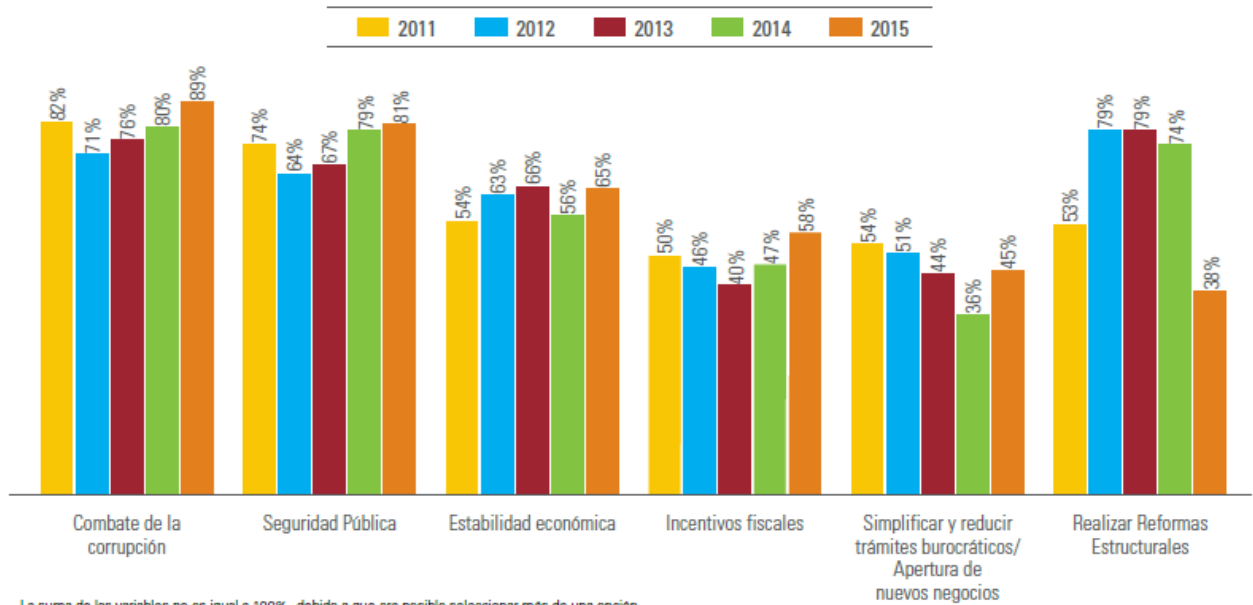
*Por tanto, la supervivencia de las empresas depende de la capacidad que tengan para encontrar e instrumentar adecuadamente las estrategias que en cada situación sean más eficaces. Sólo aquellas que sean capaces de cumplir con este requisito estarán en condiciones de ofrecer atractivas tasas de rentabilidad a sus accionistas. Por consiguiente, estarán en posibilidades de conservar los recursos financieros que ellas mismas generen y de atraer, en su caso, nuevas inversiones, condición que en muchos casos será indispensable para que las empresas conserven e incluso mejoren su participación en los mercados”<sup>30</sup>*

---

<sup>30</sup> Tomado del “El reto de la función financiera en el siglo XXI”

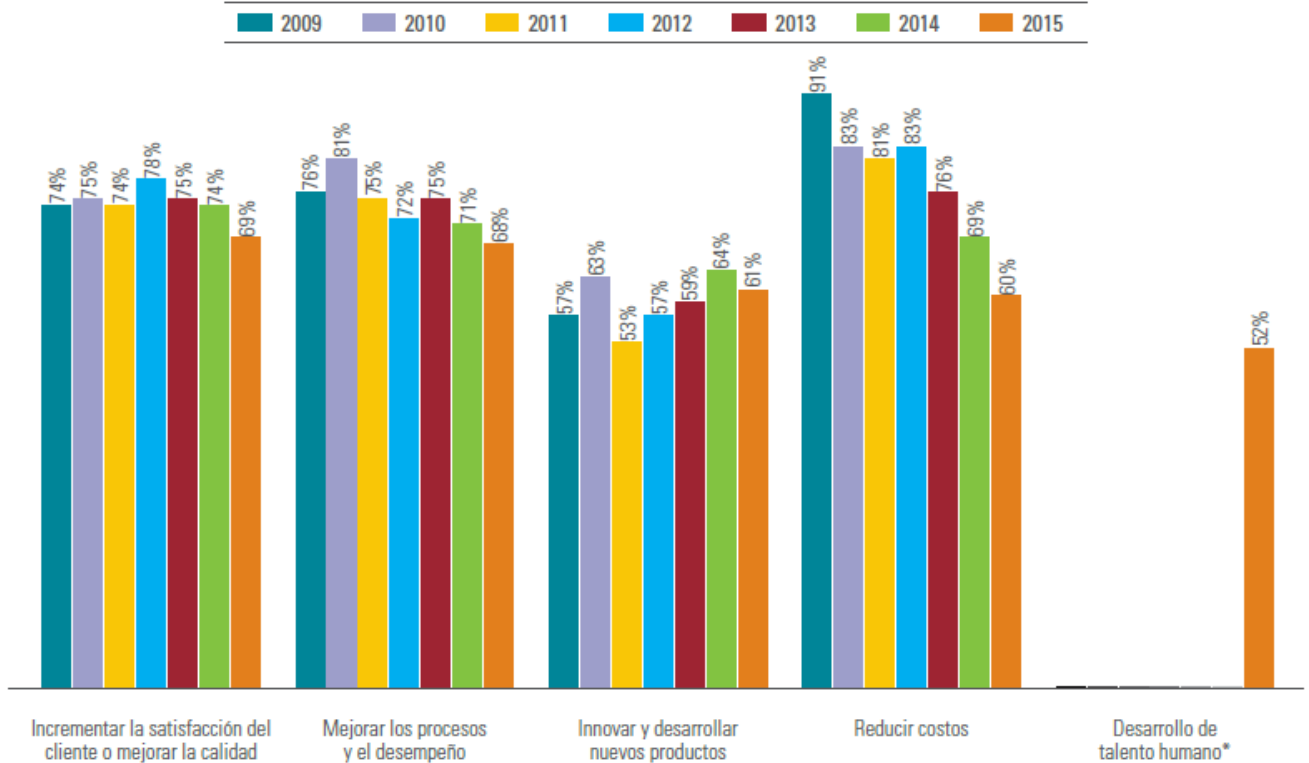
## Perspectivas de la Alta Dirección México 2015

¿Cuáles considera que son las principales variables que México requiere para incrementar su competitividad?



En contraste con las prioridades de los CEO de industria química a nivel global el énfasis de la Alta Dirección en México está en el control de riesgos pues se percibe a México como un entorno violento y volátil debido a la cantidad de problemas sociales y políticos que se están multiplicando por todo el país. Este sin lugar a dudas es un factor que frena y complica el crecimiento, Se percibe un clima de profunda corrupción, inseguridad e inestabilidad económica.

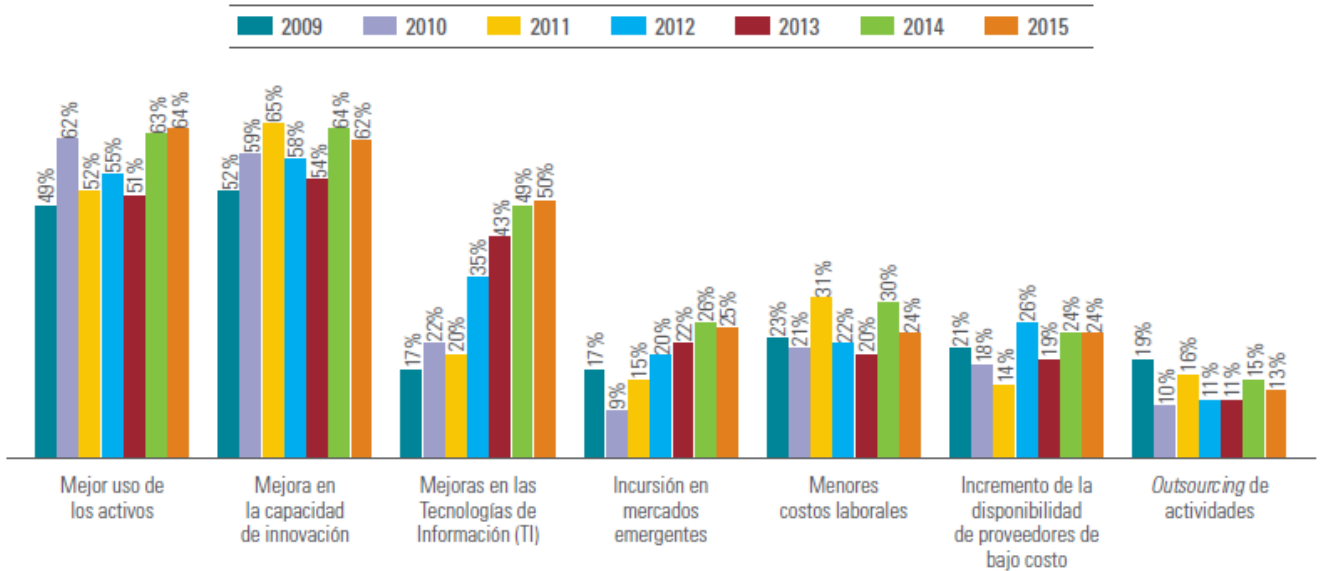
**Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años**



La agenda mexicana requiere de muchas mejoras tácticas en los procesos y desempeños, en tanto que a nivel global se habla de alineamiento de la oferta con la demanda y de planes de innovación todavía en México se mencionan las eficiencias de proceso como factor de crecimiento, esto continúa siendo un área de oportunidad para las empresas en México las cuales siguen profundizando su proceso de modernización y adaptación a los estándares globales. Por primera vez en 5 años aparece el desarrollo del talento humano como factor del crecimiento. En tanto en otras latitudes el foco está en la satisfacción del cliente, la innovación, el manejo de microrriesgos y el desarrollo del talento junto con la racionalización del uso de los recursos, en México continua el enfoque a procesos y costos como los factores más mencionados para llegar al éxito por lo que no se esperan estrategias de crecimiento acelerado para este año.



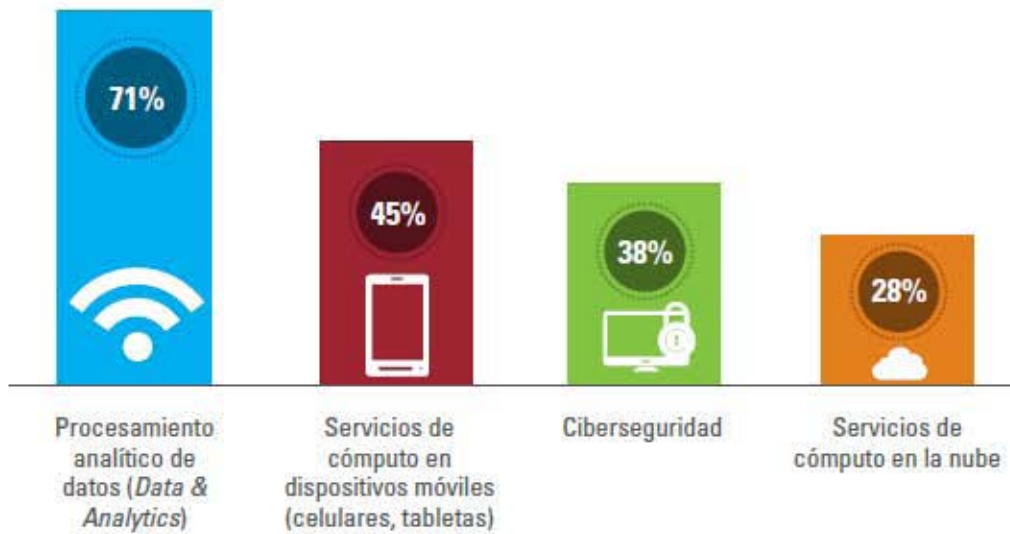
**¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que contribuirán a que su organización genere mayores utilidades en los próximos tres años?**



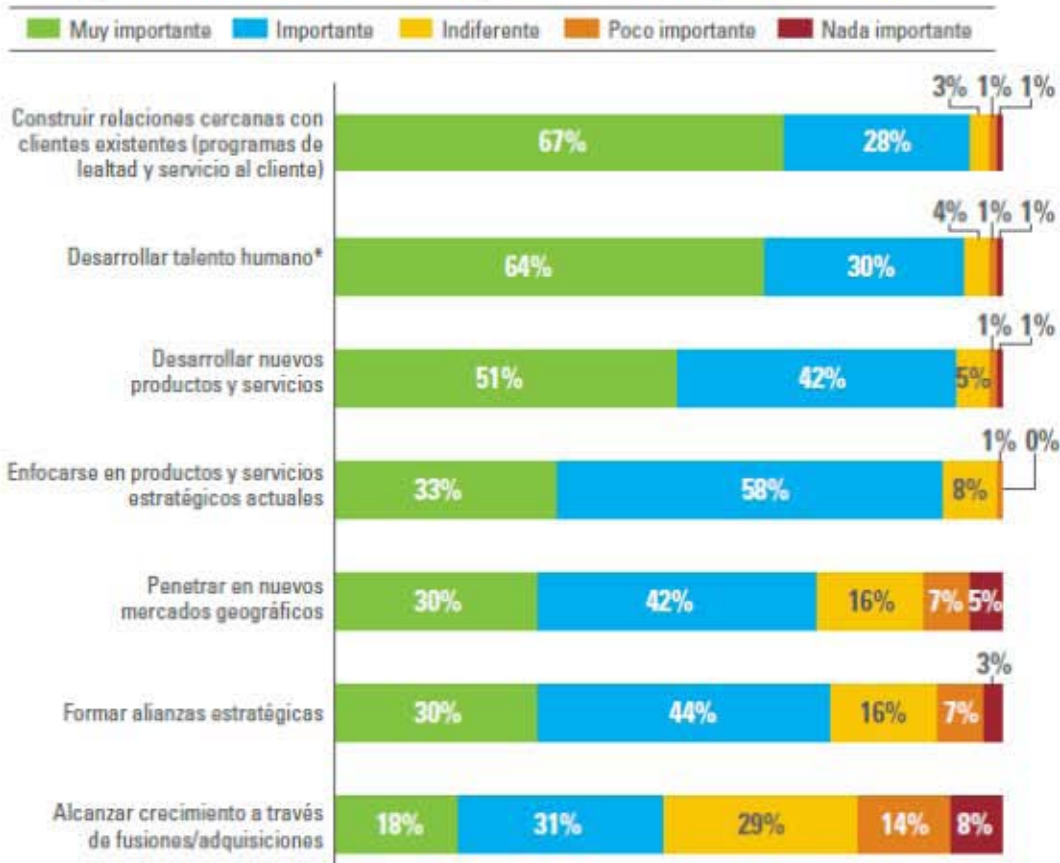
Se considera que una vez atendidas la reducción de costos y el manejo de riesgos y la optimización de procesos, el crecimiento vendrá de la mejor utilización de los activos y de la capacidad de la empresa en innovar. Lo que hace sentir que existe un desfase de 2 a 3 años entre las tendencias globales y las nacionales.

En términos generales las estrategias globales y nacionales en el enfoque al cliente, el desarrollo del talento humano y el desarrollo de nuevos productos y servicios acordes a la demanda. La diferencia definitivamente se verá en la ejecución y en el respaldo a los impulsos estratégicos, la capacidad de ejecutar oportunamente define en última instancia el éxito de una estrategia sobre otra. La experiencia mexicana nos ha enseñado que habiendo objetivos estratégicos similares, las empresas de clase mundial han sido capaces de ejecutar más rápido y mejor que sus competidores globales, en términos generales, y el factor más importante ha sido la retención y desarrollo del talento y la capacidad de estimular el trabajo apasionado para el cumplimiento de metas comunes.

**¿Cuáles de las siguientes iniciativas, son relevantes actualmente para mejorar la competitividad en su organización?**



**¿Qué tan importantes son las siguientes estrategias para conducir a su organización hacia un crecimiento global durante los siguientes tres años?**



## **CAPÍTULO 5**

### **Características necesarias al Alto Director.**

Es necesario abrir la discusión acerca de las actitudes y habilidades que deben ser cultivadas por los interesados en alcanzar los niveles de Alta Dirección en una organización establecida ya que el propósito principal de este trabajo es orientar a los profesionistas interesados en lograrlo. Como hemos observado en capítulos anteriores a nivel global existe un gran interés por identificar y desarrollar talento con capacidades específicas para determinadas funciones del negocio. Ello se debe principalmente a las grandes cantidades de personas profesionales y con conocimientos sofisticados tanto en química, negocios, finanzas, ingeniería, operaciones, desarrollo de productos, etc., que las empresas requerirán para impulsar sus estrategias multi-locales de crecimiento en mercados clave con diferencias específicas y con tendencias y necesidades que rara vez son comparables, por ejemplo, mientras en Brasil el cultivo se da en vastas extensiones de tierra y requiere sofisticados mecanismos para hacer funcionar la agricultura industrializada. En China, los mecanismos de producción agrícola son tradicionales y existen millones de productores con pequeñas porciones de tierra. Por lo que una empresa que venda fertilizantes y aditivos químicos para mejorar las cosechas deberá tener en cuenta estas variaciones en su mercado meta para poder tener éxito, en ambos casos deberá prestar asesoría técnica y comercial para mejorar el éxito de sus vendedores y distribuidores y poder empatar sus intereses con los de su cliente a partir de agregar valor a sus operaciones. La manera de hacerlo deberá ser muy diferente.

### **Criterios de éxito en la estrategia**

Una estrategia debe tener un mínimo de elementos para tener éxito, de los cuales hemos identificado tres principales.

**1. Concentración en la satisfacción del cliente.** A través de un compromiso con la adición de valor sistemáticamente las empresas y las personas que diseñamos y ejecutamos estrategias debemos de “ponernos la camiseta” del cliente

anticipándonos a sus problemas y mostrándole formas de alcanzar fácilmente sus metas con nuestra asesoría, productos y servicios.

**2. Innovación Continua.** Las innovaciones constantes y su comunicación permiten desarrollar negocios basados en la constante adición de valor y en la capacidad de adecuarse a las circunstancias y sacar lo mejor de las oportunidades que se presentan en este proceso de mejora continua.

**3. Esfuerzo conjunto:** La tercera y última habilidad que se encuentra con regularidad es un *sine qua non* que va como anillo al dedo con las otras dos. Un excelente servicio al consumidor, la calidad y la cortesía (la completa satisfacción del cliente) no es un producto del equipo ejecutivo, es un esfuerzo conjunto. Asimismo la innovación constante de diversos centros no es un reducto de unos cuantos pensadores brillantes en los niveles de la alta administración.

Lo anterior lo hemos colocado en este capítulo para reforzar el entendimiento del lector de que la tarea de la Alta Dirección no es “dictar políticas y programas desde la oficina de la esquina del penthouse que aloja a los mandos del “cuartel general”. Requiere del compromiso y la comunicación bilateral entre todos los miembros del equipo. El personal que está directamente en contacto con los clientes y los consumidores es la mejor fuente de información acerca de los problemas que deben resolverse, las oportunidades a ser explotadas y las formas creativas para crecer y resolver.

Entonces, la persona interesada en llegar a la Alta Dirección debe tener:

1. Un compromiso y una vocación de servicio a toda prueba. Un interés supremo por cumplir con las expectativas de sus clientes internos y externos, manteniendo una actitud honesta, abierta, alegre y relajada para enfrentar las presiones del día a día. Debe ser capaz de establecer y cumplir compromisos que permitan ganar el máximo a todas las partes. Debe auto considerarse y ser considerado por los demás como una persona útil y de buen carácter que cumple su palabra.

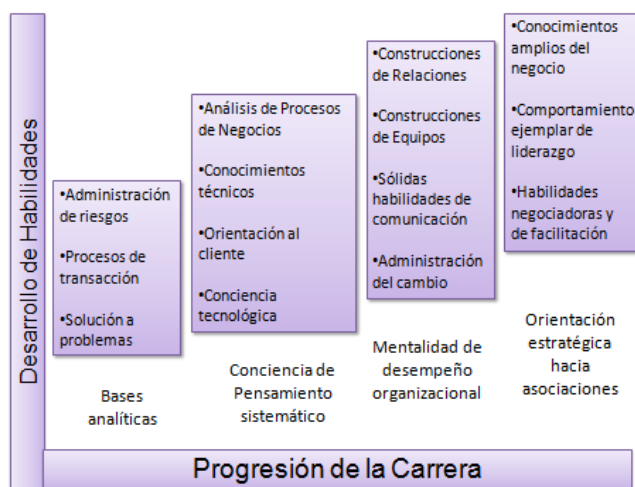
2. Un compromiso total con la innovación. Debe fomentar en sí mismo y en su equipo la curiosidad y el hábito de hacerse preguntas útiles para eliminar barreras, el cómo sí lograr lo que se ha propuesto y buscar soluciones y oportunidades de negocio incesantemente.

3. Orientación al trabajo en equipo. Creemos que este trabajo ha dejado bien establecido que nadie por sí solo puede dominar tanta complejidad ni tantas iniciativas como son necesarias al éxito de la estrategia, por lo que se deberá trabajar incesantemente en buscar las mejores formas de comunicación, negociación, liderazgo y humildad para trabajar en equipo y lograr más con el concurso y sinergia de todos los involucrados.

Confrontando los elementos que deben tener una exitosa con los elementos de una persona talentosa y útil a una organización química de clase mundial encontramos que debe haber un alineamiento de valores y cultura para poder tener éxito.

Para abrirse paso en su organización la persona interesada en ser promovida deberá ser capaz de liderar con el ejemplo y establecer negociaciones provechosas al bien común, además del conocimiento del negocio deberá tejer una red de contactos y aliados al interior de la empresa a todos niveles para ser considerada apta al desarrollo y crecimiento. Este trabajo requerirá algunos años de entrega de resultados positivos y de un desempeño mayor al esperado para sus pares. Más que una auto exigencia forzada e introyectada, la persona deberá disfrutar su día a día y las cosas que hace para no sentirse sobre-exigida ni presionada, ni estresada sino comprometida con su desarrollo y el de su organización al compartir el gusto por el trabajo y los estándares y valores de la empresa u organización.

La figura siguiente ilustra la progresión de carrera de una persona en la industria química, La evolución en la organización se da de manera natural debido a que la naturaleza del trabajo se va modificando en la medida que la persona adquiere mayores habilidades y en consecuencia está mejor preparada para ocupar cargos con mayores responsabilidades e impacto.



Contenido tomado de Arthur Andersen Research<sup>31</sup>

¿Qué actitudes, pensamientos y habilidades debe desarrollar la persona interesada en llegar a la Alta Dirección? ¿Cómo llegar al máximo círculo jerárquico y de toma de decisiones en una o varias empresas de la industria química?

### Lo que deben aprender los administradores

#### La solución de problemas

Es evidente que lo más importante al inicio de la carrera es tener la capacidad de resolver problemas, la limitación principal es que nuestro sistema educativo desarrolla la capacidad de resolver problemas planteados por otros.

#### Cómo detectar problemas

<sup>31</sup> Tomado del libro "La reto de la función financiera en el siglo XXI". p. 48

Se hace imprescindible que la persona empiece a detectar problemas cuando se generan y sea capaz de manejarlos y desactivarlos antes de que detonen una crisis o aumenten su impacto negativo en la organización esta segunda situación es más difícil de generar pues normalmente se ha dejado a la empresa la formación de estas actitudes.

### **Cómo identificar oportunidades**

La detección de oportunidades es una de las cuestiones más difíciles de enfrentar debido a que depende de la formación cognitiva y de la cultura de la persona, esta es la característica más difícil de encontrar en los miembros de una empresa y es por sí sola la que tiene mayor potencial de llevar a la persona a los altos niveles directivos.

### **El estilo administrativo cultural**

El estilo de la persona debe ser aceptado y apreciado por la cultura de la organización para que sea genuinamente efectivo, debe fluir de los valores y percepciones de la realidad de parte de la persona.

### **La necesidad de dirigir**

El interesado en crecer a los niveles de Alta Dirección debe tener gusto por la dirección de personas, equipos de trabajo y empresas. Sentir satisfacción de influir sobre la manera en que las personas realizan su trabajo

### **La capacidad de empatía**

En última instancia hacer Alta Dirección implica trabajar prácticamente todos los días y todo el día con personas, para hacerlo con éxito la persona debe disfrutar interactuar con personas a un nivel profundo, honesto y abierto, siendo capaz de crecer en inteligencia emocional y empatizar con sus pares, superiores y subordinados.

### **Los atributos personales son determinantes.**

Durante este trabajo se ha venido resaltando la importancia del factor humano, la característica vital del talento en la implementación de la estrategia y la necesidad de su cultivo mediante el aprendizaje y el entrenamiento continuo.

### **Capacidad comparada con estrategia**

Las capacidades del individuo deben estar genuina y naturalmente alineadas con los requerimientos de la estrategia, para que ésta funcione y la persona se sienta genuinamente retribuida a un nivel emocional profundo por su logro.

### **Liderazgo proactivo**

Debe haber iniciativa, capacidad de convocatoria y reunión, capacidad de delinear la ruta al cumplimiento de la meta y reconocimiento al grupo por el esfuerzo conjunto.

### **Entusiastas, pasión y fe**

Esta cualidad, más que las intelectuales y de formación es el atributo que mayor impacto tiene en el crecimiento organizacional de una persona. Los seres humanos intuitivamente seguimos a los que están animados por estas cualidades.

### **El mito del administrador bien preparado**

Muchas personas inteligentes y ambiciosas en el alto grado no aprenden de su educación formal ni de su propia experiencia lo que más les hace falta saber para emprender carreras administrativas exitosas. <sup>32</sup> proviene de una necesidad emocional profunda de crear cosas que a ellos les parecen útiles y faltantes a la sociedad, los grandes hombres y mujeres de negocios lo han sido con gran formación formal o sin ella, con grandes conocimientos o sin ellos, los que han estado bien preparados y los que no.

La mayor parte de los administradores y de los hombres de negocio exitosos están motivados a un nivel muy profundo por su producto o servicio, se puede decir que se identifican integralmente con este y le dotan de vida. La pasión es compartida, no aprendida, la dificultad para seleccionar administradores exitosos radica en que no basta con calificaciones en escuelas de negocios ni con títulos específicos en tal o cual disciplina. La actitud de éxito y el compromiso con el resultado positivo deseado son elementos complicados de medir.

---

<sup>32</sup> Henry Mintzberg. P. 913.



## **Criterios no confiables de medición**

Lo anterior hace muy complicado definir los criterios de medición para identificar a un talento de uno que no lo es tanto, pues la pasión y la fe son naturalmente subjetivas. Lo que se ha demostrado es que la permanencia exitosa en una organización enriquece la confianza de las personas en sus líderes y les permite apalancar el crecimiento dentro de ella. Los resultados positivos sostenidos y la capacidad de crecer continuamente en el marco de las políticas y estándares de la empresa son factores decisivos para promover internamente a las personas en su organización.

Ilustraremos y daremos contexto a lo aquí expresado con la siguiente descripción del desempeño organizacional en relación con su estrategia que pone de manifiesto el gran impacto de la cultura, hábitos y acciones cotidianas a la estrategia del negocio.

“La estrategia sigue a la estructura. El desempeño organizacional, para bien o para mal, es casi por completo una función de repertorios profundamente enraizados. La organización, dentro de su mercado, es propiamente la manera en que actúa en diversos momentos, no la manera en que piensa que podría o debería actuar. Larry Greiner aseveró que:

*“La estrategia se desarrolla desde dentro de la organización –nunca a partir de su ambiente futuro. . . La estrategia es un patrón de comportamiento administrativo, continuo y profundamente enraizado, que le otorga dirección a la organización –no un mecanismo manipulable y controlable que puede cambiarse con facilidad de un año a otro. La estrategia es un concepto no racional que surge de los valores informales, las tradiciones, y las normas de comportamiento propias de los administradores y empleados de la firma –y no una serie de procesos racionales, formales, lógicos, conscientes y predeterminados en que se involucran los altos ejecutivos. La estrategia surge del efecto acumulativo de muchas acciones y decisiones informales que a diario tienen lugar en la empresa durante el transcurso de los años –y no una “declaración unívoca” elaborada exclusivamente para los administradores de alto nivel para que le distribuya en la organización.”<sup>33</sup>*

---

<sup>33</sup> Publicado originalmente en la Revista Administrativa de California (1984). Derechos reservados © 1984 por los directores de la Universidad de California

Hasta aquí hemos hecho énfasis en algunas actitudes y habilidades que se ha observado son necesarias al alto director de éxito. También hemos señalado la complejidad para medir actitudes y la falta de indicadores específicos y repetibles para identificar y desarrollar el talento de personal para la Alta Dirección. Tradicionalmente, existe dependencia al “robo de talento” por parte de *Head Hunters* reclutadores de alto nivel que buscan conseguir ejecutivos de éxito en segmentos similares para llevarlos a otras organizaciones, una buena parte del éxito en la implementación de la estrategia no es trasladable pues responde a la cultura y el carácter de la organización.

### **Elementos conductuales a ser desarrollados en los candidatos a la Alta Dirección.**

El consultor mexicano Lic. Eduardo Mouret, se ha especializado en el trabajo con recursos humanos de alto desempeño, y sostiene que una vez que se introducen criterios de desarrollo organizacional, se pueden establecer indicadores confiables, encaminados a incrementar el grado de éxito de la estrategia de la organización. Los criterios de desarrollo organizacional moderno responden a factores culturales complejos, a indicadores de motivación, actitudes positivas, identificación de valores y hábitos.

Para él, el talento aislado no es suficiente, ya que todos los seres humanos tenemos talento, para determinadas actividades más que otras. La tendencia educativa al interior de la organización deberá ser incrementar la fortaleza, es decir que para un desarrollo organizacional armónico, la persona deberá ser situada en un lugar adecuado para ella, en la que sus fortalezas y talentos naturales resulten útiles a la empresa y viceversa. La clave educativa sería robustecer la fortaleza en vez de aminorar el defecto, que es el enfoque tradicional que los centros educativos han venido usando en el pasado.

Otro factor que no debe quedar soslayado en la formación de un alto director es la capacidad de mejorar sus habilidades para el trabajo en equipo, nuevamente este es otro factor de éxito, que no es nutrido habitualmente por la sociedad mexicana

ni por las instituciones educativas. En la Facultad de Química, se ha venido haciendo el esfuerzo de subsanar esta deficiencia mediante los cursos de educación continua, en particular destaca el de la maestra Angélica Ahumada Rodríguez, “Estrategia y técnicas directivas en equipos de trabajo”, quien ha identificado formas de mejorar las habilidades de comunicación y el incremento de la capacidad de altos directivos de darse cuenta de las necesidades humanas de los integrantes de sus equipos de trabajo.

### **Reflexión acerca de la tendencia educativa en la Facultad de Química para formar altos directores.**

En mi experiencia son pocas las empresas de capital mexicano que se dan a la tarea de retener y formar talento, no es de sorprender que apenas hasta este año la tendencia de incorporar la detección y el desarrollo de talento como un factor clave de éxito haya aparecido en las tendencias en Alta Dirección en México.

Las empresas enfrentan carencia de talento, recursos humanos con lagunas educativas y actitudes débiles en cuanto a orientación al logro. Las empresas deberán participar activamente en la formación de sus recursos humanos y en muchas ocasiones deberán colaborar con las instituciones educativas para satisfacer sus necesidades de talento en colaboración con los profesionales en educación. Los planes de estudio en el área química se aprecian con áreas de oportunidad para la detección de oportunidades y la proactividad en el planteamiento de problemas. El interés en formar habilidades de comunicación y de trabajo en equipo de una manera deliberada, así como el fomento de la creatividad deben desde nuestro punto de vista destacarse en los planes actuales de las carreras de la Facultad de Química. Este trabajo nos ha permitido vislumbrar la oportunidad de mejorar algunos planes de estudio modificando la curricula para dar respuesta a algunas de las Megatendencias de la industria química mundial y nacional.

## **Discusión**

Con base en la definición de empresa: “unidad económico-social formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactora de bienes y servicios a la comunidad, la que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos”. Se estableció que desde el origen mismo de la empresa habrá un último responsable con el deber y responsabilidad del cumplimiento de la misión y objetivos por la que fue creada. De ahí se desprende que su presidente (responsable legal) y el grupo de directores que él personalmente dirige son los integrantes del equipo del más alto nivel jerárquico de la empresas denominado Alta Dirección. Es el presidente de la empresa el funcionario al que el Consejo de Administración delega poderes para formular, ejecutar y revisar la estrategia encaminada a la maximización de las utilidades y el valor de la empresa para los dueños y accionistas.

La Alta Dirección está integrada por las personas que reciben la mayor cantidad de información y acerca de todas y cada una de las actividades y funciones de la empresa lo que las capacita naturalmente para la mejor toma de decisiones considerando al todo que es la empresa y las interacciones de sus partes, funciones y sucursales, de ahí que además de su experiencia, pasión y conocimiento cuenten con los mejores recursos de información para la adecuada toma de decisiones y la capacidad para impulsar las iniciativas que mayores beneficios representen a la organización, los accionistas y la comunidad. La estrategia no es la Alta Dirección es simplemente el producto de esta. Sin estrategia la empresa existe y puede sobrevivir pero no puede hacerlo sin la función de Alta Dirección que es la última instancia de gobierno y control de la misma. En la economía del conocimiento es relevante distinguir que es el conocimiento de las autoridades de la empresa la base fundamental para la adecuada toma de decisiones y la maximización de las oportunidades que un inteligente y educado análisis ofrece.

Las empresas se fundan y sostienen para desempeñar un propósito específico con fines de lucro mediante la creación y producción de beneficio a sus clientes de ahí que una vez elegida la misión y los objetivos estratégicos se requiera de un órgano de gobierno vivo y flexible capaz de analizar el entorno económico, social y político de las comunidades en las que la empresa se encuentra establecida. La Alta Dirección debe y tiene que ser capaz de incorporar tendencias, conductas y respuestas y actitudes de sus clientes, proveedores, accionistas y las regulaciones e interacciones con los gobiernos y los grupos de opinión en su estrategia para poder garantizar el éxito de sus planes y programas de corto, mediano y largo plazo es por estas razones que consideramos a la Alta Dirección como el órgano motor de la empresa y que al estar operando en una comunidad viva debe integrar y obtener lo mejor de las interacciones de las fuerzas de la sociedad y el mercado para sobrevivir, crecer y aumentar su valor.

Para entender las funciones de la Alta Dirección es indispensable contextualizar su acción en el entorno pues la propia naturaleza de su actividad como formulador, revisor y mejorador de su acción e impulso estratégico al incorporar el elemento de lo desconocido e imprevisible que el futuro naturalmente contiene requiere de formular escenarios que por su magnitud son referidos como tendencias y cuando estos son de mayor proporción y relevancia global reciben el nombre de Mega tendencia. De lo anterior desprendemos que históricamente el quehacer de la Alta Dirección como decisor último de la asignación de recursos humanos, materiales y financieros ha requerido de echar mano de encuestas, análisis, entrevistas, estudios sectoriales, información financiera y estadísticas de todo tipo para enriquecer su visión y análisis. Para este estudio utilizamos reportes prestigiados y reconocidos universalmente elaborados y editados por las firmas: Price, Waterhouse-Cooper (pwc), KPMG y Deloitte, Touché, Tomatsu (Deloitte) para tener datos reales acerca de las opiniones y decisiones que los presidentes de las grandes empresas de química están tomando para modelar el futuro de la Industria.

Al comienzo de la globalización acelerada por el movimiento de la liberalización de las economías y el comercio internacional mediante la reducción de restricciones arancelarias y no arancelarias y la conformación de bloques económicos el pensamiento dominante era: “Pensar globalmente y actuar localmente” la base de los negocios era producir al mínimo costo posible y mover las mercancías a otros mercados donde las pagaran los clientes. Con la masificación de las tecnologías de la información en todas partes del mundo aparecen consumidores mejor informados que demandan productos que satisfagan o excedan sus necesidades específicas y muy particulares, este fenómeno ha provocado la aparición de nichos de negocio muy rentables pero que requieren concentración del esfuerzo para atender con un portafolio global necesidades locales, de ahí se pensó que la necesidad era “pensar globalmente y actuar globalmente” esta premisa es errónea al no considerar las diferencias locales y solo tomar en cuenta a los clientes con las mismas necesidades de otros que se encuentran en otros lugares, sin embargo abundando en el trabajo se encontró que lo correcto es: “continuar pensando globalmente y actuar multi-localmente” para atender nichos oportunamente que por la disponibilidad y homogeneidad del acceso a la información están apareciendo al mismo tiempo pero con las singularidades correspondientes a la cultura y hábitos de su localidad.

En este trabajo hemos sostenido que las empresas químicas tienen utilidad pública y son críticas al bienestar y desarrollo de las sociedades. Sabemos que el avance continuo de sus conocimientos y tecnologías tienen el potencial de remediar o mitigar fenómenos como el calentamiento global y la escasez de recursos naturales y agua, por otro lado, uno de las variables que se pueden controlar para frenar la tasa de consumo y caída de las reservas energéticas y de hidrocarburos depende del mejor aprovechamiento de la energía motivo que ha hecho que la industria química esté fortaleciendo sus programas de mejora de la eficiencia de uso y de energéticos. A esta situación ha contribuido de manera

decisiva la volatilidad e incertidumbre de los precios de los energéticos que pueden impactar muy negativamente el ritmo de crecimiento de la industria si los costos se ven presionados al alza, de ahí que sea una mega tendencia la optimización de su uso.

El análisis histórico de los sucesos que han impactado negativamente a las economías nacionales, regionales y mundial han demostrado que los fenómenos se gestan a partir de pequeños brotes que muchas veces son observados como micro riesgos que pueden en un análisis superficial pasarse por alto, ahora tras la peor crisis de la industria en los últimos 75 años los presidentes de empresa y los altos directores han aprendido que una adecuada exploración de los entornos locales tiene el potencial de identificación y atención de micro riesgos que de ser atendidos oportunamente pueden desactivarse y evitar conflictos mayores.

Se identificó que la creación de una estructura que atienda varias localidades (países clave) al mismo tiempo con un foco de desarrollo de oportunidades a partir de la satisfacción de clientes locales demandará grandes recursos de personas más talentosas y mejor calificadas, en términos generales la Alta Dirección ya está pensando en la generación Millenia como la que habrá de sustituir a los mandos medios y ejecutivos de sus organizaciones, es urgente para ellos hacerse empleadores atractivos a este segmento poblacional, así como retener y desarrollar su talento existente para formar un flujo de personal a ser desarrollado para llevar a cabo estas tareas. La problemática de conseguir y desarrollar talento es compartida por todas las industrias y muy sensiblemente por la química por su elevado grado de especialización al estarse gestando condiciones de una expansión global sin precedentes.

Las noticias del calentamiento global, la evidente degradación ambiental, la obesidad como epidemia mundial y la sobrepoblación son fenómenos que gradualmente han contribuido a la formación de una conciencia en los

consumidores que demanda productos más amigables en su proceso productivo y su desempeño lo que contribuye a la necesidad de innovar haciendo énfasis en un portafolio de productos verdes. La comoditización de algunas especialidades químicas y la aparición de grupos químicos provenientes de mercados emergentes está presionando y haciendo necesaria la innovación continua como motor del crecimiento presente y futuro de la industria. Muchas empresas líderes en el sector han encontrado que dadas las altas participaciones de mercado que tienen en sus países de origen y la férrea competencia que enfrentan les ha obligado a moverse a través del globo para tener como motor del crecimiento la diversificación a otros mercados y la deslocalización de sus operaciones como palanca para el crecimiento. Ambas necesidades combinadas, por un lado la expansión geográfica y por el otro la necesidad de construir un portafolio atractivo a diversas comunidades hace que la fusión y adquisición de empresas en otras latitudes o con tecnologías atractivas continúe siendo un promisorio motor de crecimiento y expansión.

La inversión extranjera directa en los países E7 y otras economías emergentes así como la incipiente formación y crecimiento de clases medias está atrayendo hábitos más sofisticados con requerimientos de mejores productos lo que provoca que se espere que las economías emergentes contribuyan en más alta proporción a los resultados de las empresas químicas. Por otro lado, las empresas chinas han estado creciendo al doble que sus competidores estadounidenses y europeos y actualmente participan con el 33% de las ventas totales del mercado según datos del CEFIC esta situación hace prever que China llegará al 40% de participación de mercado en los próximos cinco años o menos.

Se contrastaron las tendencias de Alta Dirección globales con las tendencias en México donde el énfasis continua en la optimización de procesos y la reducción de costos serán los motores principales para el logro de las metas este año, el desarrollo de talento y la innovación centrada en el cliente son parte de la agenda pero no parecen mostrar la misma relevancia que en las agendas globales, es



sensible que las menciones a México en la literatura seleccionada se dan en relación con la espera de reformas estructurales, la revisión del resultado de las mismas y la prevención de prácticas de corrupción, lo que hace ver que existe cautela por parte de la comunidad internacional para detonar mayores inversiones.

Se mostró durante el desarrollo del trabajo, específicamente en el capítulo 3 y 4 que la Alta Dirección depende del talento de toda la organización para recibir información financiera confiable y oportuna así como tendencias del mercado y de los hábitos y conductas de sus clientes, empleados y consumidores; por lo que la estrategia es un producto vivo y móvil que se adapta a las condiciones de las comunidades en las que la empresa participa, ello implica que la Alta Dirección es un equipo y una función abierta a recibir apoyo y asesoría de personas especializadas en determinadas actividades o segmentos.

Tradicionalmente se beneficia de los puntos de vista de ejecutivos de diferentes niveles, especialistas, académicos y consultores para realizar mejor su tarea. La estrategia no es sino un documento o una serie de ellos hasta que se implementa, el proceso de implementación es un proceso vivo y orgánico que se adecua a la cultura de los participantes en la ejecución y se enriquece con la experiencia y conocimiento de los responsables de efectuarlo de ahí que la ejecución también es estrategia ya que se observó que la implementación es un proceso de modelado en el que intervienen factores imposibles de considerar en un principio y que la realimentan y adaptan a las condiciones y personas existentes.

A lo largo del trabajo se identificó que en los actuales y futuros miembros de la Alta Dirección se necesita compromiso con la satisfacción del cliente (interno y externo) como condición para la ejecución satisfactoria tanto de estrategias como de procesos comerciales rentables, la única manera de lograrlo continuamente

requiere del hábito de innovar para agregar valor a las operaciones de la empresa y de sus clientes meta, el trabajo para lograr la innovación y la satisfacción integral

de los clientes supone la acción coordinada de equipos de personas con un fin común, el interesado en ocupar la Alta Dirección deberá disfrutar de comunicarse efectivamente con diversas personas con distintas culturas así como mandar y dirigir con el ejemplo a grupos dentro y fuera de la empresa. La pasión es un ingrediente fundamental para el éxito en los negocios como lo hemos revisado en el capítulo 5 de este estudio, es indispensable para el ascenso a la Alta Dirección que el interesado mantenga una relación de compromiso a largo plazo con la empresa.

Este documento tiene el potencial de acercar el conocimiento a las personas que no tienen acceso a las funciones de la dirección ya sea dentro o fuera de la organización.

A lo largo del trabajo se identificó la detección y el desarrollo del talento como un factor crítico al desarrollo estratégico y al crecimiento sostenible de las organizaciones, también que existen tendencias educativas modernas para facilitar el desarrollo de las personas en técnicas directivas, desarrollo organizacional y en la identificación y monitoreo de criterios de desarrollo de actitudes positivas al alto director en ciernes. La pasión, el gusto por el mando, el compromiso e identificación de los valores de la organización y el desarrollo de habilidades en comunicación y trabajo en equipo mediante técnicas directivas modernas favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas interesadas en ocupar los cargos de Alta Dirección. Consideramos que la Facultad de Química puede hacer un esfuerzo deliberado por mejorar sus planes de estudio de manera de atender mejor las necesidades de la Industria Química Global, y favorecer que sus egresados sean los mejores candidatos a la Alta Dirección de estas empresas en el mediano plazo.

## CONCLUSIONES

1. Se definió y conceptualizó el rol de la Alta Dirección en empresas de la industria química como la función y el equipo del más alto nivel jerárquico en la organización, que dirigido por el presidente de la empresa es el encargado del diseño, ejecución y revisión continua de la estrategia; que es el proceso de maximización de oportunidades para la creación constante de valor a los accionistas, clientes, consumidores y en última instancia al público en general, en coordinación con el Consejo de Administración de la empresa. Siendo el corazón del proceso, el establecimiento de la posición más fuerte posible con la mayor flexibilidad, para llegar al éxito a pesar de los movimientos desconocidos e inesperados del entorno y de otros competidores.

2. Se identificó que las tendencias del mercado y del entorno dan forma a las decisiones estratégicas de la Alta Dirección, entre éstas destacan: la necesidad de expansión global con un enfoque multi-local que les permita fortalecer su relación con clientes y mercados clave para adaptar su oferta a las necesidades locales; la racionalización del uso de recursos energéticos tanto en proceso como en la creación de una red de abastecimiento global; la adecuada detección de riesgo microeconómicos y la acción oportuna para evitar su crecimiento y expansión a niveles de ruptura macroeconómica; la necesidad de identificar, retener y desarrollar grandes cantidades de talento dotados con actitudes, habilidades y conocimientos especializados que nutran a la empresa y que tengan el potencial de llegar a posiciones ejecutivas y mandos medios en los próximos años; retomar la innovación continua que dé respuesta satisfactoria a los requerimiento de productos verdes y amigables con el ambiente y el consumidor; las fusiones y adquisiciones continuarán siendo un motor de crecimiento, mejora del portafolio y expansión geográfica de las empresas líderes en la industria, la participación de

economías emergentes seguirá en incremento y China continuará creciendo para ocupar el 40% de las ventas totales globales antes de que termine la década.

3. Se demostró que la función de la Alta Dirección está abierta y debe mantener una comunicación bilateral con el resto de la organización pues la estrategia no se establece por decreto, requiere de información de la línea de personas en contacto directo con los clientes y del compromiso total de los empleados de la organización para implementarla con las adecuaciones necesarias a sus condiciones. La ejecución también es estrategia y es un proceso vivo de modelado de las decisiones en los mercados en que se actúa.

4. Se identificó un desfase de 2 a 3 años entre las tendencias globales de Alta Dirección de la industria química en el mundo y las estrategias para hacer frente al mercado mexicano que aún se muestra trabajando en las mejoras de procesos y las reducciones de costo como motores de generación de eficiencias para alcanzar los resultados planteados por la Alta Dirección, es promisorio que por primera vez en 5 años se muestra el desarrollo del talento como un motor importante de crecimiento.

5. Se identificaron el compromiso con la satisfacción del cliente interno y externo, el hábito de la innovación continua para agregar valor a sus actividades y la comunicación, negociación y el trabajo en equipo junto con la pasión por el negocio y el mando de personas como las principales actitudes, capacidades y habilidades a ser cultivadas y desarrolladas por las personas interesadas en alcanzar los niveles de Alta Dirección; destacándose la necesidad de compromiso de largo plazo con la empresa para obtener la confianza y los apoyos necesarios para ascender.

6. Este documento tiene el potencial de acercar el conocimiento de la Alta Dirección a las personas que no tienen acceso a las funciones y retos de la misma, ya sea dentro o fuera de la organización, lo que permite a los líderes interesados en difundir y comprender sus alcances, comunicar a sus equipos de trabajo lo que se espera de ellos, a los profesionistas que se integran a la industria entender el propósito de los que los dirigen y facilitar su evolución en la empresa. Para las personas que se dedicarán a otro tipo de organizaciones: no lucrativas, académicas, deportivas, culturales, artísticas, políticas o gubernamentales les permitirá intuir el potencial de adoptar prácticas de Alta Dirección para dar mayor efectividad y continuidad de logro a su trabajo.

7. Se identificó que en México existen importantes áreas de oportunidad en el desarrollo de talento de individuos interesados en desempeñarse en Alta Dirección tanto con estrategias de detección de talento, robustecimiento de fortalezas y técnicas directivas de trabajo en equipo y criterios de medición vanguardistas en desarrollo organizacional, para evitar que el talento sea desperdiciado o aniquilado por malos hábitos de la organización.

8. Se identificó la oportunidad de revisar algunos planes de estudio de las carreras impartidas de la Facultad de Química, para facilitar la creación de hábitos y habilidades que den respuesta a las Megatendencias de la Industria Química y posicionen mejor a los egresados de la Facultad de Química como los mejores candidatos a la Alta Dirección de Empresas Químicas en el mediano plazo.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE INFORMACIÓN

Izquierdo J.M., Canal J.M., Izquierdo C.M., Alduncin, E., Humann, A., Herrera J. (2001) *El reto de la función financiera en el siglo XXI*, D.F., México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Arthur Anderson de México, Universidad Iberoamericana.

Mintzberg H. Quinn J.B. (1991) *Biblioteca de planeación y estrategia*, tomo I, Estado de México, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg H. Quinn J.B. (1991) *Biblioteca de planeación y estrategia*, tomo II, Estado de México, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg H. Quinn J.B. (1991) *Biblioteca de planeación y estrategia*, tomo III, Estado de México, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mintzberg H. Quinn J.B. (1991) *Biblioteca de planeación y estrategia*, tomo IV, Estado de México, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Koontz H. y O'Donnell C. (1968) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 4th Ed. New York, McGraw-Hill.

Koontz H. y O'Donnell C. (1959) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 2nd Ed. New York, McGraw-Hill.

Hernández, S. (2006) *Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, McGraw-Hill interamericana, D.F., México.

Price, Waterhouse, Coopers, (2014), *15th. Annual Global CEO Survey (Chemical Industry Summary)*, Londres, Ed. PWC

KPMG, (2015), *10a. Edición de Perspectivas de la Alta Dirección*, México, Ed. KPMG

CEFIC, (2013), *European Chemical Industry Council, Chemical Industry Profile (Annual Report)*, Bruselas, Ed. CEFIC,

Deloitte, (2015), *Global Chemical Industrial Merging and Acquisitions Outlook*”, Ginebra, Ed. Deloitte.

INEGI,(2013): *La industria química en México, serie: Estadísticas sectoriales (reporte anual)*, México, Ed. INEGI

Delgado R. *Responsabilidad social: el rol clave de la alta dirección*, *El Economista* (13 Enero 2014) (consultado el 20 de junio de 2015) en <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2014/01/13/responsabilidad-social-rol-clave-alta-direccion>

Hamel G. *Reinventando el management para el siglo XXI por Gary Hamel* (en línea, Septiembre 2011) (consulta: 21 de junio de 2015) en <http://www.krauthammer.com/es/articulos/reinventando-el-management-para-el-siglo-xxi-por-gary-hamel>

Lafley A.G. *What Only the CEO Can Do* (en línea Mayo 2009) (consulta: 24 de junio de 2015) en <https://hbr.org/2009/05/what-only-the-ceo-can-do>

Rao N. *Principles of Management* (blog en línea 12 Marzo 2015) (consulta el 29 de junio de 2015) en <http://nraomtr.blogspot.mx/2011/12/principles-o-principles-of-management.html?m=1>

Santos J.C. *El mundo de los negocios* (Blog en línea , 26 de septiembre de 2011) (consulta el 27 de junio de 2015) en <http://ciclog.blogspot.mx/2011/09/cuales-son-los-roles-de-la-direccion.html?m=1>

David Parent D., Sloan N. y Tsuchida A. *Innovative new performance management models are now becoming an imperative as businesses modernize and improve their talent solutions.* ( en línea 27 Febrero 2015) (consulta: 29 de junio de 2015) en <http://www.kpmg.com/global/en/industry/chemicals-performance-technologies/pages/issues-innovation-global-mega-trends.aspx>

*5 Skills Every New CEO Needs* (26 Octubre 2012) (consulta el 29 de junio de 2015) en

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/10/26/5-skills-every-new-ceo-needs/>

*Global Chemicals Institute – Innovation & Global Mega Trends* (publicado en enero de 2015) (consulta: 29 de junio de 2015) en <http://www.kpmg.com/global/en/industry/chemicals-performance-technologies/pages/issues-innovation-global-mega-trends.aspx>

Prodeho. *Profesionales en Desarrollo Humano y Organizacional* (página web corporativa, julio 2015) “Acerca del Dr. Eduardo Mouret en Desarrollo Organizacional” (consulta el 26 de julio de 2015) en <http://www.prodeho.com.mx>