

# **Producción de industrias después de pandemia. Caso Muebleras del oriente michoacano**

Production of industries after the pandemic.  
Muebleras del oriente de Michoacán case

---

**Susana Reyes Vázquez<sup>1</sup>**

---

**Julio Enrique Reyes Vázquez<sup>2</sup>**

---

**Alejandro Hernández González<sup>3</sup>**

---

Recibido: 09/02/2023

Aceptado: 09/06/2023

---

1 Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo, svazquez@cdhidalgo.tecnm.mx, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1549-7489>

2 Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo, ereyes@cdhidalgo.tecnm.mx, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4636-5139>

3 Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo, ahernandez@cdhidalgo.tecnm.mx, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2104-2261>

## Resumen

En este estudio se observa cómo se realiza la estrategia organizacional de la empresa Tomper, una vez considerada la evolución de las estrategias y los valores de las mismas que ejerce, las cuales le permiten reestablecer la manera de trabajar dentro del mercado de la industria mueblera (industria maderera) y de la transformación de la madera. Se realiza un análisis de sus tres principales competidores, que no son los únicos pero los que mayor nivel de adaptabilidad tendrían en el mercado, ya que se observan como competidores directos y en ocasiones sustitutos de la empresa. Se analizan asimismo los valores estratégicos y las condiciones organizacionales. Se aplica el análisis FODA, con sus estrategias adecuadas en el mercado y los impactos que se han tenido, se realiza una tercera definición de punto estratégico, como lo es la estrategia vertical. Se estudia la fusión o la adquisición en el sector mueblera, lo que permite observar los posibles beneficios y si es conveniente o no para la empresa la realización de esta estrategia horizontal dentro de la industria mueblera, y cómo es que realmente se puede generar. Como resultado, se desprende una tercera posibilidad de aplicar una estrategia vertical, la cual permitirá un mayor control en el determinado espacio competitivo de la empresa Tomper.

**Palabras clave:** producción, desarrollo, mueble, costos, logística.

## Abstract

In this study it is observed how the organizational strategy of the Tomper company is carried out, once considered the evolution of the strategies and the values of the same that it exercises, which allow it to reestablish the way of working within the market of the furniture industry (timber industry) and wood processing. An analysis of its three main competitors is carried out, which are not the only ones but the ones with the highest level of adaptability in the market, since they are seen as direct competitors and sometimes substitutes for the company. Strategic values and organizational conditions are also analyzed. The SWOT analysis is applied, with its appropriate strategies in the market and the impacts that have been had, a third definition of strategic point is made, such as the vertical strategy. The merger or acquisition in the furniture sector

is studied, which allows us to observe the possible benefits and whether or not it is convenient for the company to carry out this horizontal strategy within the furniture industry, and how it can really be generated. As a result, a third possibility of applying a vertical strategy emerges, which will allow greater control in the specific competitive space of the Tomper company.

**Keywords:** production, development, furniture, cost, logistics.

## Planteamiento del problema

**E**s importante determinar que las organizaciones son sujetos sensibles de cambios ya sea internos y externos, los cuales provocan diversas circunstancias de adaptabilidad. En este caso, al referirnos a la industria mueblera, también debemos considerar además la pandemia extensa que en el mundo y en México se vio afectada fuertemente. De acuerdo con Rovere (2006), se define la estrategia en cuatro niveles como la concepción general para lograr los objetivos, identificar sus obstáculos y/o factores que pueden ser facilitadores de conocer la situación por la cual la empresa pasa, el tercer nivel habla de la confrontación, cuando son personas, dentro de un juego que se maneja en el mercado; ya el cuarto nivel permite realizar un conteo o resumen de los hechos buenos o malos para ajustar las estrategias o mejorar las ya aplicadas, todo con el fin de avanzar en el mercado y cubrir las metas, logrando los objetivos.

## Justificación

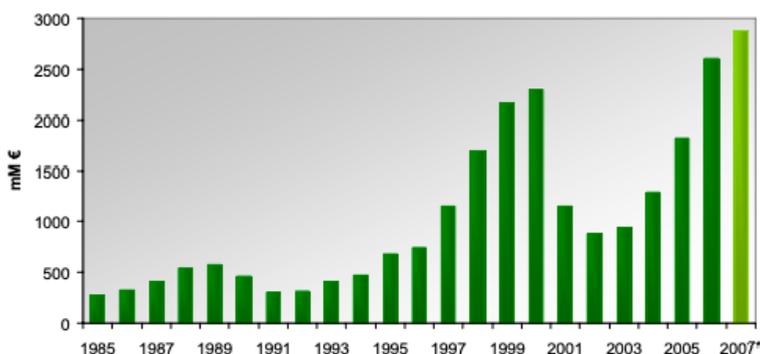
Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país, persona o producto que la diferencia de otras, permitiéndole que establezca o le permita tener una posición favorable en contra de otros, haciendo más competitivo que el resto que existe en el mercado, igual o parecido (Porter, 2010). En este sentido podemos observar que en una industria se pueden obtener importantes estrategias, derivadas

de un buen conocimiento del mercado, lo cual le lleve a un mejor posicionamiento.

En pocas palabras la mercadotecnia estratégica es el proceso adecuado por medio del cual una organización puede alcanzar el éxito programado, llegando a las personas o clientes en el momento indicado y satisfacer la necesidad o deseo específico, mediante el uso de una ventaja competitiva en su producto, o varias de ellas en su unidad productiva.

El volumen mundial invertido en fusiones y adquisiciones aumentó en 2006 un 35% con respecto al año anterior, la misma tasa que en 2004. En aquel entonces se preveía que este buen comportamiento continuara en 2007, aunque con una moderación hacia niveles del 10% (Zozaya, 2007, p.14).

Gráfica 1. Fusiones y adquisiciones organizacionales mundiales en miles de millones de euros



Fuente: Thomson Financial, 2006

## Marco teórico

El Dr. Philip Kotler (2002) define la mercadotecnia como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica

las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala en qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados. Además, menciona que “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”, (Kotler, 1984, citado en Coca, 2006).

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país, persona o producto que la diferencia de otras, permitiéndole que establezca o le permita tener una posición favorable en contra de otros, haciéndolo más competitivo que el resto que existe en el mercado, igual o parecido (Porter, 2010).

Una estrategia es el plan de acción a seguir por la empresa, la cual le procurará utilidades, a partir de una serie de alternativas, dando dirección adecuada en lo que debe y no debe hacer, permitiendo tener una ventaja competitiva contra sus principales competidores, su importancia recae en el hecho, de realizar planes que mejoren a la empresa, así como conocer las debilidades de sus competidores y las propias, brindando un servicio adecuado. Finalmente, la estrategia permite reducir costos, servir con mayor calidad e ingresar en nuevos mercados, realizando su aplicación de las diversas formas permitidas.

## Hipótesis

Las estrategias competitivas que la empresa Tomper S.A de C.R.L. aplica le permiten abrir mercados, ser innovador, flexible, tomar riesgos y sobrellevar contingencias.

## Metodología

Con un análisis FODA y aplicación de cadena de valor mediante una encuesta, permitirá conocer qué estrategias se deben aplicar a un mercado, como son:

### Análisis FODA

La empresa considera sus estrategias mal enfocadas, con la necesidad de una revisión que le permita valorizar lo que el cliente desea. Con ello en cuenta, se realizó el siguiente análisis FODA:

#### Fortalezas

- Lleva a cabo sus actividades de manera muy ordenada.
- Evalúa a sus empleados para ofrecerles un trabajo.
- Elabora sus productos bajo altos estándares de calidad.
- A pesar del tiempo no ha perdido prestigio.

#### Oportunidades

- Cuenta con aliados estratégicos.
- Estudia el mercado para así poder cumplir con las necesidades del cliente.
- Elabora productos únicos en su estilo.
- El mercado se encuentra demandando productos que ellos pueden fabricar.

#### Debilidades

- Falta de actualizaciones en sus métodos de trabajo.
- Falta de relaciones públicas.
- Falta de enfoque hacia un mercado específico de clientes.
- Poca propaganda y servicios de mercadotecnia.

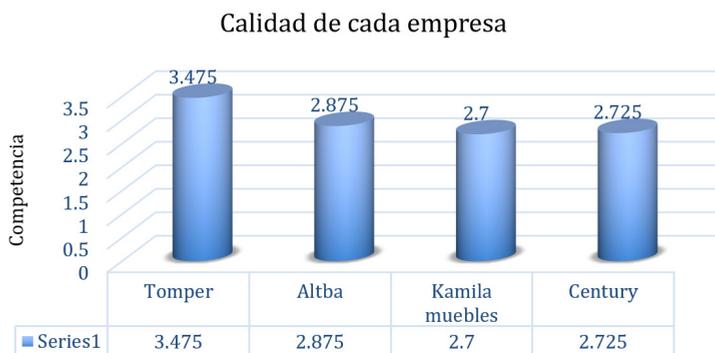
## Amenazas

- Atraso en conocimientos tecnológicos.
- Falta de información acerca de las necesidades de los posibles clientes.
- Competencia en crecimiento dentro de la zona centro de la ciudad.
- Poca expansión de instalaciones y centros de distribución.

Para Tomper, los recursos humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta son de vital importancia para que realice y cumpla con la estrategia de costos bajos dirigidos, ya que esto le genera competitividad. No ser automatizado en su totalidad y darle el detalle ideal a los productos que ofrece es el toque específico de la empresa, además del diseño tecnológico y diferenciado del cocimiento de las maderas, antes de su transformación, le permiten generar una mejor ventaja competitiva.

Las propuestas de valor han sido atractivas para el cliente, ya que se han realizado estudios que le permiten considerarse una empresa altamente competitiva, además de generar paquetes especiales a los clientes, que le permitan generar un diferencial de costos bajos, en las diversas gamas de productos, y en especial en la venta al por mayor, lo cual adquiere materias primas más económicas, completar por un periodo de inestabilidad los productos que se realizan en el sector mueblero, especialmente las mesas inteligentes y los féretros de eucalipto.

Gráfico 2. Margen de calidad de la empresa de estudio comparada con las principales de competencia



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 2 muestra el trabajo en calidad de la empresa, desde el punto de vista de los clientes, el cual está por encima de sus competidores; sin embargo, en la escala de 0-5 aún hay trabajo que hacer por la mejora de estrategias de la empresa.

Tomper se ha enfrentado con algunos problemas logísticos; aunque parcialmente determina algunas de las funciones con alianzas en la cadena de suministros, no todas responden como se desearía a que hay maderas, molduras y tintes de acabado, más las estacionalidades y reglamentos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (Sagarpa), que le requieren cumplimientos específicos.

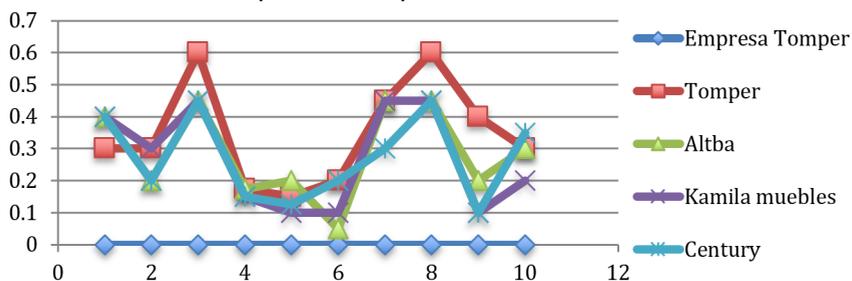
## Discusión de datos

De acuerdo con estudios realizados por la Universidad de Alicante, los recursos humanos son la principal causa de que una fusión o adquisición fracase, en el 70% de las veces. La comunicación interna es deficiente en el recurso humano y esto puede crear problemas; sin embargo, su importancia radica en esa conversión a una comunicación eficiente y efectiva. Cuando los empleados tienen bajo entusiasmo, crean caos en la organización, un reto de los nuevos líderes es



anteriormente, la empresa Tomper está apostando por el recurso humano, combinado con la capacitación y la innovación, integrando los muebles multifuncionales o multiinteligentes, creando un desarrollo especialmente adecuado para la empresa.

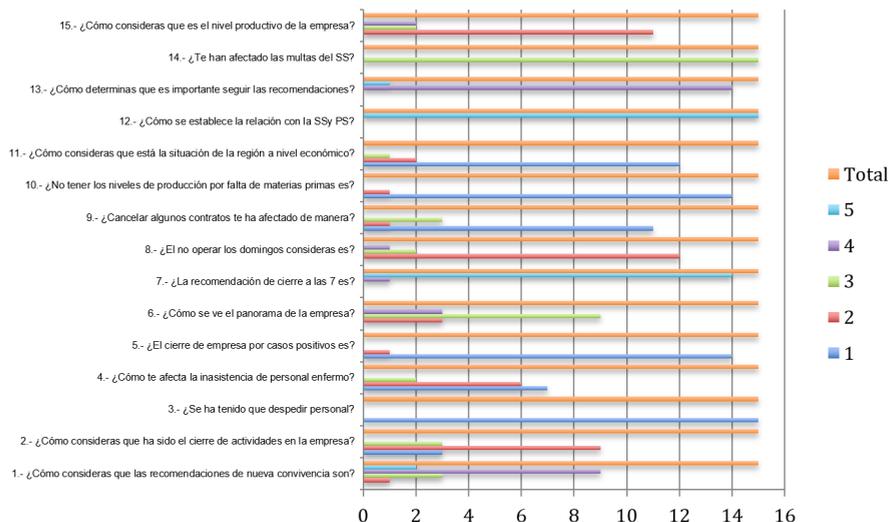
Gráfica 3. Nivel comparativo de productividad en el sector de estudio



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3 se muestra el trabajo en calidad de la empresa, desde el punto de vista de los clientes, el cual está por encima de sus competidores; sin embargo, la escala de 0-5, aún hay que mejorar estrategias de la empresa.

Gráfica 4. Diagnóstico de las organizaciones de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se confirma la hipótesis de que “Las estrategias competitivas que la empresa Tomper aplica consisten en llegar primero a los mercados (abrir mercados), ser innovador, flexible, tomar riesgos y sobrellevar contingencias”.

## Conclusiones

Finalmente, se concluye que las estrategias de la organización, una vez realizado el correcto análisis de las fuerzas de Porter, se fortalecen las premisas de una posible fusión o adquisición para la empresa de estudio Tomper, las cuales le permiten satisfacer y cumplir con las metas y objetivos establecidos, logrando así, cumplir con un mejor desempeño y una mejor dinámica estratégica.

Una vez que ha conocido el mercado, puede entonces asegurar la aplicación de mejores estrategias, pues como se observó a lo largo del estudio, la tendencia de la empresa es hacia la tecnología aplicada

en sus procesos, adecuación a los tipos de mueble que se requieren con los nuevos mercados, gustos y necesidades; adicional a poder definir de mejor manera su cadena de comercialización y producción, cuando complementa las alianzas de sus colaboradores y pueda emplear de mejor manera sus Unidades de Negocio requeridas, que son las que le harán falta una vez conociendo su situación, permitiendo tener el impacto, posición y éxito deseado en el mercado, además de adecuar a la organización a los factores externos y las modificaciones internas que en el mercado puedan establecerse, por medio de un conocimiento adecuado.

Por otro lado, el objetivo de alcanzar una mayor productividad se limita a ciertos aspectos de acuerdo al tipo de proceso en el que se solicitará el servicio especializado.

## Referencias

- Thompson, A., Gable, J., Peteraf, M. y Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18a ed.). McGraw Hill Education.
- Benavides, O. (2008). *De inventores a empresas: La historia de la innovación tecnológica* (1a. ed.). Universidad Externado de Colombia.
- Cassiman, B. (2005). El impacto de las fusiones y adquisiciones en la innovación. *Universia Business Review*, 5, pp. 56-69.
- Church, J. y Ware, R. (2000). *Industrial Organization: A Strategic Approach*. McGraw –Hill International Editions.
- Coca, M. (2006). El concepto de marketing, pasado y presente. *Perspectivas*, 9(18), 41-72. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516002.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la estrategia. *Pensamiento y Gestión*, 35, pp. 152-181.
- Escobar, I. (2004, 8 de abril). Teoría de las fusiones y adquisiciones empresariales. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-las-fusiones-y-adquisiciones-empresariales/>
- Fernandez-Stark, K. y Gereffi, G. (2019). *Global value chain analysis: a primer*. In *Handbook on Global Value Chains* (2a ed.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788113779.00008>

- Kotler, P. (2002). *A framework for marketing management*. [Dirección de marketing. Conceptos sociales]. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing* (6a. ed.). Prentice Hall México.
- Lisboa, R. (2019, 19 de marzo). Outsourcing: ¿qué es y por qué es importante en la era digital? *Rockcontect*. <https://tinyurl.com/yck6nv6c>
- Malburg, C. (2000). Value Creation: Vertical Integration. *Revista Industry Week*.
- Peiró, R. (2017). Cadena de valor. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.htm>.
- Peyrefitte, J., Golden, P. y Brice, J. (2000). Vertical integration and economic performance: a managerial capability framework. *Management Decision*, 40(3), pp. 217-226. <https://doi.org/10.1108/00251740210420165>
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), pp. 377-389.
- Sánchez-Calero, J. (2009). Informe de los Administradores y de los expertos independientes. Balance de fusión. En F. Rodríguez, A. Alonso, L. Fernández, L. Velasco y J. Quijano (Dirs.), *Modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles* (pp. 489-526). Editorial Aranzadi.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Tamayo, M. y Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecós de economía*, 11(24), pp. 28 - 45. <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027260003.pdf>
- Tarzijan, J. (2003). *Revisando la teoría de la firma*. *ABANTE*, 6(2), pp. 149-177.
- Thompson, A., Gable, J., Peteraf, M. y Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18a ed.). McGraw Hill Education.
- Wallach, A. (2016). *Tres maneras de planificar a (muy) largo plazo*. *RED* [Video]. Youtube. <https://youtu.be/tjkrKA1cVdU>
- Zozaya, N. (2007). *Las funciones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección general de la política en la PYME*. <https://tinyurl.com/3ze4nbwj>