

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
Sistema de Estudios de Postgrado  
Programa de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas

**Propuesta de un modelo de gestión estratégica para la compañía Desarrollos  
Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

**Melania López Herrera**  
Carné 992269

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2009

## **DEDICATORIA**

A Dios, que ha guiado mi camino y me ha dado la fuerza para concluir con éxito este proyecto.

A mis padres, a quienes no solo les debo el don de la vida, sino también la posibilidad de desarrollarme a plenitud como persona y como profesional.

A mis hermanos, quienes a lo largo de los años me han brindado su apoyo incondicional.

***Melania López***

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, cuyo apoyo y cariño ha sido un pilar fundamental en mi vida.

Al señor MBA Herbert Herrera, por permitir la realización del presente proyecto en la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

A los profesores MBA Roque Rodríguez, profesor guía; y MBA Gustavo Bado, profesor asesor, por sus aportes durante la realización de este trabajo.

Y a todos aquellos que contribuyeron en el desarrollo de esta investigación.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director del Programa de Posgrado

---

MBA. Roque Rodríguez Chacón  
Profesor Coordinador

---

MBA. Gustavo Bado Zúñiga  
Profesor Guía

---

MBA. Herbert Herrera Arias  
Supervisor Laboral

---

Lic. Melania López Herrera  
Estudiante

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **Propuesta de un modelo de gestión estratégica para la compañía**

#### **Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DEDICATORIA .....</b>                                                                                             | <b>II</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTOS .....</b>                                                                                         | <b>III</b> |
| <b>HOJA DE APROBACIÓN .....</b>                                                                                      | <b>IV</b>  |
| <b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>                                                                                      | <b>V</b>   |
| <b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>                                                                                       | <b>IX</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                                                                                       | <b>X</b>   |
| <b>ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>                                                                          | <b>X</b>   |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>                                                                                        | <b>X</b>   |
| <b>RESUMEN .....</b>                                                                                                 | <b>XI</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                                             | <b>12</b>  |
| <b>CAPÍTULO I - PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA Y<br/>LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....</b> | <b>14</b>  |
| 1.1. LA INDUSTRIA INMOBILIARIA .....                                                                                 | 15         |
| 1.1.1. La industria de la construcción en Costa Rica.....                                                            | 18         |
| 1.1.2. Cámara Costarricense de la Construcción .....                                                                 | 18         |
| 1.1.3. Atractivo del sector.....                                                                                     | 19         |
| 1.1.4. Condiciones económicas dominantes .....                                                                       | 20         |
| 1.1.5. Tendencias del sector .....                                                                                   | 20         |
| 1.2. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....                                                                            | 22         |
| 1.2.1. Concepto de estrategia.....                                                                                   | 22         |
| 1.2.2. Concepto de gestión estratégica .....                                                                         | 23         |
| 1.2.3. Pasos para formular una estrategia .....                                                                      | 24         |
| 1.2.4. Beneficios de la gestión estratégica.....                                                                     | 27         |
| 1.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....                                                                               | 28         |

|                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.1. Reseña y definición del Cuadro de Mando Integral .....                                                                                      | 28        |
| 1.3.2. Perspectiva Financiera.....                                                                                                                 | 31        |
| 1.3.3. Perspectiva de Clientes.....                                                                                                                | 31        |
| 1.3.4. Perspectiva de Procesos Internos.....                                                                                                       | 32        |
| 1.3.5. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....                                                                                                 | 33        |
| 1.3.6. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Estratégica .....                                                                          | 34        |
| <b>CAPÍTULO II- RESEÑA HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA<br/>DESARROLLOS INMOBILIARIOS SÁNCHEZ Y HERRERA S.A. Y SU ENTORNO.</b><br>..... | <b>36</b> |
| 2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....                                                                                                          | 36        |
| 2.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....                                                                                                  | 37        |
| 2.2.1. Ubicación.....                                                                                                                              | 38        |
| 2.2.2. Misión, Visión y Valores.....                                                                                                               | 38        |
| 2.2.3. Organigrama .....                                                                                                                           | 40        |
| 2.3. CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....                                                                                                        | 41        |
| 2.4. CLIENTES.....                                                                                                                                 | 45        |
| 2.4.1. Mercado Actual .....                                                                                                                        | 45        |
| 2.4.2. Mercado Meta.....                                                                                                                           | 46        |
| 2.5. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS.....                                                                                                     | 46        |
| 2.5.1. Descripción del proceso de mercadeo y ventas .....                                                                                          | 46        |
| 2.5.2. Descripción del proceso de manejo de materiales.....                                                                                        | 50        |
| 2.5.3. Descripción del proceso de construcción de inmuebles .....                                                                                  | 51        |
| 2.6. DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....                                                                                            | 52        |
| 2.7. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....                                                                                             | 53        |
| 2.7.1. Capital de trabajo.....                                                                                                                     | 54        |
| 2.7.2. Estructura financiera.....                                                                                                                  | 55        |
| 2.7.3. Flujo de efectivo .....                                                                                                                     | 55        |
| 2.8. PRINCIPALES COMPETIDORES.....                                                                                                                 | 57        |

**CAPÍTULO III - ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESARROLLOS INMOBILIARIOS SÁNCHEZ Y HERRERA S.A. ....59**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. INVESTIGACIÓN REALIZADA .....                                           | 59  |
| 3.1.1. Tipo de investigación .....                                           | 60  |
| 3.1.2. Justificación y objetivo de la investigación de campo realizada ..... | 60  |
| 3.1.3. Método utilizado para la investigación.....                           | 61  |
| 3.1.4. Muestreo, diseño y aplicación de las entrevistas.....                 | 61  |
| 3.2. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL.....              | 64  |
| 3.3. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....               | 65  |
| 3.3.1. Ubicación de la empresa.....                                          | 66  |
| 3.3.2. Misión, Visión y Valores.....                                         | 66  |
| 3.3.3. Estructura funcional.....                                             | 69  |
| 3.4. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....                    | 71  |
| 3.5. ANÁLISIS DE CLIENTES .....                                              | 74  |
| 3.6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS .....                                 | 80  |
| 3.6.1. Análisis del proceso de mercadeo y ventas .....                       | 81  |
| 3.6.2. Análisis del proceso de manejo de materiales .....                    | 87  |
| 3.6.3. Análisis del proceso de construcción de inmuebles .....               | 94  |
| 3.7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....                        | 97  |
| 3.8. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....                           | 97  |
| 3.9. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....                                        | 100 |
| 3.10. ANÁLISIS FODA .....                                                    | 105 |

**CAPÍTULO IV - DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DESARROLLOS INMOBILIARIOS SÁNCHEZ Y HERRERA S.A. ....112**

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA DESARROLLOS INMOBILIARIOS SÁNCHEZ Y HERRERA..... | 112 |
| 4.1.1. Objetivo de la propuesta.....                                                                   | 112 |
| 4.1.2. Justificación de la propuesta.....                                                              | 113 |

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.3. Elementos estratégicos de la propuesta .....                                                     | 114        |
| 4.2. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA DESARROLLOS INMOBILIARIOS<br>SÁNCHEZ Y HERRERA S.A..... | 119        |
| 4.2.1. Pasos fundamentales para desarrollar el CMI .....                                                | 119        |
| 4.2.2. Recursos requeridos.....                                                                         | 120        |
| 4.2.3. Propuesta de Plan Estratégico .....                                                              | 121        |
| 4.2.4. Propuesta del Marco Estratégico .....                                                            | 122        |
| 4.2.5. Propuesta del Mapa Estratégico .....                                                             | 124        |
| 4.2.6. Relación causa y efecto .....                                                                    | 127        |
| 4.2.7. Propuesta para la presentación gráfica del CMI.....                                              | 128        |
| 4.3. PROPUESTA ESPECÍFICA PARA LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI .....                                    | 133        |
| 4.3.1. Propuesta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                                 | 134        |
| 4.3.2. Propuesta en la perspectiva de procesos internos.....                                            | 139        |
| 4.3.3. Propuesta en la perspectiva de clientes .....                                                    | 147        |
| 4.3.4. Propuesta en la perspectiva financiera.....                                                      | 152        |
| 4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                                               | 157        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                                               | <b>161</b> |
| <b>ANEXO METODOLOGICO .....</b>                                                                         | <b>163</b> |
| <b>ANEXOS COMPLEMENTARIOS .....</b>                                                                     | <b>166</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Cuadro 1</b> - Principales proyectos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera .....                                                                                                                                | 44  |
| <b>Cuadro 2</b> - Principales proveedores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera (A Enero del Año 2009) .....                                                                                                       | 51  |
| <b>Cuadro 3</b> - Principales competidores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera (A Enero del Año 2009) .....                                                                                                      | 57  |
| <b>Cuadro 4</b> - Características Principales de los Proyectos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera (A Enero del Año 2009) .....                                                                                  | 72  |
| <b>Cuadro 5</b> - Grado de Satisfacción de los Clientes respecto a los principales factores considerados al comprar una casa - Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. (Encuesta de Satisfacción Abril 2009) ..... | 77  |
| <b>Cuadro 6</b> - Información General de los Principales Competidores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. (A Febrero del Año 2009) .....                                                                    | 101 |
| <b>Cuadro 7</b> - Resumen de análisis FODA de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. ....                                                                                                             | 106 |
| <b>Cuadro 8</b> - Principales actividades por área funcional Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. ....                                                                                                          | 118 |
| <b>Cuadro 9</b> - Propuesta del Marco Estratégico Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. ....                                                                                                                     | 123 |
| <b>Cuadro 10</b> - Propuesta gráfica para la muestra de información resumen del CMI para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. ....                                                                              | 131 |
| <b>Cuadro 11</b> - Propuesta gráfica para mostrar el estado y la tendencia de los indicadores del CMI para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. ....                                                            | 132 |
| <b>Cuadro 12</b> - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                                                                                                      | 138 |
| <b>Cuadro 13</b> - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva de procesos internos .....                                                                                                              | 146 |
| <b>Cuadro 14</b> - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva de clientes ..                                                                                                                          | 151 |
| <b>Cuadro 15</b> - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva financiera ..                                                                                                                           | 156 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1</b> - Propuesta de Organigrama para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.<br>..... | 117 |
| <b>Figura 2</b> - Propuesta de Mapa Estratégico Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.<br>..... | 126 |

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

|             |                                         |
|-------------|-----------------------------------------|
| <i>BSC:</i> | Balance Scored Card                     |
| <i>CCC:</i> | Cámara Costarricense de la Construcción |
| <i>CMI:</i> | Cuadro de Mando Integral                |
| <i>DA:</i>  | Departamento Administrativo             |
| <i>DP:</i>  | Departamento de Producción              |
| <i>MV:</i>  | Departamento de Mercadeo y Ventas       |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Anexo 1</b> - Logo de la Compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. ....                                                                                          | 166 |
| <b>Anexo 2</b> - Tarjetas de Presentación Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. ....                                                                                     | 167 |
| <b>Anexo 3</b> - Muestra de Papel Membretado Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.<br>.....                                                                          | 168 |
| <b>Anexo 4</b> - Ejemplos de Publicidad de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera en la Revista Inmobilia.com - The Real Estate Magazine, Edición No. 60, Enero 2009 ..... | 169 |
| <b>Anexo 5</b> - Balance de Situación y Estado de Resultados de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera (Años 2006 a 2008). ....                                            | 171 |
| <b>Anexo 6</b> - Esquema de las entrevistas realizadas a colaboradores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera - (Enero 2009). ....                                      | 173 |
| <b>Anexo 7</b> - Encuesta de Satisfacción de Clientes .....                                                                                                                     | 181 |
| <b>Anexo 8</b> - Ejemplo de un diseño de una casa de 2 habitaciones y un baño Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera - Proyecto Villaflores, año 2009.....                 | 184 |

## RESUMEN

López Herrera, Melania

Propuesta de un modelo de gestión estratégica para la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

Trabajo Final de Graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, CR.:

M. López H., 2009

h : il, refs.

El objetivo general del presente proyecto consiste en desarrollar una propuesta de un modelo de gestión estratégica para la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

La empresa se desarrolla dentro del giro del negocio inmobiliario en Costa Rica y, específicamente, en el campo del desarrollo de unidades habitacionales en condominios y residenciales.

Tomando en cuenta lo anterior, y con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo principal de esta investigación, se procedió a realizar una investigación de campo orientada a obtener información respecto a las diversas unidades estratégicas del negocio, la competencia y los clientes.

En la primera sección de este documento, se describen las generalidades de la industria inmobiliaria y de la construcción, así como las particularidades de los sistemas de gestión empresariales. Además, en virtud del enfoque específico de esta investigación, se profundiza en las perspectivas teóricas del Cuadro de Mando Integral.

Posteriormente, se dedica una sección a la descripción y diagnóstico de la realidad de la empresa, con el objetivo de contextualizar la situación actual de la compañía y su gestión en todos los niveles, tomando en consideración los aspectos relevantes de su operación que determinan su estructura administrativa.

En la tercera sección, se presenta un análisis de los principales procesos operativos de la compañía, haciendo énfasis en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a saber: perspectiva de clientes, procesos internos, gestión financiera y gestión humana.

Seguidamente, y tomando como base el conocimiento adquirido en las secciones mencionadas anteriormente, se plantea la propuesta del modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

Finalmente, se plantean las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, cuyo objetivo es señalar los puntos más relevantes producto de la aplicación de un modelo de gestión basado en el CMI, los cuales se constituirán como una síntesis del aporte generado a través de la aplicación del modelo citado.

Palabras clave:

CONSTRUCCIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ESTRATEGIA, GESTIÓN, INMOBILIARIO.

Director de la Investigación:

MBA Roque Rodríguez

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

Todo sistema de dirección de empresas está compuesto por un conjunto de funciones complejas que guía, conduce y controla los esfuerzos de los individuos y las unidades administrativas del negocio hacia un objetivo común.

Los sistemas de gestión promueven la importancia de los métodos de retroalimentación, los elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, los elementos financieros y no financieros, y los indicadores de control como la base para la toma de decisiones.

Al analizar las principales funciones de los directores de empresas, y según lo indicado por Newman (1968), se pueden identificar claramente grandes áreas de acción, entre las cuales conviene destacar:

**La planificación:** este punto se enfoca en determinar la dirección que va a tomar la empresa, aclarando los objetivos, políticas, métodos, planes y procedimientos.

**La organización:** se refiere a la necesidad de indicar las actividades necesarias para desarrollar los planes ya estructurados en el proceso de planificación y la adecuada coordinación de los recursos para lograr desarrollar e implementar dichas funciones.

**La dirección:** implica aclarar las instrucciones en todo nivel, tanto entre ejecutivos de altos mandos como entre personal de las unidades operativas y de soporte, para lograr, así, alinear a todos los miembros de la organización con la misión y visión establecidas.

**El control:** es fundamental que los directores vigilen los resultados derivados de la implementación de las actividades, tratando de alcanzar y mantener estándares, realizar una comparación de los resultados obtenidos y establecer si es el caso las medidas correctivas necesarias.

Cada una de las funciones mencionadas anteriormente juega un papel determinante dentro del proceso de dirección, complementándose y formando un sistema de relaciones de los

procesos funcionales con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el éxito del negocio a futuro.

En ese sentido, aunque la base de la gestión estratégica radica en los talentos, aptitudes y habilidades del liderazgo, en algunas ocasiones es importante detenerse y analizar la compañía en un momento específico, tanto en el nivel interno como externo, para rediseñar los parámetros bajo los cuales opera y enfocar los esfuerzos en busca de la mejora continua.

Es por este motivo, precisamente, que surge la presente investigación, que se desarrollará en la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A., empresa fundada en el año 1981 y que, en el año 2003, sufrió una significativa reestructuración debido a un ingreso de nuevo capital que impulsó un mayor crecimiento.

Cabe indicar, en cuanto a la delimitación del tema, que la investigación se centrará en el estudio de la gestión administrativa llevada a cabo en el desarrollo de proyectos habitacionales dirigidos a un segmento de mercado de clase media-alta, que constituye el negocio central de la compañía.

Se pretende, por lo tanto, analizar la situación actual y el ambiente externo de la empresa; y con base en los resultados de la investigación, desarrollar una propuesta de un modelo de gestión estratégica que les permita un crecimiento optimizado y controlado a través del tiempo.

La finalidad del proyecto es que, a través de la propuesta, la compañía logre posicionarse en el mercado de una manera más competitiva, con una mayor solidez operativa que le permita mejorar el desempeño, los procesos internos y la prestación del servicio; a fin de contar, al final, con indicadores que, a su vez, le permitan controlar mejor las actividades y volverlas más eficientes.

## **CAPÍTULO I - Perspectivas teóricas de la Industria Inmobiliaria y los Modelos de Gestión Estratégica.**

La propuesta de un modelo de gestión estratégica para la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera involucra conceptos muy variados, tanto en el nivel de la estrategia administrativa, como en el giro del negocio de la compañía; por ende, el presente capítulo facilitará una base teórico-conceptual de los principales términos que se desarrollarán a lo largo de este documento.

En primera instancia, es preciso reconocer que, en la actualidad, las empresas se enfrentan a entornos mucho más competitivos que las obligan a asignar los recursos de forma más eficiente, con el fin de maximizar los resultados en su operación y, de ese modo, fortalecer y acrecentar su participación en el mercado.

Ese proceso no es sencillo y requiere que las organizaciones hagan esfuerzos en todo nivel, orientados a alinearse con la estrategia que establezcan y así permitir que cada unidad administrativa gestione y enfoque sus actividades en los objetivos planteados.

Así pues, a continuación se procederá a desarrollar los conceptos más relevantes acerca de la industria inmobiliaria y de la construcción. Asimismo, se esbozará una explicación puntual sobre el concepto de estrategia y su aplicación en los negocios.

Adicionalmente, se mencionan las generalidades del Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>1</sup>, que ha sido la herramienta elegida como base para desarrollar la propuesta del modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. Esto, debido a que es un método que le permitirá a la empresa medir sus actividades contemplando de forma integral las diversas áreas del negocio, apoyando su administración y mostrando continuamente cuando la compañía y sus colaboradores alcanzan los resultados que se han planteado.

---

1 También se utiliza con frecuencia el término *Balance Scorecard* (BSC). En la presente investigación se utilizará indistintamente BSC o CMI para referirse al mismo concepto.

## 1.1. La Industria Inmobiliaria

Las empresas se desarrollan en diversas industrias según su especialización; así, en el caso de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A., su giro de negocio es la Industria Inmobiliaria y de la Construcción.

El término inmobiliario se define como:

*“Empresa o sociedad que se dedica a construir, alquilar, vender y administrar viviendas”<sup>2</sup>*

La industria inmobiliaria tiene una gran importancia en la marcha de la economía, y particularmente, en la inversión, ya que un componente muy relevante de esta industria es la construcción. Al respecto, cabe indicar que la industria inmobiliaria se expresa, en un alto porcentaje, en construcciones.

Si se analiza la historia, es posible notar que el ser humano empezó a construir a partir del momento en que dio sus primeros pasos sobre la Tierra y que, desde entonces, no ha dejado de hacerlo.

En ese sentido, es posible afirmar que una variada gama de edificaciones, que van desde pequeñas obras hasta espectaculares muestras de arquitectura y diseño, son parte esencial de la historia de la humanidad.

En el ámbito internacional, el término construcción se define específicamente como:

*“La combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles”<sup>3</sup>*

Sin embargo, es preciso anotar que dentro de este concepto, el enfoque que le da la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera a la construcción, es, en específico,

---

<sup>2</sup> Fuente: Diccionario de la Real Academia Española, <http://www.rae.es/.html>

<sup>3</sup> Fuente: Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción-CMIC, *Situación de la Industria de la Construcción*, México, 1993, p. 1.

la combinación de materiales y servicios para el desarrollo principalmente de proyectos habitacionales.

El concepto de conjunto habitacional se define como:

*“Un cierto número de viviendas que comparten comunes denominadores, tales como el momento de construcción, ser parte de un mismo proyecto constructivo, en grado variable ser de un mismo tipo habitacional, y un valor semejante sino idéntico.”<sup>4</sup>*

Los conjuntos habitacionales se identifican, además, por el trazado de sus límites administrativos. En otras palabras, se trata de un territorio conformado por una agrupación de unidades de viviendas de una densidad variable, un equipamiento comunitario y social básico y una organización de elementos espaciales que conforman la estructura del conjunto.

Los desarrollos habitacionales se pueden entender también como un grupo de viviendas planificado y dispuesto en forma integral, con la dotación e instalación adecuada de los servicios urbanos: vialidad, infraestructura, espacios verdes o de recreación, entre otros.

Tanto en el área inmobiliaria como en el área de la construcción, el aspecto arquitectónico, sumado a la exacta ingeniería, logran la combinación perfecta para el desarrollo integral de los proyectos.

Las empresas que se encuentran en el negocio de la construcción deben cuidar muchos factores que, gestionados conjuntamente, les permiten convertirse en empresas exitosas.

Algunos de los factores claves de la industria de la construcción, que permiten mantener la calidad en el desarrollo de los proyectos y la prestación de los servicios son:

- El factor humano
- El factor de los materiales
- El factor tecnológico
- El factor normativo y de control

---

<sup>4</sup> Fuente: Instituto de la Vivienda, Chile, <http://www.planregional.cl>

- El factor empresarial - administrativo
- El factor ético<sup>5</sup>

Con base en los factores mencionados anteriormente, es posible afirmar que la buena calidad de las construcciones está ligada, en principio, al segundo factor, referido específicamente a los materiales que, aportando sus propiedades, dan a la construcción el acabado final. No obstante lo anterior, es necesario recalcar que los materiales, sin la intervención de la mano de obra, son simplemente un elemento más de construcción, por lo que se concluye que, en definitiva, el factor humano da al material el realce necesario en las obras. Este material, a su vez, puede potenciarse con la intervención del factor científico tecnológico, el cual puede contribuir al mejoramiento de su calidad y los distintos procesos asociados a él.

Por su parte, los aspectos normativos y regulatorios también juegan un papel importante dentro de la industria de la construcción, pues las compañías inmobiliarias deben adaptarse a los parámetros que establece la legislación en dicha materia.

Por último, cabe indicar que, como en todo negocio, el factor empresarial-administrativo juega un papel de especial relevancia, ya que debe encargarse de dirigir los proyectos tomando en cuenta todos los factores que intervienen en la industria y asegurarse de hacerlo bajo un marco ético y moral.

Por último, es necesario señalar que la principal actividad del sector consiste en ser un agente intermediario (facilitador del vínculo) entre quien desee comprar o alquilar una propiedad y quien desee venderla o alquilarla.

A continuación, se procede a mencionar las generalidades de la industria de la construcción para el caso específico de Costa Rica.

---

<sup>5</sup> Fuente: Dagget, J. (1999). *Industria de la Construcción. Política de Vivienda, ley de viviendas, suelo, calidad de obras y obras públicas*. Perú.

### **1.1.1. La industria de la construcción en Costa Rica**

En Costa Rica, la industria de la construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía. El mercado inmobiliario está en aumento debido a que muchos jubilados extranjeros están seleccionando a Costa Rica como su localización de retiro. Aunado a ello, se tiene que la población ha aumentado considerablemente en los últimos años, por lo tanto, de la mano con este factor demográfico, se nota un aumento en la necesidad de vivienda en el país.

Como en la mayoría de las industrias, dentro del gremio se han realizado alianzas con el objetivo de tener mayor participación y representatividad en el nivel nacional, es por ello que surge la Cámara Costarricense de la Construcción.

A continuación se presenta un recuento de las generalidades de esta entidad y, adicionalmente, se hace referencia al atractivo del sector de la construcción, las condiciones económicas dominantes y las tendencias del mismo.

### **1.1.2. Cámara Costarricense de la Construcción<sup>6</sup>**

La Cámara Costarricense de la Construcción (CCC), fue fundada el 26 de setiembre de 1966 por un grupo de empresarios vinculados con el sector construcción, con el fin de tener mayor representatividad, velar por los intereses del gremio y fomentar el desarrollo de la industria de la construcción apoyando el perfeccionamiento técnico de sus asociados.

La Cámara pertenece a la Federación Interamericana de la Construcción (FIIC) y a la Organización Regional de Cámaras de la Construcción de Centroamérica (ORDECCCAC), lo cual le ha permitido tener una mayor participación fuera del país.

La CCC ha trabajado ininterrumpidamente durante casi 40 años en el desarrollo, fortalecimiento y calidad de la construcción en Costa Rica; además, se ha dado a la tarea de

---

<sup>6</sup> Fuente: Cámara Costarricense de la Construcción, <http://www.construccion.co.cr>

buscar recursos y alternativas para ser más eficientes y competitivos, con responsabilidad y un positivo impacto social.

La misión de la CCC es:

*“Fortalecer el desarrollo sostenible de la industria de la Construcción, para el bienestar de nuestros asociados y de la sociedad costarricense”.<sup>7</sup>*

La institución procura tener una fuerte participación en temas relevantes que promuevan o afecten los intereses de los agremiados, manteniendo una visión de largo plazo en la búsqueda de soluciones que fortalezcan el desarrollo y la competitividad del sector.

### **1.1.3. Atractivo del sector**

Si bien no hay mucha teoría en cuanto al atractivo del sector, según el Gerente Financiero y de Ventas de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, señor Herbert Herrera Arias, el sector de bienes raíces o venta de casas, se ha convertido, a lo largo de los años, en un ámbito muy atractivo, debido a que ha logrado mantener los niveles altos de ventas.

Aunado a ello, la región centroamericana se ha convertido en un importante destino para la construcción de lujosos edificios, centros comerciales, parques industriales y viviendas, tanto para extranjeros como para residentes. Al respecto, cabe destacar que muchas empresas, turistas y jubilados norteamericanos y europeos se muestran interesados en invertir en la región.

En el caso específico de las construcciones residenciales, se trata de un bien primario para las familias, en la medida de que siempre existe la necesidad de buscar una vivienda, con lo cual, el mercado no sólo permanece activo, sino que se asegura la existencia de la demanda del bien.

---

<sup>7</sup> Fuente: Cámara Costarricense de la Construcción, [http://www.construccion.co.cr/camara/mision\\_vision.php](http://www.construccion.co.cr/camara/mision_vision.php)

En cuanto a la rentabilidad que ofrece este mercado, puede indicarse que ésta difiere mucho en función del país, sin embargo, las perspectivas de inversión siguen siendo positivas en relación con otros activos. Cabe indicar que bajo un sistema productivo donde la construcción de la vivienda se termina en tres meses, las ganancias porcentualmente no son tan altas en cuanto a volumen, sin embargo representan una suma considerable de dinero debido al elevado precio del bien. Otro aspecto que contribuye al atractivo de este sector y complementa el aspecto del costo, es la mano de obra con la que se cuenta en Costa Rica y la imagen que tiene internacionalmente como un país estable y seguro. Todos estos factores benefician en cierta manera el desarrollo de la industria de la construcción.

#### **1.1.4. Condiciones económicas dominantes**

Según Herbert Herrera, durante los últimos años, las condiciones económicas del sector han sido favorables; de ahí que los clientes tomen la decisión de invertir en una vivienda tomando como base que cuentan con ahorros suficientes que entregan como parte de la prima, de forma tal que la diferencia sea tramitada por medio del financiamiento del sector bancario.

Durante los primeros meses del año 2008, las tasas de interés que ofrecían los bancos para préstamos de vivienda eran muy bajas, lo que generó una lucha entre dichas entidades por captar a los clientes brindando mejores condiciones. Hoy, a pesar de la crisis mundial, el sector bancario sigue en condiciones de otorgar créditos para vivienda, sin embargo, existen mayores restricciones y tasas de interés más elevadas que hace algunos meses.

#### **1.1.5. Tendencias del sector**

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, el sector ha tendido a estancarse un poco en los últimos meses debido a la crisis mundial; sin embargo, durante los primeros meses del año 2009 se ha notado un aumento en la afluencia de clientes potenciales, los

cuales realizan consultas generales sobre los proyectos residenciales que actualmente desarrolla la compañía.

Según explica el señor Herbert Herrera, en esta coyuntura lo importante es lograr mantener un nivel mínimo de trabajo, mientras las personas recuperan la confianza y la crisis deja de golpear con tanta fuerza la economía del país.

En este contexto, cabe mencionar que, la Cámara Costarricense de la Construcción, por su parte, ha propuesto acciones al Gobierno<sup>8</sup> para afrontar la restricción del financiamiento para proyectos de construcción y vivienda. Entre los aspectos de mayor importancia, se solicitó que se estudien acciones específicas en temas como la suficiencia patrimonial de los bancos estatales, la posibilidad de capitalizar de la banca, las directrices para orientar el crédito a actividades productivas prioritarias, la exoneración al sector de la construcción de la eventual aplicación del Impuesto al Valor Agregado y la eliminación de los aranceles para los materiales fundamentales (cemento, acero, madera), entre otros.

Adicionalmente, la CCC ha mantenido reuniones con diferentes políticos que intervienen en la toma de decisiones, con el fin de proponer el planteamiento de opciones conjuntas que permitan afrontar la situación actual. A su vez, el objetivo de dichas reuniones ha sido instarlos a que brinden su respaldo para asegurar que el desarrollo futuro del sector construcción sea sostenible, inclusive en situaciones adversas.

En definitiva, no se puede negar que la construcción es un sector que ha sufrido una importante contracción en los últimos meses. Esto queda claro al observar que pasó de un ritmo de crecimiento cercano al 18%, en octubre del año 2007, a un 5% en octubre del año 2008.<sup>9</sup>

Por todo lo antes mencionado, surge la necesidad de fortalecer la administración interna de las empresas con modelos de gestión que fortalezcan su estrategia y permitan optimizar los

---

<sup>8</sup> Fuente: Cámara Costarricense de la Construcción, <http://www.construccion.co.cr/noticia.php?NID=121>.

<sup>9</sup> Fuente: Nación.com, Costa Rica: *Construcción e Industria decrecen*, Lunes 15 de diciembre, 2008 [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa\\_Rica\\_Industria\\_y\\_construccion\\_con\\_fuerte\\_contraccion](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Industria_y_construccion_con_fuerte_contraccion).

procesos y maximizar los recursos. A continuación se mencionan las generalidades acerca de los modelos de gestión, así como el concepto de estrategia y las perspectivas o partes fundamentales de la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

## **1.2. Modelos de gestión estratégica**

### **1.2.1. Concepto de estrategia**

Según Mintzberg (1997), el término estrategia proviene de la palabra griega ‘Strategos’, es decir, jefe de ejército; y fue, por lo tanto, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.<sup>10</sup>

En los últimos tiempos, el concepto ha evolucionado de manera tal que sobre su base ha surgido una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada administración estratégica.

Según Thompson (2008):

*La **estrategia** de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización.*<sup>11</sup>

De acuerdo con esta concepción, la estrategia consiste en una combinación de movimientos competitivos que los directores de empresas utilizan para establecer un modelo de negocio financieramente viable.

Sin embargo, como el término estrategia no se puede analizar de forma aislada; es fundamental en este punto, además de analizar la creación de la estrategia, prestar especial atención a la puesta en práctica, la ejecución y el control.

---

<sup>10</sup> Fuente: Mintzberg, H. (1997). *El proceso Estratégico*. Prentice Hall, México.

<sup>11</sup> Fuente: Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, Décimo Quinta Edición.

Los mercados competitivos actuales exigen de las compañías y sus directores proactividad y liderazgo emprendedor; asimismo, se evidencia la importancia de contar con un plan de acción coordinado y compatible con las decisiones y acciones de las unidades estratégicas del negocio para lograr así un mayor apoyo en el desarrollo de la estrategia que permita, a su vez, una gestión exitosa de la misma.

### **1.2.2. Concepto de gestión estratégica**

Mintzberg (1984) define el término gestión como:

*“La disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”.*<sup>12</sup>

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado; para ello, la dirección debe contar con la información necesaria para la toma de decisiones. Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización.

En este sentido, es importante mencionar que los sistemas de gestión han ido evolucionando y modificándose para dar respuesta a la complejidad de los sistemas organizativos, así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y amenazas para la empresa.

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de que se logren identificar los factores claves de éxito y, por otra parte, que sean establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema. Los directores de empresa son, bajo esta perspectiva, los estrategas en los procesos de gestión de los negocios.

A la luz de lo anterior, una empresa que cuente con un plan bien concebido, un análisis profundo de las situaciones que pueden surgir en el exterior y a lo interno de la

---

<sup>12</sup> Fuente: Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ed Ariel.

organización, e información oportuna y pertinente, y que logre, además, traducir los elementos de la estrategia en términos operativos y conducir a los colaboradores de forma coherente a los factores críticos de éxito, tiene grandes posibilidades de surgir en el mundo de los negocios.

Sin embargo, es importante aclarar que para lograr lo anterior, es fundamental llevar a cabo un proceso organizado y coordinado que desemboque en la formulación de la estrategia. En aras de profundizar este tema, en el siguiente apartado se desarrollan las principales tareas de la administración estratégica.

### 1.2.3. Pasos para formular una estrategia

Según Thompson (2008), el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Desarrollar una visión estratégica** de hacia dónde se dirige la organización. Se pretende en este punto proporcionar una dirección en el largo plazo, definir en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía, e infundir en ésta el sentido de la acción con un propósito determinado.
2. **Determinar objetivos**; es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que la compañía deberá lograr.
3. **Crear una estrategia** con el fin de lograr los resultados deseados.
4. **Poner en práctica y ejecutar la estrategia** elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. **Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos**: en vista de la experiencia real y las condiciones cambiantes del entorno, se debe hacer una revisión de la estrategia.<sup>13</sup>

Los cinco puntos antes mencionados pueden resumirse bajo el concepto de administración estratégica y todo lo que el proceso administrativo involucra.

---

<sup>13</sup> Fuente: Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, Décimo Quinta Edición.

A continuación se detalla cada uno de los pasos de la formulación de la estrategia:

### **Desarrollo de una visión estratégica**

El desarrollo de una visión estratégica debe reflejar los deseos de la administración respecto a la empresa y los negocios, proporcionando una vista panorámica de hacia dónde se desea dirigir la compañía; para esto, los directores de las empresas deben tener claro qué clase de compañía se desea desarrollar y cuál debe ser la futura configuración y estructura del negocio.

En este punto, es necesario tener claro que la visión no es lo mismo que la misión de la compañía, ya que la declaración de la misión tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa, mientras que la visión supone una proyección a futuro.

### **Establecimiento de los objetivos**

El propósito del establecimiento de los objetivos es convertir los lineamientos administrativos en indicadores de desempeño específicos, es decir, en resultados y consecuencias que la compañía desea lograr.

En este punto, es importante desarrollar objetivos de desempeño concreto y medible, y contar, para ello, con objetivos generales de la empresa y objetivos específicos para cada unidad organizacional, a fin de generar un ambiente enfocado en resultados.

### **Creación de una estrategia**

La creación de la estrategia involucra, entre otras cosas, el aspecto crítico de cómo lograr los resultados propuestos en vista de la situación de la compañía.

En este punto, es importante mencionar que las estrategias de las compañías son en parte planeadas y en parte reactivas, ya que si bien se puede establecer el plan de acción para alcanzar la posición que se visualiza dentro del mercado, las fuerzas externas en ocasiones hacen que las empresas deban reaccionar ante situaciones del mercado que afectan su funcionamiento y su forma de hacer negocios.

Para Thompson (2008), la estrategia concierne al *cómo*: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia con los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.<sup>14</sup>

Por lo antes mencionado, se deduce que la estrategia no es un acontecimiento estático, sino que evoluciona y se reforma a lo largo del tiempo; de ahí que para controlar esto, sea importante documentar la estrategia de la compañía en un documento formal que describa la situación económica de la industria, la visión y la misión de la empresa, los objetivos de desempeño y la estrategia propiamente dicha.

### **Puesta en práctica y ejecución de la estrategia**

La implementación de la estrategia tiene que ver con la habilidad administrativa de idear lo necesario para establecer y ejecutar la estrategia con el fin de obtener buenos resultados.

Por otra parte, la ejecución hace énfasis en la supervisión del proceso y en los esfuerzos que deben llevarse a cabo para hacer que la estrategia funcione o, bien, para mejorarla y conseguir los objetivos propuestos.

### **Evaluación de desempeño y ajustes correctivos**

En este punto del proceso, se vuelven fundamentales las revisiones del progreso, la búsqueda de formas de mejora continua y la implementación de los ajustes correctivos que sean necesarios para volver más eficiente la estrategia.

Llevar todos esos pasos de forma coordinada y organizada, y con una visión clara de lo que se desea alcanzar, puede generar beneficios importantes en las organizaciones. Los principales beneficios serán mencionados en el siguiente apartado.

---

<sup>14</sup> Fuente: Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, Décimo Quinta Edición.

#### 1.2.4. Beneficios de la gestión estratégica

El desempeño de un buen trabajo administrativo requiere, por un lado, de un pensamiento estratégico positivo y, por otro lado, de una buena administración. Ambos aspectos son necesarios para lograr conducir el enfoque global de la organización de forma exitosa.

Entre los principales beneficios o ventajas que tiene la gestión estratégica se pueden mencionar los siguientes:

- Proporcionar a la empresa una guía en donde se aclare qué es lo que se desea alcanzar y las acciones que deben llevarse a cabo para lograrlo.
- Hacer que los administradores estén más alerta con respecto al entorno cambiante que rodea a las organizaciones en la actualidad.
- Ayudar a unificar la organización con las distintas unidades estratégicas de negocios, tratando de alinear a todos los miembros de la organización con la visión que se haya establecido.
- Crear un punto de vista administrativo más proactivo.
- Promover un modelo de negocio en constante evolución, ya que la gestión estratégica no es estática.
- Proporcionar fundamentos para la evaluación de los resultados, lo que permite un mayor control de las acciones de la empresa y la oportunidad de emprender acciones correctivas cuando sea necesario.<sup>15</sup>

Existen herramientas para apoyar la estrategia y buscar, de forma concreta, la consecución de los beneficios que una adecuada gestión administrativa puede ofrecer a las compañías.

En el caso de la presente propuesta, se eligió el Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión y control, por lo tanto, a continuación se profundiza someramente en los pilares sobre los cuales descansa esta herramienta.

---

<sup>15</sup> Fuente: *Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana empresa*  
<http://www.wikilearning.com/monografias/gerenciaestrategicaparalapequenaymedianaempresa>

### **1.3. El Cuadro de Mando Integral**

En la actualidad, muchas compañías cuentan con sistemas de medición que incorporan indicadores financieros y no financieros a su operación; sin embargo, surge la necesidad de que todos los indicadores formen parte de un sistema de información integrado a todos los niveles de la organización.

Bajo esta perspectiva, el Cuadro de Mando Integral se convierte en un sistema de gestión estratégica que refleja indicadores externos para los accionistas y clientes; e indicadores internos de los procesos críticos del negocio, formando así un equilibrio entre las medidas objetivas y cuantificables y las medidas subjetivas.

#### **1.3.1. Reseña y definición del Cuadro de Mando Integral**

El Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y publicado en la edición de enero-febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*.

Surgió, inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégica de mayor relevancia en la actualidad.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. En específico, permite mostrar de forma continua cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia establecida.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El Cuadro de Mando Integral se define como:

*"...una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".<sup>16</sup>*

Según Kaplan y Norton (2000), el CMI se está utilizando como un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.<sup>17</sup>

Los BSC proporcionan un marco para considerar la estrategia utilizada en función del proceso de creación de valor, conservando la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realizando un conjunto de mediciones más generales e

---

<sup>16</sup> Fuente: *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action* (1996), Harvard Business School Press, Boston.

<sup>17</sup> Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. KPMG Latinoamérica, Edición Especial.

integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento dentro de la organización.

Este modelo de gestión debe inducir, de manera constante, los procesos de cambio en función de la organización, para que ésta, a su vez, sea capaz de garantizar una posición competitiva en su entorno y, permita cumplir con el objetivo de trazar el plan estratégico y alinear todas las actuaciones de las unidades del negocio, de manera que éstas converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos.

En este punto, resulta fundamental mencionar las principales características del modelo de CMI:

- **Integral:** el modelo utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
- **Balanceado:** garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión -tanto financieros como no financieros-.
- **Estratégico:** relaciona los objetivos estratégicos entre sí y los expresa en un mapa de enlaces causa y efecto.
- **Simple:** la complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que facilitan traducir la visión y estrategia de la organización.
- **Concreto:** refleja, en indicadores específicos y relacionados, los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que permite clarificar la estrategia.
- **Causal:** el mapa estratégico establece la relación causa y efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Según lo expuesto por Kaplan y Norton (2000), el CMI transforma la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. KPMG Latinoamérica, Edición Especial.

- **Financiera:** ¿Cómo se ve la empresa ante los ojos de los accionistas?
- **Clientes:** ¿Cómo ven a la empresa los clientes?
- **Procesos internos:** ¿En qué debe sobresalir la empresa?
- **Formación y crecimiento:** ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?

A continuación, se mencionan los aspectos fundamentales de cada una de las perspectivas del BSC.

### **1.3.2. Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva está conformada por un conjunto de objetivos financieros que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del modelo.

Debido a que uno de los principales objetivos de las empresas es generar utilidades, los indicadores son muy valiosos para resumir, en forma mensurable, las consecuencias económicas de las acciones que la empresa ha realizado.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía.

### **1.3.3. Perspectiva de Clientes**

Este concepto se refiere a cómo se crea valor para los clientes. En esta perspectiva, se establecen los segmentos de mercado que la compañía desea atraer, los cuales finalmente constituyen su fuente de ingresos financieros.

Los directivos, por su parte, identifican segmentos de clientes y mercados en los que competirá la empresa. Entre los indicadores que se desprenden de esta perspectiva es posible mencionar los siguientes: la satisfacción, la adquisición, la retención y la cuota del mercado de los clientes seleccionados.

Para lograr el desempeño financiero que la empresa desea, es preciso que ésta cuente con clientes leales y satisfechos, de ahí que en esta perspectiva se midan las relaciones con los clientes y las expectativas que éstos tienen acerca de la empresa.

Por otra parte, el conocimiento de los clientes y de los procesos que agregan más valor a la operación, son sumamente importantes para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la compañía, no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que, en gran medida, el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que, a su vez, es el resultado de los clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que, la empresa ha desarrollado teniendo en cuenta sus preferencias.

#### **1.3.4. Perspectiva de Procesos Internos**

Esta perspectiva describe los procesos claves de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

En este punto es fundamental identificar los procesos críticos internos, a fin de buscar la excelencia en la entrega de valor hacia los clientes. Este aspecto, a su vez, debe combinarse con otro elemento de gran importancia: lograr que la empresa alcance los rendimientos financieros deseados.

En el marco de esta perspectiva, es importante crear una cadena de valor de los procesos internos que, en primer lugar, inicie con el proceso de innovación; posteriormente se traduzca en procesos operativos y finalmente termine en el servicio postventa.

Las perspectivas están totalmente relacionadas entre sí; por ello, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se deriva de las estrategias para satisfacer a los accionistas y a los clientes seleccionados.

### **1.3.5. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva permite que la empresa asegure su capacidad de renovación en el largo plazo y le permite, además, saber cómo mantener el conocimiento en las áreas que se consideran competencias básicas.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las tres perspectivas que se mencionaron anteriormente.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que con los clientes, la compañía debe satisfacer, retener, entrenar y fortalecer las habilidades de sus colaboradores.

El modelo plantea los valores de esta perspectiva como el conjunto de guías para el resto de las perspectivas. Esto, debido a que constituyen un conjunto de activos que dotan a la empresa de la habilidad para mejorar y aprender.

Los activos relativos al aprendizaje y crecimiento son la capacidad y competencia de las personas (gestión de los colaboradores), los sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo), y la cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción.

Las perspectivas antes mencionadas son los pilares fundamentales de la herramienta del CMI, sin embargo, el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser orientar y motivar a todos los miembros de la organización para que pongan en práctica los elementos necesarios para alcanzar con éxito la estrategia seleccionada; por ende es necesario vincular las perspectivas a objetivos e indicadores que permitan controlar la consecución de dichos objetivos. De esta forma, se establecen relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores y sus perspectivas.

Así pues, el punto de partida en la implantación del Cuadro de Mando Integral supone decidir y especificar claramente cuál es la misión y, posteriormente, trazar las grandes líneas estratégicas, los objetivos que las componen y determinar a qué perspectiva

pertenece cada uno de dichos objetivos. En suma, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación.

### 1.3.6. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Estratégica

El poder del Cuadro de Mando Integral surgió cuando se transformó y pasó de ser un sistema de indicadores a ser un sistema de gestión estratégica en el cual es posible unir muchos elementos diferentes que conforman la organización.

El CMI es considerado como un marco estratégico, ya que incorpora los siguientes elementos:

- **Misión, visión y valores:** su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si la estrategia está debidamente definida, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** las perspectivas recuerdan la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI, ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización.
- **Indicadores y sus metas:** son las medidas que se aplican para determinar si se están cumpliendo los objetivos.
- **Iniciativas estratégicas:** son los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Recursos:** son los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.
- **Responsables:** cada objetivo e iniciativa es asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- **Evaluación subjetiva:** es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

El Cuadro de Mando Integral es, por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El desarrollo del modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral y los respectivos indicadores que le permitan a la empresa controlar sus procesos de manera más eficiente son la base de la propuesta que el presente trabajo pretende desarrollar.

En el siguiente capítulo se brinda un detalle de la situación actual de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, siendo esta información la base para el análisis y la propuesta del modelo de gestión estratégica objeto de este proyecto.

## **CAPÍTULO II- Reseña histórica y situación actual de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. y su entorno.**

Como se mencionó en el primer capítulo del presente proyecto, en los últimos tiempos se ha incrementado el interés por el desarrollo y aplicación de sistemas de gestión estratégica como mecanismo para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Una de las características más importantes de los procesos de gestión, y en el caso específico de este trabajo, el desarrollo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, lo constituye el hecho de que la estrategia se diseñe con base en un enfoque integral de la empresa, para lograr así alinear todas las unidades estratégicas del negocio.

Bajo esta perspectiva, es preciso empezar por conocer la historia y la situación actual de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, ya que los sistemas de gestión deben ser coherentes con su estrategia y estructura.

El presente apartado describe la historia y evolución de la empresa Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, su estructura administrativa y sus principales procesos operativos.

### **2.1. Reseña histórica de la empresa<sup>19</sup>**

Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. es una empresa constructora fundada en julio de 1981, en la ciudad de Heredia, por un grupo de jóvenes profesionales con capital netamente costarricense.

En un principio, la empresa nació con el fin de llevar a cabo el desarrollo de proyectos de unidades habitacionales por contrato. Así, desde su fundación y hasta la fecha, la compañía ha construido casas y edificios con valores que oscilan entre los cincuenta mil dólares y los quinientos mil dólares.

---

<sup>19</sup> Fuente: Entrevista realizada al señor Herbert Herrera, Gerente Financiero y de Ventas de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, Enero 2009.

Cabe destacar que en el año 2003, la constructora sufrió una transformación en su estructura, que implicó la inclusión de nuevo capital. Fue en ese momento que se adoptó la razón social Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Antes del año 2003, la compañía desarrollaba solamente unidades habitacionales por contrato; sin embargo, después de esa fecha y como parte de su ampliación operativa, agregó a su cartera de negocios la modalidad de desarrollo de proyectos en forma integral, logrando construir cerca de 150 casas por año.

Actualmente, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera transforma terrenos en diseños mejor acondicionados que incluyen áreas recreativas, parques y zonas verdes; logrando así poner a disposición de sus clientes diversos modelos de inmuebles que satisfacen las variadas necesidades de los consumidores y están acompañados por una variedad de acabados y la facilidad de financiamiento.

La compañía cuenta con un equipo de trabajo profesional, con muchos años de experiencia y plena dedicación al sector inmobiliario. Los puestos gerenciales están a cargo de los tres socios fundadores de la empresa: el señor Pablo Sánchez, el señor Herbert Herrera y el señor Giovanni Herrera.

## **2.2. Estructura y organización de la empresa<sup>20</sup>**

En este apartado se desarrollan los aspectos principales de la situación actual de la compañía, partiendo de lo más general -los aspectos de la estructura administrativa y los valores de empresa-, hasta llegar a lo más particular -la descripción de los aspectos operativos de las diversas unidades estratégicas de negocio que componen la compañía-.

Esta sección se desarrolla principalmente con base en información obtenida por medio de entrevistas y visitas realizadas a la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

---

<sup>20</sup> Fuente: Entrevista realizada al señor Herbert Herrera, Gerente Financiero y de Ventas y al señor Giovanni Herrera Gerente de Producción de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, Enero 2009.

### 2.2.1. Ubicación

Las oficinas centrales de la compañía se ubican en la provincia de Heredia, específicamente en San Francisco de Heredia. Actualmente cuentan con tres oficinas en dicha provincia: una oficina ubicada dentro del Proyecto Villa Flores, otra en el Residencial Las Marías y una tercera oficina en el Edificio Ingenio Taboga.

La céntrica ubicación geográfica de la provincia de Heredia y el importante desarrollo comercial e industrial que ha presentado en los últimos años, son los elementos que impulsaron la decisión de ubicar allí las oficinas centrales de la empresa.

Adicionalmente, se cuenta con una oficina ubicada en Venecia de San Carlos, lugar en el cual se está desarrollando un proyecto enfocado en la venta de quintas. Por otra parte, se construyen o se han construido por contrato varios proyectos de playa para compañías extranjeras. Todo esto hace que la compañía tenga presencia en diversas zonas del país.

### 2.2.2. Misión, Visión y Valores

La compañía guía sus operaciones y decisiones con base en una serie de valores que establecieron como pilares fundamentales en la toma de decisiones y las acciones de la empresa. Entre los principales valores se pueden mencionar la honestidad, la integridad, la excelencia, la creatividad, el compromiso y el trabajo en equipo.

La visión de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera se traduce en:

*“Ser una empresa constructora líder en el mercado costarricense, conocida y reconocida en el país por su capacidad, calidad, seguridad y cumplimiento.”<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> Fuente: <http://www.sanchezyherrera.com/sobrenosotros.htm>

Por otra parte, la misión de la empresa es:

*“Ofrecer soluciones habitacionales para distintos segmentos del mercado, que les permita satisfacer sus necesidades, a través de la calidad, confiabilidad y la ejecución bajo normas de producción limpia, ofreciendo a nuestro personal seguridad y estabilidad, contribuyendo al desarrollo de la comunidad, y generando valor agregado para nuestros accionistas.”<sup>22</sup>*

En este punto, y tomando como base el creciente aumento en la preocupación por el tema de los daños ambientales, tanto en el nivel nacional como mundial, cabe destacar que la empresa, preocupada por la incidencia directa de las actividades de las constructoras sobre el medio ambiente, ha decidido realizar esfuerzos adicionales con el fin de minimizar los aspectos negativos y a la vez potenciar los beneficios al medio ambiente que rodean la operación de la empresa. Esto lo han logrado a través del establecimiento de los objetivos ambientales que se mencionan a continuación:

- Conocer, divulgar y asegurar el cumplimiento de la legislación medioambiental vigente que afecta la actividad.
- Evaluar los aspectos medioambientales ocasionados por la actividad con el fin de reducirlos, así como hacer uso racional de los recursos.
- Disponer de medios en las obras y establecer las medidas necesarias en documentación específica para evitar accidentes que repercutan negativamente en el medio ambiente.
- Mantener conexión abierta y de colaboración con las instituciones públicas, los vecinos y cualquier otro grupo relacionado con las actividades de la empresa.
- Establecer procedimientos y canales de comunicación con los empleados, clientes, proveedores y público en general acerca de las repercusiones de la actividad sobre el entorno.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.sanchezyherrera.com/sobrenosotros.htm>

<sup>23</sup> Fuente: <http://www.sanchezyherrera.com/sobrenosotros.htm>

### 2.2.3. Organigrama

A enero del año 2009, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera contaba con un estimado de 150 colaboradores, entre personal administrativo y operarios de construcción.

Con respecto a la estructura organizacional, cabe resaltar que la compañía nunca ha contado con un organigrama formal que muestre los diferentes cargos de la estructura organizativa, las relaciones entre ellos o los niveles de autoridad para las diferentes áreas funcionales.

De ahí que, actualmente, solamente sea posible indicar que la empresa está dividida en tres áreas principales que se mencionan a continuación:

- **Área administrativa:** la parte administrativa es la que vela principalmente por los aspectos financieros, la administración del personal y el cumplimiento de las políticas generales de la empresa.
- **Área de ventas:** esta área maneja principalmente la publicidad y todo lo referente a la venta de casas en cada uno de los proyectos que desarrolla la compañía; adicionalmente apoya en la coordinación de los trámites de créditos para los clientes finales con los bancos del sistema financiero nacional.
- **Área de producción:** en esta área se lleva a cabo todo el proceso de diseño y la construcción de las unidades habitacionales que vende la compañía.

Cada una de estas áreas está a cargo de uno de los socios fundadores; esto quiere decir que, en el nivel gerencial, solamente se tienen tres puestos.

A continuación se detalla la experiencia de cada socio y el cargo que ocupa en el nivel de dirección:

La Gerencia General está a cargo del señor Pablo Andrés Sánchez Campos, un reconocido empresario de la ciudad de Heredia, quien a pesar de que casi por casi diez años ha estado ligado al negocio de la caña de azúcar, el ganado, el café y la producción de productos

orgánicos para la agricultura, en los últimos años decidió incursionar en el negocio del desarrollo de proyectos y construcción de casas.

La Gerencia Financiera y de Ventas está a cargo del señor Herbert Herrera Arias, quien durante seis años se desempeñó como administrador de proyectos y luego como gerente financiero de la empresa Desarrollos Urbanos del Oeste. También dentro de su currículo cuenta con experiencia como Gerente de Servicio Técnico y Gerente de Ventas de la empresa I.S. Costa Rica. Posteriormente, se desempeñó como Gerente de Operaciones de Desarrollo Avícola Costarricense. Adicionalmente a toda la experiencia mencionada, cabe señalar que siempre se ha mantenido como socio del grupo de constructores base que originó la transformación de la empresa que hoy se conoce como Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

Por último, la Gerencia de Producción está a cargo del señor Giovanni Herrera Arias, quien cuenta con una experiencia de 25 años en la construcción de casas y edificios. Cabe resaltar que durante sus primeros años laborales, se dedicó a ofrecer los servicios de mano de obra a los proyectos de construcción, sin embargo, posteriormente logró desarrollar los proyectos en su totalidad, incluyendo tanto la mano de obra como los materiales, hasta lograr independencia total en la construcción de las obras para la venta junto con el nacimiento de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

### **2.3. Cartera de productos y servicios**

En cuanto a los productos y servicios que ofrece la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, es preciso mencionar que, a lo largo de los años, su negocio principal ha sido la construcción y venta de unidades habitacionales.

Recientemente, se agregó a la cartera de productos la prestación de servicios en construcción de proyectos de condominios en las costas del país y algunos proyectos de quintas en áreas rurales.

En la actualidad, la operación de la empresa está enfocada en la zona de Heredia, específicamente en el Proyecto Residencial Hacienda San Agustín, a partir del cual se han construido cerca de 200 casas durante los últimos tres años.

En este proyecto específico se manejaron cinco diseños de casas cuyas medidas van de los 87 metros cuadrados hasta los 190 metros cuadrados. Los precios oscilaban entre los \$ 53.000.00 y los \$ 120.000.00. Además, se ofrecían lotes que iban desde los 140 metros cuadrados hasta los 155 metros cuadrados. Cabe indicar que los clientes, dependiendo de las dimensiones del terreno que adquirirían, en algunas ocasiones solicitaron cambios en el diseño de la casa, a fin de obtener una mayor cantidad de metros de construcción.

Previo a este proyecto, se desarrollaron 80 casas en el Condominio Residencial Las Marías y cerca de 60 casas en los Residenciales Calle Sánchez y Calle Navarro.

Actualmente también se cuenta con una parte del desarrollo de los proyectos Boruca II y Residencial Pórtico, los cuales se encuentran en la etapa de venta e inicio de la construcción de las casas.

En ambos proyectos se manejan cuatro diseños de casas con medidas que van desde los 80 metros cuadrados hasta los 150 metros cuadrados, y cuyos precios oscilan entre \$ 53.000.00 y \$ 91.000.00.

Otro de los proyectos en desarrollo es la Urbanización Villa Flores, donde la compañía adquirió cerca del 50% del proyecto en la etapa de pre-venta y cuya etapa de construcción está en proceso. Para este proyecto, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera ofrece cuatro diseños que cuentan con lotes que van desde 200 metros cuadrados en adelante, y casas que van desde los 87 metros cuadrados hasta los 190 metros cuadrados, con precios que oscilan entre \$ 71.000.00 y \$ 131.000.00.

Con base en la experiencia de la compañía, el producto que más se vende son las casas que cuentan con tres dormitorios y dos baños, las cuales tienen precios que oscilan entre los \$

85.000.00 y los \$ 91.000.00. Este tipo de viviendas representan un 80% de las ventas de la empresa, según la información facilitada por el Gerente de Ventas, señor Herbert Herrera.

Por otra parte, la empresa cuenta con un proyecto rural llamado Quintas Bosques de Venecia, ubicado en la zona de San Carlos. Este proyecto consiste en 60 quintas de 2.000 metros cuadrados de terreno con viviendas de aproximadamente 150 metros cuadrados de construcción y con un precio estimado de \$ 130.000.00. Este proyecto también se encuentra en proceso de venta y construcción.

Para finales del año 2009, se estima el inicio de la pre-venta del proyecto en Playa Blanca, ubicado en la provincia de Puntarenas, cerca de Paquera, donde se construirán casas de lujo. Durante la segunda etapa del proyecto se construirá un condominio de dos torres con 20 apartamentos en total. Los precios de cada unidad oscilarán entre los \$ 200.000.00 y los \$ 300.000.00.

Otro de los proyectos en el cual está participando la empresa se denomina Cañón del Sol y se encuentra en la etapa de pre-venta.

En la actualidad, la compañía también está desarrollando un proyecto privado -contratado por unos inversionistas extranjeros en Playa Dominical, en la Península de Osa-; se trata de un complejo de cinco torres de condominios con vista al mar.

Pensando a futuro, la empresa se encuentra también desarrollando con algunas personas externas tres proyectos en la ciudad de Heredia, que suman en su totalidad cerca de 400 lotes para la construcción y respectiva venta de las viviendas.

El Cuadro No. 1 resume los principales proyectos que Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera está realizando:

**Cuadro 1 - Principales proyectos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera  
(A Enero del Año 2009)**

| Nombre del Proyecto              | Precio estimado en dólares (\$) |              |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------|
|                                  | Desde                           | Hasta        |
| Residencial Hacienda San Agustín | \$53.000,00                     | \$120.000,00 |
| Boruca II                        | \$53.000,00                     | \$91.000,00  |
| Residencial Pórtico              | \$53.000,00                     | \$91.000,00  |
| Villa Flores                     | \$71.000,00                     | \$131.000,00 |
| Bosques de Venecia               | \$130.000,00                    | En adelante  |
| Playa Blanca                     | \$200.000,00                    | \$300.000,00 |
| Cañón del Sol                    | S/R                             | S/R          |

S/R: Sin referencia

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Con base en la información presentada en el cuadro anterior, surge un dato interesante como referencia comparativa en cuanto a precio: el costo por metro cuadrado de construcción.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, los precios en los diversos proyectos varían dependiendo del tamaño del lote o terreno que se adquiera y del diseño y tamaño de la unidad habitacional por construir, sin embargo, según información facilitada por el señor Herbert Herrera, Gerente de Mercadeo y Ventas de la compañía, el precio por metro cuadrado de construcción varía según las diversas etapas del proyecto y se ve influenciado por factores externos como la demanda y el costo de los materiales.

Para dar un ejemplo, en los proyectos San Agustín, Boruca II y Residencial Pórtico, el precio por metro cuadrado se manejó, en promedio, a \$ 700.00. En el caso del Residencial Villa Flores, el precio por metro cuadrado de construcción es, en promedio, de \$ 780.00 y en el proyecto rural Bosques de Venecia, el precio por metro de construcción oscila entre \$ 850.00 y \$900.00.

Cabe destacar en este punto, que debido a la cantidad de proyectos desarrollados por la compañía en los últimos años, las ventas han experimentado un crecimiento muy considerable de un año a otro.

En términos porcentuales, y con base en información obtenida de los estados financieros de la empresa, el monto total en colones, por concepto de ingreso por ventas, creció en aproximadamente un 138% de setiembre del año 2006 a setiembre del año 2008. En ese periodo, el crecimiento más significativo se presentó del año 2006 al año 2007, periodo en el cual el ingreso por ventas de la compañía aumentó en un 78%.

## **2.4. Clientes**

Dentro de la perspectiva de clientes se describirán principalmente aspectos generales del mercado actual y el mercado meta de la empresa.

### **2.4.1. Mercado Actual**

Según Herbert Herrera, el mercado actual de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera está compuesto en su mayoría por parejas de jóvenes profesionales que se están abriendo paso en el mercado laboral y que, por lo general, están por iniciar una familia; además, lo habitual es que ambos miembros de la pareja trabajen para poder cubrir el valor de las viviendas y lograr ser sujetos de crédito en el nivel bancario.

La compañía no lleva estadísticas formales con respecto a los clientes que han tenido, sin embargo según estimaciones realizadas por el Gerente de Ventas, se calcula que aproximadamente un 80% de las parejas que han comprado casa se encuentran en un rango de edad entre los 22 y los 33 años, un 10% son parejas entre los 33 y los 40 años; alrededor de un 5% son parejas entre los 40 y 50 años; y por último, un 5% corresponde a personas de más de 50 años.

Con base en la estimación mencionada anteriormente, el señor Herbert Herrera deduce que un 85% de sus clientes son parejas recién casadas o matrimonios con poco tiempo de haber contraído nupcias, un 11% son parejas que se van a casar, un 3% son personas solas que deciden invertir en vivienda y un 1% son parejas de homosexuales.

Cabe resaltar que en aproximadamente un 85% de los casos, las parejas que deciden invertir en vivienda no tienen hijos, y que, por otro lado, en un 90% de los casos, los dos miembros de la pareja son parte de la población económicamente activa.

#### **2.4.2. Mercado Meta**

En cuanto al mercado meta, la empresa desea seguir realizando esfuerzos para captar la atención de las parejas jóvenes de profesionales que contraen matrimonio y requieren adquirir una vivienda.

Por otra parte, se desea atraer a inversionistas -tanto extranjeros como nacionales- que compren viviendas para revender o alquilar.

En el marco de la diversificación que se desea realizar en cuanto al mercado, se quiere incursionar en el negocio de la construcción de condominios comerciales para la venta, incluyendo bajo este concepto tanto bodegas como locales para actividades comerciales.

### **2.5. Descripción de los procesos internos**

En esta sección, se procede a describir los aspectos relevantes de los principales procesos internos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera; además, se detallará el proceso de mercadeo y ventas, el manejo de materiales y el proceso constructivo.

#### **2.5.1. Descripción del proceso de mercadeo y ventas**

El departamento de mercadeo y ventas está liderado por el señor Herbert Herrera Arias, quien tiene a su cargo a cuatro vendedores.

## **Mercadeo**

En relación con el área de mercadeo y según lo mencionado anteriormente en este capítulo, la compañía se dedica a la construcción y venta de unidades habitacionales cuyos precios estimados fueron mencionados en el Cuadro No. 1.

Los productos de la compañía son ofrecidos, principalmente, a través de ventas personales; por ello se cuenta con un grupo de vendedores con experiencia que realizan los esfuerzos necesarios para impulsar y concretar las ventas cuando reciben la visita de un cliente potencial.

Con respecto a la imagen empresarial, se debe destacar que la compañía cuenta con un logo<sup>24</sup> debidamente establecido, el cual ha servido como base para diseñar tarjetas de presentación<sup>25</sup> para los principales colaboradores. Adicionalmente, la empresa cuenta con papel membretado<sup>26</sup> para las comunicaciones externas. En la sección de Anexos se adjunta una muestra del logo de la empresa, las tarjetas de presentación y el papel membretado.

En cuanto a publicidad, la empresa cuenta con folletos promocionales que son entregados a los clientes que visitan la compañía; también tienen cinco vallas publicitarias ubicadas en la provincia de Heredia y realizan, por otra parte, pautas en el periódico La Nación y en la Revista Inmobilia.com - The Real Estate Magazine.<sup>27</sup>

La compañía también cuenta con un sitio web que puede ser visitado en la dirección <http://www.sanchezyherrera.com>.

---

<sup>24</sup> Ver Anexo No. 1, Logo de la Compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

<sup>25</sup> Ver Anexo No. 2, Muestra de las Tarjetas de Presentación de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

<sup>26</sup> Ver Anexo No. 3, Muestra del Papel Membretado de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

<sup>27</sup> Ver Anexo No. 4, Ejemplos de Publicidad de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera en la Revista Inmobilia.com - The Real Estate Magazine.

## **Área de Ventas**

El personal de ventas de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera labora de lunes a viernes, de 9:00 a.m. a 5:30 p.m.; los sábados, de 9:00 a.m. a 4:00 p.m.; y los domingos, de 10:00 a.m. a 3:00 p.m.

La función principal de los vendedores es la atención de los clientes, quienes los contactan principalmente vía telefónica o con visitas personales a la oficina de la empresa o a los diferentes proyectos.

En el caso de las visitas personales, en cada proyecto se cuenta con casas modelos que son mostradas a los clientes potenciales para que puedan apreciar los diseños, los detalles y los acabados que ofrece la compañía.

Los vendedores también son responsables de coordinar los detalles relevantes del proceso de ventas, como por ejemplo: la recolección de los documentos por parte de los clientes, la coordinación de la firma de las opciones de compra, la coordinación de los planos de las casas, la personalización de requerimientos de los clientes para el diseño y los acabados de las casas, entre otras cosas.

Es importante destacar que el fuerte en las visitas por parte de clientes se da durante los fines de semana, por ello, de lunes a viernes los vendedores colaboran en otras actividades operativas como la coordinación y trámite de los permisos de construcción, función que actualmente es realizada a través de un contrato que se tiene con un equipo de personas dirigido por el Ingeniero Jeffrey Solórzano Núñez.

Otra actividad que realizan los vendedores es la coordinación de los trámites de los créditos finales para los clientes; esto, debido a que la compañía les brinda como valor agregado el soporte para los trámites bancarios respectivos, ofreciéndoles diversas opciones con entidades financieras como Bac San José, Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco Interfín, y Banco Cuscatlán, entre otras.

Las entidades bancarias le dan la oportunidad a la empresa de ofrecer créditos a los clientes en dólares o en colones, ya sea con la modalidad de tasas fijas durante los primeros años, o bien, con tasas escalonadas o niveladas. En general, la posibilidad de escogencia para el cliente es variada. Cabe mencionar que el proceso crediticio se facilita debido a que la compañía realiza precalificaciones de los proyectos con las entidades bancarias, información que posteriormente es facilitada a los clientes.

Según información proporcionada por el señor Herbert Herrera, hasta abril del año en curso, los trámites para gestionar un crédito bancario para financiamiento de vivienda se mantienen bajo el mismo proceso con que se venían gestionando en años anteriores; sin embargo, es preciso considerar que en la actualidad hay una variable importante que ha entrado en juego, a saber, el aumento en las tasas de interés que ofrecen los bancos en comparación con las tasas de interés que ofrecían hace un año.

Como referencia, se puede mencionar que la tasa de interés para créditos en colones oscila entre el 15 y el 16% en el caso del Banco Nacional y el Banco de Costa Rica, mientras la tasa de interés para créditos gestionados en dólares se estima en un promedio de 13.5% en los bancos privados. Esta diferencia evidentemente repercute en un aumento en la mensualidad que los clientes deben pagar a los bancos.

En cuanto al área de ventas, otro aspecto importante que debe destacarse, es que en el grupo de vendedores, se cuenta con un dibujante técnico que tiene la capacidad de modificar los diseños de las casas de acuerdo con las necesidades del cliente, ofreciendo así un mejor tiempo de respuesta ante solicitudes específicas de clientes potenciales. Este servicio se ofrece a los clientes antes de iniciar la construcción de su vivienda.

El sistema de trabajo utilizado consiste en varias etapas. En primer lugar, los clientes escogen los lotes y, particularmente, alguno de los diseños que se tienen disponibles, así, en caso de ser necesario, se realiza modificaciones al diseño según los gustos y preferencias de los clientes y con base en ello se confeccionan los planos. A posteriori, se inicia la solicitud de materiales y el proceso de construcción de la vivienda.

### **2.5.2. Descripción del proceso de manejo de materiales**

Los esfuerzos realizados por el departamento de mercadeo y ventas son impulsores fundamentales de la operación de la compañía, por ello, para lograr suplir los requerimientos de materiales de los diferentes proyectos, la compañía cuenta con un departamento de proveeduría liderado por el señor Rafael Montoya, que se encarga de centralizar los diversos pedidos y coordinar la compra de todos los materiales de construcción solicitados por los maestros de obras.

Una vez realizada la solicitud de material al área de proveeduría, se inicia la gestión de compra, que consiste en la elaboración de la orden de pedido, que es cuando se les envía a los proveedores las solicitudes para que preparen y despachen los materiales solicitados, los cuales son entregados directamente en el lugar donde se lleva a cabo la construcción, para su respectivo consumo.

Los materiales comprados no se ingresan en ninguna bodega física, sino que van de la bodega del proveedor directamente a la obra en proceso. En el momento de la entrega, el material es revisado por el maestro de obras o, en su defecto, por el supervisor a cargo, quien debe firmar el recibido del material, de manera que, posteriormente, el chofer que entrega el producto pasa a dejar la factura a la oficina de proveeduría para su debido trámite.

La compañía cuenta con una pequeña bodega que se utiliza para almacenar los materiales que sobran en las construcciones o que por algún motivo no son utilizados.

Para la construcción y acabado de las obras se requieren muchos materiales de diversas características, por ende, la compañía cuenta con proveedores importantes para cada necesidad. Entre los principales proveedores se encuentran los que se indican en el Cuadro No. 2 que se detalla a continuación:

**Cuadro 2 - Principales proveedores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera  
(A Enero del Año 2009)**

| <b>Empresa proveedora</b>      | <b>Principales materiales que provee</b>                                |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Deposito Iraza los Heredianos  | Cemento, acero, láminas de zinc, blocks, arena y piedra                 |
| Ferretería Brenes              | Materiales eléctricos, PVC y acabados como llavines, grifería, lámparas |
| Mayela Rojas Rodríguez         | Confección de muebles de cocina y closet                                |
| Rafael Masís Marín             | Colocación de vidrios                                                   |
| Jonathan Sánchez Vargas        | Colocación de canoas                                                    |
| William Rojas Rodríguez        | Poveedor de puertas, marcos y rodapiés                                  |
| Danilos Sánchez Sánchez        | Instalador de alarmas                                                   |
| Acabados Constructivos del Sol | Proveedor de pisos, azulejos, tinas y jacuzzis                          |

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

### **2.5.3. Descripción del proceso de construcción de inmuebles**

La organización productiva está bajo la dirección del señor Giovanni Herrera, persona que cuenta con muchos años de experiencia en el área de la construcción.

El departamento de producción cuenta con un ingeniero de planta que se encarga de supervisar todas las obras de la empresa y un grupo de ingenieros encargados de llevar la representación civil de las obras ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos así como de otras instituciones estatales. Este grupo de personas se encarga de llevar a cabo la supervisión de las obras y las respectivas anotaciones en bitácoras.

Adicionalmente se cuenta con tres coordinadores que se reparten el trabajo de la obra gris<sup>28</sup>, los acabados de las casas y también las reparaciones que se requieran por garantías en las casas ya entregadas.

Un total de 10 maestros de obras dirigen la totalidad de los trabajos bajo la modalidad de contratos. Ellos, a su vez, subcontratan el personal necesario para la construcción de las viviendas y asignan un supervisor para cada tres construcciones en proceso.

Este aspecto específico nos introduce al tema de la gestión del recurso humano, factor fundamental en una operación como la de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

## **2.6. Descripción de la gestión de recursos humanos**

Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera cuenta actualmente con un personal estimado de 150 personas, entre funcionarios administrativos y operarios de construcción.

Todos los colaboradores de la parte administrativa son contratados directamente por la empresa, la cual también se encarga de contratar a los ingenieros y los maestros de obras.

En el caso de los operarios de las construcciones, dicho personal es subcontratado por cada maestro de obras según las necesidades de personal que tenga en cada uno de los proyectos que se les asigne. En este caso, son los maestros de obras los encargados del recurso humano que contratan, y son ellos, además, los que se encargan de definir los salarios según lo que establece la ley; en este caso se basan en los salarios mínimos y de allí en adelante se van fijando salarios según las condiciones del mercado.

Actualmente, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera no cuenta con un gerente formal de recursos humanos, ni tiene planes formales para la preparación del personal y el apoyo que le puedan brindar para su formación y crecimiento.

---

<sup>28</sup> Obra Gris se refiere al levantamiento de las construcciones solamente en varilla, bloques y cemento.

Pese a ello, la empresa trata de organizar actividades y brindar facilidades a los colaboradores para que se mantengan motivados.

Ejemplo de ello es la fiesta que les organizaron para celebrar fin y principio de año, en diciembre del 2008, lo cual evidencia que con este tipo de acciones la empresa procura mantener unidos a los distintos equipos de trabajo.

En el caso de los proyectos que se encuentran fuera de la capital, la compañía provee transporte a los colaboradores, con un autobús de lujo que alquilan para los traslados que son, por lo general, quincenales por tratarse de zonas tan alejadas. También les acondicionan lugares para que vivan mientras están desarrollando los proyectos y les construyen un comedor, donde les subvencionan parte de la comida.

## **2.7. Descripción de la administración financiera**

Todas las unidades estratégicas de negocio son importantes para lograr que la compañía se desarrolle y crezca, generando utilidades para sus accionistas; por ende en el presente apartado se mencionan los aspectos principales de la administración financiera de la empresa.

La composición accionaria de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera está en manos de Pablo Andrés Sánchez Campos, Giovanni Herrera Arias y Herbert Herrera Arias. Cada uno cuenta con un 33,33 % del total de las acciones, tal y como consta en los libros legales.

La contabilidad está a cargo de tres personas que laboran para la compañía, quienes manejan la parte financiera, bajo la supervisión del señor Herbert Herrera. También contratan los servicios de un contador público autorizado.

Con respecto a los Estados Financieros y las notas respectivas, la compañía acostumbra expresarlos en colones costarricenses (¢), y con corte al 30 de septiembre de cada periodo.

Los Estados Financieros, además, están preparados sobre la base de que la empresa está en pleno funcionamiento y continuará sus actividades de operación en el futuro.

Con respecto a la administración del efectivo, la empresa deposita íntegramente y en forma diaria los fondos en efectivo que recibe. Todos los pagos los efectúan por medio de cheques, en tanto que, para los pagos menores, usa fondos fijos de caja chica, los cuales en algunos casos se reembolsan a través de cheques.

En cuanto a los activos de la compañía, se utiliza el costo de compra para efectuar los registros contables. Las utilidades y pérdidas que se produzcan por motivos de venta, canje o desarme de unidades son absorbidas por las operaciones, lo mismo que los gastos por el mantenimiento y las reparaciones que no prolonguen la vida útil de los activos. Las depreciaciones se calculan utilizando el método de línea recta.

Por otra parte, la compañía tiene establecido el cálculo de las provisiones para vacaciones, aguinaldos y prestaciones legales, esto como una medida para que los costos de esos derechos queden distribuidos durante todo el ejercicio.

A continuación se detallan algunos aspectos relevantes del área financiera en cuanto al capital de trabajo, la estructura financiera y el flujo de efectivo.

### **2.7.1. Capital de trabajo**

Para poder generar la transformación en la estructura y la visión del negocio, en el año 2003, los socios aportaron un capital de cuarenta mil dólares al inicio de la operación de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, esto fue lo que les permitió cubrir algunos gastos de inicio.

Es importante mencionar que a setiembre del año 2008 y con base en información de los estados financieros de la compañía, el índice de solvencia de la empresa era de 1.14 veces, lo que significa que la compañía se encontraba en capacidad de satisfacer sus necesidades de pago a corto plazo con sus activos circulantes. Igualmente, cabe mencionar que, a setiembre del 2008, el capital de trabajo neto con que contaba la compañía era de poco más de treinta y ocho millones de colones.

### **2.7.2. Estructura financiera**

Haciendo referencia de la estructura financiera de la compañía y con base en información extraída del Balance de Situación de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera al mes de setiembre del año 2008, se desprende que, del total de activos con que cuenta la compañía, un 99.94% corresponde a la porción de activos circulantes y un 0.06% corresponde al activo fijo.

Por otra parte, del total del pasivo más el patrimonio de la empresa, un 9.72% corresponde a capital propio, un 74.66% a pasivo a largo plazo, y un 15.62% es la porción correspondiente a pasivo a corto plazo.

### **2.7.3. Flujo de efectivo**

#### **Ingresos**

En la actualidad, la compañía solicita a los clientes un enganche de \$ 1.000.00 para iniciar el proceso de la opción de compra. La prima por la compra de una unidad habitacional es el 20% del costo de la misma, por lo que el restante 80% los clientes generalmente lo financian con una entidad bancaria.

Debido a los aspectos antes mencionados, los principales ingresos de la empresa son aquéllos que se generan por las primas de los proyectos, los ingresos por financiamientos y, en algunas ocasiones, los aportes de los socios.

#### **Costos**

En cada proyecto se deben analizar algunos costos fundamentales. El primero que se considera es el de los lotes, que son la base para la venta y posterior construcción de las casas. Por lo general, la compañía gestiona un crédito bancario para adquirir los lotes y poder iniciar la venta de los proyectos.

Otro costo importante es el de los materiales de construcción. Así pues, la compañía, con base en la experiencia, estima aumentos en los costos de los insumos para la construcción de aproximadamente un nueve por ciento anual. Una vez gestionada la compra de los materiales, la compañía cuenta con un mes para cancelarlos, pues, paralelamente, se han gestionado créditos con los proveedores. El costo de los materiales representa aproximadamente el 65% del costo de la construcción, pues considera, inclusive, la totalidad de los aspectos que se contratan en forma externa, por ejemplo, la colocación de vidrios, canoas, muebles y armarios.

En el caso de la mano de obra, dicho costo se va cancelando de forma semanal a partir del inicio de las construcciones.

En cuanto a otros costos que deben ser considerados, debe contemplarse todo aquello que la empresa tiene reflejado como carga fabril, gastos que son difíciles de cuantificar específicamente para cada construcción, entre ellos, los gastos por consumo de agua, energía eléctrica, recolección de basura, aspectos que constituyen costos normales en los procesos de construcción.

Por último, se deben contemplar los gastos administrativos y de ventas, donde se incluyen los salarios, los pagos de servicios públicos de las oficinas, los suministros, entre otros.

Otro costo importante corresponde a las amortizaciones de los créditos bancarios y las comisiones por el otorgamiento de dichos créditos. En este punto se consideran también los gastos financieros que corresponden a los intereses generados del crédito y de acuerdo al plazo de los mismos.

En resumen, el flujo neto de efectivo de cada periodo corresponde a la diferencia de los ingresos menos los egresos.

Si bien con la administración financiera se termina de describir la situación actual de la empresa en las cuatro principales perspectivas del Cuadro de Mando Integral, hay un tema

importante que no se puede dejar de mencionar: la competencia que actualmente tiene la compañía analizada, pues como cualquier negocio, en el mercado se encuentran otros prestadores de servicios iguales, similares o sustitutos, que influyen en las ventas de la compañía. De ahí que, a continuación se mencionen los principales competidores de la empresa.

## 2.8. Principales competidores

La competencia de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera está constituida por todas las constructoras del país.

Actualmente, la empresa cataloga como competencia directa a aquellos proyectos ubicados en la provincia de Heredia, que es donde actualmente se sitúan la mayoría de los proyectos que se están desarrollando.

Entre los principales competidores se pueda mencionar a empresas de gran prestigio, tal como se indica en el Cuadro No. 3, que se presenta a continuación:

**Cuadro 3 - Principales competidores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera (A Enero del Año 2009)**

| Nombre de la Empresa | Nombre del Proyecto       | Precio estimado en dólares (\$) |
|----------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Fomento Urbano       | Condominio Interamericana | 120.000,00                      |
| La Lillyana          | Condominio Sauces         | 147.000,00                      |
| Clacari              | Condominio Milenio        | 70.000,00                       |
| Navarro y Asociados  | Condominio San Agustín    | 70.000,00                       |
| M & J                | Condominio Rosedal        | 74.000,00                       |
| Fomento Urbano       | Rincón Verde              | 74.000,00                       |
| La Constancia        | Condominio Eucaliptos     | 120.000,00                      |

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la competencia es variada y los precios de las unidades habitacionales oscilan entre \$ 70.000.00 y \$ 147.000.00, lo cual abre una gama interesante de opciones a los clientes potenciales.

Con el apartado anterior se termina de resumir la situación actual de la empresa, mencionando su historia, estructura administrativa, sus principales procesos internos y la competencia que enfrenta actualmente Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Esta información constituye la base para poder realizar un análisis de la estrategia actual de la empresa, con miras a obtener los resultados que serán la base para la propuesta del modelo de gestión estratégica objeto de este proyecto.

### **CAPÍTULO III - Análisis y evaluación de la situación actual del proceso de gestión de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

En el segundo capítulo del presente proyecto, se presentó una reseña histórica de la empresa, además de una descripción sobre aspectos como la estructura y organización, la cartera de productos y servicios, el mercado, la competencia y los principales procesos internos de la compañía.

Con base en dicha información, se procede a analizar la situación actual de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, así como las características relevantes de la operación que se lleva a cabo durante el proceso de construcción de las unidades habitacionales y los diversos procesos administrativos internos.

Con el fin de enriquecer el análisis del presente capítulo, se procedió a realizar una investigación de campo orientada a obtener, de parte de los colaboradores directos de la compañía, información más precisa respecto a dos aspectos puntuales: las diversas unidades estratégicas del negocio y la competencia y los clientes.

A continuación, se detalla el modo en que se realizó la investigación y, posteriormente, se desarrollan tres análisis sobre los siguientes aspectos: la evolución de la estructura empresarial, la cartera de productos y servicios, y la gestión de las actividades desarrolladas por la compañía en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

#### **3.1. Investigación realizada**

De previo al desarrollo del análisis de la situación actual de la compañía, se decidió llevar a cabo un proceso de investigación para recabar mayor información sobre las diversas unidades estratégicas de negocio de la compañía y sobre la competencia y los clientes.

La decisión de optar por una investigación de campo se explica por el interés de obtener datos y nuevos conocimientos sobre la empresa y, adicionalmente, estudiar las diversas

áreas funcionales para diagnosticar necesidades y problemas, a efectos de aplicar los conocimientos en busca de posibilidades de mejora para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

### **3.1.1. Tipo de investigación**

La investigación desarrollada corresponde a una investigación de campo o *in situ*, ya que se realizó principalmente en las instalaciones de la compañía.

Además, se trata de una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo. En cuanto a la parte cuantitativa, se analizó el área financiera y los resultados obtenidos en periodos anteriores, tomando como base el nivel financiero-contable. Por otra parte, se estudiaron variables cualitativas tales como las actividades realizadas en las diversas áreas funcionales de la empresa y la percepción de los clientes sobre el servicio.

### **3.1.2. Justificación y objetivo de la investigación de campo realizada**

Para desarrollar un modelo de gestión estratégica y mejorar el sistema administrativo de cualquier compañía, es preciso conocer muy bien su estructura y los recursos que posee.

La investigación, en este caso, sirve como base para aplicar un método sistemático que incluye las técnicas de observación y las reglas para el razonamiento, las cuales, a su vez, buscan optimizar el estudio y lograr, con ello, establecer un contacto con la realidad a fin de conocerla mejor.

En suma, el objetivo de la investigación es profundizar en el conocimiento de las diversas variables que afectan la operación de la compañía, a fin de manejar los datos con más seguridad y, con base en dicha información, sustentar el análisis.

### **3.1.3. Método utilizado para la investigación**

La técnica investigativa elegida para llevar a cabo la investigación de campo fue la entrevista y la observación directa, las cuales permitieron efectuar una recolección de datos primarios dentro de la compañía. Adicionalmente, se utilizó la técnica de la encuesta para obtener información de los clientes y llamadas telefónicas para obtener información sobre la competencia.

La entrevista permitió recabar la información en forma verbal. Esto se llevó a cabo a través de una serie de preguntas planteadas a diversos colaboradores y gerentes de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma individual, con el fin de realizar un intercambio de información cara a cara. Asimismo, se buscó establecer empatía con el personal de la compañía, a fin de propiciar que se involucrara en el proceso y apoyara la implementación de un nuevo modelo de gestión estratégica.

Respecto a las encuestas aplicadas a los clientes, el primer paso implicó elegir una muestra representativa de 20 clientes en los diferentes proyectos que tiene la empresa y, posteriormente, visitarlos para solicitar su colaboración en el llenado de la encuesta.

### **3.1.4. Muestreo, diseño y aplicación de las entrevistas**

Como se indicó anteriormente, las entrevistas se utilizaron para recabar información en forma verbal, utilizando preguntas que fueron formuladas directamente a diversos colaboradores.

Se decidió realizar una muestra cuantitativa referida específicamente a un subgrupo de la población en la cual se recolectaron los datos, los cuales, por lo tanto, son representativos de dicha población.

Es preciso recalcar, al respecto, que se eligió un muestreo intencionado en el caso de las entrevistas a los colaboradores, pues se seleccionaron a las personas que, a juicio personal y de acuerdo con el interés de la investigación, eran representativas. Dichas entrevistas se realizaron a los siguientes colaboradores:

- Sr. Herbert Herrera Arias: socio de la compañía y Director del Departamento de Mercadeo y Ventas.
- Sr. Giovanni Herrera Arias: socio de la compañía y Director del Departamento de Producción.
- Srta. Karol Dayana Herrera Calderón: ejecutiva de ventas.
- Sr. Rafael Montoya: encargado de la gestión de materiales y el control del almacén.
- Sr. Andrés Herrera Arias: encargado del área contable de la compañía.
- Sr. Manuel Chávez: maestro de obras.

Una vez determinada la muestra y la posición que ocupaba cada entrevistado dentro de la empresa, se prepararon una serie de preguntas para ser planteadas durante la entrevista. En el Anexo 6 del presente proyecto se muestran las preguntas formuladas durante las entrevistas.

El tiempo para realizar cada entrevista fue debidamente fijado de acuerdo con un parámetro que establecía un mínimo de una hora y un máximo de dos horas. Lo anterior, con el fin de no afectar la operación de la compañía.

Respecto al lugar elegido para el desarrollo de las entrevistas, es preciso indicar que se optó por efectuarlas en las oficinas de las personas entrevistadas.

Cabe destacar que, adicionalmente, se realizaron dos visitas a los proyectos que actualmente desarrolla la empresa, con el fin de dimensionar las características del producto y el proceso de producción, entre otros aspectos.

En cuanto a la fecha de realización de las visitas y entrevistas, se desarrollaron entre el 16 y el 18 de enero del presente año.

Adicionalmente, durante el mes de febrero y marzo, se realizaron cuatro visitas adicionales con el objetivo puntual de ir analizando el avance del proyecto con el señor Herbert Herrera.

Respecto a la conducción de la entrevista, se estructuró un mismo esquema para todos los casos, que consta de los siguientes elementos: un saludo, una frase introductoria mediante la cual se explicaba con amplitud el propósito y alcance del estudio y, finalmente, una explicación sobre la función que se esperaba conferir al entrevistado.

La decisión de aplicar las entrevistas y tomar nota de los resultados obedeció, en concreto, al objetivo de analizar con el personal seleccionado, por medio de la conversación y el intercambio de impresiones, las características de los diversos sistemas que conforman la compañía. Dicho personal, como se dijo antes, fue elegido cuidadosamente por sus conocimientos y experiencia en la empresa.

La idea principal de dichas entrevistas era obtener información cualitativa: la opinión respecto a la empresa y la política de la misma, y al mismo tiempo, contar con descripciones de las actividades desarrolladas en los departamentos y, puntualmente, los problemas que la empresa enfrenta en su operación.

En vista de que el objetivo de las entrevistas radicaba en adquirir información, el procedimiento consistió en formular una serie de preguntas sin estructura, es decir, una sesión de preguntas y respuestas libres. De ahí que, en todos los casos, se utilizaran preguntas abiertas para que el entrevistado tuviera la oportunidad de dar la respuesta que le pareciera apropiada de acuerdo con su criterio.

Por otro lado, se procedió a investigar la oferta que actualmente ofrece la competencia directa identificada por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. Dicha investigación

se llevó a cabo por medio de llamadas telefónicas y comunicaciones electrónicas a los competidores, en las cuales se les solicitaba información puntual sobre la oferta que tienen actualmente.

En cuanto a las encuestas a los clientes, la muestra se eligió aleatoriamente con ayuda de la información que brindó la compañía sobre los números o ubicaciones de los lotes y las casas vendidos en diversos proyectos. Una vez recabada toda esta información, se tomó una muestra de cada proyecto y se visitó a los clientes para solicitarles su colaboración en la encuesta que se puede observar en el Anexo No. 7.

Con base en toda la información recopilada a través de los métodos de investigación anteriormente mencionados, así como la información descriptiva presentada en el capítulo anterior, se procede a realizar el análisis de la situación de la compañía y sus diversas unidades estratégicas.

### **3.2. Análisis de la evolución de la estructura empresarial**

Tal y como se indicó en la reseña histórica de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, la compañía tiene más de veintisiete años de experiencia en el ámbito de la construcción.

La empresa inició sus operaciones de forma muy conservadora y con contratos pequeños para la construcción de casas, es decir, no se realizaban proyectos grandes o construcciones simultáneas de viviendas.

La calidad y acabado de las construcciones, así como las buenas referencias de las personas que habían contratado a la compañía, fueron generando lo que en administración se llama publicidad de “boca en boca”. Esto ocasionó que una mayor cantidad de clientes buscaran a la compañía y la contrataran para llevar a cabo la construcción de sus viviendas.

Al existir un aumento en la demanda, la compañía se vio obligada a variar su forma de operación para poder crecer a un ritmo más acelerado. Dicho crecimiento solamente era

posible con un aumento en el capital de la empresa y una reestructuración de la misma, aspectos que le permitirían contar con una estructura organizacional más consolidada.

El escenario descrito anteriormente generó que en el año 2003 se llevaran a cabo una serie de cambios en los niveles administrativo y financiero, orientados a formalizar la estructura y la operación de la compañía, la cual pasó de tener una única cuadrilla de trabajadores - que era la fuerza de trabajo que tenían en los primeros años de funcionamiento-, a contar actualmente con un total aproximado de 150 colaboradores.

Este cambio en la estructura, que inició con el aporte de capital de trabajo que brindaron los socios actuales, fue parte de una secuencia de cambios estratégicos, entre los cuales se puede mencionar la ampliación de la cartera de productos y las características de los mismos, pues se pasó de ofrecer únicamente viviendas construidas por contrato, a brindar mayor valor agregado con desarrollos simultáneos de viviendas en proyectos de condominios o residenciales, ubicados principalmente en Heredia, y que ofrecen, entre otras cosas, zonas recreativas y, en ocasiones, piscina y área de juegos para niños.

Los cambios en la estructura administrativa fueron fundamentales en el proceso evolutivo de la compañía, ya que previo a dicha reestructuración, la compañía era liderada por el señor Giovanni Herrera, una persona experta en el área de construcción pero con poca experiencia en el área de la dirección de empresas. En ese momento, si bien la parte operativa resultaba exitosa por la larga trayectoria en construcción de don Giovanni, áreas críticas del negocio como la administración financiera y la parte de mercadeo y ventas no recibían la debida atención ni contaban con una estructura funcional formal.

### **3.3. Análisis de los elementos de planeación estratégica**

En este apartado se analizarán los elementos básicos descritos en el capítulo segundo, tomando como referencia los pilares fundamentales de la planeación estratégica, así como la ubicación de la empresa, la misión, la visión, los valores y la estructura funcional de la compañía.

### **3.3.1. Ubicación de la empresa**

Como se ha mencionado anteriormente, la compañía tiene sus operaciones principales en la provincia de Heredia, y a pesar de que en los últimos meses se han desarrollado proyectos fuera de San José -actualmente maneja proyectos en Dominical y Venecia de San Carlos-, el fuerte de la operación sigue desarrollándose en la provincia herediana.

La justificación que plantea la compañía para tener la base operativa en dicha provincia, radica en el desarrollo que ha experimentado esa zona en los últimos años, principalmente con la apertura de importantes centros empresariales que han generado un aumento en la demanda de viviendas en el sector.

En este punto, se debe resaltar que, efectivamente, el desarrollo comercial e industrial de una zona suele generar un aumento en la demanda de infraestructura para cubrir las necesidades de vivienda de las personas que trabajan en los centros de negocios allí ubicados, sin embargo, también debe considerarse que los tres socios de la compañía son oriundos de la provincia de Heredia, motivo que pudo ser decisivo para que hayan iniciado sus operaciones en dicha provincia, principalmente por un tema de cercanía y un mejor conocimiento del área.

En relación con esto, a pesar de la fortaleza que el conocimiento del área puede generar, también es posible que el hecho de concentrar las operaciones en una misma región, esté ocasionando que no se consideren otras zonas para el desarrollo de potenciales proyectos en el resto país, lo cual, en definitiva, podría implicar una posibilidad de generar nuevos negocios.

### **3.3.2. Misión, Visión y Valores**

Todas las organizaciones tienen una finalidad específica, por lo tanto, es necesario definir claramente aspectos como la misión, la visión, los objetivos y valores, así como el ambiente interno requerido para que los miembros de la organización alcancen dichos fines. Si no se

tiene debidamente establecidas dichas nociones, se corre el riesgo de perder el rumbo o de no tener claro lo que, como compañía, se desea alcanzar.

## **Misión**

La misión de una compañía es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que hace y de a quién sirve con su funcionamiento. Esto implica identificar aspectos puntuales como el ramo de la actividad, los nichos de mercado a los que pretende servir, los tipos de clientes que tendrá y las razones de su existencia.

La definición de la misión empresarial puede parecer, de entrada, un paso muy simple; sin embargo, es sorprendente la cantidad de empresas que la definen de una manera muy vaga, lo cual redundará en que los esfuerzos para conseguir los objetivos de la compañía no sean suficientemente precisos, sino más bien difusos.

Partiendo de esa premisa, es posible afirmar que la misión empresarial establecida por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera es muy extensa y poco delimitada.

Lo anterior se explica por varios aspectos. En primer lugar, respecto a la actividad a la que se dedica la compañía, la misión solamente menciona que ofrecen soluciones habitacionales, lo que, por lo general, se interpreta como la construcción exclusiva de viviendas, con lo cual se excluye otro tipo de desarrollos, por ejemplo, proyectos vacacionales en zonas turísticas del país, o construcción de bodegas y locales comerciales, entre otros tipos de infraestructura. La misión, por lo tanto, se queda un poco corta respecto a lo que actualmente está ofreciendo la empresa en su cartera de productos y, concretamente, en lo referente a los servicios brindados por la compañía.

Como se mencionó anteriormente, la misión debe especificar el tipo de mercado que la compañía desea atender; sin embargo, en el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, solamente se indica que la empresa desea ofrecer soluciones habitacionales a distintos segmentos, lo cual no permite visualizar de forma clara el tipo de nicho de mercado que se desea atender.

En relación con este punto, cabe mencionar que en el nivel de la industria inmobiliaria es posible segmentar mucho el mercado y, con ello, atender varios sectores que tienen características muy diversas.

Por otra parte, en la misión debe haber una frase referida específicamente a cómo interactuará la empresa con el resto de agentes que se verán inmersos en la actividad. En relación con este punto, se considera que en el enunciado de su misión, la empresa sí logra hacer mención de todos los participantes del proceso, pues indica que desea satisfacer las necesidades de sus clientes, ofrecer seguridad y estabilidad a sus colaboradores de la compañía, contribuir al desarrollo de la comunidad y generar valor para los accionistas.

### **Visión**

La visión de una compañía debe proporcionar la respuesta clara a la pregunta ¿Qué se quiere llegar a ser? Esto es, específicamente, el estado que la empresa desea tener en el futuro.

La visión debe realizarse formulando la imagen ideal de la compañía y poniéndola por escrito, a fin de crear y comunicar un sueño empresarial compartido por todos los miembros de la organización.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que la visión de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera cuenta con una redacción bastante clara que facilita su comprensión por parte de todas las personas que laboran para la empresa.

La visión aclara que dentro del giro de negocio actual de la empresa, que es el área de la construcción, se desea llegar a ser el líder en el mercado costarricense. Además, se indica que ese objetivo desean alcanzarlo por medio de la capacidad de la empresa, la calidad de sus productos y servicios, la seguridad en sus operaciones y el cumplimiento oportuno.

Este último punto se considera de vital importancia, pues para la mayoría de los clientes, la calidad de la construcción de sus viviendas y los plazos de entrega son factores críticos para calificar la satisfacción completa en cuanto a la inversión que realizan y los servicios que reciben.

## **Valores**

El establecimiento de la misión y visión de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera se basó en los valores fundamentales que la empresa definió, los cuales son: honestidad, integridad, excelencia, creatividad, compromiso y trabajo en equipo.

Aunque dichos valores son muy válidos, pues son pilares para el buen desempeño de cualquier compañía, son también muy generales y universales, por lo que no representan ninguna diferenciación para la empresa.

### **3.3.3. Estructura funcional**

Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera funciona bajo la forma de persona jurídica específicamente constituida como una Sociedad Anónima.

El crecimiento que la compañía ha tenido en los últimos años, ha generado que su estructura funcional vaya creciendo conforme aumentan sus operaciones.

Dirigir a una compañía en expansión supone la toma de decisiones para lograr alcanzar las metas y objetivos planteados. En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, se considera que la dirección es centralizada, ya que los socios son quienes toman todas las decisiones estratégicas, tácticas y operativas; de hecho, prácticamente no se observa que exista ningún tipo de delegación de autoridad para que otros miembros de la compañía puedan tomar decisiones.

En el caso de las funciones de la dirección de la empresa, es decir, el planeamiento, la organización, la gestión y el control, se evidencia que recaen principalmente en el señor Herbert Herrera, quien asume la mayor parte de dichas responsabilidades pues labora en la compañía tiempo completo, lo que no ocurre en el caso específico de los otros dos socios.

En cuanto a la organización formal de la empresa, aspecto que engloba la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades mediante la fijación de

una estructura específica para lograr los objetivos establecidos -el ordenamiento y coordinación de las actividades así como los medios materiales y el factor humano-, se considera que la compañía ha realizado este proceso de manera poco visionaria, debido a que se han ido realizando los ajustes en su estructura administrativa conforme los requerimientos operativos se han ido presentando. Esto permite deducir que la empresa no formuló un planeamiento de expansión organizado y proactivo.

Lo anterior se deduce con base en los hechos descritos en el apartado referido a la estructura y la organización de la empresa, los cuales fueron debidamente mencionados en el capítulo anterior.

En síntesis, aunque la compañía fue creciendo y el número de colaboradores aumentó gradualmente, la operación continuaba desarrollándose igual que cuando la empresa tenía solamente unos pocos operarios de construcción.

Esto ha generado que, a pesar del aumento en la planilla y la contratación de servicios profesionales, no se haya establecido un organigrama formal de las principales unidades estratégicas de negocio y sus vínculos, así como de los niveles de autoridad que permitan aclarar cuáles son los principales puestos en cuanto a dirección y toma de decisiones.

En relación con esto, si se hace un análisis de las diferentes tareas que se realizan en las empresas y se diferencian según la responsabilidad que conllevan, se puede deducir una estructura dividida en tres niveles principales: el directivo, el ejecutivo y el operativo. Adicionalmente, si la compañía presenta un creciente número de tareas a llevar a cabo, la complejidad que puede llegar a alcanzar la operación hace necesaria la división del trabajo para lograr así la distribución de la actividad en las diversas tareas individuales, las cuales deberán agruparse, a su vez, en bloques más o menos homogéneos que conforman lo que se conoce como departamentos, divisiones o áreas funcionales.

Con base en lo anterior, y a partir de la expansión y reestructuración llevada a cabo en el año 2003, la compañía delimitó tres grandes áreas funcionales: el área administrativa, el área de ventas y el área de producción. Pese a ello, se considera que dichas áreas son muy

generales y que, por consiguiente, se requiere un mayor grado de especificación en cuanto a las funciones y alcances de cada una.

En relación con esto, es importante destacar que la ausencia de una representación gráfica de la organización es un punto crítico que debe resolverse para poder aclarar de una mejor manera el funcionamiento, los métodos de trabajo y la descripción de los puestos.

### **3.4. Análisis de la cartera de productos y servicios**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el principal producto de la compañía son las unidades habitacionales.

Cabe destacar que el monto de la inversión para adquirir una vivienda es considerable, por ello, los clientes buscan y comparan diversas opciones para contar con mayor información de previo a concretar su decisión de compra.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, es preciso considerar que los tamaños y diseños de las casas que manejan dentro de su cartera de productos son variables y permiten satisfacer los gustos y necesidades de diversos tipos de clientes.

La compañía inicia su oferta con un diseño base que está compuesto por los siguientes aposentos: sala, comedor, cocina, dos dormitorios, un baño y la cochera -en algunos casos, y según las dimensiones del terreno, se incluye un área verde-.

Partiendo del diseño base y según los gustos, las preferencias y el presupuesto de los clientes, la compañía puede ir variándolo y ajustándolo a diversas opciones, por ejemplo: casas de dos dormitorios y dos baños; de tres dormitorios y dos baños; de cuatro dormitorios; de una o dos plantas, entre otros. Estos diseños también varían en cuanto a los tamaños de construcción.

Según información suministrada por el señor Herbert Herrera, actualmente la compañía ofrece una lista de diseños base para los diversos modelos de casas que se están desarrollando y que se dividen principalmente en:

- Casas de dos dormitorios y un baño con 90 ó 97.5 metros cuadrados de construcción.
- Casas de dos dormitorios y dos baños con 96, 106, 116 ó 125 metros cuadrados de construcción.
- Casas de tres dormitorios y dos baños con 115, 127, 135 ó 138 metros cuadrados de construcción.
- Casas de cuatro dormitorios con 142 ó 145 metros cuadrados de construcción.
- Casas de una o dos plantas a elección del cliente, con una variedad de al menos cuatro diferentes diseños y fachadas.

Para ilustrar las diversas opciones de las unidades habitacionales que ofrece la compañía, se presenta a continuación el Cuadro No. 4, que resume las principales características de las viviendas según cada proyecto desarrollado por la compañía y permite visualizar de una mejor manera los aspectos mencionados anteriormente.

**Cuadro 4 - Características Principales de los Proyectos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera (A Enero del Año 2009)**

| Nombre del Proyecto              | Precio estimado en dólares (\$) |              | Área de Construcción en metros cuadrados (m2) |             | Principales acabados que ofrecen                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Desde                           | Hasta        | Desde                                         | Hasta       |                                                                                                                                                                                                       |
| Residencial Hacienda San Agustín | \$53.000,00                     | \$120.000,00 | 87                                            | 190         | En todos los proyectos se ofrecen los mismos acabados, dentro de los principales se puede mencionar el piso cerámico, closets de madera, muebles de cocina con sobres de granitex, tina para el baño. |
| Boruca II                        | \$53.000,00                     | \$91.000,00  | 80                                            | 150         |                                                                                                                                                                                                       |
| Residencial Pórtico              | \$53.000,00                     | \$91.000,00  | 80                                            | 150         |                                                                                                                                                                                                       |
| Villa Flores                     | \$71.000,00                     | \$131.000,00 | 80                                            | 190         |                                                                                                                                                                                                       |
| Bosques de Venecia               | \$130.000,00                    | En adelante  | 150                                           | En adelante |                                                                                                                                                                                                       |
| Playa Blanca                     | \$200.000,00                    | \$300.000,00 | S/R                                           | S/R         |                                                                                                                                                                                                       |
| Cañón del Sol                    | S/R                             | S/R          | S/R                                           | S/R         |                                                                                                                                                                                                       |

S/R: Sin referencia

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

La compañía presta especial atención a los acabados de las construcciones para que éstas resulten atractivas a los clientes; además, ha desarrollado ciertas prácticas de estandarización de las construcciones con base en la calidad de los materiales que se utilizan para los acabados, brindándole especial importancia a los pisos cerámicos, closets, muebles de cocina, tinas y accesorios de baño.

La empresa cuenta con variedad de diseños y colores de piso cerámico para ofrecer a los clientes y darles la opción de que elijan la opción que más les guste.

Respecto a los closets y muebles de cocina, cabe mencionar que el proveedor tiene ya varios años de experiencia y trayectoria con la empresa, por lo que tiene muy claro la importancia de los detalles y la necesidad de ofrecer un excelente acabado.

En cuanto a los accesorios de baño como las tinas, entre otros, la compañía maneja una misma marca de productos que han sido debidamente probados en cuanto a calidad; además, mantiene negociaciones con los proveedores para que aseguran un cierto nivel de reserva de dichos productos, a fin de evitar el desabastecimiento.

Pese a todo lo anterior, a la hora de analizar la cartera de productos de una compañía, no se puede olvidar que en el mercado existen otras empresas que conforman la competencia de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, y, por ende, es muy importante tener conocimiento de las opciones que estas compañías ofrecen a los clientes potenciales.

En el caso específico del área dedicada a la venta de unidades habitacionales, los precios, acabados de las viviendas, áreas de construcción y dimensiones de los terrenos son factores importantes. Debido a esto, las principales características de las diversas opciones que ofrece la competencia serán presentadas de forma más detallada en este capítulo, específicamente, en el apartado dedicado al análisis de la competencia.

Por otra parte, cabe destacar que los planos y modelos de las casas que los vendedores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera tienen para mostrarles a los clientes y que

éstos conozcan las diversas opciones en cuanto a distribución del espacio de construcción, corresponden a un diseño muy sencillo y poco llamativo, que, en definitiva, podría mejorarse dándole mayor color a la línea gráfica para captar con mayor facilidad la atención del cliente y hacer que éste pueda tener una idea más clara de los diseños. De este modo, se podría apelar a las expectativas de los clientes y aumentar el grado de ilusión, pues tendrían más facilidad para imaginar la apariencia de su casa ya construida.

En el Anexo No. 8, se presenta como ejemplo el diseño de una casa de dos habitaciones y un baño que la compañía está ofreciendo actualmente en el Proyecto Villaflores.

Por otro lado, y con referencia a los precios de las distintas unidades habitacionales de los proyectos, la empresa ha logrado mantener rangos de precios muy competitivos respecto a las empresas que han catalogado como competencia directa. En concreto, se estima que los precios ofrecidos están aproximadamente un cinco por ciento más bajos que los de la competencia, lo cual es un factor crítico para que los clientes tomen su decisión de cerrar el negocio con Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

### **3.5. Análisis de clientes**

En todo tipo de negocio, las empresas deben conocer con exactitud el mercado, pues dicho conocimiento les permite planificar y desarrollar una estrategia eficaz.

Existen varias posibilidades para segmentar el mercado; por ejemplo, según las características demográficas de edad, sexo, ingresos, localización; o por criterios psicológicos, es decir, una segmentación sobre la base del estilo de vida los clientes. De acuerdo con este contexto, el posicionamiento significa fijar cómo y dónde quiere situarse la empresa en el mercado.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, se pudo comprobar que no se llevan registros estadísticos de los clientes, lo que dificulta un poco el desarrollo de un análisis sobre el mercado que ha tenido la empresa durante sus años de operación.

Según las estimaciones mencionadas en el capítulo anterior, obtenidas con base en la experiencia del gerente de ventas de la empresa, la mayor parte de los clientes de la compañía son parejas de jóvenes que están a punto de contraer matrimonio o acaban de casarse y necesitan, por lo tanto, invertir en una vivienda para iniciar su nueva vida en pareja. Esta información, sin embargo, es muy general y se considera insuficiente respecto a la información y registros que la compañía podría manejar si llevara estadísticas formales de los clientes y las características de los mismos.

Por otra parte, es fundamental mencionar que actualmente la compañía no cuenta con ningún tipo de indicador que permita conocer su situación dentro de la perspectiva de clientes. No se manejan cifras acerca de la cuota de mercado que tiene, el incremento de clientes o la retención y rentabilidad de los mismos; así como tampoco se cuenta con detalles acerca del grado de satisfacción de los clientes luego de efectuada la compra de su vivienda.

La empresa, en ese sentido, está dejando de captar información oportuna que en un futuro le permitiría realizar un análisis histórico de la demanda de los productos y servicios que brinda, o bien, determinar la tendencia que han mostrado los gustos y preferencias de los clientes respecto a los diseños y los acabados de las viviendas, entre otros aspectos.

Por los motivos antes mencionados, y tal como se describió en el apartado referido a la metodología utilizada para la presente investigación, se procedió a desarrollar y aplicar una encuesta de satisfacción de clientes. A continuación se explican con mayor detalle los resultados de dicha encuesta.

La encuesta de satisfacción de clientes de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera se aplicó a una muestra aleatoria de 20 personas que han recibido los servicios de la empresa en el pasado, contemplando muestras de clientes de cada uno de los proyectos que se han desarrollado durante los últimos tres años.

El rango de edades de los clientes oscila entre los 25 y los 65 años y, dentro de este rango, un 40% de los encuestados se encuentra ubicado en el rango que va de los 25 a los 30 años; un 25% entre los 31 y los 40 años; y un 35% tiene más de 41 años.

Del total de encuestados, un 55% eran hombres y un 45% mujeres. Respecto al rango salarial familiar, la mayoría de los encuestados percibe ingresos mensuales que oscilan entre los \$ 2000 y \$3000.

El grado de satisfacción general de los clientes por los servicios de la compañía es bastante bueno, ya que no se registraron clientes insatisfechos, sino todo lo contrario: un 55% de los clientes se encuentra completamente satisfecho con el servicio y un 45% se encuentra satisfecho.

A la hora de realizar una inversión en vivienda, los clientes comparan ofertas entre los diferentes proveedores de servicios del área inmobiliaria y de construcción; así, en comparación con otras alternativas estudiadas por los clientes encuestados, el 70% de las personas considera que la alternativa que recibieron por Desarrollos Inmobiliarias Sánchez y Herrera fue mucho mejor que el resto de las ofertas que analizaron. El 30% de los encuestados cree que la oferta de la compañía fue mejor que la competencia y esto es un punto fundamental que apoya e impulsa la toma de decisión por parte de los clientes potenciales.

Sin embargo, existen también otros aspectos importantes que deben considerarse a la hora de realizar una inversión en vivienda; entre ellos, por ejemplo, la localización geográfica, la calidad del servicio, el proceso de compra, el diseño de acabados, la facilidad de crédito, la relación precio-calidad, el tiempo de entrega y el servicio post venta.

Así pues, entre los principales factores que la mayoría de los clientes toma en cuenta a la hora de comprar una unidad habitacional están la relación precio-calidad, la calidad de servicio y el tiempo de entrega. Estos tres aspectos, por lo tanto, se constituyen en factores críticos de éxito para la compañía y deben tratar de mejorarse día a día, para optimizar los procesos y satisfacer a los clientes.

Se procedió a solicitar a los clientes que calificaran su grado de satisfacción respecto a los principales factores que se consideran a la hora de comprar una casa. El Cuadro No. 5 muestra los resultados de dicha calificación.

**Cuadro 5 - Grado de Satisfacción de los Clientes respecto a los principales factores considerados al comprar una casa - Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. (Encuesta de Satisfacción Abril 2009)**

| Característica            | Grado de Satisfacción       |    |            |    |              |    |                               |   |
|---------------------------|-----------------------------|----|------------|----|--------------|----|-------------------------------|---|
|                           | Completamente<br>satisfecho | %  | Satisfecho | %  | Insatisfecho | %  | Completamente<br>insatisfecho | % |
| Localización geográfica   | 9                           | 45 | 9          | 45 | 1            | 5  | 1                             | 5 |
| Calidad del Servicio      | 5                           | 25 | 14         | 70 |              | 0  | 1                             | 5 |
| Proceso de Compra         | 6                           | 30 | 12         | 60 | 2            | 10 |                               | 0 |
| Diseño y acabados         | 6                           | 30 | 13         | 65 | 1            | 5  |                               | 0 |
| Facilidad de crédito      | 8                           | 40 | 10         | 50 | 1            | 5  | 1                             | 5 |
| Relación Precio - Calidad | 8                           | 40 | 11         | 55 |              | 0  | 1                             | 5 |
| Tiempo de entrega         | 16                          | 80 | 3          | 15 | 1            | 5  |                               | 0 |
| Servicio Post Venta       | 6                           | 30 | 12         | 60 | 2            | 10 |                               | 0 |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Como se puede observar en los resultados del cuadro anterior, los clientes se encuentran en su mayoría satisfechos o completamente satisfechos con el desempeño de la compañía en los principales factores que se toman en cuenta a la hora de optar por la compra de una unidad habitacional.

Es importante destacar que la compañía recibió una calificación muy positiva en el aspecto específico del tiempo de entrega de las casas. Se trata, por lo tanto, de una fortaleza que la empresa debe mantener y tratar de mejorar, ya que este factor es muy importante para los clientes, quienes luego de firmar la opción de compra suelen impacientarse por tener la construcción desarrollada y terminada a la mayor brevedad. En este caso, el 80% de los encuestados manifestó estar completamente satisfecho con el desempeño de la empresa en ese aspecto particular.

Por otra parte, es importante mencionar que un 10% de los encuestados considera que el factor de localización geográfico es un tema que la compañía podría mejorar, desarrollando proyectos en otras ubicaciones que le permitan ofrecer una gama más amplia de opciones a los clientes.

Adicionalmente, cabe destacar que el 95% de los clientes encuestados se encuentra satisfecho o completamente satisfecho con la calidad del servicio prestado por la compañía. Esto constituye un pilar fundamental en un giro de negocio como el de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, ya que se debe tener una excelente relación con los clientes para poder captar y atender sus necesidades durante todo el proceso de venta y construcción y, por supuesto, se debe brindar un debido seguimiento post venta a los clientes. Al respecto, cabe indicar que el 60% de los encuestados se encuentra satisfecho con el seguimiento post venta recibido y el 30 % se encuentra completamente satisfecho.

Otro factor muy importante está constituido por los acabados de la construcción, pues este aspecto, al ser en muchas ocasiones uno de los elementos más visibles del producto final, hace que los clientes le tomen especial importancia y lo asocien mucho con la relación calidad-precio de los inmuebles. Al respecto, debe indicarse que un 95% de los clientes se encuentra satisfecho con los acabados y la relación existente entre el precio y la calidad de la construcción.

En resumen, la mayoría de los clientes califica satisfactoriamente el desempeño de la empresa y, en específico, los factores que suelen considerarse primordialmente a la hora de comprar una vivienda.

En vista de que el grado de satisfacción de los clientes influye mucho en la lealtad de los mismos y que este factor, a su vez, abre la posibilidad de generar negocios recurrentes, se consultó a los encuestados si, basados en la experiencia que tuvieron con la compañía, volverían a gestionar la compra de una casa a través de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. En este caso, un 65% indicó que muy probablemente lo haría, mientras que el 35% lo señaló como probable.

Con base en estos resultados, puede afirmarse que gracias a la calidad de servicio brindando, se ha garantizado la fidelidad de los clientes y su disposición a negociar nuevamente con la empresa. Entre los principales motivos mencionados respecto a la decisión de volver a realizar alguna gestión con la compañía, los clientes indicaron, principalmente, la calidad del servicio, los precios competitivos que ofrece la empresa, los acabados y el tiempo de entrega.

Como la mayoría de las oportunidades, cuando se trata de este tipo de servicio, es común que, posterior a la entrega de la construcción, se detecten algunos inconvenientes propios del proceso que deben corregirse en las construcciones. Los proyectos realizados por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera no están exentos de esta realidad, la cual queda reflejada en las encuestas, según las cuales un 75% de los clientes ha experimentado algún problema con sus casas. Pese a ello, es interesante notar que los mismos clientes, cuando se les solicitó describir los problemas que han experimentado con sus viviendas, reconocieron que son cosas típicas de las construcciones, como por ejemplo los problemas de las reventaduras en las paredes, trabajos en madera y goteras. Estos aspectos, de todas formas, están estipulados en el contrato de mantenimiento que la compañía ofrece a los seis meses de haber entregado las casas; de hecho, en caso de ser necesario, la empresa procede a resolver los inconvenientes reportados por los clientes antes de ese periodo.

Respecto a los inconvenientes reportados, los clientes confirmaron que en un 90% de los casos las diversas situaciones fueron resueltas por la compañía de forma satisfactoria. Este resultado es importante, pues traduce en parte la confianza y seriedad de la empresa.

Para concluir, se consultó a los clientes si han recomendado o recomendarían la compañía a terceras personas y en el 100% de los casos, los clientes ya han recomendado la empresa. Los principales motivos que han impulsado a generar publicidad de boca en boca es la satisfacción que los clientes han sentido por los precios ofrecidos, el servicio brindado y la calidad de las construcciones, aspectos que, en definitiva, le permiten a la empresa fortalecer su imagen como compañía seria, responsable y confiable.

Adicionalmente, los clientes destacaron el buen precio de las viviendas y la variedad de acabados ofrecidos y el hecho de que se les permite hacer su escogencia de forma personalizada.

Para finalizar la encuesta, se solicitó a los clientes que brindaran comentarios respecto a las posibilidades de mejora que, a su modo de ver, la compañía debería tomar en cuenta para el mejoramiento continuo. En este caso, los principales resultados indican que, pese a que el servicio al cliente es concebido de forma satisfactoria, todavía se tienen posibilidades de mejorar; para ello recomiendan mayor capacitación en el área específica del servicio al cliente, y un mayor control en cuanto al trato que directamente se establece entre los maestros de obras y el cliente, sobre todo al final del proceso.

Por otra parte, los clientes sugieren ampliar la oferta de servicios e implementar otros desarrollos con las mismas características que los actuales, pero en ubicaciones geográficas variadas.

Por último, no se puede dejar de mencionar la importancia que le dan los clientes al control de los procesos y los detalles, no sólo de la construcción como tal, sino también de los accesorios que la empresa subcontrata a otros proveedores, ya que esto podría ayudar a minimizar reclamos post-venta, los cuales afectan el cumplimiento de la garantía.

### **3.6. Análisis de los procesos internos**

A continuación se procede a analizar los principales procesos internos que maneja Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, a saber: el proceso de mercadeo y ventas, el proceso de manejo de materiales y el proceso de construcción de inmuebles.

### **3.6.1. Análisis del proceso de mercadeo y ventas**

#### **Área de Ventas**

En las empresas, cuando se habla de comercio, se piensa tanto en compras como en ventas. En la mayoría de los casos, las compras se relacionan con el departamento de producción o de aprovisionamiento, mientras que la parte comercial se refiere exclusivamente a las ventas; por su parte, el mercadeo se puede entender como la evolución de la actividad comercial en las empresas.

La posición del departamento de mercadeo en la estructura organizativa, depende de las circunstancias concretas de cada compañía. Dicho departamento puede incluir o no la función de ventas; sin embargo, cabe destacar que la alternativa más común es la de incluir las funciones de ventas como parte del departamento de marketing.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, las funciones de mercadeo y ventas se encuentran organizadas en el mismo departamento, bajo la dirección del señor Herbert Herrera. Esto se considera positivo, pues cuando existe una división comercial y su única función es la venta, la mentalidad de marketing es prácticamente inexistente, pese a que en un giro de negocio como el inmobiliario, la mercadotecnia juega un papel importante dentro de la operación del negocio.

Actualmente, la compañía cuenta con una fuerza de ventas compuesta por cuatro vendedores que, al no contar con un jefe o supervisor de ventas, comparten un mismo nivel jerárquico.

En la actualidad, los vendedores le reportan al Director de Mercadeo y Ventas aquellas situaciones especiales que requieren apoyo en la negociación o en algún otro aspecto del proceso de ventas; sin embargo, es un poco complicado analizar el proceso de ventas como tal, o los resultados generados por dicho departamento, ya que actualmente no se cuenta con estadísticas de ventas o reportes de los resultados de las funciones.

La ausencia de estadísticas en este departamento dificulta la evaluación de los respectivos resultados de gestión, tanto los actuales como los históricos, pues no se cuenta con reportes periódicos que permitan verificar los resultados en volumen de ventas por tipo de producto (diseños de casas), por vendedor o por cliente.

Esta situación puede estar generando el inconveniente de que, por la ausencia de un análisis formal de ventas, se esté dejando de percibir información que podría servir como base de comparación y toma de decisiones de la empresa y que permitiría, además, planear las necesidades de las ventas para periodos futuros y con ello desarrollar cada vez más la compañía y lograr también un aumento en los ingresos.

El tener información adecuada y disponible es fundamental para hacer cruces de variables que permitan contar con un panorama más amplio de lo que ha ocurrido con las ventas y, al mismo tiempo, mayores detalles sobre cuáles han sido, a lo largo de los años, los gustos y preferencias de los clientes.

Sin embargo, es importante destacar que a pesar de su trayectoria en el mercado, la compañía no tiene ningún sistema de información y tabulación de información, lo cual dificulta no solo el análisis de la situación actual, como se mencionó anteriormente, sino que disminuye la posibilidad de mostrar reportes de ventas y analizarlos comparativamente con las ventas de iguales periodos en años anteriores.

## **Mercadeo**

Respecto al área de mercadeo, a continuación se procede a analizar la política de producto, precios, plaza y promoción.

### **Política de Producto**

En cuanto a los productos y servicios ofrecidos por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, el hecho de ofrecer una variedad de diseños para las unidades habitacionales,

permite que los clientes tengan una amplia variedad para elegir. En este sentido, a pesar de que los diseños son similares, pues la empresa los desarrolla con base en las principales tendencias del mercadeo, la posibilidad de variar ciertos detalles del diseño y las dimensiones según las características del terreno donde se vaya a construir, hacen la oferta más atractiva.

Otro aspecto importante en este sentido, es que los clientes tienen la opción de elegir las características de los acabados de la construcción; así, partiendo de un monto acordado para acabados, se les presentan varias opciones de, por ejemplo, pisos cerámicos, colores de pinturas y accesorios para el baño, para que escojan las que mejor se adapten a sus gustos y necesidades.

Debido a que el costo del bien que se adquiere cuando se compra una vivienda es bastante considerable, y como parte de la seriedad que caracteriza a la compañía, se ofrece una garantía sobre las construcciones por un periodo de 12 meses; por ello, si existe algún detalle constructivo que deba corregirse en dicho periodo, la compañía se hace cargo según lo estipulado en el contrato de compra y venta.

Respecto al servicio post venta y, específicamente, en cuanto a garantías, la empresa tiene a una persona dedicada a esta labor, quien debe manejar las situaciones especiales con clientes que solicitan reparaciones. Adicionalmente, sería recomendable brindar otros servicios post venta, pues en algunas ocasiones los clientes prefieren que sea la misma constructora la que realice cualquier trabajo adicional en su vivienda.

### **Política de Precios**

El precio es un punto clave cuando se trata de inversiones tan importantes para los clientes, pues al final, se convierte en una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

Según se mostró en el Cuadro No. 4, titulado “Características principales de los proyectos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera”, la oferta de la compañía incluye

estimaciones de precios que permiten satisfacer diversos rangos de inversión, según las características que se elijan para las viviendas. El precio, por supuesto, será determinado en función del tamaño del terreno, el área de construcción y los acabados que solicite cada cliente.

Otros aspectos importantes que la compañía toma en cuenta a la hora de fijar los precios son: los costos por proceso constructivo, los precios que ofrece la competencia para opciones similares y la demanda existente, que viene a reflejar lo que el cliente estaría dispuesto a pagar. El tema específico de los precios de la competencia se analizará más adelante en este capítulo.

### **Política de Distribución (Plaza)**

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, la operación principal y la mayoría de los proyectos de la compañía se concentran en la provincia de Heredia.

Aunado a ello, es preciso indicar que por tratarse de bienes inmuebles, los productos que se venden no se trasladan de un lugar a otro. Las ventas, además, se realizan de forma directa, de manera que la compañía no debe pagar costos de comisiones por ventas a agentes, pues no hay intermediarios en el proceso.

Evidentemente, por la naturaleza del negocio y las características del producto, la compañía no requiere una logística de distribución, almacenamiento y despacho del producto final.

### **Política de Comunicaciones (Promoción)**

En cuanto a la política de comunicaciones de la compañía, es importante seleccionar los medios adecuados a través de los cuales la empresa se comunicará con los clientes actuales y potenciales.

El tema de comunicación es sumamente extenso, pues no solo incluye las ventas personales, sino también las promociones, las relaciones públicas y la publicidad.

Pese a que el proceso de ventas personales fue analizado en el apartado referido al área de ventas, es necesario ampliar este tema e indicar que los vendedores tienen bastante tiempo de laborar en la compañía y, en consecuencia, bastante experiencia, lo cual contribuye a que tengan un mayor conocimiento del negocio, un nivel mayor de confianza y, por ende, mejores resultados.

En relación con el tema de las promociones, es preciso considerar que debido al costo del bien, es difícil encontrar promociones similares a las que comúnmente se dan en el caso de los productos comerciales de consumo masivo, debido a que éstos, financieramente hablando, sí se prestan para lanzar promociones. En el caso específico de la industria inmobiliaria, sucede que, por lo general, los precios de pre-venta son mucho mejores que los que suelen ofrecerse cuando los proyectos ya están desarrollados.

En cuanto a los elementos de comunicación de la compañía, y pese a que la empresa ha generado esfuerzos específicos en dicha área, luego de analizar diversos elementos como la papelería, las pautas publicitarias y el sitio Web, entre otros; queda en evidencia que no se ha establecido una identidad de marca concreta, ni se han estandarizado todos los elementos gráficos que actualmente se utilizan.

En el caso específico de la papelería, la línea gráfica utilizada presenta el problema de tener muy poca continuidad y relación, lo cual impide identificar a la compañía con los diversos elementos presentes en los materiales publicitarios. Un ejemplo que permite ilustrar este punto es el papel membretado de la empresa, el cual muestra un logo diferente al que se utiliza en el resto de los materiales destinados a la comunicación. También se han descuidado detalles como la información para contactar la compañía, específicamente, el número telefónico y de fax, pues los que aparecen en la papelería están desactualizados.

Otro material analizado, y que es parte importante en el negocio inmobiliario, son las tarjetas de presentación que los colaboradores entregan a colegas de otros negocios, clientes potenciales, proveedores, etc. Actualmente, se manejan dos diseños de tarjetas; una, en un papel más fino de color blanco e impresa con tinta dorada (este modelo es utilizado únicamente por los socios de la empresa); y la otra, para el resto del personal

administrativo, impresa con tintas de colores. El diseño de ambas tarjetas muestra el logo de la compañía, el nombre del colaborador (a), el número telefónico, el número de fax y el número del teléfono celular; sin embargo, a diferencia de las tarjetas de los colaboradores, la tarjeta de presentación de los socios no indica la dirección física de las oficinas de la compañía.

Respecto a la publicidad impresa que realiza la compañía, la cual aparece principalmente en la revista Inmobilia.com - The Real Estate Magazine, y después de realizar un análisis de los diseños de diversas publicaciones que se muestran en el Anexo No. 4 del presente proyecto, se puede percibir que no existe una estandarización de elementos gráficos, pues no se tiene una tipografía definida, ni una base de colores representativos de la empresa, sino que los diseños se realizan según el proyecto y varían mucho de uno a otro.

En el caso de las pautas publicitarias, cabe destacar que todos los diseños incluyen el logo de la empresa en algún lugar del arte final publicado, lo que permite a los lectores asociar la compañía con el proyecto que se está publicitando. Además, se agregan fotografías a los diseños, que sirven de apoyo visual para captar la atención y mostrar los productos que la empresa tiene para la venta. En ellas, evidentemente, se indica la información para que los lectores puedan contactar a la compañía.

En cuanto a las comunicaciones electrónicas, se percibe que la compañía maneja este aspecto informalmente, pues utiliza servidores públicos como Gmail y Hotmail -el tipo de servidor varía dependiendo del que los colaboradores de la empresa hayan elegido para tener sus cuentas personales de correo-. Esta situación plantea varios inconvenientes; entre ellos, generar poco acceso a la información de la empresa, pues ésta solamente estará disponible en la cuenta personal del colaborador que maneja cada caso. Aunado a ello, se genera también una pérdida de control y seguridad informática, pues no se cuenta con ningún tipo de respaldo de la información que sea propiedad de la compañía.

En lo referente a los medios electrónicos de comunicación, la empresa cuenta con un sitio web que se puede acceder en la dirección [www.sanchezyherrera.com](http://www.sanchezyherrera.com). Esta herramienta es

meramente informativa, pues actualmente se utiliza para presentar mucha información sobre la historia de la compañía, los proyectos que desarrolla e indicar la información de contacto.

Si bien los sitios Web constituyen una herramienta muy poderosa en el mundo actual y en el ámbito particular de los negocios, puesto que permiten romper fronteras geográficas y llegar así a un mercado más amplio, esto se cumple solamente si el sitio es adecuadamente administrado y actualizado oportunamente.

Con base en lo anterior, se considera que el sitio Web de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera tiene muchas deficiencias que no se pueden pasar por alto, por ejemplo, la presencia de errores en la redacción y ortografía del texto. Adicionalmente, la información de los números telefónicos está desactualizada, pues presenta números siete de dígitos, pese a que actualmente todos los números telefónicos se manejan con ocho dígitos. Por último, la página aún presenta áreas que se encuentran en construcción.

Cabe destacar, en relación con este tema, que algunas partes de la página, como por ejemplo, la sección referida a la historia de la compañía, presenta una cantidad excesiva de texto, lo cual podría ocasionar que el visitante pierda el interés, sobre todo, porque en dicha sección no se puntualizan los aspectos relevantes que la empresa desea transmitir.

Adicionalmente, y a pesar de que la tendencia actual de los sitios Web es ofrecerles a los visitantes algún tipo de valor agregado y apoyo visual para incentivar su interés en los productos y servicios de la compañía, en el caso de esta página no hay ningún elemento de valor que cumpla con lo indicado anteriormente.

### **3.6.2. Análisis del proceso de manejo de materiales**

El primer paso en el análisis de producción, desde el punto de vista del manejo de materiales, es determinar los insumos que se utilizarán en las diferentes construcciones.

El tema del manejo de materiales es fundamental en el proceso operativo de la empresa, pues según el volumen de ventas, se generan muchas solicitudes de materiales para diversos proyectos. Es importante señalar que la gran cantidad de solicitudes que suele manejarse podría ocasionar una pérdida en el control de los inventarios.

Por otra parte, el giro del negocio en el cual se desenvuelve la compañía y el hecho de que la demanda sea variable, dificulta poder estimar la cantidad de inventario requerido en un momento determinado. Asimismo, las distintas ubicaciones de los proyectos y el tamaño de algunos de los insumos utilizados para la construcción impiden tener los productos centralizados en una única bodega.

El señor Rafael Montoya es la persona encargada del área de proveeduría de la compañía, es decir, quien recibe las solicitudes de materiales de los distintos maestros de obras. Su labor, en ese sentido, constituye el paso que da inicio a la gestión de compra.

Actualmente, la empresa maneja un formulario establecido para las solicitudes de materiales, documento que deben llenar los maestros de obras según las necesidades de cada una de las construcciones que están en proceso. La información que debe contener es el número de referencia de la casa a la cual se destinarán los materiales, la descripción del material requerido y la cantidad que se debe comprar.

El sistema de pedidos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera fue desarrollado según las necesidades de la empresa, y permite generar órdenes de compra e ir cargando los requerimientos de materiales a la unidad habitacional en la cual se consumirán los insumos, por este motivo, los maestros de obras no pueden consolidar hojas de pedido, sino que deben pasar una solicitud de compra por cada construcción, independientemente de que los materiales requeridos sean siempre los mismos.

Hay una serie de factores fundamentales que deben tomarse en consideración cuando se analiza el manejo de materiales; por ejemplo, la cantidad de producto requerido y sus características, además de la circulación y los medios de almacenamiento de los mismos. A

continuación se procede a analizar cada uno de estos aspectos en el caso específico de la compañía:

### **Cantidad de producto**

La construcción de una vivienda requiere de gran cantidad de materiales, sin embargo, los requerimientos de producto varían según la cantidad total de metros cuadrados de construcción de cada casa.

La cantidad de producto requerido por la compañía en un momento determinado, se puede verificar según las listas o formularios de requerimientos de materiales que elaboran los maestros de obras y que están relacionadas con la cantidad de construcciones en proceso y la etapa específica de desarrollo en la que esté cada vivienda; sin embargo, y según una entrevista realizada al encargado de proveeduría, señor Montoya, existe una tendencia generalizada en los maestros de obras de pedir siempre una mayor cantidad de material que la que realmente se requiere, situación que ha quedado evidenciada en la experiencia. A raíz de ello, se ha optado por disminuir un poco la cantidad de producto solicitado en los formularios, bajo la premisa de que es mejor realizar otra orden de compra si hace falta material, que tener sobrantes en las distintas construcciones.

Es importante destacar que este proceso es meramente subjetivo, y las variaciones en la cantidad de producto requerido respecto a los formularios entregados por los maestros de obras dependen, específicamente, del criterio del personal que labora en el departamento de proveeduría.

### **Características de los productos**

En relación con las características de los productos, cabe indicar que si bien Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera actualmente no maneja una lista formal de las piezas o materiales que se compran de forma recurrente, así como tampoco maneja fichas de productos con el detalle o especificaciones técnicas respectivas; sí tiene establecido, con los

principales proveedores, los detalles de los productos que desea adquirir, especialmente cuando se trata de productos de acabados como por ejemplo la calidad del piso cerámico y las especificaciones de las tinas de baño, entre otros.

Pese a que el sistema de pedidos de la empresa permite generar reportes de listas de productos comprados, este mecanismo no ofrece el grado de especificación con el que podría contarse si se generasen las fichas de productos, las cuales representarían una herramienta muy útil para la empresa, dado que, ante cualquier duda y en ausencia del personal de proveeduría, los colaboradores podrían tener acceso a la información detallada de los insumos utilizados en la construcción y el acabado de las viviendas.

Actualmente, en caso de que los clientes requieran más especificaciones en cuanto a materiales, la compañía especifica en los contratos la marca de los materiales y la calidad ofrecida con cada uno. Esta especificación se genera principalmente en aquellos materiales que son parte de los acabados de la construcción y, más que todo, en los detalles de los baños, los pisos, la pintura, entre otros.

### **Circulación de materiales**

La circulación de materiales depende del orden en el cual van desarrollándose las operaciones dentro del proceso de construcción de los inmuebles.

Debido al tamaño de algunos materiales de construcción y al manejo que éstos requieren, es fundamental determinar el destino hacia el cual se envían y la trayectoria que siguen. Esto explica que la compañía haya decidido manejar las entregas de los productos que se compran directamente en el lugar de la obra en proceso, a fin de evitar sobre-costos por movimiento de materiales.

En concreto, lo que se hace es solicitar al proveedor que no haga la entrega en ninguna bodega de la empresa, sino más bien en el proyecto específico en el cual se está desarrollando la construcción. Una vez en el lugar donde se realiza la entrega, el

transportista debe hacer entrega de la factura de cobro, debidamente acompañada de la orden de compra respectiva, para que, ya sea el maestro de obras a cargo o el supervisor, revisen la factura contra la entrega del material.

Si bien esta medida está enfocada a minimizar costos de movimientos de materiales, debe ser cuidadosamente controlada, ya que podría generar una pérdida importante de control en el manejo de inventarios.

### **Medios de almacenamiento**

El espacio de almacenamiento debe ser programado teniendo en cuenta las diferentes clases de materiales que la empresa maneja para la operación.

Debido a la logística actual de los materiales, no se requiere un gran espacio de almacenamiento; esto explica que la compañía solamente cuente con una pequeña bodega en donde se manejan solamente artículos pequeños o sobrantes de las construcciones, los cuales tienen un alto nivel de rotación, pues se supone que si no se utilizaron en una construcción, pueden pasar rápidamente a utilizarse en otra casa que esté en proceso de construcción.

La bodega, por lo tanto, es solamente un lugar para guardar y proteger los materiales que, se supone, no duran más de una semana en existencia. Esto ha generado un manejo informal de dicho espacio, pues no existe la costumbre de hacer inventarios físicos con regularidad.

### **Análisis de proveedores**

El análisis de proveedores en una operación donde se depende tanto de otras compañías para la producción, es de suma importancia y, por ende, implica prestar especial atención tanto a la cartera de proveedores que actualmente trabajan con la compañía como a los proveedores potenciales.

Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera ha establecido negociaciones con algunos proveedores con los cuales ha trabajado a lo largo de los años, y ha logrado negociar créditos cuyos plazos son, por lo general, a 30 días. Pese a ello, según lo indicado por Rafael Montoya, encargado del área de proveeduría, existen algunos proveedores que han otorgado plazos de crédito de 45 días.

En el caso de los materiales genéricos, como por ejemplo el cemento, los ladrillos, y las varillas, entre otros; al momento de efectuar la solicitud de compra, se procura cotizar tres opciones diferentes de proveedores como mínimo, para poder contar con varias alternativas y tomar la decisión de compra con el proveedor que ofrezca las mejores condiciones en cuanto a tiempo de entrega y precio, principalmente.

Sin embargo, cabe destacar que la compañía también maneja proveedores exclusivos, principalmente en los materiales de acabado para la construcción, por ejemplo, la madera, los vidrios y la cerámica, sólo para mencionar algunos ejemplos. El limitarse a una sola opción de proveedor para aspectos específicos puede verse como una fortaleza, pues ya se tiene garantía de la calidad de los productos y el acabado de los mismos: sin embargo, también puede ocasionar cuellos de botella en el proceso operativo, pues si el proveedor no tiene la capacidad para cubrir la demanda de trabajo en momentos en que el volumen de trabajo es muy elevado, el proceso podría verse retrasado.

Respecto a la evaluación del desempeño de los proveedores y debido a que la gestión de compra se realiza, en un cien por ciento, en el nivel nacional, el tiempo de entrega es un criterio de evaluación importante para verificar el cumplimiento. La empresa tiene negociado con los proveedores regulares un tiempo de entrega máximo de 24 horas.

Por lo general, las órdenes de compra que se envían a los proveedores antes de las once de la mañana, están entregándose el mismo día en el transcurso de la tarde; en el caso de las órdenes de que se envían en horas de la tarde, son entregadas el día siguiente.

El control de materiales pendientes de entrega por parte de los proveedores se lleva a cabo mediante la verificación o control cruzado entre los productos solicitados en la orden de compra y los productos facturados por el proveedor. Esta revisión es realizada por la persona encargada de proveeduría, la cual, en caso de detectar un faltante en los materiales entregados, realiza un proceso para contactar al proveedor, verificar los motivos de la no entrega y dar el seguimiento respectivo hasta que el producto faltante sea entregado.

En el caso de los proveedores únicos de servicios, la evaluación se realiza más que todo por la calidad en los productos terminados. Lo anterior, porque si la cantidad de trabajo que hay en un determinado momento es excesiva, no es posible ser tan exigente con los tiempos de entrega y se opta, entonces, por priorizar, de manera que el proveedor entregue los productos más urgentes.

En resumen, en cuanto al análisis del manejo de materiales, se puede mencionar que a pesar de que la empresa ha realizado esfuerzos para sistematizar el proceso de compra a través de un módulo informático para el manejo de pedidos, se está subutilizando la capacidad del sistema y las opciones que éste puede brindar para realizar un análisis más profundo de la situación del manejo de materiales, máxime si se considera que el sistema ofrece opciones para realizar reportes variados, por ejemplo, reportes por compras totales a proveedores, reportes por productos comprados por cada construcción en proceso, reportes históricos por compras según periodos de tiempo, reportes de órdenes con artículos pendientes de entrega, entre otros.

A pesar de las variadas opciones que ofrece el sistema, actualmente no existe la costumbre de realizar reportes con regularidad, de hecho, el sistema solamente se emplea en caso de consultas específicas. Es muy posible, por lo tanto, que se esté desaprovechando información valiosa que permita hacer comparaciones de la situación de la empresa en distintos periodos. Por otra parte, el realizar reportes por proveedor podría ser una herramienta importante que le permita a la compañía contar con las bases para realizar mejoras en las condiciones de las negociaciones con los proveedores, e inclusive, negociar descuentos adicionales por volúmenes de compra.

Finalmente, es preciso indicar que la compañía carece de indicadores para el área de procesos internos, pues no se llevan estadísticas formales de los pocos controles que actualmente realizan.

### **3.6.3. Análisis del proceso de construcción de inmuebles**

Según lo mencionado en el capítulo segundo, el área de producción y construcción de los proyectos que lleva a cabo Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera se encuentra liderada por el señor Giovanni Herrera, quien tiene a cargo a tres coordinadores que, a su vez, se dividen la labor de supervisión de todos los trabajos en proceso y que, por ende, deben supervisar las labores de los diez maestros de obras que trabajan bajo la modalidad de contrato.

Debido al giro de negocio, es difícil tener con anticipación un programa formal de producción, pues la cantidad de construcciones varía según la demanda y conforme va concretándose el otorgamiento de los respectivos créditos bancarios a los clientes.

El proceso de construcción va estrechamente ligado a los esfuerzos de ventas de la compañía, ya que los vendedores identifican las necesidades de los clientes y plantean una oferta de producto conforme a dichas necesidades, contemplando principalmente aspectos como el proyecto en el cual se desea adquirir la vivienda, la ubicación, el terreno que el cliente desea comprar y el diseño y los acabados de la casa a construir.

Una vez definidos los puntos mencionados anteriormente, se inicia el proceso operativo que, en este caso, corresponde a la construcción de los inmuebles según las características solicitadas. El tiempo que transcurre entre el inicio de la construcción y la entrega de la casa terminada para un diseño promedio, es de cinco a seis meses aproximadamente, tiempo que ya contempla el plazo requerido para la elaboración de los planos y los trámites respectivos en la municipalidad y las diversas entidades que otorgan los permisos de construcción.

Para simplificar el análisis sobre el proceso constructivo, se procede a mencionar las cuatro fases principales dentro de la operación:

### **Etapas estructural**

Durante esta etapa, se prepara el terreno y se contemplan las obras de instalación de servicios públicos que, por lo general, al tratarse de proyectos grandes, se desarrollan mientras se genera el lapso de pre-venta de las casas.

En esta etapa también se colocan los cimientos de la estructura, labor que es permanentemente inspeccionada por un ingeniero estructural independiente que forma parte del equipo de ingenieros que la empresa tiene contratado para tales efectos..

### **Etapas mecánica**

En esta etapa se empieza a ver la forma de las casas y, particularmente, ciertos aspectos generales de construcción como las obras de cornisas (ventanas, laterales), la instalación del techo, el cableado eléctrico y las cañerías, entre otros.

Todos estos detalles están coordinados por los maestros de obras que trabajan por contrato para la compañía y sobre los cuales se ejerce una supervisión permanente. Son ellos los que coordinan todos esos detalles, por lo que el involucramiento del señor Giovanni Herrera en el proceso operativo, se da más que todo en el nivel de la supervisión.

### **Etapas estética**

En este punto del proceso, empiezan a trabajarse los detalles como la instalación de cerámica, muebles, closets, puertas y pintura. Se puede decir, por lo tanto, que es la etapa en que la empresa va detallando la “cara” de la casa.

Ya en esta etapa, y como se mencionó en el apartado de análisis de proveedores, intervienen los trabajos externos de las empresas encargadas de proveer los insumos para los acabados y de desarrollar las instalaciones respectivas de los muebles, principalmente.

En esta etapa es cuando la empresa debe verificar minuciosamente los detalles exclusivos que solicitó el cliente a la hora de personalizar el diseño; por ello, es sumamente importante asegurar que exista una adecuada coordinación entre la compañía, los maestros de obras y los proveedores únicos, a fin de evitar que el proceso de construcción sea interrumpido por retrasos en los detalles.

### **Etapa de refinamiento**

Por último, pero no menos importante, se tiene la parte de ajustar los pequeños detalles, con lo cual se completa la construcción de las casas. En esta etapa se trabajan aspectos como la jardinería y la instalación del césped -en los diseños en los cuales la casa cuenta con áreas verdes-, y la limpieza general de la vivienda para que pueda ser entregada a sus respectivos dueños.

En síntesis, en este punto se debe verificar que todos los detalles solicitados por los clientes hayan sido llevados a cabo tal cual lo descrito en el contrato y lo acordado en el proceso de ventas.

Si bien cada etapa de la construcción es fundamental para ir verificando paso a paso la calidad y cumplimiento de las especificaciones, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera delega muchos de estos detalles a los maestros de obras que contrata. Por consiguiente, se considera importante que, en ese punto específico, haya un poco más de involucramiento por parte del encargado del área de producción, con el fin de aumentar el control del proceso y generar mejoras en los resultados, buscando siempre la excelencia y optimización del proceso constructivo.

Al igual que en los procesos anteriormente analizados, la etapa de construcción no cuenta con indicadores formales para verificar la eficacia en el proceso de construcción.

### **3.7. Análisis de la gestión de recursos humanos**

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, como en toda compañía, es necesario determinar la planilla laboral necesaria para llevar a cabo la construcción de los inmuebles, así como las cualidades que debe tener el personal que se vaya a contratar.

Como se mencionó en el capítulo segundo de este trabajo, Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera se encarga de efectuar la contratación directa de las personas que requiere para la parte administrativa, por ejemplo, el personal de ventas y proveeduría.

Sin embargo, en el caso del personal operativo, la compañía decidió simplificar el manejo del recurso humano por medio de la contratación de ingenieros y maestros de obras, quienes tienen relación directa con la compañía, a diferencia de los operarios de construcción, que están a cargo de los maestros de obras. La empresa, de acuerdo con dicho esquema, se limita a asignar los proyectos a los maestros de obras, de manera que ellos, a su vez, se encarguen de contratar al personal que requieren para llevar a cabo las construcciones.

La decisión de llevar la planilla de esta manera, se basa principalmente en el hecho de que el gremio de los trabajadores de la construcción es un poco complicado. Esto los llevó a considerar que la relación directa con los operarios era más favorable si se hacía a través de personal que tiene experiencia en el manejo de este perfil de personas.

A raíz de ello, la compañía carece de indicadores específicos y formales acerca de los colaboradores. Cabe indicar, en relación con este tema, que tampoco se llevan estadísticas respecto a la satisfacción de los empleados, la retención de los mismos o la productividad que están teniendo en el desarrollo de cada proyecto.

### **3.8. Análisis de la administración financiera**

A continuación se procede a desarrollar un análisis de la administración financiera de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, con base en los datos obtenidos en los

Estados Financieros de la compañía, los cuales se presentan en la sección de Anexos del presente proyecto.<sup>29</sup>

El análisis se realizó tomando como base los resultados financieros obtenidos en los últimos tres periodos, que corresponden a los años 2006, 2007 y 2008. Cabe resaltar que estos últimos tres años han sido de enorme relevancia para la compañía, pues en ese lapso se ha presentado un crecimiento importante en el volumen de proyectos desarrollados por la empresa.

Para los años 2006 y 2007, como parte de la estrategia del negocio para lograr un mayor crecimiento, la compañía realizó alianzas estratégicas con algunas empresas que eran propietarias de terrenos en los cuales se estaban realizando proyectos de urbanización. La negociación consistió en que Desarrollos Inmobiliarios hiciera la gestión de mercadeo y ventas para promocionar los terrenos de terceras empresas, con el acuerdo de que estas empresas, a su vez, debían garantizar la disposición del terreno para concretar el negocio con los clientes. Así, una vez realizada la venta, una parte del crédito bancario que obtenía el cliente se destinaba a pagarle a una tercera empresa el terreno y el monto restante se destinaba a la construcción.

Esta situación ocasionó que, tal y como puede observarse en el Balance de Situación, la estructura de activos de la empresa para los años 2006 y 2007 tuviera un predominio en la cuenta de inventario, pues en dichos periodos se asignaba una mayor cantidad de recursos al rubro de adquisición de materiales para las construcciones. No obstante, para el año 2008, la estructura de activos sufre un cambio significativo ya que la compañía crea la cuenta denominada “Terrenos para la Venta”; esto, debido a que la empresa incursionó en la adquisición de unos terrenos con el objetivo de que formaran parte del Proyecto Villa Flores.

---

<sup>29</sup> Ver Anexo No. 5 Estados Financieros de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. Balance de Situación y Estado de Resultados (Años 2006 a 2008).

En el caso específico de Villa Flores, la empresa propietaria de los terrenos donde se desarrollaba la urbanización puso como condición para participar como una de las empresas constructoras que comparten la venta del proyecto, la previa compra de los lotes por parte de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. En este caso, la compañía igualmente ofrece los servicios de venta de lotes y servicio de construcción con la diferencia de que los terrenos a vender ya son propiedad de Desarrollos Inmobiliarios y no de terceros, como se hacía en los periodos 2006 y 2007.

Respecto a la estructura de pasivos y patrimonio, se puede mencionar que el total de activos se encuentran financiados en aproximadamente un 70% con pasivo a corto plazo. Esta situación es consistente con lo analizado en la estructura de activos, ya que para los años 2006 y 2007, el rubro de las cuentas por pagar de la compañía se compone principalmente por facturas de proveedores de materiales.

En cuanto al año 2008, en el Balance de Situación se puede observar la cuenta “Documentos por pagar a Largo Plazo”, que es la contraparte de la adquisición de los terrenos ya mencionados, debido a que, para lograr la compra, se tuvo que solicitar financiamiento bancario.

En relación con el Estado de Resultados de la compañía, para los periodos comprendidos entre el 2006 y el 2008, la tendencia de las ventas es muy positiva y ha presentado incrementos considerables de un año a otro. Si bien dichos resultados permiten afirmar que la compañía se encuentra en un periodo de crecimiento constante, es preciso considerar que las ventas no se pueden analizar aisladamente; así, en el caso del costo de ventas, se observa que este rubro ha venido incrementándose de forma más acelerada que el comportamiento de las ventas, lo que ha generado como consecuencia que el margen de utilidad bruta haya disminuido de un 7.09%, en el año 2006, a un 5.97%, en el 2007, y finalmente a un 4.46%, en el 2008. Según lo mencionado por funcionarios de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, esta disminución se debe al constante aumento en el costo de las materias primas.

Por otra parte, durante el año 2007 se observa un incremento muy fuerte en los gastos administrativos, debido a la contratación de una mayor cantidad de personal, lo cual ha generado que la utilidad operativa presente una tendencia constante a la baja.

Respecto al tema de indicadores en la perspectiva financiera, es preciso indicar que la compañía no acostumbra desarrollar formal ni regularmente indicadores para esta área, por lo que los análisis financieros y contables se realizan tomando como única base la información que brindan los estados financieros.

### **3.9. Análisis de la Competencia<sup>30</sup>**

En un entorno competitivo como el actual, la información sobre los competidores y el análisis de las fuerzas competitivas adquiere gran relevancia.

En este sentido, y aunque la competencia de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera está compuesta por todas las empresas constructoras del país, este apartado se limita al análisis de los principales competidores que la compañía tiene identificados en la región de Heredia, los cuales fueron mencionados en el capítulo segundo de la presente investigación.

Para poder efectuar un adecuado análisis de la competencia, es importante conocer el lugar donde se encuentran ubicadas sus oficinas, los proyectos que están desarrollando actualmente, y los medios que tienen para que los clientes los contacten, más aún porque en los últimos tiempos, el tener un sitio Web, es decir, un espacio que se pueda visitar para obtener información específica sobre la compañía también se vuelve parte del valor agregado que las empresas pueden dar a sus clientes.

A continuación, el cuadro No. 6, en el cual se presenta información general sobre los principales competidores:

---

<sup>30</sup> El análisis de la competencia se desarrolla con base en información propia, obtenida a través de investigación de campo, que implicó contactar a las distintas empresas competidoras para verificar las opciones que el mercado ofrece actualmente.

**Cuadro 6 - Información General de los Principales Competidores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. (A Febrero del Año 2009)**

| Nombre de la Empresa | Teléfono      | Dirección Electrónica                                                             | Página Web                                                                   |
|----------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Fomento Urbano       | 800-6422-7292 | Sabana Norte, del edificio del ICE<br>200 metros norte y 75 metros este           | <a href="http://www.fomentourbano.co.cr">www.fomentourbano.co.cr</a>         |
| La Lillyana          | 2261-6250     | 25 metros al este de la Iglesia de San Francisco de Heredia, contiguo al Hipermás | <a href="http://www.lalillyana.com">www.lalillyana.com</a>                   |
| Clacari              | 2261-9040     | San Francisco de Heredia, del Hipermás 75 metros este                             | S/R                                                                          |
| Navarro y Asociados  | 2573-4949     | El Tejar de Cartago, 300 metros este del Restaurante el Quijongo                  | <a href="http://www.constructoranavarro.com">www.constructoranavarro.com</a> |
| M & J                | 2281-2900     | San Pedro de Montes de Oca, del Banco Nacional 200 metros sur y 400 al este       | <a href="http://www.myj.co.cr">www.myj.co.cr</a>                             |
| La Constancia        | 2265-2021     | Hospital México, La Uruca, 1200 metros este carretera al Parque de Diversiones    | <a href="http://www.constancia.co.cr">www.constancia.co.cr</a>               |

S/R: Sin Referencia

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada a través de investigación de campo.

En los siguientes apartados se detallan los principales hallazgos respecto a cada uno de los competidores, luego del contacto efectuado para verificar los productos, precios y proyectos que cada uno ofrece actualmente:

### **Fomento Urbano**

Actualmente la compañía Fomento Urbano está desarrollando dos proyectos principales en la provincia de Heredia.

Uno de los proyectos es Rincón Verde II, donde están ofreciendo terrenos cuyas dimensiones van desde los 125.48 metros cuadrados, con 135.7 metros cuadrados de construcción, y la opción de diseños que cuentan con dos dormitorios como mínimo. El precio estimado de un diseño con dos dormitorios es de aproximadamente \$ 130.000.00, sin

embargo, también ofrecen la opción de diseños de tres dormitorios con un costo desde los \$ 147.548.00.

También están vendiendo el proyecto Residencial Verolís, que es un concepto habitacional ubicado 150 metros este y 200 metros al sur del supermercado Hipermás en Heredia. En este proyecto, ofrecen terrenos de 139.75 metros cuadrados en adelante, con construcciones desde los 136.3 metros cuadrados. El precio promedio ronda los \$ 148.618.00.

La página Web de esta empresa es bastante ordenada y de fácil navegación. En ella se presenta información acerca de la compañía, los proyectos que desarrollan, la información para contactarlos; además de una opción para acceder a una galería de fotografías de las casas terminadas, una sección de preguntas frecuentes y un área de promociones, donde, por cierto, llamó la atención el dato de que para Expo Construcción 2009, estaban ofreciendo descuentos de hasta un 7% sobre la compra de lote o casa en los distintos proyectos que manejan.

### **La Lillyana**

Los principales proyectos que maneja actualmente esta compañía son El Condominio Anderes y Bosques de Velarde.

Anderes se ubica 600 metros al este del Colegio Técnico de Flores, en San Joaquín de Flores en Heredia. La ubicación estratégica del Condominio ofrece ventajas como: vista a las montañas y excelente clima, cercanía al Aeropuerto Juan Santamaría y a los principales centros industriales y oficentros de la zona, además de facilidades de acceso por Río Segundo, Heredia y Alajuela. En este proyecto ofrecen terrenos que van desde los 250 metros cuadrados, con área de construcción de 200 metros cuadrados y un precio que va desde los \$ 205.000.00.

El Condominio Bosques de Velarde se ubica 200 metros oeste y 25 metros al sur del Condominio Los Sauces, en San Francisco de Heredia, y ofrece ventajas como: hermosa

vista panorámica, cercanía a centros comerciales como El Paseo de las Flores, Plaza Real Cariari y Plaza Heredia; cercanía a los principales centros industriales y oficentros de la zona; acceso por La Aurora, Barreal, Heredia Centro, San Joaquín y Santo Domingo de Heredia; cercanía al Hospital de Heredia y clínicas privadas y proximidad de diversidad de escuelas, colegios y universidades de prestigio. Los terrenos van desde los 200 metros cuadrados y ofrecen diseños de casas con dos plantas, que van desde los 200 metros cuadrados, con acabados estilo italiano y precios desde los \$ 205.000.00.

Evidentemente, la Lillyana es una compañía que maneja productos de mayor costo, un mayor lujo de detalles y un sitio Web que permite obtener información bastante detallada sobre los proyectos que desarrolla.

Las diversas secciones de la página web muestran información general de la empresa, la dirección de contacto, y los proyectos en desarrollo y proyectos terminados; adicionalmente, y como valor agregado, tiene una opción para que el visitante pueda calcular los montos de pagos mensuales y el ingreso requerido para tramitar un crédito según el monto deseado. A pesar de que este cálculo es un estimado preliminar, les permite a los clientes hacerse una idea de la capacidad que tienen para solicitar un crédito.

### **Clacari**

En el caso de este competidor, cabe mencionar que actualmente está desarrollando un proyecto en Mercedes Sur de Heredia, con terrenos que van desde los 140 metros cuadrados y diseños de casas con 95 metros cuadrados de construcción cuyos precios van desde los \$ 95.000.00.

Actualmente no cuentan con una página Web, y cuando se hizo la consulta, no brindaron mayores detalles acerca de los acabados de las unidades habitacionales que desarrollan.

## **Navarro y Asociados**

Navarro y Asociados es una compañía constructora que está desarrollando una gran cantidad de proyectos en todo el territorio nacional. En su momento fue competencia directa de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera en los proyectos Las Marías y San Agustín, que fueron los primeros proyectos de grandes dimensiones que desarrolló la compañía; los cuales, por cierto, están prácticamente vendidos en este momento.

Cabe mencionar que, en cuanto a diseño, la página Web de esta empresa no es muy atractiva, sin embargo, es bastante completa y como valor agregado brinda la opción de poder desplegar la página en inglés, con lo cual queda claro que la empresa no solo trata de alcanzar un mercado nacional, sino que, al poner la información a disposición de los extranjeros, busca alcanzar un mercado internacional.

## **M & J**

La empresa M & J actualmente desarrolla el proyecto Residencial Malinche San Rafael, que se encuentra ubicado en San Rafael de Heredia, y posee las siguientes facilidades: acceso único, caseta de seguridad, parque infantil, áreas verdes, tapia perimetral con alambre electrificado, siete modelos diferentes de casas y hermosas vistas a las montañas.

Su sitio Web es muy completo e inclusive le permite a los clientes acceder los diferentes planos de los diseños que ofrecen. Se describen muy bien los acabados que ofrecen en los diversos diseños de las casas y adicionalmente existe la opción de acceder una galería de fotografías bastante completa, que muestra los detalles de los acabados. Es interesante resaltar que manejan cada diseño con nombres muy originales y también ofrecen su sitio Web en versión bilingüe.

## **La Constancia**

Esta compañía maneja diversos proyectos a lo largo del territorio nacional, sin embargo, en el caso específico de la zona de Heredia, está desarrollando el Condominio Eucalipto, ubicado 1.5 km al norte y 1 km al oeste de la Iglesia de San Joaquín de Flores. Este condominio contempla diversos diseños de casas que van desde los 140 metros cuadrados de construcción, con diseños muy modernos y variados.

También está desarrollando la Urbanización Monte Hiedra, ubicada en Barva de Heredia, con casas que tienen áreas de construcción de 84.60 metros cuadrados.

La enumeración de las distintas empresas permite demostrar que la variedad de productos y servicios que actualmente ofrece la competencia no solo es amplia, sino que brinda a los clientes una variedad de opciones para realizar la inversión de adquirir su vivienda.

Los precios y valor agregado de los distintos proyectos también son variables, además, cada compañía trata de mostrar de la forma más atractiva posible los detalles de los diseños y los acabados para captar la atención de los clientes potenciales.

Tomando en cuenta lo anterior, queda claro que Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera tiene, evidentemente, un alto nivel de competencia, y debe actualizarse constantemente para poder competir con los productos de sus competidores y los precios del mercado.

### **3.10. Análisis FODA**

Una herramienta muy utilizada para obtener una visión global y estratégica de las empresas es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), herramienta que permite resumir los factores internos que hacen a la empresa más fuerte o más débil, e indicar, a su vez, los aspectos favorables y desfavorables del entorno.

A continuación se presenta un cuadro resumen sobre las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas para la compañía, con base en los resultados obtenidos en la presente investigación:

**Cuadro 7 - Resumen de análisis FODA de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

| <b>Fortalezas</b>                                                                                | <b>Debilidades</b>                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Experiencia de los socios en el mercado inmobiliario.                                         | 1. Ausencia de un organigrama formal.                                          |
| 2. Consolidación del capital de trabajo de la empresa.                                           | 2. Carencia de estudios de mercado actualizados.                               |
| 3. Contar con terrenos y proyectos negociados anticipadamente para la operación a mediano plazo. | 3. Carencia de base de datos de clientes.                                      |
| 4. Cumplimiento a tiempo de los contratos y plazos de entrega de las construcciones.             | 4. Canales de comunicación ineficientes.                                       |
| 5. Excelente relación con bancos privados y públicos para trámites crediticios.                  | 5. Falta de reconocimiento por parte del mercado como una marca reconocida.    |
| <b>Oportunidades</b>                                                                             | <b>Amenazas</b>                                                                |
| 1. Realizar frecuentemente investigaciones de mercado.                                           | 1. Aumento del número de competidores.                                         |
| 2. Aprovechamiento de los terrenos para construcciones de torres de condominios.                 | 2. Disminución de la inversión en el sector inmobiliario en los últimos meses. |
| 3. Aprovechamiento del atractivo turístico del país.                                             | 3. Cambios en las condiciones de créditos bancarios.                           |
| 4. Aprovechar el segmento de mercado de personas jubiladas.                                      | 4. Incremento en los costos de las materias primas y terrenos.                 |

Fuente: Elaboración propia

### **a) Fortalezas**

Las fortalezas son las características y capacidades internas de la empresa que le han permitido alcanzar el nivel de éxito que actualmente posee:

**Experiencia de los socios en el mercado inmobiliario:** la larga trayectoria y experiencia que tienen los socios de la compañía, tanto en la industria inmobiliaria como en el ámbito de la construcción, constituye un pilar fundamental que fortalece la gestión administrativa de la empresa, pues implica que los socios apliquen directamente toda su experiencia y conocimientos en la operación de la empresa.

**Consolidación del capital de trabajo de la empresa:** la compañía ha realizado un esfuerzo por consolidar su capital de trabajo y, de ese modo, contar con los recursos suficientes para continuar con el desarrollo normal de las actividades que se tiene proyectado realizar en el corto plazo.

**Contar con terrenos y proyectos negociados anticipadamente para la operación a mediano plazo:** según lo mencionado por el señor Herbert Herrera, la empresa actualmente cuenta con terrenos negociados para desarrollar proyectos habitacionales durante los próximos cinco años. Con esto, la compañía se garantiza la posibilidad de seguir desarrollando trabajo continuo y evita que los trámites burocráticos interrumpan el flujo de trabajo.

**Cumplimiento a tiempo de los contratos y plazos de entrega de las construcciones:** la seriedad demostrada en el cumplimiento de los tiempos de entrega de las construcciones, así como la pronta respuesta a las gestiones de reclamos por garantía, permiten que la compañía se posicione como una empresa formal y responsable en el mercado.

**Excelente relación con bancos privados y públicos para trámites crediticios:** la compañía ha desarrollado una muy buena relación con bancos del sector público y el sector privado, lo que, en definitiva, le permite fortalecer su relación comercial con dichas

entidades financieras y optimizar el proceso de gestión de créditos, no sólo en el nivel de capital de trabajo, sino también para clientes finales.

### **b) Debilidades**

Las debilidades son las características y capacidades internas de la empresa que no están en un nivel óptimo para contribuir al éxito de la compañía y, por consiguiente, más bien provocan situaciones desfavorables:

**Ausencia de un organigrama formal:** el no contar con una estructura funcional gráfica formalmente definida puede estar generando conflictos en el nivel de toma de decisiones y, al mismo tiempo, una confusión en cuanto a los lineamientos de dirección de la compañía. Por otra parte, la ausencia de líneas de mando ocasiona conflictos a la hora de llevar a cabo la supervisión y ejecución de las obras.

**Carencia de estudios de mercado actualizados:** la compañía no cuenta con estudios de mercados que le permitan conocer con exactitud los gustos y preferencias actuales de los clientes. De igual modo, tampoco cuentan con estudios actualizados de la competencia, situación que puede estar generando sesgos en la información que tienen respecto a la oferta de los competidores.

**Carencia de base de datos de clientes:** la ausencia de estadísticas formales sobre los clientes que ha tenido la compañía, impide realizar análisis históricos de tendencias, gustos y preferencias del mercado. Esta carencia puede ocasionar que se esté desaprovechando información valiosa para hacer proyecciones y preparar estrategias futuras.

**Canales de comunicación ineficientes:** debido a la inexistencia de un organigrama funcional formalmente establecido, en muchas ocasiones se presenta el problema de que la comunicación fluye de forma ineficiente, pues no se tiene claridad respecto a la persona a quien se le debe reportar.

**Falta de reconocimiento de la empresa en el mercado nacional:** a pesar de que durante los últimos años la compañía ha experimentado un crecimiento importante en su operación, el nombre de la empresa no se encuentra lo suficientemente posicionado en el medio inmobiliario como para que los clientes asocien la empresa con sus proyectos inmobiliarios.

### **c) Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores externos a Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera que pueden aprovecharse para obtener ventajas competitivas:

**Realización frecuente de investigaciones de mercado:** tener la oportunidad de investigar mejor el mercado inmobiliario y de la construcción, brinda una excelente oportunidad para conocer el entorno y la competencia y con base en eso tomar decisiones estratégicas para la compañía.

**Aprovechamiento de los terrenos para construcciones de torres de condominios:** en vista de las tendencias que actualmente se dan en el mercado y debido, principalmente, a la búsqueda de un mayor aprovechamiento de los terrenos y una necesidad de asegurar un mayor nivel de seguridad para las unidades habitacionales, la compañía tiene la oportunidad de incursionar en proyectos de desarrollo de “torres” de apartamentos o condominios y, de ese modo, captar otro segmento del mercado.

**Aprovechar el atractivo turístico del país:** el atractivo turístico que tiene Costa Rica en el nivel mundial, aunado a la gran cantidad de inversionistas interesados en desarrollar complejos vacacionales y turísticos en diversas zonas del país, le permitiría a la compañía continuar ampliando su cartera de productos en ese sentido y tener la oportunidad de atender un nuevo nicho de mercado.

**Aprovechar el segmento de mercado de personas jubiladas:** existe una alta tendencia de personas extranjeras que consideran a Costa Rica como un destino atractivo para establecer sus casas de retiro; esto, debido a la tranquilidad y estabilidad política del país. Esta

población pensionada de origen extranjero es otro nicho de mercado que se puede aprovechar.

#### **d) Amenazas**

Son las situaciones que presenta el entorno externo a la organización y que, pese a que no puede controlar, pueden llegar a afectarle desfavorablemente y en forma relevante.

**Aumento del número de competidores:** la competencia es una amenaza constante en los mercados, por ello, en cualquier giro de negocio, es un elemento que debe ser considerado. En el caso del área inmobiliaria, la compañía enfrenta mucha competencia, no solo en la región de Heredia, sino también en otras zonas del país. Cabe destacar, en relación con este punto, la aparición de pequeños competidores que, a pesar de no pertenecer directamente al sector, invierten en el área inmobiliaria y la perciben como una oportunidad para generar negocio.

**Disminución de la inversión en el sector inmobiliario en los últimos meses:** la inversión nacional y extranjera ha sufrido una tendencia a la baja en los últimos meses, además, la inestabilidad y la crisis mundial han generado que las personas y empresas traten de disminuir sus gastos e, inclusive, procuren ahorrar una mayor cantidad de dinero, lo cual se ha traducido en una disminución en las actividades de inversión.

**Cambios en las condiciones de créditos bancarios:** como parte de las medidas para enfrentar la crisis, muchas entidades bancarias disminuyeron los montos que asignaban al financiamiento de vivienda y otros rubros; aumentaron las tasas de intereses o, inclusive, cancelaron el giro de créditos bancarios para dicho efecto. Esta situación ha generado que a los clientes se les dificulte el optar por préstamos para poder comprar su vivienda.

**Incremento de los costos de las materias primas y terrenos:** los incrementos registrados en los costos de las materias primas han afectado directamente los precios de las viviendas. En los últimos tiempos, los costos de los insumos para construcción se han convertido en una constante, debido al aumento de la demanda y las variaciones que, consecuentemente,

se han visto reflejadas en un aumento de los precios. También los precios de los terrenos han ido en aumento, repercutiendo directamente en el monto total de la inversión que la compañía debe realizar para adquirir la tierra que utilizará en proyectos futuros.

El análisis a profundidad de las principales perspectivas de la empresa tales como los clientes, la gestión del recurso humano, la administración financiera y los procesos internos; así como el estudio de la competencia y la determinación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, constituyen la base para la propuesta del modelo de gestión estratégica a desarrollar para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. Dicha propuesta será desarrollada con detalle en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV - Desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión estratégica para la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

En los capítulos anteriores, se desarrolló el concepto de modelo de gestión estratégica haciendo énfasis en la herramienta específica del Cuadro de Mando Integral como una opción para medir las actividades de una empresa de forma integral en términos de su visión y su estrategia.

Por otra parte, se describió y analizó la situación actual de la compañía haciendo énfasis en el estudio de su misión, visión, valores y la situación en las cuatro perspectivas centrales del CMI. Se analizó, además, la gestión financiera, la cartera de clientes, la gestión de recursos humanos y los principales procesos internos de la compañía en cuanto a mercadeo y ventas, manejo de materiales y el proceso de construcción de inmuebles.

Toda la información descrita y recopilada mediante el análisis realizado previamente, constituye la base para el presente capítulo, que corresponde a la propuesta de un modelo de gestión estratégica para la empresa Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

### **4.1. Propuesta del modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera**

Para toda compañía es fundamental disponer y organizar adecuadamente los recursos de los que dispone, para así obtener los mejores resultados en su gestión; para ello, los directores de la empresa deben contar con información oportuna y pertinente que les permita traducir los elementos de la estrategia en términos medibles y monitorear de forma integral qué tanto se están alcanzando los objetivos de la compañía.

#### **4.1.1. Objetivo de la propuesta**

El objetivo de esta propuesta es desarrollar un modelo de gestión estratégica mediante el uso del enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de optimizar el control administrativo de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

#### **4.1.2. Justificación de la propuesta**

El funcionamiento óptimo de una empresa implica la necesidad de recurrir a mediciones continuas, tanto de sus acciones como de sus resultados, a fin de obtener información fidedigna y confiable que apoye la toma de decisiones. Dichas mediciones constituyen el principal medio que tiene la dirección de la empresa para enterarse sobre los pasos que se deben seguir y las estrategias que se deben elaborar.

El no contar con objetivos claros y una estructura funcional establecida formalmente, pone en riesgo el desarrollo y crecimiento exitoso de la compañía bajo adecuados medios de control.

El crecimiento presentado por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera en su tamaño y operación ha sido más acelerado que la evolución de su estructura administrativa. Esto ha provocado que actualmente la compañía tenga la necesidad de formalizar un modelo de gestión que integre las diversas unidades estratégicas del negocio.

Por lo antes mencionado, y en vista de que la alta dirección de la compañía desea clarificar sus objetivos estratégicos, se ha considerado que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que le permitirá a Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera traducir su visión y estrategia en un conjunto de indicadores de actuación.

La estructuración de un sistema de control de gestión que contribuya con el buen funcionamiento de la organización, debidamente soportado sobre la base de las metas que se vaya a trazar y que logre medir el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto en el nivel cualitativo como cuantitativo, le permitirá a la compañía contar con la retroalimentación suficiente para direccionar sus estrategias futuras. Evidentemente, todo esto sobre la base de que la totalidad de los colaboradores y unidades estratégicas de negocio deben recibir la comunicación adecuada respecto a la estrategia, de manera que estén vinculados y alineados en la misma dirección.

#### **4.1.3. Elementos estratégicos de la propuesta**

De previo al desarrollo de un mapa estratégico de Cuadro de Mando Integral, es indispensable tener claro los impulsores de la estrategia de la compañía, ya que éstos representan los elementos en torno a los cuales girarán los objetivos e indicadores del cuadro de mando.

A continuación se presenta la propuesta respecto a la ubicación de la compañía, su misión, visión y estructura organizacional.

##### **Ubicación**

Respecto a la ubicación de la compañía, si bien la inversión en infraestructura ya está desarrollada en la provincia de Heredia, se propone que la compañía realice un estudio de factibilidad para optar por el desarrollo de proyectos habitacionales en otras provincias del país. La idea, con esto, es diversificar un poco el lugar de desarrollo de la operación de la empresa.

Cabe indicar que aunque este tipo de estudio se encuentra dentro de las limitaciones del presente proyecto, es una recomendación para la compañía, que podría tratar de buscar mayores posibilidades de expansión en otros sectores, principalmente ubicados en el Valle Central.

En este punto, es importante destacar que gracias a la logística de la operación del negocio, la oficina principal se podría mantener en Heredia, de forma tal que en caso de darse el desarrollo de otros proyectos, se valore la posibilidad de ubicar oficinas provisionales en las casas modelo.

## Misión

Se propone replantear la misión de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, con el fin de delimitarla un poco más y establecer de forma específica lo que la empresa es, lo que hace y a quién sirve con su funcionamiento.

La propuesta de redacción para la misión es:

*Ofrecer soluciones habitacionales para un segmento de mercado de clase media y alta, enfocados en la calidad, la experiencia y la excelencia empresarial en forma ambientalmente sostenible, contribuyendo al desarrollo del país y generando valor agregado para los accionistas.*

En la misión propuesta, queda claro que la compañía está dedicada a la industria de la construcción y que tiene el propósito específico de atender las necesidades de un segmento específico del mercado, para así lograr un mayor desarrollo del negocio.

## Visión

En cuanto a la visión de la compañía, es importante indicar que la idea es tratar de ser un poco más ambicioso, pues se trata de un enunciado que describe el lugar a donde quiere llegar a posicionarse la empresa en el largo plazo.

En el caso de la visión que actualmente tiene Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, se propone mantener la misma tendencia en cuanto a la idea de llegar a ser líderes del mercado, pero se sugiere mejorar un poco la redacción, de manera que se lea de la siguiente manera:

*Ser una compañía de soluciones habitacionales líder en el país, reconocida por la calidad, capacidad, experiencia, seguridad y cumplimiento de los proyectos.*

Con la redacción propuesta queda claro que los esfuerzos de la compañía se enrumban hacia la excelencia, para alcanzar, de ese modo, el liderazgo dentro de la industria de la construcción.

### **Estructura Organizacional**

En cuanto a la parte de estructura administrativa, se propone que la compañía establezca una organización formal definiendo, en cada caso, los siguientes aspectos:

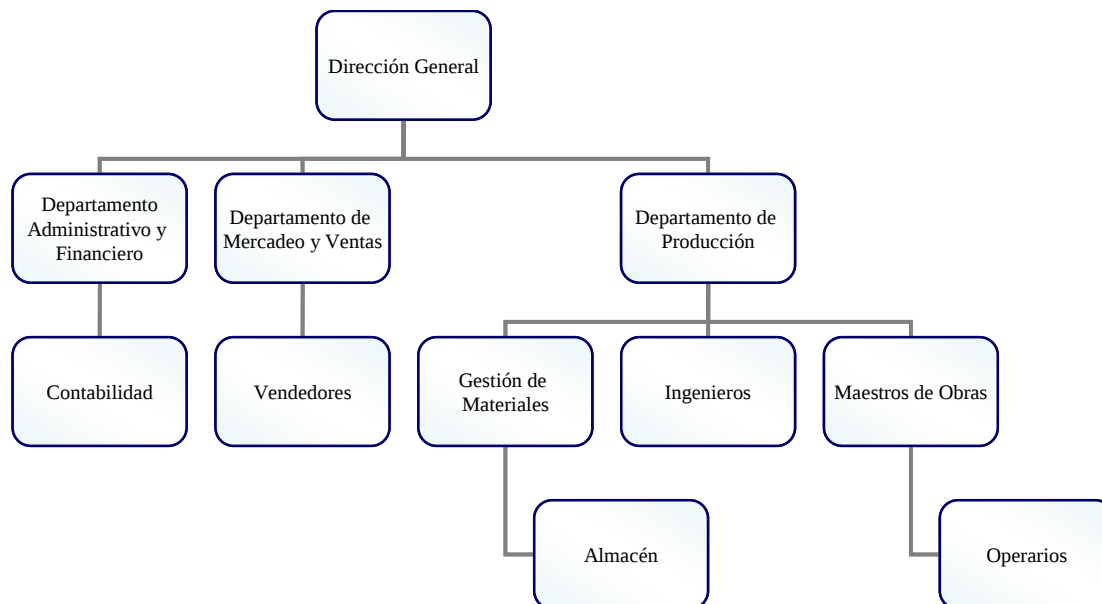
- Determinar claramente las actividades que se realizan en cada área o división: para llevar a cabo este punto se debe realizar un estudio de los puestos, a fin de verificar las diversas funciones y responsabilidades de los colaboradores y analizar las cargas de trabajo.
- Efectuar una división funcional formal y establecer las unidades estratégicas del negocio: es fundamental que la compañía establezca un organigrama formal donde se muestren las principales unidades estratégicas del negocio (más adelante en este apartado se muestra la estructura organizacional propuesta).
- Indicar las personas que serán responsables de cada división: establecer los rangos de autoridad superiores, medios y operativos es muy importante para tener un mejor proceso de toma de decisiones. En este caso, se recomienda que los tres directores actuales de la compañía establezcan rangos medios de supervisión y que éstos sean comunicados formalmente a todos los colaboradores, para que cada persona dentro de la empresa conozca quién es su superior inmediato.
- Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas áreas de la organización cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones: debido a las diversas ubicaciones geográficas en las cuales se desarrollan las operaciones de la compañía y a las diferentes oficinas que tiene la empresa, aunado a la necesidad de desplazamiento del personal según los distintos proyectos, resulta absolutamente necesario fortalecer los sistemas de comunicación en todo nivel, tanto por medios escritos como verbales; y transmitir al personal la importancia de comunicarse entre las diversas áreas funcionales de una manera clara y formal.

- Desarrollar un sistema de control: en el nivel de estructura organizacional, es importante desarrollar un sistema de control que permita notar los momentos en que la compañía debe ajustar su estrategia, ya sea por aspectos internos o por cambios en el entorno o en las tendencias del mercado. Esto es parte del control que se propone más adelante y que se lleva a cabo por medio de la herramienta del CMI.

Cabe destacar que la empresa es un sistema compuesto por varias unidades de negocio, que, al final, son las divisiones que de forma intencional establece el nivel de dirección de la empresa.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, como se mencionó anteriormente, se propone establecer un organigrama formal enfocado a constituir una estructura basada en la especialización de las tareas que permita tener mayor control. Tomando como base las tres grandes divisiones que la empresa ya tiene establecidas, lo que se plantea es mostrar gráficamente cada área, detallando las líneas de autoridad y las diversas funciones que se manejan en cada unidad del negocio.

**Figura 1 - Propuesta de Organigrama para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**



Fuente: Elaboración propia

El objetivo del organigrama es lograr que la compañía se organice formalmente y establezca líneas de autoridad en el nivel de la dirección y los mandos medios, para asegurar, de ese modo, un mejor control de la operación.

Adicionalmente, se propone llevar a cabo un estudio de las diversas funciones según cada área, a fin de analizar las funciones que lleva a cabo cada puesto y aclarar las responsabilidades de cada colaborador. Es preciso aclarar que el análisis de puestos es una limitación del presente proyecto por la magnitud que implica dicha investigación; sin embargo, es una actividad que se le recomienda hacer a la compañía en el corto plazo para establecer, de forma más clara y documentada, las funciones de cada colaborador.

En el Cuadro No. 8 se presentan las principales funciones por cada una de las tres grandes áreas funcionales que fueron determinadas a partir del análisis de la situación actual, desarrollado en el capítulo tercero del presente proyecto:

**Cuadro 8 - Principales actividades por área funcional Desarrollos Inmobiliarios  
Sánchez y Herrera S.A.**

| Área Funcional    | Principales Actividades                                                                                                                                                              |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrativa    | Contabilidad<br>Finanzas<br>Manejo de créditos con proveedores<br>Presupuestos<br>Administración<br>Informática<br>Gestión humana                                                    |
| Mercadeo y Ventas | Producto<br>Precio<br>Comunicación<br>Gestión de ventas<br>Apoyo con trámite de créditos para clientes                                                                               |
| Producción        | Compras a proveedores<br>Gestión de almacenes<br>Diseños arquitectónicos<br>Producción - Proceso de construcción<br>Acabados<br>Supervisión y coordinación con los maestros de obras |

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis previo de la información de la compañía.

## **4.2. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

En este apartado se desarrolla la propuesta de elementos básicos para poder estructurar el Cuadro de Mando Integral para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Dicha herramienta debe comprender los objetivos que deben monitorearse, las relaciones causa y efecto que guardan dichos objetivos, así como los indicadores de las perspectivas referidas a los clientes, la parte financiera, los procesos internos y el aprendizaje.

En este apartado también se señalan las posibilidades de mejora observadas durante la etapa de análisis de la situación de la compañía (dicho análisis fue planteado en el capítulo anterior). Estas posibilidades de mejora forman parte de una visión integral de mejora de los procesos administrativos y de control.

### **4.2.1. Pasos fundamentales para desarrollar el CMI**

A continuación se mencionan los pasos fundamentales para el desarrollo de la herramienta:

- **Planificación de la estrategia:** en este punto es indispensable tener claridad sobre la misión y la visión de la compañía, cuya propuesta de mejora se desarrolló en el apartado anterior del presente capítulo. Ambos elementos estratégicos serán parte central de la herramienta de CMI.
- **Determinación de los departamentos o divisiones a utilizar el CMI:** en el caso de la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, se propone que todos los departamentos formen parte del Cuadro de Mando y cuenten con indicadores propios que les permitan ir midiendo si se están alcanzando los objetivos departamentales y, por ende, los objetivos de la empresa. Al respecto, cabe indicar que la división funcional actual es bastante sencilla, pues cuenta solamente con tres áreas (administrativa, mercadeo-ventas y producción) y se considera que esto facilitará la integración el diseño en todo nivel.

- **Determinación de los factores claves de éxito:** en el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, los factores claves de éxito están vinculados principalmente con el proceso operativo de construcción de unidades habitacionales, donde intervienen aspectos como el manejo de materiales justo a tiempo, el desarrollo de diseños atractivos que se ajustan a los gustos y las preferencias de los clientes y un servicio de calidad, elementos que impulsan el incremento en las ventas.
- **Fijación de datos necesarios para alimentar el CMI:** para cada indicador de la herramienta se debe establecer la información y los datos que deben ingresarse al sistema, la persona responsable de hacerlo, la forma en que se hará el ingreso y la periodicidad con que dicho responsable lo hará. Más adelante en este capítulo se detallará este punto para los diversos indicadores propuestos.
- **Formato para mostrar la información:** para que la herramienta sea más sencilla de interpretar y para que los directores cuenten con información más integral; se debe diseñar un modelo gráfico que permita mostrar los elementos del CMI y la relación de los mismos. Una vez desarrollado el mapa estratégico, se mencionarán los lineamientos de diseño que se proponen para la visualización gráfica de esta herramienta.

Lo que se pretende lograr con la herramienta es que cada gerente o supervisor de área cuente con información correspondiente a los distintos indicadores y periodos de tiempo. Esto facilitará que los componentes de la empresa cuenten con información para llevar a cabo el autocontrol que les permitirá identificar la manera de mejorar los distintos procesos.

#### 4.2.2. Recursos requeridos

El proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral requiere, más que todo, que la dirección de la compañía dedique algo de tiempo a la revisión de sus procesos y su

estrategia, y que reconozca la necesidad de contar con un modelo de gestión que les permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los principales recursos requeridos para el desarrollo de la herramienta son:

- **Recurso humano:** para determinar la estrategia que desea seguir la compañía, así como los objetivos, los indicadores y, por supuesto, las acciones que deberán llevarse a cabo para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos propuestos; se requiere personal involucrado no sólo en la etapa del desarrollo de la herramienta, sino también en todo el proceso. Lo anterior, debido a que en muchas ocasiones se requerirá ingresar manualmente los datos, entre otras cosas.
- **Tiempo:** el tiempo es fundamental para alimentar la herramienta con la información necesaria y asegurar que pueda funcionar de la mejor manera. Por otra parte, el proceso de análisis de los resultados de los indicadores requiere de una inversión importante de tiempo para determinar los motivos por los cuales los indicadores se comportan de una u otra manera en determinado momento. El analizar las tendencias de los resultados y localizar las oportunidades de mejora es también un aspecto para el cual se requiere dedicación. Adicionalmente, para que el modelo de gestión funcione, se requiere realizar esfuerzos en el desarrollo de acciones estratégicas tendientes a fortalecer los factores críticos de éxito de la compañía.
- **Recursos informáticos:** en el marco de la era de la tecnología, se hace indispensable contar con recursos informáticos que faciliten el ingreso de los datos al sistema y la presentación gráfica de los mismos.

#### 4.2.3. Propuesta de Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento formal mediante el cual la dirección de la compañía procura plasmar cuál será la estrategia de la organización durante un periodo de tiempo.

El plan estratégico es cuantitativo en la medida en que establece las cifras que la compañía debe alcanzar; es manifiesto, porque describe el modo de conseguirlas perfilando la estrategia a seguir; y es temporal, pues indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar dichas cifras.

Por ello, el plan estratégico recoge tres puntos principales:

- **Objetivos:** un objetivo es un hecho que está formado por la ecuación cantidad a alcanzar más plazo para conseguirlo.
- **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía y que sirve como pauta para describir la actitud que se debe tener a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.
- **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respecto a las políticas impuestas o vertebrar la estrategia global de la empresa.

En el presente proyecto no se desarrolla el documento escrito formal del plan estratégico como tal; sin embargo, en el modelo de gestión estratégica planteado se describen los principales elementos del plan estratégico que se proponen para la compañía, así como los objetivos, los indicadores para medir dichos objetivos y las acciones recomendadas para lograr el alcance de las metas propuestas.

#### **4.2.4. Propuesta del Marco Estratégico**

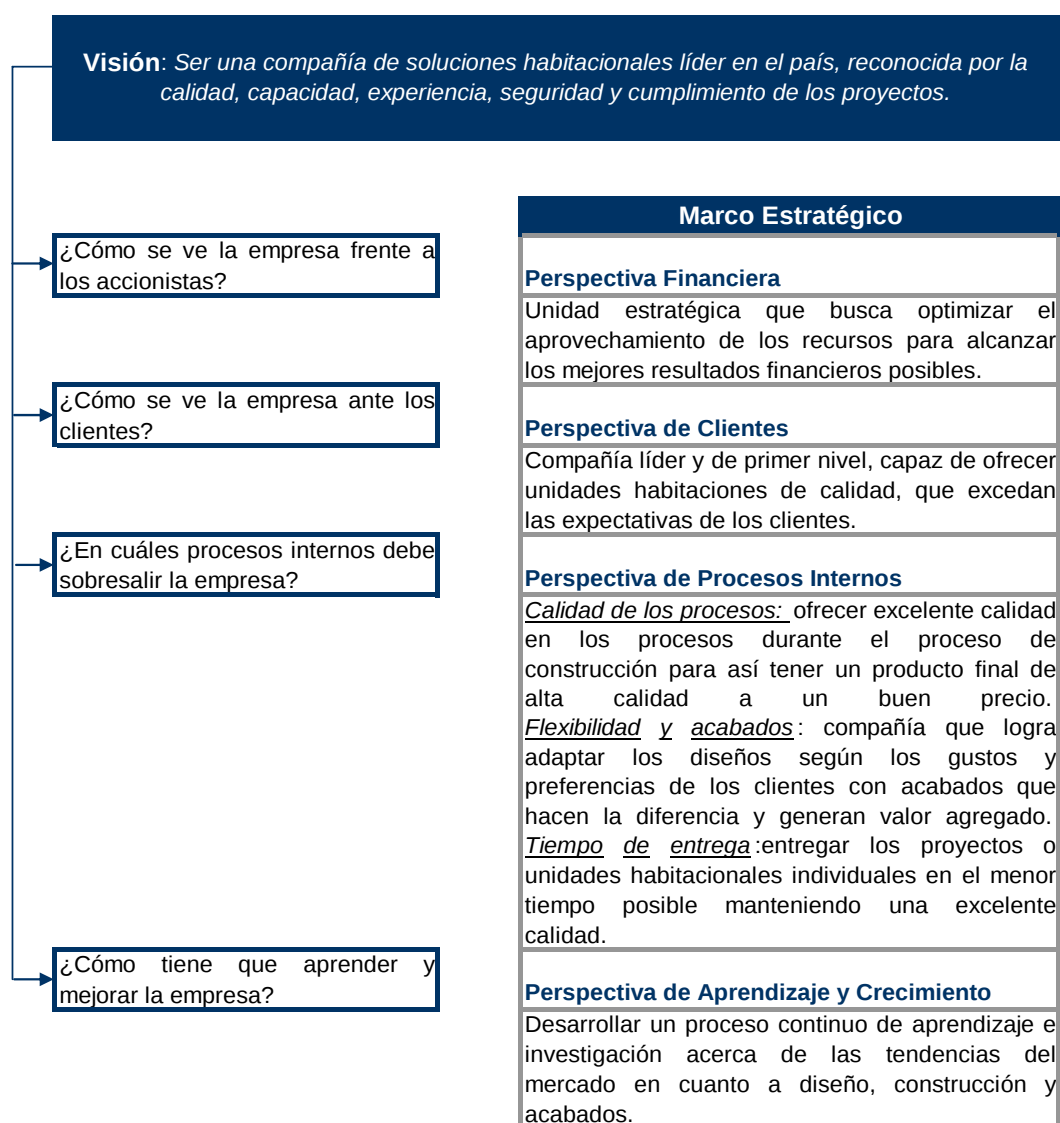
El cuadro de mando integral es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

El CMI hace que la compañía se identifique con la forma en que desean presentarse frente a los accionistas y frente a los clientes. Adicionalmente, la compañía debe tener claros los

procesos en los que desea sobresalir y la forma en que debe mejorar; todo esto, por supuesto, con base en su visión estratégica.

En el Cuadro No. 9 se muestra la propuesta del marco estratégico para la empresa y se especifica la orientación que la compañía debe tener dentro de cada una de las cuatro perspectivas del CMI basadas en la visión estratégica.

**Cuadro 9 - Propuesta del Marco Estratégico Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.5. Propuesta del Mapa Estratégico**

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar la estrategia de la compañía en términos operativos.

Por ello, para cada una de las perspectivas se define puntualmente lo que se quiere lograr y la manera en que se va a medir dicho objetivo.

La compañía debe definir las metas deseadas para cada indicador, con el fin de establecer los parámetros propios dentro de los cuales desea medir su gestión. El alcance de las metas que se establezcan será la clave que orientará los cambios que requiera la empresa en determinada área. Dichos cambios posteriormente se convertirán en las iniciativas estratégicas, es decir, las acciones que deberá llevar a cabo la compañía para gestionar las mejoras respectivas en los diversos procesos.

A continuación se muestra gráficamente la estructura propuesta para los objetivos y sus respectivos indicadores, de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. Además, se muestran las relaciones causa y efecto de cada uno de los objetivos.

Cabe destacar que, como se mencionó en los capítulos anteriores, la compañía no tiene actualmente una estructura formal establecida en el nivel administrativo y, consecuentemente, en la mayoría de las áreas no se cuenta con datos históricos o estadísticas de los diversos procesos o resultados obtenidos por la empresa en periodos anteriores. Esto hace que la compañía carezca de datos suficientes para hacer estimaciones a futuro y, con base en ello, establecer metas.

En virtud de la situación descrita anteriormente, la herramienta se propone como un nuevo medio para dar inicio al desarrollo de estadísticas y controles de la compañía. La idea, en concreto, es partir de una base sencilla que le permita a la empresa ir adaptándose a la herramienta, para lograr, de ese modo, hacer un uso eficiente y efectivo de la misma; por

ello, justamente, se proponen pocos objetivos e indicadores, los cuales, evidentemente, pueden ajustarse en el futuro, a fin de asegurar un mayor grado de especificación y detalle.

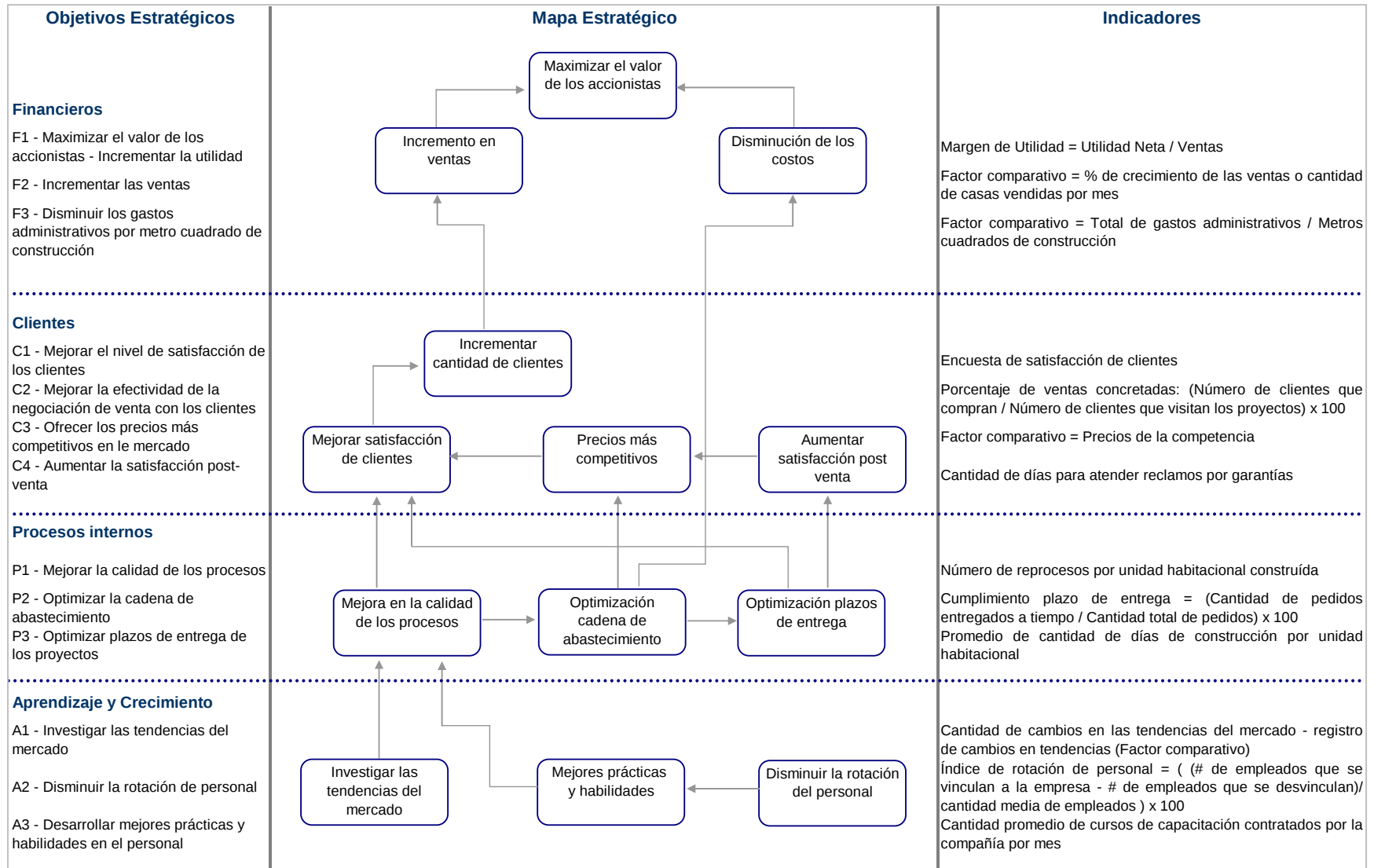
En resumen, la propuesta se concentra en lo que, de acuerdo con el estudio realizado, se consideran los objetivos principales para la gestión de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.; quedando claro que, a futuro, la compañía puede desarrollar más la herramienta para llevarla al grado específico de cada área funcional si así se desea.

La decisión de hacer un CMI con los objetivos generales de la empresa y no llevarlo a un rango más detallado de especificidad para cada perspectiva, obedece a que, por la realidad actual de la compañía, se requiere ir desarrollando poco a poco las acciones para organizar la estructura y formalizar los procesos, y dejar evidencia documental de los resultados de la gestión que se vaya llevando a cabo en los diversos departamentos.

Adicionalmente a la propuesta y los objetivos e indicadores planteados en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en este capítulo se mencionarán, para cada una de las áreas, algunas acciones estratégicas que se deben llevar a cabo para fortalecer el modelo de gestión en todo nivel.

A continuación se muestra la Figura No. 2, que detalla la propuesta del Mapa Estratégico para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, y los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas. Además, se muestran los indicadores que permitirán monitorear y controlar el alcance de cada objetivo, y se ilustra gráficamente la relación causa y efecto de cada uno de los objetivos planteados, mostrando así como los esfuerzos en cada nivel de la compañía contribuyen al fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

**Figura 2 - Propuesta de Mapa Estratégico Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.6. Relación causa y efecto**

Como se puede observar en la Figura No. 2, cada elemento del Mapa Estratégico tiene relación con una o varias áreas u objetivos.

Si bien los indicadores financieros sirven para enfocar los indicadores de todas las demás perspectivas, cada medida seleccionada forma parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera de la compañía.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se tienen tres objetivos principales, a saber: la investigación de tendencias de mercado, la retención del personal y el desarrollo de mejores prácticas y habilidades del personal.

Retener y capacitar al personal permitirá un fortalecimiento en las habilidades de los colaboradores que, apoyados con una buena investigación y seguimiento en las tendencias del mercado, se traducirán en una mejora en la calidad de los procesos internos de la empresa.

La mejora en dichos procesos, a su vez permitirá una optimización en la cadena de abastecimiento y manejo de materiales, que será la base para lograr minimizar los plazos de entrega de los proyectos que se desarrollen. El perfeccionamiento de los procesos y la reducción u optimización de los tiempos de entrega, se verán reflejados en una mayor satisfacción de los clientes tanto durante el proceso de compra como en la etapa de post-venta.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, un elemento clave en el éxito alcanzado por la compañía ha sido la publicidad efectuada por los clientes que ya cerraron contratos con la empresa; por ende, se puede conjeturar que una mayor satisfacción generará un aumento en la publicidad de “boca en boca”, lo cual redundará en un mayor reconocimiento de la compañía y una mayor confianza por parte de los clientes potenciales,

aspectos que, a su vez, conllevarán a un posible incremento en la cartera de clientes y, en consecuencia, a un aumento en las ventas de la compañía.

Aunado a ello, la optimización en la cadena de abastecimiento permitirá disminuir inventarios y generará un manejo más eficiente en los materiales necesarios para la construcción; esto permitirá que la compañía pueda ofrecer a los clientes precios más competitivos debido a la disminución en los costos de su cadena logística.

Todos los elementos antes mencionados pueden contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de los proyectos, aspecto que, debidamente complementado con un aumento en las ventas, permitirá obtener un incremento en las utilidades de la empresa y, por ende, la maximización del bienestar de los accionistas.

Cada uno de los objetivos propuestos en el CMI se enfoca a dirigir las acciones de la organización hacia la mejora continua en todo nivel; sin embargo, para que la herramienta sea efectiva, es preciso que permita una visualización integral de los resultados en todas las áreas, de ahí que a continuación se desarrolle la propuesta para la presentación gráfica de la herramienta.

#### **4.2.7. Propuesta para la presentación gráfica del CMI**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite controlar de forma sistémica la consecución de los objetivos en las distintas áreas de la compañía y evidenciar aquellas áreas en las cuales no se alcanzan las metas planteadas. Sin embargo, es preciso considerar que el hecho de contar con objetivos específicos para cada perspectiva de la herramienta, y que cada uno de ellos tenga sus respectivos indicadores, hace que el modelo contenga mucha información; de ahí la necesidad de contar con una forma concreta y gráfica para ver los resultados finales en conjunto para tener mayor facilidad para realizar un análisis integral de la situación que sirva como soporte para la toma de decisiones.

A pesar de que en el mercado ya existen compañías que venden software con modelos de CMI para integrar a los sistemas de la organización, en el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera se considera que, para la etapa introductoria de la utilización de la herramienta, se podría iniciar desarrollando un sistema sencillo que, inclusive, podría basarse en una plataforma de Excel. La idea es que esto sirva como un plan piloto de apoyo en todo nivel, que permita darle una estructura formal a la compañía y adicionalmente permita detectar las necesidades específicas en cuanto a sistemas informáticos que permitan no solo documentar, sino también sistematizar y digitalizar la información de la empresa.

Tener un sistema diseñado a la medida de la compañía, es importante en la primera etapa del proceso de implementación del CMI, pues permite verificar si existe la posibilidad de migrar la información que ya se tiene almacenada en otros sistemas a una herramienta central que permita recopilar los principales datos. En este punto, es preciso señalar que tal como se mencionó en los capítulos anteriores, la empresa no cuenta con muchos sistemas informáticos y por ello, justamente, se propone empezar el proceso de una manera conservadora, con una herramienta que le permita tanto al personal como a los directores de la compañía adaptarse a los cambios en la organización de la información.

Cabe indicar que este proyecto se limita a proponer la estructura gráfica y los elementos fundamentales para que el CMI se pueda poner en funcionamiento; sin embargo, no se indica la manera de crear el sistema informático, ya que esto requiere contar con una serie de conocimientos técnicos en el nivel tecnológico y de programación, los cuales se encuentran fuera del alcance de esta investigación.

Es importante destacar que para asegurar el buen funcionamiento del sistema, se requiere que el personal encargado de alimentar la herramienta cuente con las facilidades tecnológicas necesarias, los parámetros respectivos y los formatos para el ingreso de los datos. En ese caso, para cada uno de los indicadores se debe crear una estructura con las celdas que deben llenarse manualmente o con la información que se pueda migrar de otros sistemas y establecer como se haría el proceso de migración de datos si es el caso.

Una vez que este dato haya sido generado, debe trasladarse de forma sistematizada al cuadro resumen del CMI, que muestra toda la información para cada una de las cuatro perspectivas.

El cuadro resumen mencionado anteriormente debe contener tres partes fundamentales:

- **Objetivo estratégico:** en este caso se menciona el objetivo estratégico, el departamento responsable de su cumplimiento, el estado actual y la tendencia de dicho objetivo; además de la perspectiva a la cual corresponde y los objetivos relacionados por causa y efecto.
- **Indicador:** se debe mostrar el indicador o los indicadores del objetivo estratégico, incluyendo información sobre el departamento responsable, el estado y la tendencia del indicador, el valor real del indicador al periodo de análisis, así como el valor meta establecido para dicho indicador. Este último dato es lo que permite verificar qué tan lejos se está de alcanzar la meta; en ese sentido, es un valor que permite comprar la situación real con la deseada. También se propone mostrar la unidad en la cual se mide dicho indicador y la periodicidad del mismo.
- **Acciones:** esta última área muestra las acciones estratégicas que se están llevando a cabo para alcanzar las metas planteadas, el responsable de dichas acciones, el estado y una casilla que muestra el porcentaje de realización de dicha actividad, así como las fechas en las que se ha llevado a cabo la actividad. Además, se incluye un área destinada a plantear observaciones en la cual es posible incluir más especificaciones acerca de la actividad e, inclusive, detallar si algún factor ha afectado la realización de las acciones.

En el cuadro No. 10 se muestra una propuesta gráfica sobre la forma en que puede presentarse la información resumen del Cuadro de Mando Integral para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, y se incluye, concretamente, un ejemplo de los aspectos mencionados anteriormente.

**Cuadro 10 - Propuesta gráfica para la muestra de información resumen del CMI para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

| Objetivo estratégico                       | Responsable | Estado                                                                            | Tendencia                                                                         | Perspectiva       | Objetivo relacionado                                                                                                      |  |  |
|--------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| P2 - Optimizar la cadena de abastecimiento | GM          |  |  | Procesos Internos | C3 - Ofrecer precios más competitivos /<br>P3 - Optimización en los plazos de entrega /<br>F4 - Disminución de los costos |  |  |
|                                            |             |                                                                                   |                                                                                   |                   |                                                                                                                           |  |  |

| Indicador                                                                                                        | Responsable | Estado                                                                            | Tendencia                                                                         | Valor real | Valor meta | Unidad     | Periodicidad |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|
| P2 - Cumplimiento plazo de entrega = (Cantidad de pedidos entregados a tiempo / Cantidad total de pedidos) x 100 | GM          |  |  | 95%        | 100%       | Porcentaje | Mensual      |
|                                                                                                                  |             |                                                                                   |                                                                                   |            |            |            |              |

| Acciones                                                                                                       | Responsable | Estado                                                                            | Realizado | Fecha Inicio | Fecha final | Observaciones                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| P2 - Establecer políticas formales tanto de compras de materiales como de entrega de pedidos a los proveedores | GM          |  |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Se debe formalizar una política con respecto a los plazos y horas de entrega. |
|                                                                                                                |             |                                                                                   |           |              |             |                                                                               |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, a cada objetivo le antecede una sigla representada por una letra y un número; la letra indica la perspectiva a la cual pertenece y el signo numérico indica el número de objetivo al que corresponde. Respecto a las siglas de las perspectivas, se propone establecerlas de la siguiente manera: aprendizaje y crecimiento (A), procesos internos (P), clientes (C) y financiera (F).

Cada indicador y acción propuesta debe mostrarse antecedita con la misma sigla del objetivo, a fin de asegurar un mayor control y orden en términos de visualización.

Respecto a los departamentos responsables para cada actividad, se propone utilizar siglas para identificar a las personas o departamentos responsables de cada objetivo, indicador o acción. A continuación, el detalle de las siglas sugeridas: departamento administrativo (DA), departamento de mercadeo y ventas (MV), departamento de producción (DP), maestros de obra (MO), gestión de materiales (GM).

Es preciso anotar que el estado del indicador y la tendencia son factores muy importantes, ya que son, prácticamente, las alertas gráficas del sistema que indicarán las áreas que no

están obteniendo los resultados deseados; por ello se propone que el estatus de los objetivos se muestre, gráficamente, de acuerdo con un estilo basado en el semáforo, de forma tal que el color rojo sirva para indicar los aspectos que no han alcanzado su meta; el amarillo, para los objetivos donde el valor real es igual a la meta planteada; y el verde, para aquellos casos donde se ha superado la meta. En cuanto a la tendencia, se propone representarla con los mismos colores utilizados para mostrar el estado de los indicadores, con la salvedad de que la tendencia no muestra la situación con base en el valor real y valor meta propuesto para cada indicador, sino que, más bien, implica una comparación con los resultados de periodos de análisis anteriores.

El Cuadro No. 11 muestra la propuesta de representación gráfica, tanto para el estado como para la tendencia de los indicadores.

**Cuadro 11 - Propuesta gráfica para mostrar el estado y la tendencia de los indicadores del CMI para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.**

| Estado                                                                              |                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|  | El valor a la fecha ha alcanzado la meta y la ha sobrepasado |
|  | El valor a la fecha iguala su meta                           |
|  | El valor a la fecha no ha alcanzado la meta                  |

| Tendencia                                                                           |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | Variación positiva sobre mes anterior  |
|  | Variación constante sobre mes anterior |
|  | Variación negativa sobre mes anterior  |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, es preciso considerar que al momento del desarrollo del sistema informático para desarrollar el CMI, es necesario dejar la opción de generar reportes y gráficos de los resultados, pues ambos aspectos constituyen herramientas gráficas

adicionales para el soporte del análisis en el nivel de la dirección de la compañía y, por ende, representan un apoyo en la toma de decisiones.

Una vez presentada la propuesta de la representación gráfica y los elementos principales requeridos para el desarrollo exitoso del CMI, se procede a detallar la propuesta para cada una de las cuatro perspectivas de este modelo de gestión estratégica.

#### **4.3. Propuesta específica para las cuatro perspectivas del CMI**

A continuación se procede a describir la propuesta específica para cada una de las cuatro perspectivas del CMI para la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A.

Cabe aclarar en este punto, que debido a que actualmente la compañía no cuenta, para la mayoría de sus procesos, con datos estadísticos que permitieran hacer proyecciones de los resultados requeridos a futuro, la estimación de los valores meta para cada indicador se estableció en conjunto con el señor Herbert Herrera, debido a que él es uno de los socios que está más involucrado en la operación de la compañía.

Los valores reales para cada indicador fueron estimados por el señor Herrera con base en la experiencia, y se utilizaron como fundamento para establecer los valores meta; sin embargo, la idea es que una vez que la compañía ya tenga documentado por un periodo sus resultados en los diversos procesos, estos valores se revisen frecuentemente. Lo anterior, con el fin de tener una base más formal para el establecimiento cuantitativo de los resultados deseados, partiendo de la realidad actual de la compañía.

En cuanto a la periodicidad planteada para cada indicador, la idea es brindar un lapso apropiado para que las acciones comiencen a generar resultados positivos, sin embargo, debe quedar claro que esto no significa que los indicadores se calcularán solo una vez al mes; al contrario, la información debe permanecer actualizada en el CMI para que pueda ser monitoreada al menos dos veces por semana. La idea de realizar este análisis frecuentemente es dejar en evidencia los procesos que requieren más seguimiento para

llegar a alcanzar las metas y, con base en ello, implementar las acciones correctivas del caso.

En cuanto a las fechas de inicio y finalización de las actividades, se ha establecido un mismo rango para todas, que se extiende del 1 de Junio al 30 de Junio del año 2009. Esto, porque se estima que para esa fecha la compañía puede estar iniciando sus esfuerzos en la implementación del cuadro de mando integral sugerido en el presente proyecto.

#### **4.3.1. Propuesta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Para llevar a término cualquier estrategia, el recurso humano es un factor clave de éxito: por ello, se recomienda que Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera reconozca la importancia de invertir en el personal y fortalecer sus habilidades, y se esfuerce, además, en retenerlo para que no deje de trabajar en la compañía.

Otro aspecto de vital importancia dentro de la industria de la construcción, es el conocimiento de las tendencias del mercado, pues la competencia actual es fuerte e innovadora y hace que la oferta de productos y servicios se vuelva muy dinámica.

Por las razones mencionadas anteriormente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento propuesta contempla tres objetivos principales.

- **Objetivos propuestos**

**A1 - Investigar las tendencias del mercado:** el propósito de este objetivo es que la compañía se mantenga alerta a los cambios del mercado y a las iniciativas de la competencia, no solo en el nivel de diseño, sino también en el nivel de cartera de servicios y, por supuesto, de precio. A la luz de lo anterior, resulta indispensable llevar a cabo un buen análisis del mercado, a fin de contar con información oportuna del entorno que, al final, puede afectar directa o indirectamente el desarrollo de la compañía.

**A2 – Disminuir la rotación del personal:** en la industria de la construcción, la rotación del personal es muy frecuente, pues los trabajos, por lo general, responden a un esquema de contratación por temporadas. Esto explica que los trabajadores de construcción acostumbren moverse de un proyecto a otro en busca de mejores condiciones.

Como se mencionó en el capítulo segundo, la estructura de manejo de personal - principalmente operativo- de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, está basada en contratos con los maestros de obras, quienes a su vez son los encargados de la contratación de los operarios y de todos los aspectos relacionados con su manejo. Así pues, se propone que la compañía analice un poco más el tema y se involucre en el desarrollo de estadísticas y controles respecto a la planilla total de la empresa, incluyendo al personal que trabaja a través de contratos. Este objetivo se desarrolla con el fin de que la compañía logre identificar a los colaboradores que ya tienen una larga trayectoria en la empresa y, por ende, conocen los procesos que ésta lleva a cabo. Este aspecto cobra una mayor importancia en el caso de los colaboradores que manejan trabajos de acabados en la construcción, pues así la empresa se garantiza la calidad.

**A3 – Desarrollar mejores prácticas y habilidades del personal:** este objetivo se fundamenta en la idea de que, para los colaboradores, recibir la oportunidad de desarrollarse e incrementar sus conocimientos es parte importante de su motivación. Si la estructura de Desarrollos Inmobiliarios, en términos del personal por contratación directa, es relativamente poca, los colaboradores, en definitiva, son pilares importantes de la cadena de valor; de ahí que capacitar al personal en diversas áreas pueda contribuir a obtener los mejores resultados. Respecto a este objetivo, es importante aclarar que se ha delimitado en la parte específica del personal que contrata directamente la compañía y no tiene alcance, por lo tanto, en el personal subcontratado.

- **Indicadores propuestos**

A continuación se detallan los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**A1 - Cantidad de cambios en las tendencias del mercado:** si bien este indicador no es controlado por la compañía, se convierte en una variable comparativa de los cambios en las tendencias del mercado de un mes a otro, y permite mostrar qué tan dinámica se encuentra la oferta de la competencia en un momento dado.

**A2 - Índice de rotación de personal:** este índice es una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación con el número medio de miembros de una empresa y en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo, se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por el contrario, si el índice es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por falta de estabilidad.

Cabe indicar, en relación con este objetivo, que el índice ideal es el que le permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquél que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible y económico.

El cálculo de este índice se realiza de la siguiente manera: Índice de Rotación de Personal =  $(\text{Número de empleados que se vinculan a la empresa} - \text{Número de empleados que se desvinculan}) / \text{cantidad media de empleados} \times 100$ . El resultado de esta operación matemática genera el porcentaje del índice de rotación del personal que tiene la compañía en un momento determinado.

**A3 - Cantidad promedio de cursos de capacitación contratados por la compañía por mes:** se considera que la forma en que la compañía puede medir cuantitativamente el grado en que está incrementando las habilidades de su personal es a través de los cursos de capacitación que les contrate.

- **Acciones Propuestas**

Para alcanzar cada objetivo planteado, la compañía debe poner en práctica diversas acciones; a continuación, el detalle de las acciones propuestas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**A1 - Realizar una investigación de mercado:** para cualquier giro de negocio es fundamental estar enterado del entorno y los cambios del mercado; el caso de la industria de la construcción no es la excepción y por ello se vuelve fundamental investigar las tendencias del mercado, registrar los principales competidores y llevar un detalle no solo en términos de productos, servicios, precios y acciones promocionales, sino también del valor agregado que ofrecen las diversas compañías. Es importante que el departamento de mercadeo y ventas lleve controles documentados de los cambios en las tendencias y asigne un responsable para estar alerta a cualquier cambio que se genere en el mercado.

**A2 – Llevar reportes y estadísticas de planilla:** se recomienda solicitar a los maestros de obras un reporte mensual sobre los movimientos registrados en la planilla, donde se muestre un detalle sobre los motivos de la vinculación o desvinculación de personal. Esto permitirá a Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera conocer mejor el movimiento del personal subcontratado y, adicionalmente, contar con los insumos necesarios para iniciar registros de estadísticas formales en el nivel de la gestión del personal.

**A3 – Programación de capacitaciones:** la empresa ha reconocido la necesidad de invertir en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de su recurso humano; por ello, y para que la inversión sea debidamente presupuestada, planificada y acorde con las necesidades de la empresa, se debe proceder a levantar una lista de los cursos, seminarios o capacitaciones en diversas áreas como servicio al cliente, ventas, diseño de interiores, manejo de materiales y contabilidad. Una vez detallada esta lista y analizados los programas de los cursos, es importante verificar el costo de la inversión, elegir que personal califica para asistir y levantar un cronograma de capacitaciones para iniciar el proceso.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los detalles de la propuesta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**Cuadro 12 - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

| Objetivo estratégico                                            | Encargado | Estado | Tendencia | Perspectiva               | Objetivo relacionado                                            |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| A1 - Investigar las tendencias del mercado                      | MV        |        |           | Aprendizaje y Crecimiento | P1 - Mejorar la calidad de los procesos                         |
| A2 - Disminuir la rotación del personal                         | DA        |        |           | Aprendizaje y Crecimiento | A3 - Desarrollar mejores prácticas y habilidades en el personal |
| A3 - Desarrollar mejores prácticas y habilidades en el personal | DA        |        |           | Aprendizaje y Crecimiento | P1 - Mejorar la calidad de los procesos                         |

| Indicador                                                                                                                                                                                         | Encargado | Estado | Tendencia | Valor real                  | Valor meta                                            | Unidad     | Periodicidad |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|------------|--------------|
| A1 - Cantidad de cambios en las tendencias del mercado                                                                                                                                            | MV        |        |           | Según tendencia del mercado | Variable comparativa no es controlada por la compañía |            | Mensual      |
| A2 - Índice de rotación de personal = $(\text{Número de empleados que se vinculan a la empresa} - \text{Número de empleados que se desvinculan}) / \text{cantidad media de empleados} \times 100$ | DA        |        |           | 20%                         | 10%                                                   | Porcentaje | Mensual      |
| A3 - Cantidad promedio de cursos de capacitación contratados por la compañía por mes.                                                                                                             | DA        |        |           | 0                           | 1                                                     | Unidad     | Mensual      |

| Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Encargado | Estado | Realizado | Fecha Inicio | Fecha final | Observaciones                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1 - Realizar una investigación de mercado sobre los principales competidores y las principales empresas constructoras del país y registrar los cambios en las tendencias.                                                                                                               | MV        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Detallar tendencias, nuevas ofertas y opciones de diseños, precios por metro cuadrado, nuevos proyectos realizados, y cualquier otro dato que surja de la investigación del mercado.      |
| A2 - Solicitar a los maestros de obras un reporte mensual sobre los movimientos en la planilla con su respectiva explicación tanto de la vinculación como de la desvinculación de personal                                                                                               | MO        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Este reporte debe ser analizado con detenimiento para determinar principalmente las causas de desvinculaciones de personal                                                                |
| A3 - Detallar una lista de cursos, seminarios o capacitaciones en áreas como servicio al cliente, ventas, diseño de interiores, manejo de materiales y contabilidad. Verificar el costo de la inversión para cada curso y levantar un cronograma de posibles capacitaciones para el año. | DA        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Se debe verificar los cursos en que la compañía desee invertir para mejorar las habilidades del personal y asociarles una programación estimada y los posibles colaboradores para asistir |

Fuente:  
Elaboración  
Propia

#### 4.3.2. Propuesta en la perspectiva de procesos internos

Por lo general, los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las compañías se centran en la mejora de los procesos existentes.

En este caso, al desarrollar la herramienta de CMI para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos, comenzando por el proceso de innovación en los diseños de las unidades habitacionales que se ofrecen, identificando las necesidades de los clientes y desarrollando soluciones acordes a dichas necesidades. Luego se debe integrar los procesos operativos de producción y los servicios ligados a las necesidades detectadas, y finalmente, se debe establecer un buen servicio post-venta.

Para la perspectiva de procesos internos se proponen tres objetivos principales, los cuales se mencionan a continuación.

- **Objetivos propuestos**

**P1 - Mejorar la calidad de los procesos:** evidentemente la calidad en los procesos de construcción es fundamental, no solo por el tipo de producto y servicio que se está ofreciendo y su importancia para los clientes, sino también por la cantidad de dinero que se invierte en dicho bien. Para la compañía, ofrecer excelente calidad en cada detalle de la construcción y sus acabados se convierte en un factor crítico de éxito, por ello debe ser siempre uno de los objetivos que va de la mano con la visión estratégica de llegar a ser una empresa líder y muy reconocida por su excelencia.

**P2 - Optimizar la cadena de abastecimiento:** para la industria de la construcción, la cadena de abastecimiento es un factor fundamental, no solo por la variedad de insumos que se requiere para lograr terminar los proyectos, sino también por la amplia oferta de proveedores y marcas que se encuentran en el mercado. Las variaciones considerables de los precios de un proveedor a otro, la descentralización geográfica de los proyectos y la

variedad de opciones que se encuentran para un mismo producto son ejemplos de los aspectos que hay que controlar dentro de la gestión de materiales. Si este objetivo se cumple y se logra mejorar el proceso y la cadena logística, se puede generar un ahorro considerable en costos.

**P3 - Optimizar plazos de entrega de los proyectos:** en virtud de la naturaleza de las obras, una vez que un cliente firma una opción de compra y se inicia el proceso de construcción, suelen transcurrir en promedio seis meses, lo cual significa, para éste, tiempo de espera y ansiedad por lograr tener su casa terminada a la mayor brevedad, en tanto que para la compañía, el plazo de entrega se traduce en recursos invertidos en la producción de la unidad habitacional. Así las cosas, si se logra mejorar los procesos y optimizar la cadena de abastecimiento, se puede generar una optimización de los plazos de entrega que, a posteriori, contribuye a generar que la empresa goce de una mayor credibilidad por el cumplimiento en sus plazos de entrega.

- **Indicadores propuestos**

A continuación se mencionan los indicadores propuestos para cada objetivo de la perspectiva de procesos internos.

**P1 - Número de re-procesos por unidad habitacional construida:** una de las opciones con las que cuenta la compañía para controlar la calidad de sus procesos es la cantidad de re-procesos que deben llevarse a cabo por deficiencias en el proceso original. Al respecto, cabe indicar que actualmente la mayoría de re-procesos que la compañía debe desarrollar durante el proceso de construcción se refiere al proceso de pintura, fugas de agua y colocación de puertas y marcos.

**P2 - Cumplimiento del plazo de entrega de los proveedores:** el porcentaje de cumplimiento en las entregas de los materiales requeridos para el proceso constructivo se puede obtener con el cálculo matemático correspondiente a:

Porcentaje de cumplimiento de entrega = (Cantidad de pedidos entregados a tiempo / Cantidad total de pedidos) x 100.

**P3 - Promedio de cantidad de días de construcción por unidad habitacional:** a pesar de que este indicador es relativo, pues depende del tamaño de la construcción total y del modelo de unidad habitacional, la compañía debe llevar un control de la cantidad de días que tarda para terminar cada unidad habitacional que inicia; esto, con el fin de contar con datos estadísticos y poder ir estandarizando tiempos de entregas según los diversos diseños arquitectónicos que ofrece la compañía.

- **Acciones propuestas**

Las acciones propuestas para cada objetivo en la perspectiva de procesos internos, se detallan a continuación:

**P1 – Mayor supervisión y capacitación del personal:** el tener un mayor grado de supervisión en los lugares donde se están llevando a cabo los proyectos y aumentar el número de inspecciones diarias, puede contribuir a detectar procesos deficientes de forma temprana. En virtud de lo anterior, se propone que los maestros de obras y supervisores visiten al menos dos veces al día cada construcción, y que se tenga una bitácora formal de las inspecciones realizadas para poder darle seguimiento a los procesos.

Como complemento al mayor grado de supervisión que se sugiere, es importante considerar la importancia de la capacitación y experiencia del personal en sus habilidades operativas, ya que a mayor experiencia se tendrá una calidad superior de los procesos.

Los supervisores y maestros de obras son los responsables de llevar a la práctica las acciones recomendadas, siempre bajo la dirección del gerente de producción.

**P2 – Establecer políticas para el proceso de gestión de materiales:** el establecimiento de políticas formales en cuanto a la gestión de materiales y políticas de entrega de pedidos

para los proveedores es fundamental para lograr desarrollar una mejor relación comercial con los mismos. Actualmente, la compañía maneja ciertos parámetros para que los maestros de obras realicen los pedidos de materiales; sin embargo, pese a que cuenta con políticas para la generación de órdenes de compra -entre ellas, solicitar horarios específicos de entrega a los proveedores-, estas políticas no están formalmente establecidas ni documentadas y por ello le corresponde al encargado de materiales desarrollar un plan integral para el manejo de toda la cadena logística de abastecimiento, e informar y negociar términos de compras y entregas con los distintos proveedores de la compañía.

**P3 – Programación de proyectos:** Tener claro cuáles son las diversas etapas del proceso constructivo y el orden de las mismas, así como el tiempo estimado de duración para cada proceso, permite desarrollar una debida programación de proyectos. Esta tarea, que le corresponde llevar a cabo al gerente de producción y requiere del apoyo de los maestros de obras, implica tener previamente programadas las etapas y fechas de los procesos, lo cual permite no solo tener un mayor control y planificación, sino también un mayor orden; además, ofrece la posibilidad de asumir una actitud proactiva que facilitará alinear esfuerzos para tener una línea de producción justo a tiempo.

Contar con una programación oportuna contribuye también a mejorar la comunicación entre los departamentos, pues, por ejemplo, el departamento de materiales, tomando como base la información que reciba de la programación, puede gestionar anticipadamente las compras y coordinar las entregas para las fechas en que se requiera el producto.

En el caso específico de los procesos internos, y posteriormente al análisis desarrollado en el capítulo anterior, se identificaron algunas áreas en las cuales la compañía puede desarrollar acciones para mejorar los procesos. A continuación, se detallan algunas propuestas adicionales orientadas a mejorar y fortalecer los procesos internos:

- **Mercadeo y ventas**

En el área de ventas, es urgente iniciar el levantamiento de una base de datos de clientes y estadísticas de ventas que permitan, en cualquier momento, generar reportes tanto de resultados actuales como de ventas históricas.

Es imprescindible que la compañía tenga este tipo de información, pues con base en ella podrá efectuar un análisis del comportamiento de las ventas y, adicionalmente, desarrollar reportes que permitan analizar los gustos y preferencias de los clientes que la compañía ha tenido a lo largo de los años.

Contar con este tipo de información estadística contribuye a tener un mayor conocimiento del comportamiento de las ventas, lo cual puede ser un insumo importante para la toma de decisiones en cuanto a estrategias de mercadeo.

Respecto a los esfuerzos que la empresa ha realizado en el área de mercadeo, se considera importante iniciar un proceso de estandarización para manejar una misma línea gráfica. Sería importante, en este sentido, desarrollar un libro de marca con los parámetros y lineamientos básicos para el uso del logo y los demás elementos del material gráfico que la empresa desarrolle, tales como papelería, tarjetas de presentación, anuncios publicitarios, entre otros.

Aunado a ello, se estima necesario trabajar a la mayor brevedad en otro aspecto sumamente importante: el mejoramiento del Sitio Web de la compañía en cuanto a su utilidad e imagen. En concreto, se estima necesario agregar opciones que sean valor agregado para los visitantes de la página, pues de esta forma se puede captar más su atención y motivarlos a que, a posteriori, se conviertan en clientes de la compañía.

En cuanto a las herramientas de comunicación, se debe analizar la posibilidad de tener un servidor de correo exclusivo para la empresa, a fin de tener cuentas de correo propias y contar con la posibilidad de tener la información del negocio concentrada en un mismo

lugar, que permita hacer respaldos de información y compartir archivos y documentación entre departamentos.

- **Manejo de materiales**

Respecto a las funciones y actividades de la gestión de materiales, se propone levantar una base de datos de los proveedores donde se indiquen las principales características de los mismos, por ejemplo, los productos que ofrecen, los plazos de entrega, las condiciones crediticias, el ejecutivo de ventas encargado y cualquier otra información relevante.

En lo referente al sistema informático que la compañía utiliza actualmente para llevar a cabo los pedidos, se propone hacer una revisión de las cualidades y las opciones que ofrece, para aprovechar la herramienta al máximo.

En relación con esto, un aspecto que podría ayudar a generar mayor agilidad en la gestión de los pedidos, es lograr que el sistema permita generar órdenes de compra consolidadas; de manera tal que si varias construcciones ocupan un mismo producto, una vez efectuada la requisita del material, el sistema cargue las cantidades requeridas a las diversas construcciones para llevar así el control de costos por unidad habitacional.

Asimismo, se debe realizar un estudio de los productos más recurrentes, con el fin de desarrollar un sistema de compras de mínimos y máximos que permita tener siempre en inventario la cantidad óptima de materiales.

Respecto a los productos principales para la construcción, especialmente los productos de acabados, es importante desarrollar fichas técnicas de producto donde se indique sus especificaciones técnicas, su uso, y en el caso de ser necesario, su marca, tamaño y cualquier otra información relevante que permita estandarizar las compras y mantener siempre la misma calidad de los productos.

En cuanto a las estadísticas de compras, también se debe formalizar un proceso de generación de reportes de compras, incluyendo la opción de generar reportes por compras totales a cada proveedor, compras por líneas de producto y consumo de productos por cada construcción en proceso.

Las recomendaciones mencionadas anteriormente son parte de las mejoras que debe realizar la compañía en sus procesos internos para fortalecerlos y así lograr alcanzar las metas establecidas.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los detalles de los objetivos, indicadores y principales acciones propuestas para la perspectiva de procesos internos:

**Cuadro 13 - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva de procesos internos**

| Objetivo estratégico                                  | Encargado | Estado | Tendencia | Perspectiva       | Objetivo relacionado                                                                                                |  |  |
|-------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| P1 - Mejorar la calidad de los procesos               | DP        |        |           | Procesos Internos | P2 - Optimizar la cadena de abastecimiento / C1 - Mejorar la satisfacción de los clientes                           |  |  |
| P2 - Optimizar la cadena de abastecimiento            | GM        |        |           | Procesos Internos | C3 - Ofrecer precios más competitivos / P3 - Optimización en los plazos de entrega / F4 - Disminución de los costos |  |  |
| P3 - Optimizar los plazos de entrega de los proyectos | DP        |        |           | Procesos Internos | C1 - Mejorar la satisfacción de los clientes/ C4 - Aumentar la satisfacción post venta                              |  |  |

| Indicador                                                                                                                          | Encargado | Estado | Tendencia | Valor real | Valor meta | Unidad     | Periodicidad |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|------------|------------|------------|--------------|
| P1 - Número de reprocesos por unidad habitacional construida                                                                       | DP        |        |           | 4          | 2          | Unidad     | Mensual      |
| P2 - Cumplimiento plazo de entrega de los proveedores= (Cantidad de pedidos entregados a tiempo / Cantidad total de pedidos) x 100 | GM        |        |           | 95%        | 100%       | Porcentaje | Mensual      |
| P3 - Promedio de cantidad de días de construcción por unidad habitacional                                                          | DP        |        |           | 185 días   | 180 días   | Días       | Mensual      |

| Acciones                                                                                                                           | Encargado | Estado | Realizado | Fecha Inicio | Fecha final | Observaciones                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P1 - Tener un mayor grado de supervisión de los proyectos con al menos dos inspecciones diarias                                    | MO        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Cada construcción debe tener una bitácora de visitas para mayor control y detalle del avance de los procesos                                                  |
| P1 - Capacitar al personal en su campo de trabajo para que mejoren sus habilidades operativas                                      | DA        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Un mayor grado de experiencia fortalece el mejoramiento del desempeño en los procesos                                                                         |
| P2 - Establecer políticas formales tanto de compras de materiales como de entrega de pedidos a los proveedores                     | GM        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Se debe formalizar una política con respecto a las solicitudes de compra y entrega de pedidos a proveedores, estableciendo plazos y horas de entrega límites. |
| P3 - Programación y cumplimiento formal de las diversas etapas de la construcción así como del tiempo estimado para su realización | DP        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Se deben llevar los procesos de construcción de forma ordenada y programada para mantener una secuencia lógica del proceso                                    |

Fuente:  
Elaboración  
propia

#### 4.3.3. Propuesta en la perspectiva de clientes

Para lograr el desempeño financiero deseado en una empresa, es fundamental poseer clientes satisfechos; es por ello, justamente, que en esta perspectiva se mide la relación con los clientes.

Adicionalmente, en esta perspectiva se deben tomar en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que son importantes para ellos.

A continuación se mencionan los cuatro objetivos estratégicos que se proponen para esta perspectiva:

- **Objetivos propuestos**

**C1 - Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes:** como toda compañía, uno de los objetivos fundamentales debe ser la satisfacción de los clientes, puesto que, al final, son ellos los que generan las ventas. En este punto específico, se propone que Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera reconozca la importancia de realizar los esfuerzos en todo nivel.

**C2 – Mejorar la efectividad de la negociación de venta con los clientes:** como todo negocio, el objetivo principal es lograr atraer la mayor cantidad de clientes potenciales y lograr concretar la venta. Un incremento en la cantidad de clientes se traduce en un aumento en ventas y esto apoya el crecimiento de la empresa.

**C3 - Ofrecer precios más competitivos:** un factor que tiene mucho peso a la hora de que un cliente decide firmar una opción de compra por una casa, es, sin lugar a dudas, el precio; por lo tanto, es necesario conseguir la mejor opción de diseño y la mayor área de construcción tomando en cuenta el alcance financiero del cliente para dicha inversión.

**C4 - Aumentar la satisfacción post-venta:** aumentar la satisfacción durante el proceso de compra no es suficiente; ahora las compañías deben realizar esfuerzos en sus servicios post-venta. En el caso del sector construcción, por la naturaleza de los productos, en ocasiones se requieren arreglos posteriores a la entrega de la unidad habitacional terminada, y ese tipo de trámites son factores importantes del servicio post-venta.

- **Indicadores propuestos**

A continuación se mencionan los indicadores propuestos para cada objetivo de la perspectiva de clientes:

**C1 - Encuesta de satisfacción de clientes:** para conocer la satisfacción que se está generando en los distintos clientes se debe conocer qué opinión tienen acerca de la compañía, las unidades habitacionales y el servicio que se les brinda; por ello se propone desarrollar una encuesta para analizar la satisfacción de los clientes.

**C2 - Porcentaje de ventas concretadas:** medir la efectividad en la negociación es importante, pues se debe tratar de conseguir que la mayoría de clientes que lleguen firmen la opción de compra y venta con la compañía. Este indicador se calcula matemáticamente de la siguiente manera:

Porcentaje de ventas concretadas =  $(\text{Número de clientes que compran} / \text{Número de clientes que visitan los proyectos}) \times 100$ .

**C3 - Precios de la competencia:** el indicador de precios de la competencia es un factor que la compañía no puede controlar y constituye, más bien, un factor comparativo. Se debe comparar el precio por metro cuadrado de construcción, pues cada diseño es diferente en tamaño y acabados, y esta situación, en ocasiones, dificulta la comparación de los precios.

**C4 - Cantidad de días para atender reclamos por garantía:** este indicador se refiere a la cantidad de días que pasan desde el momento en que un cliente realiza un reclamo por garantía hasta el momento en que la compañía procede a hacer los trabajos requeridos.

- **Acciones propuestas**

Las acciones propuestas para cada objetivo en la perspectiva de procesos internos se detallan a continuación:

**C1 - Desarrollar una encuesta de satisfacción de clientes:** es preciso desarrollar una encuesta de satisfacción para aplicarla a los clientes que gestionan la compra de sus casas en la compañía. Se propone, en ese sentido, que se establezca la política de aplicación de la encuesta al cien por ciento de los clientes; además, es preciso designar a una persona que se encargue de tabular resultados y generar reportes.

**C2 - Capacitar a los vendedores en tácticas y estrategias de negociación de ventas:** cada cliente tiene diferentes gustos, preferencias y necesidades; por ello, cada gestión de ventas difiere de un cliente a otro. Para lograr una mayor efectividad en las ventas se propone capacitar al personal a fin de que mejore y desarrolle sus tácticas y estrategias de negociación para vender; además, de forma complementaria, la gerencia de ventas debe establecer ciertos parámetros para que los vendedores puedan tener cierto grado de *empowerment* a la hora de negociar.

**C3 - Investigar los precios ofertados por la competencia:** el departamento de mercadeo y ventas debe realizar estudios de mercado para poder analizar los precios ofrecidos por la competencia en los diversos proyectos que estén desarrollando y cuenten con características de diseño similares a los que ofrece Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera. Con base en esta investigación del mercado se deben desarrollar los registros formales del caso, de manera tal que todo quede documentado.

**C4 - Llevar una agenda y programación de los reclamos por garantía:** el departamento de producción debe llevar una agenda programada de los reclamos por garantía y darle

prioridad a los trabajos según su fecha de solicitud, adicionalmente se propone que se lleve un detalle de los trabajos por garantía realizados como parte del control de calidad de los proyectos.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los detalles de los objetivos, indicadores y principales acciones propuestas para la perspectiva de clientes:

**Cuadro 14 - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva de clientes**

| Objetivo estratégico                                                    | Encargado | Estado | Tendencia | Perspectiva | Objetivo relacionado                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1 - Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes                   | MV        |        |           | Clientes    | C2 - Incrementar la cantidad de clientes                                                   |
| C2 - Mejorar la efectividad de la negociación de venta con los clientes | MV        |        |           | Clientes    | F2 - Incrementar las ventas                                                                |
| C3 - Ofrecer los precios más competitivos en el mercado                 | MV - DP   |        |           | Clientes    | C1 - Mejorar la satisfacción de los clientes /<br>C4 - Aumentar la satisfacción post-venta |
| C4 - Aumentar la satisfacción post-venta                                | MV        |        |           | Clientes    | C1 - Mejorar la satisfacción de los clientes                                               |

| Indicador                                                                                                                  | Encargado | Estado | Tendencia | Valor real                                 | Valor meta                                            | Unidad     | Periodicidad |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|--------------|
| C1 - Encuesta de satisfacción de clientes                                                                                  | MV        |        |           | 90%                                        | 95%                                                   | Porcentaje | Mensual      |
| C2 - Porcentaje de ventas concretadas: (Número de clientes que compran/Número de clientes que visitan los proyectos) x 100 | MV        |        |           | 20%                                        | 40%                                                   | Porcentaje | Mensual      |
| C3 - Factor comparativo = Precios de la competencia                                                                        | MV        |        |           | Precios aprox. 8% menos que la competencia | Variable comparativa no es controlada por la compañía |            | Mensual      |
| C4 - Cantidad de días para atender reclamos por garantía                                                                   | MV        |        |           | 15 días                                    | 8 días                                                | Unidad     | Mensual      |

| Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                     | Encargado | Estado | Realizado | Fecha Inicio | Fecha final | Observaciones                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1 - Desarrollar una encuesta de satisfacción de clientes, aplicarla y analizar los resultados                                                                                                                                                                               | MV        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Se debe desarrollar una herramienta para conocer el grado de satisfacción de los clientes con el servicio, la atención del personal, la calidad del proceso de construcción, el servicio post-venta, entre otros.          |
| C2 - Capacitar a los vendedores en tácticas y estrategias de negociación de ventas y darles cierto grado de empowerment a la hora de negociar                                                                                                                                | MV        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Los límites o rangos permitidos para negociar deben estar previamente establecidos por el gerente de ventas                                                                                                                |
| C3 - Investigar los precios ofertados por la competencia para productos similares a los de la compañía y llevar los registros por cada competidor así como las características de los proyectos que desarrollan                                                              | MV        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Llevar controles de precios de la compañía y conocer los valores agregados y precios de la competencia permite contar con un más amplio panorama para la toma de decisiones                                                |
| C4 - Llevar una agenda y programación de los reclamos por garantía para priorizarlos según las solicitudes y tener un tiempo de respuesta menor, adicionalmente llevar un detalle de los trabajos por garantía realizados como parte del control de calidad de los proyectos | DP        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Como dentro del contrato se estipula que a los 6 meses las casas reciben una revisión y retoque de los detalles cada vez que se entregan los proyectos se puede programar la posterior cita para la inspección de garantía |

Fuente:  
Elaboración  
propia

#### 4.3.4. Propuesta en la perspectiva financiera

La razón de ser de todo negocio es generar utilidades y valor para sus accionistas, por ello, justamente, los objetivos a nivel financiero y los respectivos indicadores cuantitativos son de una gran importancia dentro de la herramienta.

Para la perspectiva financiera se proponen tres objetivos principales:

- **Objetivos propuestos**

**F1 - Maximizar el valor de los accionistas - Incrementar la utilidad:** desde la perspectiva del accionista, un criterio clave para evaluar la calidad de la gestión consiste en su capacidad para crear valor. Por ello, en el proceso de crecimiento y reestructuración de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, éste es un objetivo primordial.

**F2 - Incrementar las ventas:** siempre es posible vender más, por consiguiente, es necesario realizar un esfuerzo por hacer las cosas aún mejor de lo que se están haciendo.

**F3 - Disminuir los gastos administrativos por metro cuadrado de construcción:** los gerentes deben planificar y controlar los gastos administrativos como parte de las acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos en apoyo a los objetivos y programas planificados de la empresa.

- **Indicadores propuestos**

A continuación se mencionan los indicadores propuestos para cada objetivo de la perspectiva financiera:

**F1 - Margen de Utilidad:** un indicador importante para cuantificar el porcentaje de creación de valor que se está generando para los accionistas de la empresa es el margen de

utilidad. Este indicador se obtiene del cálculo matemático resultado de dividir la utilidad neta de la compañía entre las ventas.

**F2 - Factor comparativo de ventas:** el incremento en las ventas se puede analizar verificando el monto, en términos del nivel monetario, en que se incrementan las ventas, o también por medio de la cantidad de unidades habitacionales vendidas por mes. En este caso, para simplificar el análisis de este indicador se estableció la meta con base en la cantidad de casas vendidas mensualmente, esto, con el fin de que sea una meta más fácil de controlar para los vendedores.

La compañía también debe revisar el nicho de mercado que tiene y decidir si desea diversificarlo. En ese sentido, se debe desarrollar una propuesta distintiva de ventas que resalte los beneficios de concretar los negocios con la compañía, además, se sugiere dar un mayor seguimiento a los clientes y evaluar el estado de la negociación de ventas en todo momento para no perder ningún detalle.

**F3 – Factor comparativo de gastos administrativos:** este indicador se calcula a nivel, dividiendo el total de gastos administrativos entre el total de metros cuadrados de construcción. Evidentemente, se debe sacar la relación de dichos gastos por cada metro de construcción, pues a un mayor volumen de ventas se tienen más gastos administrativos.

- **Acciones propuestas**

Las acciones propuestas para cada objetivo en la perspectiva financiera se detallan a continuación:

**F1 – Costos y ventas:** para lograr incrementar la utilidad de los accionistas se deben realizar esfuerzos orientados a administrar de forma más eficiente los costos administrativos y de producción; asimismo, se debe tratar de incrementar el nivel de ventas.

**F2 – Desarrollar mayores esfuerzos de comunicación para dar a conocer a la compañía y los productos:** la compañía debe establecer un plan de mercadeo formal y tratar de aumentar sus esfuerzos para publicitarse con mayor frecuencia en medios de comunicación especializados de la industria, ya que esto permite generar un mayor alcance a los clientes meta de la compañía y puede dinamizar un poco la afluencia de personas interesadas en adquirir una casa.

**F3 – Controlar los gastos administrativos:** la compañía debe iniciar con un análisis y desglose de la totalidad de gastos administrativos en los cuales se incurre actualmente, y tomar este detalle como base para determinar los gastos que requieren un mayor control o reducción; inclusive, se pueden identificar gastos innecesarios que la compañía podría eliminar. Por otra parte, y como complemento de un aumento de las ventas, se debe considerar que los gastos fijos de operación se pueden diluir.

Otra recomendación para el nivel financiero-contable, detectada a partir del análisis desarrollado en el capítulo anterior, es que la compañía debe estandarizar el formato gráfico de presentación de Estados Financieros y calcular con periodicidad al menos las razones financieras básicas de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y administración de inventarios.

Cabe señalar que en vista de que la compañía actualmente genera sus estados financieros en una hoja electrónica de Excel, no se documentan los resultados obtenidos ni se reflejan por medio de razones financieras; sino que cada vez que se ocupa un detalle se desarrollan los cálculos respectivos de la razón financiera que se desea revisar. En ese caso, se propone desarrollar un formato establecido para el ingreso de la información contable, que permita alimentar la generación de los estados financieros; además, se recomienda que el archivo que contenga los estados de resultados de forma ya preestablecida muestre para cada periodo el cálculo de las razones financieras. De ese modo, con los avances en el manejo de hojas electrónicas, solamente se deben establecer las fórmulas que deben realizarse, puesto que, una vez ingresados los datos, el mismo sistema genera los resultados de las razones automáticamente.

Esta información debería llevarse en reportes históricos que le permitan a la gerencia analizar rangos de fechas para verificar los resultados económicos de la compañía, máxime porque a futuro, cuando ya se cuenten con registros, esta información puede ser la base para lograr estimar y hacer proyecciones a mediano y largo plazo.

A continuación se presenta el cuadro resumen para la perspectiva financiera:

**Cuadro 15 - Resumen de objetivos, indicadores y acciones para la perspectiva financiera**

| Objetivo estratégico                                                         | Encargado | Estado | Tendencia | Perspectiva | Objetivo relacionado                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| F1 - Maximizar el valor de los accionistas - Incrementar la utilidad         | Todos     |        |           | Financiera  | F2 - Incrementar las ventas /<br>F3 - Incrementar el margen de utilidad operativa |
| F2 - Incrementar las ventas                                                  | MV        |        |           | Financiera  | F2 - Incrementar las ventas                                                       |
| F3 - Disminuir los gastos administrativos por metro cuadrado de construcción | DP - DA   |        |           | Financiera  | P2 - Optimizar la cadena de abastecimiento                                        |

| Indicador                                                                                     | Encargado | Estado | Tendencia | Valor real                      | Valor meta               | Unidad     | Periodicidad |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|---------------------------------|--------------------------|------------|--------------|
| F1 - Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas                                              | Contador  |        |           | 4%                              | 5%                       | Porcentaje | Mensual      |
| F2 - Factor comparativo = % de crecimiento de las ventas o cantidad de casas vendidas por mes | MV        |        |           | 8 casas por mes                 | 10 casas por mes         | Unidad     | Mensual      |
| F3 - Factor comparativo = Total de gastos administrativos / Metros cuadrados de construcción  | Contador  |        |           | \$ 35 aprox. por metro cuadrado | \$ 30 por metro cuadrado | Monetaria  | Mensual      |

| Acciones                                                                                                                                                                          | Encargado | Estado | Realizado | Fecha Inicio | Fecha final | Observaciones                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1 - Administrar de forma más eficiente los costos y realizar esfuerzos a nivel de ventas para aumentar la generación del negocio                                                 | DP - MV   |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Para lograr incrementar la utilidad neta se deben integrar esfuerzos a todo nivel de la compañía                                                                                                                 |
| F2 - Desarrollar mayores esfuerzos para publicitar la compañía y sus servicios en medios de comunicación especializados como revistas inmobiliarias                               | MV        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Desarrollar un programa de promoción para la compañía, con el fin de darse más a conocer como empresa y dar a conocer los proyectos en construcción que son las opciones de compra para los clientes potenciales |
| F3 - Desarrollar un análisis de gastos administrativos y desglose de dichos gastos.                                                                                               | DA        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   | Los gastos administrativos son más factibles de disminuir sin afectar así la operación de la compañía.                                                                                                           |
| F3 - Se debe controlar los gastos administrativos, y realizar un esfuerzo para aumentar las ventas para así diluir más dichos gastos y reducir o eliminar los gastos innecesarios | DA        |        |           | 1/6/2009     | 30/6/2009   |                                                                                                                                                                                                                  |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente proyecto se ha hecho énfasis en la importancia que revisten los modelos de gestión en todo nivel, lo cual, en el caso de las empresas que se encuentran dentro de la industria de la construcción, no es la excepción.

Partiendo de esta premisa, los planes de acción y estrategias que desarrolle la compañía para posicionarse en el mercado y conducir su operación con éxito deben de estar alineados con la visión de la empresa, para así disponer y organizar los recursos disponibles y obtener, con base en ellos, mejores resultados.

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como *Balanced Scorecard*, es una herramienta de control empresarial utilizada con mucha frecuencia como modelo de gestión estratégica en las compañías, ya que permite establecer y monitorear los objetivos de la empresa y las diferentes unidades estratégicas del negocio.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia previamente planteada, mostrando, de forma continua, cuando la empresa, con el apoyo de sus colaboradores, logra alcanzar los resultados propuestos.

La herramienta del CMI utiliza indicadores tanto financieros como no financieros y organiza los objetivos estratégicos en cuatro áreas o perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento.

En el caso de la perspectiva financiera, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. La perspectiva de clientes, por su parte, refleja el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado. En el caso de la perspectiva de procesos internos, presenta indicadores de los factores críticos para el éxito; por último, la estrategia de aprendizaje y crecimiento evidencia que los recursos materiales y la gestión

del recurso humano apoyan, en gran medida, el crecimiento y fortalecimiento de las empresas.

A través del uso de los elementos provenientes principalmente de la planeación estratégica, se deben establecer los objetivos estratégicos para el CMI y se deben determinar los criterios para la selección de indicadores en cada una de las perspectivas, con el fin de construir, de una manera organizada, un cuadro de mando congruente con la realidad y las necesidades de la empresa.

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede decir que la herramienta del CMI es la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio, establecida a través de objetivos claramente relacionados entre sí, que son, además, medidos con indicadores de desempeño vinculados a metas previamente establecidas y respaldados por un conjunto de iniciativas y planes de acción.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, se recomienda implementar el desarrollo del modelo de gestión de su estrategia con base en la estructura del CMI propuesto a lo largo de este proyecto, teniendo claro que el concepto de cuadro de mando integral no es una garantía de éxito, sino que el beneficio del modelo radica en el proceso de expresar la estrategia de la empresa en términos tangibles, lo cual implica establecer orden y coordinación en cada una de las áreas que integra la compañía, y con esto encaminar a todos los departamentos y colaboradores a la consecución de los objetivos propuestos.

Es fundamental destacar que la Dirección General de la empresa debe estar plenamente involucrada en todas las fases del proceso de la implementación del modelo, pues el éxito de la herramienta radica en que todo el equipo de directivos se involucre y dedique tiempo al desarrollo del mismo.

En esa línea, se le recomienda a la compañía, iniciar un proceso de comunicación en todo nivel, para dar a conocer los cambios y mejoras que se pretende obtener con el

establecimiento del modelo de gestión propuesto en el capítulo cuarto del presente documento.

Adicionalmente, se debe hacer conciencia sobre la importancia de iniciar un proceso de documentación y formalización de procesos en todos los niveles, pues actualmente la compañía carece de una organización formal y, por ende, no se cuenta con documentación de las acciones actuales que se realizan en los diversos departamentos funcionales de la empresa.

Respecto a los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, se recomienda que la administración no los perciba como una herramienta para evaluar el comportamiento pasado, sino más bien como un impulso para canalizar la estrategia a futuro.

Se recomienda que los directivos de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera inicien un proceso de análisis del mercado y de su estrategia actual de negocio, con el fin de reflejar las interrelaciones entre los diferentes elementos del plan estratégico.

El contar con un modelo de gestión y traducirlo en indicadores facilita el consenso en todos los niveles de la empresa y clarifica las acciones que se deben llevar a cabo día a día para fortalecer a la compañía no sólo a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo.

Una vez que el CMI esté en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa y aunar los esfuerzos en una sola dirección; en este caso, el CMI funciona como un sistema de control importante para la compañía.

La herramienta permitirá detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico e incluso indagar en los datos operativos hasta descubrir los motivos por los cuales no se están alcanzando las metas.

Un aspecto fundamental que no se puede dejar de mencionar, es que no solo se debe pensar en la estrategia y contar con objetivos e indicadores para medir el cumplimiento, sino que

además se debe efectuar el seguimiento respectivo y tomar las acciones correctivas cuando sea el caso.

También es importante tener claro que un modelo elaborado sin el apoyo de la dirección puede ser un esfuerzo en vano.

En el caso de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, y en vista de que la estrategia de la compañía todavía se encuentra en evolución, se recomienda utilizarlo como una herramienta de aprendizaje que fortalezca el sistema como un modelo de control.

Para concluir, resulta pertinente transcribir la frase de William Hewlett que dice “*No es posible gestionar lo que no se puede medir*”, reflexión empresarial que también recuerda que si no se puede gestionar tampoco se podrá mejorar.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Dagget, J. (1999). *Industria de la Construcción. Política de Vivienda, ley de viviendas, suelo, calidad de obras y obras públicas*. Perú.
- Kaplan, R.; Norton, S.(2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Segunda edición.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. KPMG Latinoamérica, Edición Especial.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ed Ariel.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, México.
- Newman, W. (1968). *Programación, Organización y Control*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, Décimo Quinta Edición.

### Sitios Web

- <http://www.construccion.co.cr>
- <http://www.monografías.com>
- <http://www.planregional.cl>
- <http://www.rae.es/.html>
- <http://www.sanchezyherrera.com>
- <http://www.wikipedia.com>

### Folletos

- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción-CMIC, *Situación de la Industria de la Construcción*, México, 1993, p. 1.

**Documentos en línea**

- Nación.com, Costa Rica: *Construcción e Industria decrecen*, lunes 15 de diciembre 2008, [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa\\_Rica\\_Industria\\_y\\_construccion\\_con\\_fuerte\\_contraccion](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Industria_y_construccion_con_fuerte_contraccion).
- *Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana empresa* <http://www.wikilearning.com/monografias/gerenciaestrategicaparalapequenaymedi> anaempresa.

## **ANEXO METODOLOGICO**

Durante la primera etapa del presente proyecto se desarrollará una investigación de tipo descriptiva, con el fin de presentar los conceptos teóricos que sirven como base para sustentar los temas que se desarrollarán en el proyecto. Dichos conceptos se detallarán de una forma lógica y secuencial.

En la primera parte de la investigación, se utilizará el método de investigación documental y consultas en la Web, a fin de identificar bibliografía sobre el tema de la industria de la construcción y los modelos estratégicos de gestión, para luego explicar de forma teórica todos los conceptos relacionados con este giro de negocio. Por otra parte, se procurará contactar y obtener información sobre el tema con los funcionarios de la Cámara Costarricense de la Construcción.

La técnica será de recopilación documental y síntesis, de forma tal que se pueda identificar, concentrar y ordenar los documentos que se usarán como base para el desarrollo del marco teórico.

En una segunda etapa de la investigación, se desarrollará una descripción de la empresa, su historia y organización actual.

En esta segunda parte, el método a utilizar será la investigación y recopilación de documentos relacionados con la empresa, donde se definan los planteamientos estratégicos de la compañía y se brinde información sobre su estructura y su organización.

Se realizará una revisión del material aportado por la compañía, mediante la recopilación documental y la síntesis, con el fin de tener una idea general acerca de la empresa. Por otra parte, se hará una sesión de observación en los principales procesos de la empresa para tomar nota de los principales hallazgos.

Entre de los principales indicadores que se plantearán en esta etapa, se tienen la misión y visión de la empresa, el organigrama y la descripción de los procesos que serán objeto de posterior análisis.

La tercera etapa de este proyecto será meramente analítica e implicará la realización de trabajo de campo en cada uno de los procesos. Este trabajo permitirá obtener más información y para ello se realizarán entrevistas de apoyo para la recopilación y confirmación de datos.

La información se recabará directamente de los colaboradores que laboran en los diversos departamentos de la empresa, quienes serán debidamente seleccionados con base en una muestra por conveniencia.

Las fuentes utilizadas para realizar el análisis respectivo de esta sección, serán las respuestas a las preguntas de las entrevistas realizadas.

Con base en todo lo anterior, en la cuarta etapa se plantea una propuesta para un modelo de gestión estratégica en la compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

El método a utilizar en esta parte es mixto: documental y de campo, y permitirá obtener información sobre los modelos de gestión estratégica organizacional. Se realizará para este punto una entrevista de tipo no dirigida a uno de los dueños de la empresa.

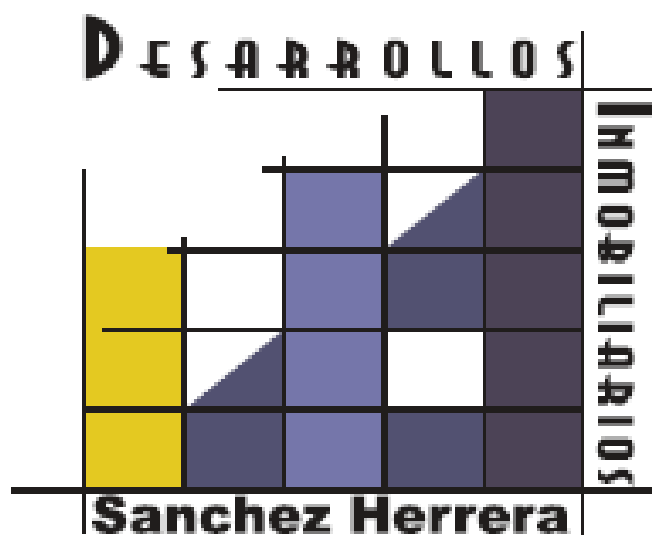
Para concluir la investigación se desarrollará un apartado resumen sobre los aspectos más relevantes detectados durante la elaboración de la propuesta, y se mencionará de forma descriptiva las principales recomendaciones del proceso.

TABLA RESUMEN - METODOLOGÍA

| <b>Objetivo</b> | <b>Investigación</b> | <b>Métodos</b>                             | <b>Técnicas</b>                                                 | <b>Instrumentos</b>                                           | <b>- Indicadores</b>                                                | <b>- Fuentes</b>                                                              |
|-----------------|----------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>No. 1</b>    | Descriptiva          | Investigación documental                   | Recopilación documental y síntesis                              | Fichas de trabajo textual                                     | - Estrategia<br>- Gestión estratégica<br>- Cuadro de Mando Integral | - Thompson, (2008)<br>- Kaplan, (2000)                                        |
| <b>No. 2</b>    | Descriptiva          | Investigación documental y observación     | Recopilación documental, síntesis y entrevista de apoyo         | Fichas de trabajo personal y preguntas abiertas               | - Misión / Visión<br>- Organigrama<br>- Perspectivas CMI            | - Plan estratégico empresarial<br>- CCC                                       |
| <b>No. 3</b>    | Analítica            | Síntesis                                   | Análisis de información obtenida                                | Perspectivas del Cuadro de Mando Integral Encuesta a Clientes | - Redacción detallada de los resultados de cada perspectiva         | - Información de las entrevistas y encuestas                                  |
| <b>No. 4</b>    | Propositiva          | Investigación mixta: documental y de campo | Análisis documental y aporte de los autores de la investigación | Fichas de trabajo personal                                    | - Propuesta del modelo de gestión estratégico                       | - Documentos información suministrada por la empresa e investigación de campo |

**ANEXOS COMPLEMENTARIOS**

**Anexo 1 - Logo de la Compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.**



## Anexo 2 - Tarjetas de Presentación Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

### Ejemplo No. 1



*Herbert Herrera Anias*

Teléfono: (506) 2-262-8948 • Fax: (506) 2-262-8947 • Celular: (506) 8-391-0605  
 herbert.herrera@gmail.com • www.sanchezyherrera.com

### Ejemplo No. 2



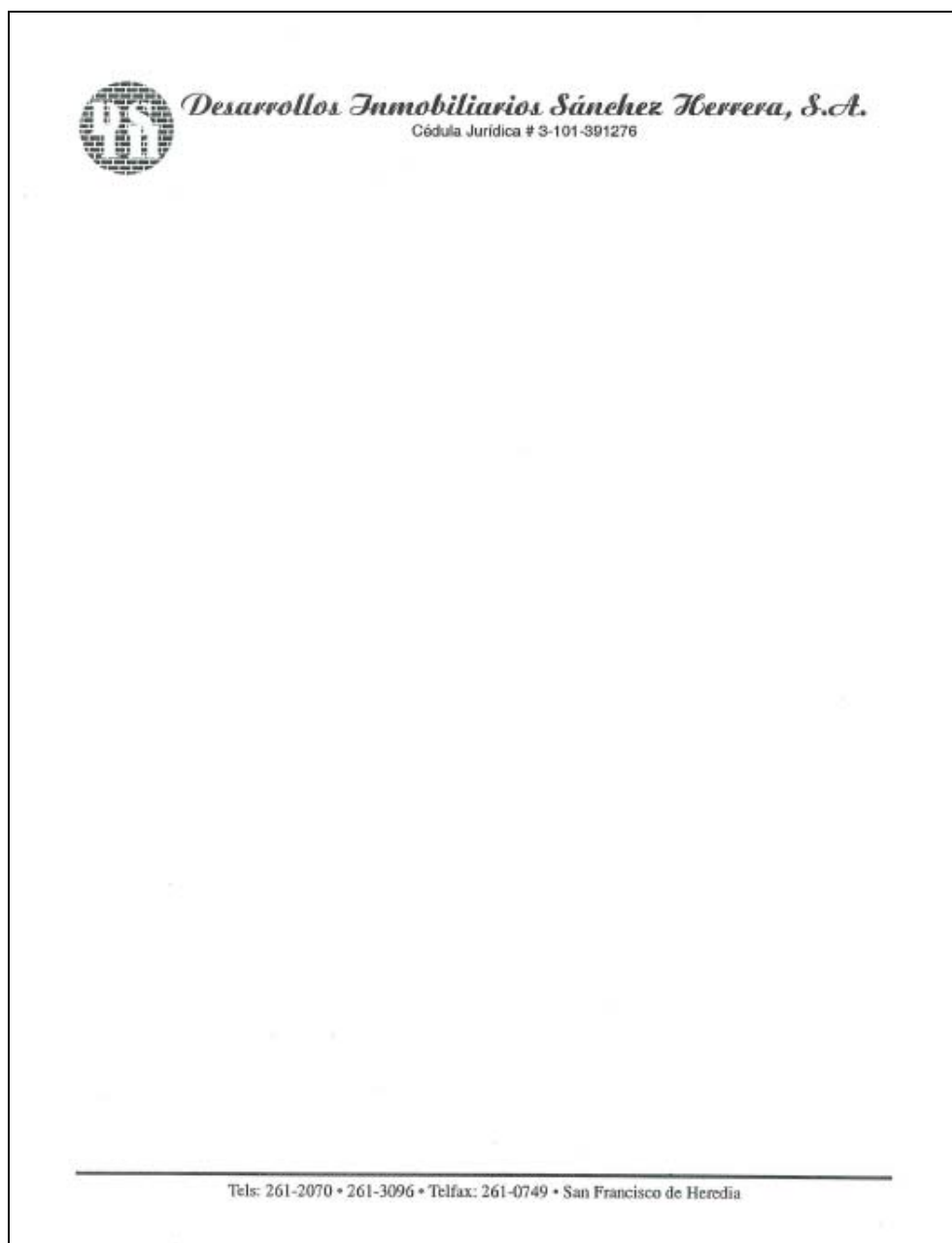
1km Oeste del  
 costado Sur del  
 Hipermás de Heredia

**DESARROLLOS**  
**IMMOBILIARIOS**

**Dayana Herrera Calderón**

**Tel.: 2-262-8948 / Fax: 2-262-8947**  
**Cel.: 8-838-1211**  
**E-mail: kaher27@hotmail.com**

**Anexo 3 - Muestra de Papel Membretado Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y  
Herrera S.A.**



**Anexo 4 - Ejemplos de Publicidad de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera en la Revista Inmobilia.com - The Real Estate Magazine, Edición No. 60, Enero 2009**

**Ejemplo No. 1**

**DESARROLLOS INMOBILIARIOS Sánchez & Herrera S.A.**

**¡En Liberia!**

**CANON DEL SOL**

**CASAS EN PRE-VENTA**  
**PRE-CONSTRUCTION PRICES**

De los semáforos de Liberia 5 Km al Norte y 2.5 Km al Este hacia Curubande.  
From the lights at Liberia city 5 Kms North and 2.5 Kms East Towards Curubande.

**Teléfonos: 2262-8947 / 2262-8948 / 8391-0605 / 8816-3811**

## Ejemplo No. 2

**DESARROLLOS INMOBILIARIOS Sánchez & Herrera S.A.**

*Villa Flores*  
URBANIZACIÓN

• TAPIAS PERIMETRALES • CASETA DE SEGURIDAD • JUEGOS PARA NIÑOS • ZONAS VERDES • CALLES ADOQUINADAS  
HEREDIA SAN LORENZO DE FLORES. DE LA ESC. DE SAN JOAQUÍN 1 KM NORTE Y 700 M OESTE.

www.sanchezyherrera.com  
**2262-8947 / 2262-8948 / 8391-0605 / 8816-3811**

**ULTIMAS CASAS**

## Ejemplo No. 3

Los especialistas en Real Estate

Inmobilia.com

*En San Carlos cerca de la ciudad un estilo de vida rodeado de naturaleza y tranquilidad*

**DESARROLLOS INMOBILIARIOS Sánchez & Herrera S.A.**

**PREVENTA DE CASAS**

*Quintas BOSQUES de VENECIA*

**CASAS DESDE 100 M<sup>2</sup> EN LOTES DE 2000 M<sup>2</sup>. 1 Ó 2 PLANTAS CON FINOS ACABADOS**

**SAN CARLOS 1,5 Km AL NORTE DE LA CRUZ ROJA DE VENECIA CAMINO AGUAS ZARCAS**  
**(506) 8-391-0605 / (506) 8-816-3811 / (506) 2-472-1700**

**Anexo 5 - Balance de Situación y Estado de Resultados de Desarrollos Inmobiliarios  
Sánchez y Herrera (Años 2006 a 2008).**

**Desarrollos Inmobiliarios Sanchez y Herrera S.A.**  
**BALANCE DE SITUACION**  
(en colones costarricenses)  
Al 30 de Setiembre

|                                   | 2006                  | 2007                  | 2008                    |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                    |                       |                       |                         |
| <b>Activos Circulantes</b>        |                       |                       |                         |
| Caja y Bancos                     | 17.040.409,00         | 5.211.361,00          | 2.125.231,00            |
| Cuentas por Cobrar                | 2.016.000,00          | 2.016.000,00          | 0,00                    |
| Terrenos para Venta               | 0,00                  | 0,00                  | 1.159.684.522,84        |
| Inventarios                       | 288.950.348,00        | 435.211.121,00        | 275.154.446,00          |
| Desembolsos Anticipados           | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                    |
| <b>Total Circulantes</b>          | <b>308.006.757,00</b> | <b>442.438.482,00</b> | <b>1.436.964.199,84</b> |
| <b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b> |                       |                       |                         |
| Propiedad, Planta y Equipo Neto   | 989.785,00            | 806.004,00            | 867.264,00              |
| <b>Otros Activos</b>              |                       |                       |                         |
| <b>Total Otros Activos</b>        | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>           | <b>0,00</b>             |
| <b>Total Activos</b>              | <b>308.996.542,00</b> | <b>443.244.486,00</b> | <b>1.437.831.463,84</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>        |                       |                       |                         |
| <b>Pasivo Corriente</b>           |                       |                       |                         |
| Cuentas por Pagar CP              | 269.797.207,88        | 311.220.299,16        | 224.608.770,00          |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>     | <b>269.797.207,88</b> | <b>311.220.299,16</b> | <b>224.608.770,00</b>   |
| Documentos por Pagar LP           | 0,00                  | 0,00                  | 1.073.445.260,00        |
| <b>Total de Pasivo corriente</b>  | <b>269.797.207,88</b> | <b>311.220.299,16</b> | <b>1.298.054.030,00</b> |
| <b>Patrimonio</b>                 |                       |                       |                         |
| Capital Social                    | 21.000,00             | 21.000,00             | 21.000,00               |
| Superávit de Capital              | -                     | 66.590.269,63         | 66.590.269,63           |
| Utilidades Acumuladas             | 5.669.770,40          | 39.178.334,12         | 65.412.917,21           |
| Utilidad del Periodo              | 33.508.563,76         | 26.234.583,09         | 7.753.247,00            |
| <b>Total Patrimonio</b>           | <b>39.199.334,16</b>  | <b>132.024.186,84</b> | <b>139.777.433,84</b>   |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b>  | <b>308.996.542,04</b> | <b>443.244.486,00</b> | <b>1.437.831.463,84</b> |

**Desarrollos Inmobiliarios Sanchez y Herrera S.A.****ESTADO DE RESULTADOS**

(en colones costarricenses)

Por el periodo terminado el 30 de Setiembre del

|                                  | 2006                 | 2007                 | 2008                 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas                           | 934.406.688,75       | 1.671.225.349,00     | 2.227.729.284,00     |
| Costo de Ventas                  | -868.124.787,00      | -1.571.422.373,16    | -2.128.438.007,00    |
| <b>Utilidad Bruta</b>            | <b>66.281.901,75</b> | <b>99.802.975,84</b> | <b>99.291.277,00</b> |
| Gastos Administrativos           | 18.412.525,00        | 62.325.000,00        | 88.215.210,00        |
| Total Gastos                     | 18.412.525,00        | 62.325.000,00        | 88.215.210,00        |
| <b>Utilidad de Operación</b>     | <b>47.869.376,75</b> | <b>37.477.975,84</b> | <b>11.076.067,00</b> |
| Impuesto sobre la Renta          | -14.360.813,00       | -11.243.392,75       | -3.322.820,00        |
| <b>Utilidad Neta del Período</b> | <b>33.508.563,76</b> | <b>26.234.583,09</b> | <b>7.753.247,00</b>  |
| Utilidades al inicio del Período | 5.669.770,40         | 39.178.334,16        | 65.412.917,24        |
| Diferencias                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>Utilidades Acumuladas</b>     | <b>39.178.334,16</b> | <b>65.412.917,24</b> | <b>73.166.164,24</b> |

**Anexo 6 - Esquema de las entrevistas realizadas a colaboradores de Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera - (Enero 2009).**

**Esquema para la Entrevista del Director del Departamento de Mercadeo y Ventas**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Hora:**           **Inicio:** \_\_\_\_\_

**Finalización:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto-cargo:** \_\_\_\_\_

Buenos (días, tardes):

Gracias por concederme parte de su tiempo para poder realizar esta entrevista!

Mi nombre es Melania López Herrera, soy estudiante del Sistema de Postgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica y actualmente estoy desarrollando un proyecto que consiste en un planteamiento de un nuevo modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Para ello me gustaría obtener información acerca de su departamento y las funciones que en él se realizan:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan en el departamento?
2. ¿Cuáles son los principales puntos de venta u oficinas de la compañía?
3. ¿Cuáles proyectos están desarrollando actualmente?
4. ¿Qué precio por metro cuadrado de construcción manejan actualmente para los diversos proyectos?

5. ¿Cuáles rangos de precios tienen las casas que están construyendo actualmente?
6. ¿Qué cantidad promedio de contratos se cierran por mes?
7. ¿Cuáles son las principales herramientas de promoción o publicidad que utilizan actualmente?
8. ¿Qué características de los productos y servicios que ofrece la compañía considera que son factores críticos para el éxito?
9. ¿Cuántos diseños o modelos de casas ofrecen actualmente?
10. Considera que la cartera de productos debe diversificarse o ampliarse?
11. ¿Cuál es el principal segmento de mercado que atiende la compañía actualmente?
12. ¿Considera que se puede o debe ampliar la cartera de clientes atendiendo a otros nichos de mercado?
13. ¿Tienen actualmente alguna política para el manejo o fijación de precios?
14. ¿Cuenta la empresa con políticas en cuanto al manejo de la línea gráfica en los elementos de comunicación de la compañía como por ejemplo papelería, anuncios publicitarios, tarjetas de presentación, entre otros?
15. ¿Tienen a alguna persona encargada de darle mantenimiento al sitio web de la empresa?

**Esquema para la Entrevista del Director del Departamento de Producción****Fecha:** \_\_\_\_\_**Departamento:** \_\_\_\_\_**Hora:**           **Inicio:** \_\_\_\_\_**Finalización:** \_\_\_\_\_**Entrevistado:** \_\_\_\_\_**Puesto-cargo:** \_\_\_\_\_

Buenos (días, tardes):

Gracias por concederme parte de su tiempo para poder realizar esta entrevista!

Mi nombre es Melania López Herrera, soy estudiante del Sistema de Postgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica y actualmente estoy desarrollando un proyecto que consiste en un planteamiento de un nuevo modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Para ello me gustaría obtener información acerca de su departamento y las funciones que en él se realizan:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan en el departamento?
2. ¿Cuáles son las principales etapas en el proceso de construcción?
3. ¿Cuáles son los procesos más críticos durante la construcción?
4. ¿Cuál es el tiempo promedio para construir una casa?
5. ¿Se cuenta con algún tipo de reporte formal por parte de los maestros de obras acerca del avance de los proyectos?
6. ¿Realizan algún tipo de programación de procesos para la etapa de construcción?
7. ¿Qué tipo de información requieren del departamento de ventas para poder programar su trabajo?

**Esquema para la Entrevista del Ejecutivo de Ventas**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Hora:**           **Inicio:** \_\_\_\_\_

**Finalización:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto-cargo:** \_\_\_\_\_

Buenos (días, tardes):

Gracias por concederme parte de su tiempo para poder realizar esta entrevista!

Mi nombre es Melania López Herrera, soy estudiante del Sistema de Postgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica y actualmente estoy desarrollando un proyecto que consiste en un planteamiento de un nuevo modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Para ello me gustaría obtener información acerca de su departamento y las funciones que en él se realizan:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan en el departamento?
2. ¿Cuál es el horario del departamento de ventas?
3. ¿Considera que este horario es suficiente para dar un buen servicio al público?
4. ¿Cuentan con alguna política formal de servicio al cliente?
5. ¿Cuáles son las características principales de los clientes que les visitan, tienen características en común?
6. ¿Cuáles días a la semana reciben más visitas por parte de clientes potenciales?
7. ¿En su opinión, cuáles son las principales características que toman en cuenta los clientes para tomar la decisión de compra?

**Esquema para la Entrevista del Encargado de Gestión de Materiales**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Hora:**           **Inicio:** \_\_\_\_\_

**Finalización:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto-cargo:** \_\_\_\_\_

Buenos (días, tardes):

Gracias por concederme parte de su tiempo para poder realizar esta entrevista!

Mi nombre es Melania López Herrera, soy estudiante del Sistema de Postgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica y actualmente estoy desarrollando un proyecto que consiste en un planteamiento de un nuevo modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Para ello me gustaría obtener información acerca de su departamento y las funciones que en él se realizan:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan en el departamento?
2. ¿La compañía cuenta con algún sistema informático para realizar órdenes de compra y manejo de materiales?
3. ¿Cuáles son los principales proveedores de materiales?
4. ¿Cuáles son los principales productos que se compran como materia prima para las construcciones?
5. ¿Cuentan con algún tipo de negociación especial con los proveedores?
6. ¿Tienen condiciones o términos de crédito establecidos formalmente con los proveedores?

7. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la gestión de compra de cualquier material que soliciten los maestros de obras?
8. ¿Quién define las cantidades de materiales que se requieren para la construcción y con base en que se define la cantidad?
9. ¿Cuentan con algún proceso establecido para la recepción de materiales?
10. ¿Tienen alguna bodega especial para el almacenamiento de los materiales?
11. ¿Tienen alguna política para el control de los inventarios?
12. ¿Manejan algún control interno para verificar la cantidad de material consumido en cada construcción?
13. ¿Llevan alguna estadística de la cantidad de material solicitado y no consumido en la construcción?
14. ¿Tienen alguna forma de controlar si hay material que se está desperdiciando?
15. ¿En el caso de sobrantes de materiales, tienen alguna política para el manejo de los mismos?
16. ¿Cuentan con especificaciones técnicas o fichas técnicas de los principales productos o materias primas que se requieren para la construcción?

**Esquema para la Entrevista del Encargado de Contabilidad****Fecha:** \_\_\_\_\_**Departamento:** \_\_\_\_\_**Hora:**       **Inicio:** \_\_\_\_\_**Finalización:** \_\_\_\_\_**Entrevistado:** \_\_\_\_\_**Puesto-cargo:** \_\_\_\_\_

Buenos (días, tardes):

Gracias por concederme parte de su tiempo para poder realizar esta entrevista!

Mi nombre es Melania López Herrera, soy estudiante del Sistema de Postgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica y actualmente estoy desarrollando un proyecto que consiste en un planteamiento de un nuevo modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Para ello me gustaría obtener información acerca de su departamento y las funciones que en él se realizan:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan en el departamento?
2. ¿Cuentan con algún sistema informático especial para el control de los registros contables?
3. ¿Generan algún tipo de reporte de resultados adicional a los estados financieros para presentárselo a los socios?
4. ¿Calculan con frecuencia todas las razones financieras y llevan registros históricos de las mismas que les sirvan de factor comparativo?

**Esquema para la Entrevista de un Maestro de Obras****Fecha:** \_\_\_\_\_**Departamento:** \_\_\_\_\_**Hora:**       **Inicio:** \_\_\_\_\_**Finalización:** \_\_\_\_\_**Entrevistado:** \_\_\_\_\_**Puesto-cargo:** \_\_\_\_\_

Buenos (días, tardes):

Gracias por concederme parte de su tiempo para poder realizar esta entrevista!

Mi nombre es Melania López Herrera, soy estudiante del Sistema de Postgrado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica y actualmente estoy desarrollando un proyecto que consiste en un planteamiento de un nuevo modelo de gestión estratégica para Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera.

Para ello me gustaría obtener información acerca de su departamento y las funciones que en él se realizan:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan en el departamento?
2. ¿Cuáles son las principales etapas en las que se divide el proceso de construcción?
3. ¿Cuál es la etapa que requiere mayor cuidado durante el proceso constructivo?
4. ¿Cómo realizan las inspecciones o supervisiones de las construcciones en proceso, cuentan con algún registro o bitácora para seguimiento?
5. ¿Cuáles son las causas de los principales retrasos en el proceso constructivo?

## Anexo 7 - Encuesta de Satisfacción de Clientes

### Encuesta de Satisfacción Compañía Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera

Fecha: \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ☐

Femenino ☐

#### Rango salarial por familia:

|                        |                          |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| De 500 a 1000 dólares  | <input type="checkbox"/> | De 2501 a 3000 dólares | <input type="checkbox"/> |
| De 1001 a 1500 dólares | <input type="checkbox"/> | De 3001 a 3500 dólares | <input type="checkbox"/> |
| De 1501 a 2000 dólares | <input type="checkbox"/> | De 3501 a 4000 dólares | <input type="checkbox"/> |
| De 2001 a 2500 dólares | <input type="checkbox"/> | Más de 4000 dólares    | <input type="checkbox"/> |

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada exclusivamente para un proyecto académico de la Universidad de Costa Rica. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Por favor marque con una "x" en la casilla de la respuesta que usted elija

Esta encuesta dura aproximadamente 12 minutos

#### 1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio brindado por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera? (Por favor marque solo una opción)

|                          |                          |                            |                          |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Completamente satisfecho | <input type="checkbox"/> | Completamente insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Satisfecho               | <input type="checkbox"/> | Insatisfecho               | <input type="checkbox"/> |

#### 2. ¿En comparación con otras alternativas de construcción la oferta presentada por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera fue...? (Por favor marque solo una opción)

|             |                          |                   |                          |
|-------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Mucho mejor | <input type="checkbox"/> | Más o menos igual | <input type="checkbox"/> |
| Algo Mejor  | <input type="checkbox"/> | Peor              | <input type="checkbox"/> |

#### 3. ¿Ordene por grado de importancia numerando del 1 al 8, donde 1 es lo más importante y 8 lo menos importante, los siguientes aspectos a la hora de comprar una casa?

|                         |       |                           |       |
|-------------------------|-------|---------------------------|-------|
| Localización geográfica | _____ | Facilidad de crédito      | _____ |
| Calidad del Servicio    | _____ | Relación Precio - Calidad | _____ |
| Proceso de Compra       | _____ | Tiempo de entrega         | _____ |
| Diseño y acabados       | _____ | Servicio Post Venta       | _____ |

**4. ¿Del 1 al 4 indique cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con respecto a la compañía? (Favor numerar cada opción)**

**Donde:**

1 ) Completamente satisfecho

3 ) Insatisfecho

2 ) Satisfecho

4 ) Completamente insatisfecho

Localización geográfica

\_\_\_\_\_

Facilidad de crédito

\_\_\_\_\_

Calidad del Servicio

\_\_\_\_\_

Relación Precio - Calidad

\_\_\_\_\_

Proceso de Compra

\_\_\_\_\_

Tiempo de entrega

\_\_\_\_\_

Diseño y acabados

\_\_\_\_\_

Servicio Post Venta

\_\_\_\_\_

En caso de que alguna de las respuestas anteriores haya sido calificada con el número 3 o 4 (Insatisfecho o completamente insatisfecho), favor explicar los motivos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. ¿Basándose en su experiencia con Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera, volvería a gestionar una compra de casa a través de la empresa?**

Es muy probable

☐

No es probable

☐

Es probable

☐

Es muy improbable

☐

**¿Porqué?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. ¿Ha tenido algún problema con su casa? (Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta No. 9)**

Sí

☐

No

☐

**7. Favor especificar que tipo de problemas ha tenido**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?**

Sí, fueron resueltos por la empresa o sus representantes

☐

Sí, fueron resueltos por alguien externo a la empresa

☐

No fueron resueltos de forma satisfactoria

☐**9. ¿ Ha recomendado usted la empresa a otras personas?**

Sí

☐

No

☐**10. ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas?**

Sí

☐

No

☐**Por favor justifique su respuesta**


---



---



---

**11. ¿Qué le recomendaría a la empresa para mejorar su servicio?**


---



---



---



---



---

**12. ¿Hay algún comentario adicional acerca de su casa o el servicio prestado por Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor comente:**


---



---



---



---



---

*La encuesta ha concluido, muchas gracias por su colaboración!*

**Anexo 8 - Ejemplo de un diseño de una casa de 2 habitaciones y un baño Desarrollos  
Inmobiliarios Sánchez y Herrera - Proyecto Villaflores, año 2009**

