

PROYECTO DE GRADO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESA PROPIA

HÁBITAT DHS. Desarrollo Humano Sostenible

Lina María Palacios Rodríguez

Carolina Grisales Silva

Director del proyecto

Edgar Sarria Campo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Economía y Negocios Internacionales

Mercadeo Internacional y Publicidad

Santiago de Cali, Noviembre de 2017

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta una base investigativa que hará las veces de fundamento para la construcción de un programa de lanzamiento exitoso para la inmobiliaria y constructora Hábitat DHS. Como resultado final de este trabajo se logró establecer un plan de acción a corto plazo para la empresa. Para diseñar el plan fue necesario realizar una investigación sobre modelos de planeación estratégica que se ajustaran a la necesidad de la compañía. Luego de revisar la bibliografía, se eligieron cuatro esquemas reconocidos, los cuales fueron estudiados y comparados. Finalmente, dada la mayor afinidad con el modelo de negocio de Hábitat DHS se tomó como referencia el Balanced Scorecard en el marco aplicado. Este último, permitió plantear una serie de actividades que fueron clasificadas según las siguientes perspectivas: crecimiento e innovación, clientes, procesos y financiera.

Palabras claves: Planeación estratégica, Plan de Acción, Ventaja Competitiva, Balanced Scorecard y Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

This project presents a research base that will be the basis for the construction of a successful launch program for the real estate and construction company, Habitat DHS. As a final result of this work, a short-term action plan for the company was established. To design the plan, it was necessary to carry out a research on strategic planning models that are agree about the company's needs. After reviewing the bibliography, four recognized schemes were chosen, which were studied and compared. Finally, given the greater affinity with the Habitat DHS business model, the Balanced Scorecard was taken as reference in the applied framework. The latter allowed to formulate a series of activities that were classified according to the following perspectives: growth and innovation, customers, processes and financial.

Keywords: Strategic Planning, Action Plan, Competitive Advantage, Balanced Scorecard and Strategic Objectives.

Tabla de Contenido

OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: HÁBITAT DHS	6
Misión	6
Visión.....	6
Principios corporativos	6
Valores	7
Política de calidad.....	7
Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).....	7
MARCO TEÓRICO	9
Evaluación de planteamientos para la Misión y la Visión empresariales.....	10
Evaluación de la Misión.....	10
Propuesta para la redefinición de la Misión.....	11
Evaluación de la Visión.....	14
Propuestas para la reforma de la visión.....	14
¿Qué es planeación estratégica?.....	17
Modelos de planeación estratégica	20
Modelo de causa y efecto.....	20
Balanced Score Card	24
Ciclo PHVA o Ciclo Deming.....	29
Modelo de Hoshin Kanri	39
Comparación Modelos de Planeación Estratégica.....	45
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO.....	51
CONCLUSIONES.....	56
APRENDIZAJES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	59

Listado de tablas

Tabla 1: Comparación Modelos de Planeación Estratégica	45
--------------------------------------------------------------	----

Tabla 2: Empresas Inmobiliarias	48
Tabla 3: Empresas Ambientales	49
Tabla 4: Empresas Constructoras	50
Tabla 5: Perspectiva de Crecimiento e Innovación	52
Tabla 6: Perspectiva de Clientes.....	53
Tabla 7: Perspectiva de Procesos.....	54
Tabla 8: Perspectiva Financiera.....	55

Listado de ilustraciones

Figura 1: Modelo de Causa y Efecto	20
Figura 2: Modelo de formulación, implementación y evaluación de estrategias	22
Figura 3: Matriz DOFA ampliada de Hábitat DHS	24
Figura 4: Modelo Balanced Scorecard	26
Figura 5: Modelo Balanced Scorecard para inmobiliarias	27
Figura 6: Modelo Balanced Scorecard para empresas inmobiliarias	28
Figura 7: Modelo Balanced Scorecard para empresas inmobiliarias	29
Figura 8: Modelo Balanced Scorecard para empresas inmobiliarias	29
Figura 9: Doce pasos en el Ciclo PHVA	34
Figura 10: Modelo PDSA.....	36
Figura 11: Modelo PHVA con énfasis en los procesos de construcción.....	39
Figura 12: Estructura de Hoshin Kanri.....	42
Figura 13: Modelo de Hoshin Kanri.....	44

OBJETIVO GENERAL

Construir un plan estratégico para Hábitat DHS a partir de la definición y los modelos de planeación estratégica, para luego realizar un estudio en el entorno, la competencia y las capacidades internas que permita identificar una ventaja competitiva de la empresa según su propuesta de valor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Investigar acerca de las definiciones de planeación estratégica para la constitución de una definición propia.
- 2.** Sugerir modificaciones guiados a la mejora en los distintos planteamientos de la misión y visión.
- 3.** Estudiar cuatro modelos de planeación estratégica y realizar un análisis comparativo de los modelos presentados.
- 4.** Investigar las diferentes propuestas de valor de empresas presentes en la industria inmobiliaria, constructora y ambiental.
- 5.** Determinar la ventaja competitiva para Hábitat DHS en el momento de entrada al mercado.
- 6.** Diseñar un plan de acción estratégico a corto plazo basado en la estructura del Balanced Scorecard.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: HÁBITAT DHS

Misión

“Nos esforzamos por ofrecer soluciones en hábitat humano a través de procesos constructivos, inmobiliarios y ambientales de calidad, que sean social y económicamente sostenibles, y que aseguren rentabilidad, goce y disfrute a nuestros clientes, su grupo familiar y la comunidad de la cual hacen o harán parte”

Visión

“Ser reconocidos como una empresa sólida, líder en el sector constructivo, inmobiliario y ambiental y con una gran capacidad para dar respuesta adecuada a la satisfacción de las necesidades de hábitat de nuestros clientes y partes interesadas.”

Principios corporativos

1. El bienestar de nuestros clientes está por encima de cualquier otro interés.
2. Los Bienes que son propiedad del cliente son respetados, apreciados y custodiados como propios.
3. La calidad, precio justo e inocuidad de los materiales que empleamos son un imperativo en nuestro quehacer diario.
4. Seremos siempre claros y transparentes en nuestros negocios y servicios.
5. El desarrollo de nuestro objeto respetará siempre el medio ambiente

Valores

1. Seguridad
2. Responsabilidad
3. Honradez
4. Servicio
5. Confianza
6. Respeto

Política de calidad

Nuestra política de calidad se concreta en un firme compromiso con nuestros clientes de satisfacer y exceder plenamente sus requerimientos y expectativas. Para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en nuestros principios y valores, el desarrollo del talento humano, la investigación e innovación, el compromiso de mejora y la seguridad en nuestras operaciones.

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**1. Unidad Estratégica de Negocios Constructivos:**

- Construcción de Obra nueva.
- Reparación y rehabilitación de edificaciones
- Reformas o adecuaciones
- Mantenimiento preventivo de edificios
- Diseño, gestión y gerencia de proyectos.
- Interventoría.

- Presupuestos.
- Gestión y asesoría en Trámites para la construcción

2. Unidad Estratégica de Negocios Inmobiliarios:

- Arrendamientos
- Compra-Venta
- Permutas
- Avalúos
- Administración de Propiedad Horizontal
- Estudio de Títulos
- Legalización y titulación de inmuebles

3. Unidad Estratégica de Negocios Ambientales:

- Mantenimiento de Zonas verdes y Jardines
- Recuperación de Material Aprovechable
- Transporte y disposición de Escombros

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este proyecto busca establecer una base bibliográfica para reforzar los conceptos que giran en torno a la planeación estratégica y a la aplicación de esta dentro de las organizaciones. Esto servirá de referencia para el desarrollo de la sección aplicada del presente trabajo lo cual permitirá cumplir nuestros objetivos específicos.

A continuación, se expondrán dos teorías seleccionadas que plantean modelos de creación para la misión y la visión respectivamente que sirvan de guía para sugerir modificaciones a la misión y la visión de Hábitat DHS. Posteriormente, se hará revisión de distintos conceptos de planeación estratégica para proseguir a la construcción de una definición propia. Una vez esto sea logrado, se mostrarán algunos modelos de distintos autores que definen qué es planeación estratégica y cómo esta se debe desarrollar en pequeñas y medianas empresas. Los modelos escogidos fueron: modelo de causa y efecto, Balanced Scorecard, Ciclo PHVA y modelo de Hoshin Kanri. Por último, se realizará un cuadro comparativo de estos modelos en términos de las ventajas y desventajas que presentan para la aplicación de estos en el mundo empresarial. Además, se espera poder elegir uno de estos modelos para el proceso de planeación estratégica de Hábitat DHS tomando como criterio la alineación del modelo con el Core Business de la empresa.

Evaluación de planteamientos para la Misión y la Visión empresariales.

Evaluación de la Misión

Fred David en su texto *Conceptos de Administración Estratégica* afirma que la misión es un componente principal en la definición de una compañía puesto que indica el por qué de la empresa, el cómo lo hace y qué espera lograr. También afirma que no hay un criterio definido para la estructura de una misión, por lo cual, esta puede variar en términos de extensión, contenido, formato y especificidad. Añadido a esto, el autor especifica una serie de características que debe cumplir la misión para lograr la efectividad en el mensaje. Estas incluyen aspectos tales como el alcance del mensaje, límite de palabras, contenido que inspire a los miembros de la organización, énfasis en los beneficios del producto o servicio, elementos que involucren la responsabilidad social y ambiental y un enfoque en el largo plazo.

Para que la misión sea efectiva, es necesario tener en cuenta nueve componentes. Estos son: Clientes, Productos o Servicios, Mercados, Tecnología, Filosofía, Autoconcepto, Preocupación por la imagen pública y por los empleados, Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Sobre estos componentes, se trabajará posteriormente, evaluando si se cumplen los planteamientos del autor en la misión de Hábitat DHS.

Propuesta para la redefinición de la Misión

Teniendo en cuenta la teoría mencionada anteriormente, se procederá a realizar sugerencias que permitan establecer una misión que cumpla integralmente con aquellos criterios previamente expuestos que son esenciales para la constitución y el desarrollo coherente de la empresa, teniendo la misión como un referente.

En contraposición con el modelo de Fred David se evaluará la presencia de los nueve criterios en la misión actual y seguidamente, se propondrán mejoras de la misma. Se espera que de esta manera los participantes internos y externo de Hábitat DHS tengan claro lo que es la empresa y el propósito de la misma.

1. ***Clientes:*** este enfoque busca especificar cuál es el grupo objetivo al cual quiere dirigirse la empresa. Dado que la misión actual incluye el siguiente fragmento: “...goce y disfrute a nuestros *clientes, su grupo familiar y la comunidad* de la cual hacen o harán parte”, no consideramos hacer ningún cambio en este aspecto.
2. ***Productos o servicios:*** este ítem busca especificar cuál es el portafolio de servicios de la empresa. La misión actual hace énfasis en cuáles son sus unidades estratégicas de negocio “...a través de *procesos constructivos, inmobiliarios y ambientales de calidad*”, por lo cual, se considera que la misión actual sí cumple con este criterio.
3. ***Mercados:*** este enfoque determina la zona geográfica en la cual operara la empresa. En la evaluación se encontró que Hábitat DHS no tiene definido el mercado específico al cual se quiere dirigir. Por este motivo se sugiere la inserción

de este ítem de la siguiente manera: “...Nos esforzamos en ofrecer soluciones en hábitat humano para el *Valle del Cauca*”.

4. **Tecnología:** este elemento busca determinar el grado de desarrollo tecnológico con el que cuenta una empresa. La misión actual de la empresa no incluye este criterio. Ante un mercado cambiante, es necesario que Hábitat defina las herramientas que utilizará para el desarrollo sostenible de sus procesos. Dado lo anterior, se propone la mención de los instrumentos que empleará la empresa “...a través de procesos constructivos, inmobiliarios y ambientales de calidad, que sean sostenibles y con *tecnologías de punta*”.
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** aquí, se demuestra el interés por el crecimiento y solidez de la empresa tanto en términos económicos como por la calidad de su talento humano y la sostenibilidad. La empresa no se incluye a sí misma dentro de su misión, por lo que se considera importante hacer alusión no solo al impacto en la sociedad sino también a las metas internas. Dado lo anterior, se considera necesario incluir el siguiente cambio: “...que aseguren *nuestro desarrollo* y la rentabilidad, goce y disfrute”
6. **Filosofía:** este aspecto hace referencia a las creencias, los valores, y las aspiraciones éticas de la empresa. En la misión actual se encontró el siguiente fragmento: “...que sean social y económicamente sostenibles”. Luego de socializar las propuestas con el fundador de la empresa, se concluyó que la filosofía de Hábitat se encuentra fundamentada en la palabra sostenible. Esta se encuentra presente en el lema de la firma con la sigla DHS (Desarrollo Humano Sostenible). Para la nueva misión se decidió eliminar las palabras “social” y

“económicas” y hacer énfasis en la palabra “sostenible”: “...procesos constructivos, inmobiliarios y ambientales de calidad, *que sean sostenibles*”. Cabe destacar que lo “social” se incluirá en el enfoque de Hábitat con la comunidad, y lo “económico” se relaciona con los objetivos de rentabilidad de la empresa que ya se encuentran incluidos en la misión.

7. **Autoconcepto:** se especifica cual es la ventaja competitiva más importante de una empresa. De acuerdo a lo dicho en el punto anterior, el fundador considera que la sostenibilidad define el fin de sus operaciones: “...procesos constructivos, inmobiliarios y ambientales de calidad, *que sean sostenibles*”
8. **Preocupación por la imagen pública:** este ítem indica cuales son las preocupaciones por el impacto social y ambiental que pueda tener la empresa. Luego de socializar este criterio con el fundador, se concluyó que la imagen de la empresa en la sociedad está definida por el desarrollo humano sostenible que ofrece a sus clientes. Por esto se asume la inclusión de este criterio en la conjunción del punto del autoconcepto y el de clientes.
9. **Preocupación por los empleados:** se especifica la importancia del capital humano dentro de la empresa. En concordancia con el criterio anterior, se añade que los miembros de la compañía se encuentran incluidos sobre la sugerencia previamente hecha.

Teniendo en cuenta los aportes especificados anteriormente y luego de evaluar la presencia de los criterios propuestos por Fred David en la misión de Hábitat, se lograron identificar algunas falencias que pretenden ser corregidas mediante la siguiente propuesta:

“Nos esforzamos en ofrecer soluciones en hábitat humano para el Valle del Cauca, a través de procesos constructivos, inmobiliarios y ambientales de calidad, que sean sostenibles y con tecnologías de punta, que aseguren nuestro desarrollo y la rentabilidad, goce y disfrute a nuestros clientes, su grupo familiar y la comunidad de la cual hacen parte.”

Evaluación de la Visión

Humberto Gómez en su texto *Gerencia Estratégica* determina que la visión de una empresa debe señalar hacia donde quiere dirigirse, mostrando el posicionamiento deseado en el futuro. Las afirmaciones descritas en la visión deben ser un marco de referencia para cada una de las operaciones de la empresa, logrando un compromiso desde la alta gerencia hasta los cargos más operativos. En el texto, el autor menciona los elementos más relevantes que deben incluirse en la visión. Estos son: formulación enfocada en los líderes de la empresa, dimensión de tiempo, carácter integrador, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista, consistente y comunicativa.

Propuestas para la reforma de la visión

Teniendo en cuenta la teoría mencionada anteriormente, se procederá a realizar sugerencias que permitan establecer una visión que cumpla integralmente con aquellos criterios previamente expuestos y que son esenciales para la constitución y el desarrollo coherente de la empresa, teniendo la visión como un referente.

En contraposición con el modelo de Gómez, se evaluará la presencia de los elementos mencionados anteriormente en la visión actual y seguidamente, se propondrán mejoras de la misma. Se espera que de esta manera los participantes internos y externo de Hábitat DHS tengan claro a dónde quiere llegar la empresa en un periodo de tiempo determinado.

- 1. Es formulada para los líderes de la organización:** Se incluye la consideración del conocimiento y potencial de todos los actores organizacionales. En la visión previa, el liderazgo de la empresa se incluye cuando se afirma que Hábitat cuenta con una gran capacidad para dar respuestas adecuadas. Sin embargo, luego de socializar la teoría con el gerente, se quiso resumir el fragmento citado y compilar la idea de que el talento humano calificado de la empresa está incluido en las soluciones que esta puede brindar. Así, la propuesta hecha fue: “...brinda *soluciones integrales y sostenibles* a los problemas y necesidades del hábitat humano de nuestros clientes y partes interesadas”
- 2. Dimensión de tiempo:** es necesario especificar el horizonte de tiempo en el cual se espera cumplir los objetivos. Es importante que en este ítem se tenga en cuenta la inestabilidad del mercado en el que se incursione. Luego de evaluar la visión, se encontró que esta no especificaba una fecha meta, por lo que se sugirió un plazo a cinco años: “Al 2022, seremos reconocidos ...”
- 3. Integradora:** la visión debe ser consistente con la misión y los objetivos a lograr. En el caso de Hábitat, se considera que toda la visión expuesta al final está en alineación con lo propuesto en la misión.

- 4. *Amplia y detallada:*** en este aspecto se debe expresar los logros que la empresa desea alcanzar. La visión actual manifiesta ser reconocida en el futuro cómo la empresa líder en el sector constructivo, inmobiliario y ambiental. Sin embargo, se considera que la compañía, en una medida menos utópica, podrá ser “destacada” o reconocida en los sectores antes mencionados para el límite de tiempo especificado. Dicho lo anterior, la sugerencia es: “En el año 2022, seremos reconocidos como una empresa destacada en el sector constructivo, inmobiliario y ambiental...”
- 5. *Positiva y alentadora:*** la visión debe inspirar a todo el capital humano, impulsar el sentido de pertenencia hacia la compañía y, además, debe ser un guía para sus actividades. Como se mencionó en el primer criterio, se quiso resaltar las cualidades del talento humano mediante las soluciones óptimas que estos pueden brindarle a sus clientes. Esta cualidad se incluye en la visión de la siguiente manera: “...brinda *soluciones integrales y sostenibles* a los problemas y necesidades del hábitat humano de nuestros clientes y partes interesadas”.
- 6. *Debe ser realista-posible:*** este aspecto implica que la visión debe ser alcanzable una vez se hayan tenido en cuenta aspectos tales como el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Se identificó que la empresa requiere de un periodo de tiempo bastante amplio para lograr ser el líder en los sectores que espera participar. Esto va en alineación con el criterio número cuatro, en el cual se propone cambiar la palabra “líder” por “ser reconocidos”
- 7. *Debe ser consistente:*** este ítem se enfoca en que la visión debe ir alineada con los principios corporativos. Dado que la visión debe ser consistente con los principios

corporativos, se expresa en la versión sugerida un énfasis en la sostenibilidad que es el pilar de la empresa.

8. ***Debe ser difundida interna y externamente:*** la visión debe ser reconocida de manera interna y externa, por lo cual debe enfocarse en una buena comunicación para sus grupos de interés. Con los cambios propuestos en los criterios previos, se considera que la visión será difundida a los clientes y a las demás partes interesadas mediante el reconocimiento que espera adquirir en el plazo de cinco años.

Finalmente, y en resumen de lo anteriormente analizado, se plantea una visión modificada:

“En el año 2022, seremos reconocidos como una empresa destacada en el sector constructivo, inmobiliario y ambiental, que brinda soluciones integrales y sostenibles a los problemas y necesidades del hábitat humano de nuestros clientes y partes interesadas.”

¿Qué es planeación estratégica?

En este apartado se espera poder construir una definición propia del significado de planeación estratégica a partir de diferentes fuentes bibliográficas. En primera instancia, es importante saber cuáles fueron las aplicaciones iniciales de este concepto, por lo cual, se hará una breve reseña histórica sobre su origen. Posteriormente, se explicará la definición de planeación y estrategia con el fin de identificar los aspectos más relevantes de cada una y así, llegar a la construcción del concepto *planeación estratégica*.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia relata en su texto *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa* que los primeros en utilizar el término “planeación” fueron los generales de las fuerzas militares para desplegar los grupos combatientes de forma efectiva y ganar la guerra. Este hecho se confirma en el texto *Manual de planeación estratégica: Teoría, aplicaciones y casos*. El uso de este término se mantuvo en la milicia hasta la década del cincuenta, época en la cual las direcciones empresariales empiezan a diseñar e implementar dicho concepto de forma diferente. De esta manera nace lo que actualmente se cómo como *planeación estratégica en las organizaciones*, un modelo pensado para superar situaciones de recesión y estancamiento del crecimiento económico. En la década de los setenta, se destaca la aplicación del concepto enfocado en el desarrollo de productos dado que a partir de estos se definía la ventaja competitiva de las empresas. Para los años posteriores, este concepto se ha ido transformando de forma que el enfoque que le dan las organizaciones ya no está basado en lo que estas creen correcto sino en aquello que logre satisfacer las necesidades del consumidor.

De acuerdo a esto, la planeación se ha definido como un proceso de decisión y preparación anticipada de acciones que deben hacerse y la forma en cómo estas deben llevarse a cabo. Rodríguez también destaca la opinión de otros teóricos frente a la definición de este concepto. Un ejemplo de ello son Munch y García, quienes afirman que la planeación parte de la descripción de unos objetivos y la identificación de posibles herramientas que serán de ayuda para alcanzar la meta propuesta. Lo anterior debe basarse en la investigación y la construcción de un esquema detallado que deberá llevarse a cabo en el futuro.

En cuanto al concepto de *estrategia*, se puede observar que las diversas fuentes coinciden relacionándolo de manera directa con la configuración de los objetivos. Esto implica el planteamiento de un marco organizacional que incluya políticas empresariales y la realización de actividades para cumplir dichos propósitos. Por otra parte, el autor del libro *Manual de planeación estratégica* resalta que las estrategias clásicas pueden estar enfocadas en tres aspectos, estos se explicarán a continuación:

- **Especialización:** la organización destina gran parte de sus recursos al desarrollo de ventajas competitivas en los productos o mercados en los cuales trabaja.
- **Integración:** para complementar los productos o mejorar las capacidades existentes, la organización realiza inversión en recursos estratégicos.
- **Diversificación:** la inversión de los recursos estratégicos de la organización se destina al desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede dar paso a una definición propia de *planeación estratégica*:

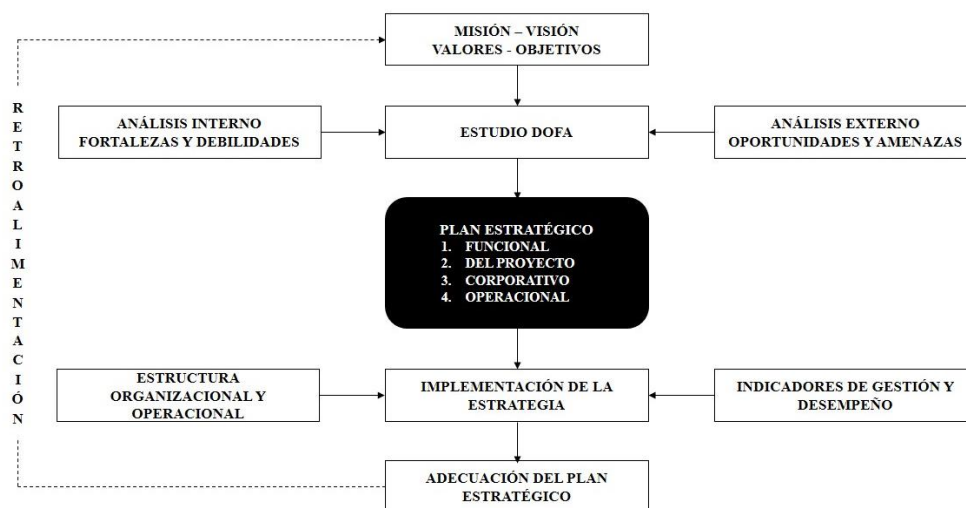
“Formulación de un plan de trabajo que permite cumplir de manera consecuente, eficiente, y adaptativa con los objetivos propuestos, los cuales deben estar alineados con el Core bussines de la compañía en cuestión.”

Modelos de planeación estratégica

Luego de la exhaustiva revisión bibliográfica, a continuación se presentarán y estudiarán cuatro modelos genéricos de planeación estratégica enfocados en el ámbito empresarial. Estos planteamientos tienen en común que se convierten en elementos normativos o reguladores en cada una de las actividades implementadas por las empresas. El análisis de estos modelos permitirá reconocer los aspectos que cada autor considera relevantes en un proceso de planeación para lograr asertividad en cada una de las prácticas empresariales. Posteriormente, se realizará un cuadro comparativo en el cual se destacarán las ventajas y desventajas de cada estructura. Finalmente, se espera elegir el modelo que más se adecue al modelo de negocio de Hábitat DHS.

Modelo de causa y efecto.

Figura 1: Modelo de Causa y Efecto



Fuente: Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria (Baquero, 2007)

Miguel Ángel Bautista Baquero en su libro *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria*, presenta un planteamiento gráfico de planeación estratégica basado en unas relaciones de “causa y efecto”, siendo este el nombre que asigna al modelo. La base de este consiste en expresar el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de unos objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño. El punto de partida del modelo serán los componentes de la definición organizacional tales como la misión, la visión, los valores y los objetivos corporativos. Estos elementos permitirán obtener las referencias clave para determinar el plan estratégico, garantizando que cada miembro y acción que estos ejecuten estén encaminados hacia el mismo objetivo. Lo anterior da cabida al siguiente paso que implica un análisis interno y externo de la empresa, compilado en un análisis DOFA el cual permite determinar la situación actual de la compañía.

Sumado a lo anterior se puede continuar hacia la definición del plan estratégico. El autor considera cuatro dimensiones hacia las cuales debe dirigirse una estrategia. La primera de ellas hace referencia a la funcionalidad de la empresa, es decir, el objeto social o, en palabras más coloquiales, los servicios que esta ofrece. Luego, se encuentra la estrategia del proyecto el cual, en términos aplicados para Hábitat DHS, puede entenderse como la estructura enfocada en cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN). Otra de las dimensiones hace referencia al plan corporativo donde se incluyen el diseño y la organización de la estructura corporativa con un planteamiento futuro que permita evaluar y proyectar el rendimiento y posicionamiento de la empresa. Por último, se encuentra un enfoque operacional que pretende establecer los procesos óptimos para así alcanzar el objeto social de manera eficiente y efectiva.

Luego de definir los componentes que harán parte de la estrategia corporativa, la empresa procede a implementar el plan previamente formulado. Bautista plantea que la ejecución debe ir acompañada de un proceso de evaluación continua a través de indicadores de gestión y desempeño que permitan medir y evaluar el rendimiento del plan estratégico. Al mismo tiempo, el autor señala que el tener una estructura organizacional y operacional previamente definidas y bien encaminadas, pueden tener influencia directa en la implementación de la estrategia.

Finalmente, se muestran componentes tales como la adecuación del plan estratégico y la retroalimentación que permiten encontrar las falencias del plan y así poderlas corregir. De esta manera, la empresa podrá replantear el modelo estratégico de forma constante que le permitan alcanzar mejores niveles de calidad.

Otra de las fuentes obtenidas para el desarrollo de este proyecto, el libro “Conceptos de administración estratégica” plantea un modelo que se relaciona en forma muy similar al modelo de Bautista. Fred David divide las etapas presentadas entre la formulación, la implementación y la evaluación de las estrategias. Según el autor este modelo permite responder a las siguientes

tres preguntas: ¿En dónde estamos en este momento? ¿A dónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos ahí? De esta fuente se enfatizará en los procedimientos



Fuente: *Conceptos de administración estratégica* (David, 2013)

sugeridos para la etapa del análisis interno y externo. En el análisis externo se sugiere la implementación de un análisis Pestal para la evaluación del entorno y también de una evaluación bajo las cinco fuerzas de Porter para consideración de la situación actual dentro de la industria. En cuanto al análisis interno se sugiere una evaluación de los recursos, competencias y habilidades. De esta forma se puede complementar a Bautista considerando la aplicación de una matriz DOFA ampliada a partir de los hallazgos anteriores.

Sobre esta última herramienta, es importante resaltar que dentro de los esquemas ya preparados por Hábitat DHS se encuentra la matriz DOFA ampliada lo cual constituye un avance para tener una referencia para el desarrollo de las estrategias. La matriz DOFA se muestra a continuación:

Análisis DOFA de Hábitat DHS.**Figura 3: Matriz DOFA ampliada de Hábitat DHS**

			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FACTORES EXTERNOS			Alta demanda de Actividad constructiva en estratos 1 a 3 en obras menores	4	Trabajadores independientes con bajos precios en construcción	5
			Mercado inmobiliario con baja promoción de servicios	3	Plan VIS para arrendatarios	3
			Plan VIS para la construcción	4	existen inmobiliarias en el sector del ingenio	
			Bajo desarrollo de Tecnologías apropiadas y desarrollos sostenibles	5		
			Falta de tiempo para enfrentar procesos constructivos en clientes de estratos 4-5-y 6	5		
			Disponibilidad de comercialización de aparta-estudios propios	5		
				5		
FACTORES INTERNOS						
FORTALEZAS	Capacidad Gerencial	4	1) Instalar Oficina Sede en el Ingenio 2) Vincular personal capacitado en construcción y negocio e inmobiliario 3) Vender sobre planos los aparta estudios	1) Desarrollar factores diferenciales en construcción y gestión inmobiliaria 2) Estudiar el mercado del sur		
	Infraestructura física disponible	3				
	Bienes propios como capacidad instalada por desarrollar y para negociar	5				
	Inventario de herramientas básicas	4				
	Conocimientos básicos de construcción	3				
DEBILIDADES	Carencia de recursos Financieros	5	1) Promocionar y posicionar la empresa empezando por estratos 4, 5 y 6 2) Gestionar financiación para el arranque 3) Investigar el sector, su mercado y tecnologías 4) Establecer alianzas estratégicas con los gremios 5) Vincular estudiantes de pregrado como pasantes o practicantes	1) Competir con precios haciendo integración vertical con materiales de construcción-		
	Falta de Sistemas de Información	1				
	Carencia de experiencia en el sector constructivo e inmobiliario	1				
	Falta de conocimiento y dominio del sector inmobiliario	1				
	La empresa es nueva y desconocida	5				

Fuente: Suministrado por el empresario.

Balanced Scorecard

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard) es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras —muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias— con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el

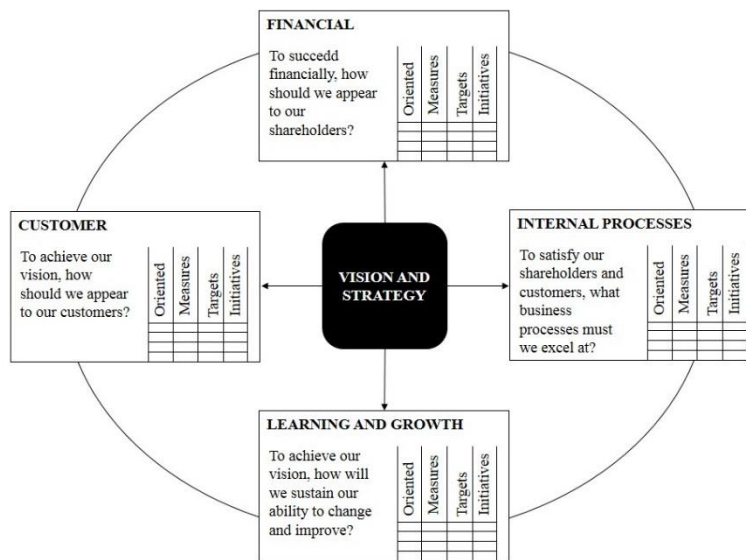
servicio al cliente. (David, 2013). Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

El propósito general del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. Desde luego, todos estos objetivos se relacionan entre sí, y muchos de ellos entran en conflicto. Por ejemplo, los clientes desean bajos precios y buen servicio, lo cual se contrapone al deseo de los accionistas, que consiste en obtener un alto rendimiento sobre su inversión. El concepto del cuadro de mando integral es consecuente con las nociones de mejora continua en la administración (CIM) y de administración de la calidad total (TQM). Las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras.

Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero igual relevancia tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. En conjunto con las medidas financieras, estos factores “más suaves” son parte integral tanto del proceso de establecimiento de objetivos como del proceso de evaluación de estrategias. El cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

En el paper *An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise* (Lee & Moon, 2008) se plantea el Balanced Scorecard como un modelo que permite evaluar la situación actual de las empresas y que permite pronosticar la situación futura de la misma. Los autores plantean que el BSC es una herramienta que permite transformar la visión y la misión en acciones concretas. Sin embargo, en este documento se aplica el modelo a una empresa social, por lo que solo se tendrá en cuenta el marco teórico de su proyecto.

Figura 4: Modelo Balanced Scorecard



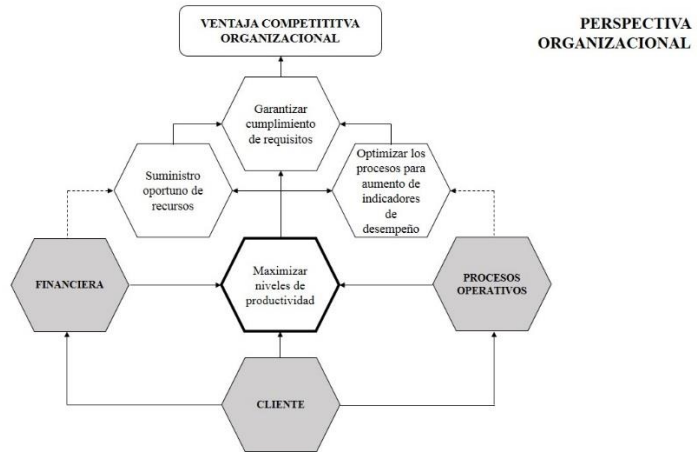
Fuente: *An Exploratory Study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise* (Lee & Moon, 2008)

Según el modelo de Kaplan y Norton citado en el papel existen cuatro perspectivas que incluyen el aspecto financiero, los procesos internos de la empresa, los aprendizajes y crecimiento y un enfoque hacia los consumidores. Respecto a la perspectiva financiera se tiene que esta vincula los objetivos de cada unidad del proyecto con la estrategia

corporativa. Sirve de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. En cuanto a la perspectiva del cliente se expresa que es necesario que las empresas creen competencias básicas analizando la información de los clientes para segmentarlos y definir el mercado donde se va a competir. Esta perspectiva permite medir las propuestas de valor orientadas al cliente dándole un seguimiento de comprensión a las necesidades de los mismos. Igualmente, se evalúa la satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

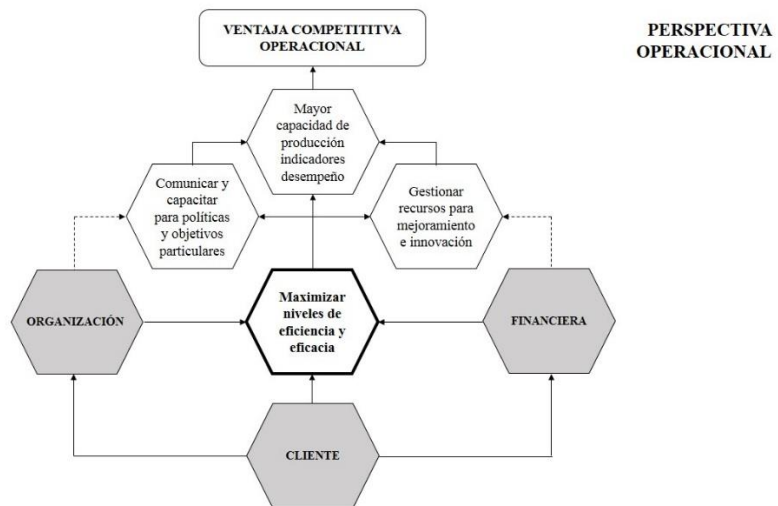
La perspectiva de procesos define la cadena de valor generada para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades. Aquí se tiene en cuenta actividades tales como la innovación, la operación y el servicio posventa. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas que satisfagan las expectativas de los clientes y mejoren la eficiencia. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la más orientada hacia el futuro de las cuatro perspectivas, siendo posible evaluar el impacto de la inversión de las organizaciones para el potencial a largo plazo en el crecimiento futuro. También, se miden las capacidades de los empleados, de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación e iniciativas del personal.

Figura 5: Modelo Balanced Scorecard para inmobiliarias



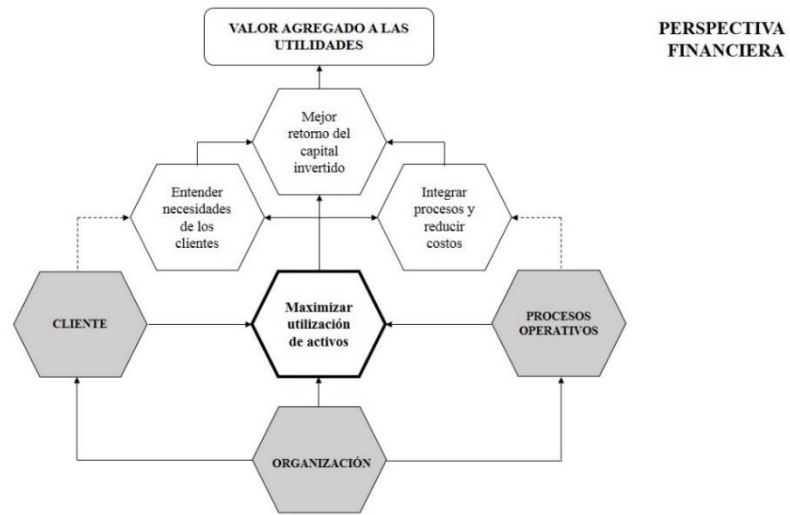
Fuente: Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria (Baquero, 2007)

Figura 6: Modelo Balanced Scorecard para empresas inmobiliarias



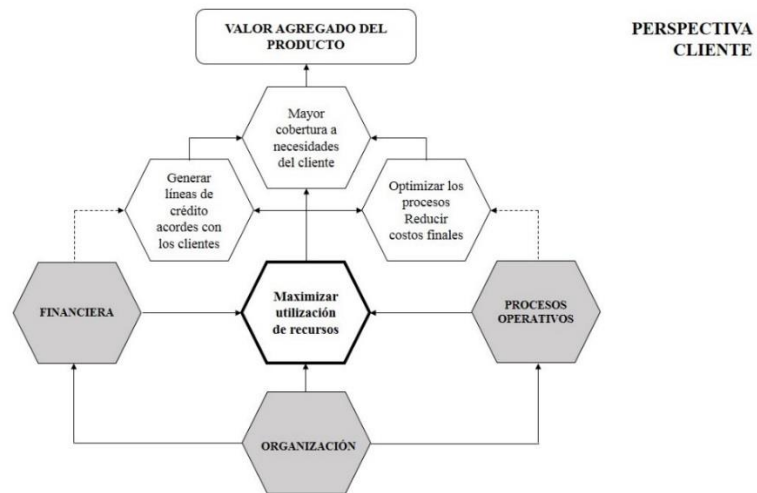
Fuente: Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria (Baquero, 2007)

Figura 7: Modelo Balanced Scorecard para empresas inmobiliarias



Fuente: Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria (Baquero, 2007)

Figura 8: Modelo Balanced Scorecard para empresas inmobiliarias



Fuente: Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria (Baquero, 2007)

Ciclo PHVA o Ciclo Deming

El modelo PHVA, según coinciden diversas fuentes, fue introducido en un principio por el Dr. Walter Shewart, figura que luego fue difundida por Edwards Deming, es por esto

que también es conocida como el ciclo Deming. Este ciclo representa una herramienta de planeación estratégica clave y generalizada para las diversas operaciones de una empresa, proponiendo como principio básico fundamental la gestión de calidad. Este modelo se ha planteado con el ánimo de contribuir a las compañías para que puedan mejorar su desempeño, logrando que cada uno de sus proyectos tenga una base común que garantice el desarrollo sostenible. En los siguientes párrafos se hará una breve exposición de algunas referencias bibliográficas encontradas que pueden presentar distintos enfoques de este modelo o variaciones del mismo.

En el libro de López Carrizosa apoyado directamente por ICONTEC, se afirma que el ciclo PHVA establece los puntos básicos que permiten la planificación de la calidad, proceso en el cual se pueden identificar tres enfoques: planificación estratégica de la calidad, la planificación del sistema de gestión de la calidad, y la planificación operativa del producto y el proceso de realización. Estos enfoques son aplicables en distintas ocasiones puesto que implican variedad en el alcance, en las responsabilidades y en la metodología de ejecución. El segundo enfoque se basa en la redefinición o mejoramiento de los procesos de la organización cuando está ya en operación y el tercer enfoque se realiza respecto al desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Respecto a la planificación estratégica de la calidad se afirma que consiste en “pensar y construir un futuro para la organización, en un entorno cambiante, determinando qué es lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, conociendo las capacidades propias y adaptándose” (Carrizosa, 2006). Para efectos de este trabajo y los propósitos de la empresa Hábitat DHS, se pudo identificar que el primer enfoque es el más apropiado puesto que está

dirigido al direccionamiento estratégico, la definición de directrices, políticas y objetivos de calidad. Una mayor ampliación de este proceso incluye determinar la misión, visión y valores de la organización, así como la estructura organizacional, indicadores de calidad y planes operativos. La explicación pertinente puede explorarse más a fondo en el contenido del libro.

La segunda de las fuentes es la presentada por la Organización Internacional de Normalización o ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization). Esta institución se ha guiado por este modelo para establecer los diversos ítems de la norma ISO 9001, buscando brindar planteamientos que permitan el pleno cumplimiento de los estándares de calidad y así mejorar la capacidad de respuesta y satisfacción a los clientes sobre los productos y servicios. Para ISO, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) representa un enfoque basado en los procesos: “El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.” (International Organization for Standardization ISO, 2015)

Con el apoyo de esta misma fuente, entonces es posible definir cada uno de los pasos referentes a este ciclo:

- **Planificar:** Abarca la definición de objetivos, identificación de recursos disponibles y necesarios, de riesgos y oportunidades y planteamiento de procesos para la ejecución.
- **Hacer:** Es el paso en el cual se pone en marcha lo previamente planeado.
- **Verificar:** Se trata de la evaluación de resultados en comparación con los objetivos por medio de herramientas planificadas de medición.

- **Actuar:** Se refiere a la toma de medidas de mejora para corregir y alcanzar los resultados que no cumplieron con los objetivos.

En continuidad con lo anterior y bajo este mismo lineamiento de normas de calidad, existe un documento creado por María Eugenia Torres Valdivieso y Ángela María Jiménez Torres, que enfatiza en la evaluación de la gestión de la responsabilidad social empresarial en una empresa y para ello usa el ciclo PHVA según la metodología planteada por la guía técnica colombiana no. 180 (Valdivieso & Torres, 2017). En este informe se resalta que es importante integrar la instrumentación sugerida por la normatividad para lograr ser líderes en el mercado, en este caso en el sector servicios. Lo anterior se lograría dado un sistema guiado a la gestión de calidad que permita alcanzar propuestas integrales y un mejoramiento continuo. Lo particular de este proyecto es la consideración de doce pasos debidamente distribuidos en cada una de las etapas del ciclo PHVA. Se trata entonces de un mayor nivel de desglose de cada paso que resulta apropiado para un proceso de planeación estratégica u otro enfoque procedural que desee emprender una compañía, no necesariamente enfocado para la Responsabilidad Social Empresarial, excepto por el paso “reporte de sostenibilidad” que puede ser modificado según objetivos del proyecto. El desglose se muestra a continuación:

Planear:

- Partes interesadas: Se trata de los grupos de interés que puedan verse beneficiados con una gestión del cambio y que tienen expectativas sobre las estrategias a implementar.

- Diagnóstico Interno y externo, estratégico y operacional: Similar a un análisis DOFA que permita identificar la situación actual y así mismo, los elementos sobre los cuales se pueda crear valor.
- Plan de acción: Abarca la creación de un proceso de ejecución para cumplir con los objetivos tanto estratégicos como operacionales de la organización.
- Plan de comunicaciones: Hace referencia al mensaje que quiere transmitir la empresa tanto interna como externamente.

Hacer:

- Ejecución del plan de acción y ejecución del plan de comunicaciones: Requieren un cronograma de tareas, con fechas, medios a utilizar y responsables de su cumplimiento.
- Gestión del cambio: Implica la introducción de un nuevo elemento que permita identificar una transición cultural y sensibilización del personal.
- Documentación: Se trata de la presentación de informes en los que se especifiquen procedimientos y momentos de cumplimiento para posteriormente evaluarse frente a lo planeado.

Verificar:

- Seguimiento y medición: Indica el establecimiento de métodos que permitan la evaluación objetiva, detectar falencias y tomar medidas correctivas.

- Revisión por la dirección: Comprende una etapa en la que los resultados deben ser evaluados por los altos cargos para identificar oportunidades de mejora
- Reporte de sostenibilidad: Un paso enfocado en la responsabilidad social empresarial, que trata sobre la realización de un informe con las políticas de RSE y con información que responda a las necesidades de los grupos de interés.

Actuar:

- Nuevo plan de acción: Se trata de un ajuste del plan de acción una vez hechas las respectivas revisiones y desviaciones detectadas.

Figura 9: Doce pasos en el Ciclo PHVA



Fuente: *Gestión de la Responsabilidad Social Organizacional impactada por la guía técnica colombiana* (Valdivieso & Torres, 2017)

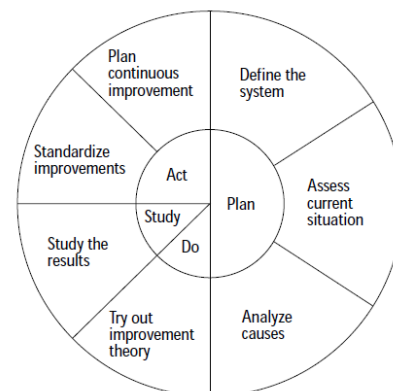
Otros autores han referenciado otro tipo de segmentación del ciclo PHVA. Tal es el caso del paper “Supporting empowerment with Deming’s PDSA cycle” de Barbara A.

Cleary. Este trabajo está enfocado en comunicar que un buen desenvolvimiento de las organizaciones debe estar basado en la "gestión total de la calidad", a sabiendas de que son los empleados quienes están más cerca de los procesos que se llevan a cabo y por eso son quienes están en la mejor posición para mejorarlos. Dicho esto, es importante una situación de empoderamiento de los mismos, haciendo que el personal tenga un mayor sentido de pertenencia y compromiso pudiendo contribuir efectivamente con el cumplimiento de la misión o propósito de la organización. Como herramienta para lograr dicho empoderamiento, Barbara identifica el ciclo PHEA¹ como el ideal para ayudar a construir la confianza de los equipos de trabajo en su capacidad de resolver problemas y mejorar continuamente la organización. Los empleados deben comprender a esta última como un sistema para poder aplicar el ciclo. Finalmente, los resultados del proceso incluirán no sólo la mejora de estos problemas sino una mejora simultánea del sentido de pertenencia del empleado con los procesos de la organización. Confirmando lo anterior parece conveniente citar un fragmento del texto: "Deming argumenta que casi el 90 por ciento de todos los problemas se deben a un funcionamiento defectuoso de los sistemas, en lugar de un rendimiento defectuoso de las personas" (Cleary, 1995)

¹ Es importante aclarar que aquí se plantea el verbo "estudiar" en lugar de "verificar" pero que en términos del proyecto tienen el mismo significado. En inglés: Plan-do-study-act (PDSA)

Una vez teniendo este enfoque claro, la autora sugiere la segmentación del ciclo en siete pasos, siendo este un poco menos desglosado que el modelo sugerido anteriormente. Una diferencia que se atribuye a la diferencia de perspectivas en los trabajos desarrollados. Los siete pasos pueden ser aplicados a cualquier organización y cualquier área de las mismas. La siguiente es la explicación de cada uno de ellos:

Figura 10: Modelo PDSA



Fuente: paper "Supporting empowerment with Deming's PDSA cycle" (Cleary, 1995)

En la primera etapa, Planear, se consideran los tres primeros. Se inicia con “definir el sistema” que consiste en dar un seguimiento al aspecto o elemento que se quiere evaluar. Luego se encuentra la evaluación del sistema actual que requiere de un diagrama de flujo que identifique como se llevan a cabo los procesos en lo que es realmente observable y no lo que debería ser. Por último, el análisis de las causas puede soportarse mediante un diagrama de causa y efecto que puede descomponer los hechos según personas, métodos y equipos. La segunda etapa, Hacer, solo abarca la experimentación de la teoría de mejora que es la formalización de las sugerencias dadas ante los datos extraídos en la etapa Planear. En la tercera etapa, Estudiar o verificar, está el análisis de los resultados, que consiste en que una vez efectuada la teoría se recopilen nuevamente los datos, se haga un respectivo tratamiento de los mismos y un seguimiento mediante herramientas de medición. En la última y cuarta etapa, Actuar, se encuentran dos pasos. El primero es la estandarización de la mejora que implica un establecimiento fijo en la práctica de la nueva teoría si esta contribuyó efectivamente a la mejora de los resultados. El segundo es la planificación de la mejora continua asumiendo que ningún proceso de mejora nunca está finiquitado.

Como conclusión de este modelo, se tiene que puede ser similar a un método científico. Primero se debe plantear una cautelosa mejora, paso a paso, según la recolección y análisis de los datos. Luego de que esta recopilación ha permitido entender y describir los procesos actuales se puede dar paso a la formulación de una nueva teoría. Seguidamente, esta debe ser probada y evaluada mediante la observación, y finalmente puede estandarizarse si fue realmente benéfica o modificarse. Finalmente, esto representa un ciclo porque no hay punto final para establecer una mejora, requiriendo de un seguimiento y evaluación continua.

El cuarto documento referenciado se llama “Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM”. Se basa en la presentación de un modelo generalizado que permita alcanzar mayores niveles de excelencia para las compañías basado en los principios de la Administración Total de la Calidad o TQM por sus siglas en inglés. La referencia del modelo utilizado se hizo sobre cuatro ganadores anteriores del Premio de Calidad de Singapur (SQA). Es importante aclarar que la constitución de estos premios está basada en el Malcolm Baldrige Award en Estados Unidos, en el Premios de Calidad Europeos (EQA) y en los Premios Deming en Japón. Estos últimos tienen un mayor grado de relevancia puesto que un criterio de evaluación de los premios en Singapur es la aplicación del ciclo PHVA.

El factor diferenciador del modelo planteado en este paper es la utilización de diez áreas que son los criterios de evaluación principales del premio, áreas a los que ellos denominan “Core Values” y que pueden brindar una estructura aprovechable para las organizaciones conociendo los requerimientos tanto operacionales como los de sus clientes. La estructura del trabajo planteada es: primero la identificación de los Core Values;

segundo, el planteamiento de uno o varios objetivos por cada Core Value; tercero, la evaluación del ciclo PHVA por cada uno; y cuarto, se espera que esto permita el alcance de la excelencia organizacional en un proceso de mejoramiento continuo. Los diez ítems planteados en el documento son: visión de liderazgo, calidad impulsada por el cliente, innovación y aprendizaje continuo, valoración del entorno y de socios, agilidad, gestión del conocimiento, responsabilidad social, orientación a resultados y, por último, perspectiva del sistema (Lee P.-M. , 2002).

La estructuración del modelo finalmente planteado está constituida por una matriz que evalúa cada paso del ciclo PHVA en las columnas, y cada Core Value en las filas. De esta manera, la organización ganadora sería quien en sus entrevistas diera una mejor respuesta que demostrara las prácticas más exitosas en cada punto de la matriz. Para interés del autor, el documento muestra de forma ejemplificada el desarrollo para cada rubro. Es posible observar el desarrollo en los anexos de este trabajo. Este es un modelo que puede ser fácilmente adaptable a cada organización que deseara aplicar un marco de trabajo enfatizado en sus respectivos Core Values y que quiera implementar programas de administración total de la calidad con un énfasis en el largo plazo.

Figura 11: Modelo PHVA con énfasis en los procesos de construcción

Core Values	PDCA	PLAN	DO	CHECK	ACT
Visionary Leadership					
Customer-driven Quality					
Continuous Learning Innovation					
Valuing people and partners					
Agility					
Knowledge management					
Societal Responsibility					
Results Orientation					
Systems perspective					

Fuente: “Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM” (Lee, 2002).

Existen otros documentos que referencian el uso del ciclo PHVA para otros fines empresariales como el control de costos. Uno de los textos encontrados muestra este proceso con énfasis en los costos de construcción, lo que puede ser útil para Hábitat DHS en su UEN constructora (LIU & CAI, 2016). Sin embargo, estos no contribuyen al objetivo final de este proyecto por lo que no serán expuestos.

Modelo de Hoshin Kanri

El modelo de Hoshin Kanri se introdujo en el año 1960 por la empresa Bridgestone (Chiarini, 2015), quien actualmente es reconocida a nivel mundial por la fabricación de neumáticos. La implementación de este método solo se realizó en el continente asiático debido al enfoque cultural que este tenía y a los problemas relacionados con la traducción del mismo. Sin embargo, durante la transferencia de tecnologías de calidad japonesas a occidente a finales de los 80’s y comienzos de los 90’s, un pequeño número de empresas en países occidentales empezaron a implementar este modelo de planeación. En los siguientes

párrafos se expondrán algunas referencias bibliográficas encontradas en las cuales se presentan distintos enfoques o formas de uso del modelo.

En el paper *Balanced Scorecard and Hoshin Kanri*, los autores Witcher y Chau explican el origen de la definición del modelo. Ambos resaltan que el concepto se deriva de dos aspectos fundamentales señalados en su nombre. El primero de ellos se encuentra en los caracteres *ho*, que hacen referencia al método que las organizaciones deben implementar para hacer mejoras en el desempeño. En segundo lugar, esta *shin*, que sugiere el camino que se debe seguir para alcanzar una meta, tal y como lo indica la aguja de una brújula. De esta manera, se tiene que el sistema de planeación Hoshin Kanri consiste en la implementación de una metodología de negocio para la dirección y alineación de compañías (Witcher & Chau, 2007). Este modelo ha sido desarrollado con el paso del tiempo como un enfoque de gestión estratégica con el fin de promover el cumplimiento de los objetivos corporativos a través de la jerarquía funcional de la empresa. La mayoría de las organizaciones utilizan este sistema cuando es necesario lograr un esfuerzo de colaboración y cooperación entre todas las áreas claves de un negocio. Para esto, es necesario que cada empleado realice en sus actividades laborales una contribución a las prioridades de la empresa. De esta manera, en el corto plazo la empresa afectada habrá logrado dar un paso adelante significativo en comparación de lo que hubiera sido a través de un trabajo normal.

Por otra parte, en el paper *Product development by Hoshin Kanri* los autores Özkavukcu & Durmusoglu señalan que el sistema de gestión empresarial HK consiste en la gestión de cambios en los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización (Özkavukcu & Durmusoglu, 2016). Para iniciar dicho procedimiento, es necesario

establecer la visión que la organización desea alcanzar y diseñar el plan estratégico con un plazo de cumplimiento de tres a cinco años. Cabe resaltar que este modelo de planeación tiene como objetivo garantizar la satisfacción de los clientes de una empresa, ya que son estos quienes promueven la mejora en la calidad, los costos y los parámetros del plazo de entrega del producto o servicio. Durante la aplicación del modelo de Hoshin se presentan cuatro fases principales del modelo, estas se explicarán a continuación:

- **Enfoque:** Determinar cuál es el nivel de prioridad de los objetivos estratégicos de la compañía.
- **Alineación:** Establecer los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos de cada departamento.
- **Integración:** Alinear las actividades de cada departamento para alcanzar el objetivo principal
- **Revisión:** Monitorear periódicamente el cumplimiento de los objetivos.

Es importante generar un vínculo efectivo entre la estrategia corporativa y el proceso de planeación. Para esto es posible utilizar un procedimiento llamado “catchball”, es decir, atrapar la bola. De esta manera se logra un consenso sobre el cumplimiento de los objetivos y las estrategias, además de una comunicación continua e interactiva.

Como tercera referencia se tiene el paper *Proposing an incorporated model of Balanced scorecard and Hoshin Kanri based on TQM* (ArbabShirani & Muosakhani,

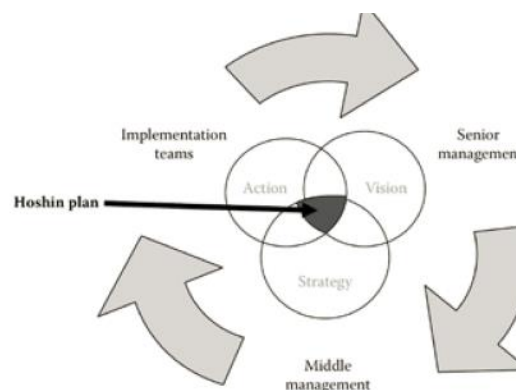
2012) el cual define al modelo de Hoshin Kanri como un plan que integra todas las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización con los objetivos estratégicos de la misma. Cabe resaltar que las actividades corporativas incorporan no sólo las operaciones logísticas, sino también todo lo que es necesario para el buen funcionamiento de la empresa. HK

percibe la gestión estratégica de una organización como un proceso y emplea

actividades de revisión en la gestión estratégica. Así pues, este sistema permite la planificación y ejecución de consenso entre todos los niveles de la organización. Lo anterior se puede observar en la siguiente ilustración, al igual que la alineación entre la visión, la estrategia y las acciones de la organización.

Las acciones de la alta gerencia, la administración intermedia y los equipos de implementación se alinean en torno al plan que propone Hoshin. De esta manera, circulan los objetivos a través de todos los departamentos, en los cuales la estrategia se traduce en objetivos y acciones. Dicho lo anterior, es posible transformar las metas de la alta dirección en un conjunto de políticas y actividades que sean comprensibles, claras y específicas para cada nivel de la organización (ArbabShirani & Muosakhani, *Proposing an Incorporated model of Balanced Scorecard and Hoshin Kanri based on TQM*, 2012).

Figura 12: Estructura de Hoshin Kanri



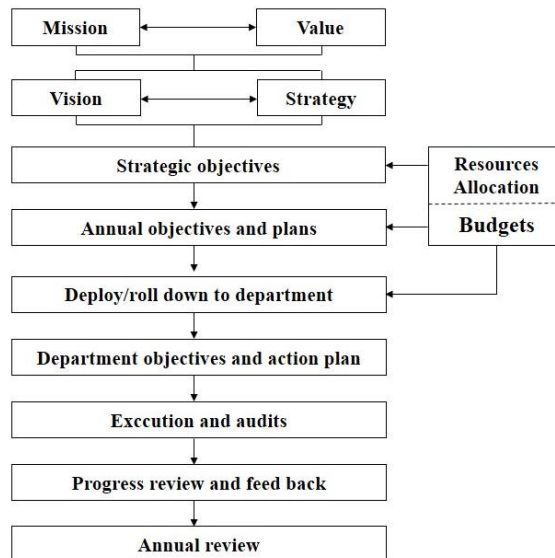
Fuente: *Proposing an incorporated model of Balanced scorecard and Hoshin Kanri based on TQM* (ArbabShirani & Muosakhani, 2012)

Como última referencia se encuentra el papel *An integrated model of Hoshin Management and Six Sigma in high tech firm*, en el cual se define el sistema de Hoshin como un método eficaz para fortalecer los entornos internos organizaciones como parte del control de calidad de la empresa. También afirman que dicha estrategia de planeación estratégica es importante para permitir a los gerentes ejercer liderazgo sobre todos los departamentos de la empresa. Así pues, se podrán alinear todos los esfuerzos de la compañía hacia sus objetivos principales (Yang & Yeh, 2007).

Igualmente, la gerencia según el modelo de Hoshin debe comunicar las políticas, las metas y los objetivos de una compañía a través de su jerarquía. De esta manera, cada uno de los departamentos estará enfocado y alineado según lo que se espera alcanza. Para esto, la organización primero establecer una visión, seguido del diseño de las estrategias y los objetivos estratégicos sobre la base de su misión y valores. Posteriormente, la gerencia se despliega y comparte la visión, las estrategias, los objetivos estratégicos y los enfoques en toda la organización con las unidades y los empleados que realizarán el trabajo de acuerdo con el plan.

Durante el período de implementación, en un intento por mejorar el desempeño de la organización, los gerentes evalúan, investigan y proveen retroalimentación sobre los resultados, o pasan por el ciclo de PDCA continuamente (Kondo, 1998, Lee y Dale, 1998). A continuación, se mostrarán los pasos del modelo de Hoshin mencionados previamente.

Figura 13: Modelo de Hoshin Kanri



Fuente: *An integrated model of Hoshin Management and Six Sigma in high tech firm (Yang & Yeh, 2007)*

La mayoría de los investigadores de planeación estratégica coinciden en que el modelo de Hoshin es adecuado puesto que incorpora mejoras progresivas de los procesos o métodos existentes al igual que actividades dirigidas para lograr mejoras radicales de "avance" y, sistemas y procesos empresariales para alcanzar nuevos niveles de crecimiento o rendimiento.

Comparación Modelos de Planeación Estratégica

Tabla 1: Comparación Modelos de Planeación Estratégica

Modelos	Ventajas	Desventajas
Modelo de Causa – Efecto	<ul style="list-style-type: none"> Es un proceso muy completo. Le permite a las empresas desarrollar estrategias a partir de la evaluación interna y externa de la misma. En las evaluaciones se apoya en diferentes herramientas que le permiten identificar una variedad de factores que afectan directa o indirectamente a las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Es largo y tedioso. Las empresas pueden no disponer de tiempo y personal que pueda dedicarse plenamente a la evaluación continua del modelo.
Balance Score Card	<ul style="list-style-type: none"> BSC Permite a los gerentes vincular las estrategias con otras estrategias. Evalúa diversas perspectivas de la organización: Financiera, clientes, aprendizaje e innovación y proceso. Está enfocado en el desarrollo e implementación de estrategias a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso es lineal y no sugiere mayor retroalimentación. Algunas empresas critican las categorías de evaluación por no ser mutuamente excluyentes, es decir, no considerar otras áreas importantes de las organizaciones.
Ciclo PHVA	<ul style="list-style-type: none"> No solo se aplica en el ámbito empresarial sino que también se ajusta a los estilos de vida de las personas. Tiene una certificación por parte de organizaciones de calidad, tal como la ISO. Otros modelos lo implementan en sus procesos de mejora, tales como el Hoshin Kanri. 	<ul style="list-style-type: none"> Es tan general que muchas veces no brinda un apoyo para las empresas que tiene metas específicas y requieren de indicadores más puntuales. Para cumplir lo anterior, se hacen necesario realizar reformulaciones del modelo. Esto hace que se pierda objetividad del modelo original y el abandono del mismo.
Modelo Hoshin Kanri	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque, alineación, integración y revisión Está enfocado en la implementación y ejecución de estrategias en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay mucha teoría al respecto. Su promulgación no fue exitosa por problemas de traducción del modelo. El modelo original está escrito en japonés.

Fuente: Elaboración propia

Todos los modelos sugieren retroalimentación y uso de recomendaciones al final de los procesos para establecer estrategias con mejoras continuas.

La aplicación de estos modelos no asegura mejoras absolutas. En el largo plazo se hace necesario hacer nuevamente una evaluación que determine el desempeño de la organización y así, identificar posibles fallas.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Luego de estudiar los diferentes modelos que definen qué es planeación estratégica y cómo se lleva a cabo, se realizará una investigación de mercados con el fin de identificar a los principales competidores de Hábitat DHS. En este estudio se recopilará información sobre la misión, la visión, los servicios ofrecidos, el nivel de cobertura y la certificación de cada una de las empresas. Posteriormente, se realizará un análisis de los datos compilados que permita diseñar la propuesta de valor de Hábitat DHS. El objetivo principal de esta será diferenciarse de las demás ofertas existentes en el mercado, aumentar la participación de la empresa en el sector y aumentar la demanda de sus servicios.

Las empresas que se tendrán en cuenta en esta investigación ofrecen servicios inmobiliarios y/o de construcción, ya que son estos los principales competidores de Hábitat DHS. La muestra de estudio está constituida por 25 empresas que tienen cobertura tanto nacional como departamental. A continuación, se mostrarán los principales hallazgos de la investigación y la conclusión del estudio.

Una vez analizado el cuadro comparativo de la competencia, pudimos encontrar que, a nivel local y nacional, se pueden encontrar muchas empresas que ofrecen los servicios de construcción o inmobiliarios. Algunas de ellas suelen especializarse en uno de estos servicios, otras amplían su portafolio como proveedoras de otros productos complementarios a los servicios ofrecidos; por ejemplo, las constructoras que ofrecen todo tipo de materiales requeridos para las obras u otras que añaden servicios de diseño o plan

arquitectónico; por otro lado, existen otras empresas que tienen un portafolio diversificado llegando a tener unidades de negocio basada en consultoría o centros de inversiones.

No obstante, dentro de las empresas estudiadas se encontraron muy pocas empresas que combinen el sector inmobiliario con el constructor como lo pretende ofrecer Hábitat DHS. De las 25 empresas estudiadas, solo 3 participan en estos sectores y solo una de ellas está en la ciudad de Cali. Esto permitiría concluir que Hábitat DHS podría incursionar en la industria con muy poca competencia directa si se evalúa a empresas que tengan su misma propuesta de valor. De aquí puede deducirse que un factor clave dentro de la constitución de Hábitat DHS será la *integralidad*. De esta forma, dado el caso en el que existan clientes que necesiten operaciones mixtas, por ejemplo, inversionistas que recurran a la construcción y a agentes de bienes raíces, podrán encontrar en esta empresa un portafolio de servicios que les permitirá reducir su nivel de esfuerzo, búsqueda y evaluación de riesgo. Estos serían costos en los que tendrían que incurrir buscando diferentes compañías. Así, se espera que Hábitat DHS pueda satisfacer sus a los clientes cuando estos encuentren una solución todo en uno.

Sin embargo, es claro que sí existen muchas compañías que se reparten en cada uno de estos sectores y que al estar participando solo en uno pueden ser mucho más especializadas. Por ende, el análisis de la competencia de Hábitat DHS no debe hacerse a nivel general, sino que debe evaluarse según cada UEN (Unidad Estratégica de Negocio) para así comprender cuáles son las ventajas competitivas y factores diferenciadores que pueden hacer resaltar a esta empresa dentro de la industria en variables como organización y planeación y calidad de la ejecución.

Por último, luego de evaluar el listado obtenido se pudo observar que las empresas no tienen un enfoque dirigido al cuidado ambiental. Dentro del portafolio de servicios de estas no hay actividades enfocadas en el reciclaje o actividades de apoyo a sus servicios principales que se preocupen por el medio ambiente. Esto demuestra que a pesar de las preocupaciones que empiezan a notarse en el mundo empresarial por las constantes exigencias de las organizaciones reguladoras, en los sectores aquí estudiados las empresas no se han comenzado a adaptar. Existen pocos casos en los que esta temática es tenida en cuenta y se evidencia en empresas que la mencionan en aspectos como la misión o la visión pero que realmente no tienen un efecto práctico en sus operaciones. Sobre esto, se puede concluir que Hábitat DHS puede añadir a lo ya expuesto una ventaja competitiva porque puede anticiparse al futuro empresarial y además tendría actividades dinámicas que complementarían su portafolio de servicios que serían de mayor utilidad para los usuarios y permitirían una mayor integralidad.

Tabla 2: Empresas Inmobiliarias

EMPRESA	UEN	SERVICIOS	COBERTURA
Villarreal LTDA	Constructora e Inmobiliaria	1. Construcción. 2. Consultoría inmobiliaria 3. Diseño Arquitectónico 4. Interventoría de Obras.	Cali
ABC	Inmobiliaria	Comercialización de inmuebles	Cali
Abrego Inmobiliaria	Inmobiliaria	Venta Arrendamiento Avalúos Asesorías jurídicas	Cali Bogotá
D&L Inmobiliaria y asesoría jurídica LTDA	Inmobiliaria Asesoría Jurídica LTDA	Oferta de Inmuebles Asistencia de avalúos Administración de inmuebles Estudio de documentos. Contratos Negociación de bienes inmuebles Mantenimiento Asesorías jurídicas	Cali

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Empresas Ambientales

EMPRESA	UEN	SERVICIOS	COBERTURA
Grupo Sala	Ambiental	Check list obligaciones RESPEL Gestión Integral de Residuos Recuperación de Sitios Contaminados Operaciones con Materiales Peligrosos Protección de Materiales con Valor Soluciones Específicas para los Sectores Empresariales Tratamiento de Aguas Residuales	Nacional
IncoAmbiental	Ambiental	Ingeniería Ambiental Servicios Ambientales Laboratorios Ingeniería de Diseños Otros Servicios.	Cali
Más Ambiente	Ambiental	Administración y Asesorías Medio Ambientales Manejo Integral de Residuos Soluciones Ambientales para todo tipo de residuos peligrosos Seminarios y eventos	Cali
Fundación con Vida	Ambiental	Gestión ambiental Gestión Social Biodiversidad y bosques Comunicaciones Gestión de residuos sólidos Educación y Formación	Medellín

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Empresas Constructoras

EMPRESA	UEN	SERVICIOS	COBERTURA
Villarreal LTDA	Constructora e Inmobiliaria	Construcción. Consultoría inmobiliaria Diseño Arquitectónico Interventoría de Obras.	Cali
Habitek	Constructora	Construcción de proyectos inmobiliarios de gran escala como centros comerciales, condominios, centros campestres, entre otros.	Cali
Constructora Solanillas	Constructora	Gerencia, diseño, construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios	Cali
Jaramillo Mora	Constructora	Construcción de: Casas Apartamentos Conjuntos residenciales Parcelación campestre Casas campestres Vivienda Centros Comerciales	Cali
Armando Construcciones	Constructora	Servicio de mantenimiento, diseño y construcción de inmuebles	Cali
Construcciones Vitruvio S.A.S	Constructora	Construcción de vivienda, infraestructura médica, proyectos especiales, infraestructura comercial, obras de urbanismo	Cali
Alpes Ideas Constructivas	Constructora		Cali
Constructora Colpatría	Constructora	Vivienda: ejecutar cualquier tipo de edificación urbana de tipo habitacional, institucional, comercial y/o industrial. Otras edificaciones: oficinas, centros comerciales, grandes superficies, centros educativos, parques logísticos, ente otros desarrollos inmobiliarios. Infraestructura y concesiones: Entre la experiencia que hemos obtenido contamos con la construcción y operación de vías, terminales marítimos, corredores férreos, entre otros.	Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla México, Perú
Hermann Constructores S.A	Constructora	Movimientos de tierra. Construcción de cimentaciones y estructuras suministrando obra de mano, equipo, y casetón reutilizable "Fri-Hoi". Construcción de cimentaciones y estructuras a todo costo. Mampostería y acabados a todo costo.	Palmira

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Con el ánimo de plantear un plan de trabajo estructurado y ordenado, se propondrá un programa de actividades que permitirán el cumplimiento de objetivos a corto plazo para Hábitat DHS. Como referencia para el establecimiento de este plan se tomó la estructura del modelo de planeación estratégica del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton de forma que se pudieran establecer las actividades primordiales en los ámbitos de procesos, clientes del sector inmobiliario y constructor, crecimiento e innovación, y financiero.

Tabla 5: Perspectiva de Crecimiento e Innovación

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES (Fecha de meta)	STATUS	META	ESTRATEGIAS/ INICIATIVAS
Crecimiento e innovación	Atraer, retener y desarrollar talento humano con competencias clave	Convocar, seleccionar y vincular el Talento humano requerido por los procesos	31/12/2017	Inicio 30/11/2017	31/12/2017	Diseño de un perfil profesional para cada uno de los cargos del organigrama.
		Crear un manual corporativo en el que se estipulen las actividades a realizar por parte de los colaboradores	31/12/2017	Inicio 30/11/2017	31/12/2017	Diseñar un manual de funciones de los colaboradores - todos los del organigrama.
		Vincular a la academia y establecer convenios docente-asistenciales	Programa continuo	Inicio 30/06/2018	Programa continuo	Implementar un programa de practicantes que contribuyan con tareas menores de la empresa.
	Desarrollar la Infraestructura física y tecnológica	Instalar la oficina Sede	31/03/2018	Inicio 30/11/2017	31/03/2018	Cotización de oficinas en los centros de negocios existentes en la ciudad de Cali (Unicentro, Chipchape, Centenario).
		Diseñar y poner en funcionamiento el portal web y correo electrónico de la empresa	31/03/2018	Inicio 30/11/2017	31/03/2018	Contrato de un diseñador de páginas web. Hacer la respectiva cotización. Respecto al correo, poder crear una cuenta personal con el dominio de Hábitat "@habitadhs.com.co".
		Desarrollar la fase de interacción con el cliente en el portal -CRM-	30/06/2018	Inicio 30/11/2017	30/06/2018	Diseño de una estrategia de comunicación con el cliente vía web (contáctanos, chatea con nosotros, etc) y designar a una persona para la revisión de estos espacios.
	Garantizar el ambiente laboral y la cultura organizacional que sustenten la estrategia	Establecer el proceso de capacitación, inducción y re inducción	31/12/2017	Inicio 30/11/2017	31/12/2017	Diseño de un proceso de selección: pruebas de razonamiento, prueba de paquetes estadísticos, assesment, test de personalidad. Si queda seleccionado, se hará la respectiva inducción, la cuál será evaluada y reforzada.
		Establecer un plan de estímulos al desempeño y la creatividad.	31/12/2017	Inicio 30/11/2017	31/12/2017	Plan de comisiones y bonificaciones por número de nuevos clientes alcanzados durante el mes.
	Definir una metodología o herramienta que permita enmarcar la cultura organizacional	Crear un manual de Normas, Derechos y Deberes	30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Construir un manual en el que se determinen las obligaciones y los derechos de los colaboradores.
	Establecer un sistema de medición de resultados	Consultar y definir distintas metodologías para la evaluación de resultados	15/12/2017	Inicio 30/11/2017	15/12/2017	Investigar distintos planteamientos teóricos que se hayan realizado para el seguimiento de los planes de acción.
			31/01/2018	Inicio 15/12/2017	31/01/2018	Construir una matriz para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
	Establecer Alianzas estratégicas con Actores de los sectores constructivo, inmobiliario y ambiental	Identificar a posibles empresas o proyectos que se puedan vincular estratégicamente a las actividades de Hábitat DHS	2 alianzas potenciales para la UEN de la inmobiliaria	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Realizar una respectiva investigación que permita identificar alianzas potenciales para cada una de las UEN.
			2 alianzas potenciales para la UEN de construcción		30/05/2018	
			1 alianza potencial para la UEN ambiental		30/05/2018	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES (Fecha de meta)	STATUS	META	ESTRATEGIAS/ INICIATIVAS
Clientes del sector Inmobiliario y Constructor	Determinar la zona geográfica en la cual Hábitat DHS prestará sus servicios	Escoger una región que le permita a Hábitat DHS atender satisfactoriamente a sus clientes	31/07/2017	Realizado	31/07/2017	Evaluar el potencial de ventas de las zonas geográficas de Colombia.
	Garantizar precios razonables, calidad y funcionalidad en productos y servicios	Investigar precios del mercado y ofrecer precios competitivos asegurando calidad.	30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Hacer una investigación de mercados para conocer las estrategias de precio implementadas por la competencia. Con el ánimo de ser competitivos, se pretende diseñar una estructura de costos bajos para entrar con precios de penetración.
	Planear un sistema de servicio postventa	Investigar un programa de atención al cliente	30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Investigar las metodologías implementadas por la competencia para dar seguimiento postventa.
			30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente que permita fortalecer las relaciones (CRM).
	Proyectar la participación de mercado potencial	Identificar a los clientes potenciales de Hábitat DHS	10 clientes potenciales para la UEN de la inmobiliaria	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Realizar una respectiva investigación que permita identificar clientes potenciales para cada una de las UEN.
			10 clientes potenciales para la UEN de construcción		30/05/2018	
			5 clientes potenciales para la UEN ambiental		30/05/2018	
		Medir el cumplimiento de la proyección de la participación de mercado	30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Construir un indicador para evaluar el cumplimiento de la participación de mercado proyectada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Perspectiva de Procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES (Fecha de meta)	STATUS	META	ESTRATEGIAS/ INICIATIVAS	
Procesos	Definir una estructura organizacional	Analizar y definir el organigrama de Hábitat tomando como referencia la competencia	31/01/2018	Inicio 30/11/2017	31/01/2018	Mirar el organigrama de la competencia y encontrar patrones comunes.	
			31/02/2018		31/02/2018	Construir un organigrama basado en las referencias.	
	Identificar los procesos internos que se llevarán a cabo en la venta, administración y construcción de inmuebles.	Identificar los procesos regulatorios y normativas estándar en los distintos servicios de inmobiliarias y constructoras	Número de empresas investigadas	Inicio 30/11/2017	31/03/2018	31/03/2018	Identificar la costumbre mercantil.
							Identificar tipos de certificaciones requeridas.
							Investigar sobre normas existentes.
	Fortalecer la comercialización y posicionamiento de marca, productos y servicios en la región	Realizar monitoreo y análisis del mercado y de los competidores	15/06/2018	Inicio 30/11/2017	31/10/2017	31/10/2017	Realización de matriz comparativa de competidores respecto a misión, visión, servicios, cobertura y certificaciones.
Diseñar e implementar las estrategias de mercadeo		15/06/2018					15/06/2018
Realizar mejoras al portafolio de servicios		31/12/2017	Inicio 30/11/2017	31/12/2017	31/12/2017	Identificar servicios de los competidores no contemplados en el plan de servicios de Hábitat. Además, investigar sobre tácticas de innovación que puedan aplicarse en el futuro.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES (Fecha de meta)	STATUS	META	ESTRATEGIAS/ INICIATIVAS
Financiera	Diseñar y aplicar una estructura adecuada de costos.	Realizar un estudio de materias primas para la UEN de construcción	15/06/2017	Inicio 30/11/2017	15/06/2017	Diseño de un listado de materiales de distintas referencias de acuerdo a sus respectivos precios y proveedores.
		Evaluación de los sistemas de costeo existentes	30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Con ayuda de un contador, determinar el sistema de costos a utilizar.
	Buscar fuentes de Apalancamiento	Elegir entre las diversas fuentes de financiamiento o apalancamiento consideradas que permitan el sostenimiento de Hábitat a corto y largo plazo.	31/12/2018	Inicio 30/06/2018	31/12/2018	Participar en convocatorias, concursos, actividades de centros empresariales que brinden recursos económicos o intelectuales para apoyar el emprendimiento.
			30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Investigar sobre programas de financiamiento empresarial por parte de las entidades bancarias.
			31/12/2018	Inicio 30/11/2017	31/12/2018	Encontrar un(os) inversionista(s) que quieran aportar con capital económico, humano o intelectual para la constitución formal de la empresa.
			30/05/2018	Inicio 30/11/2017	30/05/2018	Investigar nuevas e innovadoras fuentes de financiamiento.
			30/06/2018	Inicio 30/05/2018	30/06/2018	Hacer un análisis comparativo de las fortalezas y debilidades que presentan cada una de las fuentes de financiamiento presentadas.
	Establecer salarios para los colaboradores y socios	Analizar y determinar los diferentes salarios de Hábitat tomando como referencia los salarios del mercado.	31/03/2018	Inicio 01/01/2018	31/03/2018	Investigar sobre los salarios que está manejando la competencia.
			30/05/2018		30/05/2018	Definir un nivel de salarios con base en resultados promedio de la competencia y las normativas.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Se logró construir una definición de planeación estratégica.
2. Se realizaron modificaciones a la misión y visión con base en distintas referencias bibliográficas que permitieran hacerlas más completas y aterrizadas.
3. Se estudiaron cuatro modelos de planeación estratégica: Modelo de Causa y Efecto, Balanced Scorecard, Ciclo PHVA y el Modelo de Hoshin Kanri. Luego de un análisis comparativo, se eligió el Balanced Scorecard porque se considera que se adapta mejor a las necesidades y lineamientos de Hábitat DHS.
4. Se investigaron las diferentes propuestas de valor de las empresas presentes en la industria inmobiliaria, constructora y ambiental. Sobre esto concluyó que no existe ninguna empresa local que ofrezca los tres servicios de forma simultánea, siendo la UEN ambiental la que vincula a las demás unidades de negocio.
5. Se diseñó un plan de acción estratégico a corto plazo basado en la estructura del Balanced Scorecard. Para cada uno de los enfoques (Financiero, Crecimiento e Innovación, Procesos y Clientes), se desarrollaron objetivos estratégicos y específicos con su correspondiente estrategia e indicadores de cumplimiento.

APRENDIZAJES

- El trabajo en equipo fue un factor clave para cumplir a cabalidad cada uno de los objetivos propuestos.
- Es necesario conocer modelos de planeación estratégica para poder identificar cuál de estos está más alineado con la propuesta de valor de la organización.
- Por medio de una correcta investigación de mercados es posible encontrar oportunidades de mercado y factores diferenciadores que le permitan a una compañía sobresalir de la competencia.
- Gracias al trabajo junto al empresario de Hábitat DHS se logró una retroalimentación entre las partes. El empresario orientaba los planteamientos de tal forma que siempre se estuviera encaminado a cumplir la misión de la empresa. Por otro lado, tuvimos la oportunidad de realizar aportes y generar ideas para fortalecer la estructura previa de la empresa.
- La realización del Proyecto de Grado permitió poner en práctica los conocimientos y herramientas adquiridas durante el pregrado.
- Dado el seguimiento y apoyo del tutor de proyecto de grado, fue posible establecer un plan de trabajo que permitió cumplir con la estructura del trabajo previamente diseñada.

BIBLIOGRAFÍA

- ArbabShirani, B., & Muosakhani, H. R. (2012, 07 03). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aps&AN=92710585&lang=es&site=ehost-live>
- Baquero, M. Á. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria* (primera ed.). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Cantú, H. D. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Tercera ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Carrizosa, F. J. (2006). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Chiarini, A. (2015). *Corporate social responsibility strategies using the TQM*. Bologna.
- Cleary, B. A. (1995). Supporting empowerment with Deming's PDSA cycle. *Emerald Insight*, 3, 34-39. Retrieved abril 5, 2017, from Supporting empowerment with Deming's PDSA cycle: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09684899510089310>
- David, F. R. (2013). La visión y la misión de la empresa . In F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimocuarta edición ed., pp. 43-60). México: Pearson.
- Gómez, H. S. (2003). Visión Corporativa. In H. S. Gómez, *Gerencia Estratégica* (Octáva ed., pp. 161-163). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- International Organization for Standardization ISO. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

- Lee, P.-M. (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. *The TQM Magazine*, 14, 142-149. Retrieved April 5, 2017, from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780210425883>
- Lee, Y.-T., & Moon, J.-Y. (2008). *Emerald insight*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/15982688200800014>
- LIU, J., & CAI, J. (2016). CONSTRUCTION COST CONTROL BASED ON PDCA CYCLE. *International Journal of Simulation -- Systems, Science & Technology*, 17, 19.1-19.8. doi:10.5013/IJSSST.a.17.37.19
- Özkavukcu, A., & Durmusoglu, M. B. (2016). *Product development by Hoshin Kanri approach*. Maçka, Istanbul: Sigma.
- Valdivieso, M. E., & Torres, Á. M. (2017). *Dialnet*. Retrieved from La gestión de la responsabilidad social organizacional impactada por la guía técnica colombiana gtc 180: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5811261>
- Witcher, B. J., & Chau, V. S. (2007). *Balanced scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit*. Norwich, UK: Emerald.
- Yang, C.-C., & Yeh, T.-M. (2007). *An integrated model of Hoshin management and six sigma in high tech firms*. Taiwan: Routledge.

ANEXOS

Anexo 1.

Table I Best practices within the framework of a business excellence model

Core values	Plan	Do	Check	Act
Visionary leadership	Company-wide quality participation	CEOs chaired quality steering committee (QSC)	360 degree feedback Leadership needs assessment	Quality training for executives Maintain top executive commitment
	Top management visibility and commitment	Vision and mission statements Open door policy Meet the staff sessions	Internal quality award assessment Participation rate (indicator)	Establish review cycle for programs Maintain positive trend for indicators
Valuing people	Expand employee autonomy	Work improvement teams	Internal quality award assessment	Rewards (cash/non cash)
	Teamwork Empowerment	Quality control circles Staff suggestion scheme	Annual employee surveys Cost reduction/no. of suggestions (indicator)	Recognition (certificates/plaque) Team management and teamwork training Establish review cycle for programs Maintain positive trend for indicators
Customer driven quality	Achieve total customer satisfaction	Customer day Total customer satisfaction teams	Internal quality award assessment Customer surveys	Establish review cycle for programs Customer management training
	Reduction in customer complaints	Customer response center	Satisfaction rate/no. of complaints (indicator) No. of rejects/warranty cost (indicator) Lost customer/repeats/referrals (indicator)	Inculcate listening skills Maintain positive trend for indicators
Agility	Reduce cycle time	Benchmarking to improve process Use of electronic data interchange Just in time/concurrent engineering	Internal quality award assessment Lead time (indicator) Product design cycle time (indicator)	Continuously cut down waste Maintain positive trend for indicators Establish review cycle for programs
Systems perspective	Being proactive through goal setting (long-term and short-term goals)	Strategic planning process SWOT analysis Cascade goals to every level of the organization	Internal quality award assessment Quarterly/semi-annual meetings or goal achievement audits Actual vs goal gap (indicator)	Remedial action to close gaps between actual performance and goals Establish review cycle for programs Maintain positive trend for indicators
Knowledge management	Measuring organization performance in relation to corporate goals and targets Well designed information system structure	Competitive comparisons Use information technology to gather data Setting key performance indicators	Internal quality award assessment System audit (integrity/security/access) Review usefulness of performance indicators	Encourage use of MIS, DSS, DataMining Drop or add performance indicators as required
Valuing partners	Improve supplier quality and cycle time	Supplier award program Share information and database access Supplier assistance program	Internal quality award assessment Supplier delivery performance (indicator) Supplier quality (indicator) (comparison)	Establish review cycle for programs Advice and training for suppliers Provide benchmark comparisons Maintain positive trend for indicators
Social responsibility	Be responsible for the environment	Community services/recycling programs	Internal quality award assessment Monetary donations (indicator)	Environmental awareness training Safety training
	Be of assistance to the community Be informative	Green programs/fund raising Assistance program to local schools Industrial attachments for students	Waste reduction (indicator) No. of visits/no. of events/no. of talks (indicator)	Establish review cycle for programs Maintain positive trend for indicators
Results orientation	Defect reduction	Use of CASE tools	Internal quality award assessment	Maintain positive trend for indicators
	Meeting customer requirements	Six-sigma process Involving customers/suppliers in design Design for assembly/manufacture Concurrent engineering	Customer feedback (indicator) Production yield rates (indicator) Control charts Design cycle time/no. of ECNs (indicator)	Improve cross-functional communications Establish review cycle for programs
Continuous learning and innovation	Encourage creativity Empowerment	Productivity teams Benchmarking (mostly internal) Competitive comparisons	Internal quality award assessment Cost reduction/no. of suggestions (indicator) Cycle time/productivity gains	Rewards/awards for improvement effort Organization-wide training on quality tools