

UNIVERSIDAD PANAMERICA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL RVOE 974028

DESC

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMUNICACIÓN SOCIAL
P R E S E N T A:
ANGEL PEDRO ELU GARCÍA

ASESOR: MTRO. IÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

México, D.F.

2010

INDICE

ANTECEDENTES.....	3
CORPORATIVO DESC	6
CULTURA DESC.....	7
RECURSOS HUMANOS.....	8
PROBLEMÁTICA.....	9
SOLUCIONES.....	11
CONCLUSIONES	16
ANEXO 1. MISIÓN DE DESC	17
ANEXO 2. ESQUEMA DE PROCESOS CLAVE DEL CORPORATIVO DESC	18
ANEXO 3. VALORES DESC	19
ANEXO 4. ORGANIGRAMA DESC	20
ANEXO 5. CIFRAS RELEVANTES	21
ANEXO 6. EJEMPLO DE MISIÓN DE ALGUNOS CORPORATIVOS.....	22
ANEXO 7. REVISTA INTERDESC (PORTADA Y PRIMERAS PÁGINAS)	24
BIBLIOGRAFÍA.....	31

A finales de 1993, el Director de Recursos Humanos de DESC, Arturo Méndez, revisaba sus notas para diseñar el plan de acción de su área, recién constituida. DESC contaba con más de cien empresas en diferentes negocios y el personal, en ocasiones, desconocía que formaba parte del grupo.

Era muy importante generar una cultura DESC en todas las empresas del grupo; era uno de los principales objetivos del área de Recursos Humanos recién creada.

ANTECEDENTES

En 1969, en la Ciudad de México, don Manuel Senderos Irigoyen creó la compañía que dio origen al grupo DESC: Consorcio de Empresas Mexicanas, S. C. La idea era agrupar, por un lado, a varios inversionistas mexicanos que aportaron sus acciones de empresas y, por el otro, a profesionistas que les permitieron conocer a fondo las empresas en que invertían. De ese modo, se trabajó para poder opinar con conocimientos sólidos en los consejos de administración, manejando y controlando más eficientemente sus inversiones, así como evaluando nuevos proyectos.

Al finalizar la década de los sesenta, los requerimientos de la creciente industrialización obligaban a actuar de una forma más profesional. Las inversiones individuales o familiares no eran suficientes para las dimensiones existentes; era indispensable crear un mecanismo de promoción industrial más dinámico. Era urgente que los empresarios erigieran un proyecto de industrialización progresiva, acorde a la nueva realidad de México. La empresa mexicana exigía formas de generar el despliegue de la economía, conforme a las exigencias del entorno mundial.

Crear una empresa con las características de DESC en un medio ajeno a este tipo de negocios requirió abrir brechas hasta entonces no consideradas. Así, fue necesario promover ante las autoridades federales la creación de una legislación adecuada a esta clase de organizaciones. Parte importante de los cimientos conceptuales de la fórmula DESC de don Manuel Senderos era la diversificación. Ésta era lo que hacía que una organización de esta naturaleza fuera mínimamente afectada por las circunstancias; por las crisis. En pocas palabras, es lo que la dotaría de permanencia, al equilibrar los altibajos de los mercados y las circunstancias que afectan a cada negocio.

Asimismo, otra meta en la diversificación era que las áreas fueran compatibles para que la administración pudiera optimizarse. Debía haber homogeneidad en el tipo de operaciones, porque si se tenían áreas muy disímolas, se requerían de personas con mentalidades muy diferentes.

Ciertamente, si poner en marcha una empresa como DESC no fue fácil, tampoco lo fue el adaptarla a los requerimientos de los tiempos. Las diversas modalidades en la concepción y el manejo de la compañía, así como el enorme esfuerzo por unificar criterios, demostraron la riqueza y complejidad de la misma y, por consiguiente, las dificultades que se tuvieron que salvar para fortalecerla y hacer que cumpliera cabalmente con su papel de empresa de empresas.

El nombre de Consorcio de Empresas Mexicanas, S. C. tuvo que cambiarse por diversas razones y se cambió por Desarrollo Económico, S. C., con las iniciales se crea el primer logotipo DESC.

En 1973, DESC se constituyó con siete negocios principales: Negromex, Spicer, Resistol, Petrocel, DM Nacional, Automagneto e Industria de Baleros Intercontinental.

En 1975, se inscriben las acciones de DESC en el Registro Nacional de Valores; esto marcó el inicio de una actividad relevante en el corporativo del grupo: la gestión para la apreciación de la acción o la realización de actividades para darle valor al accionista. (Ver ANEXO 1)

Para 1980, el grupo fue organizado en tres sectores principales: Químico-Petroquímico, Metal-mecánico y Alimentación. Cada sector integraba a varias empresas, en diferentes negocios. DESC se convirtió en uno de los diez mayores grupos privados del país.

En 1983, DESC diseña el plan estratégico DESC 90, cuya intención era que, para ese año, las empresas del grupo fueran competitivas contra estándares internacionales. Las metas se alcanzan en tan sólo cinco años.

A finales de 1984, se integra Dine al grupo, con lo cual nació la división inmobiliaria.

DESC empieza a asimilar la cultura de la Calidad Total y a finales de 1987, se crea la Fundación Mexicana de Calidad Total; Resistol es uno de los socios fundadores.

En 1988, Fernando Senderos Mestre (hijo de don Manuel Senderos) es elegido Presidente del Consejo de Administración. Se implementan estrategias innovadoras, como el uso de tecnología avanzada, la globalización de los recursos de financiación, la diversificación de negocios y la adopción de la calidad de la gestión total (TQM).

En 1991, se crea Interdesc, un sistema de diagnóstico y promoción de la calidad en donde cada empresa o negocio adaptaba un modelo general de calidad total a sus necesidades para garantizar las características de sus productos o servicios y la confiabilidad de todos sus procesos. Era un modelo que contemplaba todas las áreas y operaciones de cualquier empresa.

En 1993, el precio de las acciones del grupo aumentó más de 110%; se colocaron exitosamente eurobonos a mediano plazo de Girsu y Dine por 150 y 175 millones de dólares, respectivamente.

Para 1993, DESC cumple 20 años y es uno de los diez consorcios privados más grandes del país, con cerca de 20 mil personas colaborando. Estaba integrado por los sectores: autopartes, químico, alimentos e inmobiliario. El sector autopartes estaba integrado por las divisiones de Spicer, Uniko y Hayes. A su vez, Spicer se dividía en cuatro unidades de negocio: las divisiones de ejes, transmisiones, cardanes y de distribución.

CORPORATIVO DESC

Desde los inicios de DESC, el corporativo actuó como organización poseedora de las acciones de las empresas integrantes del grupo, con una supervisión de las operaciones mediante los consejos de administración de cada una. Se generó el área de Control de Gestión y su objetivo era analizar los resultados y operación de cada negocio para informar a la Presidencia del Grupo y así aportar una visión diferente a la del Director General de cada empresa. Existían personas dedicadas al estudio de cada sector de negocio o de negocios en particular; de modo que eran expertos en los diferentes mercados, operaciones, tecnologías y aspectos relevantes de cada unidad. (Ver ANEXO 2).

El corporativo contaba con las áreas necesarias para la consolidación de resultados financieros y fiscales, generando así recursos para inversiones en nuevos negocios y en proyectos de expansión.

Mediante las áreas de control de gestión, se generó el impulso a los esfuerzos para adoptar modelos de calidad total. Esto se lograba invitando a los directores de cada empresa a participar en un premio interno de calidad, con bases semejantes al Premio Nacional de

Calidad Mexicano. Así, cada empresa que adoptaba e implantaba el modelo, era evaluada para determinar la madurez de sus procesos y los resultados obtenidos con ellos. El premio gozaba de buena aceptación entre las empresas del grupo ya que permitía preparar a cada empresa para participar en el Premio Nacional de Calidad y obtener un buen lugar.

El área de Planeación Estratégica Corporativa organizaba cada año una sesión de planeación estratégica en donde se proyectaba el futuro de cada negocio para los siguientes diez años. En la sesión los directores de cada sector invertían varios días presentando y discutiendo las oportunidades que identificaban el entorno de cada negocio y la estrategia para capitalizar las oportunidades del mercado. Ahí se proponían las adquisiciones de nuevos negocios o la desinversión de otros.

Adicionalmente, el corporativo de DESC contaba con el área Jurídica, que contribuía en los aspectos relacionados con las adquisiciones de empresas y la seguridad jurídica del grupo. También formaba parte del corporativo el área de Auditoría, que vigilaba que todos los negocios cumplieran con las obligaciones fiscales y legales.

CULTURA DESC

DESC no era una empresa homogénea, porque cada una de sus empresas tenía su propia historia, su propia base cultural; diferentes influencias de sus distintos orígenes. Al grupo le interesaba que sus empresas conservaran sus características, pero que reconocieran el hecho de que los recursos eran mayoritariamente DESC. El proyecto Desc 90 (o resultado del proceso de planeación estratégica que proyectaba la empresa para los noventa) enfatizaba que todas las organizaciones integrantes del grupo deberían llevar el apellido DESC, o que se reconocieran como parte de DESC. Esto implica que debían tener un estilo común de operar para poder constituir una cultura también común a todo el grupo. (ANEXO 3)

Las empresas del grupo competían entre sí para ganar el premio Interdesc de Calidad, y también se impulsaba el identificar las mejores prácticas en los diversos aspectos del modelo de manera que se compartían entre las empresas. De esta manera, se difundían las mejores practicas o prácticas con mejores calificaciones de los diferentes ámbitos del modelo de calidad.

RECURSOS HUMANOS

Cada sector de negocios y cada empresa operaba con políticas propias o regidas por su corporativo. En general, tenían libertad de actuación dentro de un marco de políticas generales.

Es a principios de los noventa cuando se contrata a Arturo Méndez como Director de Recursos Humanos, para estructurar un área corporativa que promueva una cultura DESC, que lograra establecer una identidad DESC en todos los colaboradores y mantener las singularidades de cada negocio. (Ver ANEXOS 4 y 5).

Arturo Méndez había tenido experiencia como Director de Recursos Humanos en diferentes industrias, entre las que se encontraba el sector metalmecánico y de servicios.

Arturo también tenía la responsabilidad de la gestión de la función de recursos humanos para el personal del Corporativo de DESC; que contaba con cien colaboradores aproximadamente.

Una de las primeras acciones de Arturo fue reunir a los directores de Recursos Humanos de los diferentes sectores de negocios para integrar el Comité de Recursos Humanos e identificar oportunidades de sinergia entre todos, así como detectar oportunidades que pudieran aprovechar como grupo. Esto también le permitió identificar las problemáticas

de cada negocio y las preocupaciones de cada uno de los directores. El comité estaba integrado por los directores de recursos humanos de Unik (sector autopartes), el de Unicorp (Corporativo de Spicer), Girsra (sector químico), DINE (sector inmobiliario), y el de UNIVASA (empresa más representativa del sector alimentos), así como un representante del Corpoartivo DESC.

Los directores de Recursos Humanos de los sectores reportaban en línea directa a cada Director General de sector y no existía la obligatoriedad de reportar a la función corporativa. La forma de influir debía ser mediante la orden o directriz del Presidente del Grupo a cada director de sector; o mediante el convencimiento a cada Director de Recursos Humanos.

Las áreas de control de gestión del corporativo también informaban a la Presidencia del Grupo aspectos relevantes de recursos humanos cuando esto suponía algún impacto a los temas de negocio, tales como las negociaciones de contratos colectivos de trabajo y emplazamientos a huelgas.

PROBLEMÁTICA

Cada sector, división y empresa generaba esfuerzos para comunicar la misión de su sector, división u organización y no incluía la de DESC (Ver ANEXO 6), de modo que en ocasiones era desconocida la misión del grupo. Cada sector de negocios y cada empresa tenía una madurez diferente y distintas prácticas en materia de recursos humanos y desarrollo organizacional, lo que generaba diferentes culturas organizacionales.

Con frecuencia, los ejecutivos del corporativo tenían que visitar las empresas del grupo e iniciaban explicando que ésa era una empresa DESC. Los directivos o gerentes generales tenían algo de conocimiento de la situación mientras que los colaboradores en general desconocían que la empresa en donde trabajaban era una empresa DESC.

Dada la dispersión del personal tanto geográficamente como en los diversos negocios, era frecuente encontrar personas que no conocían que determinada empresa era parte del grupo. Y por supuesto, no mantenían comunicación con el personal de esa empresa y con ello no se generaban sinergias.

Había que influir en el medio empresarial, mediante la participación en cámaras y asociaciones y en organismos gubernamentales, y en ocasiones se encontraban personas de diferentes empresas DESC, unas apoyando una posición y otras promoviendo una posición antagónica.

Con frecuencia, una persona exitosa en una empresa del grupo no podría ser promovida a otra empresa dadas las diferencias entre las culturas de las organizaciones, ya que no compartían valores ni visiones en la forma de hacer negocios. Lo anterior impedía el desarrollo de ejecutivos y representaba un obstáculo importante para el desarrollo de los negocios de DESC.

Los procesos de administración de talento, estaban alineados a cada empresa y utilizaban diferentes herramientas para la detección de talento y para el desarrollo de los colaboradores, lo que dificultaba el desarrollo del personal aprovechando la magnitud de todas las empresas del grupo.

Algunas de las preguntas que Arturo se hacía eran: ¿Qué características debería tener una cultura DESC que aportara valor a negocios tan diferentes?; ¿Debería promover la centralización de algunos procesos clave de recursos humanos?; ¿Cómo lograr la aceptación de directrices DESC en el personal del grupo?.

SOLUCIONES

La directriz de generar una cultura DESC en donde todas las organizaciones integrantes del grupo deberían llevar el apellido DESC, o que se reconocieran como parte de DESC, supone el empleo de medios de comunicación y la necesidad de planear su utilización, así como el establecimiento de objetivos claros en esta materia.

Lo anterior implica que debían tener un estilo común de operar en procesos críticos para poder constituir una cultura también común a todo el grupo. Esto permitiría que los colaboradores de una empresa tuvieran la oportunidad de crecer en cualquier otra organización del grupo, dependiendo de su potencial.

El consolidar una cultura DESC supone la realización de un diagnóstico cultural, el diseño de un plan de intervención para la generación de una identidad en el personal como parte de DESC, entendiendo identidad como “una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergia en la comunicación”.¹

Para la Dirección de Recursos Humanos, la cultura DESC debería concentrarse en los aspectos relativos al personal, de ahí que lo debería considerar como público clave y considerar las relaciones entre los diferentes grupos de personas ubicadas en diferentes empresas y localidades.

Entendiendo que “el conjunto de las relaciones que mantiene una empresa con sus públicos – al que denominamos vínculo institucional- es de naturaleza muy compleja. Existen tantos vínculos como personas se relacionen con la empresa. El vínculo

¹ Scheinson, D. (2009), *Comunicación Estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional* (1ª ed), Buenos Aires, ed. Granica. P. 45

institucional es una generalización conceptual, que sirve para trazar planes de acción que orienten la conexión que la empresa desea mantener con sus públicos”²

Ante la situación que enfrenta Arturo Méndez, Director de Recursos Humanos de DESC pude plantear como punto de partida el análisis o diagnóstico de la situación actual en los diferentes grupos de personas que componen DESC, y con ello diseñar un plan de comunicación que contemple:

- Objetivos
- Mensajes
- Públicos
- Emisores
- Medios

Los objetivos: Como establece Liabaert: “Los objetivos de la comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa...”³. En el caso de Grupo DESC, era parte importante del modelo de negocio que se quería, tener una cultura característica del grupo de empresas que permitiera obtener ventajas en la operación.

Por lo anterior, es importante tener claros los objetivos que busca el plan de comunicación, “ya que en la comunicación organizacional, determinar con precisión lo que se pretende lograr suele ser un ejercicio delicado”⁴:

- Difunda los elementos característicos de la cultura DESC en públicos clave.

² Scheinson, D. (2009), Comunicación Estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional (1ª ed), Buenos Aires, ed. Granica. P. 71

³ Liabaert, T. (2006), El plan de comunicación: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México. Ed. Limusa. P. 133

⁴ Liabaert, op. Cit. P. 134

- Explique el modelo de operación del Corporativo y la relación con cada sector de negocios.
- De a conocer a públicos clave las empresas que conforman DESC y sus productos o servicios.

“El objetivo debe contar con el apoyo de factores esenciales para tener éxito; básicamente de un presupuesto, un plazo para los resultados y un ejecutivo que asuma la responsabilidad del éxito de la acción.”⁵

Según Liabaert, el orden que se sigue para el desarrollo del plan de comunicación es importante y recomienda establecer el objetivo y después identificar los mensajes ya que es la forma de alinear el plan con mayor precisión.

Mensajes:

- Valores DESC, fundamentalmente aquellos que la Presidencia del Grupo considere enfatizar según las circunstancias de los negocios.
- Empresas DESC y sus productos.
- Practicas que convenga sean promovidas entre las empresas del grupo.

El plan debe identificar a los públicos que estarán involucrados en la estrategia. Para el caso DESC los públicos definidos son:

- Directores de sector, generales y de recursos humanos.
- Personal del Corporativo DESC

⁵ Liabaert, Op. Cit. P. 157

Emisores:

- El emisor principal es el Corporativo, mediante el Director de Recursos Humanos. También se involucrarán a los directores de sector, de división o de empresa como emisores.

El emisor debe contar con autoridad para ello. En el caso de DESC la mayoría accionaria del corporativo proporciona una buena base para iniciar la comunicación.

Medios:

- Reuniones de comité de recursos humanos, en las que participen los directivos de recursos humanos representando cada sector de negocios y a las divisiones o empresas más relevantes. Sesiones bimestrales en las oficinas del corporativo.
- Revista interna (ANEXO 7), de publicación bimestral, dirigida a todos los directivos y gerentes del grupo, en la que se incluyan los siguientes aspectos:
 - Mensaje del Presidente.
 - Descripción de una empresa DESC,
 - Entrevista a un ejecutivo o director general de algún sector, división o de las empresas.
 - Desarrollo de algún tema relacionado con los valores DESC.
 - Acciones o actividades relevantes del Corporativo.
- Reuniones anuales, invitando a directores de sector, de división y gerentes generales, para presentar los resultados y avances del premio Interdesc.
- Reuniones con públicos clave. Reviste de particular importancia las reuniones con los directores de recursos humanos de los sectores y divisiones más relevantes.

Otra de las soluciones propuestas para la situación que enfrenta Arturo, es la centralización, en el Corporativo, del proceso de compensación de directores de sector, de división y gerentes generales de todos los negocios. Esto implica que el Corporativo definiría el monto del sueldo y las prestaciones para cada director del grupo.

Adicionalmente, se definiría como centralizado el proceso de selección de directores, de modo que toda contratación de directores de negocio debería estar centralizada en el Corporativo. Con ello se puede establecer un proceso que ayude a desarrollar talento con los mismos parámetros en todas las empresas del grupo ya que los procesos de desarrollo en cada empresa tendrían que considerar los requerimientos del proceso DESC de selección de ejecutivos.

CONCLUSIONES

Comunicación en la organización

Toda empresa, a medida que es más compleja, mayor necesidad tiene de comprender la importancia de la planeación estratégica de la comunicación y el establecer un plan acorde a su cultura. En particular, en una organización como la del grupo DESC, la complejidad y dispersión tanto de negocios como de personas invita a establecer y mantener medios sólidos de comunicación en temas esenciales para los negocios del grupo.

Liderazgo y toma de decisiones

Toda empresa requiere comprender el modelo de liderazgo que necesita y su relación con la toma de decisiones. De igual modo, debe analizar las funciones del líder dentro de la empresa y definir su colaboración en la cadena de valor.

En el caso de DESC el modelo de liderazgo constituye un elemento importante en el modelo de calidad que difunde entre todas sus empresas.

ANEXO 1 MISIÓN DE DESC

Agregar valor al capital invertido, proporcionando a nuestros accionistas dividendos estables y utilidades por acción crecientes y atractivas que se reflejen en la bursatilidad y apreciación de su acción.

Somos una empresa mexicana que aprovecha su capacidad de formación de capital para invertir con diversificación en sectores con alto potencial de crecimiento, visión global de negocio y liderazgo en sus mercados. Como accionista responsable del manejo, DESC conduce sus negocios a través de empresas autónomas bajo un marco de políticas generales y control de gestión integral, exigiendo filosofía de calidad total y tecnología competitiva.

En DESC estamos comprometidos: con la filosofía de calidad y servicio; en crear un ambiente de trabajo que genere satisfacción, motivación y oportunidad de crecimiento a nuestra gente; y con la comunidad y el entorno en el que desarrollamos nuestras operaciones, mantener un cumplimiento estricto de la protección del medio ambiente, promover la educación, los valores fundamentales y la calidad de vida.

ANEXO 2

ESQUEMA DE PROCESOS CLAVE DEL CORPORATIVO DESC



ANEXO 3 VALORES DESC

El desempeño de todos y cada uno de los integrantes de DESC debe ser consistente con los valores que guían nuestro comportamiento:

Integridad

Buscamos siempre asegurar la congruencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, procurando mantener relaciones ganar-ganar.

Identificamos tres vertientes de la integridad: material, que se refiere a la responsabilidad y transparencia total en el manejo de los recursos; intelectual, que implica el compromiso de manifestar, con honestidad, lo que pensamos y creemos; y moral, que significa respeto a las normas éticas, teniendo presentes las consecuencias de nuestros actos en el cumplimiento de nuestra función.

Institucionalidad

Actuamos en función de la misión, visión, valores y objetivos DESC, y con apego a sus sistemas, orientando nuestras acciones, tareas y responsabilidades, dentro y fuera de la empresa, en beneficio de la organización y de sus grupos de interés.

Liderazgo

Asumimos el compromiso de esforzarnos por ser siempre los mejores en todo lo que hacemos y, por ello, de ser actores clave en la determinación de los parámetros de desempeño, calidad y servicio en nuestros ambientes de negocio.

Trabajo en equipo

Unimos talentos y esfuerzos para el logro de nuestros objetivos comunes porque hacemos de la colaboración y el trabajo en equipo factores clave de competitividad que permiten sumar experiencia, conocimientos y habilidades para lograr resultados.

Apertura al cambio

Constantemente buscamos mejores formas de hacer las cosas, con el propósito de agregar valor en todos los procesos en que participamos para, de este modo, colaborar activamente en el aseguramiento de un valor creciente para la organización.

La congruencia es la base de la confianza entre las personas. En DESC somos consistentes en nuestro comportamiento al actuar con apego a nuestros valores.

ANEXO 4 ORGANIGRAMA DESC

DESC

UNIK (Sector autopartes)	
UNICORP (Corporativo de UNIK)	CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL
SPICER	
EJES	EJES TRACTIVOS ENGRANES CONICOS FORJAS SPICER AUTOMETALES
TRANSMISIONES	TRANSMISIONES TSP TRANSMISIONES Y EQUIPOS MECANICOS TTC
CARDANES	CARDANES
DISTRIBUCIÓN	AUTOPRECISA TF VICTOR AUTOPAR
UNIKO	VELCON DM NACIONAL CORCEL TECNOMAC PRODUCTOS ESTAMPADOS DE MEXICO INDUSTRIA ELECTRICA AUTOMOTRIZ BUJIAS MEXICANAS FRENOS KELSEY
HAYES WHEELS DE MEXICO	HAYES WHEELS ACERO HAYES WHEELS ALUMINIO
MORESA	MORESA INDUSTRIAL MORESTANA FORJAS Y MAQUINAS PISTONES MORESA

GIRSA (Sector químico)	
GISA CORPORATIVO	
NHUMO	
TECNOINDUSTRIAS RF	
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	
BIOQUIMEX REKA	
NITRILO	
PLASTIGLASS DE MEXICO	
FENOQUIMIA	
INDUSTRIAS NEGROMEX	
INDUSTRIAS RESISTOL	
QUIMIR	
RESIRENE	
PRODUCTOS DE CONSUMO RESISTOL	
REXCEL	
GIRSA INC.	

AGROBIOS (Sector alimentos)	
AGROBIOS CORPORATIVO	
AQUANOVA	
CAMPI	
KEKEN	

DINE (Sector inmobiliario)	
CORPORATIVO DINE	
BOSQUES DE SANTA FE	
CLUB DE GOLF PUNTA MITA	
COPROPRATIVO ARCOS	
PUNTA MITA	
BOSQUES DE LAS LOMAS	
CHILUCA	

PROMOCION Y CONTROL (Corporativo DESC)	
AEROPYCSA	
FOMENTO HIPOTECARIO	

ANEXO 5
CIFRAS RELEVANTES

	1973	1982	1987	1993	1997
VENTAS *	164	780	800	1,546	1,915
UTILIDADES *	14	28	86	104	215
ACTIVOS *	158	1,537	1,694	1,993	2,518
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO *	50	211	598	822	1,118
PERSONAL	7,453	21,018	18,300	18,540	22,152

* Cifras en millones de dólares

ANEXO 6
EJEMPLO DE MISIÓN DE ALGUNOS CORPORATIVOS



CORPORATIVO GIRSA

Contribuir a la competitividad de GIRSA y al incremento del valor patrimonial de los accionistas, a través de normar, integrar y evaluar la administración e información financiera para la toma de decisiones, el resguardo patrimonial y la tecnología de información del grupo.

Lograr la satisfacción total de nuestros clientes y usuarios con productos y servicios entregados en forma efectiva, oportuna y económicamente viables.

Crear el ambiente de trabajo adecuado que mejore la calidad de vida de nuestro personal y promueva y reconozca el esfuerzo para el logro de los resultados.



CORPORATIVO UNIK

Dirigir, planear y administrar las empresas de Unik y desarrollar sus funciones corporativas, con el talento y participación de su personal, para proporcionar productos y servicios que excedan las expectativas de los clientes.



DIRECSPICER

Es la empresa corporativa de Spicer, S.A. de C.V. y sus Subsidiarias; tiene a su cargo la Dirección de las empresas que integran el grupo, proporcionándoles además ayuda y soporte para el logro de sus objetivos, con base en las normas, políticas y valores que emanan de la Visión, Misión y Política de Calidad del Grupo Spicer, las cuales están orientadas a la satisfacción total de los clientes, definidos en 4 grupos que son: Clientes del Producto y Servicio, Personal, Accionistas y Comunidad.



Servir a nuestros cuatro clientes equitativamente con el propósito de satisfacer sus expectativas.



CORPORATIVO DE GRUPO HAYES

Lograr, mediante una administración eficaz y servicio de calidad, que las empresas del grupo Hayes sean de clase mundial.

(Grupo Hayes se dedica a la fabricación de rines de aluminio fundido y acero para autos y pick up's.)

ANEXO 7
REVISTA INTERDESC (PORTADA Y PRIMERAS PÁGINAS)



SUMARIO

1
Mensaje del Presidente
2
Esto es DESC
7
Comité Interdesc de Ecología
8
Calidad ...TOTAL
10
Entrevista a Fernando Senderos Mestre
15
Interdesc comunica
19
DESC: Una empresa con responsabilidad social

NUESTRA PORTADA

INTERDESC, un concepto dinámico que crece y se diversifica para ampliar sus objetivos.

Desde ahora, INTERDESC será el instrumento bajo el cual fructificarán los esfuerzos de CALIDAD, COMUNICACION, ECOLOGIA, DESARROLLO HUMANO... y todo lo que de alguna manera fomente la calidad de vida, la identidad corporativa, la misión del Grupo, la integración, la productividad y la competitividad en todos los sectores de nuestra organización.

DIRECTORIO

Coordinador General: Alberto M. Morett ; Comité Editorial: Eduardo Philibert; Pedro Piedras; Leopoldo Rodríguez; Oscar Simental; José Antonio Fernández ; Julio Padilla y Alberto M. Morett. Colaboradores en este número: Eduardo Medina Mora, Arturo D'Acosta y Andrés Loce. Producción : Gianella Bravo ; Diseño Gráfico: A&JR Bobadilla. Cualquier información relacionada con esta publicación deberá ser enviada a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos de DESC, Bosque de Ciruelos No. 304-9o. piso, 11700 México, D.F. Los artículos que aparecen en este número no podrán ser reproducidos sin autorización expresa del Comité Editorial.

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Es para mí una enorme satisfacción poder comunicarme con ustedes a través de este medio: nuestra primera revista **INTERDESC**, misma que pretende ser una revista muy especial.

Sin duda, a muchos de ustedes les será familiar el título **INTERDESC**, ya que es el nombre con el que nació y se instituyó el Sistema Integral de Calidad Total, que se puso en marcha durante 1992, y gracias al cual contamos con una adecuada metodología de diagnóstico y planeación para formar una red de agentes de cambio.

Pensamos, y estamos seguros de que estarán de acuerdo en que la calidad debe intervenir en todas y cada una de las actividades de la empresa. Que debe ser transmitida a través de toda la organización, mediante mensajes que nos lleven hacia actitudes más positivas que nos permitan un desarrollo global, en donde podamos hacer más cercanos conceptos como: integración, identidad, imagen corporativa, comunicación organizacional, productividad, competitividad... conceptos todos, sin duda alguna, que inciden de manera muy importante en los logros de esa cultura de calidad y mejora continua que tanto nos interesa.

Con base en estos conceptos, deseamos, ante todo, adoptar un lenguaje común e iniciar un esquema que promueva el intercambio de experiencias entre los diferentes sectores, acerca de diversas materias. Por eso, ahora el concepto **INTERDESC** se ha abierto, ha crecido y evolucionado hacia un concepto más integral que abarcará interesantes programas específicos que les iremos dando a conocer, y de los cuales esta revista es el primer paso; un paso que deseamos

sea firme y duradero, por eso la hemos sustentado sobre objetivos muy bien fundamentados.

Deseamos que esta revista **INTERDESC**, cuyo nombre además ilustra de manera muy clara su principal objetivo, sirva bimestralmente como medio de comunicación oficial entre las diferentes empresas del Grupo, estableciendo una red formal que facilite y fomente una mayor interrelación e intercambio de información y, por qué no, de experiencias, entre todos los miembros de este Grupo.

Y esto me lleva a hablar de sentimientos de pertenencia y de identificación con el Grupo **DESC**. Esta revista, como parte de un programa integral que abarcará diversas acciones, pretende también crear, mantener y fortalecer esos sentimientos entre la diversidad de empresas que conforman este Grupo, haciendo hincapié en que todos formamos parte importante del mismo Grupo: **DESC**.

Esta integración, este conocimiento mutuo, esta interrelación nos beneficiará a todos. Unir esfuerzos, experiencias, éxitos y fracasos nos brindará estabilidad y fuerza; factores clave para la competitividad que, hoy más que nunca, se impone en el mundo de los negocios.

En resumen, en **DESC** queremos ser mejores. Deseamos emprender acciones concretas para desarrollar el potencial de nuestra gente; deseamos estar a la vanguardia en programas que les beneficien, convencidos de que una mejor calidad de trabajo se traduce en una mejor calidad de vida para todos.

Reciban mis cordiales saludos,



Fernando Senderos Mestre

Presidente Ejecutivo

"...Hacer más cercanos conceptos como: integración, identidad, imagen corporativa, comunicación organizacional, productividad, competitividad ..."

Esto es DESC

DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. es un grupo diversificado que a través de sus 60 líneas de productos y más de 50 plantas industriales, participa activamente en distintos sectores de la economía, ocupando el octavo lugar entre los consorcios privados más grandes e importantes del país.

Alrededor de 20,000 personas colaboran en las distintas empresas que conforman el Grupo, cuya estrategia está orientada al fortalecimiento de su liderazgo en el mercado nacional, mediante un enfoque de competitividad internacional.

DESC es una empresa tenedora de acciones que tiene cinco principales subsidiarias que manejan distintas líneas o sectores de negocio principalmente, según el cuadro que se muestra en la parte inferior de esta página.

Asimismo, también se encuentran en poder del Grupo, el 10% de las acciones de **Grupo Financiero INVERMEXICO, S.A. de C.V.**, compañía diversificada de servicios financieros.

SECTOR AUTOPARTES

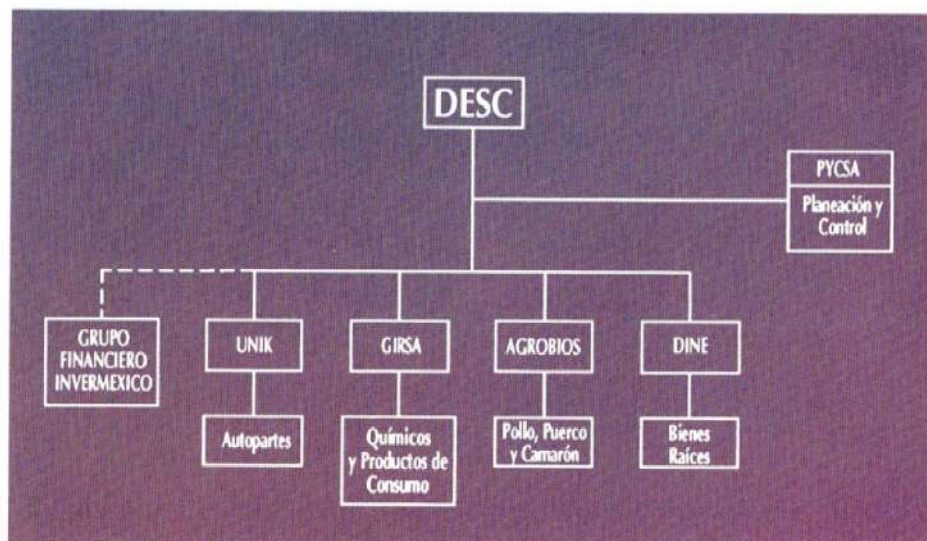
UNIK, la mayor empresa de autopartes en México,

que encabeza este sector, cuenta con 14 líneas de productos, como: ejes tractivos y flechas cardán, ruedas de acero y aluminio, pistones, anillos y válvulas, carrocerías Pick-up, alternadores, bobinas y bujías, flechas de velocidad constante y juntas para motor.

UNIK vende sus productos a las armadoras de automóviles y camiones nuevos, tanto para su instalación directa en las unidades, como para su distribución y reventa en el mercado de reparación de autos usados; y cuenta con un amplio mercado de exportación.

Ambos mercados resultan muy competidos, tanto en calidad como en precio. Hoy en día, UNIK compite con varias empresas manufactureras nacionales y extranjeras, por lo que busca constantemente ventajas en el mercado nacional e internacional basadas en la excelente calidad de sus productos y contando con licencias y asistencia técnica de los principales productores a nivel mundial.

En la actualidad, las leyes mexicanas exigen que los automóviles vendidos en México por cualquier armadora, tengan un promedio de cuando menos 36% de partes nacionales. Dicho requerimiento





UNIK, la mayor empresa de autopartes en México, que encabeza este sector, cuenta 14 líneas de productos

bajará al 34% cuando entre en vigor el Tratado de Libre Comercio, y se irá reduciendo un punto porcentual anualmente, seis años después de implantado el Tratado. Además, las tarifas de las autopartes que entren a Estados Unidos y Canadá serán eliminadas de inmediato para el 81% de las fabricadas en nuestro país.

Debido a lo anterior, en DESC pensamos que aumentará la demanda de autopartes nacionales entre las armadoras mexicanas, americanas y canadienses durante los próximos diez años; aunque, por supuesto, también aumentará la competencia entre las diferentes compañías de este giro en México, lo cual implica un gran reto para ser más competitivos.

SECTORES QUÍMICO Y PRODUCTOS DE CONSUMO

A través de GIRSA, estos sectores son líderes en diversos productos y, en algunos casos, el único productor en México. Las aplicaciones de los productos petroquímicos como el negro de humo, hule sintético, fenol, acrílicos, poliestireno y



Sector Autopartes

emulsiones son múltiples, ya que se utilizan en la fabricación de una gran variedad de productos, como: autopartes, pinturas, tintas, cosméticos, alimentos, ropa, mobiliario y productos para la construcción; y los fosfatos, que se utilizan en la industria de los detergentes.

GIRSA vende parte de sus productos al exterior, y a nivel nacional, compete con empresas extranje-

ras como: Dow Chemical, ICI, Rhone-Poulenc, Rohm and Haas y Goodyear.

También a través de GIRSA, Grupo DESC es líder en la fabricación de productos de consumo, que incluyen: adhesivos, pegamentos y aditivos contra agua, impermeabilizantes y recubrimientos, con marcas ya muy reconocidas por los consumidores, como **Resistol** y **Fester**.

Estamos convencidos de que dicho reconocimiento, aunado al extenso canal de distribución de éstas, representa enormes ventajas competitivas, gracias a las cuales se podrá comercializar una

cantidad cada vez mayor de diferentes productos relacionados con dichas marcas, como el caso de la nueva línea de pinturas **Fester** que recientemente se lanzó al mercado.

SECTOR AGROPECUARIO

Dentro de este sector, la compañía está involucrada en cuatro líneas de negocio: producción de pollo, puerco, camarón y alimento balanceado, a través de nuestra subsidiaria **AGROBIOS**.

El negocio de pollo es el de mayor peso en el sector agropecuario, representando el 74% de las ventas netas. El mercado en donde éste se presenta más fuerte en la actualidad es el sureste de la República, donde **UNIVASA** tiene una posición dominante. Por el momento, no hay ventas de exportación, debido a las barreras sanitarias en los Estados Unidos.

Cabe destacar que en el negocio de pollo, hemos alcanzado niveles de competitividad internacional, como resultado de tener una cadena de producción totalmente integrada, desde la fabricación del alimento balanceado hasta la comercialización del pollo procesado. Otros aspectos de vital importancia que han rendido alentadores frutos, son la excelencia en el manejo de aves en nuestras granjas y la investigación genética para la mejora de las especies con que trabajamos.

Sectores Químico y Productos de Consumo, foto inferior: Planta de Poliestireno en Tlaxcala.





SECTOR INMOBILIARIO

DINE es la subsidiaria de bienes raíces del Grupo, con amplia experiencia en el ramo. Está involucrada en la adquisición y desarrollo de propiedades para uso comercial (oficinas y centros comerciales), turístico y turístico residencial. Entre otros negocios, DINE desarrolló durante los años 60's y 70's el fraccionamiento de Bosques de las Lomas, donde se encuentra el Corporativo del Grupo.

Entre 1982 y 1990, DINE no realizó ningún desarrollo, debido a la crisis económica que prevaleció en el país durante aquellos años. Sin embargo, desde principios de los 90's, las condiciones macroeconómicas y de mercado han favorecido que DESC reanude sus actividades en este sector, en el que cuenta con amplios conocimientos y extensas reservas territoriales para emprender proyectos inmobiliarios de gran dimensión. Tan sólo en la ciudad de México, DESC es propietario de 5.6 millones de metros cuadrados para ser desarrollados.

Desarrollos comerciales:

- Centro Corporativo Bosques de las Lomas, México, D.F.
- Centro Comercial Santa Fe, México, D.F.

Proyectos Residenciales:

- La Punta, Desarrollo Residencial, Bosques de las Lomas, México, D.F.
- Hacienda Las Palmas, Huixquilucan, Estado de México.

BIBLIOGRAFIA

- DESC: 25 años de Historia. México: DESC, 1998
- Scheinson, D. (2009), Comunicación Estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional (1ª ed), Buenos Aires, ed. Granica.
- Liabaert, T. (2006), El plan de comunicación: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México. Ed. Limusa
- Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. González, Martín / Oliver, Socorr. Editorial CECSA 1999
- Psicología de la organización Schein, Edgar. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 1997
- El cambiante mundo directivo. Drucker, Peter. Editorial Grijalbo 1987
- Humildad y liderazgo: ¿Necesita el empresario ser humilde? Llano Cifuentes, Carlos. Editorial IPADE 2004
- La comunicación interpersonal: medición y estrategias para su desarrollo. Marroquín Pérez, Manuel Editorial Bilbao: Mensajero 1995
- Comunicación organizacional. Goldhaber, Gerald. Editorial Diana 1999
- Internacional and multicultural organizational communication. Cheney, George / Barnett George. Editorial Hampton press . 2005
- Relaciones públicas eficaces. Cutlip Scott M. Editorial Gestión 2000. 2001.
- Relaciones públicas aplicadas: un cambio hacia la productividad. Mercado M. Salvador. International thomson. 2002
- Crisis in organizations II Barton, Laurence. South-Western College Publising. 2001