

RESUMEN

Los procesos de cambio en las organizaciones pueden ser sorprendentes o planeados. Respecto de este último es importante reconocer el punto de partida, es decir, la situación actual de la organización, para llevarlo a cabo de la manera más adecuada. El presente artículo tiene como objetivo presentar un diagnóstico de una empresa comercializadora al mayoreo de insumos para la industria de la construcción ubicada en Mérida, Yucatán, México, con la finalidad de conocer su situación actual y proponer estrategias a sus directivos que les ayuden a afrontar el cambio. Se realizó un estudio de carácter cualitativo y descriptivo mediante un estudio de caso. Como técnicas de investigación se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación y revisión documental. El diagnóstico se llevó a cabo considerando la propuesta de Fleitman (2007). Para el análisis de la información se utilizaron herramientas como la matriz FODA, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de Factores Externos (EFE), así como la matriz de priorización para la identificación de factores críticos de la empresa. Los resultados mostraron que entre las fortalezas de la organización destacan el amplio reconocimiento en el mercado por la alta calidad de sus productos, así como el servicio venta y post venta destacado; de la misma forma dentro de sus principales debilidades se encuentran los precios elevados en comparación con el mercado, así como la falta de actualización en la documentación de sus procesos, perfiles y descripciones de cargo.

Palabras clave: Cambio, diagnóstico, proceso, organizaciones.

ABSTRACT

The processes of change in organizations can be surprising or planned. Regarding the latter, it is important to recognize the starting point, that is, the current situation of the organization, to carry it out in the most appropriate way. The purpose of this article is to present a diagnosis of a marketing company for wholesale supplies for the construction industry located in Mérida, Yucatán, Mexico, in order to know their current situation and propose strategies to their managers to help them cope the change. A qualitative and descriptive study was carried out through a case study. Semi-structured interviews, observation and documentary review were used as research techniques. The diagnosis was carried out considering the proposal of Fleitman (2007). For the analysis of the information, tools such as the SWOT matrix, the Internal Factors Evaluation matrix (EFI) and the External Factors Evaluation (EFE) matrix were used, as well as the prioritization matrix for the identification of critical factors of the company. The results showed that among the strengths of the organization stand out the wide recognition in the market for the high quality of its products, as well as the outstanding sales and after sales service; in the same way within its main weaknesses are the high prices compared to the market, as well as the lack of updating in the documentation of its processes, profiles and job descriptions.

Keywords: Change, diagnosis, process, organizations.

Yeny Mayerly Camacho-Garnica. Licenciada en Psicología por la Universidad Piloto de Colombia. Estudiante de Maestría en Gestión y Cambio Organizacional en la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Domicilio: Universidad Autónoma de Yucatán. Calle 20, Pedregales de Tanlum, Mérida, Yucatán, México, Código Postal: 97205. Teléfono: (99) 981-09-26. Ext. 71131 y 71109. Correo Electrónico: ps.yeny.camacho@gmail.com

Jennifer Mul-Encalada. Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestra en Administración y Contador Público por la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Profesor y coordinador de las maestrías en Administración y en Gestión y Cambio Organizacional. Domicilio: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán, México. Calle 20, Pedregales de Tanlum, Mérida, Yucatán, México, 97205. Teléfono: (99) 981-09-26. Extensión. 71131 y 71109. Correo Electrónico: jeni.mul@correo.uady.mx



EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE CAMBIO: CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN MÉRIDA, YUCATÁN

*BUSINESS DIAGNOSIS IN CHANGE
PROCESSES: CASE OF A TRADING
COMPANY IN MÉRIDA, YUCATÁN*

Fecha de recepción: 22/05/2019 Fecha de aceptación: 02/07/2019

Yeny Mayerly Camacho-Garnica
Jennifer Mul-Encalada

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En las últimas décadas, el estudio del cambio organizacional ha ido tomando mayor fuerza, puesto que se le ha reconocido como algo inherente al ciclo de vida de las organizaciones. Existen factores externos que hacen que las organizaciones sean sometidas a procesos de cambio, algunos son los demográficos, tecnológicos, económicos, políticos y sociales como la inmigración y el acceso a mercados multiculturales (Robbins y Judge, 2010). También existen factores internos que lo impulsan, los cuales pueden originarse en la planeación, estructura organizacional, fallos en la distribución de tareas, carencia de sistemas de medición y retroalimentación, aspectos netamente asociados al personal, entre otras. En consecuencia, el estudio del cambio organizacional es fundamental para que las organizaciones se ajusten de forma adecuada y logren su preservación.

Las dos aproximaciones más dominantes acerca del cambio organizacional son: cambio planeado o cambio emergente o súbito. El cambio planeado, también conocido como desarrollo organizacional (French y Bell, 1996 y Rodríguez, 2004), ha ido cobrando mayor fuerza al interior de las organizaciones ya que este proceso planificado tiene la intención de generar soluciones nuevas para las organizaciones.

Un primer paso para implantar el cambio planeado, es reconocer el punto de partida, es decir, la situación actual de la organización, lo cual se logra mediante un diagnóstico organizacional. Investigaciones como las de Fernández, Castillejos y Ramírez (2012) han demostrado que el diagnóstico organizacional permite a los dueños de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) tener un panorama de la situación actual de su organización mediante la identificación de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En su estudio identificaron que los principales problemas de la PYME son el funcionamiento empírico, falta de estrategias de comercialización, falta de capital humano suficientemente capacitado, poca rentabilidad, entre otros aspectos.

Planteamiento del problema

De acuerdo con datos del Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO, 2019b), la variación del Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción a nivel nacional, ha sufrido una constante desaceleración desde el año 2015 a la fecha y su crecimiento ha mostrado un estancamiento respecto del año 2018. Por su parte en el estado de Yucatán, el PIB de la industria de la construcción del año 2010 al 2017, marca como críticos los años 2013 con una variación de -12.6% y el 2015 con -5.6% respecto del año previo (CEESCO, 2019d). Durante el año 2018, la actividad productiva de la industria de la construcción en la región sur-sureste tuvo un desempeño aceptable, sin embargo, en el primer trimestre de 2019 se observó una contracción significativa de 12.8% (CEESCO, 2019a).

Por otro lado, se ha presentado una reducción de la dinámica de la economía mundial que reduce la demanda de los *commodities* (acero, aluminio, cobre, etc.), lo que se traduce en mayor oferta y menores precios por el aumento de los inventarios en los mercados internacionales (CEESCO, 2019c). Entre otros factores económicos que también impacta a la industria de la construcción se destaca el precio del dólar en insumos tales como maquinaria, refacciones, aluminio, acero y tecnología (CMIC, 2015).

Dentro de los factores políticos que afectan a esta industria se puede mencionar la reducción en el presupuesto de la Comisión Nacional de Vivienda

destinado a subsidios de vivienda en México, ya que en el año 2019 los subsidios pasaron de 4 mil millones de pesos en 2018 a solo 400 millones de pesos. En específico en el estado de Yucatán, se hizo un recorte de 5,100 millones al subsidio, quedando a la espera de comprador más de 10 mil casas a través de crédito Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores INFONAVIT (CANADEVI, 2019).

Todo lo anterior afecta a la empresa MPF, S.A de C.V la cual ubica su operación en el sector de la comercialización al mayoreo de insumos para la construcción, donde según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) forma parte de 6,452 empresas a nivel nacional dedicadas a este giro, 104 de éstas están ubicadas en Yucatán, de las cuales 83 se encuentran ubicadas en la ciudad de Mérida.

La situación de su entorno actual ha llevado a los directivos de la empresa considerar cambios en su planeación estratégica para afrontar los cambios. Entre los aspectos que están considerando se encuentra la fusión con otra empresa del mismo propietario con la finalidad de eficientar los procesos de las dos organizaciones ya que están dirigidas al mismo segmento de mercado, además que poseen funciones similares en su operación.

Dada esta problemática, surge la necesidad de la realización de un diagnóstico que le permita conocer su situación actual e identificar áreas de mejora con el fin de diseñar estrategias que le permitan afrontar los cambios.

Justificación

La realización de un diagnóstico organizacional es de gran utilidad para las organizaciones, puesto que permite entre otras cosas: evaluar el grado y forma en que una organización cumple con sus objetivos; conocer si los programas o recursos son administrados con eficiencia y eficacia; y revisar de manera general las diferentes áreas y sus interrelaciones, lo que permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas de la organización y posibilitando la elaboración de recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología (Fleitman, 2007). En este sentido el presente trabajo provee evidencia empírica acerca de la importancia del diagnóstico como una herramienta principal para conocer la situación o estado actual de las organizaciones frente a los procesos de cambio, específicamente en una empresa comercializadora. Para esta empresa es esencial la realización de un diagnóstico ya que empieza a resentir los efectos de su entorno lo cual ha llevado a sus directivos a pensar en un cambio de su planeación estratégica.

Objetivos

Objetivo general.

El presente artículo tiene como objetivo presentar un diagnóstico de una empresa comercializadora al mayoreo de insumos para la industria de la construcción ubicada en Mérida, Yucatán, México, con la finalidad de conocer su situación actual y proponer estrategias a sus directivos que les ayuden a afrontar el cambio.

Objetivos específicos.

1. Analizar de manera preliminar a la empresa para identificar sus antecedentes y los factores del entorno externo e interno que la afectan.
2. Analizar de manera integral a la empresa para conocer la operación y situación actual en sus diferentes áreas funcionales e identificar áreas críticas.
3. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos organizacionales.

Revisión de literatura

Cambio organizacional

El cambio es concebido como un tipo de acontecimiento, una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa, esta entidad puede ser un trabajo individual, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o una organización en su conjunto (Van de Ven y Poole, 1995).

Mintzberg & Westley (1992) señalan que el cambio en las organizaciones puede ser apreciado como un sistema de ciclos en movimiento concéntricos. Para representar los contenidos de cambio organizacional, se señalan diferentes niveles de abstracción, dentro de los que se encuentran: circunferenciales y espiralados para representar las secuencias de cambio y sus patrones sobre el tiempo en una organización (Montoya, 2009).

Por su parte, Chiavenato (2009) señala que todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, relaciones hábitos y conductas; mientras que la ausencia del mismo, requiere una buena dosis de adaptación y ajuste.

Para que el cambio sea exitoso, la organización requiere de la capacidad de anticipación y adaptación pues está íntimamente ligado al talento para la innovación de las organizaciones; esto significa que las compañías deben ser capaces de reaccionar con gran rapidez para satisfacer las necesidades de un mercado que plantea demandas inusuales e inesperadas (García, Rubio y Bravo, 2007).

Dentro de las teorías más representativas de cambio organizacional se encuentra la propuesta por Van de Ven y Poole (1995), donde definen cuatro teorías para la explicación de los procesos de cambio e innovación: ciclo de vida, teleológico, dialéctico y evolutivo. La primera, describe el proceso de cambio como un progreso a través de una secuencia necesaria de etapas o actividades. La segunda, es un modelo teleológico el cual, considera el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones basadas en lo que la entidad aprendió.

La tercera es denominada dialéctica, en este modelo de desarrollo surgen conflictos entre entidades que defienden una tesis y una antítesis opuestas que chocan para producir una síntesis; por último, se encuentra la teoría evolutiva de desarrollo que consiste en una secuencia repetitiva de eventos de variación, selección y retención entre entidades en una población designada (Van de Ven y Poole, 1995).

A lo largo del tiempo, el cambio organizacional ha tenido variantes en su definición, por ejemplo, Weick y Quinn (1999) caracterizan el cambio en términos de su tempo, definido como “tasa característica, ritmo o patrón de trabajo o actividad”, según el cual lo clasifican en: cambio episódico y cambio continuo, donde los primeros son infrecuentes y demandan acciones intencionales y los segundos, responden a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas en la organización (García, Arias y Gómez, 2013).

Más recientemente, Poole y Van de Ven (2004) señalan que las teorías que abordan el cambio considerándolo como “episódico” son: enfoques de capacitación y cambio programado para el cambio individual discutidos por Woodman y Dewett; teoría del equilibrio puntuado; teorías de la lógica organizacional; teoría de la elección estratégica (Lewin); economía evolutiva; y la teoría del cambio cultural de Schein. Por otro lado, las que abordan el cambio considerándolo como “continuo” son: los enfoques de socialización e interacción interpersonal al cambio individual por Woodman y Dewett; la teoría de las organizaciones de aprendizaje discutida por Seo y Lewin; y teoría de contingencia, teorías de población y ecología comunitaria.

Para Burnes (2005) citado por Sandoval (2014), las dos aproximaciones más dominantes acerca del cambio organizacional son: cambio planeado o

cambio emergente o súbito. El primero se caracteriza por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión de las organizaciones, en cambio, el segundo se relaciona con la capacidad de responder de manera rápida a las situaciones inesperadas que se presentan en el entorno organizacional.

De la misma manera existen diversos modelos de cambio planeado, los cuales describen las diferentes fases por las cuales pasa éste cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de Desarrollo Organizacional para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. Dentro de los modelos más representativos del cambio planeado se encuentra el propuesto por Kurt Lewin, el cual plantea un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento (Guízar, 2013).

López, Restrepo y López (2014) señalan que los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. En este proceso de transformación las fuerzas deben terminar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Por otro lado, Burke y Litwin presentan un modelo que propone identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y del cambio de segundo orden o “cambio transformacional” (Burke, 2017).

Diagnóstico organizacional

Vidal (2004), define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo, el “saldo”, esta comparación o contraste es lo que se conoce como diagnóstico. El proceso de diagnóstico se centra en: la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización; diseño e intervención organizacional, en análisis de direccionamiento estratégico; y la evaluación de la cadena de valor.

Por su parte Martínez (2002), señala que en el diagnóstico organizacional o administrativo busca evaluar tendencias y situaciones, explicar hechos, establecer asociaciones de causalidad y/o dilucidar problemáticas que atañen a una actividad dada. Además, el diagnóstico integral debe ocuparse de la descripción y el análisis de la situación y tendencias generales de la realidad de la

organización con el propósito de definir grandes acciones de desarrollo a mediano y largos plazos.

Así mismo, Fleitman (2007), señala que el diagnóstico se trata de una evaluación integral, por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones y que sirve como instrumento para el análisis y evaluación del entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, sistemas, programas y controles. Es así que propone la ejecución del diagnóstico mediante tres etapas, manifestando que cada una se debe efectuar con el cuidado suficiente que asegure y garantice que la información que se obtiene y las conclusiones preliminares tengan bases sólidas para que las etapas subsecuentes estén soportadas sobre situaciones reales.

Etapas 1: Análisis preliminar: En esta etapa se pretende obtener una visión general de la empresa, se deberá definir cuáles son los elementos de mayor importancia que se van a evaluar, de tal forma que se pueda elaborar una proyección inicial en cuanto a características del trabajo, el tiempo y costo aproximado.

Etapas 2: Revisión integral: En esta etapa se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, realizando entrevistas, revisando documentos oficiales y aplicando cuestionarios específicos por área, de la misma forma se elabora el programa de trabajo y se especifican las actividades de los expertos.

Etapas 3: Evaluación específica: En esta etapa se debe hacer una revisión minuciosa para conocer la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar. Se pueden usar herramientas como la matriz de priorización o diagramas de causa-efecto.

Después de realizar lo anterior Fleitman (2007) señala que se deberá interpretar y analizar los resultados, para dar opiniones, recomendaciones y opciones de acciones aplicables y respaldadas considerando orígenes de las causas de los problemas, su valoración, magnitud y efectos. De igual forma se concretan conclusiones y recomendaciones con el cliente teniendo cuidado de que las observaciones se planteen de manera constructiva.

Método

Se realizó un estudio de carácter cualitativo y descriptivo mediante un estudio de caso (Forni, 2010). La unidad de análisis fue una empresa de tamaño mediano de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2009) y que se ubica en la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Se seleccionó el nombre de MPF, S.A de C.V por cuestiones de confidencialidad.

Se utilizaron como técnicas de investigación las entrevistas semiestructuradas realizadas al gerente general de la organización, así como a los gerentes de administración, operaciones, ventas y a la jefatura de recursos humanos; del mismo modo se realizó observación de las actividades cotidianas de la empresa; y la revisión de documentos como acta constitutiva, manual de procedimientos y mapa estratégico donde se evidencia su misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos.

El diagnóstico organizacional se realizó considerando la propuesta de Fleitman (2007). Cabe mencionar que para efectos de este trabajo se presentan los resultados del análisis preliminar e integral pues la empresa aún no otorga la información necesaria para el análisis específico. Se analizaron aspectos estratégicos de la organización y las áreas de administración, almacén, ventas y recursos humanos. El aspecto financiero no se presenta a solicitud de la empresa por considerarlo confidencial.

De la misma forma, se utilizaron herramientas como la matriz FODA, para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de Factores Externos (EFE), para la evaluación de las mismas, también se realizó una matriz de priorización de las debilidades para identificar aquellas que se pudieran atender a corto plazo.

Resultados y discusión

Resultados del análisis preliminar

En 1988, dos ingenieros civiles dieron inicio a la empresa GMS, S.A. de C.V., la cual se dedicaba a la producción y comercialización de estructuras de acero para construcción, con el paso del tiempo construyeron su primera bodega y posteriormente una nave industrial. La empresa inició con cuatro trabajadores hasta llegar a cuarenta.

Su principal proveedor denominado Industrias Monterrey (IMSA) tenía una subsidiaria llamada Multipanel, la cual se dedicaba a la fabricación de techos y muros con aislamiento térmico, y también incursionó en la elaboración de puertas prefabricadas utilizando las láminas producidas por IMSA, las cuales se llamaron inicialmente puertas multipanel.

Grupo IMSA, le propuso a uno de los ingenieros la comercialización de dichas puertas en el estado de Yucatán, quien accedió, logrando estandarizar las medidas de éstas para que fueran adecuadas para los espacios de las construcciones que se realizaban en el estado.

Debido a la amplia aceptación de los clientes tanto por la fabricación de estructuras de acero y lámina, como por las puertas prefabricadas, para el año 1996, los ingenieros decidieron dividir la operación de la empresa y disolvieron la sociedad con el fin de optimizar su funcionamiento. Uno de ellos se quedó con la producción de estructuras de acero y con el nombre de la empresa GMS, S.A. de C.V, empresa que sigue operando actualmente bajo otra razón social.

Por su parte, el otro ingeniero se quedó con la comercialización de productos prefabricados para la construcción dentro de los que se encuentran principalmente las puertas mencionadas anteriormente. El 4 de septiembre de 1996, teniendo como socios a sus padres, fundó la empresa MPF, S.A. de C.V. Se constituyó teniendo como objeto social la comercialización de insumos prefabricados para la construcción, contando con proveedores como Termopuertas Ajustables, Grupo Industrial Mavisa, entre otros.

Con el paso del tiempo, MPF, S.A. de C.V. continuaba en crecimiento y los directivos observaron que la venta de puertas se podría anclar a la comercialización de otros productos, en específico de ventanas, y comenzaron a adquirirlas por medio de dos empresas llamadas CUPRUM y Vitro Canceles, ubicadas en la Ciudad de México, para su posterior comercialización.

La demanda de ventanas empezó a acrecentarse y con el fin de responder a ésta el 30 de octubre del año 2007 se constituyó la empresa MV, S.A. de C.V., dedicada a la producción y comercialización de los productos anteriormente mencionados, esta empresa fue fundada por cuatro personas, dentro de las que se encuentra el ingeniero como accionista. En el año 2013, se construyó la sede donde se encuentran actualmente MPF S.A. de C.V. y MV S. A. de C.V. ubicada en una zona industrial en la ciudad de Mérida.

Actualmente MPF, S.A. de C.V. opera con 53 trabajadores, incluyendo operativos y administrativos y comercializa sus productos en los estados de Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Tabasco. Así mismo, los directivos de las empresas se encuentran desarrollando un plan estratégico que permita la fusión de las dos empresas por razones de administración. Está conformada por cinco gerencias: la gerencia general, gerencia del área administrativa, gerencia de operaciones, gerencia comercial y gerencia de recursos humanos.

Dentro de los factores externos que le afectan significativamente en la actualidad, se encuentran los económicos, donde destacan el precio cambiante de los insumos (CEESCO, 2019c) y variación del valor del tipo de cambio monetario. De la misma manera destacan factores políticos, como la variación de las políticas de gobierno, ya que afectan directamente al sector productivo donde se dirige su actividad y su pertenencia a organismos empresariales tales como COPARMEX, CANADEVI, CMIC, entre otras; así mismo, existen diversos factores sociales,

tales como el fenómeno de la migración en aumento en a la ciudad de Mérida y geográficos teniendo en cuenta el territorio de la ciudad.

Por otra parte, en el ambiente interno el gerente general señala que existen debilidades tales como la falta de actualización en la documentación de los procesos de cada una de las áreas y de las funciones de cada uno de los puestos que se revisaron por última vez en 2016; destacando que, actualmente su planeación estratégica se encuentra en un proceso de transformación con la finalidad de responder a diversos retos y lograr la preservación de la organización.

Resultados de análisis integral

Para una mejor comprensión, el análisis se presenta por áreas de la organización: dirección, administración, operaciones (almacén), ventas y recursos humanos. Posteriormente se presenta un análisis FODA de la empresa, el análisis de factores estratégicos externos e internos y una matriz de priorización donde se identifican sus áreas críticas.

Área de dirección

La dirección y la gerencia general son los encargados de dar el direccionamiento a la empresa, fijando metas y tiempos de cumplimiento. Así mismo se encargan de coordinar y evaluar la ejecución de las funciones de cada área procurando la efectividad en cada uno de sus procesos. El área se encuentra conformada por un asistente de dirección que sirve de apoyo para la ejecución de las funciones del director general.

Actualmente, la empresa se encuentra atravesando por una situación crítica debido a las reformas de gobierno que se instauraron a partir de 2019, donde se disminuyó un 75% de recursos destinados a la vivienda de interés social¹ en México, ya que el mayor porcentaje de sus clientes son constructoras dedicadas a la construcción de este tipo de viviendas, lo que afecta directamente a la empresa al tener una baja en la demanda de sus productos.

Como medida de contención, la empresa se encuentra en proceso de búsqueda de nuevos clientes que se dediquen a la construcción de viviendas de tipo medio, así como en búsqueda de la inserción de nuevos productos que

1 Según el Código de Edificación y Vivienda en México las viviendas se clasifican de acuerdo a su precio, forma de construcción y por número de viviendas por lote. En este caso, se toma en cuenta la clasificación por precio, la cual hace referencia a viviendas de tipo económica, popular y tradicional, llamadas comúnmente como viviendas de interés social, vivienda media, residencial y residencial plus (CONAVI, 2010).

puedan subsanar su economía, tales como puertas con otros acabados, diseños o materiales y también se planea a futuro la fabricación de closets. Cabe resaltar, que como resultado de esta situación crítica se han realizado recortes de personal que están ocasionando incertidumbre, además la empresa se obliga a redistribuir funciones con las personas que se encuentran actualmente en ella, lo que en ocasiones se convierte en una sobrecarga de trabajo para colaboradores actuales.

El gerente general señaló que dentro de las principales fortalezas que considera tiene la empresa son que posee un inventario de producto suficiente para atender de manera oportuna la demanda, así mismo cuenta con un amplio respaldo financiero ya que realiza a tiempo los pagos de créditos bancarios u obligaciones económicas adquiridas. Así mismo señala que el servicio de venta y postventa es destacado, ya que brinda un acompañamiento constante a los clientes, señala también que los productos que comercializa son plenamente reconocidos por su calidad, además de poseer diversas relaciones comerciales le dan acceso a un amplio sector del mercado.

También señaló que entre sus principales debilidades se encuentran el precio alto en comparación con el mercado, gran concentración de ventas en un número reducido de clientes, faltas en la documentación de políticas y procesos, así como la falta de planes de capacitación para los colaboradores. De la misma forma señaló como oportunidades la posibilidad de exportación de su producto, el aumento de proyectos de desarrollo de viviendas en el estado y la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios en el servicio post venta. Por último, destaca como principales amenazas las políticas de gobierno cambiantes y la competencia, destacando nuevas plantas de producción de puertas en el estado.

Área de Administración

Actualmente, el área se encuentra a cargo de la gerencia administrativa y está integrada por 10 colaboradores, desempeñando los cargos de: auditor de inventarios, tesorero, cuentas por pagar, contador general, auxiliar administrativo/contable, crédito y cobranza, auxiliar contable y diligencieros.

Dentro de sus principales actividades se encuentran la realización de pagos a cuentas por pagar, pago de impuestos, brindar información financiera para dirección (balances, flujos de efectivo, estado de resultados), así como cobranza a clientes, seguimiento a la cobranza, facturación, control, inventarios, altas y bajas del personal del seguro social, liquidaciones, presupuestos para capacitación, entre otras. Cabe destacar que no existen indicadores estipulados para la medición de su gestión, pero dentro del área se establecen controles dictados por la gerente.

Se identificaron como principales fortalezas del área: personal comprometido y con experiencia que posee alta capacidad para la resolución de inconvenientes que se presentan en la operación diaria. Dentro de las principales debilidades destaca la dependencia de otros departamentos y la falta de comunicación dentro del área y a nivel de toda la organización, poseen precios elevados en relación con el mercado, falta de indicadores de medición de gestión y fallas en la documentación entre los departamentos de la organización. La gerente de administración señaló que existe una gran oportunidad para la empresa enfocándose a clientes dedicados a la construcción de centros comerciales, hoteles, hospitales, entre otros. Por otro lado, percibe dos amenazas principales, la primera es la competencia, ya que el proveedor principal de la empresa instauró su fábrica en Mérida y la segunda son políticas gubernamentales que afectan el sector de la construcción de vivienda económica (subsidios).

Área de operaciones

El área se encuentra a cargo de la gerencia de operaciones y actualmente cuenta con 11 colaboradores, desempeñándose en los cargos de jefe de almacén, encargado de compras, cotizador, coordinación de gestión de la calidad (vacante), chofer, auxiliar administrativo de almacén, auxiliar de almacén A y auxiliar de almacén B.

Dentro de las funciones del área se encuentra dar el *back up* (respaldo) al área de ventas. El área de almacén es la encargada de: administrar todos los recursos almacenables (todo lo que se adquiere en el área de compras); dar avisos a las áreas correspondientes acerca de la cantidad de productos que se encuentran almacenados; y administrar el stock de los productos. Actualmente, no existen indicadores que midan el cumplimiento del área, tampoco se manejan presupuestos, todo lo que se adquiere se hace teniendo en cuenta los mínimos y máximos del almacén.

Se identifica como fortalezas del área el hecho de contar con personal de experiencia y con amplia capacidad de trabajo en equipo, en cuanto a las debilidades destaca la falta de comunicación en la organización y poca planeación en el tiempo de entrega de pedidos.

En lo que refiere a su percepción de la organización el gerente señala como fortaleza de la empresa el hecho de que hay personal con experiencia, que puede hacer aportaciones beneficiosas para la empresa. En cuanto a las principales debilidades destacó la falta de comunicación efectiva, limitaciones en la cantidad de los proveedores y falta de estrategias de movimiento de mercancía almacenada. También comentó que ve como oportunidad para la organización, la existencia de una gran cantidad de proyectos actualmente en el estado, por

ejemplo construcción de viviendas de tipo medio y residencial, hoteles, centros comerciales, etc. donde se puede hacer nuevos clientes. Por último como amenazas destaca las políticas cambiantes de gobierno.

Área de ventas

El área de ventas se encuentra bajo la dirección del gerente comercial, actualmente, cuenta con 11 colaboradores, desempeñándose en los cargos de auxiliar administrativo, marketing, ejecutivo de ventas, encargado de sucursal, auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas, y ayudante general.

El área de ventas es la encargada de captar y atender al cliente, brindando un acompañamiento continuo desde la elección del producto que va a adquirir, hasta la instalación del mismo. También es la encargada de la realización de visitas a clientes especiales, elaboración de campañas publicitarias con el fin de promocionar los productos de que ofrece la empresa, entre otras funciones.

Las principales fortalezas del área identificadas son: la atención al cliente y contar con personal de amplia experiencia, dentro de las principales debilidades se destaca la falta de optimización en el tiempo de entrega de cotización al cliente y falta de un programa de capacitación para los vendedores.

Respecto a la organización, el gerente de ventas percibe como fortaleza de la empresa que ésta tiene muchos años en el mercado, señala “somos líderes en el mercado ya que es una empresa que genera productos de calidad y brinda buena atención al cliente”. En lo que refiere a las debilidades, comenta que la empresa ofrece los precios más altos del mercado y se solicita mucha documentación al cliente para los procesos de venta. Se podrían aprovechar oportunidades como: establecer alianzas con fábricas de otros productos para tener un mejor portafolio a ofrecer y fidelizar a los clientes; y la realización de exportaciones a países como Belice y en general a Centroamérica. Percibe como amenazas a la empresa: las fábricas que se establezcan en el estado, pues señala que “somos sólo comercializadores”; la incertidumbre con el nuevo gobierno y que está detenida la actividad económica de la construcción de viviendas de interés social.

Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encuentra a cargo de la gerencia de recursos humanos. Actualmente, esta área también se encarga de administrar los servicios de informática que se requieren en la empresa por medio de un agente externo, cuenta con 3 colaboradores. La gerente de RH, comentó en entrevista que en ocasiones le son asignados ayudantes generales o practicantes para su apoyo. Dentro de las principales funciones del área se encuentra cubrir la plantilla de

la empresa, para esto se realizan reclutamiento, selección y contratación de personal, también es la encargada de orientar a las personas de nuevo ingreso puesto que no existe un plan de inducción formal, así como llevar a cabo el registro de las incidencias del personal, elaborar programas de vacaciones del personal, y la realización de eventos de bienestar organizacional.

Como fortaleza se identificó la baja rotación de personal administrativo en el área. Las principales debilidades detectadas en el área son falta de actualización de perfiles de puesto y planes de capacitación, y en ocasiones se le da prioridad a asuntos relativos a informática.

La gerente de recursos humanos señala como fortalezas de la empresa su reconocimiento en el gremio de las constructoras, relaciones comerciales y pertenencia a cámaras de asociados que le brindan respaldo. Así mismo, señala como sus principales debilidades la falta de actualización en los manuales de procesos, falta de programas de inducción, falta de programas de retención de personal y falta de implementación de indicadores de cumplimiento. Dentro de las oportunidades que percibe para la empresa, comenta que se pudiera incursionar en el mercado de la construcción de otro tipo de vivienda o estructuras, así mismo, lograr la comercialización de otros productos anclados (*closets* u otro tipo de diseño de puertas) a lo que actualmente se ofrece. Por otra parte, dentro de las amenazas comenta el establecimiento en el estado de Yucatán de la planta de producción de su principal proveedor, así como la incertidumbre que genera el nuevo gobierno para la industria de la construcción.

Con base en lo anterior se presenta la tabla 1 la cual contiene la matriz con la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa MPF, S.A. de C.V.

Tabla 1. Análisis FODA.

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
1. Poseen cantidad suficiente de existencias en stock (en especial puertas), que son de gran utilidad para las constructoras cuando requieren producto de manera extraordinaria. 2. Poseen relaciones comerciales que permiten el acceso a diversos mercados en el sector de la construcción.	1. Precios elevados en comparación con el mercado. 2. Falta de actualización de la documentación de los procesos de la empresa. 3. Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa. 4. La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda.

Continuación tabla 1.	
Fortalezas	Debilidades
3. Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado por su calidad. 4. Servicio de venta y post venta destacado en el mercado. 5. Cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad. 6. El personal de la empresa es comprometido y cuentan con la experiencia necesaria para cada una de las áreas de la empresa. 7. La empresa es estable financieramente, los bancos le ofrecen líneas de crédito constantemente por su cumplimiento. 8. La empresa forma parte de cámaras como CANADEVI, COPARMEX, CMIC, entre otras, que le brindan respaldo.	5. No se tienen planes de capacitación e inducción formales al puesto de trabajo para los colaboradores. 6. Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes. 7. Falta de comunicación interdepartamental, ya que en ocasiones se llegan a acuerdos que no se comunican a toda la empresa. 8. No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones. 9. Limitaciones en la cantidad de los proveedores, ya que los tratos con la proveeduría se hacen exclusivos de la dirección de la empresa. 10. No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (mediante descuentos, promociones u otros mecanismos). 11. Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.
Oportunidades	Amenazas
1. Demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus en Yucatán. 2. Posibilidad de exportación de productos a países de Centroamérica y el Caribe. 3. Los constructores solicitan servicio post venta, abriendo la posibilidad de integrar una gama de productos complementarios.	1. Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país, impactando directamente en el mercado al que está dirigida actualmente la empresa. 2. Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa que tiene actualmente una planta de producción en Umán – Yucatán.

Continuación tabla 1.

Oportunidades	Amenazas
4. Posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción, por ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, etc. 5. Posibilidad de generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta. 6. Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones.	3. Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa (acero, aluminio, etc.).

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la organización.

Los resultados anteriores fueron mostrados a la gerente administrativa quien participó en la elaboración de las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz EFI, sirve para la formulación de estrategias ya que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, cabe resaltar que el valor asignado a cada factor, indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en la industria, siendo 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), así mismo se asigna una calificación de uno a cuatro a cada factor, para indicar si dicho factor representa una debilidad y/o fortaleza mayor o menor (David, 2003).

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de MPF, S.A. de C.V.

Factores Estratégicos Internos			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Poseen cantidad suficiente de existencias en stock.	0.025	3	0.075
Poseen relaciones comerciales.	0.075	4	0.3
Poseen muchos años de experiencia y gozan de reconocimiento en el mercado.	0.075	4	0.3

Continuación tabla 2.			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Servicio de venta y post venta destacado en el mercado.	0.1	4	0.4
Cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.	0.075	4	0.3
Personal comprometido y con experiencia.	0.025	3	0.075
La empresa es estable financieramente.	0.025	4	0.1
La empresa forma parte de cámaras de asociados.	0.025	3	0.075
Subtotal Fortalezas	.425		1.625
Debilidades			
Precios elevados en comparación con el mercado.	0.10	1	0.10
Falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa.	0.05	2	0.10
Falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa.	0.05	2	0.10
La capacidad de almacenamiento instalada es insuficiente para atender a toda la demanda.	0.025	1	0.025
No se tienen planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo.	0.05	2	0.10
Gran concentración de ventas en un número reducido de clientes.	0.075	1	0.075
Falta de comunicación interdepartamental.	0.05	2	0.10
No se cuenta con indicadores de medición de cumplimiento.	0.075	1	0.075
Falta de comunicación efectiva en la jerarquía de la empresa.	0.05	1	0.05
Limitaciones en la cantidad de los proveedores.	0.025	2	0.05
No se generan estrategias para el movimiento de la mercancía almacenada (descuentos, promociones, etc.)	0.025	2	0.05
Se exige gran cantidad de documentación para los procesos de venta.	0	2	0
Subtotal Debilidades	.575		0.825
Total Factores	1		2.45

Fuente: Elaboración propia.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz (EFI), el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. En la tabla 2, se refleja que el total de los factores internos de la empresa fue 2.45 lo que la sitúa en por debajo de la media que es 2.5, por lo que se infiere que la empresa es débil internamente. (David, 2003).

Así mismo, se realizó la matriz EFE, que es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, cabe destacar que en esta se asigna un valor que indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en la industria, siendo 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) y una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor (David, 2003).

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de MPF, S.A. de C.V.

Factores Estratégicos Externos			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Demanda creciente en el mercado de la construcción de viviendas de tipo medio/alto en Yucatán.	0.1	2	0.20
Posibilidad de exportación.	0.1	2	0.20
Los constructores solicitan servicio post venta.	0.175	2	0.35
Posibilidad de incursionar más ampliamente en el mercado de otro tipo de construcción.	0.175	2	0.35
Establecimiento de convenios con entidades que posibiliten la formación de los colaboradores para contribuir con el mejoramiento del desempeño de sus funciones	0.1	2	0.20
Generación de alianzas con fábricas de otros productos, con la finalidad de ampliar el portafolio de venta.	0.01	2	0.02
Subtotal Oportunidades	0.66		1.32
Amenazas			
Políticas de gobierno cambiantes, que disminuyen los recursos asignados a la construcción de vivienda económica en el país.	0.14	2	0.28

Continuación tabla 3.			
Factor	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas			
Variación del valor de la tasa cambiaria y/o precios de los materiales de los productos que comercializa.	0.1	2	0.20
Nuevas plantas de producción instauradas en el estado, destacando la de uno de los proveedores principales de la empresa	0.1	2	0.20
Subtotal Amenazas	0.34		0.68
Total Factores	1		2.00

Fuente: Elaboración propia.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 el cual indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector y el más bajo posible es de 1.0 el cual, significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas, siendo el nivel promedio 2.5. En el total de la matriz (EFE), la empresa obtuvo una calificación de 2.00 lo que de acuerdo con David (2003) indica que se ubica por debajo del nivel promedio, lo que permite inferir que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.

Resultado del análisis específico

Para determinar las áreas críticas de la empresa se utilizó una matriz de la priorización con apoyo de la gerente administrativa y considerando como criterio las que tuvieran posibilidad de solucionarse a más corto plazo. Como resultado se obtuvo, en primer lugar la falta de actualización en la documentación de los procesos de la empresa, en segundo lugar, la falta de comunicación interdepartamental y en tercer lugar, la falta de actualización en los perfiles y descripciones de cargos en la empresa. En cuarto lugar la falta de planes de capacitación e inducción al puesto de trabajo para los colaboradores, el quinto lugar corresponde falta de indicadores de medición de cumplimiento para cada una de las áreas, en sexto lugar la gran concentración de ventas en un número reducido de clientes y por último, los precios que maneja la empresa son elevados en comparación con el mercado.

La gerente administrativa mencionó que al estarse considerando la fusión con MV, S.A. de C.V., la estructura de la organización cambiaría al igual que muchos de sus procesos, por lo que la actualización de los procesos tendría que esperar hasta que la fusión se lleve a cabo. En ese sentido, se acordó continuar esta etapa hasta tener los elementos suficientes para poder hacer una propuesta de los nuevos procesos que tendrían que llevarse a cabo.

CONCLUSIONES

A partir de lo anteriormente planteado, se puede concluir que según la concepción de Van de Ven y Poole (1995), la empresa está atravesando un proceso de cambio de tipo teleológico, el cual considera el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones basadas en lo que la entidad aprendió o pretendió, esta secuencia surge a través de la promulgación intencional o la construcción social de un estado final previsto entre los individuos dentro de la entidad, puesto que como se ha mencionado a lo largo del documento, la organización pretende realizar cambios a su estructura funcional, planeación estratégica y procesos, con el fin de fusionarse con otra organización y de esta forma hacer frente a las amenazas de su entorno.

Si se analiza bajo la perspectiva de Romero, Matamoros y Campo (2013), la empresa pretende iniciar un proceso de cambio planeado, ya que de manera intencional están realizando cambios en su planeación estratégica, estructura organizacional y procesos. Esto es porque tienen el objetivo de realizar una fusión con otra organización del mismo propietario, denominada MV, S.A. de C.V. Cabe destacar que para la organización la gestión del cambio puede ser una gran aliada, puesto que actualmente dedicar un esfuerzo a mejoramiento de los procesos es un factor determinante para la competitividad permitiendo dar un uso más favorable a sus recursos y contribuyendo a un manejo más efectivo de sus interrelaciones (Harrington, 1993).

Bajo estas circunstancias y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el proceso de cambio organizacional (Robbins y Judge, 2010), resultó pertinente la realización de un diagnóstico que permitiera identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, así como sus posibles áreas de mejora y definir estrategias que contribuyan beneficiosamente a su operación, teniendo en cuenta que según Montalvo (2010), el diagnóstico organizacional es una técnica analítica para identificar los principales factores que determinan su actual nivel de desempeño y los posibles cursos de acción a adoptar para mejorar u optimizar la dicha condición.

Se concluye que entre otras, sus principales fortalezas son el reconocimiento de la empresa en el mercado de las constructoras, esto debido a su cumplimiento, punto en el cual concuerdan todos los entrevistados, ya que se trabaja conjuntamente para cumplir siempre con lo acordado con el cliente. De la misma forma, destacan en el mercado por el servicio de venta y post venta, ya que prestan un acompañamiento continuo al cliente desde que se interesa en el producto, durante la instalación y continúan en contacto con él para verificar su nivel de satisfacción, siempre teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos. Además, brindan productos de la mejor calidad, ya que según el gerente general cuentan con proveedores de amplio reconocimiento y alta calidad.

El reconocimiento en el mercado es clave para la empresa, lo cual ha ayudado el establecimiento de relaciones comerciales gracias al involucramiento de uno de los propietarios en entidades como COPARMEX, CANADEVI y CMIC, lo que también les otorga confiabilidad a sus clientes, además del establecimiento de relaciones con promotores de vivienda en el estado.

En relación a las debilidades detectadas en la empresa, destacan la falta de actualización de manuales de procesos, perfiles y descripciones de cargos, así como la inexistencia de indicadores de cumplimiento que permitan implementar sistemas de recompensas o sanciones. También fallas en la comunicación tanto interdepartamental como a nivel de toda la empresa ya que varios de los entrevistados señalaron no conocer la planeación estratégica, así como la misión y visión de la empresa. También se señala el alto precio del producto en relación con los competidores, así mismo, escasez en las estrategias para el movimiento de la mercancía.

En las oportunidades se destaca la posibilidad de exportación a países de Centroamérica y el Caribe, así como la posibilidad de incursionar en el mercado de otro tipo de construcciones, por ejemplo, hospitales, centros comerciales, escuelas, entre otros, de la misma manera se plantea generar alianzas con nuevos proveedores que permitan ampliar el portafolio de venta, además abriendo la posibilidad de anclar otros productos en el servicio post venta.

Por último, respecto de las amenazas se perciben dos principales, la primera es la nueva política de gobierno de disminuir el presupuesto asignado para vivienda de interés social en el país, cabe señalar que el principal mercado al que se dirige la empresa son constructoras de este tipo de vivienda. La segunda, hace referencia a una planta que se instauró en el municipio de Umán, Yucatán, la cual es propiedad del principal proveedor de la empresa.

En lo que refiere al resultado obtenido en las matrices (EFI) y (EFE), se infiere que la empresa se encuentra débil tanto interna como externamente, ya que

se puede identificar que sus estrategias actuales no están respondiendo de forma completamente satisfactoria para su continuidad.

Con el fin de contribuir al proceso de cambio organizacional, se presentan una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad para su planeación estratégica y el mejoramiento de sus actividades. Es de importancia señalar que estas estrategias se realizan tomando como base la matriz FODA presentada. La referencia de letra y número que se encuentra en el paréntesis al final de cada una de ellas hacen de indicativo para identificar a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la tabla 1.

Estrategias FO:

1. Diseño de planes de exportación estructurados que permitan un mejor desempeño y cumplimiento de la organización en negocios de tipo internacional. Para este punto, es clave un asesoramiento externo de personas expertas en el área que permita prever los riesgos y/o situaciones que puedan presentarse en este proceso, de la misma forma se recomienda realizar una planeación previa de cada una de las actividades a realizar (F6, O2).
2. Prospección de nuevos clientes a través de la promoción de sus productos en el servicio postventa, por ejemplo, promocionando lanzamiento de nuevos diseños, acabados o productos en las visitas que se realizan a clientes, de igual forma promocionando sus productos en cámaras de asociados, participación en ferias, etc., generando la visibilidad necesaria para darse a conocer con posibles clientes (F4, F8, D6, O5).
3. Creación de encuestas de satisfacción de clientes para conocer posibles oportunidades de mejora (pudiéndose anclar en el servicio postventa). El área de ventas, puede encargarse de generar e impartir estas encuestas teniendo en cuenta su conocimiento del mercado (F4, O3).

Estrategias DO:

1. Creación de planes de fidelización de clientes, utilizando por ejemplo: promociones especiales o membrecías que permitan acceder a beneficios tales como: reducción en el tiempo de entrega del producto para ocasiones especiales, extensión del tiempo de garantía del producto, entre otros; contribuyendo así al movimiento de mercancía almacenada (D6, O3, A2).
2. Asociación con entidades que posibiliten la capacitación constante para los colaboradores, ya que existen diversas instituciones de formación con las cuales se pueden establecer convenios de beneficio para la organización, por ejemplo el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Yucatán (ICATEY) (D5, O6).

Estrategias FD:

1. Fortalecimiento del sistema de promoción de sus productos por internet, por ejemplo, empleando las redes sociales y/o mejoramiento de la página web de la compañía, con el fin de desarrollar estrategias de marketing más agresivas que les permitan aumentar su segmento de mercado (F2, F3, D10).
2. Capacitación a los vendedores y personal del área de ventas acerca de materiales, proceso de elaboración y diseños del producto, así como en competencias comerciales, con el fin de brindar un asesoramiento en el proceso de venta más efectivo, mediante convenios con entidades especializadas en estas áreas y personal encargado en la organización que conozca del producto (F6, O6).
3. Elaboración de encuestas de clima organizacional que permitan conocer el ambiente en el que se desempeñan los colaboradores con el fin de identificar sus posibles necesidades y/o requerimientos, el área de recursos humanos puede encargarse de generar e impartirlas (F6, D7).
4. Establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan monitorear el desempeño de los colaboradores, así como el establecimiento de un sistema de incentivos o reconocimientos que pueden ser de tipo económico, en tiempo, beneficios especiales, etc. (F6, D8).
5. Diseño e implementación de estrategias que permitan el mejoramiento de la comunicación interorganizacional, por ejemplo mediante talleres, dinámicas, etc. (F6, D7)
6. Actualización de manuales de procesos, procedimientos, perfiles y descripciones de cargos de la empresa, apoyándose en el área de gestión de la calidad y/o recursos humanos (F6, D2, D3).

Estrategias OA:

1. Generación de nuevas alianzas con fábricas nacionales que produzcan los productos que comercializa la organización (O5, A2, A3)
2. Incursionar más ampliamente en el mercado de construcción de viviendas de tipo residencial y residencial plus u otro tipo de construcciones por medio de las estrategias de fidelización de clientes y fortalecimiento de promoción y marketing (O3, A1).

Referencias

- Burke, W. (2017). *Organizations Change, theory and practice* (5ª Ed.). USA: Sage.
- Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADE-VI, 2019). Síntesis informativa 09 de Enero de 2019. Limitan los recursos

para subsidiar vivienda. Ciudad de México. Obtenido de: https://www.canadevi.com.mx/index.php/sintesisinformativa/item/download/793_7a72b935c2604e86cddaa668b219ceab

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2015). Así afecta el tipo de cambio a la industria de la construcción. Recuperado de <http://cmicyucatan.org/palabras-de-ing-edgar-conde-valdez-sobre-el-impacto-de-la-volatilidad-del-dolar-norteamericano/>

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019a). Actividad económica de la industria de la construcción región Sur-Sureste, CMIC. Reporte mayo de 2019. Recuperado de: https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2019/INDICADORES_ECONOMICOS_REGION_SUR-SURESTE_30_05_2019_CEESCO.pdf

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción CEESCO (2019b). Actividad productiva del sector de la construcción a febrero 2019 Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2019/Actividad%20Productiva%20Mensual%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20a%20Febrero%202019.pdf>

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción CEESCO (2019c). Tendencias en los precios de los insumos para la industria de la construcción - Reporte mes de marzo de 2019. Obtenido de: <https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2019/Tendencia%20en%20los%20precios%20de%20materiales%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20a%20Marzo%202019.pdf>

Centro de estudios económicos del estudio de la construcción (CEESCO, 2019d). Valor de la Producción de la Industria de la Construcción, en el estado de YUCATÁN. Enero 2019. Recuperado de: <https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2015/valor%20estados%20julio/SITUACI%C3%93N%20YUCA-TÁN.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, (2ª. Ed.). México: Mcgraw-Hill Editores.

Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI, 2010). *Código de edificación de vivienda Segunda Edición*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85460/Codigo_de_Edificacion_de_vivienda.pdf

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, (5ª. Ed.). México: Prentice Hall.

Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

- Fernández, M., Castillejos, B. y Ramírez, J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico organizacional. *Revista Estudios y perspectivas en turismo*, 21 (1), pp. 203-224.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- Forni, P. (2010). Los estudios de caso: orígenes, cuestiones de diseño y su aporte a la teoría social. *Miríada. Investigación en ciencias sociales* (5), 61-80.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9 (1), pp. 81-95. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3 (2), pp. 301-315. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930210>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, (4ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado de:
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores
- López, M., Restrepo, L. y López G. (2014). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18 (1), pp. 149-157. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Martínez, V. (2002). *Diagnóstico administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking*. México: Editorial Trillas.
- Montalvo, O. (2010). Diagnóstico empresarial, análisis integral. Bolivia: Editorial UMSA. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7322/124365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*, 17 (2), pp. 23-44. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Poole, M. S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo* (10ª. Ed). Mexico: Pearson Education.

- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), pp. 35-52. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572/42397>
- Van de Ven, H. y Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Weick, K. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.