

PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN ZOQUITE

FACTORS OF LOVE (LOVEMARK) OF THE APPLE BRAND IN THE CENTRAL ZONE OF MEXICO

Luis Elias Chavez Valencia
lechavez@ugto.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0830-7747>.

Octavio Reyes López
octavio.reyes@uniceba.edu.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3960-1228>.

Liliana de Jesús Gordillo Benavente
liliana.gordillo@upt.edu.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9982-7283>

María de Lourdes Tiburcio Sánchez,
m.tiburcio@ugto.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3370-5448>.

RESUMEN

Zoquite Materiales de Construcción es una empresa familiar fundada en 1999 para la venta de materiales de construcción al menudeo. El avance en la cuota de mercado permitió que para 2002 proveyera de materiales al mayoreo a otros distribuidores y a la secretaría de infraestructura, conectividad y movilidad (SICOM), así mismo, implementó un taller para la manufactura de productos prefabricados base cementicia y desde hace un par de décadas ha mantenido su cuota en el mercado lo que la ha mantenido vigente, pero no ha permitido su crecimiento. Para lo anterior, se analizó el entorno de Zoquite mediante las herramientas PESTEL y la MEFE para el macroentorno, y técnicas como las 5 fuerzas de Porter, MPC para el microentorno, así como cadena de valor, FODA y MEFI para el análisis interno de la empresa, lo que redundó en el establecimiento de un plan estratégico para el crecimiento de la empresa en concordancia con los objetivos organizacionales, mediante un programa y un proyecto de mejora de sus debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le provee, bajo la premisa de: desarrollo producto y penetración en el mercado, recomendando su implementación mediante principios como catch ball y Hoshin Kanri.

Palabras clave: manufactureras, Factores externos, factores internos, gestión estratégica

Recepción: 4 de Abril de 2023
Aceptación: 17 de Mayo de 20223
Publicación: 05 de Junio de 2023

Abstract

Zoquite Materials of Construction is a family business founded in 1999 for the retail sale of construction materials. The advance in the quote of the market allowed since 2002 to provide wholesale materials to other distributors and to the secretariat of infrastructure, connectivity and mobility (SICOM), likewise, it implemented a workshop for the manufacture of prefabricated cement-based products and for a couple of decades the quote of the market was maintained, which has kept it current, but has not allowed it to grow. And because of it, the Zoquite environment was analyzed using the PESTLE and EFE matrix tools for the macroenvironment, and techniques such as Porter's 5 forces, CPM matrix for the microenvironment, as well as value chain, SWOT and IFE matrix for the internal analysis of the company, which resulted in the establishment of a strategic plan for the growth of the company in accordance with the organizational objectives, through a program and a project to improve its internal weaknesses in order to take advantage of the opportunities that the environment provides, under the premise of product development and market penetration, recommending its implementation through principles such as catch ball and Hoshin Kanri.

Keywords: *manufacturing, external factors, internal factors, strategic management*

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de una empresa implica la formulación e implementación de lineamientos que permiten su éxito desde lo económico-financiero, procesos y operación, y el capital humano, entendiendo el éxito como el logro de los objetivos organizacionales por áreas o unidades productivas con lo que dicha empresa se vuelve más competitiva desde la productividad, la rentabilidad y la calidad (Blanco, 2018). Así pues, las organizaciones consideradas como un sistema abierto cuyos elementos se vinculan dinámicamente con las operaciones del proceso productivo deben ser analizadas desde una visión sistémica y no determinística; es por eso por lo que el establecimiento de una propuesta de gestión estratégica inicia con el conocimiento del entorno general de la empresa mediante el diagnóstico del macro y microentorno con herramientas que surgen desde la experiencia de la gestión empresarial en conjunción con los principios y los objetivos corporativos, así como, la percepción de la identidad e imagen corporativa (Lana, 2008), para este caso, Materiales de Construcción Zoquite.

El conocimiento del entorno macro de la empresa se realiza desde lo económico, demográfico, cultural, político-legal y tecnológico (PESTEL) para identificar las oportunidades y amenazas mediante una matriz de evaluación de factores externos (MEFE), así mismo, el análisis del entorno micro se puede realizar con técnicas como las 5 fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo (MPC), la cadena de valor, y con el contraste de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), logrando un análisis más profundo mediante una matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Así pues, el conocimiento del entorno de la organización permite posicionarla en el mercado mediante acciones que enriquecen estrategias y que su vez abonan a un programa de un plan de crecimiento de la empresa a través de una propuesta de gestión estratégica que en el presente trabajo académico se realizó para la empresa Zoquite Materiales de Construcción

DESARROLLO

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Materiales para la Construcción Zoquite fue fundada en el año de 1999 con el objetivo de comercializar al menudo cemento portland y materiales para construcción varios, y hoy en día tiene venta al mayoreo de materiales de construcción. La acción de crecimiento anterior le permitió participar en el mercado de las empresas fraccionadoras y de colocarse como proveedor de la secretaria de infraestructura y conectividad y movilidad (SICOM). La siguiente decisión de crecimiento fue el establecimiento de un taller de productos prefabricados de matriz cementicia para la industria de la construcción que le permitió tomar mayor participación en el mercado. No obstante, desde hace una década la empresa se encuentra en un estancamiento comercial, intentando diversificar las fuentes de ingreso mediante la incursión como constructora. La empresa tiene actividades diferenciadas en gerencias medias, la gerencia de producción y capital humano, la gerencia de ventas y la gerencia de finanzas, así mismo, tiene un promedio de 50 empleados.

El giro principal es de la clase 4342 que es el comercio al por mayor de materias primas para la industria y específicamente en la clase 434211 que son unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por mayor especializado de cemento, tabique, grava, piedra dimensionada, tepetate, cal, yeso, bloque, adoquín, teja y productos prefabricados de concreto. Así que el portafolio de productos de Zoquite es material pétreo, cemento, cal, mortero, varilla, alambroón, alambre recocido y prefabricado de acero, así mismo, elaboran y comercializan productos prefabricados de matriz cementicia, a saber: tabicón, block, bovedilla y vigueta, y también venden ferretería en general.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Misión: proveer al público en general, a los distribuidores y a las organizaciones gubernamentales de materiales para construcción de marcas comerciales al mejor precio, así como de productos prefabricados de matriz cementicia con calidad y sustentabilidad, a precio competitivo y con un servicio al cliente excepcional.

Visión: ser una empresa con mayor cuota de mercado para finales de la tercera década del siglo XXI y ampliamente identificada en el sector de la construcción a nivel estatal como la mayor proveedora de productos comerciales, ferretería en general y productos prefabricados de matriz cementicia.

VALORES

Puntualidad: al cumplir en tiempo y forma las tareas asignadas al interior de la organización y como una forma de dar un servicio de calidad a los clientes.

Actitud de servicio: donde todos los miembros de la empresa son amables, proactivos e interesados en la prestación de servicios.

Compromiso: con el entorno interno y los colaboradores, con el medio ambiente y las normas relativas, así como con los clientes como valor agregado de nuestros productos.

Lealtad: para el desarrollo de las metas y objetivos de la empresa, y ofertar mayor variedad de productos con valor agregado para los clientes.

Innovación: al ofrecer siempre las mejores alternativas y soluciones con un valor agregado a nuestro servicio y a los productos.

Honestidad: en cada una de las actividades al actuar con coherencia y congruencia entre lo que realizamos y lo que hacemos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Zoquite es una empresa guanajuatense que ofrece el servicio de ejecución de toda clase de obra pública y privada, de suministro de materiales comerciales para construcción, y elaboración y venta prefabricados de matriz cementicia. Para la propuesta de gestión estratégica se concentró en su función manufacturera cuya estructura organizacional se muestra en la Figura 2, donde se observan 4 unidades o áreas productivas, a saber: de producción, de ventas, de finanzas y de capital humano. Así mismo, en el organigrama se observa la relación que mantienen los cuatro departamentos con la meta de optimizar la productividad por volumen teniendo como indicador crítico (KPI-por sus siglas en inglés) al precio unitario (PU).

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (POR ÁREAS)

En la gerencia de producción se busca la disminución del número de piezas rechazadas por el cliente y de las retiradas de la línea o con reprocesos debido a la baja calidad detectada durante la producción.

En la gerencia de capital humano se requiere determinar las causas de la alta rotación de personal de producción y distribución de los productos prefabricados para la construcción de matriz cementicia.

Para la gerencia de ventas se debe desarrollar una estrategia de mercadotecnia mediante las redes sociales que permita lograr mayor cuota del mercado y también como buzón para evaluar la calidad de servicio al cliente.

Para la gerencia de finanzas se pretende diversificar las fuentes de ingreso mediante la oferta de otros productos prefabricados de matriz cementicia para la construcción.

SEGMENTO DE MERCADO (CLIENTES)

El cliente eventual de Zoquite es la SICOM, no obstante, esta paraestatal está limitada a la planificación de obra de parte del gobierno del estado de Guanajuato, dejando como clientes regulares a los distribuidores y al público en general. Mientras los distribuidores son ferreterías que se dedican a la venta al menudo, la venta al público es el sector de clientes que más adquieren los productos prefabricados por lo que es necesario establecer la segmentación y diferenciación de clientes, actividad que se puede realizar por varios criterios, a saber (Fernández & Aqueveque, 2001): demográficos, psicográficos, socioeconómicos, actitudinales y geográficos. El criterio de segmentación demográfica permite clasificar a los clientes de Zoquite en la zona centro y la zona sur de la ciudad de Guanajuato, siendo esta última área poblacional la de mayor densidad poblacional, de 201 habitantes/km² (INEGI, 2022) y por esa razón se espera mayor demanda de productos y es donde bien se puede determinar las nuevas necesidades de los clientes en aspectos de calidad de producto y de servicio al cliente y de nuevos productos, y también en el rediseño de productos existentes, así como en la creación de publicidad, para el establecimiento de la gestión estratégica que conducirá hacia el logro de los objetivos organizacionales.

COMPETENCIA DE PRINCIPALES COMPETIDORES

Zoquite, Todo Construcción, San Felipe y Santo Niño son empresas que se encuentra ubicadas en la ciudad de Guanajuato, un entorno específico en el cual la rivalidad competitiva recae en un único factor clave de éxito (KPI) en el mercado, P.U., mismo que es sostenible pues los cambios en dicho microentorno están relacionados con el alza de los costos del cemento hidráulico portland y el resto de las operaciones de producción depende de cada una de las empresas que se refleja en el establecimiento del PU de los productos. La Tabla 1 presenta los PU en pesos mexicanos por pieza de los productos comercializados por las empresas del microentorno de Zoquite. Como se puede observar, Zoquite empleando sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades emprende acciones ofensivas con enfoque por costos al disminuir los PU de los productos.

Tabla 1. PU en M.N. de los productos prefabricados para construcción

	Tabicón pesado	Tabicón Ligero	Block solido 12x20x40	Block solido 15x20x40	Block hueco 12x20x40	Block hueco 15x20x40	Bovedilla 60x20x13	Bovedilla 80x20x13	Bovedilla 60x20x18	Bovedilla 80x20x18	Dovela 60x20x18
Todo Construcción	5.5	5.0	15	15	15	16	29	30	30	32	35
San Felipe	5.1	4.9	14	17	14	17	30	35	31	37	-
Santo Niño	5.3	5.0	15	16	14	16	30	32	32	35	-
Zoquite	5.0	4.8	14	15	12	14	28	30	30	32	25

Elaboración propia con datos recabados por vía telefónica, 02 de septiembre de 2022.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico del escenario existente de Zoquite permite saber la realidad objetiva y el desarrollo actual de la empresa, y también coadyuva a conocer y analizar las tendencias y fenómenos que influyen en el establecimiento e implementación de los lineamientos estratégicos para el logro de los objetivos organizacionales. Para realizar el diagnóstico se parte del conocimiento del entorno de la empresa y de la comprensión de la fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que esta puede tener con respecto a los factores internos y externos donde los valores de la organización y la expectativa de la sociedad son trascendentales para el desarrollo de una estrategia competitiva.

Así pues, para entender al entorno como todo lo ajeno a la organización conviene para su análisis la clasificación en el medio general (macroentorno) y el medio específico (microentorno); por un lado, el macroentorno está compuesto por diversos aspectos de la sociedad que tienen influencia en el sector industrial, siendo estos (Thomson, 2008): económicos, socioculturales, demográficos, global, político/legal y tecnológico, mientras que el microentorno son los factores que tienen influencia sobre el sector económico específico donde la organización bajo estudio realiza sus actividades empresariales.

Para realizar el análisis de las circunstancias en que Zoquite se encuentra inmerso desde el macroentorno se considera, el segmento demográfico considerado como el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población, en Guanajuato capital ya que la organización no compite en mercados globales; el segmento económico que es el giro económico donde la empresa compite; el segmento político-social es donde las organizaciones compiten para captar la atención y los recursos, y para tener acceso a la supervisión de las leyes y normas que regulan las interacciones entre entes interesados; el segmento sociocultural conformado por las actitudes y valores culturales de una etnia, este segmento tiene mayor influencia sobre los demás; el segmento tecnológico, el segundo de mayor influencia del entorno debido a su gran dinamismo y a su vinculación con la innovación y creatividad.

El análisis del entorno desde todos los segmentos que rodean a la empresa puede realizarse con técnicas o herramientas, como el PESTEL que incluye los aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales, así como la matriz MEFE; se presentan a continuación.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO POR PESTEL

PESTEL es el acrónimo de los aspectos que deben analizar para conocer el entorno de Zoquite y poder diseñar planes estratégicos el cumplimiento de los objetivos de la empresa en cada una de las unidades productivas.

Análisis Político-Legal

La situación política del estado de Guanajuato no es muy favorable pues el gobierno del estado no pertenece el partido de gobierno federal, lo cual puede redundar en fricciones y dificultades para hacerse llegar los fondos necesarios para reactivar la economía del estado desde la industria de la construcción, es decir que las condiciones político-económica del estado no es halagüeña, así mismo, la legislación con respecto a la industria de la construcción no ha sido actualizada y los impuestos fiscales desincentivan las inversiones privadas.

Análisis Económico

Los aspectos económicos de la industria de la construcción donde participan las manufactureras está regido por los planes de desarrollo de obra pública gestionada desde SICOM, que al día 05 de septiembre de 2022 es de alrededor de 34 billones de pesos M.N. (SICOM, 2022), pero no todas las obras requieren de productos prefabricados para la construcción, además de que la política de austeridad del gobierno federal ha limitado el crecimiento de la obra pública, lo que ha obligado al gobierno del estado a solicitar deuda pública para sostener la actividad económica de este eje y otros ejes de desarrollo del estado. Así mismo, la compra del público en general ya sea directamente con Zoquite o con los distribuidores ha mermado debido a la recesión económica por la pandemia por COVID. Entonces desde lo económico, el macroentorno del sector de la construcción no es muy prometedor y solo resta la venta al público general para apuntalar las ventas que se incrementa con las remesas destinadas a la autoconstrucción.

Análisis Social

La sociedad en el estado de Guanajuato se caracteriza por ser un grupo social con actitudes y valores culturales tradicionales que se reflejan, para el caso de la construcción y la autoconstrucción, como una imagen corporativa positiva de Zoquite, con buena satisfacción del cliente regular que han reforzado los hábitos de consumo de los productos prefabricados, pero aún se tiene la oportunidad de mejora de dicha percepción en la sociedad de Guanajuato Capital, mejorando las ventas y potenciándolas con el comercio por internet.

Análisis Tecnológico

Los procesos y métodos productivos de las manufactureras carecen de tecnología, la mayoría de las actividades son artesanales ayudadas por maquinaria elaborada en el sitio, la inversión en nuevas tecnologías y en I+D es muy baja, con nula infraestructura tecnológica y en cierto grado sin mucho aprecio por los conocimientos científicos de vanguardia, por lo anterior, este aspecto tiene una gran oportunidad de intervención con oportunidades de tecnificar el taller de Zoquite.

Análisis Ambiental

Desde el cuidado del medio ambiente, las empresas manufactureras no generan residuos contaminantes y la regulación ambiental que rige el instituto de ecología del estado de Guanajuato es cumplimentada, el reciclado de materiales que son residuos sólidos urbanos presenta una gran oportunidad para la incorporación en productos prefabricados nuevos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz MEFE es una herramienta de diagnóstico para la identificación y evaluación de los factores externos de un ente económico que represente una amenaza o una oportunidad para Zoquite, con base a los siguientes factores claves:

Oportunidades: ventas por internet, mayores remesas para la autoconstrucción, dificultad económica de la competencia, incremento en urbanización en zona sur, innovación tecnológica y uso de publicidad.

Amenazas: ingreso de nuevos competidores, altas tasas de desempleo, inversión pública limitada, productos del sector ladrillero, aumento de precio del cemento y un mercado contraído.

Para realizar un análisis empleando la MEFE, a cada factor clave se asigna un peso relativo, las oportunidades suelen tener valores mayores a menos que las amenazas sean graves; la suma de los pesos es uno. Así mismo, se asignan calificaciones a cada factor de 1 a 4, donde a la oportunidad mayor se asigna un 4, a la menor un 3, a la amenaza menor un 2 y a la mayor un 1. Finalmente, se multiplica el peso por la calificación para obtener el ponderado de oportunidades y el ponderado de amenazas, cuya suma representa un valor de la importancia de los factores externos dentro de Zoquite; la Tabla 2 muestra la MEFE.

Como se puede observar en la Tabla 2, el subtotal de oportunidades es de 2.07 y el de las amenazas es 0.66 lo que indica que el ambiente externo es favorable para Zoquite, así mismo, el valor de los factores externos es de 2.73 lo que implica que la organización tiene una oportunidad, aunque menor, pero puede lograr los objetivos de crecimiento en el contexto de macroentorno bajo el cual se analizó.

Tabla 2. MEFE de Zoquite

Oportunidades	Peso	Calificación	Total
ventas por internet	0.12	3	0.36
mayores remesas para la autoconstrucción	0.13	3	0.39
dificultad económica de la competencia	0.08	3	0.24
incremento en urbanización en zona sur	0.07	4	0.28
innovación tecnológica	0.1	4	0.4
uso de publicidad.	0.1	4	0.4
Subtotal	0.6		2.07
Amenazas			
ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.1
altas tasas de desempleo	0.07	2	0.14
inversión pública limitada	0.07	1	0.07
productos del sector ladrillero	0.07	2	0.14
aumento de precio del cemento	0.07	1	0.07
mercado contraído	0.07	2	0.14
Subtotal	0.4		0.66
Sumas totales	1		2.73

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El microentorno es el conjunto de factores externos que influyen sobre el sector económico donde participa Zoquite, en el cual se pueden identificar a los competidores, proveedores, distribuidores, clientes o consumidores, e intermediarios financieros y relacionarlos con la organización bajo estudio empleando las 5 fuerzas de Porter, y evaluando a los competidores mediante una matriz de perfil competitivo.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Esta forma de análisis de Zoquite constituye modo de evaluar a dicha organización con respecto a los elementos o fuerzas que son trascendentales para establecer una estrategia competitiva, para lo cual es necesario identificar una ventaja, entendida esta como cualquiera característica que otorgue a Zoquite una posición predominante para competir. Dicha ventaja está relacionada con un factor clave de éxito en el mercado, sustancial y sostenible, es decir que dicho factor no es producto de la casualidad y que además tiene un nivel de intensidad de competencia en el mercado referente.

Así pues, el análisis del entorno por las 5 fuerzas de Porter permite establecer una estrategia competitiva para que Zoquite inicie acciones estrategias ofensivas o defensivas con base a alguno de dos enfoques: liderazgo de costos y diferenciación. Entonces, la empresa busca tener costes menores a los competidores para que sus productos o servicios con la misma calidad sean atractivos para el mercado, para lo cual es necesario que la organización escale la producción conforme a la demanda, se consolide como un ente que aprende e innova y controle estrictamente los costos de producción, así como hacerse llegar las condiciones necesarias de acceso a proveedores, tecnología y demás facto-

res de producción incluida la localización del taller. Así mismo, Zoquite puede diferenciar sus productos y servicios mediante la innovación y la mejora de la calidad del producto y del servicio al cliente que le da una posición superior con respecto a los proveedores, clientes y productos sustitutos. La Figura 1 muestra las 5 fuerzas de Porter para la empresa Zoquite. Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede observar que en el caso de que Zoquite establezca un enfoque estratégico de competencia (costos o diferenciación) estará en condiciones de ofertar sus productos y lograr los objetivos organizacionales, mediante la elaboración de los lineamientos estratégicos no sin antes identificar las fortalezas de sus competidores mediante una matriz de perfil competitivo.



Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter en Zoquite

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La intención de la MPC es identificar a los principales competidores de Zoquite, así como los factores claves que tiene mayor influencia sobre la competitividad y que pueden ser internos y/o externos; esta matriz permite observar que tan débil o fuerte son los competidores de esta organización. En una matriz, los factores determinantes para el éxito se organizan bajo cinco ejes principales, a saber (Suárez y otros, 2021): quienes son los competidores de la empresa, cuáles son los factores claves de éxito de la empresa, cual es la importancia de cada factor, relación entre cada competidor y cada factor, grado de fortaleza de cada competidor. La matriz identifica a los principales competidores de una empresa para lo cual se asignan calificaciones a las fortalezas y a las debilidades, que representan una ponderación relativa que coadyuva a la interpretación del perfil competitivo de Zoquite. Para su construcción se recomienda cinco fases (Coronel, 2020): 1. Identificación de los factores críticos para las empresas que participan en el sector económico, 2. Asignar ponderaciones o pesos a cada factor considerando la opinión de los gerentes, los clientes o en comparación de las empresas más exitosas. Los pesos de todos los factores de éxito deben sumar uno, 3. Asignar las calificaciones a cada empresa en el cual se debe analizar el rendimiento de cada una de ellas y de cada factor de éxito en un rango de cero a uno. 4. Calcular la evaluación final de cada empresa. El resultado de este producto revela el grado de las fortalezas o debilidades de las organizaciones objeto de estudio en cada uno de los factores clave de éxito, 5. Comparar los puntajes finales y tomar medidas. La organización que presenta el puntaje más elevado se convierte en el competidor más amenazante, mientras que el de menor resultado es el competidor más débil.

La Tabla 3 muestra los competidores del mercado de los productos manufacturados prefabricados para la construcción con matriz cementicia para la venta a la industria de la construcción bajo libre demanda de las necesidades de ejecución de obra. Para elaborar la MPC se consideró que el microentorno es la ciudad de Guanajuato y el macroentorno es el segmento León-Silao-Guanajuato del corredor industrial Aguascalientes-Querétaro.

Tabla 3. Competidores de Zoquite materiales de construcción

Nombre	Ubicación X	Ubicación Y	Teléfono
Todo Construcción	20.97367063	-101.2800114	4737330364
San Felipe	20.97347502	-101.2799533	4737334173
Santo Niño	20.99533776	-101.2911988	4737332028
Zoquite	20.97372743	-101.2800283	4737332465

Para la generación de la MPC se emplearon cinco fases que representan los cinco ejes mencionados con clasificaciones que se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 es fortaleza principal, 3 es fortaleza menor, 2 es debilidad menor y 1 es debilidad principal. En la Tabla 4 se muestran los competidores y los factores claves que fueron propuestos por los gerentes de Zoquite. La ponderación (peso) fue consultada con los estudiantes de la maestría en Gerencia de Proyectos de Construcción de la Universidad de Guanajuato quienes son clientes de las empresas, y se evaluó (Valor) la relación entre cada factor y cada organización bajo estudio con la opinión de los estudiantes en comento. Así mismo la Tabla 4 muestra el grado de fortaleza (de 1 a 4) de cada competidor con la etiqueta de valor total.

Tabla 4. Cinco ejes de la MPC

Factor	Peso	Todo Construcción		San Felipe		Santo Niño		Zoquite	
		Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos
Tecnología	0.20	4	0.8	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Innovación	0.25	4	1,0	2	0.5	2	0.5	4	1
Publicidad	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Servicio	0.20	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Calidad	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4	4	0.8
Valor Total	1		3.25		2.15		2.20		3.45

Así pues, la MPC que se muestra en la Tabla 4 coadyuva a identificar que las áreas que Zoquite debe mejorar para nivelar o superar a la competencia es la publicidad y la calidad de servicio, además, se observa que la empresa Todo Construcción es un acérrimo rival y que el factor clave de éxito de Zoquite es la calidad del producto.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El entorno general de una empresa está conformado por factores externos e internos, que son los que influyen directamente en las acciones que esta inicia como respuesta hacia la competencia que sostiene con las demás organizaciones con las que conviven en el macro o en el microentorno, dichas acciones en general están contenidas en una estrategia administrativa que tiene cuatro elementos interrelacionados, siendo estos: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, y que su vez están vinculados con las expectativas de la sociedad (valor agregado) y principios de la corporación (Lana, 2008).

Con la intención de que la empresa mejore su competitividad a través de la gestión estratégica, los principios corporativos son tan importantes como los objetivos organizacionales, es decir, la posición utópica de como la organización se autoconcibe en el mercado futuro, pero también se requiere del conocimiento del macroentorno y del microentorno mediante (Blanco, 2018) un análisis PESTEL y la matriz MEFE, y las cinco fuerzas de Porter y la matriz perfil competitivo, respectivamente, como se abordó en los apartados anteriores. En ambos casos de análisis se asume que la empresa tiene los medios (fortalezas) para hacer frente a las adversidades (amenazas) del entorno, no obstante, no siempre es así, y es cuando se requiere un análisis interno intensivo de la fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales que le permiten aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas.

Entonces, del interior de las empresas es necesario conocer y evaluar las fortalezas y las debilidades, donde las fortalezas son habilidades y capacidades competitivas que tienen una organización para salir adelante y cumplir con sus objetivos de manera eficiente y eficaz, mientras que las debilidades son factores que hacen que la organización se vuelva vulnerable o actividades que provocan que la empresa sea deficiente impidiendo su desarrollo y colocándola en una posición endeble. Las fortalezas y debilidades están en íntima relación con las oportunidades y amenazas, que cobran sentido para una administración estratégica de la organización, pero que en sí mismo no le dan competi-

vidad a menos que estos elementos sean fecundados en actividades que permitan crear valor al cliente logrando así una gestión estratégica, entendida esta como el proceso continuo de formulación, evaluación y mejora para obtener una ventaja competitiva. A continuación, se muestra el análisis interno de Zoquite mediante una cadena de valor y un FODA.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Una ventaja competitiva son las características o atributos que le da una posición superior en el mercado a un producto o servicio, y esta superioridad se logra mediante la articulación de todas las actividades primarias y de soporte que crean valor desde los insumos hasta la entrega de los productos vibrocompromidos al cliente, este proceso puede condensarse en la cadena de valor de Porter, que para Zoquite se muestra en la Figura 2.

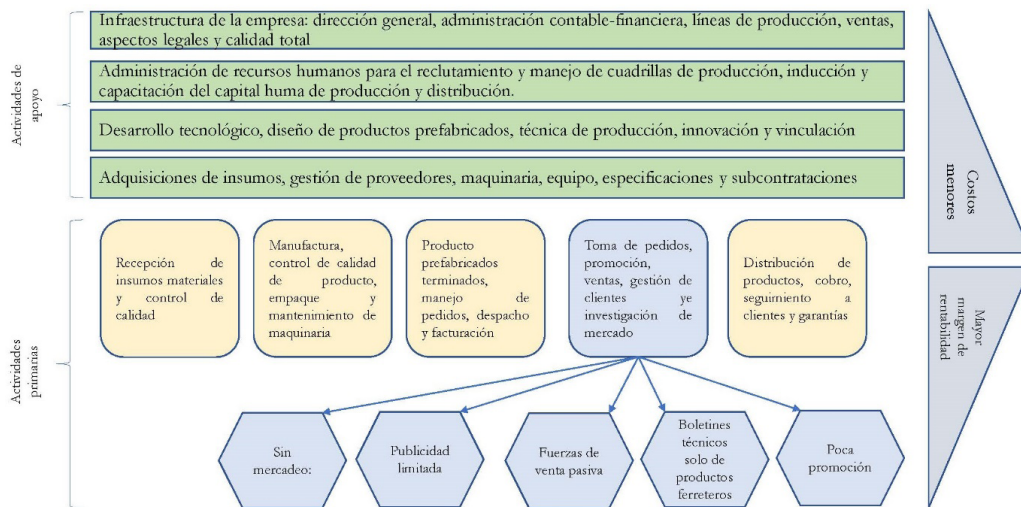


Figura 2. Cadena de valor de Zoquite

De la Figura 2 se puede observar que se pretende lograr costos menores como una estrategia de competitividad, lo cual ha venido realizando Zoquite, pero solo desde la gerencia de producción, es decir, desde la operación, pero el desarrollo de la propuesta de cadena de valor permite identificar las subactividades y los enlaces que otorgan mayor valor agregado explotando las fortalezas y amortiguando las debilidades, lo cual le da una ventaja ante sus competidores.

ANÁLISIS FODA

Otra herramienta para el análisis interno de la empresa es la matriz de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que a su vez sirve para el establecimiento de los lineamientos estratégicos de Zoquite que le otorguen una ventaja competitiva. La Figura 3 muestra los cuadrantes del análisis FODA de dicha organización

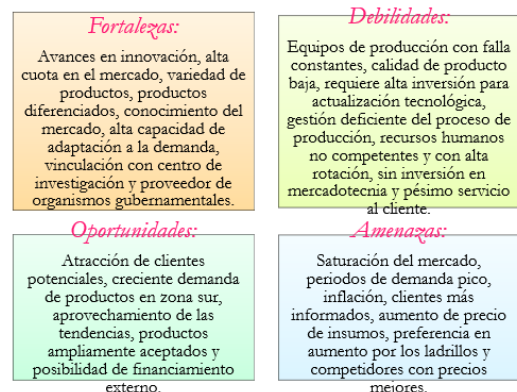


Figura 3. Matriz de análisis FODA de Zoquite

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Esta matriz surge de la auditoría interna que se realizó en las instalaciones de Zoquite y que permitió identificar las fortalezas y debilidades, ver Figura 3, en las áreas funcionales de empresa, a saber: finanzas, ventas, producción y capital humano, y aunque ya están registradas en el FODA, la MEFI permitió conocer las relaciones entre estos elementos dando base al establecimiento de una gestión estratégica exclusiva de Zoquite. Así pues, se retomaron las fortalezas y debilidades del análisis FODA, después se asignó un peso relativo a cada factor, las fortalezas suelen tener valores mayores a menos que las debilidades sean graves; la suma de los pesos es uno. Así mismo, se asignan calificaciones a cada factor de 1 a 4, donde a la fortaleza mayor se asigna un 4, a la menor un 3, a la debilidad menor un 2 y a la mayor un 1. Finalmente, se multiplica el peso por la calificación para obtener el ponderado de fortalezas y el ponderado de debilidades, cuya suma representa un valor de la importancia de los factores internos dentro de la organización. La tabla 6 muestra la MEFI.

Tabla 6. MEFI de Zoquite

Fortaleza	Peso	Calificación	Total
avances en innovación	0.12	3	0.36
alta cuota en el mercado	0.13	3	0.39
variedad de productos	0.08	3	0.24
productos diferenciados	0.07	4	0.28
conocimiento del mercado	0.05	4	0.2
alta capacidad de adaptación a la demanda.	0.06	4	0.24
vinculación con centro de investigación	0.08	4	0.32
proveedor de organismos gubernamentales	0.05	4	0.2
Subtotal	0.64		2.23
Debilidades			
equipos de producción con falla constantes	0.05	2	0.1
calidad de producto baja	0.06	2	0.12
requiere alta inversión para actualización tecnológica	0.07	1	0.07
gestión deficiente del proceso de producción	0.03	2	0.06
recursos humanos no competentes y con alta rotación	0.05	1	0.05
sin inversión en mercadotecnia	0.04	2	0.08
pésimo servicio al cliente	0.06	1	0.06
Subtotal	0.36		0.54
Sumas totales	1		2.77

De la Tabla 6 se puede observar que el valor ponderado total es de 2.77 que indica una posición interna fuerte para hacer frente al mercado competitivo de la industria de la manufactura de la construcción, así mismo, el ponderado total de fortaleza es mayor que el de debilidades en cuatro veces, lo que muestra que Zoquite tiene la oportunidad de posicionarse con una mayor cuota en el mercado.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las directrices o políticas estratégicas son principios de funcionamiento de una organización que le permiten lograr los objetivos de desarrollo y que se desprendieron del análisis de las oportunidades y amenazas que el entorno general presenta para empresa y como puede hacer frente desde sus fortalezas y debilidades; estos deben describir etapas, fases y pautas vaciados en planes, programas y procedimientos, donde la limitante principal es el presupuesto disponible, así pues, los lineamiento son la guía que coadyuva a realizar las actividades u operaciones del proceso que generan valor al producto/servicio y que le otorgan competitividad a la organización.

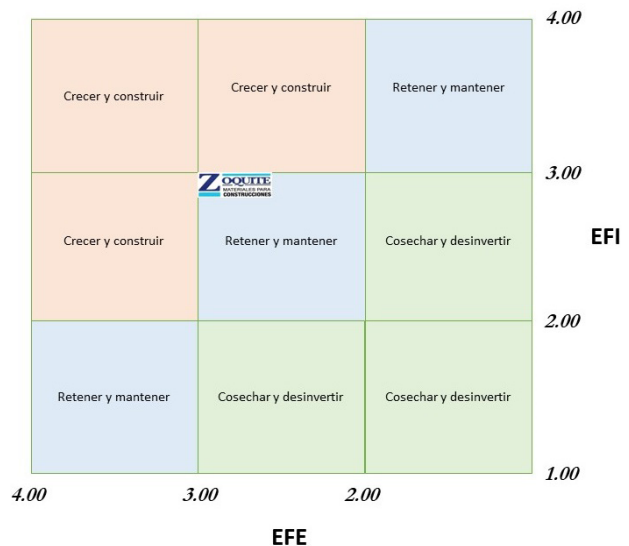
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Entendiendo que una estrategia son acciones o movimientos enfocados a los negocios, entonces el administrador debe lograr la satisfacción de los clientes mediante un valor agregado que a la vez le permita a Zoquite alcanzar sus objetivos y consecuentemente, el éxito en el mercado donde compete. La elección o determinación de las estrategias surge del análisis FODA, del perfil de competitividad o del contraste de la MEFÉ y MEFI que al ser catalizado con la cadena de valor se tiene una mayor garantía de éxito.

Las estrategias que pueden establecerse desde el FODA son: defensivas si Zoquite se vale de las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas; adaptativas, si mejora las debilidades para aprovechar las oportunidades; de sobrevivencia si disminuye las debilidades para neutralizar las amenazas; y ofensivas si usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Así mismo, cada tipo de estrategia está acompañada de acciones específicas que coadyuvan al incremento de la competitividad, dichas acciones se pueden observar con mayor claridad cuando se emplean los criterios de la MEFÉ y la MEFI, donde los resultados de las ponderaciones totales de la factores externos e internos se grafican, ver Figura 4,

Figura 4. Tipos de estrategias desde la MEFÉ y MEFI

De la Figura 4 se observa que Zoquite se encuentra en una posición media, entre débil y fuerte, y que el tipo de acciones que más conviene son de retener y mantener, que corresponde a una estrategia adaptativa desde el análisis del FODA, y es que Zoquite debe mejorar sus debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le provee, bajo la premisa de: desarrollo producto y penetración en el mercado.



DESARROLLO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para poder implementar las estrategias en Zoquite se requiere: establecer los objetivos organizacionales, diseño de políticas, motivación de los empleados y la asignación de los recursos; pero antes es necesario evaluar: la cultura organizacional, la posibilidad de un sistema de control, el manejo de conflictos y la magnitud del acomodo de la estructura física y social antes los cambios que las nuevas estrategias provocarán en la organización, solo así se tendrá oportunidad de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la implementación es un proceso más complejo y que por su magnitud sobrepasa la intención de este trabajo académico, por lo anterior, se limita al dictado de los lineamientos estratégicos.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, de dicho plan se elabora un programa que guía la acción o ejecución de la estrategia, pero para que sea viable y factible se requiere de un presupuesto, con los aspectos anteriores cubiertos se establecen los procedimientos operativos. La Figura 5 muestra los lineamientos estratégicos para la empresa Zoquite.

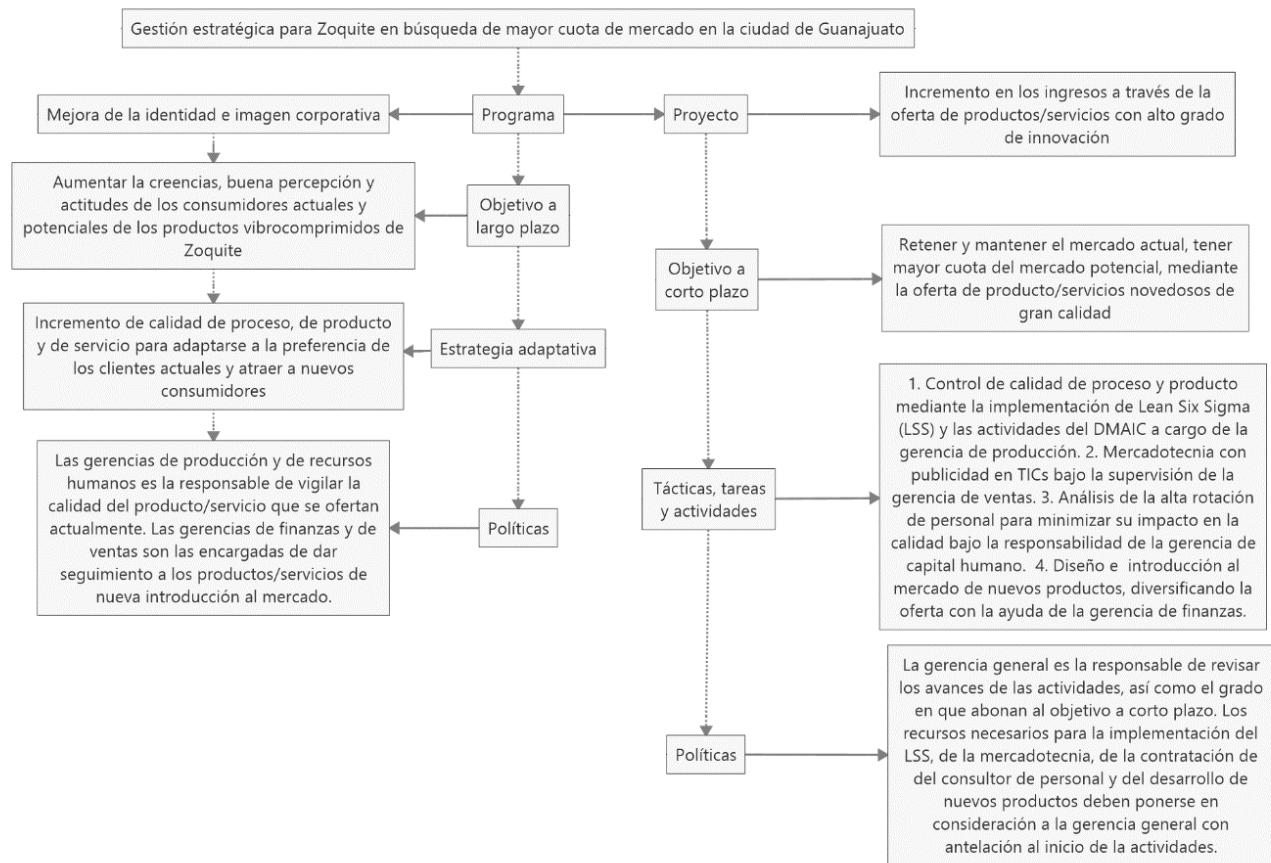


Figura 5. Plan, programa, proyecto y actividades estratégicos para Zoquite

PERSPECTIVA DE LA PROPUESTA

Después de realizar la propuesta de modelo de gestión estratégica para Zoquite, la fase siguiente es la implementación mediante un modelo genérico de gestión o de despliegue de plan estratégico; siendo los más comunes: el catch ball y el Hoshin Kanri. En el modelo catch ball el gerente presenta y expone las ideas centrales del plan estratégico a un comité ejecutivo plural que permitirá incrementar el desarrollo competitivo de la empresa, los miembros reflexionan y mejoran las propuestas para exponerlas nuevamente al comité, el proceso se repite hasta lograr la refinación del plan. Así mismo, el método Hoshin Kanri procura integrar e involucrar a todos los miembros de la organización para que todos reaccionen a los cambios del entorno y llegar a cumplir los objetivos con fines de mejora hacia la competitividad, por lo anterior se requiere establecer la persona responsable que coadyuvara con la estrategia y con la cual se cumplirá la meta del objetivo organizacional, así mismo es necesario tener un control de la implementación mediante indicadores de desempeño.

CONCLUSIONES

El concepto de estrategia empresarial es vasto y los representantes más populares son Drucker, Ansoff, Porter, Hamel, Prahalad, Ohmae, Henderson, Mintzberg, Kvint, Rumelt y Freedman; dichos investigadores realizaron una amplia actividad ejecutiva y de análisis de los principios de la gestión estratégica con la meta de hacer crecer las empresas con base a sus objetivos y con los recursos que dicha empresa posee, pero como estos son limitados, “la estrategia toma más importancia e implica el establecimiento de metas, anticipación de la conducta de los demás (competidores), determinación de las acciones y la movilización de recursos para la ejecución de las acciones” (Slusarczyk & Morales, 2016, pág. 32), es decir, los principios deben responder al entorno de la empresa y sus capacidades de respuesta, condiciones que deben quedar plasmados en un plan, como el desarrollado para Zoquite.

La gestión estratégica de Zoquite inicia con el establecimiento de los principios corporativos y en especial de los objetivos de la empresa, donde los aspectos económicos son trascendentales, por ejemplo, Zoquite busca una mayor cuota del mercado en la ciudad de Guanajuato, aunque no se declare abiertamente las empresas requieren de las utilidades para su supervivencia y Zoquite no es la excepción. Así pues, una vez que se establecieron los objetivos organizacionales se inició el proceso de elaboración de una estrategia desde el análisis del entorno general desde lo micro y lo macro que es donde compite con otras empresas. Para establecer los lineamientos se aplicaron técnicas de análisis para la evaluación de los factores externos e internos que condujeron al establecimiento de estrategias adaptativas y al proyecto para el incremento en los ingresos económicos para la oferta de productos y servicios diferenciados por su calidad, precio y valor agregado.

En el presente trabajo se desarrolló un plan estratégico único y exclusivo para Zoquite que incrementa las posibilidades de lograr los objetivos organizacionales incluidos en dicho plan, pero que se vuelven tangibles con el proyecto específico de mejora en los ingresos mediante actividades que agregan valor, dejando de lado la forma que ha venido compitiendo en la ciudad de Guanajuato que tenía solo base en el precio unitario de los productos vibrocomprimidos de matriz cementicia, teniendo en mente que para mantenerse vigente en el mercado y posicionarse como la mejor al término de esta década debe implementar dicho plan estratégico y darle seguimiento desde las unidades de producción con principios como catch ball y el Hoshin Kanri.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, L. (2018). Importancia de los valores corporativos en el desarrollo y crecimiento para la empresa PYMES. Tesis de licenciatura. Univesidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13805/1/2018_Valorescorporativos_Crecimiento_Desarrollo.pdf
- Beltran, N. (01 de 06 de 2022). Estrategia Consultores. Estrategia Consultores: <https://www.estrategia.com.co/como-mejorar-la-productividad-administrativa/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20productividad%20administrativa%3F,de%20competitividad%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Blanco, M. (2018). Manual 3: el análisis interno y externo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -. <https://repositorio.ica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1>
- Coronel, P. (2020). Aplicación de la matriz del perfil competitivo para deteminar la posición estratégica de la empresa JLS ROOFTOP Gastro-Bar. Tesis. Universidad Técnica de Machala . http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15409/1/E-10446_CORONEL%20SERRANO%20PABLO%20ANDRES.pdf
- Fernández, C., & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables sicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900204.pdf>
- INEGI. (17 de 07 de 2022). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). <https://www.inegi.org.mx/>
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Visión de Futuro*, 9(1), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Mejia, C. (2022). Los valores corporativos. *Documentos planning*, 1(1), 1-3. <https://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- SICOM. (07 de 09 de 2022). Plataforma #GtoConstruye. https://guanajuatoconstruye.mx/gtoconstruye_sicom/
- Slusarczyk, M., & Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TICs. *3Ciencias*, 25(1), 29-46. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Suárez, W., Díaz-Barrios, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazagos*, 18(35), 259-286. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5768>
- Thomson, A. (2008). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.

Derechos de Autores (2021) Luis Elias Chavez Valencia, Iliana de Jesús Gordillo Benavente, Octavio Reyes López, María de Lourdes Tiburcio Sánchez,



Este texto está protegido por la licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
Usted es libre de Compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato- y Adaptar el documento -remezcla, transformar y crear a partir del material- para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.