

2020. "Año de Laura Méndez de Cuenca; emblema de la mujer Mexiquense".

ESTRATEGIAS COMERCIALES EN SEICA DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

Lizbeth Gómora Gavaldón

DIRECTOR DE TESIS DE POSGRADO:

Dr. Manuel Antonio Yarto Chávez

Cuautitlán Izcalli, marzo del 2022.



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

"2022. Año del Quincentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México".

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 15 de marzo de 2022

TESCI/DIDT/19/III/22

DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO

LICENCIADA EN DERECHO
GÓMORA GAVALDÓN LIZBETH
P R E S E N T E

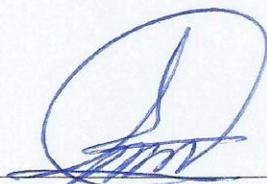
Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

"ESTRATEGIAS COMERCIALES EN SEICA DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN"

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E



LIC. ROCÍO ORTEGA JIMÉNEZ
DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO



c.c.p. Archivo
Departamento de Titulación
Expediente del alumno



2022 Flores
Año de Magón
RECIBIDA DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

DEDICATORIA.

*A mis padres,
Por ser el motor de mi vida,
por el apoyo y motivación que día a día recibo de cada uno de ellos para lograr
los objetivos que me planteo.*

*A mi nena hermosa, FER,
Por qué, sin su terquedad, yo no hubiera conseguido este logro.*

*A mis ángeles,
Abuela, tío,
Que desde el cielo me cuidan y bendicen,
Y que cuando estuvieron conmigo me guiaron por el buen camino,
Me enseñaron y compartieron valores, que hoy dan frutos.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por darme la sabiduría y fortaleza para terminar esta etapa académica.

A mi director de Tesis, Dr. Manuel Antonio Yarto Chávez,

Por tenerme la paciencia y dedicación para culminar esta etapa,

Por los valiosos consejos que me dio a lo largo del proceso de esta investigación, los cuales atesoro indudablemente, de los cuales me llevo y aplicaré en el crecimiento de mi vida laboral.

Al personal de la empresa SEICA,

Por darme la oportunidad, confianza,

Y las herramientas necesarias para lograr los objetivos trazados en este proyecto.

Índice.

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN.....	8
Planteamiento del problema	10
Justificación.....	16
Objetivo de la Investigación.....	21
Preguntas de Investigación	22
Hipótesis.....	23
CAPÍTULO I. Marco Teórico	24
CAPITULO II. Estrategia Metodológica.....	30
CAPÍTULO III. Desarrollo.....	36
3.1. Antecedentes de la empresa	37
3.2. Concursos de participación de SEICA.....	39
Tabla 1. RELACION HISTORICA DE CONCURSOS SEICA (2005 – 2020)	41
3.3. Competencias Comerciales de Constructoras.....	41
Tabla 2. Competencias Comerciales.....	45
CAPITULO IV. Análisis FODA	46
4.1. Identificación de Factores	47
4.2. Matriz FODA	48
Tabla 3. Matriz FODA	49
CAPITULO V. Plan de Acción.....	50
5.1. Estrategias Matriz FODA.....	53
5.2 Beneficios Económicos.	56
Tabla 4. Estado de Resultados SEICA.....	57
CONCLUSIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63

Índice de Tablas.

Tabla 1.	RELACION HISTORICA DE CONCURSOS SEICA (2005 – 2020)	41
Tabla 2.	Competencias Comerciales.....	45
Tabla 3.	Matriz FODA	49
Tabla 4.	Estado de Resultados SEICA.....	57

Índice de Gráficas.

Gráfica 1. Estado de Resultados SEICA	57
Gráfica 2. Balance General SEICA 2013 – 2021.....	58

INTRODUCCIÓN

La competencia comercial, en la industria de la construcción, con el transcurso de los años, se ha vuelto una contienda por ganar cada vez más licitaciones y convertirse en aspirantes más participativos en esta área laboral.

Las empresas que participan en estas competencias deben estar actualizadas y capacitadas para enfrentar los retos que se les presentan. Entre muchas de estas cualidades en donde las empresas se enfocan mucho de invertir es en la tecnología. Y aunque, esta inversión es alta, el resultado muchas veces es satisfactorio y benéfico para todos los colaboradores de esa empresa.

Otras, sin embargo, confían en la capacidad de su personal para diseñar tácticas que mantengan a sus organizaciones en estas contiendas comerciales. Pero, aun así, invirtiendo un gasto que económicamente afecta a la empresa. Aunque el resultado también es favorable para la organización.

Ese conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o para aumentar su cuota de participación en el mercado, es a lo que se le conoce como estrategia comercial y la finalidad de esta es lograr alcanzar una ventaja competitiva que permita a la empresa mantenerse en el mercado con suficiente margen de rentabilidad. Esta ventaja se logra por medio la comercialización adecuada de los bienes y servicios que se ofrecen al mercado (Quiroa, 2021).

Existen una variedad muy amplia de estrategias comerciales, cada una adecuada a la empresa en la que se apliquen. Pero siempre con la finalidad de obtener un beneficio y crecimiento para la propia organización.

En el presente estudio, se presentan algunas de estas tácticas necesarias que se diseñaron y estudiaron para su aplicación en la empresa SEICA, la cual se desenvuelve en el área de la construcción industrial.

Planteamiento del problema

SEICA es una constructora dedicada a la edificación de naves industriales, que se encuentra en el mercado desde hace 21 años. La matriz se encuentra en Tijuana, Baja California; y una sucursal en Tlalnepantla de Baz, Estado de México; abarcando la zona norte, bajío y centro del país.

Esta organización se posiciona en el nivel de otras constructoras cuya carrera comercial y ventajas competitivas hacen la diferencia. El número de empresas en el sector de la construcción cada vez aumenta más y con esto la competencia; perdurar en este sector es lo que motiva a cada empresa para innovar y crear estrategias competitivas en el ramo de la construcción.

De todas estas empresas, SEICA compite con cinco organizaciones importantes que tienen los niveles requeridos para una contienda de calidad.

La primera organización es COPACHISA CONSTRUCTORA, cuya trascendencia en este sector industrial es la que tiene más tiempo establecido a nivel nacional. COPACHISA es un contratista general de diseño y construcción mexicano con proyección internacional. Inició en el año de 1958, bajo el nombre de TERRAZAS Y VALDEZ en la Ciudad de Chihuahua. Actualmente, forma parte del GRUPO PUNTO ALTO, donde con la asociación de sus empresas subsidiarias, brinda servicios integrales de diseño y construcción en los ramos industrial, institucional y comercial. Dentro de las características más sobresalientes, en cuanto a su nivel de competitividad, se encuentran las alianzas estratégicas que celebra con desarrolladores y subcontratistas globales, las 140,000 horas anuales de capacitación constante y los 9,000,000 m² construidos, que la llevan a obtener un crecimiento anual del 12% (Copachisa, s.f.).

HERMOSILLO Y ASOCIADOS, es otra organización que también tiene una larga trayectoria en este sector industrial, fundada en 1963 y establecida en Mexicali,

una empresa líder tecnológicamente avanzada en diseño/construcción de clase mundial, puesto que atiende clientes locales e internacionales; proyectos encaminados a los ramos industrial, comercial, energía renovable, institucional y hospitalidad. Como dato interesante cabe resaltar que cuenta con la Certificación *LEAN CONSTRUCTION*, la cual garantiza la reducción de desperdicios, logrando un aumento en la productividad de sus proyectos, obteniendo la satisfacción del cliente. Una estrategia clave en su nivel de competitividad, es que sus socios son líderes en la industria, y que estos son: Barton *Malow*, *Sojitz Corporation*, *Wieland y Wanzek Construction Inc* (Hermosillo Experience Matters, s.f.).

Tomando en consideración la antigüedad de estas organizaciones, CROCSA es otra constructora que, a pesar de haber sido fundada en 1975 en la Ciudad de Chihuahua, no tiene gran atractivo comercial para ser realmente competitiva, carece de mucha información en cuanto a sus publicaciones comerciales. Sin embargo, tiene presencia a nivel nacional en 5 zonas de la República Mexicana, obviamente Chihuahua, Monterrey, Cd. de México, Guadalajara y Cd. Juárez, lo que la hace abarcar el sector industrial en la zona norte y centro del país. Los ramos que atiende son el industrial, comercial, salud e institucional. El elemento que lo caracteriza es que esta organización apuesta por el capital humano, trabaja con una metodología que le permite tener combinaciones de talento humano y estrategias, lo que la lleva a tener una unidad independiente de negocio. Con la aplicación de este método logra que cada departamento en un proyecto sea independiente y autónomo, con el fin de que el proyecto sea manejado directamente por gente capacitada para la toma de decisiones (Crocsa Contratistas Generales, s.f.).

Una organización más es *ABITAT CONSTRUCTION SOLUTIONS*, misma que fue fundada en 1986 en la Cd. de Chihuahua, dedicada a crear proyectos industriales y comerciales del sector privado. Para esta organización la seguridad y salud son parte fundamental de su trabajo. Desde 1999 cuenta con un programa permanente para la prevención de accidentes con la finalidad de crear una cultura de seguridad dentro y fuera de las obras. Maneja una ventaja competitiva, el *Last Planner System*, la cual es una filosofía LEAN de trabajo

enfocada en el cliente que se basa en la planeación por adelantado para ofrecer mejores resultados con menos esfuerzo y en menos tiempo, es decir, reduce desperdicios, crea un flujo continuo de trabajo y prevé riesgos potenciales. Es una empresa que cree en el talento joven, en donde brinda oportunidad de aprendizaje y trabajo a estudiantes. Desarrolla un ambiente laboral de calidad, puesto que considera que es base fundamental para una mayor productividad, se compromete con el desarrollo de las competencias y habilidades de todo su personal (Abitat Construction Solution, s.f.).

Y, por último, se tiene a GRUPO CONSTRUCCIÓN Y SERVICIO, la cual es la organización más reciente en el mercado, cuenta con más de 13 años de experiencia en el ramo de la construcción, sus proyectos se enfocan al área industrial, comercial, habitacional y de turismo; se fundó en Tijuana, Baja California, pero ante la demanda de obras en varios estados de la República establecieron sus oficinas principales en la Cd. De Monterrey N.L. Las estrategias con las que cuenta, se basan en su capital humano, tienen un bajo índice de rotación de personal y se enfocan en la capacitación constante. Sus valores se encuentran cimentados en la satisfacción del cliente, y dentro de sus asociados están: *CSE, IMB INTERNATIONAL METAL BUILDINGS Y VPRESTADORA* (Grupo C Y S, s.f.).

Cada una de estas organizaciones cuenta con ventajas que las hacen únicas en esta contienda comercial, el luchar por ser cada vez mejores y obtener proyectos que les den más renombre y aumenten su calidad como empresas confiables y calificadas para cumplir la satisfacción de sus clientes, es lo que los mantienen constantes en las licitaciones, y que con sus logros obtienen posicionarse dentro del sector industrial en un nivel cada vez más productivo.

Es así como estas empresas exaltan sus mejores dotes, sin embargo; también tienen muchas oportunidades de mejora, las cuales deberían ser contempladas en una estrategia de negocios para que se genere una mejora continua.

Regresando a SEICA, es una empresa que se originó en Tijuana en el año 2000, su ramo es meramente industrial; y como se mencionó anteriormente, su matriz

se ubica en Tijuana y una sucursal en el Estado de México. Tiene el distintivo de Empresa Socialmente Responsable ya por nueve años consecutivos, cuenta con la Certificación LEED, como ventaja competitiva, y basa primordialmente sus estrategias en la Sustentabilidad, se tiene la Tecnología BIM, trabaja con las estrategias de la Responsabilidad Social y la Seguridad Industrial. Además, maneja un programa de Educación Dual para estudiantes llamado SEICA Constructor Pro (SEICA , s.f.).

Si se compara a SEICA para encontrar desventajas, se pueden obtener muchas áreas de oportunidad, empezando por el ramo industrial el cual es el destino principal de construcción. Mientras las otras empresas ya han desarrollado proyectos en otros ramos, como el Comercial, Salud, Institucional, etc.

SEICA, sin embargo, aún no se ha atrevido a probar en otros ramos distintos, y con esto disminuye su nivel de competencia, puesto que las demás organizaciones, todas manejan el ramo industrial.

Otra desventaja notoria que sobresale del estudio realizado para cada constructora es la falta de capacitación al personal de SEICA, mientras las competencias apuestan mucho por esta parte por ser importante para el buen desempeño y calidad que una empresa debe tener. SEICA adquiere gente capacitada en el ramo, pero no cuenta con un sistema que mantengan en constante capacitación a su personal, y aquí se puede mencionar a todas las áreas que engloban a SEICA, no solamente el área de la construcción, puesto que cada área administrativa, contable, de sistemas, de personal, entre otras, son de vital importancia que estén a la vanguardia en tecnología y capacitación. Se ha observado que el ramo de la industria siempre está en movimiento y las empresas deben estar siempre a la altura de lo que el cliente exige, esto genera una competitividad comercial.

SEICA considera que tiene baja participación en las licitaciones, que es la principal estrategia de negocios. Además, cada vez existen más competidores en la contienda, como lo es la empresa *Cubic 33 Group*, la cual tiene más de 10 años en la construcción y cuya experiencia es reciente, y el mercado industrial

crece continuamente, puesto que cada vez más parques industriales son construidos en los Estados de la República Mexicana, como son, Querétaro, Monterrey, el Estado de México y Jalisco. En ese sentido la construcción de estas naves industriales está abarcando más territorio a nivel nacional, y por ende es más complicado ganar una contienda si la empresa no está debidamente capacitada y con buenos cimientos para mantenerse en la competencia.

La normalización en SEICA, no es un requisito suficiente para sus labores diarias. Se rige por las leyes constitucionales, Ley Federal del Trabajo, Reglamento Federal del Seguro Social, es decir por las Normas Oficiales Mexicanas, pero no bajo el régimen de una certificación.

Las empresas se certifican para obtener mayor prestigio y la satisfacción que los clientes buscan. SEICA, en comparación no se basa en ellas como requisito principal para hacerse sobresalir de las demás constructoras.

Las empresas comparadas en este estudio basan su publicidad en las certificaciones que han obtenido con los años, así como la cantidad de personal interna capacitada y certificada para cubrir sus puestos laborales, además de que la mejora continua es base en su día a día.

Es así, como la competencia en la industria es limitada en SEICA, por el rezago que tiene sin un sistema de gestión de calidad implementado y funcionando dentro de la empresa. Además, de que con su personal no se tiene la certeza de su capacitación constante, por la falta también, de las certificaciones que los operadores deben de tener para cumplir con la seguridad industrial dentro de los proyectos.

Al hablar de Seguridad Industrial es necesario decir que éste, es un ámbito que muchas empresas necesitan y no todas lo implementan para con sus trabajadores, bienes, materiales e incluso el medio ambiente. Y aunque el riesgo en las obras siempre será relativo también es cierto que es esencial se tome en cuenta.

En SEICA, a la Seguridad Industrial no se le da la importancia que esta genera, simplemente se considera como un requisito más que debe cumplirse, pero meramente superficial. El hecho de tener una torre de papeles no da la certeza de que esto se cumpla en la operación, y este es otro problema que SEICA debe analizar.

SEICA, en pocas palabras, puede decirse tiene problemas de actualización en sus mejoras continuas, se ha quedado rezagado en crear nuevas implementaciones que la hagan comercialmente competitiva y a la vanguardia de las constructoras que si se encuentran en constantes cambios y crecimientos.

Justificación

La justificación sintetiza las razones por las cuales se plantea esta investigación y el porqué es importante realizarla. (Cruz del Castillo, 2014). Una vez planteados los problemas por los que SEICA detiene su crecimiento comercial y su nivel de calidad, es necesario analizar las posibles estrategias que deban implementarse en SEICA para elevar su nivel de productividad.

Antes que nada, es necesario plantear la importancia del presente estudio. Las empresas aportan considerables aumentos económicos en la sociedad, solvencia para muchas familias y crecimiento laboral para sus trabajadores, esto la hace necesaria para mantener una permanencia en el mercado laboral, y lo cual la obliga a estar a la altura de las demás competencias. Para esto, las empresas deben estar en constante innovación, tecnológica, profesional, etc. Es así, que mantener esta estabilidad comercial en las empresas permite darle la importancia a la presente investigación.

Estas estrategias deben estar encaminadas a la innovación de acciones que incrementen las ganancias de la empresa y así lograr un porcentaje cada vez mayor de participación de los concursos ganados. De esta forma, se requiere remontar las deficiencias que SEICA tiene en sus operaciones, pero también respecto de las demás constructoras con quienes también concursa. Y podríamos basarnos con COPACHISA, la cual es una de las constructoras con más experiencia en el ramo.

SEICA, en comparación con las demás constructoras tiene puntos estratégicos que no se han desarrollado, ni dado el crecimiento debido.

SEICA es una empresa que tiene el potencial para ser reconocida dentro de la industria como una de las constructoras más importantes de México, y expandirse a niveles internacionales, pero debe explotar ciertas estrategias que la impulsen para obtener los objetivos finales. Estudiar a las constructoras con

mayor experiencia sería de gran utilidad para que SEICA pueda reforzar sus fortalezas o debilidades. Y estos cuando se apliquen contribuirán con la obtención de resultados positivos para todo el personal que labora en la empresa, a sus clientes y a la sociedad, puesto que impulsará construcciones sustentables cuidando el medio ambiente, y haciéndola más competitiva, así como, con un sistema de calidad que eleve el prestigio y reconocimiento de SEICA en el área de la construcción, innovando en *marketing* digital.

Es indispensable reforzar el tema de las certificaciones. Al hablar de éstas, en las empresas que ofrecen estos servicios, es correlacionado decir que estas empresas ofrecen calidad, y para obtener ese nivel de calidad deseado por el cliente es necesario darle auge y validez a las herramientas con las que la empresa cuenta.

SEICA es una de las empresas en México que han desarrollado proyectos LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) y forma parte del USGBC (*United States Green Building Council*) la cual trabaja bajo estándares de LEED, el cual es un programa de certificación de proyectos y construcción de edificios verdes de todo tipo, es un estándar reconocido en la Industria para Construcción de Edificios Sustentables de Alto Desempeño, lo que implica Construcciones Ambientalmente Responsables minimizando el impacto ambiental y maximizando el confort de sus ocupantes y el desempeño de los espacios. El compromiso de la sustentabilidad implica llevar mejores prácticas de construcción en todos los proyectos realizados por SEICA, así como tener al personal capacitado y certificado en prácticas sustentables.

Impulsar este programa para el reconocimiento de los clientes en la Industria, sería una estrategia favorable para SEICA, ya que esta ayuda a obtener los requisitos que la edificación de un proyecto debe tener para poder realizar el proceso de certificación LEED.

Además, es importante resaltar que este programa de certificación solamente una constructora, aparte de SEICA, lo exalta entre sus principales estrategias comerciales, refiriéndose en específico a ABITAT, la cual, no es una de las

constructoras con más prestigio en el mercado y lo cual puede resultar benéfico a SEICA desarrollarlo.

Actualmente, el medio ambiente juega un papel importante mundialmente y SEICA colabora con la protección del medio ambiente por medio de sus edificaciones ayudando a sus clientes para que estos sean certificados obteniendo prestigio y calidad. Sin embargo y a pesar de que esta certificación es importante no muchas constructoras lo consideran para sus proyectos.

Otra ventaja provechosa que SEICA puede impulsar como estrategia competitiva es la de promover la responsabilidad social, con el programa de educación dual, la cual puede aportar prestigio y calidad para los estudiantes egresados de las universidades y dar la oportunidad de experiencia para su futuro laboral.

Esta ventaja, si se compara con las de las demás constructoras puede resultar beneficiosa para SEICA, puesto que solo ABITAT tiene dentro de sus oportunidades comerciales un sistema de becarios para los estudiantes que están terminando sus carreras. Resaltando a SEICA con esta ventaja como una fortaleza que se debe aprovechar.

Generar en SEICA un sistema de gestión de calidad es muy importante, puesto que carece de tal, y con el tiempo transcurrido ya dentro de la industria, le daría mucho valor internamente a la empresa, esto la beneficiaría para con sus clientes y en el ofrecimiento de servicios de calidad apropiados, con la satisfacción que estos mismos buscan.

Como tal, frente a las demás constructoras comparadas, ninguna establece como ventaja competitiva este sistema de Calidad, para SEICA, podría funcionar establecerlo como carta de presentación para sus futuras licitaciones.

Esta ventaja podría estar adjunta con la innovación del *marketing* digital, sería un muy interesante currículo empresarial que SEICA puede aplicar en sus proyectos dentro del ramo de la industria en construcción.

Esto sirve de base para plantear el tema de estudio e implementar estrategias que logren aumentar el porcentaje plasmado, el cual no es mayor al 25% de los concursos ganados. Aumentando considerablemente este porcentaje se podría considerar a SEICA como una empresa competitiva a nivel nacional con un porcentaje de calidad equitativo.

Existen muchas causas que provocan que SEICA tenga un desbalance competitivo junto a otras constructoras. Pero lo importante aquí es encontrar las estrategias o herramientas con las que cuenta la empresa para explotarlos y aprovecharlos en la retribución de beneficios económicos.

La investigación debe basarse en encontrar aquellas estrategias o ventajas competitivas que SEICA no tiene en comparación con otras constructoras para aumentar su nivel de aceptabilidad en el mercado Industrial, para obtener mayor reconocimiento e incrementar su capital.

Con lo anterior, también podemos entender la importancia que la Seguridad Industrial tiene en un proyecto, muy aparte de la postura comercial y competitiva que genere, puesto que, si este ámbito se certifica en SEICA, sería aprovechado tanto por su personal interno como el reflejo de su efectividad para con sus clientes.

La industria en México juega un papel muy importante y productivo económicamente, pero también es muy variado y competitivo. Debe estudiarse cada concurso ganado, cada concurso perdido y también cada concurso no definido por cada año, para identificar las fallas que se deriven de estas licitaciones y saber cómo aplicar las estrategias.

Con estas herramientas se reforzará que la Calidad de SEICA en su servicio sea primordial y carta de presentación para los proyectos por venir.

Más aún, es necesario que esta propuesta de cambio e innovación para la empresa, no sea solo pasajera, sino que se convierta en una herramienta de mejora continua. Y que sirva de base para los futuros proyectos.

La continuidad y seguimiento de estas estrategias deberán ser de suma importancia para la empresa y sobre todo para sus integrantes, cada persona de cada departamento debe ser clave para el buen funcionamiento de esta aplicación de mejora.

Si todas estas oportunidades de mercado se aplican en SEICA, se reflejaría la importancia de esta investigación y de porqué es necesario implementar mejoras para que SEICA sea más productiva y prestigiosa. SEICA se beneficiará con más reconocimiento en la industria y, por ende, con una amplia cartera de clientes satisfechos.

Objetivo de la Investigación

Los objetivos de esta investigación son:

Objetivo General:

Proponer una estrategia integral para incrementar la participación de mercado de SEICA.

Objetivos específicos:

- Incrementar la productividad de SEICA innovando en sus principios estratégicos.
- Difundir a los clientes potenciales, los beneficios de los proyectos LEED para incrementar el capital de SEICA.
- Desarrollar indicadores de mejora en SEICA.
- Desarrollar cursos de acción para incrementar prestigio a SEICA.

Preguntas de Investigación

La pregunta general de investigación es:

¿Qué tácticas se pueden aplicar en SEICA para aumentar su participación en el mercado industrial?

Las preguntas específicas de investigación son:

¿Qué mejora ayudaría a SEICA a incrementar su productividad?

¿Cómo comunicar los beneficios que SEICA ofrece en sus proyectos?

¿Qué propuesta se implementaría para mantener el control de las mejoras aplicadas en SEICA?

¿De qué forma se difundiría a los clientes potenciales, los beneficios que SEICA ofrece?

¿Cuál sería el plan de acción a implementar en SEICA para obtener mayor prestigio?

Hipótesis.

Para afrontar los retos que el presente estudio implica, se deben aplicar ciertos procesos o actividades que servirán para planificar y organizar las habilidades que los trabajadores o colaboradores de la empresa deben considerar para el crecimiento económico de ésta en el ramo de la industria en construcción.

De tal forma que SEICA, al desarrollar estrategias comerciales que impulsen el desarrollo y crecimiento de la organización, mejorara significativamente su economía interna y prestigio en el área de la construcción, por lo tanto, se puede establecer la siguiente hipótesis:

“La aplicación de estrategias comerciales que incrementen la participación de SEICA en el mercado Industrial, permitirá incrementar el capital económico, un reconocimiento comercial y un nivel competitivo de calidad.”

CAPÍTULO I. Marco Teórico

El tema de las certificaciones se ha convertido de mucha importancia en el ramo de la construcción, además de una enorme necesidad. Aun y cuando muchas empresas que se dedican a la construcción ya trabajan con algunas certificaciones, va en crecimiento la exigencia de los clientes al implementar estos requisitos como base fundamental para trabajar con ellos. La Certificación *LEED*, por ejemplo, exige a las constructoras reúnan los requisitos indispensables que deben cumplirse para ser otorgadas.

De las constructoras estudiadas en la presente investigación solo ABITAT es la que coadyuva con la aplicación de este sistema de certificación de proyectos para que sus edificaciones sean sustentables. Y por tal la demanda en esta área es menor, pero una ventaja comercial excelente de aprovechar y explotar.

La base de los sistemas de gestión de la calidad está constituida por la implementación de una serie de procedimientos documentados que la empresa utiliza para demostrar que tiene en operación un sistema de calidad controlado, y que cuenta con la capacidad para la producción de bienes y servicios con calidad, proporcionando cierta garantía al cliente (Gonzalez O., 2016).

La implementación de un sistema de Gestión de Calidad, aporta a las empresas prestigio y reconocimiento. Esta no solo se centra en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción del cliente, sino en los medios para obtenerla. Y es por tal una buena oportunidad para aquellas que ya la tienen implementada. En el área de la industria este sistema no es tan común en las empresas y eso da un gran punto de ventaja que debe ser aprovechado.

Si bien es cierto que el proceso para una certificación es largo y muy complejo, el resultado es satisfactorio. Sin embargo, no es solamente de lograr reunir los requisitos y de cumplir con la documentación, sino de seguir cumpliendo y alinearse a los procesos establecidos. Tal vez, estos procesos son los que limitan a las organizaciones para culminarlas.

Según Aristóteles, “la inteligencia consiste, no solo en el conocimiento sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”. Y es algo muy cierto, no solamente es conseguir un título o renombre, sino de cuidar y mantener ese reconocimiento.

Aunque claro, la obtención de una certificación se logra con la unión de todos los trabajadores de la empresa, todos deben estar completamente involucrados para que el resultado pueda lograrse. La parte más importante dentro de este proceso son el personal de cada organización.

COPACHISA, CROCSA y ABITAT, apuestan mucho por la calidad humana de sus trabajadores otorgándoles capacitaciones constantes, y generando ambientes laborales productivos. Además de combinar este talento humano con estrategias innovadoras que se convierten en ventajas realmente competitivas en la industria.

Los trabajadores de una organización son la parte más importante para el desempeño y buen funcionamiento de una empresa. Y es por tal, que algunas organizaciones les dan más atención y apoyo, pues tienen la garantía y seguridad de que sus proyectos sean realizados por gente con el debido conocimiento y la capacidad de presentar edificaciones como el cliente las requiere.

Las certificaciones al personal de la organización, no solamente debe implementarse en el área administrativa, como comúnmente se realiza en la mayoría de las organizaciones, todos los trabajadores independientemente del área en la que se desempeñen tienen las mismas oportunidades y capacidades de obtener las certificaciones que la misma empresa les dé oportunidad de acreditar.

Sin embargo, en la industria existe un área a la cual no muchas constructoras le dan mucho énfasis respecto de este tema y esta es al área operativa. La mayoría de las organizaciones simplemente capacitan a su personal para que pueda

desempeñar sus funciones, pero que hay de acreditaciones o certificaciones a los operadores encargados de manejar maquinaria para la construcción.

Esta es un área de oportunidad que las empresas deberían de adoptar como requisito indispensable. Y si las constructoras no se alinean con estos requisitos los mismos clientes, como VESTA, CPA (*Corporate Properties of the Americas*) o FLEXPARK, exhortan a las constructoras que concursan para realizar sus proyectos a cumplir con la documentación que acredite que tanto el personal que opera los equipos como los propios equipos estén certificados y validados para desempeñar correctamente sus funciones, aunado a esto les proporciona la garantía de que sus proyectos se realizaran con un alto índice de seguridad.

La seguridad Industrial forma parte del día a día en la industria. Tan es así, que tres de las cinco constructoras estudiadas apuestan e implementan por programas de cero accidentes como ventajas, que para los clientes son requerimientos básicos para su satisfacción. Hermosillo y Asociados, trabaja con la seguridad no solamente como una política, sino que la convierte en una mentalidad arraigada para la empresa, involucrando a todo el personal en esta estrategia.

A las estrategias de responsabilidad social, en el área educativa no se les da mayor auge y pocas constructoras se preocupan por ello. Tal es el caso de ABITAT, la cual maneja un programa de oportunidad para becarios, estos son estudiantes de carreras universitarias próximos a culminar sus estudios.

Lamentablemente, es una propuesta que no se ha aprovechado al máximo, convirtiéndola en una gran ventaja comercial para las empresas interesadas.

Bajo este mismo margen, de la Educación y de la Responsabilidad Social, viene muy ligado la creación de alianzas educativas con los clientes que colaboran con las diferentes constructoras del país en cuanto a aportaciones financieras, aportaciones tecnológicas, etc., para fomentar e impulsar la educación en México. Dando a ambas partes prestigio y reconocimiento en el ramo comercial.

Todas estas propuestas de mejora no servirán de nada sino se les da la difusión correcta y debida. Para esto es bueno aplicar el marketing digital en todas las innovaciones, mejoras, implementaciones, alianzas, y demás cambios que la empresa tenga para beneficios de la propia empresa, sus clientes y para con la sociedad, es decir con todos los involucrados que directa o indirectamente están conectados con la labor social que se realice.

Cada vez más empresas de la construcción están interesadas en aplicar estas mejoras tecnológicas, COPACHISA, HERMOSILLO Y ASOCIADOS, ABITAT y GRUPO C Y S, son algunas organizaciones preocupadas por incrementar sus ganancias invirtiendo en tecnología de punta que sobresalga para satisfacción de los clientes.

Indudablemente, una enorme desventaja competitiva es la demanda de constructoras interesadas en el ramo industrial. La creación de naves industriales en México da oportunidad a aumentar el índice de empleos y esto genera que muchos clientes promuevan las licitaciones entre las constructoras más conocidas o mejor presupuestadas.

Todas las constructoras estudiadas tienen como especialidad en la construcción la industria y comercial, pocas como HERMOSILLO Y ASOCIADOS y CROCSA, se atreven a innovar en la Hospitalidad y la institucionalidad. Y menos aún como GRUPO C Y S que se arriesgó en el área de Turismo.

Se podría decir que los años en el ramo de la construcción, para estas organizaciones reflejan experiencia y mayor satisfacción a los clientes. Sin embargo, hay empresas de la construcción que han crecido mucho en este ramo y que su antigüedad en el mercado no se compara. COPACHISA es una de las constructoras con mayor antigüedad en el mercado con 62 años, y aunque ABITAT, solo tiene 34 años en el mercado, su trascendencia en la industria es notable y sobresaliente.

Las empresas constructoras de naves industriales, en particular, necesitan captar la atención de sus clientes y aumentar su cartera. Sin embargo, hay una

amplia competencia al respecto. Para esto, los servicios de construcción se necesitan destacar, ya sea, ofreciendo calidad en las edificaciones que elaboran, o bien, presentando un buen diseño con la ayuda de arquitectos que logren distribuir los espacios de manera integral y funcional.

CAPITULO II. Estrategia Metodológica

Este estudio se deriva a través de observaciones participantes, dado que la investigadora ha estado trabajando por más de diez años en la empresa en cuestión, de donde día a día realizando las actividades laborales referentes al ramo de la construcción ha visto el desempeño de cada uno de sus colaboradores en un proyecto en construcción.

Principalmente, se ha observado las deficiencias que SEICA tiene, preocupándose por aportar ideas innovadoras y creativas para disminuir esas deficiencias y aumentar la calidad de sus resultados en el mercado laboral.

La tecnología juega un papel muy importante en el avance productivo de esta empresa, ya que la innovación tecnológica depende considerablemente para el crecimiento económico actual.

Durante los años que la investigadora ha laborado con la empresa SEICA, ha observado que la inversión económica es un punto clave para que una organización se supere competitivamente. Pero esta inversión no es un gasto tirado a la basura, puesto que con todos los proyectos finalizados la ganancia interna es favorable y en aumento proyecto a proyecto.

Además, con la implementación de una investigación – acción en este estudio es como se puede referenciar una gama de estrategias para mejorar el sistema social que la organización requiere con el paso de los años (Latorre, 2005). Esta se fortalece mediante las licitaciones en las cuales SEICA ha participado por más de 20 años a nivel nacional. De las cuales se pueden observar y obtener los resultados benéficos de las aportaciones económicas internas de cada proyecto concluido.

Y es que la investigadora a través de su interacción en la empresa en los diferentes puestos en que se ha desempeñado, siendo estos en el área Administrativa, desde auxiliar hasta encargada del propio departamento, también

se ha percatado más de cerca de los resultados positivos y negativos que tanto en su área como en las demás se han desarrollado con el tiempo.

La investigadora realiza un estudio aplicando el método inductivo en la presente investigación, puesto que explica la realidad a partir de la observación, es decir, que todas las habilidades que a SEICA le faltan para postularse como una constructora reconocida en el área de la industria por su excelente trabajo al realizar los proyectos ganados, se han ido analizando con cada proyecto mediante la observación durante su evolución.

Y es así como se ha ido analizando, que para que SEICA sea más productiva económica y laboralmente se requiere implementar estrategias de calidad y de tecnología que permitan a la empresa en cuestión estar a la altura de más organizaciones hermanas en el ramo de la construcción competitivamente.

Al observar en los años anteriores que SEICA tenía poca participación en los concursos licitados y más aún, que no se estaban ganando como se debían estos concursos, es donde comienza la inquietud por estudiar el caso concreto y concluir que la realidad de la empresa es la decadencia si no se ejecuta un plan que eleve la permanencia de la empresa en el ramo comercial.

Ahora bien, para poder explicar la realidad en la que la empresa se encontraba, es importante aplicar la lógica, revisando, cambiando, evolucionando a la empresa mediante ideas, innovaciones, implementaciones de calidad que transforme a SEICA en una empresa líder a nivel mundial. Lo anterior, lo realiza la investigadora por medio de la aplicación del método deductivo.

Sin embargo, para que esta metodología implementada en la empresa surta efectos positivos, depende mucho de la inversión financiera que se les aplique a estos cambios, al inicio la inversión es una suma considerable, aunque con el desarrollo de este cambio y al ver los resultados que este cambio genera en la empresa, los beneficios económicos irán aumentando y esta inversión inicial será mínima para los resultados que se obtendrán.

Si se considera a la hipótesis planteada con antelación, para comprobar el presente estudio, es necesario establecer indicadores que lo demuestren, para ello se estudiarán los factores que los componen, como son, la difusión de la Certificación LEED que SEICA ofrece para sus clientes en sus construcciones, la implementación de cursos anuales para su personal operativo, así como la obtención de certificaciones en seguridad industrial y de calidad, para la propia empresa.

Se deberán estudiar cada una de estos factores para que se pueda demostrar la hipótesis planteada y lograr demostrar los resultados esperados.

La certificación LEED, es un conjunto de normas y requisitos con cuyo cumplimiento se entiende que los edificios certificados son sostenibles. Dentro de los beneficios que esta certificación aporta a las constructoras y a las construcciones esta la disminución en los costos de operación y residuos, el incremento del valor de sus activos, así como espacios con mejores condiciones para la salud y productividad (Treviño, 2019).

Existen varios sistemas bajo los cuales un edificio puede ser certificado LEED, dependiendo de sus características propias y que pueden ser desde nuevas construcciones, remodelaciones mayores hasta edificios existentes en etapa operativa.

Mientras que los créditos son opcionales y elegibles de acuerdo a cada proyecto, los prerrequisitos son obligatorios y deben ser cumplidos para obtener cualquier nivel de la certificación.

A nivel mundial, los proyectos sustentables que cuentan con una certificación demuestran liderazgo, innovación y responsabilidad social (Treviño, 2019).

En SEICA es necesario difundir esta certificación con sus clientes potenciales, esta le dará puntos valiosos para su crecimiento, motivando la participación de sus trabajadores, y es aquí donde se puede aprovechar el potencial de las

distintas áreas de la empresa, motivando a todos sus trabajadores a aportar un granito de arena y así quitarle un poco de peso también, al departamento de Responsabilidad Social/ Sostenibilidad.

Los ahorros económicos que esta certificación genera en los proyectos son considerables. Se estiman que al cumplir con los estándares de la certificación LEED, genera ahorros de entre un 30% y un 70% en consumo de energía, de 30% a 50% en uso de agua, y una reducción de residuos de hasta un 90%. Todo lo anterior, al final de la cadena, se traduce en ahorro monetario (ExpokNews, 2014).

La finalidad de difundir con los clientes potenciales de SEICA esta certificación mejorara la reputación como empresa, dado que LEED es una certificación reconocida a nivel mundial con alto prestigio y única en su tipo y es por ende que se ha convertido en una estrategia clave para ser competitiva actualmente.

Una táctica más que aplicar en SEICA para aumentar su productividad es implementar una certificación en seguridad industrial para todos sus colaboradores y su lugar de trabajo.

Contar con una certificación de seguridad sirve para mandar un mensaje importante a los clientes potenciales sobre las empresas, en este caso a SEICA, demostrando que son organismos confiables y creíbles. Dos características imprescindibles que buscan los consumidores al decidir elegir comprar un producto y/o servicio.

Esta certificación garantiza la seguridad ya sea en un establecimiento o bien en los procesos que llevan a cabo las empresas para desempeñar sus funciones. En este sentido a SEICA, la certificación en seguridad que deberá buscar implementar es: **ISO 45001:2018: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.**

Esta certificación busca asegurar una mejor calidad de vida a los empleados, al proteger su salud de las lesiones que pueden llegar a sufrir al realizar actividades relacionadas con el trabajo.

Por medio de un plan para promover lugares más seguros y saludables que ayuden a prevenir daños en la salud física y mental de los empleados, además de mejorar su desempeño laboral. Con esta certificación se podrá garantizar que se realizan los procesos óptimos para cumplir con los diferentes estándares de calidad y seguridad, además de procurar el bienestar y futuro de la empresa en cuestión (ISO 45001:2018(es) Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso. , 2019).

Pero, aunado a todo lo anterior, también es importante establecer en SEICA, la implementación de cursos, capacitaciones, y/o certificaciones al personal que se desempeña día a día en los proyectos de construcción, y no simplemente de las áreas operativas sino también de las áreas administrativas.

Los cursos de capacitación son una gran herramienta para obtener mejoras considerables, personal y profesionalmente. Es por esto, que los cursos de capacitación son necesarios para que las personas que puedan ofrecer un trabajo mejor hecho y cumpliendo con todas las exigencias que las diferentes organizaciones exigen.

En SEICA, operativamente los cursos de inducción y capacitación en distintas áreas son muy importantes y obligatorias. Estos cursos, que en los proyectos se llevan a cabo, en su mayoría son relativos a la Seguridad Industrial. Sin embargo, también se llevan a cabo cursos para el buen manejo de la maquinaria ligera y pesada. Estos últimos no muy regularmente.

Y es así, que la importancia de que estos cursos se realicen regularmente y en perfectas condiciones generará en las organizaciones, inversiones que a futuro producirán beneficios económicos y de calidad.

CAPÍTULO III. Desarrollo

La finalidad en el presente estudio es demostrar la importancia que las estrategias comerciales tienen al implementarse en las empresas, y las cuales deben de actualizarse día a día con el paso de las innovaciones laborales que el giro comercial exige.

Para probar lo anterior es necesario comenzar conociendo a la empresa en estudio, desde sus inicios, proyectos realizados, crecimiento dentro de la industria, pérdidas económicas, avances tecnológicos, innovaciones comerciales, entre muchas más condiciones que dependan para que SEICA prevalezca dentro de la industria obteniendo ventajas competitivas en el giro de la construcción.

3.1. Antecedentes de la empresa

Las Siglas SEICA significan: Servicios Integrales de Construcción y Administración nombre con el cual originalmente esta Empresa Tijuanaense se fundó el 06 de marzo del 2000 teniendo sus primeras oficinas en el Edificio *Wadiah* ubicado en Zona Río. El 07 de marzo del 2010 se llevó a cabo la inauguración de las nuevas oficinas en Tijuana, B.C. las cuales se encuentran en el Edificio Vía Corporativo. Desde el 2015 el nombre oficial es Desarrolladora SEICA S. A. de C.V.

Se ha definido por materializar sus proyectos, optimizando costos y tiempos a través de los sistemas más avanzados como el Tilt Up, en donde se elaboran muros de concreto o un elemento del edificio en el piso del sitio mismo, se levanta (izaje) del lugar donde se fabricó y se coloca directamente en su posición final. Desde el año 2005, cuenta con una sucursal en el Estado de México.

La Empresa forma parte del USGBC (*United States Green Building Council*), y trabaja bajo los estándares de LEED (*Leadership in Energy and Environmental*

Design) el cual es un estándar reconocido en la Industria para Construcción de Edificios Sustentables de Alto Desempeño, lo que implica Construcciones Ambientalmente Responsables minimizando el impacto ambiental y maximizando el confort de sus ocupantes y el desempeño de los espacios.

Bajo este Sistema de certificación se ha construido el edificio Vía Corporativo en la ciudad de Tijuana B.C., en la cual se encuentran las oficinas generales, misma que alcanzo la Certificación *Gold*; el Edificio de L'Oreal en el Estado de México, entre otras (SEICA , s.f.).

Sin embargo, SEICA debe estar siempre a la vanguardia, innovando con estrategias comerciales, para estar al nivel que el mercado competitivo industrial exige en la actualidad.

La filosofía de trabajo de SEICA, está sustentada en tres prácticas que impulsan el espíritu del día a día de la empresa.

La primera es la Mejora Continua, la cual fomenta un ambiente creativo, dinámico e innovador, de donde planea desarrollar ideas frescas que haga de sus trabajadores mejores seres humanos.

La segunda es Servicio, en donde el compromiso con el cliente es el motor principal para mostrar soluciones innovadoras, creativas, objetivas y puntuales a sus proyectos.

Y, por último, la tercera, Integridad, con la cual el personal de SEICA cree que hacer lo correcto es conducirse con la verdad. Las relaciones que llevan con sus clientes son llevadas a través de prácticas integrales que maximizan la confianza y las relaciones de largo plazo.

3.2. Concursos de participación de SEICA

De los últimos 15 años se puede obtener una relación histórica de los concursos licitados por SEICA, en donde se puede observar el porcentaje de proyectos ganados, perdidos, y los que no se han definido por cada año.

El porcentaje de los concursos ganados por SEICA aún siguen abajo en las estadísticas comparativas con otras constructoras. El aumento en competencia de construcción ha provocado, también, que disminuya en gran medida las licitaciones ganadas.

Esta problemática ha sido muy variada en estos últimos 15 años. SEICA continúa concursando, sin embargo, los proyectos ganados van en decadencia y los agradecimientos por participar en estas y no ganarlas se hicieron más comunes.

En el año 2012, se muestra un dato interesante, es el año con más licitaciones concursadas, 145 en total, pero también es el año con más licitaciones perdidas por SEICA, 122 en total, ese año solo se ganaron 16 licitaciones, un porcentaje muy bajo en comparación a los demás años licitados.

Para SEICA, el mejor año de licitaciones ganadas ha sido el 2018, en donde de 23 concursos, SEICA obtuvo 22 licitaciones y solo 1 perdió. Contrario a lo anterior, el peor año para SEICA ha sido el 2013, donde de los 33 concursos solo se ganaron 7 en ese año.

Es importante señalar que esta relación de concursos se obtuvo tanto de las licitaciones en Tijuana, la matriz de la empresa como en la sucursal del Estado de México.

Es así, como para el año 2020, se refleja una balanza entre las licitaciones ganadas y las perdidas, puesto que de las 60 que se concursaron en total ese año, SEICA gano 8 concursos y perdió 8. Es notable ver que para este año la industria no fue muy favorable, la mayoría de los concursos no se definieron, y

las razones pueden ser muy variadas, desde que el cliente haya cancelado el proyecto o en su mejor caso lo haya detenido.

Ahora bien, si consideramos el tema de la pandemia que se suscitó en el año 2019, y que con el cual el mundo entero sufrió una transformación, se puede identificar también que para SEICA en cuanto al número de licitaciones concursadas, queda en segundo lugar, con 125 concursos, en el récord de los últimos 15 años con mayor índice, en primer lugar, estuvo el año 2012 con 145 concursos licitados.

Esto da un giro inesperado para SEICA, puesto que, ante el cambio radical en la forma de trabajar ante esta pandemia, la industria en general tuvo un mayor auge, un aumento considerable en la productividad del ramo industrial, mejorando y manteniendo a flote a muchas empresas dedicadas a la construcción. Aunque no debemos dejar de mencionar que aun y cuando hubo más movimiento en concursos también es cierto que fue el año que más licitaciones que no se definieron tuvo, los cuales fueron 88 concursos.

Cada año tiene su propia variable identificándolos como productivos o no productivos. Estos factores también pueden definir las circunstancias de que no se ganaran o se perdieran esos concursos. Dentro de estas, se pueden mencionar, al tema de pandemia, a la situación económica que atraviesa el país, o en algunos casos debido al cambio de gobierno en los municipios en que se concursa el proyecto.

Es importante señalar que existe mucha variabilidad de esta relación histórica en cuando a los concursos licitados de SEICA, según la Tabla 1 que se muestra a continuación.

Tabla 1. RELACION HISTORICA DE CONCURSOS SEICA (2005 – 2020)

AÑO	GANADOS	PERDIDOS	NO SE DEFINIERON	TOTAL	% GANADOS
2005	16	55		71	11.36%
2006	10	68		78	7.80%
2007	19	3		22	4.18%
2008	22	1		23	5.06%
2009	10	3		13	1.30%
2010	18	58		76	13.68%
2011	17	59	19	95	16.15%
2012	16	122	7	145	23.20%
2013	7	26		33	2.31%
2014	16	62	16	94	15.04%
2015	11	47	40	98	10.78%
2016	13	37	49	99	12.87%
2017	15	30	58	103	15.45%
2018	18	19	62	99	17.82%
2019	11	26	88	125	13.75%
2020	8	8	44	60	4.80%

Fuente. Elaboración propia 2020

3.3. Competencias Comerciales de Constructoras.

Para poder entender el tema de estudio es necesario antes investigar las competencias con las cuales SEICA compite. Conocer sus estrategias, estudiar su trayectoria en el mercado, que tanto renombre o prestigio tiene entre el ramo industrial, etc.

Son cinco las constructoras más fuertes con las cuales SEICA se disputa las contiendas comerciales. Todas con semejanzas, pero también algunas diferencias entre ellas.

Dentro de las similitudes que se notan están que todas tienen su lugar de origen en el norte de la República Mexicana, que el ramo de la construcción que predomina es el ramo Industrial, aunque hay constructoras que también se involucran en otros ramos. Muy pocas tienen algún tipo de certificación.

La antigüedad en el mercado también es muy notoria en algunas constructoras que por tal también les da cierto prestigio por ser más años de experiencia en el ramo.

Sin embargo, son sus ventajas competitivas las que hacen la diferencia en cada una. SEICA, tiene como lema “Construyendo una cultura sustentable”, misma que se fortalece por la certificación *LEED* que trabaja, y al estudiar sus competencias solo una constructora trabaja también con la certificación *LEED*, esto podría ser provechoso para SEICA, y es entonces una oportunidad que hay que explotar.

En cuanto a las filosofías que cada constructora refiere, todas son particulares de ellas, pero al final con un mismo propósito, capacitaciones constantes, ofrecer a los clientes los mejores resultados, etc. En específico, SEICA basa su filosofía en un compromiso sustentable en sus edificaciones, con base en un personal certificado en prácticas sustentables.

SEICA, tiene otra ventaja importante, la cual no es muy conocida, maneja un programa de Educación Dual “SEICA CONSTRUCTOR PRO” el cual se dedica a adiestrar y capacitar a estudiantes de carreras con perfiles referentes al giro de la empresa, de manera vivencial para que aprendan el desarrollo de las funciones en este ramo. Lo cual las demás constructoras no manejan, lo que algunas de ellas manejan es un sistema de becarios para estudiantes y poder ayudarles a liberar sus prácticas profesionales.

Otra buena oportunidad que SEICA puede aprovechar para hacerse reconocer en el mercado industrial.

En la actualidad, la tecnología nos ha alcanzado y sobrepasado, es por tal que, en esta área, todas las constructoras tienen un toque especial. En este sentido, la innovación es básica para que las constructoras sigan manteniéndose en esta contienda comercial.

Para esta cuestión SEICA, innova en Tecnología BIM, la cual por sus siglas en inglés *Building Information Modeling*, en español significa Modelado de Información de Construcción con la que SEICA desarrolla diseños en un ambiente digital 3D. En vez de simplemente dibujar líneas, BIM facilita el diseño de elementos verdaderamente integrados. Esto permite resolver cualquier conflicto antes de construir; es decir, se puede construir virtualmente antes de hacerlo de manera física (SEICA , s.f.).

Cada constructora tiene diferentes ventajas competitivas que las hacen ser únicas y resaltar por sus oportunidades para con las demás dentro del mercado industrial.

Sin embargo, todas tienen la misma finalidad, obtener reconocimiento y mayor oportunidad de proyectos con los clientes más importantes dentro del ramo.

Al realizar este estudio comparativo es interesante descubrir que SEICA no está muy alejado de convertirse en una constructora renombrada y prestigiosa, simplemente le hace falta explotar todas esas virtudes que tiene y poder aprovecharlas, buscando siempre una mejora continua con cada proceso implementado.

La decisión de las empresas emprendedoras de buscar socios comerciales, también es muy válida. Tal es el caso de Hermosillo y Asociados y de Grupo C y S, quienes optaron por el apoyo de una sociedad comercial que invirtiera en sus empresas para que sus proyectos sean dignos de lo que sus clientes buscan.

Cada empresa u organización es libre de implementar a los socios comerciales como ventajas competitivas, puesto que cada organización que participa en una relación comercial es un socio comercial, el cual tiene un interés comercial con la organización.

Es interesante notar, que la mayoría de las industrias dedicadas al ramo de la construcción, están preocupadas por forma su propia huella, por hacer su propio legado y más aún por preservarse en el medio con diferentes estrategias

innovadoras que las mantenga en la contienda del mercado industrial y económico.

Aun y con diferentes ventajas, pero siempre con un mismo fin comercial. Es aquí, donde cada organización debe hacer uso de la capacidad económica de su empresa para invertir en tecnología, y de la capacidad laboral de sus trabajadores para realizar proyectos que sean dignos de la calidad que prometen dar a sus clientes.

Se aplicó una herramienta que ayudara a conocer a SEICA sobre ella misma, es decir, se identificaron los desajustes en la empresa y se observaron con claridad donde están las debilidades propias de esta organización.

En la Tabla 2, se realiza un análisis estratégico profundo de las mejores prácticas llevadas a cabo por las empresas competitivas comercialmente de SEICA. Con este análisis no solamente se conoce mejor a las competencias potenciales de SEICA sino también sirve para descubrir ideas innovadoras e inspiradoras que se podrán implementar en la propia empresa en cuestión.

Tabla 2. Competencias Comerciales

Competencias Comerciales (Constructoras)						
	COPACHISA	HERMOSILLO Y ASOCIADOS	CROCSA	ABITAT	GRUPO C Y S	SEICA
Antigüedad	62 Años	57 Años	45 Años	34 Años	13 Años	21 Años
Lugar de Nacimiento	Chihuahua	Mexicali	Chihuahua	Chihuahua	Tijuana	Tijuana
Ramo en Construcción	Industrial, Institucional, Comercial	Industrial, Comercial, Institucional, Hospitalidad	Industrial, Comercial, Salud, Institucional	Industrial y Comercial	Industrial, Comercial, Turismo	Industrial
Certificaciones		Certificación Lean Construction		Certificación LEED	11 años E.S.R	Certificación LEED, 9 años E.S.R.
Sucursales	9 en la Republica Mexicana	4 Oficinas Regionales	5 en la Republica Mexicana	5 en la Republica Mexicana	5 en la Republica Mexicana	2 en la Republica Mexicana
Ventajas Competitivas	* Alianzas Comerciales	* Tecnologías nuevas: diseño y construcción virtual (Bim)	* Unidad independiente de negocio (combinación de talento humano y estrategia)	* Capacitación constante a su personal	* Capacitación y alta Tecnología	* Construyendo una cultura sustentable
	* Calidad que construye prestigio, experiencia que da resultados	*Lean Construction Mexico, desarrolla soluciones de diseños basados en métodos de construcción Lean, enfocados en el método de Target Value Design (Diseño y construcción sin desperdicios)		* Filosofía de trabajo Last Planner System, se basa en la planeación por adelantado para ofrecer mejores resultados con menos esfuerzo y menos tiempo	* Bajo Índice de rotación de personal y capacitación constante	* El compromiso de la sustentabilidad implica llevar mejores prácticas de construcción en TODOS los proyectos realizados y tener personal capacitado y certificado en prácticas sustentables.
	* Capacitaciones al personal	* Socios Comerciales		* Ambiente laboral con calidad (capital humano)	* Valores: Espíritu de servicio, compromiso, innovación, esfuerzo continuo	* Seica Constructor Pro, programa de educación Dual de capacitación y adiestramiento de manera vivencial en el desarrollo de las funciones, capacidades y responsabilidades del perfil de la carrera profesional de los estudiantes
	* Modelados 3D			* Oportunidad a estudiantes	* Socios Comerciales	* Tecnología BIM
	* Bim Construction					

Fuente. Elaboración propia 2021

CAPITULO IV. Análisis FODA

Para planear estrategias de SEICA es recomendable utilizar una herramienta, cuyo objetivo es identificar los puntos a perfeccionar y las potenciales iniciativas exitosas de la empresa en estudio. Es por eso que se aplicará un análisis FODA.

4.1. Identificación de Factores

Para realizar este análisis, es necesario identificar los factores que componen cada punto o factor a estudiar de SEICA.

El primer paso de este análisis consiste en mirar hacia dentro de la empresa, y es donde se ubican las Fortalezas y Debilidades. Los puntos fuertes y débiles de SEICA, son los factores que sitúan a esta, en ventaja o desventaja con relación a la competencia.

Y si se analiza en un ambiente externo, las Oportunidades y Amenazas son los factores a estudiar. Estos no son controlables, ninguna acción que SEICA realice puede influir en su existencia, simplemente ahí están.

4.1.1. Fortalezas:

- F1. Proyectos sustentables
- F2. Responsabilidad Social
- F3. Certificación *LEED*
- F4. Importancia: Seguridad

4.1.2. Debilidades:

- D1. Rotación de Personal
- D2. Falta de Inversión en Tecnología y Maquinaria
- D3. Mayor capacitación de personal
- D4. Ramo meramente Industrial
- D5. Solo 20 años en el mercado industrial por el momento

4.1.3. Oportunidades:

- O1. Eficientar principios estratégicos
- O2. Incrementar la mejora continua
- O3. Certificar construcciones en 4 niveles *LEED*

O4. Aportaciones al medio ambiente

4.1.4. Amenazas:

A1. Constante Innovación en el mercado

A2. Mayor experiencia de la competencia

A3. Inestabilidad en el ambiente laboral

A4. Competencia otros ramos, comercial, institucional, residencial, etc.

4.2. Matriz FODA

La matriz FODA o análisis FODA, es una estrategia de análisis que puede aplicarse tanto de carácter individual, empresarial o de producto.

Básicamente, esta matriz se basa en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de formar un cuadro situacional del objeto en estudio, en este caso aplicado en la empresa SEICA, al estudiar las disminuciones en cuanto a las licitaciones concursadas para ganar los proyectos de construcción, para llegar a un diagnóstico preciso y exacto, localizando las fallas o errores que esta organización ha omitido y desaprovechado para crecer como una empresa líder en su ramo (Grudemi, 2021).

A continuación, se mostrará en la Tabla 3, el análisis efectuado a la empresa SEICA, para posteriormente analizar cada uno, paso por paso.

Tabla 3. Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> * F1: Proyectos sustentables * F2: Responsabilidad Social * F3: Certificación LEED * F4: Importancia: Seguridad 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> * D1: Rotación de personal * D2: Falta de inversión en tecnología, maquinaria. * D3: Mayor capacitación de personal * D4: Ramo meramente Industrial. * D5: Solo 20 años en mercado industrial por el momento.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> * O1: Eficientar principios estratégicos. * O2: Incrementar la mejora continua * O3: Certificar construcciones en 4 niveles LEED. * O4: Aportaciones al medio ambiente 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * F1O3: Seguimiento a los 4 niveles LEED para obtener el mayor rango en las construcciones. * F2O4: Tener el cumplimiento de todos los créditos en que se clasifican las familias para la obtención de una certificación LEED * F3O1: Programa para que todo el personal de SEICA sea certificado en LEED. * F4O2: Implementar talleres e innovar en tecnologías para tener un mayor control en la seguridad del proyecto. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * D1O1: Programa de capacitación al personal. * D2O2: Inversión en tecnología y maquinaria * D4O3: Comercializar la certificación LEED como carta de presentación de los proyectos. * D4O2: Seguimiento de actividades en las entregas bajo contrato de proyectos. * D2O4: Mejoramiento de espacios para la salud y productividad.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> * A1: Constante Innovación en el mercado. * A2: Mayor experiencia de la competencia. * A3: Inestabilidad en el ambiente laboral. * A4: Competencia otros ramos, comercial, institucional, residencial, etc. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * F4A1: Aplicar las TICS para disminuir pérdidas materiales en los proyectos. * F3A3: Incentivos al personal capacitado en la certificación. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * D1A3: Formación continua dentro de la empresa. * D2A1: Regular o ampliar contratos comerciales con proveedores * D4A4: Innovar en los demás ramos de la construcción.

Fuente. Elaboración propia 2021.

CAPITULO V. Plan de Acción

Para que SEICA aumente su productividad, debe crear nuevas estrategias comerciales, pero para ello hay que analizar factores interna y externamente de la organización, que está bien y que está mal, para corregirlo.

Para esto, se aplicará un plan de acción en el análisis FODA, del cual servirá de base para la toma de decisiones dentro de la organización. Es así como SEICA debe ver dentro de ella o internamente, analizando sus Fortalezas y Debilidades.

Dentro de sus fortalezas se encuentran algunas que ya se han mencionado, como son los proyectos sustentables, pensando en el bienestar del medio ambiente y la equidad social. Esta fortaleza impulsa a la empresa por un buen camino, pero hace falta resaltarlo y explotarlo para que SEICA sume puntos.

Otra fortaleza y la cual está muy en conjunto con la anterior es la Certificación *LEED*. Con la cual SEICA puede coadyuvar para que las edificaciones de sus clientes cumplan con los requisitos que esta certificación les pide.

SEICA funge un papel muy importante con la responsabilidad social, donde sus miembros siempre intentan ayudar a preservar las buenas condiciones de la comunidad que les rodea, por medio de apoyos sociales. Uno de los más importantes que SEICA tiene es el apoyo a la comunidad en el ámbito educativo, con un programa universitario.

En el ramo de la construcción la seguridad industrial es un tema muy importante que debe considerarse, SEICA lo hace, pero no le da la importancia que debería. Ahora bien, las debilidades de SEICA tienden mucho a considerarse desde el ámbito económico. Rotación de personal, falta de inversión en maquinaria y equipo, falta de capacitación al personal, todas estas dependen de un gasto monetario que la empresa no siempre quiere arriesgarse a aportar. Y que provoca se catalogue a la empresa frágil en este aspecto, exponiéndola a retrasar sus objetivos comerciales.

Sin embargo, hay factores que no pueden ser controlables, siendo estos factores externos como son las Oportunidades y las Amenazas. SEICA debe estar atenta a los cambios que el mercado industrial sufra, para estar preparado en el futuro.

Si bien es cierto, no se puede predecir el futuro, pero si puede ser posible identificar esas tendencias y estar preparada ante ellas como empresa.

Entonces es tiempo de analizar qué factores son relevantes para la empresa, cuales puedan impactar y como encargarse de ellos. SEICA tiene oportunidades que a futuro pueden serle satisfactorias. Ser miembro activo de USGBC (*United States Green Building Council*) permite a la empresa coadyuvar para que las edificaciones que sus clientes contraten cumplen con los requisitos y puedan ser certificadas LEED, mientras más edificaciones ayude SEICA a certificar, más reconocimiento y prestigio tendrá.

En la actualidad muchas empresas están interesadas y preocupadas por el bienestar del medio ambiente. SEICA no es la excepción, realiza muchos programas de apoyos y beneficios al medio ambiente. Sus proyectos son encaminados a la sustentabilidad. Estudios de la UNAM, expresan a la sustentabilidad como una ciencia la cual es necesariamente interdisciplinaria y requiere la participación de todas las disciplinas actuales de la ciencia (Bedolla, 2013).

Esta labor cosechara frutos en un futuro, además de que las empresas que lo lleven a cabo serán las que sobrevivirán a los cambios que puedan obstaculizar el crecimiento en el mercado industrial.

Y es así, como SEICA debe estar preparada para las amenazas que puedan presentársele. El mercado industrial está en constante innovación, es por tal que todos los involucrados deban estar siempre a la vanguardia.

Es importante resaltar en este rubro que la mayoría de las constructoras realizan edificaciones en otros ramos de la construcción y no solamente en el ramo

meramente industrial, como SEICA. Lo que genera para esta una gran amenaza competitiva.

5.1. Estrategias Matriz FODA

Porter describe a la estrategia competitiva como aquellas acciones ofensivas o defensivas de una empresa, que sirven para crear una posición defendible dentro de la industria, buscando siempre obtener un importante rendimiento en la inversión.

También menciona que las empresas crean ventaja competitiva al elegir las actividades, y como y donde llevarlas a cabo. La estrategia es como configurar esas actividades. Es decir, la ventaja competitiva se basa en el valor que genera la estrategia que se decide seguir (Porter, 1987).

Este autor identifico tres estrategias genéricas para generar ventajas competitivas, las cuales pueden usarse individual o en conjunto.

Al identificarlas en el presente estudio podemos aplicar la estrategia de Liderazgo en Costos, al invertir en la compra de maquinaria para construcción que sea propia de SEICA, equipo nuevo y actualizado, esto ayudaría a que la empresa pueda otorgar costos de renta menores a los que el mercado rentable ofrece.

Estos equipos evitaran las sub arrendaciones, que muchas veces incrementan los presupuestos de los proyectos, teniendo que aumentar, por ende, estos precios en las licitaciones.

Además, también se puede ahorrar en el tema de la mano de obra, esto porque la empresa cuenta con personal calificado en el área de mantenimientos para efectuar las revisiones, reparaciones y cuidados que la maquinaria debe llevar. Con esto, también se podría disminuir los costos de renta internos.

Otra ventaja que aporta esta estrategia sería la de que el cliente considerara más a SEICA porque su maquinaria se encuentra actualizada y en buenas condiciones de uso, reflejara a SEICA como una empresa comprometida y a la vanguardia, preocupada por satisfacer a sus clientes.

Para que SEICA pueda crear una diferencia competitiva frente a sus adversarios es necesario que internamente se realicen cambios que sean visibles para los externos. Y podría ayudar aumentando la publicidad de la empresa, convirtiéndose en una imagen reconocida en el mercado industrial por los buenos resultados que ofrece. Si la maquinaria se encuentra en las condiciones deseables y operacionales, disminuirá retrasos, retrabajos, tiempos muertos y más.

SEICA debe impulsar un *marketing digital*, una identidad digital que generara una diferenciación para con las demás constructoras competidoras.

Sin embargo, en SEICA también se puede impulsar las certificaciones. Y estas son otra ventaja competitiva con la cual la empresa crecerá e incrementará sus ganancias y concursos.

SEICA, actualmente ya es miembro activo de USGBC (*United States Green Building Council*), y trabaja bajo los estándares LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), SEICA coadyuva para que las edificaciones de los clientes cumplan con los requisitos que esta certificación exige y así obtenerla.

Esta es una certificación con la que la empresa ya ha trabajado por varios años y ayudado a sus clientes a certificarse, pero no es la única por la que podría reconocerse.

Una certificación en Seguridad Industrial también sería muy beneficiosa para SEICA. Puesto que los sistemas de seguridad es algo que muchas empresas necesitan y no todas lo implementan, para con sus trabajadores, bienes, materiales, incluso al medio ambiente.

Un sistema de Gestión de Calidad implementado en SEICA, sería si, costoso, pero a futuro productivo y provechoso, el cual retribuiría a la empresa lo invertido al obtener más prestigio y calidad en el servicio que presta, otorgándoles a los clientes la seguridad y confianza de que sus construcciones se harán bajo las normas que exige las certificaciones, y esto también les daría reconocimiento en el ramo industrial.

La inversión en costos de estas certificaciones es muy variable, y según el periódico Milenio el tiempo promedio que una pequeña empresa, sin ninguna certificación, tarda en obtener un ISO es de entre seis y ocho meses, y el costo puede ser de entre los 35 a los 60 mil pesos, sin embargo, dicha inversión puede ser financiada a través de fondos que otorga el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) en alianza de certificadoras como SAI Global (Castro, 2015).

Los cursos para obtener una certificación en Seguridad Industrial dependen de cada agencia certificadora. Para obtener una certificación OSHA el costo promedio es de \$159 dólares. Sin embargo, hay cursos en Seguridad que son gratuitos impartidos por el Gobierno de cada Estado.

Al final de todo, es un costo que se encuentra oculto, porque las empresas ya están pagando a sus trabajadores y rara vez se ve el tiempo que los empleados utilizan para este tipo de proyectos. El hecho es que los trabajadores se ocupan de las actividades de ejecución en lugar de hacer sus tareas diarias. Esto se pasa por alto a la hora de determinar los costos de implantación.

Lo que se requiere evitar, es pagar a alguien un sueldo para determinar documentos obligatorios de la seguridad y salud en el trabajo. Este es el principal motivo por lo que se debe equilibrar los recursos humanos en el proyecto.

La implantación de controles es el objetivo último de la seguridad y salud en el trabajo en función a los tipos de controles necesarios. El costo puede tener variaciones significativas.

El monto de la inversión va a depender de los requisitos legales, pero también del nivel de controles ya ejecutados. El costo de la certificación dependerá principalmente de la cantidad de empleados que tiene la organización.

Una de las opciones para reducir los costos es disminuir el alcance a los lugares más importantes. Mas tarde podrá ampliar el alcance a más lugares u otras localidades. Otro factor muy importante es el organismo de certificación que elija, algunos organismos de certificación más prominentes tienen precios más altos que sus competidores y la directiva de la empresa puede decidir si se necesita un organismo de certificación que sea reconocida en todo el mundo (Toro, 2017).

5.2 Beneficios Económicos.

Los beneficios económicos que se esperan obtener de las estrategias comerciales, estudio de la presente investigación, deberán lograrse de forma evolutiva con el paso del tiempo y en aumento poco a poco.

Se considerarán estos beneficios como indicadores del crecimiento económico y productivo de la empresa en cuestión.

Al realizar un estudio de los estados de resultados de la empresa SEICA de los últimos 9 años, se pueden observar muchas variaciones económicas.

En el año 2013, que es cuando inicia este análisis, la empresa sufre cambios y transformaciones considerables en distintas áreas internas, una de ellas es propiamente el departamento de Maquinaria, la cual sufre modificaciones tanto en su personal como en su sistema administrativo y operativo. Todos estos cambios encaminados para el crecimiento económico del departamento, puesto que se estaba considerando desaparecer.

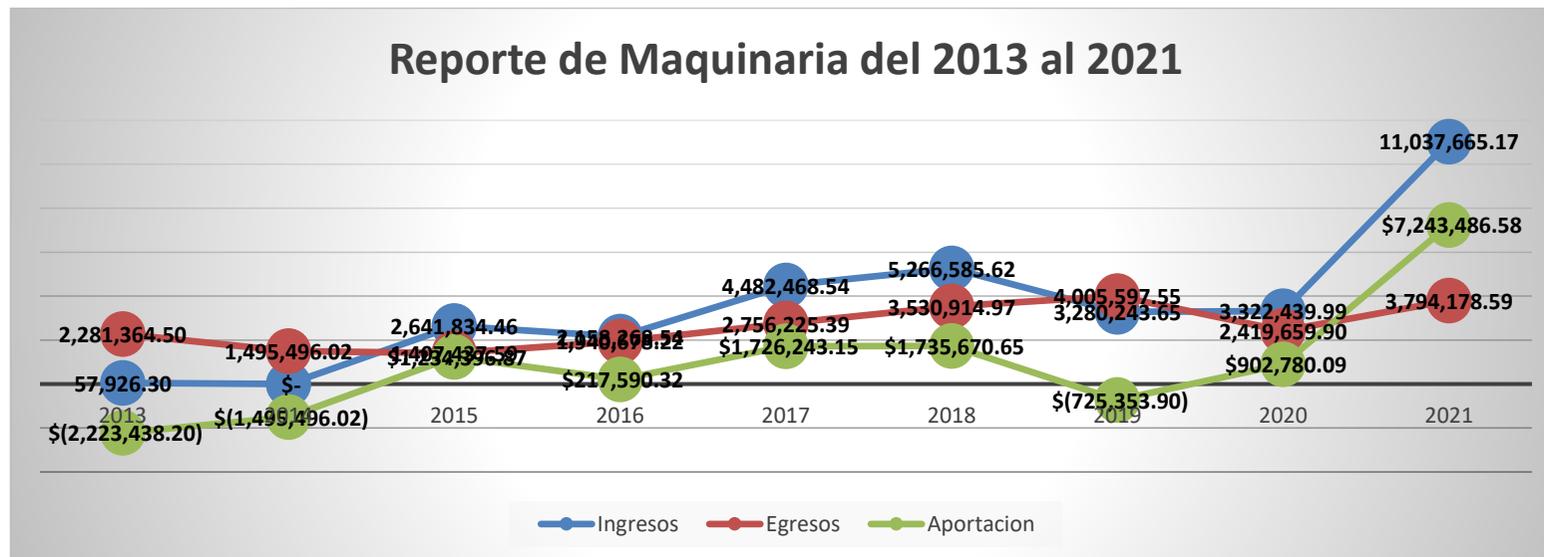
En la tabla 4, se plasma la evolución que sufre la empresa en cuanto a su estado de resultados del año 2013 al año 2021.

Tabla 4. Estado de Resultados SEICA

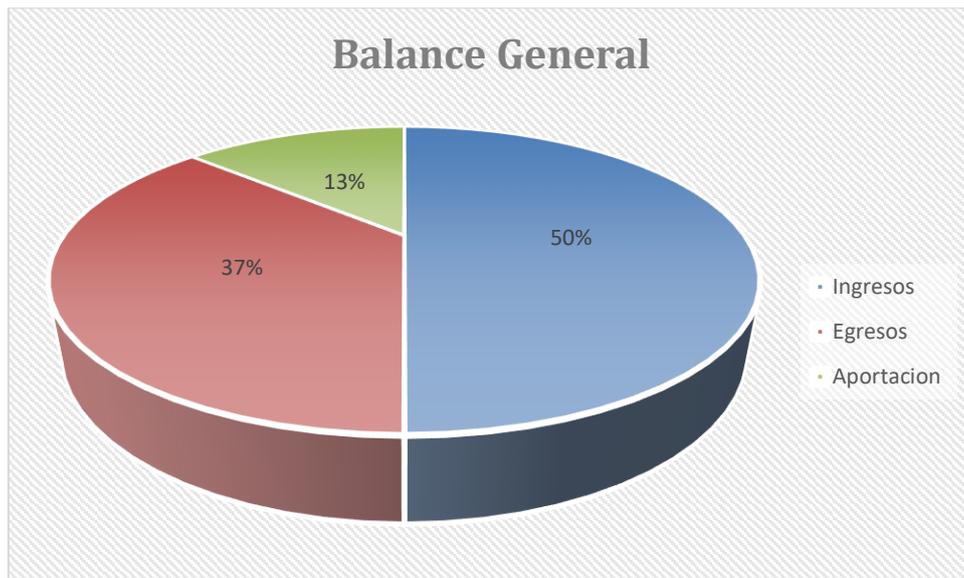
Reporte de Maquinaria del 2013 al 2021

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		Balance General
Ingresos	57,926.30	0.00	2,641,834.46	2,158,268.54	4,482,468.54	5,266,585.62	3,280,243.65	3,322,439.99	11,037,665.17	Ingresos	\$ 32,247,432.27
Egresos	2,281,364.50	1,495,496.02	1,407,437.59	1,940,678.22	2,756,225.39	3,530,914.97	4,005,597.55	2,419,659.90	3,794,178.59	Egresos	\$ 23,631,552.73
Aportación	-\$ 2,223,438.20	-\$ 1,495,496.02	\$ 1,234,396.87	\$ 217,590.32	\$ 1,726,243.15	\$ 1,735,670.65	-\$ 725,353.90	\$ 902,780.09	\$ 7,243,486.58	Aportación	\$ 8,615,879.54

Fuente. Elaboración Propia 2022.



Gráfica 1. Estado de Resultados SEICA



Gráfica 2. Balance General SEICA 2013 – 2021.

De los análisis anteriores se puede observar que los años 2013, 2014 y 2019, los egresos sobrepasaron los ingresos y por ende la aportación a la empresa fue nula. Pero los demás años pendientes hubo una mejoría en aportación. El mejor año en aportación es el 2021, lo anterior por ser un año con mucha actividad comercial y laboral.

En los dos primeros años de análisis, es cuando se invierte en tecnología y capacitaciones para el personal que labora en el área operativa de la empresa, y es así como en los años posteriores se refleja una mejoría en sus aportaciones.

En la Grafica 1, se puede ver más notablemente este aumento económico logrado por unos cambios internos realizados. Y en la Grafica 2, se muestra un resultado mas general y completo de cuanto se perdió y cuanto se gano por este periodo de tiempo.

Y aunque la aportación aun es mínima para los resultados que se esperan obtener, el cambio ha demostrado que, si otorga beneficios económicos, por tal es necesario la implementación de las estrategias comerciales planteadas en el presente estudio para que las aportaciones económicas a la empresa sean mayores a un 13%.

CONCLUSIONES.

La productividad en una organización es de suma importancia para mantenerse en el nivel que el mercado laboral exige a sus participantes en esta contienda. Es por esto, que la implementación de las estrategias comerciales que en este estudio se presentaron sirven de base para el crecimiento evolutivo que SEICA como empresa dentro del ramo de la construcción debe preservar y continuar innovándose para mantenerse siempre dentro de las mejores industrias constructoras a nivel nacional, y en poco tiempo hasta nivel internacional.

La implementación de estas estrategias en la empresa SEICA aportan credibilidad, confiabilidad, pero sobre todo calidad en el desempeño para elaborar proyectos con cualidades de grandes beneficios para los clientes que deciden poner su confianza en la empresa en cuestión.

Las certificaciones han demostrado que las empresas que las tienen implementadas en sus organizaciones, le dan reconocimiento a nivel industrial. SEICA coadyuva con los clientes para implementar en sus proyectos la certificación LEED, en la cual SEICA toma un papel muy importante durante la elaboración del proyecto para que se cumplan todos los requisitos y puntos importantes para que le sea otorgado esta certificación a esa edificación.

La importancia de que esta certificación LEED le de a SEICA el prestigio y productividad que se busca, es mediante la implementación del marketing digital, para que sea un sello distintivo de la organización y un punto de calidad para los clientes existentes, así como los nuevos clientes potenciales.

La difusión y conocimiento de lo que otorga una certificación LEED es un punto de inicio muy interesante, con el apoyo de la innovación tecnológica que en esta actualidad y debido a los problemas de salud que el país ha padecido, es como ha transformado y modernizado el sistema laboral en todas las áreas productivas.

Otra ventaja que otorgara a SEICA productividad son la implementación de cursos y capacitaciones a todo su personal ya sea operativo o administrativo, puesto que todos buscan un fin común, el crecimiento productivo de su empresa.

En SEICA se ha demostrado que en los últimos tres años de proyectos consecutivos, el área operativa ha logrado disminuir considerablemente los daños por mala operación en la maquinaria, debido a que su personal cada vez es más calificado y capacitado para el puesto que desempeña, así como la disminución de rotación de personal en esta área, esto demuestra que cuando se requiere personal que tenga el conocimiento debido, en el área debida debe mantenerse capacitado y actualizado para desempeñar correctamente sus funciones laborales.

Así también se evitará que se tenga que cambiar continuamente de empleados, retrasando las funciones principales de cada departamento al capacitar a estos empleados cada vez que ingresan a la empresa. Además de perder la confiabilidad en el departamento interno. Si el personal calificado se mantiene en SEICA por su buen desempeño laboral, esto impactaría en el ramo de la construcción a SEICA como una empresa confiable, cuyo personal está calificado para culminar un proyecto como el cliente lo requiere.

También se puede demostrar que cuando el personal operativo y administrativo cuenta con las capacitaciones para desempeñarse en su área laboral permitirá disminuir los gastos en la empresa en cuanto a las herramientas necesarias para la realización de estas funciones.

Esto es, las inversiones en maquinaria que se han realizado en estos tres años han reflejado un aumento en las aportaciones internas que cada proyecto le ha beneficiado a la empresa. Dado que cada operador está calificado para cuidar y mantener en perfectas condiciones su equipo, realizando sus debidos mantenimientos preventivos y no permitiendo la mala operación de empleados que no tienen esa capacidad.

Es así, como la continuidad de esta estrategia en SEICA le otorgará a la empresa más beneficios económicos y prestigios de calidad por el personal que la impulsa.

Una vez que SEICA ha puesto al cliente como el principal punto para lograr su crecimiento económico, puede dar el siguiente paso hacia la construcción de relaciones con los clientes actuales y con los nuevos clientes potenciales, y así poder ejecutar todas las ventajas comerciales que en la presente investigación se han planteado.

Posteriormente a esto, las herramientas y procesos analíticos se utilizarán para implementar en los proyectos de los clientes potenciales, ya sean nuevos o actuales, a fin de conocer los requerimientos que desean para sus proyectos y comprender el nivel de calidad que cada cliente exige.

Todos estos conceptos innovadores transformaran al eje estratégico que determinara las decisiones mas importantes de la empresa. Toda empresa que este en condiciones de anticipar lo que sus clientes requieren, lograra ventajosas posiciones en el mercado industrial.

En conclusión, para que SEICA sea una empresa mas productiva y prestigiosa en el área de la construcción, es importante implementar las estrategias comerciales planteadas en la presente investigación, a fin de obtener el objetivo planteado. Con esto se podrá demostrar un aumento en la participación de SEICA en las licitaciones comerciales en el mercado industrial. Así como un incremento considerable en el capital económico, el cual proyecto a proyecto es aportado a la empresa. Pero, sobre todo, y sin querer desmeritar a los demás beneficios, es importante resaltar el reconocimiento comercial y nivel competitivo de calidad que SEICA obtendrá ante los clientes existentes, así como los nuevos clientes potenciales a nivel nacional e internacional en el importante ramo de la Industria en Construcción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abitat Construction Solution. (s.f.). Obtenido de <https://abitat.com.mx/es/>

Bedolla, C. (2013). Sustentabilidad. *Revista Digital Universitaria*, 1-12. Obtenido de <http://www.revista.unam.mx>

Castro, M. (17 de Abril de 2015). Milenio. *¿Certificaciones ISO, para que?*

Copachisa. (s.f.). Obtenido de <http://www.copachisa.com/>

Crocsa Contratistas Generales. (s.f.). Obtenido de <https://www.crocsa.com/>

Cruz del Castillo, C. &. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

ExpokNews. (8 de agosto de 2014). *6 beneficios de la Certificación LEED*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/6-beneficios-de-la-certificacion-leed/>

Gonzalez O., O. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Eco Ediciones.

Grudemi, E. (09 de Junio de 2021). *Matriz FODA*. Obtenido de Enciclopedia Economica: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/#:~:text=La%20matriz%20FODA%2C%20o%20an%C3%A1lisis%20FOD%2C%20es%20una,para%20llegar%20a%20un%20diagn%C3%B3stico%20preciso%20y%20exacto.>

Grupo C Y S. (s.f.). Obtenido de <https://www.gpocys.com/>

Hermosillo Experience Matters. (s.f.). Obtenido de <https://hermosillo.com/>

ISO 45001:2018(es) Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso. . (12 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

Latorre, A. (2005). *La investigación - Acción*. Barcelona, España: Edit. Grao.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: CECSA.

Quiroa, M. (15 de Marzo de 2021). *Estrategia Comercial*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-comercial.html>

SEICA . (s.f.). Obtenido de <http://seica.com.mx/>

Toro, R. (3 de Marzo de 2017). *¿Cuanto cuesta la implementacion de ISO45001?* Obtenido de Nueva ISO 45001: <https://www.nueva-iso45001.com/2017/03/cuanto-cuesta-la-implementacion-iso45001/>

Treviño, C. (19 de septiembre de 2019). *Certificación LEED México. Bioconstrucción y Energía Alternativa*. Obtenido de <https://bioconstruccion.com.mx/certificacion-leed/>