

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Análisis de Principios y Valores de las Metodologías Ágiles para
Facilitar su Implementación en la Gestión Inmobiliaria**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR,

Daniel Eduardo Reátegui Rivas

Edith Jenni Huayana Quispe

Jorge Fabrisio Cornejo Aramayo

Vanessa Villanueva Montoya

William Joseph León Sabuco

Asesor: Óscar Alberto Uribe Laines

Surco, noviembre de 2020

Agradecimientos y Dedicatorias

Esta tesis recibió el aporte de la experiencia profesional de Oscar Uribe, Asesor de Tesis nuestro más sincero agradecimiento por su tiempo y conocimiento compartido para lograr este objetivo académico.

A mis padres, Soledad y Jorge, por su amor y el apoyo incondicional de siempre.

Jorge Cornejo

A mis padres, Nella y Daniel por su siempre cálido y constante apoyo.

Daniel Reátegui

A mis padres, Amanda y Horacio, por los valores inculcados y su amor incondicional.

Vanessa Villanueva

A mis padres Humberto y Guadalupe, por ser mi principal guía y soporte en cada momento de mi vida. A mi amado Ángel, por el amor y apoyo que me brinda día con día.

Edith Huayana

A mi esposa Cinthya Milagros, por su permanente comprensión y soporte en mi crecimiento profesional. Para mis padres Nicolás y Carmen, por su eterno cariño y sacrificios en mi educación profesional; Para mis hermanos Betsy, Pamela y Nick por su gran amor y confianza en mí.

William León

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como propósito establecer las características actuales de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima que facilitarían la implementación de metodologías ágiles mediante el conocimiento de la situación actual de la gestión, así como también de sus etapas y procesos críticos, además de identificar la presencia de principios y valores ágiles.

El estudio se sustenta en una serie de entrevistas de profundidad realizadas a especialistas del sector inmobiliario, para ello recurrimos al juicio experto de jefes y gerentes de proyectos en ejercicio para obtener una perspectiva precisa de la gestión y de la dirección de sus equipos.

Se encontró en la muestra que la gestión de los especialistas se soporta sobre todo en el recurso humano y económico; y que está enfocada en el control de los plazos y control de flujos de dinero, elementos que afectan a la rentabilidad de un proyecto. Se identificó también que los entrevistados practican en cierta medida los valores y principios relacionados a las metodologías ágiles, no obstante, estos no guardan relación con el sector en el que se desenvuelven, el cargo y la profesión sino, en las buenas prácticas de la gestión.

Finalmente, se recomienda aprovechar las características propias de la gestión para adoptar metodologías ágiles como SCRUM o KANBAN que se asemejan a la actual gestión pero que dan un marco de trabajo que refuerza e impulsa la práctica de principios y valores ágiles.

Abstract

The purpose of this research is to establish the current features of the real estate Project management in Lima to ease the agile methodology implementation through the existing management setup knowledge, as well as its critical stages and processes, in addition, identify agile principles and values evidence.

The study is based on a series of in-depth interviews carried out with real estate specialists, for this reason we appeal to on practice project managers and chiefs expert judgment in order to obtain an accurate perspective of their team management and direction.

The sample shows that the specialist management mainly relies on human and economic resources; and it is focused on the deadline and money flow controls, this elements affect the project profitability. Also there is evidence that interviewees practice in some way the agile values and principles related to these methodologies, but those are not related to their busyness sector, position, profession, but rather to good management practices.

Finally, it is recommended to take advantage of the management features to adopt agile methodologies such as Scrum or Kanban that are similar to existing management but that provide a framework that reinforces and promotes the agile principles and values practice.

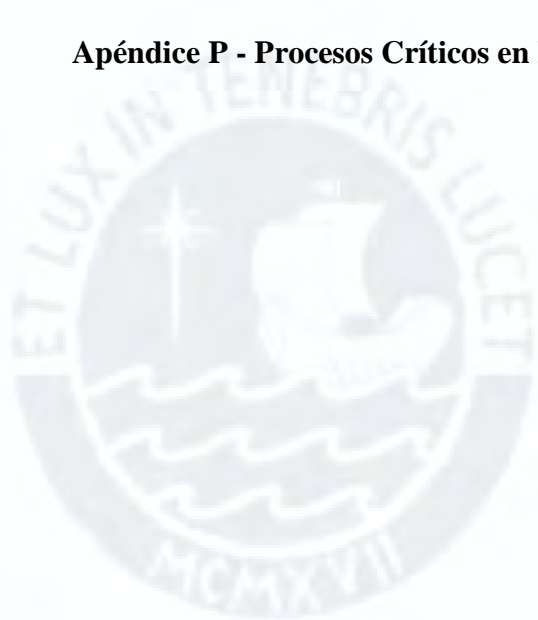
Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras	viii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problema de la Investigación.....	4
1.3. Propósito de la Investigación.....	4
1.4. Justificación de la Investigación.....	5
1.5. Preguntas de Investigación.....	5
1.6. Marco Conceptual.....	6
1.7. Definición de Términos del Estudio.....	7
1.8. Limitaciones.....	8
1.9. Delimitaciones.....	8
1.10. Resumen del Capítulo.....	9
Capítulo II: Revisión de la Literatura	10
2.1 Mapa de Literatura.....	10
2.2 Cultura, Clima y Comportamiento Organizacional.....	11
2.2.1 Cultura Organizacional y su Impacto en el Desempeño de la Empresa.....	11
2.2.2 Clima Organizacional y su Impacto en la Empresa.....	13
2.2.3 Cambio Organizacional y sus Enfoques.....	15

2.3	Metodologías Ágiles	18
2.3.1	Manifiesto Ágil y sus Pilares.....	18
2.3.2	Principios Ágiles.....	21
2.3.3	Valores Organizacionales Ágiles.....	24
Capítulo III: Metodología		27
3.1	Diseño de la Investigación.....	28
3.2	Justificación del Diseño.....	29
3.3	Selección de los Entrevistados.....	29
3.4	Procedimientos de la Recolección de Datos.....	31
3.5	Consentimiento Informado	34
3.6	Procedimiento de Registro de Datos.....	34
3.7	Análisis e Interpretación de Datos	35
3.8	Validez y Confiabilidad.....	35
3.9	Resumen del Capítulo	36
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....		37
4.1	Perfil del entrevistado.....	37
4.2	Presentación y Discusión de los Resultados.....	43
4.2.1	Conocer la Situación Actual de la Gestión Inmobiliaria desde el Punto de Vista de los Jefes y Gerentes de Proyectos del Sector.....	43
4.2.2	Etapas y procesos críticos de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima .	52

4.2.3. Valorar en qué medida los principios y valores de las metodologías ágiles están presentes en los profesionales que gestionan los proyectos inmobiliarios en Lima.....	62
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	90
Referencias	105
Apéndice A. Formato de datos de los profesionales a entrevistar	111
Apéndice B. Formato de preguntas de inclusión y exclusión.....	112
Apéndice C. Cronograma de las entrevistas.....	113
Apéndice D. Guía de la entrevista.....	114
Apéndice E. Transcripción de las entrevistas.....	118
Apéndice F - Definición de Actividades en la Gestión de Proyectos Inmobiliarios.....	280
Apéndice G - Definición de las Etapas Críticas.....	282
Apéndice H - Definición de Indicadores	283
Apéndice I - Definición de Procesos Críticos en la Gestión de Ventas y Financiamiento.....	284
Apéndice J - Procesos Críticos Identificados en la Gestión de Ventas y Financiamiento.....	285
Apéndice K - Definición de Procesos Críticos en la Gestión para la Obtención de Licencias Municipales	286
Apéndice L - Procesos Críticos Identificados en la Gestión de Licencias Municipales	286

Apéndice M - Definición de Procesos Críticos en la Licitación, Seguimiento y Supervisión de la Construcción	288
Apéndice N - Procesos Críticos Identificados en la Licitación, Seguimiento y Supervisión de la Construcción	289
Apéndice O - Definición de Procesos Críticos en la Prefactibilidad y Definición del Producto	290
Apéndice P - Procesos Críticos en la Prefactibilidad y Definición de Producto.....	291



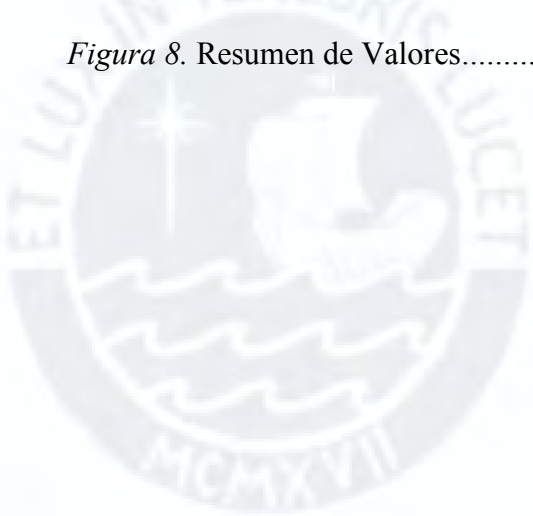
Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Perfil de los Entrevistados</i>	39
Tabla 2. <i>Tasa de Respuesta de los Entrevistados</i>	41
Tabla 3. <i>Entrevistados por Ocupación</i>	42
Tabla 4. <i>Entrevistados por Profesión</i>	42
Tabla 5. <i>Entrevistados por Experiencia</i>	42
Tabla 6. <i>Entrevistados por Edad</i>	42
Tabla 7. <i>Actividades de la Gestión de Proyectos Inmobiliarios</i>	45
Tabla 8. <i>Descripción de la Gestión Inmobiliaria en Lima</i>	47
Tabla 9. <i>Profesionalismo de la Gestión Inmobiliaria</i>	47
Tabla 10. <i>Recursos de Mayor Relevancia que Soportan la Gestión Inmobiliaria</i>	48
Tabla 11. <i>Ciclo de Vida del Sector Inmobiliario Según los Entrevistados</i>	50
Tabla 12. <i>Etapas Críticas Identificadas</i>	52
Tabla 13. <i>Indicadores de Criticidad Identificados</i>	56
Tabla 14. <i>Etapas con Mayor Desviación</i>	58
Tabla 15. <i>Satisfacción al Cliente</i>	63
Tabla 16. <i>Colaboración entre el Negocio y el Desarrollo</i>	64
Tabla 17. <i>Comunicación Cara a Cara</i>	65
Tabla 18. <i>Empoderamiento</i>	65
Tabla 19. <i>Entregables</i>	66
Tabla 20. <i>Desarrollo Sostenible</i>	66
Tabla 21. <i>Excelencia Técnica</i>	67
Tabla 22. <i>Simplicidad en el Diseño</i>	68

Tabla 23. <i>Reflexión</i>	69
Tabla 24. <i>Aceptación de los Cambios</i>	70
Tabla 25. <i>Entregas Frecuentes</i>	70
Tabla 26. <i>Equipos Autoorganizados</i>	71
Tabla 27. <i>Resultados Valor Integridad</i>	74
Tabla 28. <i>Resultados Valor Aprendizaje</i>	74
Tabla 29. <i>Resultados Valor Coraje</i>	75
Tabla 30. <i>Resultados Valor Colaboración</i>	76
Tabla 31. <i>Resultados Valor Facilitación</i>	77
Tabla 32. <i>Resultados Valor Autoorganización</i>	78
Tabla 33. <i>Resultados Valor Transparencia</i>	79
Tabla 34. <i>Resultados Valor Enfoque de Valor</i>	80
Tabla 35. <i>Resultados Valor Calma</i>	80
Tabla 36. <i>Métricas para el Desempeño de los Equipos de Gestión</i>	82
Tabla 37. <i>Calificación en el Desempeño</i>	83
Tabla 38. <i>Métricas para Identificar las Motivaciones del Equipo de Gestión</i>	84
Tabla 39. <i>Motivaciones en los Equipos de Gestión</i>	85
Tabla 40. <i>Uso de Herramientas de Software que Facilite la Gestión</i>	87
Tabla 41. <i>Identificación de Beneficios</i>	88
Tabla 42. <i>Calificación del Uso de las Herramientas</i>	89

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de literatura.....	10
<i>Figura 2.</i> Niveles de cambio conductual y organizacional.....	15
<i>Figura 3.</i> Modelo del cambio de tres etapas de Lewin.....	16
<i>Figura 4.</i> Plan de ocho pasos de Kotter.....	17
<i>Figura 5.</i> Principios Ágiles.....	22
<i>Figura 6.</i> Valores Ágiles.....	25
<i>Figura 7.</i> Resumen de Principios.....	72
<i>Figura 8.</i> Resumen de Valores.....	81



Capítulo I: Introducción

El sector inmobiliario es un mercado donde la actividad promotora es la transacción de activos de inmuebles, donde los atributos físicos y la ubicación del inmueble juega un papel importante, además de la gestión propia. El rendimiento esperado de un proyecto inmobiliario varía en función al país en cuestión, aspectos financieros, políticos y las condiciones propias del mercado inmobiliario tales como precios de insumos, formas de financiamiento, canales de comercialización, demanda efectiva y valor de suelos (Zurita Ríos, 2016).

En el Perú, sobre todo en Lima, la dinámica del desarrollo inmobiliario se centra en la construcción de unidades de bienes inmuebles residenciales para la venta; esta actividad está agrupada en viviendas sociales y tradicionales, las cuales se encuentran bajo el soporte de una demanda insatisfecha de vivienda, una oferta inmobiliaria social promovida en parte por la empresa estatal Fondo Mi Vivienda S.A que se encarga de administrar fondos y bonos para el financiamiento de viviendas sociales (Fondo Mi Vivienda, 2016) y de una oferta inmobiliaria tradicional que concentró casi la mitad del volumen total de unidades vendidas para el año 2019 (BCRP, 2019).

La investigación tendrá un enfoque descriptivo, el cual se centra en la gestión de proyectos en el ámbito inmobiliario y la aproximación que este sector pueda tener a los principios y valores ágiles a través del análisis de entrevistas a expertos en el rubro, es decir, a jefes y gerentes de proyectos.

1.1. Antecedentes

El mercado inmobiliario mundial, en el 2018, alcanzó un valor de \$4,462.1 billones y se estima que para el año 2023 llegue a los \$ 5,283.1 billones teniendo un incremento del 18.4% y un volumen de 516.5 millones de unidades en el mercado. Si bien, la distribución demográfica de

los bienes raíces está mayormente distribuida en la región Asia Pacífico ocupando aproximadamente el 51.1% del total (MarketLine, 2018) no le quita atractivo a la inversión inmobiliaria en Latinoamérica que muestra tendencias de rápido crecimiento en ciudades como Bogotá, Santiago y Lima. Esto se da, debido a una maduración del mercado de bienes raíces y gracias a un aumento sostenido de su PBI por el resultado del crecimiento de compañías locales, fortalecimiento de la presencia de empresas transnacionales e inyección de flujos de capital (JLL, 2018). En adición, la región presenta un riesgo político alto, en gran medida a causa de cierta inestabilidad en sus gobiernos, esto no ha sido un impedimento para su constante desarrollo y dinamismo, llevando consigo a las empresas a adaptarse y mitigar en cierta medida los riesgos del mercado (JLL, 2019).

En el Perú, el sector constructor inmobiliario ha crecido en promedio un 4.6% anual desde hace 10 años, siendo de 1.5% en el año 2019, impulsado básicamente por el desarrollo de proyectos residenciales, centros comerciales y empresariales; la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) ese mismo año reportó la venta de 29,558 unidades de viviendas, lo que significó un incremento del 10.1% respecto al 2018; el 53% de unidades vendidas se ubicó entre 90 mil y 400 mil soles en Lima Moderna, Lima Centro y Callao, mientras el 47% está por arriba de los 400 mil soles; lo que reflejado en el valor de créditos hipotecarios equivale a 11,531 millones de soles desembolsados. El Fondo Mivivienda en el 2019 otorgó 12,224 créditos hipotecarios a través de los subsidios vigentes tales como Mivivienda verde, el bono del buen pagador y Mi techo propio (BCRP, 2019).

En el desarrollo de proyectos inmobiliarios, las empresas tienen una serie de metodologías, procesos y herramientas, las cuales pueden ser usadas con el objeto de facilitar su gestión. En concreto, la gestión inmobiliaria orientada a la producción de bienes raíces para la

venta, puede abordarse desde una perspectiva de calidad y/o rentabilidad, ya sea para satisfacer tanto las expectativas del cliente final como las del inversor. Dada la escasez de casos de éxitos documentados en el país, muchas de las presunciones han sido corroboradas a través de encuestas y entrevistas, de las cuales se observó que las empresas poseen una fuerte orientación hacia el cliente, es decir, consideran en sus procesos los requerimientos del mismo, además de que en su mayoría las empresas cumplen pero no a cabalidad los factores de la gestión total de la calidad; otro aspecto relevante de la gestión inmobiliaria peruana, es que los inversionistas se muestran preocupados por la rentabilidad de sus proyectos, por lo que la gestión tiende a orientarse al *Cash Management*, pero según las entrevistas, este manejo de flujos de dinero debe orientarse al control de las variables que más repercuten en los resultados económicos del proyecto, como: el costo de la construcción, precio de ventas, velocidad de ventas, costo de terreno y forma de pagos del terreno (Barco Mendoza et al., 2015; Blanco Gordon et al., 2018).

Tanto la demanda como la oferta en el sector inmobiliario exigen una mayor eficiencia en la ejecución y rentabilidad de sus proyectos. Esto motiva a que el mercado busque nuevos recursos para maximizar sus potencialidades. En la práctica algunas empresas se enfocan en el desarrollo de sus proyectos bajo el uso de metodologías ágiles, las cuales originalmente fueron planteadas para el desarrollo de software, pero gracias a sus buenos resultados se han trasladado a diversos rubros, como el sector inmobiliario y construcción, presentando así, mejoras en la adaptabilidad, flexibilidad frente a los cambios, en la experiencia de los clientes, en la reducción de tiempos, entre otros (Nowotarski y Paslawski, 2015; Olsson et al., 2015; Szreder et al., 2019).

Según la última encuesta global de metodologías y prácticas ágiles, las más usadas han sido: *Scrum* con 58%, *Scrumban* con 10% y un híbrido de múltiples metodologías con 9%.

Además, entre los encuestados las técnicas más usadas fueron: *Daily Standup*, reuniones diarias

de 15 minutos, con 85%; *retrospectivas*, reuniones para revisión de lecciones aprendidas, con 81% y la planificación de la *iteración*, reuniones de planificación del trabajo mensual, con 79%. Los beneficios principales obtenidos, por estas empresas, fueron: adaptabilidad 70%, visibilidad del proyecto 65%, alineación empresarial 65%, velocidad en el tiempo de entrega 60% (Digital.ai, 2020).

1.2. Problema de la Investigación

La gestión inmobiliaria en el departamento de Lima está enfocada principalmente para la venta de inmuebles, gracias a una economía saludable y dinámica, que sumada al impulso de los inversores generan una importante contribución al PBI nacional (Osores, 2009). Estos son los gestores inmobiliarios que deben mantener los indicadores de rentabilidad que satisfagan el riesgo y el tiempo de retorno de sus inversionistas mediante el adecuado manejo de plazos y flujos de dinero durante su ciclo operativo (Blanco Gordon et al., 2018).

La alta demanda de vivienda social y tradicional aún no satisfecha que mantiene el departamento de Lima (BBVA, 2019; MVCS, 2018), sumados a los riesgos inherentes del mercado, exigen una alta competitividad y eficiencia en la gestión de proyectos inmobiliarios, para mantener las expectativas ofrecidas tanto al cliente final como al inversionista. La motivación de este estudio recae en la necesidad de evaluar nuevas formas de dirigir equipos que permitan mantener elevados desempeños que el mercado limeño demanda. Por lo que evaluar la aplicación de nuevas metodologías de trabajo, como las ágiles, ampliamente usadas en sectores tecnológicos y de servicios financieros (Digital.ai, 2020), reduciría la brecha de conocimiento sobre sus beneficios en su aplicación en el sector inmobiliario limeño con la finalidad de fortalecer su gestión.

1.3. Propósito de la Investigación

El propósito general de esta investigación es establecer las características de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima, que facilitarían la implementación de metodologías ágiles con el fin de potencializar o mejorar los puntos de dolor propios de la gestión. Para ello, (a) se describe el estado actual de la gestión inmobiliaria desde la óptica de los jefes y gerentes de proyecto; (b) se indaga sobre las etapas y procesos críticos de su gestión; y (c) se valora en qué medida están presentes los principios y valores ágiles en la práctica inmobiliaria.

1.4. Justificación de la Investigación

América Latina se encuentra en el 11% del índice de participación en encuestas de cobertura global sobre los alcances de metodologías ágiles, y en particular, el Perú se ubica en el tercer lugar en el uso de prácticas ágiles con respecto a la región, pero ninguno de los encuestados pertenece al sector inmobiliario o construcción (Digital.ai, 2020; IDC, 2019). Dada la escasez de estudios y/o investigaciones sobre aplicaciones de las metodologías ágiles, tanto en el país como en el sector inmobiliario se hace relevante la necesidad de describir las condiciones actuales del sector y su capacidad de adoptarlas.

Otro aspecto relevante, es que el sector inmobiliario se beneficiaría de las diversas dimensiones con las que están de acuerdo los participantes de la encuesta global en el uso de metodologías ágiles, como: mejorar la productividad, la calidad, los tiempos de entrega y la experiencia del consumidor como aspectos principales, las cuales van más allá de la reducción de costos (Digital.ai, 2020; IDC, 2019).

1.5. Preguntas de Investigación

La presente investigación busca responder: ¿Cuáles son las características de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima que facilitarían la implementación de metodologías ágiles? Dado que es un estudio descriptivo nos aproximamos a la experiencia de los entrevistados para

indagar a través de estas tres preguntas secundarias: (a) ¿Cuál es la situación actual de la gestión de los proyectos inmobiliarios en Lima desde el punto de vista de los especialistas del sector?; (b) ¿Cuáles son las etapas y procesos críticos de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima?; y (c) ¿Qué tan presentes están los principios y valores de las metodologías ágiles en los profesionales que gestionan los proyectos inmobiliarios en Lima?.

1.6. Marco Conceptual

Las empresas requieren de marcos metodológicos de trabajo que permitan su adecuado funcionamiento para la consecución de sus objetivos empresariales, estas poseen valores propios y carácter permanente, se basa en la dinámica de los aportes de los individuos mediante su creatividad, innovación, conflictividad, incertidumbre entre otros, y solo puede ser entendida sobre la base de los intereses, valores y expectativas de quienes la constituyen (Morales Fernández & Ariza Montes, 2015). La implementación y adaptación de estos marcos metodológicos recaen sobre la cultura organizacional de la empresa, dado que tomarlos como simples modelos de gestión puede hacer que estos se dejen de lado conforme las organizaciones van creciendo (Ricardo & Flores, 2017).

Si bien existen una serie de estudios cualitativos basados en encuestas y/o entrevistas sobre el éxito o fracaso de la implementación de metodologías ágiles en diversas industrias, pocas poseen un enfoque que cuantifique el impacto de estas; sin embargo, todas concluyen que para que estas metodologías perduren en el tiempo, requieren una cultura organizacional que las soporte. Estos estudios postulan que tanto personas y organizaciones estén en sintonía con los valores y principios expuestos en el manifiesto ágil (*Manifiesto for Agile Software Development*, 2001); es decir, se requiere de colaboradores con una mentalidad enfocada en valores y principios ágiles y de una cultura organizacional con valores similares que fomenten la

adaptación, la atención al cliente con un enfoque humano y a sus relaciones (Bunyakiati & Surachaikulwattana, 2016a; Calvo & Dombrowskaia, 2019; Paterek, 2019; Saenz et al., 2019)

En el caso de este estudio las empresas de gestión inmobiliaria poseen un establecimiento de rutinas y/o actividades en la gestión de proyectos que siempre son replicados en cada uno de los desarrollos, por lo que sus metodologías deben ser apoyadas y sostenidas por la organización a través de la cultura organizacional de la empresa, a su vez comandada por la dirección y gerentes de proyectos; en quienes recae finalmente el mantenimiento y fortalecimiento de los valores institucionales que orientan y dan sentido a la práctica inmobiliaria (Revilla, 2013). Por lo que, a manera de corolario, el éxito de un proyecto no recae en la metodología sino en la gente que los hace (Kerzner, 2013).

Finalmente, las características a estudiar de la gestión inmobiliaria que facilitarían la implementación subyacen en sus valores, en sus principios y su cultura organizacional.

1.7. Definición de Términos del Estudio

La terminología empleada para esta investigación descriptiva son los siguientes:

Metodologías Ágiles. Serie de marcos metodológicos para la dirección de equipos que se rigen por principios y valores enunciados en el manifiesto ágil (Unhelkar, 2013).

Potenciales Beneficios. Se proponen 5 beneficios base como: mayor enfoque en resultados comerciales, reducción del tiempo en la comercialización, mayor productividad y menores costos, mayor calidad y efectividad organizacional (Cobb, 2015).

Etapa o Proceso Crítico. Conjunto de actividades que requieren ser culminadas, aprobadas y/o resueltas para la continuidad o viabilidad del proyecto que, de acuerdo con su impacto económico o en tiempos pueden afectar significativamente los resultados del proyecto (Pinto, 2015).

Lineamientos Ágiles. Se hace referencia a los principios y valores ágiles propuestos en el manifiesto ágil (Unhelkar, 2013).

1.8. Limitaciones

Las limitaciones de la investigación son las siguientes: (a) no existe una base de datos que registre a los jefes y/o gerentes de proyectos de Lima, por lo que el muestreo es de propósito, limitando las generalizaciones de resultados; (b) no es posible hacer conclusiones estadísticas sobre la totalidad del sector dado que es una investigación cualitativa; (c) la recolección de datos se fundamenta en entrevistas de profundidad sobre la experiencia laboral del entrevistado, por lo que la calidad de las respuestas se verán afectadas por diversos factores emocionales circunstanciales; (d) no es posible determinar la disposición del entrevistado a compartir información que puede resultar sensible, por tanto, la recolección de datos sobre la gestión de proyectos puede ser limitada; (e) sobre la investigación realizada no se encontró información de casos documentados sobre la adaptación o implementación de metodologías ágiles en el sector inmobiliario peruano; y (f) la coyuntura actual debido al Covid19 limitó las entrevistas presenciales.

1.9. Delimitaciones

Las delimitaciones de la investigación son: (a) se consideran únicamente jefes y gerentes de proyecto, en ejercicio, que hayan realizado proyectos inmobiliarios residenciales en la ciudad de Lima en los últimos diez años, ya que esta concentra la mayor demanda y oferta inmobiliaria (BBVA, 2019; MVCS, 2018); (b) el entrevistado seleccionado cuenta con un mínimo de 5 años de experiencia en proyectos inmobiliarios residenciales (unidades inmobiliarias para vivienda como: edificios de departamentos, condominios, casas), (c) presupuestos no menores a los 16 millones de soles; (d) los proyectos han sido desarrollados de principio a fin por los

entrevistados; y (e) los entrevistados son de formación arquitectos o ingenieros civiles de profesión.

1.10. Resumen del Capítulo

La ciudad de Lima concentra la mayor demanda y oferta inmobiliaria residencial del país, por ende, una mayor cantidad de gestores requieren de mejores métodos, técnicas y herramientas para destacarse en un mercado competitivo, por lo que la necesidad de implementar nuevos enfoques metodológicos como el de las metodologías ágiles podrían colaborar con la satisfacción del cliente y del inversor. Además, de obtener beneficios para la gestión de proyectos, como la reducción de costos, tiempos de entrega y mayor productividad.

Dada la ausencia de estudios sobre la aplicación de las metodologías ágiles en el sector, la investigación se centra en la descripción de este, a través de entrevistas de profundidad a los jefes y gerentes de proyectos inmobiliarios con la finalidad de encontrar similitudes que permitan una rápida adopción.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En el capítulo se revisa diversos estudios sobre las relaciones existentes entre los valores y principios de las metodologías ágiles y las culturas organizacionales de las empresas que influyen directamente en el éxito o el fracaso de sus implementaciones, así como su sostenibilidad en el tiempo.

2.1 Mapa de Literatura

Las empresas que se desarrollan en el sector inmobiliario limeño poseen una serie de características similares entre sí, según los jefes y gerentes entrevistados, por lo que describir los principales conceptos organizacionales, empresariales y de gestión de proyectos junto con los de cultura organizacional sirven de base para ser analizados con los valores y principios de las metodologías ágiles, además de planificar su implementación organizacional.

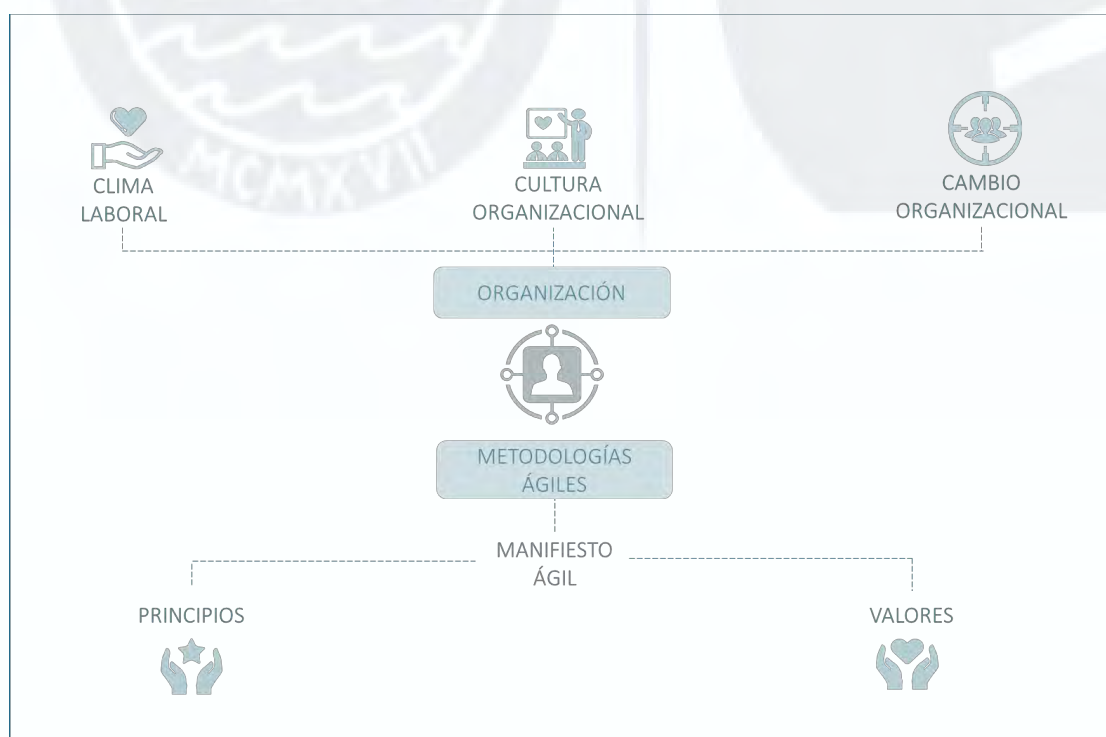


Figura 1 Mapa de literatura.

2.2 Cultura, Clima y Comportamiento Organizacional

La cultura, el clima y el comportamiento organizacional son elementos indivisibles que guardan una estrecha relación entre sí y que afectan de diversa forma el entorno laboral, a los colaboradores y a la propia empresa. Por lo que, es necesario identificar estas variables para poder controlarlas adecuadamente, sobre todo si se requiere gestionar su evolución. Aún no existe una herramienta de diagnóstico que determine si una implementación de metodologías ágiles es exitosa, en este sentido, diversos estudios se aproximan analizando la relación que existe entre la metodología ágil y la cultura de una organización. Existe una amplia variedad de metodologías ágiles, pero se sabe que todas comparten como fundamento los valores y principios ágiles enunciados en el manifiesto ágil.

Las organizaciones en su diversidad presentan diversos tipos de cultura de acuerdo con el entorno en el que desenvuelven y se basan en diferentes objetivos, valores y creencias, los mismos que son practicados, transmitidos y mantenidos por los miembros de la organización. Las características de una organización pueden presentarse como beneficio o barrera al momento de implementar cualquier metodología ágil, según estudios se identifica que es una ventaja para la implementación de metodologías ágiles la actitud de equipo y la competencia técnica; así como, la defensa y el apoyo de la alta gerencia, estas características pueden dar mejores resultados y una mejora en el proceso de la adopción de la metodología. Finalmente, para una correcta adopción de la agilidad es relevante estudiar en primera instancia a la organización para luego escoger cualquier metodología que sea compatible con las principales características de la organización (Bunyakiati & Surachaikulwattana, 2016b).

2.2.1 Cultura Organizacional y su Impacto en el Desempeño de la Empresa.

Dada la complejidad del concepto de cultura organizacional, se puede desprender diversos significados y connotaciones desde distintas perspectivas como la social, la antropológica, la funcional e interpretativa, entre otras (Jáuregui y Louffat, 2017); por tanto, se toma de ejemplo un par de aproximaciones de los siguientes autores:

La cultura organizacional se refiere a los valores implícitos, creencias y suposiciones que los empleados infieren como una guía de comportamiento, sobre la que basan su interpretación de historias, de mitos, como de sus experiencias de socialización y de los comportamientos que observan (especialmente en los líderes). Las que, además, demuestran ser útiles y promueven el éxito (Schneider et al., 2013, p. 381).

Los estudios sobre la cultura organizacional se centran en el significado compartido que esta tiene entre los trabajadores, que deriva de los supuestos, de valores y creencias que subyacen de las experiencias laborales que son transmitidas a través de mitos e historias escuchadas durante la socialización de los nuevos integrantes en su nuevo entorno (Schneider y Barbera, 2014, p. 22).

De estas definiciones podemos inferir que la cultura organizacional posee una serie de factores que se transmiten y se mantienen en el tiempo, que afectan a los integrantes de esta. La variable organizacional como el desempeño individual puede verse afectado dado que la cultura organizacional interviene en: (a) la conducta esperada de acuerdo con normas, directrices o métodos; (b) fomentar el compromiso a través de su filosofía y valores empresariales; y (c) canalizar el comportamiento deseable e inhibir el indeseable (Jáuregui y Louffat, 2017).

La efectividad corporativa vista como resultado final o logro de metas organizacionales también puede verse impactada por la cultura de la empresa. Se ha observado que empresas con culturas orientadas a la adaptabilidad tienen una vinculación positiva a un mayor crecimiento de

sus ingresos. Los estudios se han centrado en resultados financieros, concreción de metas y rendimientos, pero esta relación positiva necesita identificar los aspectos culturales que deben de ser desarrollados como ventajas competitivas para mantener un diferencial sostenible en el tiempo. Por ejemplo, los valores pueden ayudar a homogenizar a las organizaciones internamente brindando una cierta uniformidad y predictibilidad en el comportamiento de los trabajadores, siendo este un atributo en un ambiente cohesionado, lo que permite un mayor compromiso en la obtención de las metas corporativas (Bashayreh, 2018; Jáuregui y Louffat, 2017; Schneider et al., 2013).

2.2.2 Clima Organizacional y su Impacto en la Empresa.

El clima laboral es el entorno entre los colaboradores dentro de una organización, el cual es un reflejo de la motivación individual que es influenciada por factores ambientales que finalmente pueden afectar el comportamiento de los trabajadores. La satisfacción de necesidades superiores o la frustración por barreras para obtenerla, dependen directamente de los puestos de autoridad de la empresa y la responsabilidad de mantener un clima organizacional de calidad es fundamental, dado que genera un mayor desempeño, productividad, innovación, satisfacción laboral y compromiso (Chiavenato, 2017; Cummings, 1965; Griffith, 2006; Hellriegel et al., 1974; Jáuregui y Louffat, 2017; Patterson et al., 2004). Las personas dentro de una organización influyen y retroalimentan entre si el clima laboral (Chiavenato, 2017), lo cual genera diversos impactos como el compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad como lo describe Jáuregui y Louffat (2017):

Compromiso Organizacional. Es la actitud crítica del empleado hacia la empresa afectando su participación y ética profesional, compuesta por tres elementos: (a) compromiso afectivo relacionado con los sentimientos hacia la organización; (b) compromiso de continuidad

donde valora más el tiempo invertido en la empresa ante la posibilidad de cambio laboral; y (c) el compromiso normativo que valora las prestaciones recibidas a modo de reciprocidad por la empresa (Jáuregui & Louffat, 2017).

Satisfacción Laboral. Según Jáuregui y Louffat (2017) es una reacción evaluativa a la organización y se encuentra relacionada con la interacción que existe entre la supervisión y el trabajador, siendo el estilo de la supervisión importante dado que la percepción del trabajador considera diversos aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, las recompensas, y el nivel de responsabilidad resultantes de la interacción con el supervisor y la satisfacción de sus necesidades. Es decir, una mayor satisfacción laboral deriva de una comunicación clara de exigencias y expectativas, autonomía, y estructura de autoridad reducida.

Productividad. Según Taiwo (2010) el 86% de los problemas de productividad están relacionados al ambiente laboral que impacta en el desempeño individual de los trabajadores. El entorno laboral que afecta al trabajador gira alrededor de tres ejes según Jáuregui y Louffat (2017): (a) el eje técnico relacionado a las herramientas, equipos e infraestructura usados en sus actividades; (b) el eje humano donde a través de las interacciones informales los colaboradores intercambian conocimientos e ideas; y (c) el eje organizacional que provee sistemas, procedimientos y valores.

Comportamiento Organizacional. El comportamiento organizacional se encarga de estudiar la dinámica del comportamiento humano dentro de las organizaciones con la finalidad de mejorar la eficiencia de estas; esta disciplina estudia el comportamiento y acciones de los individuos y grupos; además de su estructura y como esta afecta al desempeño de las compañías. Esta ciencia posee aspectos superficiales observables como estrategias organizacionales, objetivos, políticas, procedimientos, entre otros. Sin embargo, existen otros más profundos y

difíciles de observar como las percepciones y actitudes de los individuos, las interacciones informales y conflictos personales y grupales, que pueden afectar sobre todo los procesos de cambio (Chiavenato, 2017; Robbins, 2017).

2.2.3 Cambio Organizacional y sus Enfoques.

El cambio organizacional involucra a toda la empresa, para ello se requiere: (a) identificar el problema mediante la recopilación de datos de la rutina de la organización; (b) observar las causas en los distintos niveles (individuos, relaciones interpersonales, grupos de trabajo y organizaciones); e (c) implementar el cambio en los niveles previamente observados (ver Figura 3) mediante modificaciones en la estructura, en los procedimientos, en la administración de la empresa e incluso en la mejora de las relaciones interpersonales (Chiavenato, 2017).

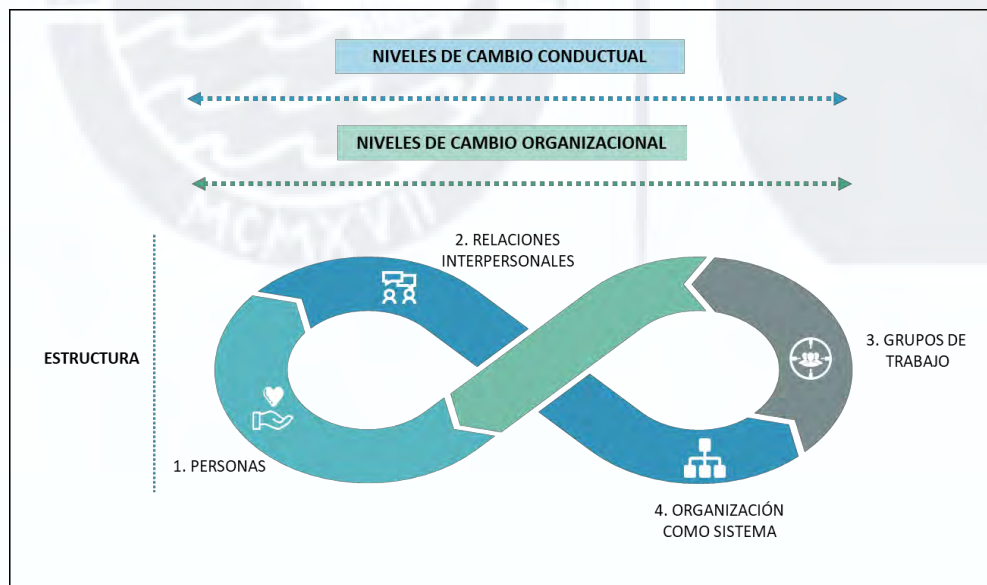


Figura 2 Niveles de cambio conductual y organizacional.

Adaptado de Comportamiento Organizacional (p. 339- 341), por I. Chiavenato, 2017, McGraw-Hill Interamericana.

Gestionar estos cambios es factible a través de diversos enfoques, por tanto, se presentan 4 modelos relevantes:

Modelo de tres Etapas de Lewin Kurt. Como se muestra en la Figura 4, se busca cambiar el *statu quo* a través de las fuerzas impulsoras, fuerzas restrictivas o una combinación de ellas, siendo estas fuerzas las que dirigen el comportamiento impulsando u obstaculizando el cambio. Luego de su implementación se busca nuevamente congelarlo (establecerlo y mantenerlo) mediante un equilibrio de fuerzas (Manchester et al., 2014).

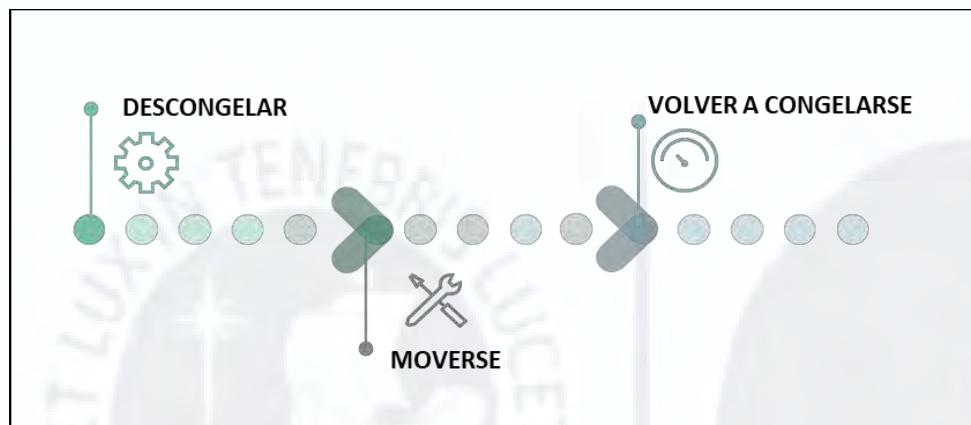


Figura 3 Modelo del cambio de tres etapas de Lewin.

Tomado de Comportamiento Organizacional (p. 611), por S. Robbins, 2017, Pearson Educación.

Plan de ocho pasos de Kotter. Plan basado en el modelo de tres etapas, pero con mayor descripción en la implementación del cambio como se muestra en la Figura 5, donde los cuatro primeros pasos corresponden a *descongelar*, los pasos cinco, seis y siete se ubican en la etapa de *moverse* y el último corresponde a la etapa de *volverse a congelar* (Pollack & Pollack, 2015).

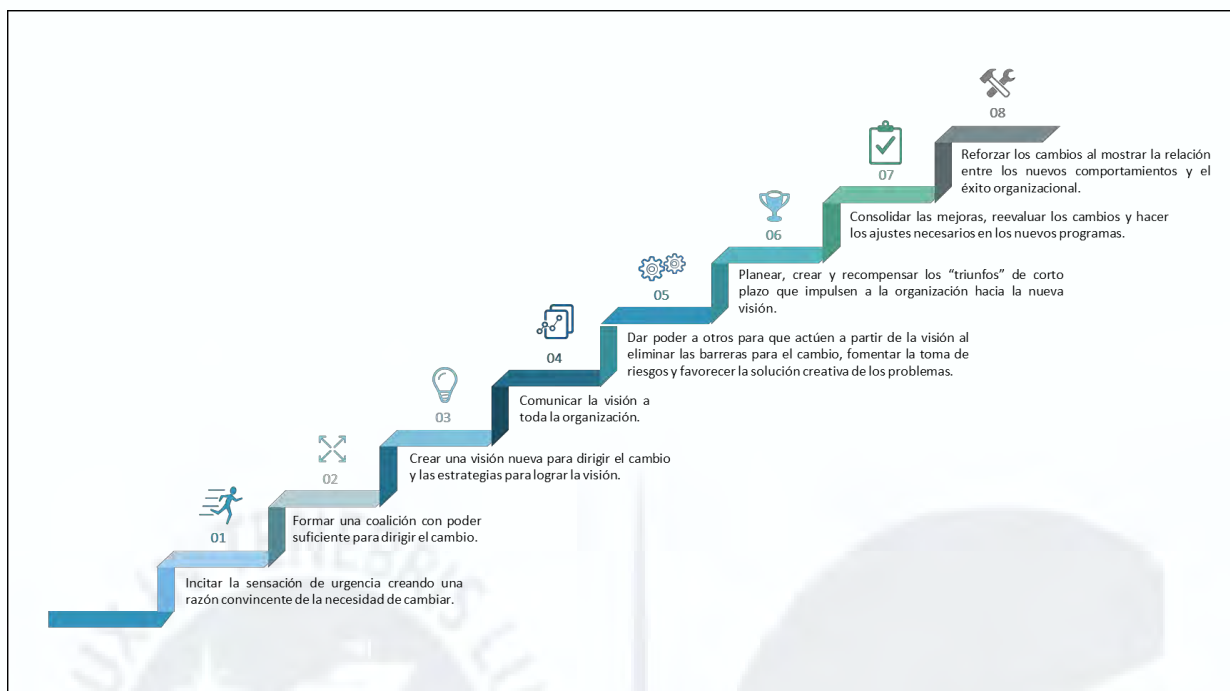


Figura 4 Plan de ocho pasos de Kotter.

Tomado de Comportamiento Organizacional (p. 612), por S. Robbins, 2017, Pearson Educación.

Investigación de la Acción. Es un proceso de cambio que ofrece un método de cinco pasos (diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación) similar al del método científico que involucra un agente consultor externo y el apoyo de los colaboradores para la recolección de datos e ideas de mejora (Lüscher & Lewis, 2008).

Desarrollo Organizacional. Es un conjunto de métodos para intervenir en el cambio de la organización basado en valores humanos y democráticos con el objeto de mejorar su eficacia organizacional y satisfacción laboral. Entre los métodos usados tenemos: el desarrollo de la sensibilidad en los grupos de trabajadores, donde se buscan cambios conductuales; el uso de encuestas para identificar discrepancias entre las percepciones de los colaboradores; y las consultorías del proceso a través de un consultor externo que identifique los procesos a mejorar, entre otros (Marshak & Grant, 2008).

Los equipos son importantes para la implementación de las metodologías ágiles, debido a que diariamente los integrantes del equipo ponen en práctica los valores y principios descritos en el manifiesto ágil. Según estudios, en el proceso de transformación ágil el equipo se somete a cambios, especialmente en su enfoque y mentalidad. Debido a la complejidad de una transformación ágil, es imprescindible realizar una evaluación respecto al trabajo en equipo y las acciones que este realiza, así como su autoorganización, multidisciplinariedad y autonomía, además de las prácticas relacionadas a la comunicación interpersonal. Esto se enriquece conociendo el grado de la mentalidad ágil del equipo, para ello, es importante realizar evaluaciones a los integrantes, de manera que se identifiquen y realicen estrategias a nivel organizacional, así como las dinámicas para su implementación (Paterek, 2019).

2.3 Metodologías Ágiles

2.3.1 Manifiesto Ágil y sus Pilares

Al mencionar metodologías ágiles se requiere de un entendimiento sobre sus valores fundamentales, que sirven como pilares para el desarrollo de cualquier actividad relacionada con la aplicación de sus principios en cualquier proyecto u organización que desee llamarse ágil. Estos fundamentos fueron adoptados en consenso en febrero del 2001. En contraposición de los enfoques tradicionales para el desarrollo de proyectos de software de la época. Este manifiesto tiene un acercamiento más humano, flexible y adaptativo para la gestión de proyectos de software. Los valores en los que se basa este manifiesto están orientados a desarrollar software de la mejor forma y ayudar a otros a hacerlo, los cuales se detallan según *Manifiesto for Agile Software Development* (2001):

- individuos e interacciones sobre procesos y herramientas,
- *software* funcionando sobre documentación extensiva,

- colaboración con el cliente sobre relación contractual y
- respuesta al cambio sobre seguir un plan determinado.

Si bien, existe una mejor valoración de la parte humana en el manifiesto, esta no le resta importancia a su contraparte, la cual es inevitable durante la ejecución de cualquier proyecto.

Individuos e Interacciones sobre Procesos y Herramientas. La experiencia de los colaboradores es importante, pero más valioso es su capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de gestionarlos y de brindar el ambiente adecuado para empoderar a sus integrantes para autogestionarse. Se valora la sensibilidad y la apertura al diálogo durante el proceso, las interacciones entre colaboradores están por encima de sus roles y deben ser prioritarias para la gestión de proyectos. La duración adecuada debe existir para el entendimiento e intercambio de conocimientos creando una sinergia para dilucidar y resolver problemas complejos. No es posible excluir los procesos ni las herramientas en la gestión de proyectos, sino que tienen que ser inteligentemente enfocadas en lo que da valor al cliente y a la organización. La concepción de los procesos bajo este valor, requiere de una visión humana y adaptativa frente a los constantes cambios en el entorno, y sobre todo no es posible pensar en el uso de las herramientas ágiles como un reemplazo a la interacción entre colaboradores (Cobb, 2015; Rico et al., 2009). Un estudio empírico, con la colaboración de un equipo ágil, sobre la comprensión de los roles y responsabilidades, identificó que el uso de métodos en los procesos deben estar centrados en las personas involucradas, siendo esta una gran diferencia con la metodología tradicional, también se identificó la importancia de que las personas interesadas o involucradas practiquen los valores y principios del manifiesto ágil, con el fin de mantener el enfoque y tener un resultado exitoso (Schon & Escalona & Thomaschewski, 2015).

Software Funcionando sobre Documentación Extensiva. Si bien, el manifiesto conceptualiza el software como producto entregable, el valor puede extrapolarse a términos generales como producto o subproducto, es decir, se puede entender que nos debemos a los clientes internos y externos. Por lo que se espera que los procesos sean entregables en un tiempo razonable de acuerdo con los requerimientos, sin la necesidad de que exista documentación extensiva que no aporte valor al producto o proceso. La documentación no debe reemplazar a la comunicación, sino que esta debe servir como soporte para afianzar la información (Cobb, 2015).

Colaboración con el Cliente sobre Relación Contractual. Bajo parámetros de métodos tradicionales, la documentación de los requerimientos del cliente es importante y se da por adelantado, se espera que el proveedor pueda satisfacer estos requerimientos para el final del proyecto bajo los términos contractuales predefinidos. Esta óptica en los negocios genera insatisfacción dado que el involucramiento del cliente solo se da al inicio de un proyecto. Mediante la interpretación de este valor, la participación activa del cliente en cada etapa de un proyecto es de suma importancia. Saber con exactitud lo que un cliente necesita es un constante proceso de interacción y toma de requerimientos, que algunas veces no termina hasta la presentación del último entregable. Sin embargo, esto no resta relevancia a los términos contractuales, los contratos no pueden desligarse del hecho de que determinados sectores asuman una mayor cantidad de incertidumbre, por lo que la flexibilidad y confianza mutua debe primar para obtener resultados en plazos y presupuestos razonables. En resumen, el cliente debe formar parte del equipo de proyecto para que este pueda desarrollar los productos de acuerdo a sus necesidades (Cobb, 2015; Rico et al., 2009).

Respuesta al Cambio sobre seguir un Plan Determinado. La respuesta al cambio usando metodologías tradicionales está orientada a controlar y estabilizar un proyecto ante

alguna contingencia que pueda producirse durante su ejecución. Por lo cual, se requiere de un esfuerzo considerable en documentar adecuadamente, tanto los requerimientos como los planes de contingencia. Desde una perspectiva ágil, los cambios siempre son aceptados de manera que la replanificación no requiera de una inversión considerable y se pueda satisfacer al cliente. La creación de valor bajo este supuesto radica en que la satisfacción del cliente siempre esté sobre cualquier cambio de planes que pueda ocurrir en el proyecto. No obstante, también existen los cambios que deben ser aceptados por los clientes. Es decir, ambas partes deben de reconocer que la incertidumbre es mayor en determinados proyectos, por lo que posiblemente los requerimientos iniciales planteados deban ser acortados o modificados a razón de concretar las actividades en un presupuesto y tiempos limitados. En definitiva, la respuesta al cambio y la aceptación de este, debe de ser bilateral para una entrega exitosa (Cobb, 2015; Rico et al., 2009).

Estos cuatro valores presentados están en el orden en el que fueron ideados. En su origen, este manifiesto fue planteado desde la industria de desarrollo de software y con el tiempo ha sido adaptado a otros segmentos. El orden o la prioridad de estos puede cambiar, por ejemplo, en sectores con mayor incertidumbre, la respuesta al cambio será un elemento primordial y en otros, las buenas relaciones con el cliente definirán los acuerdos comerciales basadas en la interacción de las personas. Por tanto, la elección de fundamentos que maximicen la creación de valor dependerá de la empresa, del proyecto o del producto que se requiera desarrollar.

2.3.2 Principios Ágiles

Para Unhelkar (2013) los principios que deben ser incorporados e interiorizados transversalmente por todos sus colaboradores en cada estamento empresarial, pueden ser agrupados para su fácil entendimiento y uso en cuatro bloques:

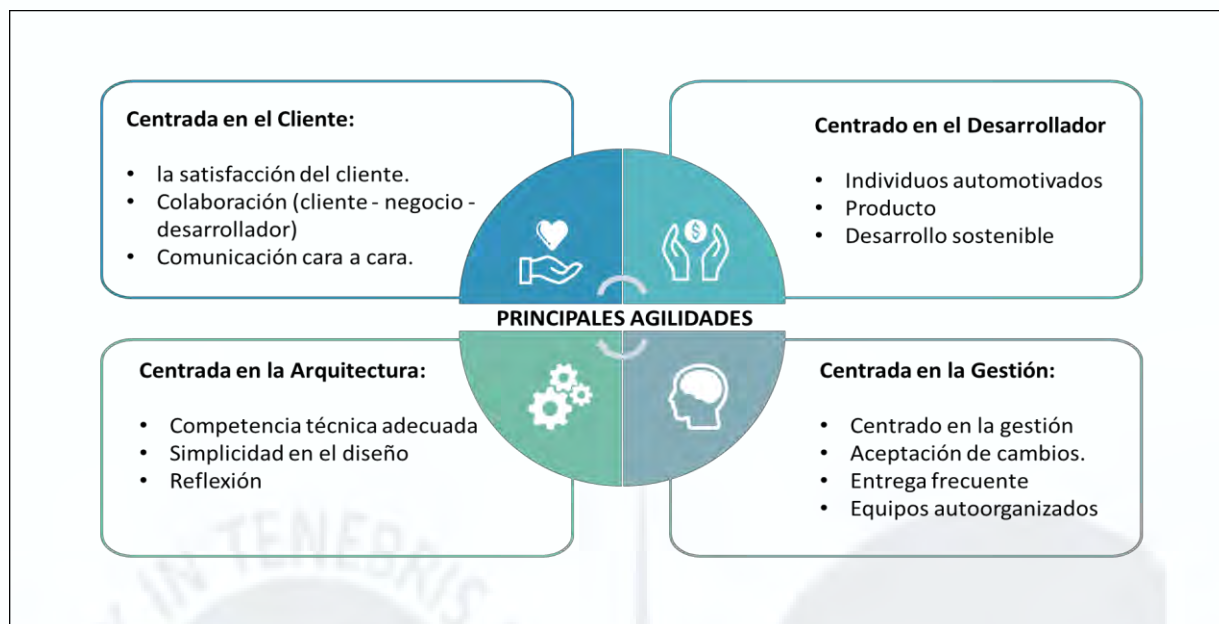


Figura 5 Principios Ágiles.

Centrados en el Cliente. Se presentan los principios relacionados.

- Satisfacción al cliente: se busca que las acciones y resultados de los colaboradores sean autoevaluados para saber si estas proporcionan valor al cliente (interno y externo), se espera que aquellas acciones que no aporten a la satisfacción de cliente sean modificadas o eliminadas.
- Colaboración: consiste en incorporar al cliente dentro del equipo del proyecto o proceso esperando una mejor interacción y resolución de problemas, más allá de cualquier documentación entre las partes.
- Comunicación cara a cara: facilita el esclarecimiento y resolución común de requerimientos, acuerdos, y problemas en los procesos donde se encuentre involucrado el cliente.

Centrados en el Desarrollador. Se presentan los principios relacionados.

- Individuos automotivados: son personas motivadas dentro de un ambiente laboral que los favorezca, bajo la premisa de que un personal altamente motivado requiere de una menor supervisión para completar sus tareas.
- Producto: se espera que en la medida que el proyecto, proceso o producto lo permita, el entregable sea solo el incremento de un trabajo iterativo en colaboración con el cliente.
- Trabajo sostenible: se busca que las personas puedan balancear sus tiempos para que durante sus labores puedan desarrollarse con la mejor disposición posible, es decir, mantener un equilibrio en la calidad de vida de los colaboradores.

Centrados en la Arquitectura. Se presentan los principios relacionados.

- Competencia técnica adecuada: se procura que los individuos altamente motivados incorporen la excelencia técnica, la mejora continua y la inclusión de los comentarios de los clientes en sus trabajos.
- Simplicidad en el diseño: bajo este principio podemos esperar que, a pesar de la complejidad inherente de cualquier producto o proyecto, se requiere que este sea diseñado para que el usuario lo perciba de la manera más sencilla posible.
- Reflexión: este principio sugiere que, las personas como los equipos deban estar alertas para revisar y reflexionar sobre sus actividades y recursos, en la búsqueda de que estos puedan ser optimizados.

Centrados en la Gestión. Se presentan los principios relacionados

- Aceptación de cambios: se alienta a aprovechar el cambio como ventaja competitiva hacia el cliente, dado que es inevitable que surjan modificaciones en los proyectos durante su ejecución.

- Entrega frecuente: este principio permite que el proceso o proyecto permita una mayor y continua retroalimentación por parte del cliente.
- Equipos autoorganizados: bajo esta perspectiva, a mayor grado de confianza en el equipo, menor grado de supervisión, dado que los colaboradores están orientados y enfocados a objetivos comunes.

2.3.3 Valores Organizacionales Ágiles

La cultura organizacional (Unhelkar, 2013) que no se interioriza y no se practica, no logra mantener en el tiempo una cultura ágil que promueva sus prácticas y métodos. Por lo que se requiere promover los siguientes valores:

- Integridad: es la coherencia entre el discurso y las acciones del individuo.
- Enfoque de valor: capacidad de identificar aquellas necesidades que brindan valor al cliente a través de procesos o entregables.
- Colaboración: es el trabajo entre personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos, buscando un fin común.
- Facilitación: es la actividad de brindar soporte para lograr un objetivo común entre los equipos, mediante conversaciones, explicaciones o cualquier otro medio aclaratorio. También, se entiende como la capacidad de negociar entre áreas para mejorar la gestión.

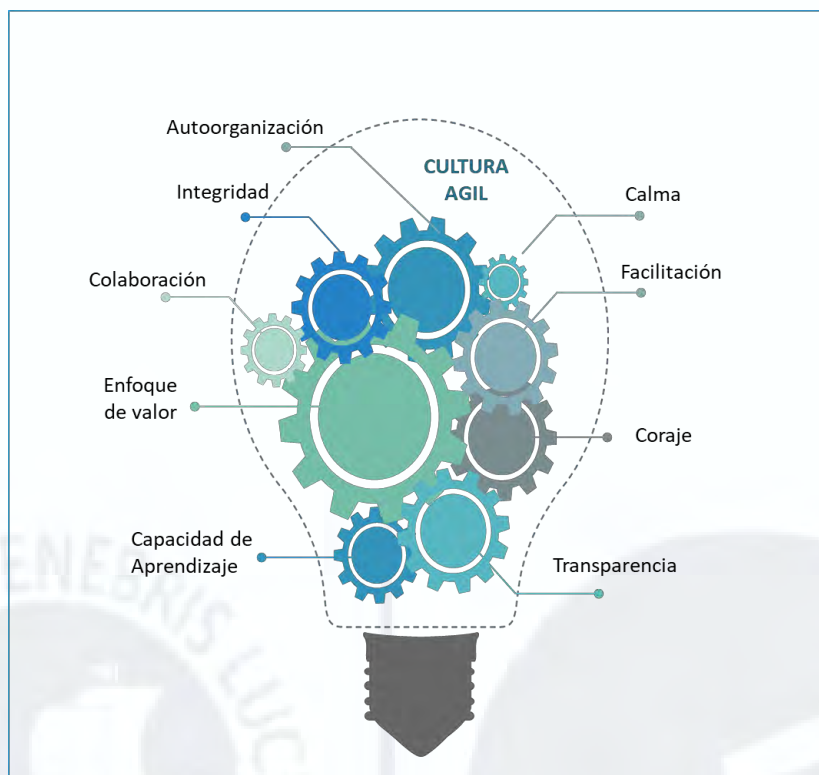


Figura 6 Valores Ágiles.

- **Transparencia:** es la comunicación directa, clara y franca. También, puede entenderse como la capacidad de brindar información y conocimientos sin motivos ocultos.
- **Coraje:** es la actitud cuestionadora del entorno y del modo de hacer las cosas. También, es la aceptación de errores, tomados como punto de partida para salir de la zona de confort y seguir adelante.
- **Autoorganización:** es la autonomía de planificar y realizar actividades de forma individual o grupal bajo una mínima o ninguna supervisión.
- **Capacidad de aprendizaje:** es el compromiso con el desarrollo personal y profesional sobre la adquisición de nuevos conocimientos.
- **Calma:** es la pausa necesaria en el trabajo para realizar las actividades y poder concretarlas.

Estos principios y valores no son exclusivos de las metodologías ágiles, es posible que estos, no solo beneficien a los proyectos sino a la organización en general, por lo que la aplicación puede ser de manera transversal.



Capítulo III: Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y se realizó bajo una orientación descriptiva, con este fin se seleccionaron especialistas del sector inmobiliario obteniendo un tamaño de muestra de 24 entrevistas. El método de muestreo aplicado fue no probabilístico, incluyendo la muestra de propósito para el inicio y luego la muestra por bola de nieve para el final de los seleccionados. El instrumento de recopilación de datos utilizado fue una entrevista mixta o semiestructurada, es decir, una lista preparada de preguntas donde podrían variar o surgir nuevas, dependiendo de la relevancia de la información brindada por el entrevistado. Los entrevistados son especialistas en la gestión inmobiliaria en empresas reconocidas de Lima, ellos han permitido conocer el estado del sector e identificar las etapas y procesos críticos de la gestión, explicando la metodología que usan actualmente para que el proyecto culmine con el mayor éxito posible.

La muestra seleccionada está formada por los especialistas, jefes y gerentes, expertos en la gestión de proyectos de diversas empresas del sector inmobiliario de la ciudad de Lima. En ese sentido, los gestores cuentan con las últimas prácticas de gestión en el rubro inmobiliario. Los especialistas seleccionados trabajan en las siguientes empresas: Viva GyM, Imagina grupo inmobiliario, Paz Centenario, entre las más conocidas.

Para la recolección de datos a través de las entrevistas se ha usado las herramientas informáticas, permitiendo así, la realización de videollamadas de una a dos horas. Las entrevistas se realizaron bajo un clima de confianza, en ambientes cómodos y con apertura al diálogo para dar espacio a las preguntas abiertas.

3.1 Diseño de la Investigación

Los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa tienen diferencias relevantes, siendo el propósito lo más importante. El método cuantitativo está relacionado a la formulación de leyes generales y el cualitativo a encontrar cualidades específicas del tema sobre el que se busca comprender. En consecuencia, se definió estudiar la presente investigación desde un enfoque cualitativo, ya que el método nos permitió mediante las entrevistas, escuchar y extraer desde la experiencia de los especialistas, los datos más relevantes sobre las características de la gestión actual de los proyectos inmobiliarios en la ciudad de Lima.

La investigación tiene el propósito de ser descriptivo, debido a que se analizó y evaluó a través de la experiencia de un grupo de especialistas del sector inmobiliario, la valoración de los principios y valores ágiles en su gestión. En ese contexto, se recopilaron datos sobre un tema que no tiene antecedentes y no cuenta con información documentada en el estado del arte o en la revisión bibliográfica. Asimismo, la investigación se definió como no experimental, ya que estuvo sujeta solo a la observación y posterior análisis de los datos recopilados, es decir, no hubo modificación o alteración de alguna variable de estudio para inferir en los resultados (Martínez Ruíz, 2018).

La entrevista como instrumento de recopilación de datos debe ser planificada. Siendo de forma estructurada, el entrevistado solo debe responder las preguntas y no salirse del tema. En caso sea semiestructurada o mixta, el entrevistado puede responder las preguntas planificadas como también puede dar lugar a segundas preguntas que profundicen según la conveniencia del entrevistador. Finalmente, si la entrevista no es estructurada, no es necesario listar las preguntas, ya que estas serán flexibles y fluirán de acuerdo a la comodidad e interés del tema por parte del entrevistador y entrevistado (Sandoval, 2002). En consecuencia, la entrevista aplicada para la

presente investigación se definió como semiestructurada. Por tanto, los datos obtenidos se registraron y tabularon con la finalidad de realizar el análisis cualitativo, el cual sirvió para realizar las conclusiones del estudio.

3.2 Justificación del Diseño

El diseño de enfoque cualitativo y descriptivo haciendo uso de entrevistas se justifica porque permite conocer y explorar a profundidad los procesos internos de la gestión de los proyectos inmobiliarios en la ciudad de Lima. En esa línea, se consideraron los años de experiencia de los especialistas y la relevancia de estos sobre el impacto en su gestión. Esta recolección de información realizó, en su mayoría, preguntas de tipo ¿Qué? y ¿Cuál o Cuáles? obteniendo explicaciones como resultado. También, se usaron preguntas de tipo ¿Cómo? logrando explorar a detalle las respuestas de los entrevistados.

3.3 Selección de los Entrevistados

Para el estudio, la población está definida por todos los especialistas que ocupan los puestos de jefes y gerentes de proyectos del sector inmobiliario en la ciudad de Lima. Debido a la experiencia de estos especialistas se pudo identificar y describir las etapas y procesos críticos de su gestión y cuál es la metodología empleada para la realización de estas. Si bien, los proyectos inmobiliarios tienen peculiaridades según el monto de la inversión, el tamaño del terreno o el lugar de la edificación, se pueden identificar oportunidades de mejora en toda la cadena de gestión.

Diseño de la Muestra

De la población identificada en el punto anterior, la muestra se construyó considerando una combinación de dos tipos: (a) muestra de propósito, dado que se seleccionó intencionalmente a especialistas en la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima; y (b) muestra de bola de nieve,

dado que se adicionó a especialistas del sector inmobiliario por ser referidos de los primeros contactos. Los entrevistados aportaron información valiosa para responder a las preguntas de investigación. Los especialistas cumplieron con los siguientes requisitos:

- ocupar la posición de jefe o gerente de proyectos;
- contar con la profesión de arquitecto o ingeniero civil;
- contar con más de cinco años de experiencia en el cargo;
- proyectos con un presupuesto no menor a los 16 millones de soles;
- desarrollar la gestión de proyectos inmobiliarios de principio a fin; y
- desarrollar proyectos inmobiliarios en Lima.

Los especialistas idóneos se eligieron mediante estas características para la investigación, puesto que la información recibida por parte de los entrevistados demarcó la validez y confiabilidad del estudio. Tener una experiencia mínima de cinco años en la posición de jefe o gerente de proyectos en el sector inmobiliario fortalece el conocimiento del especialista, así como los procesos y la capacidad para resolver problemas de gestión, siendo beneficioso para el estudio.

La relevancia de que los especialistas ejecuten proyectos de principio a fin en Lima radica en que comparten el mismo contexto, capacidad de toma de decisiones y gestión frente a los problemas, considerando la madurez y las variables en un mismo escenario. Se definió una primera base de datos de 50 contactos para entrevistar, incluyendo 10 contactos referidos. Estos especialistas forman parte de las empresas integrantes de la Asociación de desarrolladores inmobiliarios (ADI) y CAPECO. Sin embargo, luego de aplicar los filtros de especialista a la base de datos, el nuevo universo quedó reducido a 35 contactos, cinco de estos no aceptaron la entrevista. Finalmente, por saturación teórica y debido a que no se encontró información

incremental no se consideraron los últimos seis, siendo 24 entrevistas relevantes para responder y analizar las preguntas de la investigación. Las entrevistas fueron desarrolladas en los meses de abril y mayo del 2020. Los participantes no son estadísticamente una muestra representativa del sector inmobiliario en Lima; sin embargo, sus conclusiones y/o recomendaciones son aplicables bajo un enfoque cualitativo. Por lo tanto, los diferentes puntos de vista y de coincidencia sí permiten elaborar un análisis sobre la gestión de proyectos inmobiliarios.

3.4 Procedimientos de la Recolección de Datos

La entrevista mixta o semiestructurada se aplicó a jefes y gerentes de proyectos de empresas del sector inmobiliario. En esa línea, la guía de la entrevista constó de un total de 49 preguntas asociadas a los objetivos de la investigación. En las entrevistas, como medida de transparencia, se informó el objetivo y la utilización de las respuestas. También, se indicó y se utilizó el video como formato de registro y aceptación del consentimiento informado. Es importante mencionar que no se enviaron las preguntas con antelación para que el entrevistado no investigue sobre estas o tenga respuestas preparadas. La guía de la entrevista fue aprobada por el asesor de tesis, evaluada en un estudio piloto y luego modificada según los resultados obtenidos. Culminadas las entrevistas, se transcribieron y elaboraron tablas donde se expresó claramente los resultados que dan soporte al análisis sobre los objetivos planteados. Para la presente investigación, los datos se recolectaron bajo los siguientes procedimientos:

Protocolo de Entrevista. Con la finalidad de mantener un orden y una buena organización en este estudio, las entrevistas se realizaron siguiendo un protocolo a través de la siguiente estructura:

- a) Generalidades del estudio:
 - Objetivos y preguntas de investigación

- Marco teórico
- Rol del protocolo en la investigación

b) Procedimientos de campo:

- Formato de datos de los profesionales a entrevistar (Apéndice A)
- Formato de preguntas de inclusión y exclusión (Apéndice B)
- Cronograma de las entrevistas (Apéndice C)
- Verificación del programa digital para la grabación

c) Preguntas:

- Guía de la entrevista (Apéndice D)

d) Reporte:

- Datos generales de la entrevista realizada
- Transcripción de las entrevistas (Apéndice E)

Estudio Piloto. La propuesta inicial de la guía de la entrevista para la investigación fue probada en un primer especialista seleccionado de la muestra. Este resultado, llamado estudio piloto, sirvió para realizar modificaciones, ajustes, eliminaciones y adiciones de nuevas preguntas a la guía de entrevista, la cual finalmente se usó en la recolección de datos.

Fuentes de evidencia. La principal fuente de evidencia de la recolección de datos se encuentra en las grabaciones de las videollamadas realizadas a los especialistas según el cronograma de fechas previamente acordado. Estas grabaciones se encuentran organizadas, insertadas y respaldadas digitalmente por *Google Drive*, al cual se puede acceder con un usuario autorizado para la visualización y escucha de los archivos.

Esquema de las entrevistas. Las entrevistas se realizaron de forma virtual empleando la plataforma digital *Zoom*, debido a la coyuntura por la cuarentena obligatoria, decretada por el

gobierno peruano bajo el contexto mundial de la pandemia por el COVID-19. En esa línea, se realizaron los contactos a través de llamadas telefónicas, pactando fecha y hora para la entrevista. En algunos casos, las entrevistas se reprogramaron debido a la solicitud de los participantes.

Establecido el contacto virtual, se procedió con la presentación de los entrevistadores haciendo mención del propósito de la investigación, luego se nos concedió el permiso para grabar y hacer uso de la información recolectada. Se continuó con las preguntas de inclusión y exclusión para iniciar con la guía de la entrevista hasta culminar. Finalmente, se les agradeció por su contribución en el estudio y se terminó la grabación.

Instrumentos de Medición. Por ser una investigación cualitativa, se optó por entrevistas mixtas o semiestructuradas como métodos para la recolección de datos. Además, esta temática permite mantener una secuencia y flexibilidad en caso la respuesta de pie a una segunda pregunta. El diseño de la guía ha sido de elaboración propia al no encontrarse estudios similares que relacionen la gestión inmobiliaria con metodologías ágiles. Esta guía tiene por objeto contestar las interrogantes del estudio, a través de tres objetivos específicos y mediante 49 preguntas agrupadas por la naturaleza de cada propósito. De la pregunta 1 a la 10 se relacionan a las actividades de la gestión inmobiliaria, a la percepción sobre la gestión de proyectos y a los aspectos generales sobre el sector inmobiliario; de la pregunta 11 a la 19 se relacionan con las etapas y procesos críticos, indicadores y desviaciones de la gestión inmobiliaria; y de la pregunta 20 a la 49, se relacionan a los principios y valores ágiles, además de la percepción de los especialistas frente a la pandemia actual. Respecto a la base teórica, las preguntas se elaboraron con soporte del juicio experto sobre el sector inmobiliario y la investigación sobre la literatura en metodologías ágiles. Ambas fuentes de información se relacionaron, lo cual permitió la adecuada formulación de las preguntas de la guía.

3.5 Consentimiento Informado

El estudio usó herramientas tecnológicas para llevar a cabo las grabaciones y audios de las entrevistas, las cuales se interpretan como actas de autorización. Estas contienen información para fines académicos. Como medida de protección, las entrevistas fueron almacenadas en espacios compartidos en la nube bajo los correos académicos de los autores. En adición, dentro del procesamiento de la información se colocó un código por especialista para representarlo y cuidar su identidad.

3.6 Procedimiento de Registro de Datos

Con la finalidad de establecer una trazabilidad sobre las evidencias generadas, producto de las entrevistas a los especialistas. Se consideraron los siguientes procedimientos de registros de datos:

- Notas de las entrevistas: en este formato se registraron los nombres y apellidos de los entrevistados, la fecha y la hora de cada entrevista.
- Registro de las entrevistas: las grabaciones de cada entrevista se almacenaron en una carpeta de *Google Drive* con un número de identificación de acuerdo con la lista de la base de datos de los entrevistados.
- Repositorio de la información: está conformado por: (a) la lista de entrevistados con nombres y apellidos; (b) las respuestas de cada entrevistado, de forma tabulada por pregunta; y (c) las transcripciones y las grabaciones de los entrevistados.
- *Software*: Los programas informáticos empleados para el procesamiento y análisis de los datos fueron *Microsoft Excel* y *Microsoft Word*. Este soporte tecnológico

permitió registrar la información para identificar patrones o relaciones para las conclusiones del estudio.

3.7 Análisis e Interpretación de Datos

El cuestionario fue segmentado por grupos de preguntas y cada uno de ellos responde al propósito del estudio. En ese sentido, los hallazgos, producto de las entrevistas, responden a las preguntas definidas en los siguientes capítulos de la investigación. Después del procesamiento de la información, esta fue codificada, categorizada y analizada. Esto sirvió, para identificar conceptos, dimensiones, patrones y oportunidades. Se realizó un análisis transversal de los casos, a través de la experiencia de los especialistas para identificar la percepción sobre la gestión inmobiliaria, se identificaron factores de criticidad para las etapas y procesos, se categorizaron actividades y se valoró la presencia de principios y valores ágiles. Toda esta experiencia fue registrada en tablas y matrices, las cuales se presentan en el siguiente capítulo.

3.8 Validez y Confiabilidad

Para asegurar la validez del estudio consideramos los siguientes criterios:

- Validez del constructo: para validar los datos recopilados de las entrevistas se solicitó la revisión y soporte de un informante del sector inmobiliario, con el cual se pudo triangular los datos por comparaciones entre observaciones e información brindada en las entrevistas.
- Validez interna: dado que se necesita una relación de causa y efecto para esta validación, no aplica para el presente estudio, debido a que es una investigación cualitativa en la que existe relaciones de patrones y no de causalidad.
- Validez externa: considerando que la investigación no tiene antecedentes y es de tipo descriptivo, no se obtuvo un estudio diferente con el cual se pueda comparar.

- **Confiabilidad:** Este estudio permite que otros investigadores lleguen a los mismos resultados siguiendo estos procedimientos: la base de datos establecida para el diseño de la muestra; el estudio piloto; el esquema de entrevista; el protocolo de entrevista; los registros de datos; la independencia de los investigadores dado que todos son de diferentes sectores industriales excepto una, quien se mantuvo como observadora durante las entrevistas; y se contó con el soporte permanente del asesor de tesis para la verificación del contenido y la lógica del análisis.

3.9 Resumen del Capítulo

El estudio se diseñó bajo los lineamientos de la metodología de la investigación cualitativa, del tipo descriptivo, no experimental. Se seleccionó como instrumento de medición la entrevista semiestructurada o mixta, la cual permitió analizar a profundidad aspectos de la gestión inmobiliaria. Los especialistas fueron seleccionados a través del muestreo de propósito y bola de nieve, los cuales fueron depurados mediante el diseño de la muestra. El trabajo de campo fue realizado a distancia, por la coyuntura, a través de herramientas informáticas que facilitaron la recolección de datos. La muestra consideró una lista de expertos y especialistas en la posición de jefes y gerentes de proyectos inmobiliarios en Lima. Sin embargo, el tamaño de muestra utilizado fue de 24 especialistas luego de aplicar filtros necesarios para homogenizar las experiencias. La información recopilada sirvió para analizar y describir las características de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima, que facilitarían la implementación de metodologías ágiles. Con este diseño detallado de la metodología cualitativa se recopilaron los datos, los mismos que serán presentados y discutidos en el siguiente capítulo.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El capítulo muestra los resultados del trabajo en campo, los cuales dan respuesta a las preguntas de la investigación. El propósito es presentar el perfil de los informantes, mostrar en cuadros la información extraída de las entrevistas y discutirla con relación a la base teórica presentada en el capítulo dos. Es importante mencionar que los casos se analizaron de forma transversal con relación a las variables propias de la gestión de proyectos.

4.1 Perfil del entrevistado

Culminado el trabajo de campo, se consideraron 24 entrevistas. Para determinar este grupo (Ver Tabla 1), se tomaron en cuenta los siguientes filtros:

- profesionales del sector inmobiliario con cinco años de experiencia como mínimo en la gestión de proyectos;
- profesionales con la posición de jefe o gerente de proyectos;
- de profesión arquitectos o ingenieros civiles; y
- que hayan gestionado proyectos de principio a fin en la ciudad de Lima con un rango presupuestal no menor a 16 millones de soles.

Además, sobre la respuesta de los profesionales se inició con una base potencial de 50 casos, los cuales 40 son por relación propia y 10 referidos por la misma red. Sobre este universo, 15 casos no cumplieron los filtros aplicados y cinco no aceptaron la entrevista, quedando 30 especialistas. Sin embargo, no se consideraron las últimas seis por encontrar saturación teórica, quedando 24 casos a considerar para el análisis (Ver Tabla 2).

La muestra seleccionada está dada por 11 jefes de proyectos y 13 gerentes de proyectos (Ver Tabla 3). Respecto a la profesión (Ver Tabla 4), 14 ingenieros civiles y 10 arquitectos. Sobre los años de experiencia (Ver Tabla 5), 18 informantes en un rango de cinco a 10 años de

experiencia y seis informantes sobre los 10 a más. También es importante mencionar que 13 hombres y 11 mujeres conforman la muestra, evidenciando una paridad técnica con relación al género. Sobre la edad (ver Tabla 6), más de 20 informantes se encuentran sobre los 30 años.



Tabla 1

Perfil de los Entrevistados

Ítem	Nombre del Entrevistado	Edad	Profesión	Rango	Años de experiencia como JP y/o GP
01	Guillermo de inmobiliaria D	38 años	Arquitecto	Gerente de Proyectos	9 años
02	Rommel de inmobiliaria P	46 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	7 años
03	Noel de inmobiliaria K	34 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	9 años
04	Thalía de inmobiliaria D	29 años	Arquitecto	Jefe Proyectos	5 años
05	Alberto de inmobiliaria C	41 años	Ingeniero Civil	Jefe Proyectos	5 años
06	Erick de inmobiliaria I	38 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	5 años
07	Fernando de inmobiliaria N	58 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	13 años
08	Abel de inmobiliaria M	44 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	11 años
09	Rafael de inmobiliaria N	46 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	8 años
10	Sheraida de inmobiliaria N	43 años	Ingeniero Civil	Jefe Proyectos	7 años
11	Luis de inmobiliaria D	45 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	6 años
12	Víctor de inmobiliaria A	30 años	Ingeniero Civil	Jefe Proyectos	5 años

Tabla 1

Perfil de los Entrevistados (Continuación)

Ítem	Nombre del entrevistado	Edad	Profesión	Rango	Años de experiencia como JP y/o GP
13	Theresa de inmobiliaria N	36 años	Arquitecto	Gerente de Proyectos	14 años
14	Natalia de inmobiliaria H	37 años	Arquitecto	Jefe Proyectos	6 años
15	Ciro de inmobiliaria F	30 años	Ingeniero Civil	Jefe Proyectos	5 años
16	Marco de inmobiliaria H	41 años	Ingeniero Civil	Gerente de Proyectos	10 años
17	Rosa de inmobiliaria B	37 años	Arquitecto	Jefe Proyectos	10 años
18	Johana de inmobiliaria L	39 años	Ingeniero Civil	Jefe Proyectos	8 años
19	Andrea de inmobiliaria G	31 años	Ingeniero Civil	Jefe Proyectos	5 años
20	Beatriz de inmobiliaria N	43 años	Arquitecto	Jefe Proyectos	6 años
21	Lucero de inmobiliaria N	44 años	Arquitecto	Gerente de Proyectos	14 años
22	Brenda de inmobiliaria J	37 años	Arquitecto	Gerente de Proyectos	13 años
23	Lisbeth de inmobiliaria O	37 años	Arquitecto	Jefe Proyectos	8 años
24	David de inmobiliaria N	48 años	Arquitecto	Gerente de Proyectos	23 años

Tabla 2

Tasa de Respuesta de los Entrevistados

	Número de profesionales
Potenciales informantes en base de datos	40
Otros potenciales informantes	10
Total, base de informantes	50
Profesionales contactados	50
Profesionales que no cumplieron los criterios	15
Profesionales que no aceptaron la entrevista	05
Profesionales que aceptaron la entrevista	30
Tasa de rechazo (no aceptaron/informantes que cumplieron los criterios)	14.3%
Tasa de aceptación (aceptaron/informantes que cumplieron los criterios)	85.7%

Tabla 3

Entrevistados por Ocupación

Rango	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Jefes de proyectos	11	45.83
Gerentes de proyectos	13	54.17
Total	24	

Tabla 4

Entrevistados por Profesión

Profesión	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Arquitectos	10	41.67
Ingenieros civiles	14	58.33
Total	24	

Tabla 5

Entrevistados por Experiencia

Años de experiencia	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Experiencia de 5 a 10 años	18	75.00
Experiencia de 11 a 15 años	6	25.00
Total	24	

Tabla 6

Entrevistados por Edad

Edad	Número de informantes	Porcentaje de informantes
29 a 34 años	5	20.83
35 a 40 años	8	33.33
41 a 45 años	7	29.17
De 46 a más años	4	16.67
Total	24	

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Culminado el procesamiento de la información, se presentan los resultados del registro y tabulación de las entrevistas. Estas se agrupan en tres secciones, las cuales responden a cada una de las interrogantes planteadas en la investigación.

4.2.1. Conocer la Situación Actual de la Gestión Inmobiliaria desde el Punto de Vista de los Jefes y Gerentes de Proyectos del Sector

Para conocer la realidad actual de la gestión inmobiliaria, se analizaron dos aspectos particulares de la gestión:

- Identificación de las actividades de la gestión de proyectos inmobiliarios desde el punto de vista de los jefes y gerentes de proyectos. Además, se examinó los contrastes existentes entre las actividades descritas por los entrevistados de acuerdo con la profesión, puesto y años de experiencia.
- Percepción general de los entrevistados sobre el sector y la gestión de proyectos inmobiliarios, exponiendo sus propios puntos de vista sobre el nivel de profesionalismo percibido de sus pares, los grupos de interés y los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión.

Actividades de la Gestión de Proyectos. Los jefes y gerentes de proyectos expresaron que las siguientes actividades están bajo su responsabilidad y que son propias de su gestión.

También, se observó una serie de actividades con mayor consenso entre los entrevistados, entre ellas (ver Tabla 7):

- la prefactibilidad y definición de producto,
- el análisis y la estrategia comercial,
- el seguimiento y el control del perfil económico,

- el financiamiento bancario,
- el seguimiento y el análisis estratégico de ventas,
- la gestión para la obtención de las licencias municipales,
- la licitación, el seguimiento y la supervisión de obra, y
- la entrega de departamentos, la post venta y la inscripción

Además, se definen las actividades de la gestión de proyectos inmobiliarios a través de una síntesis de las respuestas proporcionadas por los entrevistados (Apéndice F).



Tabla 7

Actividades de la Gestión de Proyectos Inmobiliarios

Ítem	Caso	Prefactibilidad y definición de producto	Análisis y estrategia comercial	Seguimiento y control de perfil económico	Financiamiento bancario	Seguimiento y análisis de estrategia de venta	Gestión para la obtención de licencias municipales	Licitación, seguimiento y supervisión de construcción	Entrega de departamentos, post venta e inscripción	Otros
01	Guillermo de inmobiliaria D	x	x	x	x	x	x	x	x	x
02	Rommel de inmobiliaria P	x				x	x	x	x	
03	Noel de inmobiliaria K		x	x	x	x		x		
04	Thalía de inmobiliaria D	x	x		x	x	x	x	x	x
05	Alberto de inmobiliaria C				x	x		x		
06	Erick de inmobiliaria I	x			x		x		x	
07	Fernando de inmobiliaria N	x	x	x		x	x	x		
08	Abel de inmobiliaria M		x	x		x		x		x
09	Rafael de inmobiliaria N									x
10	Sheraida de inmobiliaria N	x		x	x	x	x			x
11	Luis de inmobiliaria D	x				x	x		x	
12	Víctor de inmobiliaria A			x		x		x		
13	Theresa de inmobiliaria N	x	x		x		x	x		
14	Natalia de inmobiliaria H	x		x	x	x	x	x	x	
15	Ciro de inmobiliaria F	x								
16	Marco de inmobiliaria H	x	x				x	x		
17	Rosa de inmobiliaria B	x		x			x	x	x	
18	Johana de inmobiliaria L		x	x		x	x	x	x	
19	Andrea de inmobiliaria G	x	x	x		x		x		x
20	Beatriz de inmobiliaria N		x	x			x	x		
21	Lucero de inmobiliaria N	x		x			x	x	x	
22	Brenda de inmobiliaria J	x		x		x	x	x	x	
23	Lisbeth de inmobiliaria O	x	x	x	x	x	x	x	x	
24	David de inmobiliaria N	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Total	17	12	15	10	16	17	19	12	6

Luego de revisar las actividades mencionadas, los jefes y gerentes de proyectos entrevistados coinciden que las de mayor consenso fueron: la licitación, seguimiento y supervisión de construcción, con una incidencia de 19 de 24; la prefactibilidad y definición de producto, tuvo una mención de 17 entrevistados, al igual que la gestión para la obtención de las licencias municipales; finalmente la actividad de seguimiento y análisis de estrategia de ventas fue nombrada en 16 casos (ver Tabla 7). También, se observa que no existen mayores discrepancias en el consenso sobre la relevancia de las actividades en la gestión entre jefes y gerentes de proyectos porque en ambas posiciones mencionan a las cuatro actividades como las más demandadas, adicionando el seguimiento y control de perfil económico refrendada por los jefes, debido a las responsabilidades de su posición. Además, no se observa un sesgo significativo por profesión dentro de la muestra, porque al igual que en las profesiones, las cuatro actividades siguen siendo las más mencionadas.

Percepción de la Gestión de Proyectos Inmobiliarios. Los entrevistados coinciden en que la gestión de proyectos en Lima está intrínsecamente relacionada con la empresa inmobiliaria en la que se labora, es decir, si la organización tiene visión a futuro y cuenta con procesos de gestión establecidos, el profesional podrá especializarse en el tiempo, haciendo que su gestión progrese gracias a la visión propia de la empresa. Además, mencionan que a pesar de que la gestión de proyectos se ha ido especializando a través de los años, aún se percibe poco profesional (ver Tabla 8). Bajo este contexto, con la finalidad de obtener una respuesta más precisa de los entrevistados, se realizó la siguiente pregunta, ¿La gestión de proyectos inmobiliarios la consideras: profesional o empírica? Donde 14 entrevistados indicaron que la gestión de proyectos inmobiliarios inició de forma empírica y que se ha ido profesionalizando y alineándose a la experiencia laboral del profesional (ver Tabla 9).

Tabla 8

Descripción de la Gestión Inmobiliaria en Lima

Ítem	Caso	Profesional	Poco profesional	Empírica	Falto de principios urbanísticos	Visión de futuro (reputacional)	Especializando a través de los años	Otros
01	Guillermo de inmobiliaria D		x			x		
02	Rommel de inmobiliaria P					x		
03	Noel de inmobiliaria K							x
04	Thalía de inmobiliaria D		x					
05	Alberto de inmobiliaria C	x				x		
06	Erick de inmobiliaria I	x					x	
07	Fernando de inmobiliaria N					x	x	
08	Abel de inmobiliaria M							x
09	Rafael de inmobiliaria N	x				x		
10	Sheraida de inmobiliaria N							x
11	Luis de inmobiliaria D					x	x	
12	Víctor de inmobiliaria A					x		
13	Theresa de inmobiliaria N							
14	Natalia de inmobiliaria H				x		x	
15	Ciro de inmobiliaria F		x					
16	Marco de inmobiliaria H						x	
17	Rosa de inmobiliaria B					x		
18	Johana de inmobiliaria L			x				
19	Andrea de inmobiliaria G					x		
20	Beatriz de inmobiliaria N		x					
21	Lucero de inmobiliaria N					x		x
22	Brenda de inmobiliaria J					x		x
23	Lisbeth de inmobiliaria O		x					
24	David de inmobiliaria N	x						
	Total	4	5	1	1	11	5	5

Tabla 9

Profesionalismo de la Gestión Inmobiliaria

Ítem	Caso	Profesional	Ambas (profesional y empírica)	Empírica
01	Guillermo de inmobiliaria D		x	
02	Rommel de inmobiliaria P			x
03	Noel de inmobiliaria K			x

04	Thalía de inmobiliaria D				x
05	Alberto de inmobiliaria C		x		
06	Erick de inmobiliaria I		x		
07	Fernando de inmobiliaria N		x		
08	Abel de inmobiliaria M	x			
09	Rafael de inmobiliaria N	x			
10	Sheraida de inmobiliaria N	x			
11	Luis de inmobiliaria D			x	
12	Víctor de inmobiliaria A			x	
13	Theresa de inmobiliaria N	x			
14	Natalia de inmobiliaria H			x	
15	Ciro de inmobiliaria F			x	
16	Marco de inmobiliaria H	x			
17	Rosa de inmobiliaria B			x	
18	Johana de inmobiliaria L			x	
19	Andrea de inmobiliaria G	x			
20	Beatriz de inmobiliaria N			x	
21	Lucero de inmobiliaria N			x	
22	Brenda de inmobiliaria J			x	
23	Lisbeth de inmobiliaria O			x	
24	David de inmobiliaria N	x			
Total		7	14	3	

Otro punto importante, es la identificación de los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria. Donde 19 entrevistados priorizan el recurso financiero como el más relevante dentro de la muestra, seguido por el humano con 16, gubernamental con 13 y finalmente el tecnológico con cuatro menciones. Este último, se relaciona a la ausencia del uso de herramientas informáticas, siendo relacionado por la percepción general del sector al encontrarse aún en una etapa empírica por algunos entrevistados (ver Tabla 10).

Tabla 10

Recursos de Mayor Relevancia que Soportan la Gestión Inmobiliaria

Ítem	Caso	Financiero	Humano	Tecnológico	Gubernamental
01	Guillermo de inmobiliaria D	x	x		
02	Rommel de inmobiliaria P	x	x		
03	Noel de inmobiliaria K		x	x	

04	Thalía de inmobiliaria D	x			x
05	Alberto de inmobiliaria C	x	x		x
06	Erick de inmobiliaria I	x			
07	Fernando de inmobiliaria N	x	x	x	x
08	Abel de inmobiliaria M	x			x
09	Rafael de inmobiliaria N	x	x		
10	Sheraida de inmobiliaria N	x			x
11	Luis de inmobiliaria D		x		x
12	Víctor de inmobiliaria A	x	x		
13	Theresa de inmobiliaria N		x		
14	Natalia de inmobiliaria H	x			x
15	Ciro de inmobiliaria F	x	x		x
16	Marco de inmobiliaria H	x	x	x	
17	Rosa de inmobiliaria B		x		
18	Johana de inmobiliaria L	x	x		x
19	Andrea de inmobiliaria G	x			x
20	Beatriz de inmobiliaria N		x		
21	Lucero de inmobiliaria N	x	x	x	x
22	Brenda de inmobiliaria J	x			x
23	Lisbeth de inmobiliaria O	x	x		
24	David de inmobiliaria N	x			x
Total		19	16	4	13

Ciclo de Vida del Sector Inmobiliario. Es importante conocer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra. Por tanto, evidencia de ello, 20 de 24 entrevistados indicaron que el sector aún se encuentra en etapa de desarrollo (ver Tabla 11). Esto es consecuencia de tener una ciudad con una deficiente habilitación urbana, pensada en una ciudad de baja densidad poblacional, como mencionó Marco de inmobiliaria H:

Yo creo que está en desarrollo todavía, la velocidad que estamos viviendo actualmente es lenta respecto a la demanda insatisfecha que tenemos. Cuando la velocidad de generación de productos permita ver que estamos acercándonos a cubrir la demanda insatisfecha en un mediano plazo, ahí, en ese momento, voy a sentir que estamos avanzando. (Marco de inmobiliaria H 1477: 1478)

Tabla 11

Ciclo de Vida del Sector Inmobiliario Según los Entrevistados

Ítem	Caso	Inicios	Desarrollo	Madurez	Declive	Otro
01	Guillermo de inmobiliaria D			x		
02	Rommel de inmobiliaria P		x			
03	Noel de inmobiliaria K		x			
04	Thalía de inmobiliaria D		x			
05	Alberto de inmobiliaria C			x		
06	Erick de inmobiliaria I		x			
07	Fernando de inmobiliaria N		x			
08	Abel de inmobiliaria M		x			
09	Rafael de inmobiliaria N		x			
10	Sheraida de inmobiliaria N		x			
11	Luis de inmobiliaria D		x			
12	Víctor de inmobiliaria A		x			
13	Theresa de inmobiliaria N			x		
14	Natalia de inmobiliaria H		x			
15	Ciro de inmobiliaria F		x			
16	Marco de inmobiliaria H		x			
17	Rosa de inmobiliaria B			x		
18	Johana de inmobiliaria L		x			
19	Andrea de inmobiliaria G		x			
20	Beatriz de inmobiliaria N		x			
21	Lucero de inmobiliaria N		x			
22	Brenda de inmobiliaria J		x			
23	Lisbeth de inmobiliaria O		x			
24	David de inmobiliaria N		x			
	Total	0	20	4	0	0

Como información complementaria a la situación actual de la gestión de proyectos inmobiliarios, los entrevistados dieron su punto de vista respecto a la pandemia actual y como esta viene afectando al sector. Bajo ese contexto, Víctor de inmobiliaria A expresó:

Definitivamente todo el mundo está haciendo el trabajo remoto desde su casa en la medida de las posibilidades, existen también actividades que no se pueden desarrollar por las mismas restricciones que tenemos actualmente, como la parte de post venta y la construcción de la obra que ahora está paralizada, pero las actividades comerciales si las

estamos manejando. El equipo sigue recibiendo a través de Facebook los *leads*, se siguen comunicando con los clientes tanto con los que ya han adquirido su departamento para transmitirles la tranquilidad necesaria de lo que involucra esta coyuntura, como con los potenciales compradores, de hecho hemos tenido afortunadamente tres separaciones de departamentos en todo este tiempo de la cuarentena, yo diría que han sido bastante provechosas, pero el *feedback* que recibo de los chicos es que ahora la mayoría de personas está enfocada en tratar de salir de esta situación de emergencia, que en comprar un departamento. Es ahí donde los comerciales tratan de arreglarse o ver la forma de convencer a las personas. (Víctor de inmobiliaria A 1097: 1098)

En línea a lo comentado por Víctor, los entrevistados coinciden que la pandemia ha afectado de forma general al sector. Por tanto, aún se vive en un ambiente de incertidumbre, todos indican que el sector se va a recuperar, no obstante, algunos mencionan que será a mediano y otros a largo plazo. También, otros expresan que es una oportunidad para que las organizaciones se adapten a las exigencias a través del uso de herramientas tecnológicas, disminuyendo el trabajo presencial. Bajo ese contexto, David de inmobiliaria N expresó:

Si es cierto, afecta, pero creo que estos dos meses nos ha llevado 10 años al futuro, haciendo que nos conectemos con otras áreas que estaban muy relegadas y ni caso hacíamos. Actualmente, las conferencias, los *webinar* y las reuniones virtuales están de moda. Ayer tuve una reunión virtual con personas y proveedores de la empresa y notamos que no es la primera vez, sino es la cuarta que tenemos y ya era algo muy natural y conversamos de eso en ese momento y preguntamos si había alguien incómodo, todos estábamos muy adaptados y cómodos, cada uno desde donde se encontraba, eso quiere decir que en adelante no será necesario reunirnos en un ambiente de manera presencial,

cuando podemos hacerlo de manera virtual, esto por el lado tecnológico, pero hay otras cosas de mejora que se han venido dando a través de estos dos meses, haciendo uso de herramientas que hemos descartado por años. (David de inmobiliaria N 2273: 2274)

4.2.2. Etapas y procesos críticos de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima

Etapas Críticas. Organizados los conceptos entregados por los entrevistados se obtuvo un total de ocho etapas críticas en la gestión inmobiliaria, cuyas definiciones se muestran en el apéndice G.

De un total de 24 entrevistados se obtuvo que cuatro son las etapas críticas con una mayor coincidencia en el siguiente orden (ver Tabla 12):

- gestión de ventas y financiamiento con 17 puntos,
- gestión para la obtención de licencias municipales con 16 puntos,
- licitación, seguimiento y supervisión de construcción con 14 puntos, y
- prefactibilidad y definición de producto con 11 puntos.

Tabla 12

Etapas Críticas Identificadas

Ítem	Caso	Prefactibilidad y definición de producto	Diseño y desarrollo de proyecto	Elaboración del expediente técnico	Gestión para la obtención de licencias municipales	Gestión de ventas y financiamiento	Gestión con empresas prestadoras de servicio	Entrega a clientes y post venta	Licitación, seguimiento y supervisión de construcción
1	Guillermo de inmobiliaria D	x		x		x		x	
2	Rommel de inmobiliaria P	x			x	x			x

3	Noel de inmobiliaria K	x			x	x	x		x
4	Thalía de inmobiliaria D				x	x		x	
5	Alberto de inmobiliaria C					x	x		x
6	Erick de inmobiliaria I	x	x		x	x			
7	Fernando de inmobiliaria N		x			x			x
8	Abel de inmobiliaria M					x			x
9	Rafael de inmobiliaria N	x	x		x	x		x	x
10	Sheraida de inmobiliaria N				x	x	x		
11	Luis de inmobiliaria D				x	x	x		x
12	Víctor de inmobiliaria A				x				x
13	Theresa de inmobiliaria N				x	x			x
14	Natalia de inmobiliaria H				x		x		
15	Ciro de inmobiliaria F				x	x		x	x
16	Marco de inmobiliaria H	x	x			x		x	x
17	Rosa de inmobiliaria B	x						x	x
18	Johana de inmobiliaria L				x		x		x
19	Andrea de inmobiliaria G	x				x			x
20	Beatriz de inmobiliaria N				x		x		
21	Lucero de inmobiliaria N		x	x	x		x		
22	Brenda de inmobiliaria J	x		x	x				
23	Lisbeth de inmobiliaria O	x			x	x			
24	David de inmobiliaria N	x				x		x	
Total		11	5	3	16	17	8	7	14

La gestión de ventas y financiamiento es la etapa más crítica, porque incluye la realización de una venta mínima de unidades, acordado entre las entidades bancarias y la inmobiliaria para financiar la ejecución del proyecto. Como indicó Fernando de inmobiliaria N:

En realidad, donde realmente te vas a dar cuenta si hay un mercado para tu producto es cuando ya lo expongas a la venta. En ese período, que se llama preventa, ya empezaste a vender, pero todavía no empezaste a construir. Es ahí donde tienes que validar todos tus supuestos y decidir si seguir adelante o abortar el proyecto. (Fernando de inmobiliaria N 609: 610)

La etapa de gestión para la obtención de licencias municipales involucra la presentación de documentos propios del proyecto inmobiliario que forman parte de los requisitos legales, con estos documentos la administración municipal evalúa el otorgamiento de las autorizaciones o

resoluciones para la ejecución de las obras. Sin embargo, como mencionó Noel de inmobiliaria K:

Este país no te permite, a veces, tener los anteproyectos, las licencias o las conformidades según los tiempos que tú estás planificando y por esta burocracia en muchas municipalidades, a veces, esto se puede dilatar. Al final es crítico, porque se empieza con un anteproyecto y es requisito para lanzar ventas. (Noel de inmobiliaria K 217:218)

La licitación, seguimiento y supervisión de la construcción se considera también una etapa crítica, debido a que es usualmente ejecutada por terceros y debe ser supervisada por la inmobiliaria para administrar el contrato, de acuerdo con los lineamientos preestablecidos como plazos, costos y calidad.

La prefactibilidad y desarrollo del producto está basada en estudios de mercado para identificar: las necesidades de un segmento de clientes, la franja de precios y las propuestas de la competencia, entre otras. Los entrevistados coinciden que esta etapa es de suma importancia, como expresó Erick de inmobiliaria I:

Definitivamente es el producto, la arquitectura y la distribución de los departamentos lo más importante. O sea, por más que no tengas una buena área comercial, o que manejes bien tu macro. Por tanto, si tú tienes un buen producto va a salir. (Erick de inmobiliaria I 511:512)

Las etapas críticas identificadas están bajo una responsabilidad compartida, tanto por las inmobiliarias como las entidades que administran los servicios de soporte al sector, ya sean públicas o privadas. Por ejemplo, para la gestión de las licencias municipales, los tiempos no pueden acelerarse dado que estas manejan sus propios plazos para la revisión y evaluación de la documentación para el otorgamiento de los permisos respectivos. Del mismo modo, el

financiamiento del proyecto depende del sector privado; en este caso de una entidad bancaria que evalúe y apruebe el otorgamiento de las líneas de crédito para el proyecto; aquí se evidencia un primer patrón, estas etapas poseen una dependencia de los plazos de un tercero para la adquisición de servicios públicos y privados para la ejecución del proyecto. Estas dependencias pueden generar desviaciones en las variables de ejecución del proyecto.

Factores Críticos para las Etapas de la Gestión de Proyectos Inmobiliarios. En el Apéndice H, se sintetizan las definiciones extraídas de los entrevistados con respecto a que consideran como indicador de criticidad para aquellas etapas, previamente mencionadas. Se observa que, en su mayoría están relacionados a los aspectos económicos y de plazos, pero sin dejar de lado las preferencias del consumidor, obteniendo un total de cuatro indicadores (ver Tabla 13).

Tabla 13

Indicadores de Criticidad Identificados

Ítem	Caso	Rentabilidad	Incumplimiento de Plazos	Inactivación del Proyecto	Viabilidad y Éxito del Proyecto
01	Guillermo de inmobiliaria D	x	x		x
02	Rommel de inmobiliaria P	x			
03	Noel de inmobiliaria K	x	x		
04	Thalía de inmobiliaria D	x	x		
05	Alberto de inmobiliaria C	x			x
06	Erick de inmobiliaria I				x
07	Fernando de inmobiliaria N			x	x
08	Abel de inmobiliaria M	x	x		
09	Rafael de inmobiliaria N	x	x	x	x
10	Sheraida de inmobiliaria N		x		
11	Luis de inmobiliaria D		x		
12	Victor de inmobiliaria A		x		
13	Theresa de inmobiliaria N		x	x	
14	Natalia de inmobiliaria H		x	x	x
15	Ciro de inmobiliaria F	x	x	x	x
16	Marco de inmobiliaria H		x	x	x
17	Rosa de inmobiliaria B				x
18	Johana de inmobiliaria L		x		
19	Andrea de inmobiliaria G		x	x	
20	Beatriz de inmobiliaria N		x		
21	Lucero de inmobiliaria N		x		
22	Brenda de inmobiliaria J		x	x	
23	Lisbeth de inmobiliaria O		x		
24	David de inmobiliaria N			x	
Total		8	18	9	9

Según la Tabla 13, 18 entrevistados consideraron que el factor crítico más relevante es el incumplimiento de plazos; nueve mencionaron que el segundo factor crítico está compartido entre la inactivación y la viabilidad del proyecto; y finalmente, ocho asignaron este factor crítico a la rentabilidad de este.

El incumplimiento de plazos está relacionado con las desviaciones que se generan durante la obtención de las licencias municipales para el inicio de la ejecución de obra. Además, se relaciona con la velocidad de venta de unidades que permitan el financiamiento del proyecto. Para Guillermo de inmobiliaria D, la relevancia de esto se puede apreciar de forma inversa como: “El tema de los plazos definitivamente ayuda al proyecto, si es exitoso, que sea más exitoso todavía”. (Guillermo de inmobiliaria D 23:24)

La inactivación está relacionada a los flujos de caja, al no contar con fondos suficientes, el proyecto se hace insostenible, llevándolo a la paralización de actividades.

La viabilidad se aborda desde dos frentes: la parte económica vinculada a las inversiones y a la rentabilidad necesaria; y la parte técnica direccionada a la arquitectura e ingeniería requerida para el desarrollo del proyecto.

La rentabilidad es el resultado económico a través del cumplimiento del desarrollo del proyecto, que permite generar utilidades sobre la inversión y entregar los dividendos acordados a los inversionistas.

Los indicadores críticos tienen estrecha relación con el patrón de dependencia, identificados en las etapas y procesos. Las variables de tiempo y de dependencia de servicios de soporte público y privado, están fuertemente relacionada a las cuatro etapas más mencionadas por la muestra, explicadas en los párrafos anteriores.

En la Tabla 14, se consulta que procesos y/o actividades acumulan la mayor desviación en tiempo, ya sea esto debido a factores internos o externos.

Tabla 14

Etapas con Mayor Desviación

Ítem	Caso	Definición de Producto	Diseño y Desarrollo de Proyecto	Expediente Técnico	Licencias Municipales	Gestión de Ventas y Financiamiento	Conexiones	Entrega a Clientes	Obra Licitación Constructora
01	Guillermo de inmobiliaria D					x			x
02	Rommel de inmobiliaria P				x		x		
03	Noel de inmobiliaria K				x	x			x
04	Thalía de inmobiliaria D					x			x
05	Alberto de inmobiliaria C					x			
06	Erick de inmobiliaria I		x		x				
07	Fernando de inmobiliaria N					x			
08	Abel de inmobiliaria M				x	x		x	
09	Rafael de inmobiliaria N					x			x
10	Sheraida de inmobiliaria N					x	x		
11	Luis de inmobiliaria D			x					x
12	Victor de inmobiliaria A				x				x
13	Theresa de inmobiliaria N				x	x			
14	Natalia de inmobiliaria H				x		x		
15	Ciro de inmobiliaria F					x			
16	Marco de inmobiliaria H					x			x
17	Rosa de inmobiliaria B					x			x
18	Johana de inmobiliaria L				x				x
19	Andrea de inmobiliaria G			x	x				
20	Beatriz de inmobiliaria N						x		
21	Lucero de inmobiliaria N				x				
22	Brenda de inmobiliaria J	x			x				
23	Lisbeth de inmobiliaria O	x			x				
24	David de inmobiliaria N				x				x
Total		2	1	2	13	12	4	1	10

Según la tabla anterior, 13 de 24 entrevistados coinciden que los trámites y la gestión de licencias municipalidades, es la más proclive a sufrir una extensión en tiempo, no solo por la burocracia propia de las instituciones sino, por la falta de criterios unificados que simplifiquen la labor municipal. En este contexto, se otorga la responsabilidad al funcionario para la aprobación de licencias, donde usualmente no hay claridad en la normativa constructiva que regularice los otorgamientos.

En adición a lo indicado, la gestión de ventas y financiamiento presenta la segunda desviación en tiempo, siendo 12 los entrevistados que coinciden en mencionar que existen factores internos en la organización que pueden afectar los tiempos del proyecto, como la gestión de contratos de venta (proyectos sociales masivos) y externos a ella, como la no aprobación de créditos a los clientes después de la separación del inmueble. Reduciendo así, la velocidad real de ventas, por ende, el financiamiento del proyecto y flujo de caja.

Finalmente, 10 entrevistados indican que los procesos relacionados con la licitación y/o construcción pueden tener desviaciones de tiempo considerables, a pesar de que las modificaciones constructivas sean mínimas, sobre todo en aquellos proyectos sociales donde el número de unidades es voluminoso.

Los entrevistados coinciden que gran parte de los procesos menos eficientes en su gestión, son aquellos que poco pueden controlar y básicamente se agrupan en dos: trámites o licencias municipales, donde 12 de los entrevistados coinciden en que la falta de criterios unificados y los funcionarios ediles entorpecen la gestión inmobiliaria y aunque no es mayoría, seis entrevistados reconocen que la gestión con las empresas prestadoras de servicios como las de agua y electricidad son ineficientes, dado que algunos de los terrenos no poseen obras de

saneamiento o no cubren la demanda, por lo que la inmobiliaria asume los sobrecostos para la implementación de estos servicios.

Identificadas las etapas críticas de mayor consenso en la gestión de los proyectos inmobiliarios, se procede a recopilar información sobre los procesos críticos en estas etapas. Según la información obtenida de las entrevistas, se realizó una síntesis de estos (Apéndice I).

En el apéndice J se observó que, 12 de los entrevistados consideraron que el proceso más crítico en esta etapa es lograr la activación del proyecto para su financiamiento. Como segundo proceso, el control y seguimiento de las ventas y clientes (contratos) fue mencionado por siete entrevistados. En esa línea, Alberto de inmobiliaria C indicó que:

Las ventas están durante casi toda la etapa de vida del proyecto, primero hay una preventa que te pide el banco como requisito, que es una cantidad de departamentos que tienes que vender antes de iniciar la obra y luego, la venta una vez que empieza la obra. Existen diferentes modalidades de ventas: al contado, crédito hipotecario y por ahorro. (Alberto de inmobiliaria C 429:430)

Además, en línea con el segundo proceso, Theresa de inmobiliaria N indicó que:

La firma de minutas es un periodo un poco crítico, porque podría haber algunos clientes que separaron con una preaprobación y que hoy sus condiciones han cambiado. Por ende, el banco no los puede calificar. Algunos, al ya tener las fechas definitivas para poder firmar los contratos con plazos de entrega, pueden no estar de acuerdo y pueden desistir de la compra. (Theresa de inmobiliaria N 1213: 1214)

En la segunda etapa crítica en la gestión de proyectos, se identificó la gestión para la obtención de licencias municipales, la definición de los procesos críticos relacionados se presenta en el Apéndice K.

En el apéndice L, seis mencionaron que la obtención de la licencia de construcción es el proceso más crítico, seguido de la aprobación del anteproyecto y proyecto; e interpretación de los parámetros y el levantamiento de las observaciones con cinco menciones cada uno. Finalmente, la obtención de la conformidad de obra como último proceso crítico de esta etapa con cuatro coincidencias. En esa línea, Luis de inmobiliaria D expresó que, “En el tema de la licencia, lo crítico es lograr cerrar tu diseño de acuerdo con lo que te van a pedir los revisores municipales, entonces, a veces son caprichos y ahí te toca ir, conversar y convencer”.

En estos procesos críticos por los entrevistados, se muestra una vez más la dependencia existente de la gestión de proyectos inmobiliarios y los funcionarios de las áreas técnicas de las municipalidades para el otorgamiento de permisos.

La tercera etapa crítica es la licitación, seguimiento y supervisión de la construcción, los procesos críticos relacionados se presentan (Apéndice M).

En esta etapa, los procesos críticos fueron: la administración del contrato y la supervisión de la obra con cinco entrevistados; la evaluación del contrato de obra con cuatro; y la licitación de la constructora con tres menciones (ver Apéndice N). Respecto al segundo proceso más mencionado, Alberto de inmobiliaria C indicó que:

En la etapa de construcción, se tiene una empresa constructora que va a dar los ratios, en base al diseño que tú propones, y muchas veces cuando te dan estos ratios, es en base a diseños preliminares que no coinciden. Entonces, mientras más cercano esté el diseño al producto final, mejor va a ser el ratio de construcción. (Alberto de inmobiliaria C 429:430)

En esta última etapa, se revisó y presentó los procesos críticos asociados a la prefactibilidad y definición de producto (ver Apéndice O).

Se obtuvo que, el diseño y desarrollo del producto fue el proceso más mencionado con siete entrevistados. Luego, el segundo en la lista fue el estudio de mercado con cuatro; y, por último, con tres menciones fue el conocimiento técnico. Estos tres procesos críticos son los más importantes según la muestra analizada (ver Apéndice P).

4.2.3. Valorar en qué medida los principios y valores de las metodologías ágiles están presentes en los profesionales que gestionan los proyectos inmobiliarios en Lima

Dando respuesta al tercer objetivo de la investigación sobre la valoración de principios y valores ágiles en los profesionales del sector inmobiliario. Se realizaron preguntas indirectas relacionadas a cada principio y valor, para identificar qué tan presentes se encuentran en el profesional entrevistado. En ese sentido, se muestra una tabla por cada uno de los 12 principios y nueve valores ágiles con relación al puesto. Además, en base a las respuestas recibidas se clasificaron en niveles (alto, medio, bajo) utilizando un criterio grupal y el conocimiento expuesto en el capítulo dos. Es preciso mencionar que la presencia de un principio y valor en forma sólida solo se ubica cuando se alcanza el nivel alto. Los niveles medio y bajo indican ausencia o en proceso de adquirirlo.

Principios Ágiles. Son 12 pilares que soportan la implementación de metodologías ágiles. Estos permiten ofrecer valor, colocando al cliente en el centro y flexibilizando las estructuras convencionales de una organización matricial.

El primer principio es satisfacción al cliente, el cual se midió con las respuestas a las preguntas: ¿Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas? Se observó que siete de los entrevistados aún no alcanzan un nivel alto de este principio, a pesar de entender que la satisfacción al cliente es uno de los pilares en la gestión de su trabajo, como lo expresó Thalía de inmobiliaria D:

No, no estamos orientados a satisfacer las necesidades del cliente. De hecho, el último año en las encuestas salimos menos que en el resultado del 2018 y eso llegó a las cabezas. Obviamente les choco, les ha movido un poco y han mejorado la calidad de los productos que se nos vienen para entrega, por decir, en uno de mis proyectos que se encuentra en etapa de obra, nos han ampliado el presupuesto con la finalidad de brindar mejoras a este. Las cosas están cambiando, pero aún no nos encontramos enfocados en la satisfacción al cliente, sino en la rentabilidad. (Thalía de inmobiliaria D 333:334)

En adición, 17 de los entrevistados cuenta con el principio presente, el cual puede estar relacionado a los años de experiencia o a la importancia del puesto. Esto último a contrastar con los siguientes principios y tablas (ver Tabla 15). Como lo expresó Lisbeth de inmobiliaria O:

Sí, mi perfil mucho es de sentarme con el cliente y explicarle la parte técnica, venderle el producto, tengo una vena de vendedora, con ese plus, que quizá el vendedor no lo tiene, darle ese soporte técnico, esa seguridad de que lo que va a comprar va a ser ejecutado tal cual se lo estamos ofreciendo. Me he sentado con clientes, muchos tienen mi teléfono, que los mismos vendedores se lo dan. Orientando a que la primera relación sea con ellos, y después yo entro. Por un tema de formalidad, el vendedor es la cara de la empresa.

(Lisbeth de inmobiliaria O 2195:2196)

Tabla 15

Satisfacción al Cliente

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	4		13
Jefe Proyectos	8	2	1	11
Total	17	6	1	24

El segundo principio es la relación continua con el área de negocio, el cual se valoró a través de la pregunta: ¿Cómo mantiene la relación con el área de negocio y cuáles son las actividades que pone en práctica? Se observó una mayor presencia que el anterior, ya que 21 de los entrevistados lo tienen de forma sólida, como lo expresó Ciro de inmobiliaria F:

Tenemos una relación muy cercana con el área de ventas, el área de publicidad y marketing, siempre tenemos comités semanales, a veces quincenales, un poco para ver el desarrollo de cómo vamos con la salida de ventas o cómo vamos con las estrategias de publicidad o de marketing, como estamos en los hitos de ventas, en qué hito nos encontramos, si podemos subir precios y como estamos de acuerdo con la competencia.

(Ciro de inmobiliaria F 1413:1414)

Como se indica en la gestión de proyectos, la relación con el área de negocio o comercial es fundamental para trabajar dentro del requerimiento, solicitado por o para los usuarios finales (ver Tabla 16).

Tabla 16

Colaboración entre el Negocio y el Desarrollo

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	12		1	13
Jefe Proyectos	9	2		11
Total	21	2	1	24

El tercer principio es la comunicación cara a cara, el cual se valoró con la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo? Obteniendo que, 16 de los entrevistados indicaron que el mejor medio es a través de conversaciones o reuniones presenciales para comunicar información crítica y/o sensible (ver Tabla 17). Esta parte es fundamental para un acercamiento a la agilidad en el modo de trabajo.

Según lo expresa Fernando de inmobiliaria N. “Personalmente, a mí me gusta la comunicación directa, yo soy de las personas que cuando quieren decir algo, me paro voy y lo digo, no soy de estar llamando por teléfono ni mandando un correo”. (Fernando de inmobiliaria N 631:632)

Tabla 17

Comunicación Cara a Cara

Resultados	Alto	Medio	bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	3	1	13
Jefe Proyectos	7	4		11
Total	16	7	1	24

Empoderamiento se valoró a través de la pregunta ¿Qué nivel de supervisión requiere tu equipo bajo tu dirección y liderazgo? Se observó que 10 de los entrevistados aún no practica este principio. En esa línea, Brenda de inmobiliaria J indicó que, “Nivel medio, el día que puse a alguien, el nivel de supervisión tuvo que ser alto. No funcionó”. (Brenda de inmobiliaria J 2103:2104) Como en tablas anteriores, podría estar relacionado a la experiencia del profesional o a la posición. No obstante, en la literatura revisada, las adopciones ágiles están relacionadas a la persona más que a características laborales (ver Tabla 18).

Tabla 18

Empoderamiento

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	10	3		13
Jefe Proyectos	4	6	1	11
Total	14	9	1	24

Entregables, se valoró a través de la respuesta a la pregunta: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de los proyectos? Se observó una brecha de 10 entrevistados que aún no cuenta con el principio sólido

(ver Tabla 19), ya que los entregables son imprescindibles para la gestión inmobiliaria dentro de la muestra analizada. Theresa de inmobiliaria N, indicó que, “No. Bueno solamente este archivo de perfil y panel que es un Excel”. (Theresa de inmobiliaria N 1223:1224)

Tabla 19

Entregables

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	8	5	13
Jefe Proyectos	6	5	11
Total	14	10	24

Desarrollo sostenible, se valoró a través de la pregunta: ¿Consideras que se pueden realizar las labores de gestión distribuidas en la jornada semanal de 48 horas? Es importante notar que ocho entrevistados aún no cuentan con el principio. Esto podría estar relacionado a una corta e incipiente planificación del tiempo (ver Tabla 20). Lisbeth de inmobiliaria O expresó:

En general, se viene trabajando un gran porcentaje mayor de horas, eso de 48 horas no.

En realidad, trabajas más, porque la mayoría de chamba te la llevas a la casa. Yo creo que el tema de las horas es un tema de resultado, aprender a identificar el objetivo, yo me encuentro en ese proceso, de aprender a medir los objetivos. No ser tan estricta, ni ser tan flexible. No he tenido un líder que sepa dirigir en esas cosas, como para copiarme.

(Lisbeth de inmobiliaria O 2205:2206)

Tabla 20

Desarrollo Sostenible

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	10	2	1	13
Jefe Proyectos	6	3	2	11
Total	16	5	3	24

Excelencia técnica, es otro principio ágil valorado a través de la pregunta: ¿Consideras que tu equipo está altamente calificado y qué esperas de un equipo así? Se observó que la minoría, es decir, siete entrevistados no practica el principio, lo cual denota una importancia de la excelencia técnica en el desarrollo del trabajo. Esto también posiciona a este principio como uno de los más presentes dentro de la muestra entrevistada (ver Tabla 21). Guillermo de inmobiliaria D, expresó lo siguiente:

Yo sí creo que mi equipo está capacitado, creo que he podido reclutar un equipo muy apto para el trabajo que hacen. Esta persona tiene que estar en la capacidad de resolver una consulta técnica, de ir a la municipalidad y sacar adelante un trámite, de sentarse con la constructora a negociar algo, incluso de sentarse con un cliente y venderle un departamento. Al final yo creo que las personas, no digo que todas, pero digamos mi equipo si está calificado, creo que es algo en lo que destaca mucho, siempre están en capacidad de responder a las distintas cosas que se presentan en un proyecto. (Guillermo de inmobiliaria D 51:52)

Tabla 21

Excelencia Técnica

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	9	4	13
Jefe Proyectos	8	3	11
Total	17	7	24

Simplicidad en el diseño, es el octavo principio ágil, el cual se valoró a través de la pregunta ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo? Se observó que 17 entrevistados indican que la simplificación no podría darse por la naturaleza de las actividades. En otras palabras, la gran mayoría refleja una importante

posición al no encontrar caminos o estrategias para plantear nuevas formas de hacer las cosas (ver Tabla 22). Abel de inmobiliaria M, expresó lo siguiente:

Simplificarlo no sé, se puede simplificar algunas actividades, pero yo consideraría que es un trabajo complejo porque abarca muchas áreas, abarca como vas a llegar a la parte comercial, como vas a construir, tienes proveedores, tienes el banco, tiene muchos actores entonces, no es muy sencillo de simplificar. (Abel de inmobiliaria M 739:740)

Tabla 22

Simplicidad en el Diseño

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	4	9		13
Jefe Proyectos	3	5	3	11
Total	7	14	3	24

Reflexión, este principio se valoró a través de la pregunta: ¿Al culminar un proyecto toman en cuenta los incidentes ocurridos y los incorporan en futuros proyectos? Se observó que 8 de los entrevistados no incluyen y no transforman los problemas en lecciones aprendidas en los futuros proyectos. Esto es fundamental, ya que la consecuencia puede verse reflejada en un incremento de costos o desviaciones negativas en los plazos de entrega (ver Tabla 23). Lisbeth de inmobiliaria O, indicó:

Para ser honesta creo que debo encontrar la manera de optimizar esto, porque tengo proyectos que recién empecé y quizá había lecciones aprendidas. Entonces, digo: Ya lo tengo en mi memoria, pero lo que siempre tengo en mi cabeza es que: en el tiempo que ha pasado, quizá ya tendría un *checklist*. Me gustaría hacer mi lista de lecciones aprendidas y hacer un manual o algo así, pero igual creo que es parte del *checklist* que a veces uno

debería de hacer, no hay esa metodología de trabajo. (Lisbeth de inmobiliaria O 2211:2212)

Tabla 23

Reflexión

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	3	1	13
Jefe Proyectos	7	1	3	11
Total	16	4	4	24

Aceptación de los cambios, se valoró a través de la pregunta: ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto y de darse son fácilmente adoptados? Se obtuvo que 15 de los entrevistados, más de la mitad de la muestra, adoptan los cambios que se presentan. No obstante, aún quedan nueve que son renuentes a adoptar fácilmente un control de cambio, este problema puede ser abordado a través de nuevas metodologías que acorten y mejoren la brecha ante la aparición de modificaciones (ver Tabla 24). Rommel de inmobiliaria P, indicó:

Siempre hay cambios, es imposible que un proyecto no los tenga. Hay que interiorizarlo, saber desde el inicio que van a existir cambios, para preverlos, estar preparados y saber qué hacer en ese momento, para que el tiempo de respuesta sea menor. (Rommel de inmobiliaria P 155:156)

Tabla 24

Aceptación de los Cambios

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	4		13
Jefe Proyectos	6	4	1	11
Total	15	8	1	24

Entregas frecuentes, es otro principio ágil, el cual ha sido valorado a través de las preguntas: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultados? ¿Cada cuánto crees necesario hacer un control del avance del proyecto y cómo lo administras? Se obtuvo que 22 de los entrevistados subrayan la importancia de las entregas frecuentes, lo cual confirma una constante evaluación del proyecto a través de hitos tangibles. Sin duda, este es el principio más alto dentro de la muestra analizada (ver Tabla 25). Theresa de inmobiliaria N expresó:

Todos los lunes reportamos información para el comité de gerencia que tiene la gerencia general con los gerentes de división, yo creo que, más que estar encima sobre el logro de resultados, es simplemente poder monitorear en qué estado se encuentran para poder reportar los avances que tenemos. (Theresa de inmobiliaria N 1235:1236)

Tabla 25

Entregas Frecuentes

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	12	1	13
Jefe Proyectos	10	1	11
Total	22	2	24

Equipos Autoorganizados, este último principio ha sido valorado a través de la pregunta: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión y cómo

te mantienes informado de las decisiones que toman? Se obtuvo que 18 de los entrevistados indicaron que no es necesario supervisar todas las actividades, ya que, por lo general, los equipos tienen un alto nivel de autoorganización. No obstante, hay seis entrevistados que necesitan construir este principio (ver Tabla 26). Guillermo de inmobiliaria D expresó:

No, yo no, si me tienen que informar cada decisión que toman me vuelvo loco, no podría. Ellos saben que pueden tomar decisiones, que deben tomar decisiones. Pero también saben, que pueden equivocarse, creo que la política es tomar decisiones hasta este punto, y tomarlas con libertad, no hay nada malo en equivocarse. Pero es importante formar el hábito de tomar decisiones y tomar decisiones pensadas y pensando en lo que implica la decisión que tomó. (Guillermo de inmobiliaria D 61:62)

Tabla 26

Equipos Autoorganizados

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	8	5	13
Jefe Proyectos	10	1	11
Total	18	6	24

Se muestra el nivel de presencia de los principios sobre la muestra analizada. Observando que el principio más presente es el de Entregas Frecuentes en conjunto con la Colaboración entre el negocio y el desarrollo. En contraposición, tenemos a la simplicidad en el diseño como el principio más ausente, al obtener solo un 29% de presencia en la muestra. En adición, este cuadro rescata las brechas por trabajar en los profesionales del sector inmobiliario. En ese sentido, en 11 principios hay una brecha menor al 45%, lo que indica que mayoritariamente los principios ágiles se encuentran sólidos y presentes en la muestra entrevistada (ver Figura 7)

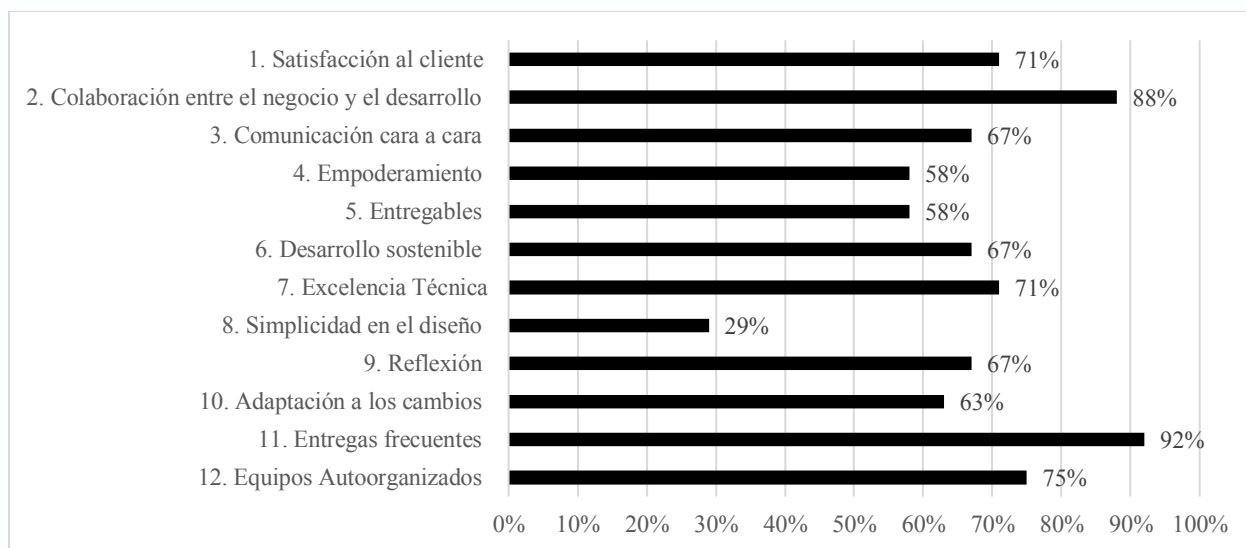


Figura 7 Resumen de Principios

Valores Ágiles. Son nueve valores organizacionales que las personas inmersas dentro de la agilidad deben poseer para trabajar bajo el marco de las metodologías ágiles. Las organizaciones ágiles precisan de una gestión que se caracterice por difundir y practicar estos nueve puntos que se analizan y se muestran en las siguientes tablas.

Integridad, se valoró a través de la siguiente pregunta: ¿En tu día a día, tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto. En esta primera interrogante se intentó recoger la coherencia directa entre lo que piensa, dice y hace. Se observó que, 14 de 24 entrevistados ejercen el valor de forma sólida, lo cual es clave para mantener credibilidad (ver Tabla 27). En esa línea, Fernando de inmobiliaria N indicó que:

Mira a veces he tomado una decisión que no ha sido la ideal, pero después lo he pensado un poco y lo he rectificado. Trato de hacer siempre lo que me parece que es lo correcto. Si me pides un ejemplo pues, tuve un edificio donde se presentó un acontecimiento particular, este tenía un diseño de barandas verticales que evitaban el acceso a un vacío. Por error estos se ejecutaron de manera horizontal en lugar de vertical porque se veía

mejor. Sin embargo, después de ejecutado alguien me dice, oye pero esto puede ser usado como escalerita por un niño y se puede ir al vacío, ya estaba todo ejecutado, en un principio me negué a esa posibilidad, pero después de pensarlo mejor decidí cambiarlo, rehacer todo esto, porque si un niño se cae y se mata, va a ser mi culpa, entonces decidí tomar esa medida, que generó un incremento económico, pero me dejó más tranquilo. (Fernando de inmobiliaria N 651:652)

Por otro lado, 10 entrevistados dieron una respuesta no alineada a la interpretación ágil del valor. Como Ciro de inmobiliaria F, que expresó:

Creo que hay un marco profesional que debemos respetar y honrar; pero si ha habido decisiones que se han tomado en las que no me he sentido cómodo, no necesariamente han sido fuera del marco ético, han sido decisiones del tipo que no son blanco ni son negro, no estamos faltando a la verdad, pero tampoco estamos mintiendo. Entonces si bien no estás haciendo nada malo, tampoco estás haciendo algo bueno, son decisiones con las que uno se queda incómodo, porque sabes que finalmente encubrir algo siempre es como una deuda con la verdad, siempre vas a tener que pagarla de todas maneras, si en algún momento no eres blanco o negro, ese gris va a tener que definirse en alguno de los dos colores. (Ciro de inmobiliaria F 1435:1436)

Tabla 27

Resultados Valor Integridad

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	4		13
Jefe Proyectos	5	4	2	11
Total	14	8	2	24

Aprendizaje, se valoró a través de la siguiente pregunta ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más? En esta segunda interrogante, se trata de valorar las experiencias y su apertura a incrementar sus conocimientos. Se obtuvo que, 22 entrevistados ejercen el valor de forma sólida, siendo el más fuerte en la muestra, lo que denota un constante interés en ser más competitivo profesionalmente (ver Tabla 28). Como Thalía de inmobiliaria D, que expresó:

He aprendido un montón del aspecto financiero, no sabía que era un rol tan importante en el proyecto, puedo seguir aprendiendo de todas maneras porque siento que todavía sé lo básico, a pesar de que considero que sé bastante para el puesto en el que estoy, porque converso con algunos que son mis pares y no entienden o no se cuestionan al nivel que yo cuestiono los flujos. Esa es la parte que más siento que he aprendido en los últimos dos años y me apasiona un montón. (Thalía de inmobiliaria D 359:360)

Tabla 28

Resultados Valor Aprendizaje

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	12	1	13
Jefe Proyectos	10	1	11
Total	22	2	24

Coraje, se valoró a través de la pregunta ¿Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar y cómo te adaptaste a ese cambio? Se evaluó la capacidad del entrevistado para salir de la zona de confort y adaptarse a los cambios. Se obtuvo que, 16 de 24 entrevistados interiorizan de manera adecuada el valor (ver Tabla 29). En esa línea, Erick de inmobiliaria I indicó que:

El COVID es el mayor cambio, pero no te puedes quedar en la queja, es la nueva realidad, las cosas van a funcionar, y si no, tú las haces funcionar. No esperes que esto se acomode para que funcione, te reinventas, así como has hecho en la empresa tras estar ocho años y así como estás felizmente casado viviendo una vida maravillosa. Todo es parte de lo que tú has creado, entonces eres capaz de reinventarte sin miedo. Las evidencias te demuestran que, si puedes hacerlo, estamos vendiendo y construyendo, es más, quiero contagiar a mis socios de comprar un terreno este año, o sea hay que buscar la oportunidad, no va a ser fácil pero poco a poco. (Erick de inmobiliaria I 557:558)

Tabla 29

Resultados Valor Coraje

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	8	5	13
Jefe Proyectos	8	3	11
Total	16	8	24

Colaboración se valoró a través de la pregunta ¿Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó? Se evaluó la capacidad para relacionarse e interactuar dentro de la organización. Se obtuvo que 19 entrevistados practican adecuadamente este valor, lo que indica la presencia de sinergias

organizacionales dentro de la muestra (ver Tabla 30). Bajo este contexto, Theresa de inmobiliaria N comentó que:

Nosotros tenemos un programa, que se llama *Entregando Juntos*, en nuestros proyectos de vivienda de interés social. Por lo general, se activa cuando se termina un edificio donde hay más de 100 departamentos por entregar. El proyecto al que corresponde crea un evento de *Entregando Juntos*, al momento del término de construcción se tiene por lo menos 50 y 70 personas, que ya están listas para recibir sus departamentos. Se genera el evento en un solo día, convocando a todas las personas para que puedan recibir su departamento. En este evento, por la magnitud y la cantidad de entregas, no solamente van los que participan en ese proyecto si no, va gente de todas las áreas de la empresa, administración, finanzas, contabilidad, control documentario, sistema de proyectos, de todas las áreas y hacemos que ellos participen y sientan un poco lo que hay detrás de lo que ellos hacen, para que lo hacen y porque lo hacen. Porque el contador ve las cuentas de un proyecto, ve las facturas, registra, mete en sistema, lo manda a control de inventarios, para que los registren en el sistema de activos. Pero ahora ellos pueden materializar todo el esfuerzo que hacemos todas las áreas, en que termina y es no solamente la construcción que podemos ver de fuera, si no las personas y la gratitud que ellos tienen de cara a nosotros. (Theresa de inmobiliaria N 1245:1246)

Tabla 30

Resultados Valor Colaboración

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	12	1	13
Jefe Proyectos	7	4	11
Total	19	5	24

Facilitación se valoró a través de las preguntas ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella? Es la capacidad de dar soporte para lograr un objetivo común entre diversas áreas, usando diferentes medios o herramientas. Se obtuvo que 14 entrevistados tienen presente de forma sólida el valor, lo cual indica que más de la mitad de la muestra apoya a otras áreas buscando una meta en común (ver Tabla 31). En esa línea, David de inmobiliaria N comentó que:

Yo estoy en nivel *senior*, primero lo primero, cuando tú vas a entrar a una negociación o vas a hacer esto, lo básico es que conozcas tanto o más de la persona que viene. Tienes que conocerla, tienes que hacer algo, prepararte, si tu reunión va a ser en una hora, prepararte diez horas antes, para saber absolutamente todo. Lo que yo he hecho en otros años, fue reunirme con otras personas para hablar sobre el tema y esperar que esa persona me haga mil consultas, mil preguntas, para saber y estar preparado al momento de tener esa negociación. (David de inmobiliaria N 2325:2326)

Tabla 31

Resultados Valor Facilitación

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	4		13
Jefe Proyectos	5	5	1	11
Total	14	9	1	24

Autoorganización, se valoró a través de la pregunta ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo? Se espera que los equipos gestionados presenten un nivel de autonomía que les permita traccionar las actividades propias de la gestión. Se obtuvo que, 14 entrevistados cuentan

con equipos autoorganizados, lo cual denota un mayor grado de confianza en el equipo, traducido en una supervisión mínima (ver Tabla 32). De esta manera, los colaboradores bajo la gestión están orientados y enfocados a objetivos comunes. En esa línea, Guillermo de inmobiliaria D indicó que:

Sí, sí dejó cierto margen de acción. A mí lo que me gusta, es dar instrucciones o directrices genéricas. Digamos que prefiero darles alas a las personas, pero digamos que mi equipo es un grupo de profesionales con experiencia. Entonces, ellos tienen que saber moverse, tienen que saber gestionar y manejar los distintos escenarios y las distintas etapas de los proyectos con solvencia y responsabilidad. (Guillermo de inmobiliaria D 73:74)

Tabla 32

Resultados Valor Autoorganización

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	6	6	1	13
Jefe Proyectos	8	3		11
Total	14	9	1	24

Transparencia, se valoró a través de las siguientes preguntas ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica? Se espera contar con la capacidad y libertad de transmitir información de manera directa y clara a la organización. Se obtuvo que, 20 entrevistados practican este valor, siendo el segundo más alto (ver Tabla 33). Esto indica que los profesionales dentro de la muestra no tienen inconvenientes para comunicar decisiones laborales. En esa línea, Ciro de inmobiliaria F indicó que:

Cuando la información es muy crítica prefiero hacerlo de manera verbal y luego formalizarla por un correo, sobre todo cuando es crítica. La información debe llegar de

manera formal, pero siempre intento conversarlo antes, para sentar una base de lo que queremos decir y de lo que queremos plantear. Sí, yo creo que hay la libertad para poder llegar a las diferentes áreas de la empresa y poder plantear las situaciones que se vayan presentando en el camino, sí tenemos esa libertad. (Ciro de inmobiliaria F 1447:1448)

Tabla 33

Resultados Valor Transparencia

Resultados	Alto	Medio	Total
Gerente de Proyectos	13		13
Jefe Proyectos	7	4	11
Total	20	4	24

Enfoque de Valor, se valoró a través de la siguiente pregunta ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes? Se espera que identifiquen las actividades que brindan valor a los grupos de interés. Se observa que, 14 entrevistados entienden y practican este enfoque dentro de la gestión que realizan (ver Tabla 34). Por lo tanto, Víctor de inmobiliaria A indicó que:

El valor agregado de mis actividades con proveedores y clientes, podría ser el monitoreo de estos. Por ejemplo, a nivel de clientes lo que nosotros manejamos es un *kardex* de información del propietario, a lo largo del tiempo que me han presentado reclamos, se verifica su situación actual y lo que tengo pendiente. A nivel de proveedores, también manejamos un *kardex*, su fecha de facturación, su vencimiento, y esta información la compartimos con las demás áreas. Eso de alguna forma nos permite a nosotros, al ser una empresa no tan grande, siempre tener un trato más directo con nuestros clientes y proveedores, reunirnos siempre con ellos cuando hay alguna contingencia, también

conversar y por lo menos tratar de ser siempre cumplidos respecto a las cosas que nosotros ofrecemos. (Víctor de inmobiliaria A 1155:1156)

Tabla 34

Resultados Valor Enfoque de Valor

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	7	5	1	13
Jefe Proyectos	7	4		11
Total	14	9	1	24

Calma, se valoró a través de las preguntas ¿Qué tan común es escuchar, en tu ambiente de trabajo, la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve? Se espera que cuenten con la capacidad de administrar los tiempos laborales para balancear la carga de trabajo, haciéndolo sostenible. Se obtuvo que, 15 entrevistados hacen un uso adecuado de este balance para no perder el compromiso de los colaboradores (ver Tabla 35). En esa línea, Rafael de inmobiliaria N indicó que:

Lo quiero para ayer, no es muy usual, en todo caso yo lo que trato de decir es, oye lo necesitamos pronto, pero dime tú cuando puedes, o sea, busco el compromiso de la persona diciéndole para cuando lo puede tener. Si veo que está haciéndola larga, que se está haciendo el loco, entonces ahí si le digo que esta vaina la quiero para tal fecha, pero no suele ser para mañana, suelo ser de los que da por lo menos dos a tres días, trato de manejar esos plazos. (Rafael de inmobiliaria N 863:864)

Tabla 35

Resultados Valor Calma

Resultados	Alto	Medio	Bajo	Total
Gerente de Proyectos	9	2	2	13
Jefe Proyectos	6	3	2	11
Total	15	5	4	24

Se muestra el nivel de presencia de los valores sobre la muestra analizada. A diferencia de los principios, se observa que los valores superan el 55% (ver Figura 8). Esto indica que los profesionales encuestados, sin realizar una correlación con profesión, posición o años de experiencia, cuentan con valores ágiles.

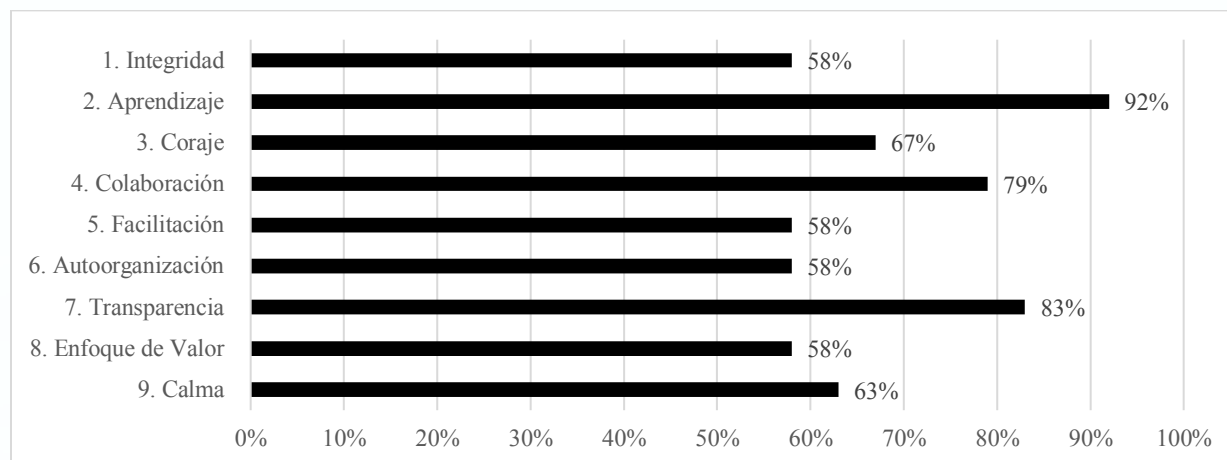


Figura 8 Resumen de Valores

Complementando a la valoración de los principios y valores, se muestran características de los equipos de gestión que integran los entrevistados. En esa línea, se observa y se revisa, la dimensión de los equipos, las métricas de desempeño y su resultado, las herramientas de apoyo y las motivaciones.

En relación con el uso de métricas de desempeño, 18 de los entrevistados indican usar métricas en la evaluación de sus equipos. Dentro de estas, se observa que 14 entrevistas mencionan el cumplimiento de metas como la herramienta principal (ver Tabla 36).

Adicionalmente, sobre el resultado obtenido en la medición. Se indica que 12 entrevistados indican obtener un alto desempeño, siendo el más mencionado (ver Tabla 37).

Sobre el conocimiento de las motivaciones, se observa que 15 entrevistados indicaron el uso de herramientas. En ese contexto, tres respuestas destacaron sobre las demás: el *feedback*, las conversiones y la ausencia de herramientas (ver Tabla 38). Respecto a las motivaciones

encontradas, dos respuestas consiguen notoriedad sobre las demás, estas son: aprendizaje y cumplimiento de metas junto a crecimiento profesional con 16 y 13 menciones respectivamente (ver Tabla 39).

Tabla 36

Métricas para el Desempeño de los Equipos de Gestión

Ítem	Caso	¿Mides o tienes métricas?	Cumplimiento de metas	Desempeño	KPI's comerciales	Cumplimiento de costos	Cumplimiento de plazos	TIR	Otro
01	Guillermo de inmobiliaria D	Si	x						
02	Rommel de inmobiliaria P	Si	x			x			
03	Noel de inmobiliaria K	No					x		
04	Thalía de inmobiliaria D	Si	x				x		
05	Alberto de inmobiliaria C		x				x		
06	Erick de inmobiliaria I	Si	x						
07	Fernando de inmobiliaria N	Si		x					
08	Abel de inmobiliaria M	Si			x	x		x	
09	Rafael de inmobiliaria N	Si	x						
10	Sheraida de inmobiliaria N	No							
11	Luis de inmobiliaria D	Si	x						
12	Víctor de inmobiliaria A	Si	x						
13	Theresa de inmobiliaria N	Si		x					x
14	Natalia de inmobiliaria H								x
15	Ciro de inmobiliaria F	No	x						
16	Marco de inmobiliaria H	No							
17	Rosa de inmobiliaria B	Si				x			
18	Johana de inmobiliaria L	Si	x						
19	Andrea de inmobiliaria G	Si	x						
20	Beatriz de inmobiliaria N	No							
21	Lucero de inmobiliaria N	Si	x						
22	Brenda de inmobiliaria J	Si					x		
23	Lisbeth de inmobiliaria O	Si	x				x		
24	David de inmobiliaria N	Si	x	x					
Total			14	3	1	3	5	1	2

Tabla 37

Calificación en el Desempeño

Ítem	Caso	Muy alta	Alta	Intermedio	Bajo	Otro
01	Guillermo de inmobiliaria D	x				
02	Rommel de inmobiliaria P		x		x	
03	Noel de inmobiliaria K				x	
04	Thalía de inmobiliaria D	x				
05	Alberto de inmobiliaria C		x			
06	Erick de inmobiliaria I			x		
07	Fernando de inmobiliaria N	x				
08	Abel de inmobiliaria M		x			
09	Rafael de inmobiliaria N		x			
10	Sheraida de inmobiliaria N					x
11	Luis de inmobiliaria D		x			
12	Víctor de inmobiliaria A		x			
13	Theresa de inmobiliaria N		x			
14	Natalia de inmobiliaria H		x			
15	Ciro de inmobiliaria F		x			
16	Marco de inmobiliaria H					x
17	Rosa de inmobiliaria B			x		
18	Johana de inmobiliaria L			x		
19	Andrea de inmobiliaria G		x			
20	Beatriz de inmobiliaria N					
21	Lucero de inmobiliaria N		x			
22	Brenda de inmobiliaria J		x			
23	Lisbeth de inmobiliaria O			x		
24	David de inmobiliaria N	x				
Total		4	12	4	2	2

Tabla 38

Métricas para Identificar las Motivaciones del Equipo de Gestión

Ítem	Caso	¿Sondeas?	Feedback	Plataformas de desempeño	Llegar a metas (reconocer logros)	Conversar (<i>feeling</i>)	Evaluación de toda la empresa a fin de año	Ninguna	
01	Guillermo de inmobiliaria D	Si						x	
02	Rommel de inmobiliaria P	Si			x				
03	Noel de inmobiliaria K	Si				x			
04	Thalía de inmobiliaria D	Si			x		x	x	
05	Alberto de inmobiliaria C	Si				x		x	
06	Erick de inmobiliaria I	No				x			
07	Fernando de inmobiliaria N	Si				x			
08	Abel de inmobiliaria M	No						x	
09	Rafael de inmobiliaria N	Si				x			
10	Sheraida de inmobiliaria N	Si	x						
11	Luis de inmobiliaria D	Si						x	
12	Víctor de inmobiliaria A	Si						x	
13	Theresa de inmobiliaria N	No	x			x			
14	Natalia de inmobiliaria H	No						x	
15	Ciro de inmobiliaria F	No							
16	Marco de inmobiliaria H	Si	x						
17	Rosa de inmobiliaria B	Si	x						
18	Johana de inmobiliaria L	Si		x					
19	Andrea de inmobiliaria G	No							
20	Beatriz de inmobiliaria N	Si	x			x			
21	Lucero de inmobiliaria N	No	x			x			
22	Brenda de inmobiliaria J	No	x						
23	Lisbeth de inmobiliaria O	Si	x						
24	David de inmobiliaria N	No							
Total		15	9	8	1	2	8	1	7

Tabla 39

Motivaciones en los Equipos de Gestión

ítem	Caso	El proyecto mismo	Aprendizaje y cumplimiento de metas	Crecimiento profesional	Reto profesional	Ser parte de la empresa soporte continuo	Innovar (hacer cosas nuevas)	Rentabilidad económica
01	Guillermo de inmobiliaria D	x	x	x		x		
02	Rommel de inmobiliaria P		x	x				x
03	Noel de inmobiliaria K		x	x		x		
04	Thalía de inmobiliaria D		x					
05	Alberto de inmobiliaria C			x	x		x	x
06	Erick de inmobiliaria I		x			x		x
07	Fernando de inmobiliaria N		x	x	x			
08	Abel de inmobiliaria M	x	x	x		x		x
09	Rafael de inmobiliaria N			x				
10	Sheraida de inmobiliaria N	x	x					
11	Luis de inmobiliaria D			x		x		x
12	Víctor de inmobiliaria A			x				x
13	Theresa de inmobiliaria N		x	x		x		
14	Natalia de inmobiliaria H		x					x
15	Ciro de inmobiliaria F	x						
16	Marco de inmobiliaria H		x	x		x		
17	Rosa de inmobiliaria B	x						
18	Johana de inmobiliaria L	x						
19	Andrea de inmobiliaria G	x	x					
20	Beatriz de inmobiliaria N	x	x	x			x	
21	Lucero de inmobiliaria N			x				
22	Brenda de inmobiliaria J	x	x		x	x		
23	Lisbeth de inmobiliaria O		x					
24	David de inmobiliaria N	x	x					
Total		10	16	13	3	8	2	7

En relación con las herramientas informáticas usadas por los equipos de gestión de proyectos, se observa que *Oracle*, *Project* y *Sperant* son las de mayor relevancia por los entrevistados, con ocho, siete y seis puntos respectivamente (ver Tabla 40). Adicionalmente, sobre la percepción de las herramientas disponibles en la gestión de proyectos inmobiliarios, se indica que: facilita la gestión, se obtiene información en poco tiempo y también que existe una oportunidad de mejorar en la precisión de estas, con 15, siete y 10 menciones respectivamente (ver Tabla 41). En otras palabras, se puede mencionar que 19 entrevistados indican que el software si cumple con las expectativas (ver Tabla 42). Sin embargo, también 17 indican que requiere mejoras, alineado a la premisa: no hay *software* perfecto.

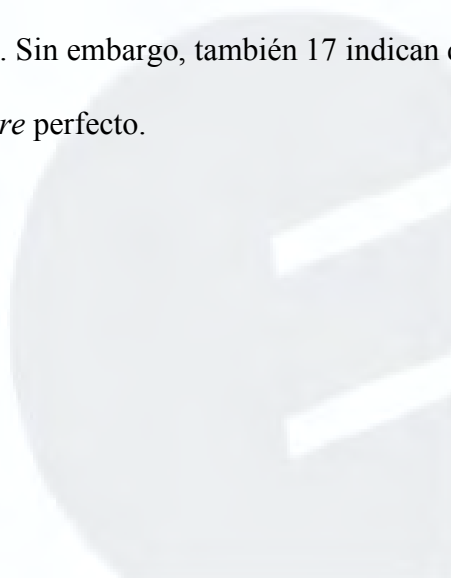
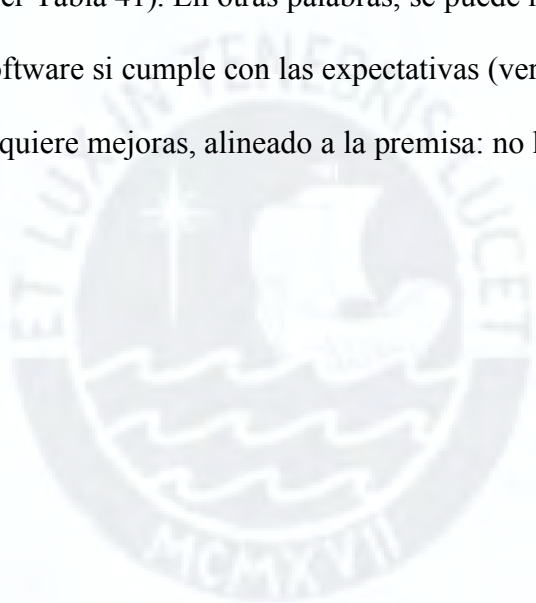


Tabla 40

Uso de Herramientas de Software que Facilite la Gestión

Ítem	Caso	Project	Oracle	AutoCAD	SAP	Superan	Otro
01	Guillermo de inmobiliaria D	x	x				
02	Rommel de inmobiliaria P						
03	Noel de inmobiliaria K				x		
04	Thalía de inmobiliaria D						
05	Alberto de inmobiliaria C	x					
06	Erick de inmobiliaria I						
07	Fernando de inmobiliaria N		x			x	
08	Abel de inmobiliaria M					x	x
09	Rafael de inmobiliaria N		x			x	
10	Sheraida de inmobiliaria N		x			x	
11	Luis de inmobiliaria D			x		x	
12	Víctor de inmobiliaria A	x		x			
13	Theresa de inmobiliaria N		x				
14	Natalia de inmobiliaria H	x					
15	Ciro de inmobiliaria F						
16	Marco de inmobiliaria H	x		x			
17	Rosa de inmobiliaria B	x		x			
18	Johana de inmobiliaria L					x	
19	Andrea de inmobiliaria G						
20	Beatriz de inmobiliaria N		x	x	x		x
21	Lucero de inmobiliaria N		x				
22	Brenda de inmobiliaria J	x					
23	Lisbeth de inmobiliaria O						x
24	David de inmobiliaria N		x		x		
	Total	7	8	5	3	6	3

Tabla 41

Identificación de Beneficios

Ítem	Caso	Información precisa	Facilita la gestión	Amigable e intuitivo	Información en poco tiempo y a tiempo real	No es preciso, es manipulable	Facilita el trabajo operativo	Control de indicadores	Otros
01	Guillermo de inmobiliaria D	x			x				
02	Rommel de inmobiliaria P	x							
03	Noel de inmobiliaria K	x	x		x				
04	Thalía de inmobiliaria D					x			
05	Alberto de inmobiliaria C							x	
06	Erick de inmobiliaria I		x	x				x	
07	Fernando de inmobiliaria N		x						
08	Abel de inmobiliaria M				x				
09	Rafael de inmobiliaria N				x				
10	Sheraida de inmobiliaria N		x				x		
11	Luis de inmobiliaria D		x						
12	Víctor de inmobiliaria A			x					
13	Theresa de inmobiliaria N	x	x						
14	Natalia de inmobiliaria H		x		x				
15	Ciro de inmobiliaria F	x	x		x		x		
16	Marco de inmobiliaria H		x						
17	Rosa de inmobiliaria B	x	x						
18	Johana de inmobiliaria L	x			x				
19	Andrea de inmobiliaria G		x				x		
20	Beatriz de inmobiliaria N		x						
21	Lucero de inmobiliaria N	x							
22	Brenda de inmobiliaria J	x	x						
23	Lisbeth de inmobiliaria O		x						
24	David de inmobiliaria N	x	x						
Total		10	15	2	7	1	3	2	0

Tabla 42

Calificación del Uso de las Herramientas

Ítem	Caso	Cumple si / no	Requiere mejoras	Para propósitos específicos, no es integral.	Permite error (manipulable)	Muy bueno	Bueno (amigable)	Muy simple
01	Guillermo de inmobiliaria D	Si	x	x				
02	Rommel de inmobiliaria P	Si	x			x		
03	Noel de inmobiliaria K	Si						
04	Thalia de inmobiliaria D	No						x
05	Alberto de inmobiliaria C	Si	x		x			
06	Erick de inmobiliaria I	Si			x	x		
07	Fernando de inmobiliaria N	Si	x					
08	Abel de inmobiliaria M	Si						
09	Rafael de inmobiliaria N	Si	x					
10	Sheraida de inmobiliaria N	Si	x					
11	Luis de inmobiliaria D	Si						
12	Víctor de inmobiliaria A	No	x					
13	Theresa de inmobiliaria N	Si	x					
14	Natalia de inmobiliaria H	Si				x		
15	Ciro de inmobiliaria F	No	x		x			
16	Marco de inmobiliaria H	Si	x					
17	Rosa de inmobiliaria B	Si	x					
18	Johana de inmobiliaria L	No						x
19	Andrea de inmobiliaria G	No	x					
20	Beatriz de inmobiliaria N	Si	x				x	
21	Lucero de inmobiliaria N	Si	x				x	
22	Brenda de inmobiliaria J	Si	x					
23	Lisbeth de inmobiliaria O	Si	x					
24	David de inmobiliaria N	No	x					
Total			17	1	3	3	2	2

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Para responder a ¿Cuáles son las características de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima que facilitarían la implementación de metodologías ágiles? se sustenta en las conclusiones sobre las interrogantes secundarias. Adicional a ello, en esta recolección de información se valoran los principios y valores de las metodologías ágiles, para encontrar oportunidades donde estas nuevas herramientas generen valor a la gestión. Las metodologías ágiles, a diferencia de la gestión tradicional, involucran al cliente a lo largo del proyecto, ofrecen flexibilidad y adaptabilidad ante el cambio, permiten la atención de actividades de forma simultánea y a través de equipos multifuncionales mejoran la comunicación entre áreas. Por tanto, el resultado de la gestión es supervisado continuamente a través de reuniones y entregas incrementales con los involucrados y/o usuarios finales. En ese sentido, destacan metodologías como: *Scrum*, enfocada en gestión de equipos con roles definidos; *Lean Startup*, relacionada a pruebas y errores a través de MVPs; *Kanban*, respecto al seguimiento de las actividades a través de herramientas visuales; y *Design Thinking*, dedicada al descubrimiento de las necesidades de los clientes para la construcción y mejora de nuevos productos. En contraparte, es importante mencionar que las metodologías ágiles no logran un impacto visible en sectores donde existen monopolios o baja competencia, ya que los beneficios ágiles pueden ser sustituidos por una gestión tradicional para liderar el mercado.

Por tanto, respecto a ¿Cuál es la situación actual de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima desde el punto de vista de los profesionales del sector? Se evidencia que, dentro de la muestra analizada, la situación actual de la gestión de proyectos inmobiliarios, a pesar del factor empírico expresado por los entrevistados, continúa profesionalizándose. Esto va alineado a la visión reputacional a futuro de los profesionales y que el sector inmobiliario se encuentra aún en

etapa de desarrollo, donde los diversos agentes compiten dentro de un mercado creciente y en evolución. Además, producto de la gestión de proyectos se brinda una mejora social, la cual impacta en la calidad de vida de los consumidores finales y en el entorno donde se desarrolla.

Adicionalmente, se observa que la muestra es homogénea en relación con la gestión de los proyectos previamente mencionados. Según la muestra analizada, no se observa una tendencia que indique una relación, ya sea por posición o profesión en la elección sobre las actividades a desarrollar en la gestión inmobiliaria, sino que, la homogeneidad de las respuestas indica que la gestión en sí misma es de común conocimiento y sus prácticas son compartidas y entendidas por la muestra analizada. Además, las prácticas descritas de gestión compartidas, entre jefes y gerentes de proyectos, no muestran una diferenciación de actividades, debido a la descripción brindada en las respuestas sobre las responsabilidades diarias en la gestión.

La percepción de los entrevistados sobre la gestión inmobiliaria tiene una orientación fuertemente humana, debido a que está presente en toda la cadena de los proyectos inmobiliarios y es bien valorada, dado que los retos presentes propios de la gestión son superados en base a su experiencia, desempeño y en la forma en la que sus equipos se desenvuelven. No obstante, esta tiene una percepción mezclada de empirismo por una baja tendencia al considerar a la tecnología como un recurso poco relevante durante su gestión, si bien en las metodologías ágiles el factor humano es fundamental, el uso de herramientas que faciliten la dinámica de la gestión es también relevante y un soporte necesario para la agilidad. En esa línea, se identifica que uno de los recursos más valorados, es el económico en concordancia con la elección del sistema financiero y fondos de inversión como el *stakeholder* de mayor recordación por la muestra. Además, compartiendo el mismo grado de importancia, se encuentran los clientes junto con las entidades

municipales y prestadoras de servicios. Por lo tanto, la gestión de proyectos precisa una dependencia del factor económico y de plazos por entidades terceras.

Por último, dentro de la primera interrogante del estudio, se concluye que la situación actual de la gestión de proyectos inmobiliarios es mixta, es decir, empírica y profesional por diversos factores. En primer lugar, por las respuestas de los entrevistados (percepción de la gestión en Lima). Además, una situación empírica hace referencia a la toma de decisiones soportadas en la experiencia de gestiones previas. No obstante, la información previa se analiza junto a la relevancia de los recursos que soportan la gestión, las herramientas tecnológicas usadas y las actividades dependientes de organizaciones terceras. Por lo tanto, un enfoque adecuado en estas aristas permitiría un avance a la siguiente etapa en el ciclo de vida del sector, es decir, ubicarse en la madurez.

Como información complementaria a esta primera interrogante, se preguntó sobre la percepción de la gestión de proyectos frente a la pandemia actual. Los entrevistados coinciden que ha afectado el volumen de ventas, los plazos de entrega, el poder adquisitivo de los clientes, los gastos generales, la velocidad en el otorgamiento de los créditos, la productividad del sector construcción, entre otros. Sin embargo, esperan una mejora en el mediano plazo y una evolución de este, en temas de seguridad y modernización de los canales de venta, acompañado de una nueva posición conservadora para asumir créditos hipotecarios de esa magnitud. Así mismo, existe una reflexión sobre el uso de las herramientas tecnológicas, considerándose una oportunidad de crecimiento para las propias organizaciones y por lo tanto para el sector.

Bajo este hallazgo, donde el uso de las herramientas y la digitalización están siendo aplicadas en las organizaciones con la finalidad de lidiar con las exigencias coyunturales, se abre paso al uso de metodologías ágiles, donde coexisten dos aspectos importantes; la rutina empleada

en los procesos de cada actividad y la cultura organizacional que se ve reflejada en la filosofía y la identidad.

Respecto a la pregunta ¿Cuáles son las etapas y procesos críticos de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima? Se evidencia que, según la muestra entrevistada, las etapas y procesos más importantes o de mayor recordación por los entrevistados, es la gestión de ventas y financiamiento, la cual agrupa la activación del proyecto y el seguimiento de clientes evidenciando de que el sistema financiero y el recurso económico son los más relevantes para la gestión inmobiliaria. La segunda etapa de mayor importancia es la gestión para la obtención de licencias municipales, la cual tiene a la licencia de construcción como el requisito principal para la siguiente etapa. Adicional a lo indicado, la licitación, seguimiento y supervisión de la construcción, mantiene una paridad en la recordación de sus procesos, dentro de estos, la administración de contratos y la supervisión de la obra. Finalmente, la cuarta actividad más importante, según la muestra, es la prefactibilidad y definición del producto, la cual tiene al diseño y desarrollo del producto como el proceso más relevante dentro de la muestra.

Estas etapas poseen indicadores que ayudan a identificarlas como críticas. Dentro de estas, se encuentra la rentabilidad, el incumplimiento de plazos, la inactivación y la viabilidad del proyecto. Por tanto, existe una relación inversa entre los plazos y la rentabilidad, es decir, a menor extensión del proyecto, mayor será la rentabilidad generada. En esa línea, las etapas con mayor desviación en el tiempo son las gestiones municipales y la gestión de ventas y financiamiento. No obstante, los plazos municipales se consideran y se encuentran dentro de las estimaciones económicas iniciales, más no las extensiones de plazo en la gestión de ventas y financiamiento. Con esto se subraya que la gestión de proyectos inmobiliarios tiene una fuerte dependencia al progreso de las ventas y los plazos definidos por entidades terceras.

La gestión de la criticidad de las etapas está orientada al control de los plazos de cada una de estas, es por ello por lo que, las etapas de licitación, seguimiento y supervisión de la construcción junto con la gestión para la obtención de las licencias municipales están consideradas dentro del cronograma del proyecto. Además, mencionan que la gestión de ventas y financiamiento es la de mayor relevancia. Dentro de esta, se encuentra la gestión de contratos y ventas (velocidad real) y velocidad de ventas (esperada), actividades de las cuales depende el mantenimiento de un flujo de ingresos que soporte la operación y viabilidad, sin tener que recurrir al crédito de obra. Sumado a ello, se cuentan con actividades relacionadas, como el acercamiento y la capacitación al equipo de ventas, para realizar un manejo holístico de los canales, que retroalimentan la estrategia general del proyecto.

Por último, dentro de la segunda interrogante del estudio, se concluye que la etapa de mayor recordación es la gestión de ventas y financiamiento, esto indica una constante atención al progreso comercial y financiero. Sin embargo, las etapas y procesos mencionados o la criticidad expuesta por la muestra, se encuentra de forma transversal a las variables económicas y de plazos. Además, estas dos variables, se asocian a través de una relación inversa al generar una mayor rentabilidad logrando una menor extensión en plazos.

Bajo este hallazgo, donde las etapas dependen de cada una de ellas, se recomienda implementar el uso de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles de uso transversal en todas las áreas y en cada una de las etapas, con la finalidad de conectar a cada responsable con actividades dinámicas que permitan la iteración, validación y ajuste en cada actividad logrando mejorar los procesos de cada etapa.

Respecto a ¿Qué tan presentes están los principios y valores de las metodologías ágiles en los profesionales que gestionan los proyectos inmobiliarios en Lima? Se evidencia que la gestión

inmobiliaria cuenta con elementos ágiles sin tener conocimiento previo. Es por ello que la orientación de sus actividades pone en el centro al consumidor final. En esa línea, con relación a los principios, cada uno de los 12 se valoró de forma individual a través de preguntas indirectas.

- La satisfacción del cliente junto a la colaboración entre el negocio y desarrollo obtienen un 71% y 88% de presencia dentro de la muestra respectivamente, debido a que la gestión inmobiliaria recoge las opiniones y necesidades de sus clientes a través del área comercial para incluirlas en el diseño y desarrollo de la propuesta de valor.
- La comunicación cara a cara junto a entregas frecuentes, obtuvieron un 67% y 92% de presencia dentro de la muestra respectivamente, sujeto al modo de trabajo de los profesionales del sector, los cuales acostumbran a tener reuniones semanales presenciales para llevar un control de las actividades, además se ve reforzada esta práctica con el principio de comunicación cara a cara.
- El empoderamiento junto a equipos autoorganizados, obtuvieron 58% y 75% de presencia dentro de la muestra respectivamente. Esto se ve reflejado en la autonomía dentro de la gestión de proyectos. Sin embargo, la presencia de ambos es distante, lo cual se explica por los enfoques de trabajo dentro de los hitos de la gestión, es decir, los equipos se autoorganizan para alcanzar hitos del cronograma, pero requiere un seguimiento constante del gestor de proyectos.
- Los entregables junto a adaptación a los cambios, obtuvieron 58% y 63% de presencia dentro de la muestra respectivamente, esto indica y refuerza la ausencia de herramientas tecnológicas para el control de la gestión, así como la facilidad para la aplicación de controles de cambio sobre el progreso del proyecto.

- El desarrollo sostenible junto a reflexión, obtuvieron 67% de presencia cada uno dentro de la muestra, estos se encuentran fuertemente relacionados, debido a que la escalabilidad del trabajo debe acompañar la inclusión permanente y mejora continua de las situaciones que se van afrontando en cada experiencia laboral.
- La excelencia técnica junto a la simplicidad en el diseño, obtuvieron 71% y 29% de presencia dentro de la muestra respectivamente, a pesar de contar con profesionales altamente capacitados y con una actitud de aprendizaje constante, consideran que la gestión de proyectos es compleja y con poco margen a simplificarla. En ese sentido, se abre una oportunidad a un cambio organizacional en el modo de hacer las cosas.

Luego de la valoración de los principios, estos cuentan con una presencia del 67% dentro de la muestra. Esto indica una presencia media sobre la base necesaria para la adaptación de metodologías ágiles en la gestión de proyectos. Además, encontrando ocho de 12 principios por encima del valor general (67%) de presencia. Sin embargo, existen brechas por cubrir en cada uno de los principios, los cuales serán tratados en las recomendaciones. De igual forma, estos deben ser abordados a través de una implementación tecnológica y de cambios organizacionales.

En relación a los valores que soportan la agilidad, estos fueron evaluados a través de preguntas indirectas, de las cuales se obtuvo un nivel de presencia de acuerdo con las respuestas de los entrevistados.

- La integridad junto a coraje, obtuvieron 58% y 67% de presencia dentro de la muestra respectivamente, lo cual abre una oportunidad a mejorar la gestión de proyectos con relación al *status quo* y la coherencia entre lo que se dice y se hace.

- El aprendizaje junto al enfoque de valor, obtuvieron 92% y 58% de presencia dentro de la muestra respectivamente, esto explica el amplio conocimiento que existe por adquirir dentro de la gestión de proyectos, es decir, cada experiencia genera un nuevo aprendizaje. No obstante, el enfoque de valor debería alimentarse de ese nuevo conocimiento para identificar las necesidades reales del consumidor final.
- La colaboración junto a la facilitación, obtuvieron 79% y 58% de presencia dentro de la muestra respectivamente, a pesar de que la gestión de proyectos tiende a trabajar en equipo con diversas áreas y diversos grupos de interés, tanto internos como externos; las habilidades de facilitación aún se encuentran en proceso de construcción.
- La autoorganización junto con calma, obtuvieron 58% y 63% de presencia dentro de la muestra respectivamente, son valores en construcción que permiten la administración del tiempo de forma sostenible entre las actividades establecidas por los equipos.
- La transparencia es un valor, el cual obtuvo 83% de presencia dentro de la muestra. Esto indica una amplia libertad para comunicar y trabajar dentro de la gestión de proyectos.

Luego de la medición de los valores, estos cuentan con una presencia del 69% dentro de la muestra. Esto indica una presencia media sobre la base necesaria para la adaptación de la cultura organizacional a la agilidad. Además, encontrando tres de nueve valores por encima del resultado general (69%) de presencia. Sin embargo, existen brechas por cubrir en cada uno de los

valores, los cuales serán tratados en las recomendaciones. De igual forma, estos deben ser abordados a través de la cultura, el clima y el cambio organizacional.

Por último, dentro de la tercera interrogante del estudio, se analizó las respuestas de los entrevistados, a través de preguntas indirectas por cada uno de los principios y valores ágiles. En esa línea, solo se consideraron aquellas respuestas, cuya valoración fue alta para determinar que el fundamento ágil se encuentra de forma sólida dentro del entrevistado. Por lo tanto, se concluye, dentro de la muestra, que la presencia de principios y valores en la gestión inmobiliaria es evidente. Esta se encuentra en un nivel medio, es decir, alrededor del 70% dentro de la muestra. Es importante mencionar que, la puntuación de los principios y valores no guarda relación con las variables de la muestra, es decir, con la posición, profesión y años de experiencia. En otras palabras, el comportamiento de los profesionales entrevistados tiene un acercamiento ágil dada la valoración de sus respuestas. Además, esta base de agilidad no es exclusiva de algún sector o rubro, ya que forma parte de las buenas prácticas de la gestión.

Los profesionales de la muestra evidenciaron que tanto su mentalidad como sus equipos poseen elementos ágiles per se, el éxito en la implementación de metodologías ágiles se apoya en la base de valores y principios practicados por los colaboradores dentro de la organización, es decir, la actual cultura organizacional del sector refuerza la idea de una implementación ágil exitosa. Esta valoración se obtuvo de los entrevistados por lo que permite incluir un cambio organizacional que logre reducir la brecha existente en los principios y valores, asegurando de este modo la adaptación a una organización ágil.

Como información complementaria, se analizó la gestión de equipos y sus motivaciones, así como, la percepción y uso sobre las herramientas informáticas. Se observó que la mayoría de los equipos está conformada por un máximo de seis integrantes, junto a aprendizaje y reto

profesional como las motivaciones más resaltantes dentro de la muestra. Además, es importante mencionar que la rotación de los equipos es mínima. También, se mide el desempeño de estos a través del cumplimiento de metas bajo una evaluación a criterio del líder del equipo. Por último, la gestión se ve asistida por herramientas informáticas que dan soporte a la venta, atención al cliente, pago de proveedores y control de cronograma. No obstante, estas herramientas deben mejorar o ser reemplazadas por una sola que de soporte a todas las necesidades demandadas.

En ese sentido, dada la teoría ágil, expuesta en el capítulo dos, las metodologías ágiles impactan en diversos aspectos a las organizaciones, principalmente en los individuos y sus interacciones, los cuales se encuentran influenciados por la cultura organizacional de la empresa. Además, para una adaptación fluida de la agilidad en la empresa se requiere que su actividad productiva permita la iteración y las entregas incrementales. Por lo tanto, luego de responder las tres preguntas específicas de la investigación y subrayando lo más relevante de cada una de ellas. Se concluye que las características de la gestión de proyectos inmobiliarios que facilitarían la implementación de metodologías ágiles se agrupan bajo tres enfoques: las etapas y procesos de la gestión de proyectos, la gestión de equipos y la cultura organizacional.

Respecto a las etapas y procesos, donde: la gestión de ventas y financiamiento, la licitación, el seguimiento y la supervisión de la construcción y la prefactibilidad y definición del producto, permiten un modelamiento iterativo e incremental porque cuentan con procesos operativos de supervisión y control que pueden ser monitoreados en tiempos regulares, dada las características de los cronogramas, usualmente divididos en hitos o actividades, de la gestión de proyectos inmobiliarios. Por tanto, luego de una implementación ágil permitiría una flexibilización y adaptación adicional a los cambios en el cronograma inicial.

Respecto a la gestión de equipos, se observa que los entrevistados dirigen personal de similar tamaño a lo descrito por la metodología *Scrum* (no más de nueve personas), en consecuencia, facilitaría su adopción. Asimismo, se observa que el ritmo actual de trabajo se asemeja a los *sprints* definidos por esta metodología. En esa línea, la interacción entre áreas, expuesta por los entrevistados, muestra que las organizaciones inmobiliarias cuentan con una estructura matricial orientada a proyectos, generando, alineado al *Scrum*, la inclusión de profesionales de diversas áreas para acelerar el intercambio de información y la ejecución de las actividades, formando así, equipos de trabajo multidisciplinarios, llamados *Squad*. Por lo tanto, estas similitudes son el punto de partida para la transformación de una estructura matricial a una *agile*.

Finalmente, respecto a la cultura organizacional de la gestión de proyectos, los entrevistados muestran los principios y valores ágiles en la gestión natural del día a día. Se valoró cada uno de estos, a través de las respuestas brindadas, las cuales se clasificaron en niveles alto, medio y bajo. En ese contexto, se obtuvo que los rasgos con un alto nivel en principios fueron: las entregas frecuentes, la colaboración entre el negocio y el desarrollo y los equipos autoorganizados; y en valores fueron: el aprendizaje, la transparencia y la colaboración; siendo estas las características consolidadas dentro de la muestra, las cuales están incluidas en las buenas prácticas de la gestión de proyectos. En consecuencia, estos principios y valores se toman como punto de referencia para desarrollar un cambio organizacional sostenido en el tiempo y orientado a la agilidad.

Recomendaciones

Las recomendaciones se desprenden de las conclusiones detalladas sobre la base de cada una de las preguntas del punto anterior. En ese sentido, sobre la gestión de proyectos inmobiliarios, se recomienda:

- Implementar el uso de metodologías ágiles para mejorar la gestión de proyectos, debido a las propiedades encontradas en los profesionales del sector y su gestión, después de valorar los principios y valores ágiles. Adicional a lo indicado, el problema más complejo es cambiar el paradigma de las personas, es decir, pasar de un comportamiento tradicional a uno ágil. En este caso, los entrevistados dentro de la gestión de proyectos, ya presentan estas características. Finalmente, las metodologías aportan beneficios como mejora en la productividad, reducción de costos, incremento del desempeño y principios y valores que contribuyen a la formación del profesional.
- Utilizar metodologías ágiles para cubrir las brechas encontradas en principios y valores. En ese sentido, respecto a los principios, la simplicidad en el diseño no se encuentra de forma sólida en los entrevistados. Motivo por el cual, se recomienda practicar *Lean Startup* para iterar y generar un cambio incremental a través de la prueba y el error y reduciendo así, la percepción de la complejidad sobre las tareas. Además, respecto al empoderamiento y entregables, se recomienda practicar *Scrum* para delegar roles, responsabilidades y determinar entregas en cada periodo o *Sprint*.
- Implementar *Scrum* para el manejo de equipos, dada la actual estructura de los equipos de gestión de proyectos, facilita el marco metodológico *Scrum*. Debido al tamaño de los equipos y a la frecuencia de reuniones de trabajo cuentan con

similitudes al equipo de desarrollo y a los *Sprints*. La implementación de esta metodología consolidaría la adopción de valores y principios en la gestión de equipos ágiles.

- Implementar *Kanban* en la gestión de actividades, para aumentar la visibilidad del progreso de las tareas en diferentes niveles y dependencias. Esto complementa al marco metodológico *Scrum*, debiendo ser empleado en las reuniones entre las áreas de proyectos y comercial. Además, debe ser modificado en línea con el avance del proyecto.
- Implementar talleres de *Design Thinking* en la etapa de prefactibilidad y definición del producto o en otras donde el enfoque de valor permita priorizar los aspectos relevantes a la satisfacción del cliente. En ese sentido, se requiere el involucramiento de diversas áreas como: gestión de proyectos, comercial, ventas, marketing y al personal dedicado a la cabida del proyecto. Este trabajo en conjunto tendrá que empatizar, idear, definir, prototipar y evaluar las necesidades de los potenciales compradores. Incrementando así, las posibilidades de mayor éxito y velocidad de ventas al ofrecer un producto alineado a las necesidades del consumidor.
- Implementar el uso de tecnologías, en la etapa de licitación, seguimiento y supervisión de obra, que permitan visualizar los requerimientos y observaciones que se producen en la construcción. Además, que brinden mayor fluidez en la comunicación e intercambio de información entre el equipo de proyecto, los proyectistas de las especialidades de arquitectura e ingeniería y la supervisión en la obra. Esto, con el objetivo de agilizar la gestión en esta etapa.

- Un cambio organizacional que impacte a la cultura y al clima, de manera que, se logre reducir la brecha de valores y principios encontrados. Se proponen estrategias de cambio organizacional, como las de Lewis Kurt, los 8 pasos de Kotler o la investigación en acción, que influyan en el comportamiento de las personas, las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo.
- Generar una inclusión de recursos tecnológicos, es decir, implementar plataformas de gestión holística para dinamizar y obtener trazabilidad de todas las actividades de la gestión de proyectos. Esto, debido a la ausencia de tecnología integrada y de vanguardia en la gestión inmobiliaria. De acuerdo con lo mencionado, la tecnología es un factor que permitirá avanzar a un sector maduro, en el cual los tiempos de gestión se verían reducidos.
- Cuantificar el beneficio de la implementación de metodologías ágiles en la organización. Para esto, se deben establecer métricas de desempeño en el desenvolvimiento laboral y personal de cada integrante para la gestión de equipos, las cuales deben medirse *pre* y *post* implementación ágil.
- Implementar equipos multidisciplinarios, es decir, un equipo con integrantes de diferentes áreas que trabajen bajo un mismo objetivo y que estén coordinados bajo un líder directo. Esto incrementa y mejora la comunicación entre los *stakeholders* internos, logrando así, una mayor fluidez e interacción para la consecución de los objetivos en la gestión de proyectos inmobiliarios.
- Realizar una investigación sobre el impacto económico, post implementación de metodologías ágiles a través de los indicadores organizacionales, como desempeño, rendimiento, productividad y rentabilidad. Esto es fundamental,

debido a que no todas las organizaciones, en sectores como el tecnológico y el financiero, cuentan con métricas que les permita visualizar cuanto ahorro o pérdida han generado con la agilidad.

- Ampliar la investigación sobre la gestión de ventas y contratos bajo un enfoque cuantitativo para revisar como esta influye dentro del flujo de caja de un proyecto inmobiliario para minimizar la dependencia del crédito de obra.
- Realizar una investigación cuantitativa que permita a través de una muestra estadísticamente válida, determinar patrones y características asociadas a variables (años de experiencia, profesión, posición, entre otros) que permitan seleccionar a los profesionales adecuados para que sean los *sponsors* de implementaciones ágiles.

Referencias

- Barco Mendoza, M. del C., Hoyos Gutiérrez, S. P., Mayhuay Tarazona, L. M., & Revilla Casalino, R. C. (2015). *Calidad en las Empresas del Sector Construcción - Inmobiliaria en Lima Metropolitana , 2014* [Pontificia Universidad Católica del Perú - Centrum].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/14858>
- Bashayreh, A. M. (2018). Organizational Culture and Organizational Performance. En *Contemporary Knowledge and Systems Science* (pp. 50–69). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5655-8.ch003>
- BBVA. (2019). *Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*.
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/>
- BCRP. (2019). *2019 Memoria*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Blanco Gordon, F. J., Estabridis Navarro, P. C., Flores Maldonado, K. de J., & Rondón Ismodes, G. (2018). *Buenas Prácticas en Financiamiento y Cash Management para Empresas Inmobiliarias Promotoras de Departamentos entre los años 2012 y 2016* [Pontificia Universidad Católica del Perú - Centrum].
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/12719>
- Bunyakati, P., & Surachaikulwattana, P. (2016a). Fit between Agile practices and organizational cultures. En IEEE (Ed.), *2016 13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE), Computer Science and Software Engineering (JCSSE), 2016 13th International Joint Conference on* (pp. 1–6). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/JCSSE.2016.7748915>
- Bunyakati, P., & Surachaikulwattana, P. (2016b). Fit Between Agile Practices and

- Organizational Cultures. En IEEE (Ed.), *2016 13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE) Computer Science and Software Engineering (JCSSE), 2016 13th International Joint Conference*. IEEE. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1109/JCSSE.2016.7748915>
- Calvo, R., & Dombrovskaja, L. (2019). Implementation of Agile Methods in Capstone Projects of Higher Education: Diagnostics and Proposal. *Proceedings - International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC, 2019-Novem*.
<https://doi.org/10.1109/SCCC49216.2019.8966405>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5205>
- Cobb, C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile* (p. 426). John Wiley & Sons Inc.
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, 8(3), 220–227. <https://doi.org/10.2307/254790>
- Digital.ai. (2020). *14th Annual State of Agile Report* (Vol. 53, Número 9).
<https://stateofagile.com/>
- Fondo Mi Vivienda. (2016). *INSTITUCIONAL*.
<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/fondo-MIVIVIENDA/pagina.aspx?idpage=331>
- Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848–1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Hellriegel, D. O. N., Slocum, J. W., & Slocum Jr., J. W. (1974). Organizational Climate:

Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255–280.

<http://10.0.9.3/254979>

IDC. (2019). *Estudio de la Agilidad en América Latina*.

<https://www.everisnewhumanera.com/estudioagileesp>

Jáuregui, K., & Louffat, E. (2017). *Cultura y Clima Organizacional. Fundamentos e*

Instrumentos. Pearson Educación. <http://www.ebooks7->

[24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=10382](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=10382)

JLL. (2018). *Latin America /Office Market Overview End- Year 2017*.

JLL. (2019). *Mercado de oficinas de América Latina*.

Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, Incorporated.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=1113482>.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). ORGANIZATIONAL CHANGE AND MANAGERIAL SENSEMAKING: WORKING THROUGH PARADOX. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31767217&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Manchester, J., Gray-Miceli, D. L., Metcalf, J. A., Paolini, C. A., Napier, A. H., Coogle, C. L., &

Owens, M. G. (2014). Facilitating Lewin's change model with collaborative evaluation in promoting evidence based practices of health professionals. *Evaluation and Program Planning*, 47, 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.08.007>

Manifesto for Agile Software Development. (2001). <https://agilemanifesto.org/>

Manifesto for Agile Software Development. (2001). <https://agilemanifesto.org/>

MarketLine. (2018). *Global Real Estate Insights*.

- Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19, S7–S19.
<http://10.0.4.87/j.1467-8551.2008.00567.x>
- Martínez Ruíz, H. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (1ª ed.). Cengage.
- Morales Fernández, E. J., & Ariza Montes, J. A. (2015). *Diseño y organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=7619>
- MVCS. (2018). *ESTUDIO DE DEMANDA DE VIVIENDA A NIVEL NACIONAL*.
<https://www.gob.pe/vivienda>
- Nowotarski, P., & Paslawski, J. (2015). Barriers in Running Construction SME - Case Study on Introduction of Agile Methodology to Electrical Subcontractor. *Procedia Engineering*, 122, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.006>
- Olsson, N. O. E., Sørensen, A. Ø., & Leikvam, G. (2015). On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments. *Procedia Economics and Finance*, 21(2212), 524–531. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00208-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00208-7)
- Paterek, P. (2019). Agile Transformation Changes from the Perspective of Project Team Values. *PM World Journal*, 8(4), 1–16.
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136528828&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2), 193–216. <http://10.0.5.68/096317904774202144>

- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4097>
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>
- Revilla, E. (2013). *Los valores organizacionales. el caso de un instituto pedagógico público de Lima* [PUCP]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4624>
- Ricardo, E., & Flores, M. (2017). *Lean startup en empresas peruanas. estudio de casos*. [PUCP]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7139>
- Rico, D. F., Sayani, H. H., & Sone, S. (2009). *The Business Value of Agile Software Methods* (p. 241). Ross, J.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4915>
- Saenz, M., Sarquis, A., & Albornoz, A. (2019). Agility competencies, a vision from digital transformation. *Proceedings - International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC, 2019-Novem*. <https://doi.org/10.1109/SCCC49216.2019.8966416>
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=1678706>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

- Szreder, J., Walentynowicz, P., & Sycz, P. (2019). Adaptative Project Framework as a Development Project Management Method on the Example of the Kashubska Ostoja Project. *Real Estate Management and Valuation*, 27(1), 5–14.
<https://doi.org/10.2478/remav-2019-0001>
- Taiwo, A. S. (2010). The Influence of Work Environment on Workers Productivity: A Case of Selected Oil and Gas Industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299–307. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/969A43121535>
- Unhelkar, B. (2013). *The Art of Agile Practice* (Auerbach Publications (Ed.); CRC Press). CRC PRESS.
- Zurita Ríos, A. N. (2016). *Determinantes Del Mercado Inmobiliario Que Afecta La Volatilidad Del Precio Fundamental Por Metro Cuadrado De Los Inmuebles Multifamiliares En Lima Metropolitana Durante El Periodo 2002-2014* [Universidad de Lima].
<https://doi.org/http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/3119>

Apéndice A. Formato de datos de los profesionales a entrevistar

Formatos de Notas de Campo	
Información General de los Profesionales	
Entrevista N°.	
Fecha de la entrevista	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Nombre del entrevistado	
Edad	
Nombre del investigador	
Puesto o actividad actual	
Años de experiencia	
Empresa actual	

Apéndice B. Formato de preguntas de inclusión y exclusión

Formatos de Notas de Campo	
Guías de Inclusión y Exclusión	
Entrevista N°.	
¿Cuál es su profesión?	
¿Has ocupado el puesto de Jefe de Proyectos o Gerente de Proyectos?	
¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto indicado en la pregunta anterior?	
¿En qué empresas se ha desarrollado en el puesto indicado?	
En su experiencia, ¿Ha gestionado los proyectos de principio a fin?	
Los proyectos en su gestión, ¿Han sido desarrollados en la ciudad de Lima?	



Apéndice C. Cronograma de las entrevistas

ítem	Nombre Completo	Día	Fecha
01	Guillermo de inmobiliaria D	jueves	30/4/2020
02	Rommel de inmobiliaria P	jueves	16/4/2020
03	Noel de inmobiliaria K	sábado	18/4/2020
04	Thalía de inmobiliaria D	sábado	25/4/2020
05	Alberto de inmobiliaria C	miércoles	27/5/2020
06	Erick de inmobiliaria I	miércoles	3/06/2020
07	Fernando de inmobiliaria N	martes	28/4/2020
08	Abel de inmobiliaria M	sábado	18/4/2020
09	Rafael de inmobiliaria N	jueves	30/4/2020
10	Sheraida de inmobiliaria N	domingo	19/4/2020
11	Luis de inmobiliaria D	miércoles	15/4/2020
12	Víctor de inmobiliaria A	viernes	17/4/2020
13	Theresa de inmobiliaria N	martes	27/04/2020
14	Natalia de inmobiliaria H	sábado	2/5/2020
15	Ciro de inmobiliaria F	miércoles	27/5/2020
16	Marco de inmobiliaria H	lunes	25/5/2020
17	Rosa de inmobiliaria B	lunes	20/4/2020
18	Johana de inmobiliaria L	lunes	27/4/2020
19	Andrea de inmobiliaria G	miércoles	27/5/2020
20	Beatriz de inmobiliaria N	martes	14/4/2020
21	Lucero de inmobiliaria N	miércoles	15/4/2020
22	Brenda de inmobiliaria J	viernes	29/5/2020
23	Lisbeth de inmobiliaria O	martes	28/4/2020
24	David de inmobiliaria N	viernes	17/4/2020

Apéndice D. Guía de la entrevista

Objetivo 1: Conocer cuál es la situación actual de la gestión de los proyectos inmobiliarios en Lima desde el punto de vista de los profesionales del sector.

Información requerida	Pregunta
Percepción sobre la Gestión Inmobiliaria	P1 ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
	P2 ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
	P3 ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
Percepción del Sector Inmobiliario	P4 ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
	P5 ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
	P6 ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
	P7 ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
Envergadura de los proyectos a cargo	P8 En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
	P9 En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
COVID 19	P10 Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

Objetivo 2: Conocer cuáles son las etapas o procesos críticos de la gestión de proyectos inmobiliarios en Lima

Información requerida	Pregunta
Objetivo Etapas y procesos críticos	P 11 ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
	P 12 ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
	P 13 ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
	P 14 Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
	P 15 En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
	P 16 ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?

Identificación de cumplimientos, desviaciones y mediciones	P 17	¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
	P 18	De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
	P 19	¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

Objetivo 3: Valorar en qué medida los principios y valores de las metodologías ágiles están presentes en los profesionales que trabajan en el sector inmobiliario.

Principios Ágiles Organizacionales

Información requerida	Pregunta	
Centrado en el cliente	P 20	Satisfacción del cliente: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
	P 21	Colaboración entre el negocio y el desarrollo: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
	P 22	Comunicación cara a cara: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
Centrado en el desarrollador	P 23	Empoderamiento: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
	P 24	Entregables: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
	P 25	Desarrollo Sostenible: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
Centrado en la arquitectura	P 26	Excelencia técnica: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
	P 27	Simplicidad en el diseño: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

		Reflexión: P 28 ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
		Aceptación de los cambios: P 29 Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
Centrado en la gestión	P 30	Entregas frecuentes: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
	P 31	Equipos autoorganizados: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

valores ágiles organizacionales

Información requerida	Pregunta
Integridad	P 32 ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
Aprendizaje	P 33 En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
Coraje	P 34 Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
Colaboración	P 35 Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
Facilitador	P 36 ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
Autoorganización	P 37 ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
Transparencia	P 38 ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
Enfoque de Valor	P 39 ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?

Calma	<p>P 40 En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?</p>
Satisfacción del equipo de trabajo	P 41 ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
	P 42 ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
	P 43 En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
	P 44 ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
	P 45 ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
Herramientas utilizadas actualmente	P 46 En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
	P 47 ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
	<p>P 48 ¿Qué beneficios trae?</p> <p>P 49 ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?</p>



Apéndice E. Transcripción de las entrevistas

Entrevista N° 1	
Seudónimo	Guillermo de inmobiliaria D
Fecha	30-Abr-20
Duración	02:00 horas

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

1	<p>Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?</p> <p>Las principales frente a la gestión integral, los gerentes de proyecto estamos a cargo desde el desarrollo del proyecto, la definición de la estrategia comercial, la obtención de financiamiento, la gestión de licencias, la licitación de la construcción, el seguimiento a la construcción, el seguimiento a la venta y posteriormente las entregas, las entregas inmediatas a los clientes y el cierre de proyectos, principalmente financiero y cierre municipal y registral y bueno la post venta.</p>
2	
3	<p>Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?</p> <p>La gestión inmobiliaria creo que todavía es poco profesionalizada, en la gestión inmobiliaria en Lima, al menos en las empresas pequeñas que forman parte del sector inmobiliario. Existen muchas empresas familiares. Digamos que la gestión la hacen los dueños y no hay una metodología de planeamiento muy claro o establecido. Yo creo que la gestión se profesionalizara un poco más, sobre todo en las formas.</p>
4	
5	<p>Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?</p> <p>Empírica es lo que dije en la anterior pregunta. No la considero profesional, no, pero en nuestro mercado se hacen muchas veces de forma empírica, sobre todo porque hay muchas personas detrás de empresas que al ser constructores también dicen bueno de paso gestiono un proyecto inmobiliario. Entonces creo que ahí se mezcla un poco, un poco de ambos.</p>
6	
7	<p>Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?</p> <p>El sector inmobiliario, nosotros o lo que yo hago actualmente son proyectos de vivienda, que forma parte del sector inmobiliario. Como dije anteriormente, es un sector, sobre todo en el Perú, poco profesional no hay digamos empresas muy grandes. Es muy cambiante, muy volátil y lamentablemente estamos sujetos a la coyuntura, a temas relacionados con el estado o calidad del servicio. Es un sector que se afecta mucho por variables externas. Influye en el PBI, yo creo que el sector inmobiliario influye, pero a través de la construcción principalmente, yo creo que el sector inmobiliario genera mucho más a través de la construcción que por la misma compra o venta de los inmuebles.</p>
8	
9	<p>Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en</p>

declive?

Yo creo que, en madurez, hace 12 a 15 años probablemente antes de esos 15 años, había cinco constructoras que ni siquiera era inmobiliarias, eran constructoras, por ejemplo, Graña y Montero en esa época era una constructora que se dedicaban a construir y vender. No eran propiamente empresas inmobiliarias. Creo que sobre todo a partir del gobierno de Toledo con ya todo el programa Mivivienda y todos los subsidios que da el estado para la promoción de vivienda, esto empieza a despertar mucha inversión, empieza a darse en el sector inmobiliario y ahí empieza un poco a profesionalizarse y donde el sector inmobiliario revienta en esa época, entonces eso generó definitivamente que el sector crezca, se profesionalice, se agremie, digamos, ya que genere una presencia mucho mayor y más profesional, pero como te decía, también no es del todo profesional, porque hay muchas empresas que son pequeñas o que están en su primer proyecto o que solamente tienen la intención de hacer un proyecto o promoción inmobiliaria, que no es para nada profesional.

El sector inmobiliario, es un sector que lamentablemente no tiene tantas reglas claras, si bien es cierto nos regimos por las leyes de concesión de licencias y lo que fuera, hay muchísimos vacíos.

11 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**

Los grupos de interés, a ver yo creo que empezando el principal grupo de interés son los inversionistas, no sé si los clientes forman parte del grupo de interés, pero sí entiendo que es lo principal, ese cliente casi cautivo que me compró y me vuelve a comprar y me refiere y me recomienda es para nosotros, es súper importante. Más allá del cliente y el inversionista están, por ejemplo, los municipios tienen un poder muy grande, pondría en un mismo paquete a los municipios y a las entidades prestadoras de servicios, y lo otro es la construcción, y los otros que son muy importantes son los bancos.

13 **Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)**

En mis experiencias financieras, definitivamente nos guste o no, si tienes plata puedes hacer las cosas. Es un hecho. ¿Por qué? Porque. No hay nada peor que empezar un proyecto y quedarse sin plata por decir algo, si la plata está, ya tienes el trabajo hecho, pero lo otro que falta justamente, diría yo, es el recurso humano, yo creo que las empresas, las mejores empresas, se destacan por tener equipos de profesionales calificados para hacer el trabajo

15 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?**

16 A ver si se compró un terreno, se desarrolla un proyecto 20 a 30 meses, promete más.

17 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles**

18 Inversión total, Entre lo que pasa es que tenemos proyectos que van desde 60 millones hasta 120 millones de soles.

19 **Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?**

20 El impacto ha sido brutal, sin duda. A algunas empresas les está afectando más que a otras, a nosotros nos ha metido un buen freno y bueno, al final estamos vendiendo muy poco, empezamos trabajando para generar mucha venta, muchos ingresos y muchas utilidades, y ahora estamos trabajando para salvar el año. Entonces, al final yo creo que radica mucho en un tema de confianza y creo que las personas van a volver a comprar departamentos cuando sientan confianza, cuando sientan que no los van a dejar sin trabajo o cuando las actividades empiezan a volver a la normalidad. Y lo otro, obviamente está relacionado con lo que diga el gobierno, nosotros seguimos vendiendo, es decir, se podría decir que las inmobiliarias no han parado y seguimos atendiendo clientes y proveedores. Como las obras han parado, para mí es una sensación un poco fea para un cliente, ¿no? imagínate qué pasa si se reactiva el mercado el primero de junio, y por ahí hay una obra que no empieza de nuevo generar un cierto pánico entre los clientes en el mercado. Es súper importante que se pongan reglas claras para hacer los trabajo nuevamente, porque lo que hay que hacer es que las obras empiecen a avanzar. ¿Mi labor como ha cambiado? Bueno, trabajo desde casa, creo que a la fuerza nos hemos dado cuenta de que, si se puede trabajar desde casa, no es imposible, es menos productivo definitivamente, pero no es imposible. Hay que ser súper flexibles y adaptarnos a lo que sea que empieza a cambiar.

21 **Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?**

22 Las etapas críticas, yo al menos siempre he pensado que la principal etapa y lo primero asumiendo que hay un terreno, es el definir un producto y desarrollar un producto adecuado para el mercado, la segunda sería el desarrollo eficiente de un proyecto como desarrollo de un expediente de obra de construcción, tienes un proyecto que vale 100, 50 equivale a la construcción, ahí hay un montón de plata, entonces en el único lugar donde no puede fallar los cálculos son en la construcción, una mala cuantificación puede convertir eso en 50 de utilidad del proyecto definitivo. Entonces, al final, una buena gestión tanto en el diseño del expediente técnico como en el seguimiento de la obra puede hacer que se generen ahorros muy importantes. la gestión de la venta es muy importante, pero claro, cómo vas a vender si no tienes un producto bueno que te defienda, entonces yo creo que esas tres son las más importantes el tema del financiamiento también es súper importante que va alineada a las ventas totalmente finalmente el tema de la venta es fundamental y posteriormente el tema de la entrega y la posventa yo creo que cada vez se está volviendo más importante al final.

23 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**

24 El tema del financiamiento si no puedes obtener un financiamiento correcto no vas a poder construir el edificio, eso por tema de viabilidad y por el éxito del proyecto, me refiero al tema de la construcción si no gestionas bien la construcción la utilidad del proyecto puede desaparecer en un segundo en todo caso lo que vas a tener que hacer es terminar el proyecto solamente para no perder plata. Pero si la gestionas bien, el proyecto puede ser un éxito, si gestiona bien la venta, y sabes que tienes los recursos para para vender, vender rápido y vender a buen precio es lo que hoy en día todo inmobiliario quiere, y eso se traduce en mayores utilidades para el proyecto. El tema de los plazos definitivamente ayuda al proyecto, si es exitoso, que sea más exitoso todavía.

25 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**

26 Entiendo que los plazos. Por ejemplo, los 30 meses proyectados al inicio exacto ya en la mayoría solamente ha habido dos proyectos que tuvieron demoras de obra, pero te diría que el 80 por ciento

27 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**

28 Entre 2 y 3 meses, 8% o 10 % más o menos, no ha sido mucho.

29 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**

30 Si se han presentado variaciones. Para arriba para abajo. En ningún caso hemos superado el 4 o 5 por ciento. Pero por suerte creo que en donde ha habido mayor desviación para arriba hemos podido vender un poquito más caro, que se ha compensado, pero sí hemos tenido algunos proyectos con desviaciones importantes.

31 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**

32 Creo que en esas dos principalmente. La construcción definitivamente, en un presupuesto de construcción normalmente te bota, te puede botar una desviación de 3 o 4 por ciento, pero mal gestionada se puede convertir en 5, 6, 7 por ciento. Ese es un indicador de una mala gestión de la construcción, y sí de hecho justamente los gastos financieros son un componente fuerte también en un proyecto que no vende bien.

33 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**

34 mal diseño nos ha hecho que una obra tenga que pararse por tres meses.

35 Te diría que no te diría que no, porque bueno, al final son dos cosas las que generalmente manda y es el plazo en la obra y la venta.

36 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**

37 Yo diría que la construcción, la construcción sí o sí es una, es una actividad tan grande dentro de la construcción que así tú tengas el mejor expediente y tengas la mejor supervisión de obra y tengas el mayor control de obra. Siempre, siempre habrá cosas que mejorar en una obra siempre van a ver ahorros que no viste. Siempre van a haber accidentes que pudiste prever, siempre o sea siempre hay cosas que se pueden pasar.

38 **Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?**

38 Ya este empezando por el tema de definición de producto y el diseño, yo creo que es fundamental conocer el mercado, entonces este grupo de profesionales tienen que conocer, debe tener conocimiento informativo, conocimientos comerciales, es muy importante e incluso tener conocimiento constructivo, tienen que saber que lo que están proponiendo es viable económicamente. Entonces, en la etapa de especialidades este es fundamental, yo diría que esos dos son los componentes. Había hablado de la construcción, con el expediente pasa algo parecido, porque al final el tema de la construcción ya casi se hará por sí solo, tú puedes tener a cien empresas constructoras, el problema es cuando les das un mal expediente, esto va a salir caro, porque faltan cosas. Entonces creo que tener un grupo de profesionales adecuados para el desarrollo del expediente técnico, es fundamental y como te decía en esta parte no puedes escatimar en hacer todos los esfuerzos para que ese expediente sea el mejor que puedas tener, el tema de la compatibilización ahora es fundamental. Entonces la calidad del diseño del expediente técnico en cuanto a construir calidad, yo creo que son muy importantes.

39 **Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?**

40 Sí, sí, considero que estoy, en realidad en la empresa estamos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes. Yo creo que es muy importante. Tomar acciones desde el inicio, como les decía, desarrollar un proyecto y un producto pensado en el cliente. No, eso es así, si empiezas por ahí abajo vas por el camino correcto y en segundo lugar. Hacer ese proyecto, que ese proyecto tenga cosas que el cliente valora, o sea leer bien el cliente, implica que tú le vas a dar lo que él valora. No le vas a dar cosas que no le interesan

41 **Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?**

42 Claro, nosotros en realidad, al menos en Edifica, sí, nosotros. Se podría decir que estamos a cargo de todo el proyecto y obviamente parte del proyecto es el área, es el área comercial. Nosotros tenemos dos acciones muy cercanas, no es cierto en cuanto a seguimiento de ventas de promociones de poner precios, formas de pago, temas de marketing, así en general hay una relación muy cercana. Para nosotros significa el área comercial es un área fundamental, nos gusta generar esos espacios donde se plantean ideas, se resuelven problemas y, sobre todo, se genera mucho conocimiento y muchos por parte del área comercial para poder tomar decisiones.

43 **Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?**

44 Nos sentamos todos cerca, te diría que es presencial, pero este no, no, no creo que haya uno. Por ejemplo, tenemos un software que no se usaba, una plataforma que ahora hemos empezado a usar, por ejemplo, ahora en cuarentena, que es algo así como un chat interno de Microsoft que nos ayuda muchísimo, no le tenía fe, pero. Pero a la fuerza lo hemos tenido que usar y si se genera un espacio o un espacio importante.

45 **Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?**

46 Yo creo que mi equipo es bien autónomo, están en capacidad de tomar decisiones y saben hasta dónde llegan esas decisiones se pueden tomar, lo tienen muy claro.

47 **Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?**

48 Bueno, nosotros tenemos un dashboard que usamos con métricas y en ese dashboard es un archivo, una hoja de cálculo. Que se actualiza mensualmente y vamos viendo todas las métricas que necesitamos no financieras, de ventas de base, el presupuesto de construcción, tratamos de meter todo. Es como el control de avance de las distintas partidas de todo el proyecto

49 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

50 Pucha, me encantaría, pero no, depende, depende al final de qué estamos hablando. Por ejemplo, yo tengo a mi cargo los proyectos entre proyectos que están recién empezando o se van a lanzar o que se están construyendo, o que ya se van a entregar si fuesen dos proyectos. Quizás si no dependen mucho de la carga de la etapa de proyecto. Y sobre todo depende del equipo, depende de las herramientas. Yo creo que sí, jalando la pita y siendo súper eficientes sí se podría. Pero para manejar un número máximo de proyectos

51 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

52 Yo sí creo que mi equipo está capacitado, creo que he podido reclutar un equipo muy apto para el trabajo que hacen. Esta persona tiene que estar en la capacidad de resolver una consulta técnica, de ir a la municipalidad y sacar adelante un trámite, de sentarse con la constructora a negociar algo, incluso de sentarse con un cliente y venderle un departamento. Al final yo creo que las personas, no digo que todas, pero digamos mi equipo si está calificado, creo que es algo en lo que destaca mucho, siempre están en capacidad de responder a las distintas cosas que se presentan en un proyecto

53 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

54 Yo creo que sí es complejo porque hay que ver todas las aristas, hay que ver, hay que saber de leyes, hay que saber de normativas, hay que saber de temas comerciales, de ventas, de marketing, de temas técnicos relacionados a la construcción. Hay que saber de muchísimo, muchísimo, es complejo

55 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

56 Nosotros terminando cada proyecto tenemos realizamos cuadros de lecciones aprendidas, tenemos un comité de servicio al cliente donde se reportan todos los incidentes que hay en cada proyecto que se van entregando y nosotros lo que hacemos al inicio de cada proyecto un expediente o un documento donde se establecen los criterios de diseño que usa la empresa y dónde, dónde está un anexo de lecciones aprendidas.

57 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

58 Siempre se hace cambios siempre, en todo sentido, no quiere decir que sea fácil porque eso implica prácticamente empezar de cero. Pero lo tienes que hacer y tienes que estar en capacidad de cambiar el proyecto, de aprobar la licencia, de cambiar todo. Pero ese es un poco el tema de los proyectos, no de los cambios. Muchas veces son totalmente necesarios, pero implican muchísimo trabajo y a veces mucho tiempo. También mucha inversión de tiempo y de recursos de hacerlo. Normalmente cuesta. Hay que tratar de que cueste lo menos posible. Pero cuesta y es trabajoso también, pero siempre hay cambios en todas las etapas.

59 **Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?**

60 Sí, siempre y siempre habrá un control. Si bien es cierto el equipo es autónomo y trabaja de manera casi, casi independiente. Nosotros tenemos un comité de internos una vez al mes y es y eso no quiere decir que nos desentendamos de los proyectos. Durante el mes siempre estamos encima, pero digamos los resultados y el cumplimiento de los objetivos los presentamos una vez al mes y lo hacemos en equipo, lo cual lo enriquece también un poco el conocimiento del resto del equipo

61 **Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?**

62 No, yo no, si me tienen que informar cada decisión que toman me vuelvo loco, no podría. Ellos saben que pueden tomar decisiones, que deben tomar decisiones. Pero también saben, que pueden equivocarse, creo que la política es tomar decisiones hasta este punto, y tomarlas con libertad, no hay nada malo en equivocarse. Pero es importante formar el hábito de tomar decisiones y tomar decisiones pensadas y pensando en lo que implica la decisión que tomó.

63 **Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.**

64 Uy me estaría delatando. Lo que pasa es que hay decisiones que no me hacen sentir bien. Por ejemplo, no sé porque soy un cliente, no me puede pagar me llaman las señoras llorando no lo puedo pagar, o sea lamentablemente nos regimos bajo contratos, bajo reglas y hay mucho, por ejemplo, en este tema, pues no las vendas., lo siento, pues lamentablemente quisiera ayudarla, pero no se puede, pues me tienen que pagar lo que tenemos pactado. ¿No es cierto? Igual con la constructora o con las constructoras, es un tema muy delicado porque lo que uno quiere siempre es que las constructoras ganen. Quiero ganar yo y quiero que la constructora gane, pero lamentablemente hay que tomar decisiones que hacen que no todos ganen siempre.

65 **Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?**

66 Mi aprendizaje en los últimos proyectos que he hecho ha estado muy relacionado con el tema de nuestros clientes, yo creo que tener una relación con los clientes es posible, no siempre es posible tener una relación cercana con todos los clientes porque son un montón. Pero acercarnos al cliente nos ha ayudado a gestionar muchas las cosas que hacíamos de una determinada manera. Creo que ese ha sido el principal aprendizaje que hemos tenido, pero el aprendizaje no acaba jamás, al final todos los proyectos no van a seguir enseñando.

67 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**

68 No he tenido muchos cambios últimamente, pero digamos en mi carrera reciente de trabajar con un equipo de una persona a trabajar con un equipo de seis o siete personas. Creo que ha sido ha sido el cambio más importante. Creo que trabajar con un equipo más grande, con un equipo de profesionales potente y un equipo muy calificado es un reto y es un desafío y es un aprendizaje grande.

69 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**

70 Las experiencias que más que más me han aportado, yo creo que son o han sido con las áreas relacionadas al servicio de clientes, sobre todo porque es increíble la cantidad de información y todo el valor que ellos te pueden dar. A veces es muy importante y todo es aprendizaje.

71 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

72 Yo creo que el nivel de negociación de mi equipo es alto creo que tienen buen nivel de negociación y como dije en un momento yo confío en la capacidad de mi equipo en sacar adelante los problemas o situaciones complicadas sin perjudicar al proyecto o a la empresa, creo que es este nivel es bueno, no sé si hay un mecanismo o una estrategia particular, pero creo que el nivel es bueno y es importante que sea bueno.

73 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**

74 Sí, sí dejo cierto margen de acción. A mí lo que me gusta, es dar instrucciones o directrices genéricas. Digamos que prefiero darles alas a las personas, pero digamos que mi equipo es un grupo de profesionales con experiencia. Entonces, ellos tienen que saber moverse, tienen que saber gestionar y manejar los distintos escenarios y las distintas etapas de los proyectos con solvencia y responsabilidad.

75 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**

76 Depende, depende del tipo de información, si es información que involucra o que digamos es relevante para todos. Me gusta hablar las cosas abiertamente en grupo, no me gusta ocultar. Obviamente personalmente creo que si bien es cierto hay decisiones o hay comunicaciones que tienen que darse y tienen que acatarse hay otras que quizás también queden abiertas a discusión o a debate, y eso también me gusta, pero creo que en ambos casos hacerlo de manera personal es lo más adecuado.

77 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?

78 El valor agregado creo que es que más allá de mi la empresa somos una empresa seria y que cumple y los proveedores lo saben, los proveedores saben que si trabajan con nosotros van a ganar, nosotros vamos a cumplir y se va a formar un lazo. Probablemente se haya formado una relación de largo plazo con clientes y siempre es un tema de transparencia. Los clientes siempre al menos las veces que tengo oportunidad de estar con clientes a conversar con clientes, siempre me gusta decir las cosas tal y como son y los clientes lo valoran

79 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

80 En mi equipo no, por qué. Yo he hecho el trabajo pues, yo sé que las cosas no se hacen solas las cosas no se hacen de manera inmediata y las cosas hechas en la sala rápida no siempre salen bien. Pero sí lo escucho de otras partes de la empresa. En mi equipo, no yo, a mí lo que me gusta decir oye, tenemos esto es urgente. Hay que hacerlo bien, hagámoslo rápido. ¿Qué tan rápido lo podemos hacer? ¿Pero no? La gente se pone nerviosa. A mí me dices lo quiero para ayer y ya estoy pensando que va a salir mal.

81 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?

82 Mi equipo ahorita somos 2, 3, mi equipo directo son 5 personas.

83 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?

84 Principalmente las relacionadas a cumplimiento de objetivos por plazos, no tanto por métricas, porque las métricas ya las manejo un poco con cada responsable. Las métricas de ventas, la manejo con el gerente comercial y la métrica de construcción con la consultora directamente. Pero principalmente con mi equipo es desviación de presupuestos y, de hecho, sobre todo en la construcción, que las desviaciones no superen.

85 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?

86 Como te decía, en temas de rentabilidad hemos tenido buenos resultados, en la gran mayoría hemos alcanzado y en varios casos superado las expectativas de los inversionistas en la construcción, no tanto en la construcción sí ha habido una mayor desviación en los últimos proyectos. Bueno, antes era más todavía, pero estamos mejorando, pero todavía no logramos reducir al porcentaje de ejecución presupuestal que quisiéramos. Pero claro, al final. Y de esas desviaciones son en algunos casos, responsabilidad obviamente de nuestra gestión y en otros casos de temas imprevistos.

87 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?

88 No uso alguna, no usa una métrica, pero sí si es que estoy muy al tanto de cómo está comportándose el equipo al final es un equipo de personas que casi casi todos tienen el mismo cargo y al final todos aspiran a lo mismo. Y este es una competencia interna un poco un poco fuerte, pero al final este es un tema, pues como dices tú, de medir el desempeño y nosotros lo que hacemos es establecemos formatos de objetivos para cada uno, objetivos semestrales y objetivos anuales, y sobre eso lo medimos.

89 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**

90 A mi equipo los motiva cada proyecto yo creo que los proyectos siempre son un reto, para mí lo eran. Al final, yo creo que para un profesional de joven poder decir yo estuve a cargo de este proyecto, yo gestioné este proyecto de manera exitosa. Es muy importante porque los posiciona en el mercado como profesionales y hay un tema de reto personal también que es muy importante. Eso los motiva y creo que los motiva también trabajar en una empresa como Edifica, que está muy bien posicionada en el mercado.

91 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**

92 En mi caso. Creo que trabajo con las mismas personas desde hace varios años. No, no hay, en mi caso no ha habido rotación. En una empresa que trabajaba antes si había más, pero ahora en Edifica, por suerte no, al menos en mi área y en mi equipo.

93 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**

94 Si utilizamos un poco las típicas de las gestiones de proyectos, este tipo de cosas y utilizamos bastante las que están relacionadas a ventas, por ejemplo, los del pago y digamos todas estas herramientas que te permiten visualizar resultados de ventas y analizar bastante las ventas de eso sí, lo dirigimos bastante.

95 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**

96 Me da la información precisa para poder tomar la decisión. Es el único beneficio y el más importante.

97 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**

98 Sí cumplen, sí, pero. Las cumplen para cada propósito. No para controlar plazos y cumplimiento de hitos, para ver el tema de ventas, y para para ver las rentabilidades y previsiones financieras tengo mi archivo, pues no sé, pero claro, ahí no es para cada actividad. Si hubiera algo integral sería la voz, pero no lo tenemos.

Entrevista N° 2

Seudónimo	Rommel de inmobiliaria P
Fecha	16-Abr-20
Duración	01:14

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

99 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**

Como gerente de proyectos hacemos una revaluación de estudio económico financiero, especialmente para la compra de terrenos realizamos ese estudio y una vez que pasar al director ya siendo aprobada. luego realizamos el desarrollo del proyecto, en paralelo se gestiona las factibilidades de los servicios para esto tenemos un equipo y también algunos proveedores externos, en paralelo también la gestión de ventas, la elaboración del diseño y ejecución de ventas para el lanzamiento de sala de ventas, luego iniciamos la gestión para la aprobación de la licencia municipal, iniciamos el proceso de construcción, hacemos un seguimiento continuo al área comercial, ventas, marketing, hacemos un seguimiento estricto, semana a semana y luego al terminar la construcción procedemos con la entrega, la posventa.

101 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**

102 Todo el año 2018 fue no muy bueno, el año 2019 se vio unas mejoras, al inicio de este año las inmobiliarias estaban con buenas expectativas, con buenas proyecciones Impulsando proyectos. Siempre se tenían expectativas poco a poco ya se va iba a mejorar por la demanda. Ha estado manteniéndose con ligeras mejoras, así pasó todo el año y a inicios del 2020.

103 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**

104 De todo en realidad, hay empresas muy profesionales y otras empresas oportunistas, nacieron no hace mucho por la oportunidad que veían, que era un buen negocio de un capital entonces qué empezaron a invertir y hacer su edificio y otro edificio, bastante empírico esas empresas.

105 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**

106 El sector inmobiliario es uno de los imperios más importantes, porque genera varios puestos de trabajo a través de la construcción, que va ligado directamente a la economía. Si ustedes ven algunos gráficos del PBI y lo relacionan con el sector inmobiliario y la construcción, podrán notar que crece o decrece de la misma manera, todos los años cuando el sector inmobiliario y la construcción han crecido en cierto valor, casi en la misma proporción crece la economía y el PBI. Y del mismo modo cuando ha habido caídas en el sector inmobiliario, ha impactado en el PBI. El sector está directamente relacionado a la economía nacional.

107 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**

108 En nuestro medio, está digamos alcanzando la madurez, faltan unos años para que alcance la madurez, pero como nuestra economía ha sido siempre bien fluctuantes no nos ayuda mucho, entonces las empresas no se lanzan mucho y dejan de invertir en mucha incertidumbre y todos los días nos pasa lo mismo hay mucha incertidumbre en lo que puedo pasar el próximo año o acá a 2 años no es una economía estable como en otros países más desarrollados.

109 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**

110 Los bancos los fondos de inversión ahora que se trabaja bastante con fondos de inversión Las entidades prestadoras de servicios Qué es muy importante. En nuestro caso Sedapal por ejemplo Las empresas eléctricas de luz Ahora que está investigando sobre este negocio Que hay bastante suelo a poco suelo en las ciudades donde hay Lo general tiene problemas de factibilidad de desagüe, de agua, eso es lo que falta bastante desarrollar.

111 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

112 El vital es el recurso financiero, si no hay fondos no se puede desarrollar el proyecto. El siguiente recurso es el humano, son los responsables de una buena gestión de negocio, el encargado directo de que este sea rentable. Estos dos recursos serían los más importantes.

113 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

114 2 años, en promedio 2 años y medio

115 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

116 Desde 10 millones hasta 200 millones de soles.

117 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

118 Bastante va a depender de las condiciones que ponga el gobierno para que este sector empiece a reactivarse. Los clientes cuando vean una estabilidad, cuando sientan la seguridad de que el país está estabilizando para pensar en invertir en una vivienda. Va a ser muy complicado este año, lo veo complicado para que se reactive el negocio inmobiliario pienso yo que, en el segundo trimestre del 2021, siendo bastante precavido.

119 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

120 La misma construcción, en si por experiencia básica siempre es allí donde aparecen los problemas refiriéndonos a etapas porque él proceso de ventas obviamente es crítico siempre y cuando no haya ventas. El proceso de la construcción dónde se puede tener problemas por los costos que nos habían visto

121 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?

122 La misma construcción, en si por experiencia básica siempre es allí donde aparecen los problemas refiriéndonos a etapas porque él proceso de ventas obviamente es crítico siempre y cuando no haya ventas. El proceso de la construcción dónde se puede tener problemas por los costos que nos habían visto.

123 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?

124 Dentro de la construcción los procesos críticos son el proceso de las estructuras la instalación la estructura, básicamente cuando llegué atraviesan los problemas prácticamente el proceso de la construcción hasta tener el 80% de la construcción no puedes estar muy seguro de todo.

- 125 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 126 En mi caso sería el 95% casi todo.
- 127 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 128 Más o menos un 38%.
- 129 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 130 Los problemas principales para estos han sido temas municipales y otro problema por la conexión de Sedapal.
- 131 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 132 Básicamente el menos eficiente es la gestión de las obras complementarias siempre la mayoría de las empresas cae en estos problemas, en esas gestiones.
- 133 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 134 Las desviaciones del 1% hasta un 10% la más adelante del 4% cuatro y medio por ciento.
- 135 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 136 En un proyecto inmobiliario hay muchas variables, una de ellas es la venta, hay situaciones donde uno se proyecta con 9 unidades al mes para vender 60 20% entonces ahí también hay desviación, otras desviaciones son el plazo del proyecto, y lo más relevante es la construcción.
- 137 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 138 Definitivamente lo primero es la necesidad de los clientes, tratar de reconocer la necesidad del cliente con algunas encuestas para lograr tener información de la preferencia de los clientes, para nosotros el proyecto trata de acercarse lo más posible a los q ellos buscan.
- 139 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 140 Es necesario tener una constante relación, coordinación con el área comercial porque son ellos los que básicamente son la cara de la empresa, entonces son los que reciben información de los clientes, las reuniones son básicamente para dos o tres motivos uno es saber las preferencias del cliente lo que busca y la conformidad que puede tener el cliente con el proyecto, lo otro también cómo vamos viendo las ventas si se están logrando los objetivos, saber en lo que estamos fallando para poder dar un ajuste al proyecto y que sea más atractiva para el mercado que nosotros nos estamos dirigiendo.
- 141 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 142 Entrevistador no elaboro la pregunta

- 143 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 144 La forma de dirigir que siempre he tenido es en base a la confianza y en base a los objetivos, entonces básicamente el nivel de supervisión es revisando semanalmente los avances que van teniendo.
- 145 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 146 Herramienta no, controlamos el desarrollo con información de cada uno dependiendo de las etapas.
- 147 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 148 En nuestro medio estamos acostumbrados las empresas a querer hacer mucho con poco, si es posible con un buen balance de carga de trabajo y una buena distribución del trabajo y básicamente aclarando, explicando a cada colaborador sus responsabilidades.
- 149 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 150 Lo que todos esperamos es un gerente de proyecto capacitado, está en la capacidad de prever algunos problemas futuros, que busque anticiparse siempre, estar siempre un paso adelante ser un buen profesional.
- 151 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 152 Es un trabajo complejo sí, muchas variables es posible simplificar lo claro que sí pero no todas las actividades lo manejamos nosotros definitivamente si es posible simplificar no todo depende de la empresa privada porque están las identidades públicas ya que dependemos de ellas, nosotros como gestión si quitamos todo eso y pensando en lo demás es susceptible mejorarlo y todos estamos en esa interacción medir cada proceso.
- 153 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 154 Claro esa es una buena práctica, todas las empresas las hacen al menos todas las empresas que contribuyen y qué quieren prosperar.
- 155 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 156 Siempre hay cambios, es imposible que un proyecto no los tenga. Hay que interiorizarlo, saber desde el inicio que van a existir cambios, para preverlos, estar preparados y saber qué hacer en ese momento, para que el tiempo de respuesta sea menor.
- 157 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 158 Debe de ser semanal, más que controlar por controlar, sino básicamente para poder ayudar.

159 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

160 Justamente la idea de un equipo y digamos como gerente de proyecto que sea capaz, debes saber ya tomar decisiones y uno debe de prepararse para ello, debo conocerlo bien, primero acompañarlo en las decisiones y poco a poco soltarlo, dejar que tome sus propias decisiones.

161 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

162 Definitivamente todos los días no, hay días buenos y días malos, no todos los días me he sentido satisfecho, definitivamente es imposible alguna actividad que me haya significado que no estaba satisfecho cuándo no he podido cumplir con algunos casos, te toca actuar por la empresa tocando colaboradores.

163 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

164 Claro básicamente trabajar con fondos de inversión los últimos dos años de experiencia inmobiliaria, esa fue una muy buena experiencia porque es un poco distinto al manejo y los reportes también para ellos. Siento que aprendido un poco más y me gustó estar involucrado con los temas financieros.

165 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

166 El mayor cambio básicamente ha sido los últimos años y medio que va a ser el sector inmobiliario de vivienda al sector inmobiliario, pero de centros comerciales es algo totalmente nuevo, una experiencia totalmente nueva, que me costó bastante adaptarme los primeros meses, pero con constancia recurriendo a buenas personas

167 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

168 Experiencia favorita en el trabajo en las empresas inmobiliarias, son las reuniones a nivel de las empresas que se hace una vez al año normalmente para compartir, que sale a un lugar fuera de la empresa ese tipo de experiencias me parecieron bastante buenas porque conoces a las personas en otros aspectos en otro ámbito que no sea laboral.

169 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

170 Nivel de regular, las estrategias de uso propio son más a la experiencia y también depende bastante de la situación.

171 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?

172 Siempre me ha gustado ser lo más específico posible, pero si estoy abierto a las sugerencias no es que sea cerrado en eso, sino ser específico para dar las instrucciones, ideas, aportes distintos, estoy abierto a escuchar y evaluar.

173 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?

- 174 Si hay libertad y de mi parte la comunicó con algunos comités sobre todo se desarrolla un conteo una revisión se comunican lo sucedido.
- 175 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 176 Básicamente las negociaciones los contactos que uno con los años va obteniendo. Con los proveedores o clientes, mi valor agregado es básicamente llegar a buenas negociaciones, buenos precios, condiciones, lograr buenas condiciones de financiamiento pago.
- 177 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 178 Sí bastante, yo ya no soy así, ni siquiera utilizó la palabra urgente me he decidido a desterrar la palabra urgente, lo quiero para ayer si lo escuché a diario, es algo muy común.
- 179 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 180 Tres personas, conmigo éramos cuatro
- 181 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 182 Está basado en los cronogramas que inicialmente se elaboran, yo pienso que ellos mismos elaboran su propio cronograma lo revisan y una vez aprobado estaríamos de acuerdo con el cronograma final, este será la herramienta principal de medición.
- 183 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 184 Ha habido de todos, depende del gerente de proyectos ha habido buenos y malos también su mayoría han sido en el resultado, había gerentes de proyectos que han destacado muy bien y han cumplido prácticamente todas sus metas y otras que no han llegado.
- 185 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 186 Básicamente ser reconocido es un logro parcial que se va cumpliendo siempre cuando tenemos un proyecto, el objetivo final que se tiene es la entrega a tiempo de ese proyecto, pero para eso necesitamos cumplir los logros parciales lograr la factibilidad, la licencia, la aprobación del proyecto.
- 187 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 188 Es que te reconozcan estos logros del gerente del proyecto o jefe de proyecto y que reconozcan que estamos junto a ellas apoyando y que podemos lograr hacer el proyecto. tener reconocimientos celebraciones de alguna manera y acordar una compensación económica al final de todos los resultados. Lo que me motiva es cumplir y que las personas que trabajen conmigo también crezcan.
- 189 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 190 En los proyectos inmobiliarios hay un porcentaje de rotación de un 30% a 25% lo atribuyó básicamente en algunos casos el clima laboral a políticas de la empresa que a veces no están alineadas con todo el personal.

- 191 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**
- 192 Para proyectos inmobiliarios sí obviamente hemos utilizado algunas herramientas, para la gestión de las ventas también hay software que puede ayudar para la gestión.
- 193 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**
- 194 Los beneficios, mantener las ventas a tiempo real, poder lograr estadísticas de preferencia de los clientes, también en poco tiempo ir controlando el avance de las ventas.
- 195 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**
- 196 Sí cumplen con mi expectativa, claro que sí. Puede mejorar incluso con algunas sugerencias, pero si son importantes definitivamente contar con esas herramientas para un negocio inmobiliaria porque nos da información a tiempo real y nos permite tomar decisiones acertadas en momento.

Entrevista N° 3

Seudónimo	Noel de inmobiliaria K
Fecha	18-Abr-20
Duración	02:05

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 197 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**
- 198 Bueno como actividades, básicamente es el seguimiento de los socios, como también si te refieres a la a la gestión operativa, eso lo venían haciendo los jefes proyecto, pero nuestra labor es más estratégica, es tomar decisiones a nivel comercial, a nivel técnico alimentando la venta de listas de precios a nivel financiero pues realmente las negociaciones con los bancos para que nuestros estados financieros para activaciones de proyectos también sean de las mejores condiciones.
- 199 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**
- 200 En lima bueno en realidad si el último trimestre del año pasado ha ido creciendo sobre todo en el desarrollo de productos que están enfocados más en sector A, A o B+ porque de hecho creo que los inmobiliarios o inmobiliarias se han empezado a dar cuenta en general que desarrollando productos más pequeños que no son de largo aliento por etapas obviamente tienen una más rápida rotación.
- 201 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**

202 Yo creo que en realidad estamos en una fase empírica digamos recién proceso de aterrizar algo, diferente por ejemplo yo tenía experiencia de conversar o interactuar con personas que manejan o controlan también o ven proyectos inmobiliarios en diferentes partes de la región de hecho creo que nuestro expertiz inmobiliario en Perú diferencia de ellos está como 15 a 20 años atrás entonces creo que la forma como lo manejan lo controla me parece que de hecho está mucho más aterrizado en relación a como lo venimos manejando en Perú.

203 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**

204 Bueno en realidad tú sabes que el mobiliario está indirectamente o casi directamente ligado al sector construcción, cuando hablamos en realidad de tema inmobiliario como porcentaje del PBI yo diría que es el PBI en sector construcción un 5 a 10%.

205 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**

206 En Perú nos falta mucho por desarrollar en el sector mobiliario creo que las empresas inclusive acá en Perú son muy jóvenes te hablo en promedio 8 a 10 años negocio a diferencia de otras regiones que ya tienen 20, 25 años, ponte la top top en Perú ponte la que vende más unidades en el ranking ha sido Viva GyM y al final esta top top en Perú puede ser una de las top 20 o una de las top 15 en Colombia, en Chile, los años de experiencia en otras regiones creo que somos muy jóvenes todavía estamos recién en proceso de aprendizaje, crecimiento.

207 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**

208 Te refieres por ejemplo a stakeholders bueno definitivamente creo que sólo bancos, es el mismo gobierno otro son los mismos consumidores que necesitan o demandan de unidades los constructores porque ellos necesitan también desarrollar construir los edificios o las infraestructuras necesarias.

209 **Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)**

210 Recursos dentro de una organización obviamente están los softwares, los sistemas de gestión un poco ordenar las cosas financieras, los temas contables, control de gastos, al nivel no sé logístico. En realidad son tres factores que intervienen en la gestión inmobiliaria que la soportan realidad sólo para tener un buen equipo y mobiliario definitivamente relacionarte con gente que ya tenga con bancos gente con experiencia contable, es bien importante el tema contable y financiero en el sector inmobiliario, un equipo que tenga experiencia técnica en gestión inmobiliaria básicamente también que sepa, que haya tenido rose también con el sector construcción para que tu contratas una empresa, es importante tener un manejo en construcción, es importante rodearte un buen equipo comercial definitivamente una persona estratégica que se encargue de motivarte básicamente son los ejecutivos que están en cada punto de venta es importante.

211 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

212 Un proyecto usualmente tiene un ciclo de vida de dos o tres etapas yo estimo entre tres a cuatro años es obviamente en función a cómo te acompaña las ventas.

213 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

214 En realidad, proyectos de 250 millones por lo menos de 20 hasta 150 en soles.

215 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

216 Mi lectura y de alguna forma también después que se levante el estado de emergencia ahorita las ventas van a seguir ralentizadas porque si bien es cierto los bancos han aplazado hasta 30 90 días los créditos hipotecarios ahorita la gente va estar ocupada en créditos no solamente viviendas sino otras deudas que tienen y no van apostar por una vivienda no es lo más importante eso es que los gremios están haciendo es proyectar o estirar sus ventas de acá a inicios del o hasta el trimestre del año próximo ya considerando que hay una solución del tema del coronavirus ya con las vacunas y todo una forma de mercado recién se estabilice entonces ahorita yo no le auguro unos buenos resultados para el sector en este último semestre si el próximo año y bueno todo va ser todo proyectado las obras de construcción que hay muchas inmobiliarias que han tenido que parar sus obras y que ahora lo del gremio constructor que en coordinación con el gobierno están indicando probablemente que inclusive la operación de esta construcción sea de 50 por ciento que hay muchas responsabilidades penales de una persona u obrero se muere por coronavirus pues entonces hay mucho riesgos la verdad no sé cuánto riesgo pueden tomar las inmobiliarias pero si al menos nueve meses que yo ya soy un poco pesimista eventual al mercado.

217 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

Primero la compra de terrenos creo que esto es clave, por ejemplo, eliges la zona perfecta pero los números no te dan, si no encuentras un beneficio como lo esperabas al final empiezas a sacrificar números. Otro tema importante, uno de los pilares es la compra de terrenos lo otro también crítico siempre es el lanzamiento de ventas porque necesariamente debes de gestionar teniendo el anteproyecto eso también es importante. Este país no te permite, a veces, tener los anteproyectos, las licencias o las conformidades según los tiempos que tú estás planificando y por esta burocracia en muchas municipalidades, a veces, esto se puede dilatar. Al final es crítico, porque se empieza con un anteproyecto y es requisito para lanzar ventas. Otro también importante ya durante el ciclo es el inicio de la construcción creo que eso también es muy importante porque cuando tú estimas un costo tu esperas finalmente cuando este hito se dé que tus números coincida con lo que realmente vas a construir eso depende de todas las ofertas que consigas del mercado usualmente no es así los costos de construcción terminan siendo más altos definitivamente siempre hay que proyectar contingencias pero hay que cumplir definitivamente la construcción en el proceso inmobiliario ocupa un poco más del 45% el resultado de la utilidad entonces creo que eso también es uno de los pilares lo otro ya hablando en temas de cierre los saneamientos de las unidades son importantes la mayoría depende de la burocracia de las identidades usualmente cuando terminas un proyecto y quieres hacer una conformidad una independización usualmente se estima que son 3 meses pero ya me ha pasado tengo varios proyectos que se están demorando 1 año más entonces lamentablemente es por un tema muy burocrático

218
219 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**

Porque de alguna forma estos que te definen cual es el timing adecuado para el tiempo y costo adecuados para que de alguna forma tu planificación no se vea impactada con estas variables en la compra de terrenos si tú ya habías estimado un monto x y te salieron estos temas legales o tu perfil no te dio vas a tener que invertir x soles más para decidir continuar desarrollando o en los temas municipales claramente tu defines un hito en tu programa general o en tu cronograma de todo el proyecto que vas a terminar el 2022 pero por x motivos gubernamentales te pasaste al 2023.

220
221 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**

222 Si más o menos se entrega a un 25% a 30% creería.

223 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**

224 30 porciento

225 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**

226 Creo que por lo mucho entre 5 a 10%.

227 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**

Bueno de una forma se ha tenido que incrementar gastos porque tenías que repotenciar temas comerciales para poder vender también ligeros de fase en construcción y unos gastos que de una forma no estaban proyectados pagar por coyunturas, coyunturas del gobierno nuevas implementaciones o también se veían reflejadas por una menor expectativa de venta al final tenías que bajar precios y no llegabas al número que de alguna forma ya habías proyectado, la expectativa de ingresos ya se ve reducida.

228
229 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**

230 Yo creo que la construcción también suele llevar tiempos el tema de ritmo de ventas que no puedes activar un proyecto, los temas municipales y los temas con los bancos para llegar a activar el proyecto para y de alguna forma te empiezan a liberar plata

231 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**

232 El más ineficiente, al menos el que tiene menos oportunidades de poder mejorar ahorita creo que es el tema con las municipalidades yo particularmente siento que hasta ahorita de la experiencia que tengo siempre es una piedra en el zapato siempre hay problemas a pesar que los documentos donde digan hasta este plazo se tiene que cumplir le vamos a entregar la respuesta en tal fecha nada, no pasa eso siempre se termina dilatando siempre hay problemas por ese lado entonces creo que si siempre, por ese lado creo que si siempre flaqueando.

233 **Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?**

234 Para el tema del terreno la modelación del número y el licenciamiento físico legal, para el tema de lanzamientos de ventas es clave tener ese anteproyecto que a veces por temas municipales siempre es complicado poder obtenerla porque siempre te digo o que pasa es que hay un cambio de responsables o usualmente la información o a veces por capricho de la municipalidad siempre se dilata, programaste lanzar ventas en octubre de este año ya tienes que ir viendo agarrando de la mano con la municipalidad para lograr ese objetivo cuando en realidad esos procesos administrativos regulares son un documento donde tendrías que presentarlo 30 días antes y te vamos para responder pero realmente no es así usualmente dura 2 meses 3 meses creo que lo más importante es irse adelantando esta situación sino no terminas lanzando ventas en la fecha que prometiste.

235 **Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?**

236 Bueno si, si creo estar alineado, actividades, los clientes finales son los que compran la unidad, a nivel de clientes externos que son los clientes que compran las unidades de los proyectos, cada vez que se desarrolla un proyecto se trata de innovar, darles un producto de acuerdo a la necesidad por ahí en el camino si hay algo por mejorar, implementar se da como un plus y creo que eso beneficia el hecho de que hayan comprado la unidad por ahí creo como que si estamos alineados.

237 **Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?**

238 Usualmente suelo reunirme con ellos y formalizar el acuerdo a través de un correo ahora últimamente venimos usando herramientas de gestión que te permiten vincular a varias personas y cómo que listas todos los pendientes, asignas responsable y empiezas un poco a medirlo el porcentaje de cumplimiento eso ya es complementario al correo porque de alguna forma creo que el correo a nivel corporativo empieza a parámetro a lo que empezaste a quedar en la reunión a veces lo que puedes coordinar en la reunión lo anotas pero cómo sé que le estás dando seguimiento.

239 **Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?**

240 Entrevistador no elaboro la pregunta.

241 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

242 Hoy en día ya la supervisión que le estoy dando de un 100 se ha reducido ponte a un 40% ya estamos en una etapa más de afianzamientos realmente creo que ya hay mayor confianza normalmente si hay temas puntuales.

243 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

244 Si, de hecho el Excel y SAP nos permiten controlar el proyecto porque de lo que presupuestas se va ingresando a contabilidad y lo que está a paga ya mandan un reporte semanal y eso te sirve un poco para ir midiendo qué gastos, obviamente antes que se procesen uno tiene que ir aprobando pero ese control que vas teniendo semanalmente te ayuda un poco a que en el futuro también no te vas a desviar de lo que has presupuestado si hay algo extra.

245 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

246 Si, yo creo que sí se puede. Creo que eso era antes, antes te tenías que quedar más horas, pero ahora me parece que ya en función a que la toma de decisiones ya no sea simplemente a nivel de área si no a nivel de otras áreas y hay un poco de alivianar ese puesto que esa responsabilidad que tu creías que era tuya y no de otra persona, pero al final lo terminan haciendo ambas y eso termina como que reduciendo ese peso

247 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

248 Yo creo que están en el camino a estar totalmente capacitado como te digo mi porcentaje de supervisión como te digo es de 40% pero no quiere decir que ya hayan llegado a un porcentaje alto, están en ese proceso y creo que sí, si estamos poco a poco dándole a aspirar eso pero tu comentas que estamos altamente capacitados que cada uno empieza a empoderarse y empieza a tomar sus decisiones y a controlar mejor el proyecto que cantidad esté efectivamente me dedico más a lo estratégico.

249 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

250 Se pueden simplificar muchas cosas y poder llegar a competir con nuestros pares u otros países en este mismo rubro y probablemente la gestión los tiempos en los que se compromete el desarrollo puedan inclusive reducir creo que deberíamos de llegar a eso.

251 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

252 Si, de hecho es uno de los temas que ha empezado a implementar desde hace 2 años antes no se hacía no se registraba lecciones aprendidas o necesitabas tener un área específica que te ayude a levantar ese tipo de lecciones aprendidas pero hoy en día ya deberíamos ser nosotros mismos como áreas registrar todas estas y al final del cierre de cada proyecto como que generar una reunión de estas lecciones aprendidas documentarlas ya tener una forma de ese documental para que cuando empecemos uno similar.

253 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

254 Sí, es normal, en el costo creo que ya lo hemos hablado de toda esta conversación, en los plazos igual clarísimos porque las municipalidades o tal vez tus ventas no está respondiendo a lo que tu habías proyectado lo financiero también es importante.

255 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

256 Sí, yo estoy en ese proceso en monitoreo lo estoy haciendo cada a 15 días, empecé con una frecuencia semanal y bueno como te digo estamos aspirando a eso que ya cada uno tome esta ese empoderamiento, se empiece como que independizar, que si hay un tema puntual hay que realizarlos que entre ellos también hagan una especie de feedback.

257 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

258 Si, como te digo o sea de hecho creo que sí es importante que tomen sus decisiones yo me entero porque ellos cuando, la toma mandan empiezan mandan un correo al que le hace la consulta o le plantea algo para decidir yo me entero del tema y sé que están dando previamente antes que tomen la toma de la decisión porque no la hacen al 100% todavía al 100% solos si hay algo si tiene alguna duda lo conversamos y a función a ello ellos mismos responden.

259 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

260 Bueno eh... ahorita me hace sentir satisfecho sí, ya dependen de otras partes para que esto no camine y obviamente ya me genera un problema, una contingencia, una piedrita en el zapato que me aturde, me molesta. Considero tomar las mejores decisiones hoy en día, he tenido problemas he sentido no haber tomado una decisión correcta pues si de hecho en algún momento, entonces si me ha pasado muchas veces que a veces estas decisiones no terminan siendo las correctas y siempre haces un feedback y eso si te ayuda.

261 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

262 Si de hecho creo que está de moda la innovación el emprendimiento me ha ayudado a tener una cobertura del negocio que aparte de esto también ha ido creciendo con otros proyectos de emprendimientos míos que como que otras personas que te ayudan un poco no a solamente a estar sesgado en tu rubro ver qué está pasando en otras y que podrías aplicarlas en el sector inmobiliario.

263 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

264 El cambio último que tuve al menos fue cuando pase a esta nueva empresa que ya es de alguna forma salir de ver el tema inmobiliario desde un poco más de afuera, al comienzo esta decisión me costaba un poco porque yo estaba enfocado en ese mismo rubro de hecho si yo lo veo igual pero ahorita la perspectiva es un poco más macro y de verdad me costó tomar esa decisión porque yo estaba viendo más el tema operativo.

265 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

266 En realidad, cuando desarrollamos uno de los últimos proyectos antes de pasar a la otra empresa, me gusto un poco el hecho que tuve con las áreas comerciales o de diseño porque estas por mucho tiempo no han estado muy alineadas y me gusto ser un poco el nexo entre estas dos.

267 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

268 Yo no me considero, si negocio, pero mi efectividad, yo igual necesito de algunas personas para terminar de cerrar algunas otras, si me he caracterizado con el tema de construcción, en ventas más de precios y todos, pero el equipo todavía no está en la capacidad de tomar sus propias decisiones, están en proceso de aprendizaje.

269 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?

270 Este dejó cierto margen, como te digo cuando haya al menos alguna decisión que tenga que tomar y que ellos lo tengan que responder ya sea por correo las conversamos considero que es la opinión de ellos es muy importante lo sé escuchar muy bien en función a lo que ellos me digan y a lo que creería yo podríamos decidir.

271 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?

272 Antes si como te digo, todas las áreas se crean su propia información fue de la experiencia que te conté, todos ya abiertamente hemos empezado a compartir la información desde todas las áreas.

273 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?

274 Bueno la información crítica en principio a través de una reunión y se siente, yo siempre manejo el correo como una especie de reafirmar un acuerdo verbal que se hizo.

275 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

- 276 Por ejemplo, con relación a los proveedores de hecho lo que yo considero importante para que de alguna forma se fidelicen a la empresa es poder cumplirles los pagos a tiempos y probablemente hacen el esfuerzo de reducirles los pagos para ellos es muy importante. A nivel de clientes creo que los valores agregados al final son modificaciones o plus que les puedes ofrecer sea en el producto, ellos como perspectiva a inicial le terminas dando que le generen un mayor valor.
- 277 **Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?**
- 278 Si la escuchado de otras aéreas en realidad lo nuestro no se usa eso, creo que ya es un tema ya muy dinosaurio eso de que lo quiero para ayer la idea nuestra es anticiparnos a los hechos creo que revisando de acá con un horizonte de meses como decía al inicio eventualmente que tenemos que hacer para este lanzamiento tenemos que coordinar con la municipalidad ya desde que hora vayamos haciéndolo.
- 279 **Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?**
- 280 Ahorita estoy trabajando con 4 personas
- 281 **Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?**
- 282 En realidad, no, no manejo métricas con ellos porque en realidad las personas que me ayudan a mí también ayudan a otras es medio transversal el tema, o sea estas personas que me ayudan no es que estén totalmente bajo mi cargo.
- 283 **Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?**
- 284 Si bueno la expectativa de haber medido el tiempo respecto a la gestión de estos en realidad al inicio no eran muy buenas no era muy eficiente la demora era pues por lo menos del plazo que se fijaba creo que había demoras de hasta una semana, semana y media si hablamos en porcentajes de eficiencia creo que era un 15%,20% a 25% no era tan eficiente que digamos.
- 285 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**
- 286 Bueno en realidad ahí más que métricas lo que hacía es conversar semanalmente con ellos no tenía yo un, en realidad no tenía una métrica para medir el tema de la motivación básicamente era básicamente conversar o sea uno ya se da cuenta en la conversación que cuan motivado o no estaba, tu empezabas a ver qué tan curioso estaba de preguntar cosas de seguir indagando de aprender y si no lo hacía uno ya se da cuenta de que no, ya no le empezaba a interesaba probablemente no estaba alineado con la empresa o ya quería ver otras cosas.
- 287 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**

288 Motiva a mi equipo de gestión el hecho de que cuando tienen una persona que está llevando las riendas al menos saben que pueden apoyarse en ella que pueden aprender porque lo más importante es aprender e involucrarse en todas las líneas en todas las aristas que impliquen el proceso de ciclo de vida y bueno al final creo que es el aprendizaje lo que más motiva a la persona. A mí me motiva obviamente seguir también una línea de carrera mayor y de alguna forma influenciar a los que de alguna forma están aprendiendo ahorita porque creo que la información al final creo que debe de ser compartida no una sola, a mí también me gusta mucho enseñar a la gente involucrada desde el inicio y cuando ya poco a poco se empiezan a desenvolver y ya lo están manejando solos y como que ya siento que ya lo pueden hacer como que ya los voy soltando y eso me gusta y sienten que también yo les estoy dando esa confianza, como para, para tomar algunas decisiones

289 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**

290 Por ejemplo, rotación en un proyecto regular, debería yo estimo que por lo menos es 10% 15%, si les gusta mucho el proyecto a las personas realmente lo siguen desarrollando siguen desarrollando, comprometiendo, pero usualmente la gente empieza a rotar porque encontraron una mejor oferta con un mejor sueldo o la misma posición simplemente le empieza a pagar más y se van.

291 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**

292 Ahora sí, lo del SAP creo que funciona con herramientas de control, después me apoyo con del office creo que para mí también es clave el Excel. también estamos implementando nosotros programas que te permiten de una forma controlar a tiempo real el tema de ventas. Los beneficios que me traen, muchísimas, ahorita al usar herramientas digitales creo que es importante o me estaba facilitando la vida en poder gestionar o de alguna forma también controlar y tanto yo como el equipo acomodar todas las aristas que de una forma antes no se consideraban o no se controlaban tan a de tal, pero si nos facilita mucho.

293 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**

294 Si cumplen las expectativas, el office es bueno, el SAP es muy bueno y por el tema de control este de comercial que te comento también es muy bueno, porque o sea te permite monitorear a los cómo te decía los ejecutivos ya a tiempo real sabes cuantas citas han programado y debes de estar bien al tanto de qué se programen.

Entrevista N° 4

Seudónimo	Thalia de inmobiliaria D
Fecha	25-Abr-20
Duración	01:25

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

295 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**

recibimos el terreno ya comprado, en algunos casos un anteproyecto aprobado, por lo tanto, el rango de cambios que tenemos no es muy amplio, eso lo maneja el área de desarrollo, a nosotros nos dan un producto a un 90% pulido. En cuanto a las actividades, arrancamos básicamente con el lanzamiento, vemos que tan bien esté ese proyecto, que tanto podemos pulir la arquitectura, porque una vez que el proyecto se lanza, no hay vuelta atrás a nivel de arquitectura, ya sacaste el material comercial, ya tu público vio ese material. La parte más dura, en realidad es en el lanzamiento que participas tanto con las áreas comerciales, marketing y un poco de finanzas porque empiezan a ver también cuál va a hacer tu producto bandera, a que le vas a meter más fuerza para venderlo más rápido y que se pueda completar tu preventa rápido para la activación del banco. Una vez que lanzamos, gestionamos en paralelo con especialistas, sanitarios, eléctricos, gas, mecánicos. Una vez que sacamos la certificación o el modelo tradicional, una vez que ya tenemos el producto pulido, entramos nuevamente a la municipalidad y presentamos el proyecto, una vez que pasas arquitectura, también es responsabilidad de nosotros darle seguimiento a todas las especialidades, primero estructuras y ya después entra el resto juntas y obtenemos la licencia, hacemos todo el acceso de liquidación de licencia, pagos, coordinaciones con el inspector de la municipalidad, se hace todo el programa de visitas de obra durante el período completo de la obra.

297 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**

Muy desordenado, porque no está estandarizado, se maneja de acuerdo a cada empresa, entiendo que cada empresa tiene sus parámetros y debería tener un porcentaje de variación pero en realidad es completamente distinto, he estado en tres empresas y en las tres ha sido completamente distinto y según lo que converso con amigos de otras empresas, solamente coincidimos en la parte de hablar con los especialistas y los trámites de licencia frente al comisionado, después el resto puede diferente, puede ser que uno se lleve la compra del terreno, puede ser que yo que tengo que ver con el banco o yo que tengo que ver con la obra, no está nada estandarizada.

299 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**

300 La considero empírica.

301 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**

Desde que ves la tasa que te cobra el banco por tu crédito, tienes la seguridad que el sector ha ido evolucionando super bien, empezamos el año con tasas de 7% y 6% nunca se ha visto en el Perú un crédito hipotecario, el mercado inmobiliario se está haciendo accesible a más personas.

303 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**

304 En desarrollo.

305 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**

306 Al momento de la compra lo que más influye es el Banco sin duda, el Banco y el costo del terreno, porque el banco puede hacerte las cosas fáciles como puede hacerte la vida imposible, ahora que estoy en una empresa grande las cosas se han hecho muy fáciles porque fluyen, porque tienen el respaldo, nos activan sin tener el 30% teniendo solo el 26% de ventas.

307 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

308 Gubernamentales, por un lado, porque también son los que te pueden poner mucha traba, retrasar y no permitir cumplir plazos debido a temas de paralización, de horarios, y también hay distritos y, por otro lado, financieros porque si no tienes plata en el bolsillo no puedes avanzar, muchos de tus clientes a nivel obra necesitan adelanto para avanzar, para reservar material, para comprometer precio, esos dos son los principales.

309 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

310 Más de dos años, dos años y medio de inicio a fin.

311 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

312 Estamos hablando de unos 70 millones de soles totales como facturación de proyecto. Y si nos referimos en costos entre 55 a 58.

313 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

314 Bueno creo que ya afectó en todo, ya todo se desplazó y todo es muy incierto porque tenía proyectos que necesitaba interactuar mucho con la municipalidad y estamos en cero, tenía otro que está en obra y en excavación, normalmente cuando tú estás en etapa de excavación nunca te paralizan la obra porque es una etapa de riesgo, ya voy por seis meses con la obra parada en excavación, entonces si es super crítico. Nos ha tomado más de veinte años lograr que el obrero entienda que tiene que usar casco, cuánto tiempo nos va a tomar que entienda que tiene que trabajar con la mascarilla, los lentes y los guantes, se nos viene un plazo de adaptación a esta nueva forma de trabajo que nos va a generar mucho más retraso

315 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

316 La licencia de obra, la activación de Banco, y la entrega al cliente.

317 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?

318 Pueden ser una ruta crítica, si una de éstas se desfasa mucho en tiempo, altera todo el proceso o puede ser que mi proyecto se convierta en no rentable. La parte de entrega al cliente no me afectaría en lo que estoy mencionando ahorita, pero si me afectara de después

319 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?

320 En 90% a 95% podría decirse.

- 321 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 322 Se alargaba por lo menos 6 meses más, pero éste 5% nace de la experiencia cuando estaba en Immobiliari.
- 323 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 324 Si, con los adicionales de la obra, a veces hay cosas que salen de control, entonces si hay sobre costo, pero nunca pasan de un 5%, nunca he visto al menos que pasen de un 5% del total del proyecto.
- 325 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 326 Normalmente siempre es por obra, el 99% de las veces siempre se da esa ampliación de costo por la obra, en realidad por adicionales de la obra.
- 327 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 328 Las obras, por retrasos, por ejemplo, en la entrega de ascensores, en algunos casos por una paralización que duró un mes y nunca lo pudieron recuperar, por el equipamiento en la parte mecánica, no llegaron a tiempo las bombas, los extractores y si no cierras eso no puedes avanzar a la siguiente.
- 329 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 330 La obra, porque tiene muchos factores, desde el vecino que puede venir a molestar a la municipalidad por los ruidos que haces, entonces la municipalidad te para la obra. Es la etapa más vulnerable en verdad, tiene muchas aristas, se te puede escapar una y lamentablemente una significa tiempo, es la etapa más grande, la obra normalmente se lleva el 60% de la vida del proyecto, entonces es lo que más va a repercutir en tu plazo.
- 331 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 332 Licencia: Municipalidad, observaciones y revisiones a criterio propio. El criterio del evaluador, de la persona que revise el proyecto en la municipalidad a veces sólo quiere poner trabas y te revisan cosas sin sentido,
- 333 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 334 No, no estamos orientados a satisfacer las necesidades del cliente. De hecho, el último año en las encuestas salimos menos que en el resultado del 2018 y eso llegó a las cabezas. Obviamente les choco, les ha movido un poco y han mejorado la calidad de los productos que se nos vienen para entrega, por decir, en uno de mis proyectos que se encuentra en etapa de obra, nos han ampliado el presupuesto con la finalidad de brindar mejoras a este. Las cosas están cambiando, pero aún no nos encontramos enfocados en la satisfacción al cliente, sino en la rentabilidad.
- 335 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 336 Reuniones presenciales.

337 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

338 Entrevistador no elaboro la pregunta.

339 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

340 Depende, los que recién han entrado, hay un chico que recién entró como coordinador, entonces necesita un poco más de guía, con el eran más reuniones semanales, hasta que empezó agarrar ritmo y ya empezamos ampliarla cada dos semanas y ahora ya se adaptó a lo normal, una mensual con todos.

341 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

342 La curva S, las ventas, la TIR.

343 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

344 Dependiendo de la etapa cuando estás en lanzamiento te quedan cortitas y tienes que quedarte horas extras, o llevarte trabajo a casa y el fin de semana estar chequeando, pero hay etapas en las que estás holgada y te puedes tomar tus dos horas de almuerzo o irte al gimnasio tranquilo.

345 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

346 Si, mientras haya recibido educación superior yo creo que está capacitado, el resto ya es el compromiso que le pongas en el trabajo. Yo creo que todos están comprometidos, el tema es comunicar y si te equivocaste en algo, no te van a meter a la cárcel, debes comunicarlo y vemos juntos cómo se arregla, pero si se trata de una persona nueva las cosas podrían ser diferentes.

347 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

348 Es complejo, porque se encarga de muchas cosas distintas, porque hablar con un comercial y hablar con un financiero del banco son perfiles completamente distintos, entonces el que está a cargo de la gestión de proyectos, debe tener la capacidad de adaptarse a la comunicación con cada perfil de estas personas, para hablar con el residente de la obra que es super directo, debes ser lo más duro posible, no tan suavecito. Si es super complejo el tema de la gestión de proyecto, no es fácil simplificarlo.

349 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

350 Si, eso sí en todas las empresas que he estado siempre se trabaja lecciones aprendidas y se comunica a todos los proyectos activos lo que ha pasado para que lo tengan en cuenta; sin embargo, el tema es que no veo que se tome mucho en cuenta. Todos se enteran de las lecciones aprendidas, todos saben, todos se burlan de lo que pasó, se hace el boca a boca de todo el mundo en la empresa, pero viene el siguiente proyecto y vez que en algunos de esos días se repitió lo mismo que paso en el proyecto anterior, entonces te dices que pasó, tú te burlabas de mi hace seis meses, no aprendiste la lección. Todos tienen el ABC, pero no lo llegan a incorporar como deberían en verdad. Las lecciones aprendidas quedan en el cajón, quedan como un chisme para reírse.

351 **Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?**

352 Por decir ahora, lo que pasa es que en la empresa anterior es muy difícil hablar porque no había mucho manejo, no hemos tenido variación de costos, se tiene una cierta flexibilidad para tu manejar el presupuesto, entonces a nivel macro no hubo variación, si hubo la incidencia de los vecinos que generó un sobre costo, pero se pudo manejar, en demolición se ajustó, entonces tuvimos un extra que se pasó al sobre costo y así con partidas que ya estaban terminadas, siempre hay un saldito que queda. Se sinceró para no pedir una ampliación de plazos, sino que se trasladó eso a la otra partida

353 **Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?**

354 Siempre tenemos reuniones mensuales, la primera semana del mes, pero si se espera que el proyecto x, tenga su licencia en quincena, hay un seguimiento hacia esa quincena. Me parece importante tener estas reuniones para conversar de que está pasando en cada uno, que está sintiendo, cuál cree que es su obstáculo, cómo puede ayudar, además reuniones como monitoreo a los hitos para ver si se cumplió o no se cumplió.

355 **Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?**

356 No considero que tengo que estar al tanto de todas, en el momento no, pero mes a mes contamos que hizo cada uno y cómo lo logró, pero pedir permiso no lo considero necesario de acuerdo con el grado de responsabilidad que tenga cada puesto, creo que es ponerle trabas. Sí, yo creo que esos son los que resaltan, los que les gusta siempre a los jefes con los que he trabajado, soy bastante sincera en decirle las cosas, no veo hora, soy recontra comprometida con lo que hago, y mi trato con ellos es super horizontal, o sea me bromeo de tú a tú, pero nunca hubo falta de respeto

357 **Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.**

358 Por lo general, si me hacen sentir satisfecha, pero una vez tuve que montar unos contenedores para una sala de ventas y esto era en un antiguo terreno del canal dos, entonces vino serenazgo a querer pararnos y yo mentí que era el escenario para un programa como combate, y que estábamos montando los contenedores, entonces el serenazgo al final me ayudó a parar el tránsito para poder hacer el montaje.

359 **Entrevistador:** En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

360 He aprendido un montón del aspecto financiero, no sabía que era un rol tan importante en el proyecto, puedo seguir aprendiendo de todas maneras porque siento que todavía sé lo básico, a pesar de que considero que sé bastante para el puesto en el que estoy, porque converso con algunos que son mis pares y no entienden o no se cuestionan al nivel que yo cuestiono los flujos. Esa es la parte que más siento que he aprendido en los últimos dos años y me apasiona un montón.

361 **Entrevistador:** Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

362 En la empresa anterior en la que estábamos eran dos socios y todo era super estable, todo andaba bien y de la nada los socios se pelearon y se fue a pique la empresa, yo llegué a esa empresa por uno de los socios que lamentablemente fue el que se llevó la peor tajada de la pelea y se quedó sin trabajo, entonces yo ya no estaba tan bien vista en la empresa o tan considerada como antes, entonces no trabajaba tan cómoda y éste socio que se quedó sin trabajo me llama para empezar algo juntos, entonces fue como empezar de cero, completamente sin nada en un coworking los dos, entonces fue un cambio brutal porque siempre había estado acostumbrada a empresas un poco más consolidadas y acá empezamos de cero

363 **Entrevistador:** Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

364 A fin del año pasado hicimos una dinámica en que cada uno se burlaba del área que más mal le caía, por ejemplo, proyectos se burló de comercial y nos burlábamos de cómo los vendedores pueden ser un dedo con tal de cerrar su venta, pero cerraron su venta y se olvidan de hacer seguimiento a la minuta, los papeles se pierden, el comprador nunca más tiene un contacto, nos burlábamos de forma que no hacíamos daño, en forma graciosa y así todas las áreas se burlaron de cada uno, se burlaron de proyectos y decían que proyectos viene y prácticamente se son muy buenos contigo cuando necesitan algo, pero después ni los mires porque te muerden, están ocupados con su municipalidad, con su inspector, con su residente, fue super gracioso, porque todos nos burlábamos de todos, pero en verdad veías porqué lado estaba el antipático de la empresa, o de qué lado no estaba cerrando bien tu círculo.

365 **Entrevistador:** ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

366 Tenemos cierto nivel de negociación, pero la verdad es que los dueños se meten todavía mucho en eso, les gusta a ellos cerrar los tratos, sienten placer en eso parece, les encanta, tú haces toda la corrida, pero a la hora del cierre les encanta a ellos aparecer y de alguna forma al que está al otro lado de la mesa le gusta porque siente cierta seriedad de que el dueño está cerrando el trato contigo no. Pero nosotros en nuestra postura, nos da un poco de cólera porque yo quiero cerrar la negociación ya que yo me he corrido la carrera.

367 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?

368 Tienen cierto margen de acción en verdad.

369 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?

370 No, hay cosas críticas que no, con el área comercial son los que más cautela tenemos porque son un equipo bastante grande y la información se filtra super rápido, entonces cosas como que no obtuve licencia o me paralizaron obra, lo cual en realidad no es un delito puede haberse dado por una tontería, pero para comercial hace toda una tragedia.

371 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?

372 Trato de meterme en todo, cuando voy a comité trato de pasar por la sala de ventas hablar un ratito con los chicos a saber que tal la gente que los visitó no, trato de meterme en todo lo que puedo, no siempre se puede, pero trato de meterme en todo y aportar, cuando hacen eventos fuera de hora como un coctel en la sala de ventas trato de ir porque a veces sí ayuda que el jefe de proyectos este ahí y que el cliente le haga preguntas al jefe de proyectos ya que les da cierta seguridad, en algunos casos he ayudado a cerrar la venta por preguntas que me han hecho los mismos clientes.

373 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

374 Si, pero en broma, o sea lo quiero para ayer, te están apurando con los tiempos, pero no te están poniendo la pistola en la cabeza, no es un lo quiero para ayer drástico sino de forma tranquila. No se promueve ese lo quiero para ayer para nada.

375 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?

376 Ahorita somos 5 más o menos.

377 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?

378 Si, tenemos objetivos semestrales, estos objetivos son premiados con un porcentaje de remuneración acordada, básicamente los objetivos son plazos, no son temas de calidad sino de plazos, desde cómo que la licencia a tal fecha, el banco activado tal fecha, la sala de ventas en tal fecha me entiendes, cosas así. Tenemos objetivos al nivel de cada rango del equipo, pero básicamente el de la cabeza engloba los objetivos de todos los que están abajo.

379 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?

380 El año 2019 fue el 104% nos fue super bien.

381 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?

382 La motivación principal es la económica, pero también hay mucho de reconocimiento público, se premia al final del año al mejor coordinador, al mejor jefe, al mejor tramitador, se premia públicamente, se le entrega una plaquita, un reconocimiento que se lleva a su casa, a la gente le encanta ser el trabajador del mes o el coordinador del año. entonces es interesante porque ese premio no se lo lleva simplemente porque como sea llegan a su objetivo, sino porque además es agradable y reconocido para toda la empresa.

383 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?

384 Los logros, cumplir con las fechas, ver que gracias al esfuerzo que le estás poniendo, el proyecto está llegando en los tiempos esperados, en esta empresa todo lo hacen público, todos se enteran de una premiación, por ejemplo: ¡buena obtuviste una licencia! como se enteraron, todos se saludan, a la gente le encanta que todos se enteren de tus logros.

385 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?

386 Acá te voy a dar dos enfoques, en la empresa anterior hubo un porcentaje de rotación super alto y lo atribuyo netamente al jefe de la empresa, al gerente, porque era super explotador, y poco claro con transmitir lo que quería, hacia reuniones desde las 8 de la mañana hasta las 3 de la tarde sin parar, ni siquiera con indirectas para ir almorzar terminaba la reunión porque sentía que la idea se le cortaba y ni siquiera existía una idea clara en mi opinión. En otra empresa cero rotaciones, sigo trabajando con la misma gente desde hace año y medio y nadie se ha ido.

387 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?

388 No, hemos intentado con varias plataformas y la verdad que hemos regresado a nuestro Excel.

389 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?

390 Te ordena un poco, te pone los plazos, te hace acordar que te queda una semana, te queda 15 días, pero no otra cosa, es muy manipulable, muy mentiroso porque yo lo armo

391 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?

392 Si me ayuda, porque vez todas las áreas que interactúan y no se te escapa ninguna, estás pendiente de que mientras tú estás en esto, marketing debe estar con tal cosa, entonces te paras y le preguntas y también para acordarte un poco de todo, así es como me funciona a mí, a otros les puede funcionar apuntando en su agenda, preguntar a marketing. No nos hemos adaptado todavía a un software de gestión. Pero es básico porque es muy simple.

Entrevista N° 5

Seudóni
mo

Alberto de inmobiliaria C

Fecha	27-May-20
Duración	01:10

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

393 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**

394 Gestionar de manera general un proyecto inmobiliario, cuidando que todas las variables se cumplan, ya sean variables financieras, variables de velocidad de ventas y variables de los ratios de construcción; hay reuniones muy continuas con todas las áreas para ver cómo se están gestionando cada una de ellas y así ver el panorama macro del proyecto. Asimismo, tomar decisiones en base a la información que me den las áreas internas de la empresa.

395 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**

396 Por lo menos en la empresa donde trabajo, existe una gestión muy profesional, abocado mucho a los intereses que tiene, no solamente la empresa, sino también los socios y el cliente final; todo enmarcado dentro de valores éticos que siempre nos transmiten. Asimismo, abocados a obtener resultados, semana a semana, mes a mes, se revisan los indicadores para ver cómo van marchando y si hay algo que revisar o analizar para la toma de decisiones.

397 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**

398 Mira, recordando el año 2016 2017 yo creo que la gestión inmobiliaria es una, gestión inmobiliaria que está tomando ahorita mucha madurez, ya no es la de muchos años, hay bastante profesionalismo, pero también lamentablemente hay empresas pequeñas que recién están empezando y no mantienen el lineamiento de otras empresas como debería de ser no. Pero en líneas generales yo creo que es una muy buena gestión y este, si falta bastante apoyo digamos del gobierno para poder desarrollar más proyectos inmobiliarios no, porque hay bastante déficit de tierra, hay bastante déficit de saneamiento ya sea de agua, energía.

399 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**

400 Desde mi experiencia, de lo que he visto y en donde me desenvuelvo, la considero profesional; sin embargo, aunque todavía hay algunos empíricos, el mismo mercado está madurando, haciendo que estos empíricos se vuelvan profesionales y sigan avanzando o que salgan del mercado.

401 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**

402 El sector inmobiliario está evolucionando bastante, recuerdo que hace, 5, 10 y 15 años recién se estaba empezando, a pesar de sus caídas en el mercado. Asimismo, el cliente también se ha vuelto más exigente sobre todo por el tema de cumplimiento de lo acordado por parte de la empresa. Considero que es un mercado que está madurando, creciendo y evolucionando; pero, aún le falta todavía bastante por evolucionar si nos comparamos con países como Chile o Colombia, para que el sector pueda evolucionar más es importante la participación del gobierno. En el tema del PBI, es sabido que cuando se desarrolla un proyecto inmobiliario, existe bastante movimiento económico debido a nivel industrial y de mano de obra.

403 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

404 Madurez.

405 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

406 Existen varios grupos de interés, partiendo de una necesidad en el mercado y la empresa inmobiliaria que quiere cubrir esa necesidad. El inversionista o socio quien es el que va a apostar por el proyecto e invertir buen porcentaje del costo del proyecto y el cliente final es el que nos va a decir que es lo que necesita y como lo quiere, además que ahora es mucho más maduro y exigente. Asimismo, también tenemos a los contratistas que son quienes van a ejecutar la construcción. Cuando menciono a inversionistas, me refiero más a los fondos de inversión.

407 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

408 La duración ha sido 3 años en promedio, tres años duró todo el proyecto.

409 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

Creo que está afectando sobre todo por la incertidumbre que se vive, si bien es cierto ya se están activando los protocolos, los procedimientos, todo esto va ocasionar un mayor gasto, los proyectos van a costar más y alguien va tener que asumir ese pasivo y obviamente eso pues va revertir los indicadores financieros y económicos y por otro lado también creo que es la más esencial porque al final puede costar más, pero si no vendes es lo mismo que nada, hoy como está la economía y como estamos en recesión, la gente en lo menos que piensa es endeudarse o comprar un departamento, por lo tanto la velocidad de las ventas también va caer y eso si va revertir bastante los indicadores financieros, va golpear bastante, a futuro es bastante incierto porque no sabemos cuánto va durar esto de la pandemia, se dice que va durar todo el año, probablemente hasta mediados del 2021, entonces yo creo tendremos que acomodarnos y hacer algunos cambios. Por ejemplo, pensábamos que antes el cliente iba ir a la caseta de ventas ahora pues el vendedor tiene que ir a la caseta y seguro pues hacer llamadas telefónicas o video llamadas, acceder más a las redes, entonces tenemos que cambiar eso, el chip de cómo es que llegamos a nuestros clientes, en el tema de construcción sabemos que va haber mayores gastos, pero también ver de qué manera podemos economizar a través de un proceso constructivo o alguna tecnología nueva, pero yo creo que a futuro el panorama no es bueno, sobre todo porque siempre cuando la economía va bien, el sector construcción también va bien y lo que se viene es que la economía no se va revertir tan rápidamente, entonces yo si veo bastante incertidumbre a futuro y obviamente también va haber oportunidades porque van a ver empresas pequeñas que necesitan cajas y van a vender sus productos, van a vender sus departamentos, algunos los remataran, esa será una oportunidad para algunas personas que tengan su dinero y compraran sus departamentos más baratos, también creo que van empezar a desaparecer muchas empresas pequeñas que no van a poder tener el él respaldo económico y financiero y van a quedar las empresas más grandes, más solventes

411 **Entrevistador:** [Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?](#)

412 En un proyecto inmobiliario, los problemas se pueden dar en cualquier área, en un proyecto puede ser la venta, en otro la construcción o sea va a depender mucho del tipo de proyecto y sus características, he visto proyectos que pueden fracasar por falta de abastecimiento de agua en el condominio, otro porque el costo de la construcción aumento y otro porque no se vendió. Cuando hablamos de etapas críticas, puede haber muchas posibilidades.

413 **Entrevistador:** [¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?](#)

414 Pueden darse varios casos, uno de ellos es las ventas, por ejemplo, si al inicio se proyectó una velocidad de ventas de 15 departamentos al mes, cosa que sucedía hace mucho tiempo, y solo se venden 8 o 9, en el flujo y en los resultados financieros la diferencia es abismal. Otro tema importante es el agua.

415 **Entrevistador:** [¿Qué indica que sea una etapa crítica?](#)

- 416 Si, tenemos un proyecto inmobiliario, por ejemplo pensando en el inversionista y en la empresa inmobiliaria, tenemos un resultado de TIR y de VAN y utilidad económica, esos son indicadores que todos los meses se revisan y analizan, entonces en los dos primeros casos que mencione anteriormente, impactan en el tema económico y financiero, si una obra cuesta más de lo previsto o que la velocidad de venta disminuya, directamente va influir en éstos ratios, TIR, VAN y el tema económico, estos indicadores te van a encender las alarmas de lo que pasa y lo que pueda pasar.
- 417 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**
- 418 En ninguno se cumplieron los plazos, los tres proyectos que maneje se ampliaron varios meses, refiriéndome al plazo total del proyecto.
- 419 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**
- 420 En promedio estamos hablando de 15% de plazo.
- 421 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**
- 422 En los tres proyectos que estuve se desviaron aproximadamente en 3% a 4%.
- 423 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**
- 424 Básicamente el tema de construcción y marketing, como se vendió un poco lento, se tuvo que invertir en marketing.
- 425 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**
- 426 El proceso de la venta, la velocidad de ventas es una variable súper importante en un proyecto inmobiliario.
- 427 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**
- 428 Los procesos menos eficientes se refieren a las entidades prestadores de servicios, porque por más que te reúnas y busques una solución no llegas a nada, en cambio en las demás como que coordinas con las áreas, es algo más interno y puedes llegar a un acuerdo o una solución para poder revertir los resultados que no te acompañan
- 429 **Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?**

430 Las ventas están durante casi toda la etapa de vida del proyecto, primero hay una preventa que te pide el banco como requisito, que es una cantidad de departamentos que tienes que vender antes de iniciar la obra y luego, la venta una vez que empieza la obra. Existen diferentes modalidades de ventas: al contado, crédito hipotecario y por ahorro.; y lo otro es como procedimiento de venta en la empresa. En la etapa de construcción, se tiene una empresa constructora que va a dar los ratios, en base al diseño que tu propones, y muchas veces cuando te dan estos ratios, es en base a diseños preliminares que no coinciden. Entonces, mientras más cercano esté el diseño al producto final, mejor va a ser el ratio de construcción. En la etapa de las entidades prestadoras de servicios, tú tienes un terreno y pides una factibilidad, entonces si te dan la factibilidad todo bien, pero a veces te dan una factibilidad y te dicen que tienes que construir una red de agua, una red desagüe, un tanque un pozo de agua, etc. entonces la dificultad empieza cuando lo que habías proyectado inicialmente construir no es aprobado por SEDAPAL o te piden más cosas de lo que inicialmente habían solicitado.

431 **Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?**

432 Para satisfacer las necesidades del cliente si, se realiza desde la concepción, pensar en que cosa quiere el cliente, cuál es su necesidad y orientado a eso, desarrollar un producto inmobiliario, yo creo que eso es lo más importante. Y luego ya cuando empiezas a realizar la venta y empiezas a conocer más a tu cliente, también escucharlo y por allí saber si hay algunas cosas que mejorar sobre todo en las áreas sociales, básicamente eso.

433 **Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?**

434 Básicamente son reuniones semanales y mensuales, reuniones semanales con los vendedores para ver cómo fue la venta, cómo se realizaron, cómo se movieron y con el gerente comercial una reunión mensual, generalmente son reuniones, pero eso no implica que durante el día se den reuniones o algunos correos o coordinaciones para ver algunos temas que suceden en el día a día.

435 **Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?**

436 Yo creo que son las reuniones para poder comunicar claramente, que es lo que se quiere, cuáles son los objetivos y luego hacer un acta donde queden escritos los acuerdos y todo se pueda manejar, ya que es importante que esté claro que es lo que necesita el proyecto, quien es el responsable y cuál es la fecha estimada de cumplimiento.

437 **Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?**

438 En mi experiencia he trabajado con gente muy profesional, no había que estar detrás de ellos, sabían lo que tenían que hacer, eran responsables, entonces no había que estar supervisándolos continuamente, salvo cuando ellos se te acercaban y te preguntaban algo o no sabían algo, entonces te dabas cuenta de cuál eran sus falencias, pero en general era una supervisión mínima, todos eran muy profesionales en su trabajo.

439 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

440 Si, el Project para ver cómo va el tema del tiempo y el Excel.

441 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

442 No, se requiere más tiempo, en promedio una hora más diaria.

443 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

444 Yo considero que sí están capacitados, que pueden mejorar como todos y siempre vamos aprendiendo todos los días. Lo que espero es respeto y profesionalismo, ganas de aprender, de querer superarse, mejorarse, lo primero que siempre he pedido es el respeto entre las personas.

445 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

446 Si es complejo porque están involucradas varias áreas, hay bastantes variables exógenas, hay cierto grado incertidumbre por lo que pueda suceder. Creo que si puede ser simplificado pensando internamente en la empresa si es que existen los procesos, los procedimientos, las áreas tienen claro que hacer, que no hacer, cuál es el entregable, entonces si se podría simplificar a nivel de empresa; pero a nivel de desarrollo inmobiliario como tal es un poco más complicado, porque hay variables que no dependen de la misma empresa.

447 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

448 Si, se hace un informe final en donde se indica cuáles fueron los aprendizajes para poder aplicarlos en otros proyectos.

449 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

450 Si, es común que cambie el costo, el alcance. Si son fácilmente aceptados cuando es una necesidad del proyecto, por ejemplo, tengo que cambiar este acabado para poder tener un menor costo, si hay un sustento si es fácilmente aceptado.

451 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

452 Si es necesario monitorear, se hace una revisión semanal para ver cómo fueron cumplidos los objetivos trazados en la semana anterior, luego una mensual para verlo a nivel macro.

453 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

454 No, yo considero que no todas las decisiones, sólo las más esenciales que son las que varían con los indicadores que uno controla, también va depender mucho de la experiencia y la confianza que tengas con cada uno de ellos, como lo mencione anteriormente generalmente he trabajado con gente con mucho profesionalismo, ellos toman sus propias decisiones, pero siempre enmarcadas en un macro, en algo que nosotros ya habíamos coordinado previamente, por lo tanto es algo que debemos tener claro, cuál es el macro y de acuerdo a eso ellos empiezan a tomar decisiones. La forma como lo manejaba es que no quería que me estén informando a cada momento cada decisión que tomaban, porque no es saludable en mi opinión, me informaban de forma semanal.

455 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

456 En general yo siempre me siento satisfecho, una ocasión donde no me haya sentido satisfecho, puede ser en un proyecto donde estuvimos vendiendo departamentos y por un tema coyuntural estuvimos llamando a cada uno de los clientes y decirles que ya no iba el proyecto e íbamos a devolverle el dinero, no me sentí satisfecho pensando en estas personas cuyos sueños se esfumaban, pero pensado en el proyecto era lo mejor.

457 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

458 En los últimos años, creo que si ha habido ocasiones en los cuales se cometieron errores, se proyectó algo y luego en el camino se fue modificando y si se fue aprendiendo, la idea es que ese aprendizaje sea para todo, para toda la empresa, por eso se hace esta retroalimentación y queda en un informe para que pueda servir a los demás.

459 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

460 Me dieron un proyecto, que ya dos veces habían intentado levantarlo, pero al final no se pudo, fue todo un reto porque era el proyecto que nadie quería, entonces había que diseñarlo desde cero, buscar el banco, el financiamiento, lo enfrente como un reto, como algo nuevo, pero siempre pensando en que sólo no lo iba hacer, sino confiando en todas las áreas están involucradas, no sólo en mi equipo propio sino en las demás áreas, comercial, marketing, construcción. Entonces lo enfrente como un trabajo en equipo donde había que motivar a la gente ya que era la tercera vez en la cual se intentaba levantar el proyecto.

461 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

462 Al inicio, me pareció interesante un proyecto inmobiliario tiene muchas aristas, ventas, marketing, construcción, contabilidad, inversionista, uno mismo como desarrollador inmobiliario, entonces ver todo ese conglomerado de aristas y que al final tienes que tomar una decisión, en su momento a mí me tocó ser jefe de proyecto y tenía que ver como mi gerente articulaba esto entre todas las áreas y al final él tenía que tomar una decisión, en su momento a mí también me tocó hacer eso y si fue muy enriquecedor porque te das cuenta que tienes que saber y escuchar a todas las áreas, y al final tomar la decisión que crees más conveniente no para cada área sino para el proyecto. Este fue un aprendizaje muy rico que cuesta al inicio porque quieres que todos estén contentos, pero es imposible, es parte del crecimiento, y es algo que siempre se va a aplicar en cualquier desarrollo inmobiliario y creo que en cualquier negocio donde estén involucrados otras áreas.

463 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

464 He sido más empírico, me preparo en el sentido de que voy a la reunión queriendo algo y también viendo hasta donde puedo ceder, también es importante escuchar a la otra parte, ver qué cosa es lo que quiere, cuál es su necesidad y ver de qué manera se puede cubrir. Si voy a una reunión, voy acompañado de alguien si es necesario porque creo que en una negociación vas bien preparado y es importante tener una mayor cantidad de personas que te puedan apoyar porque vas a tener que debatir ideas con la otra parte.

465 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**

466 Lo que se deja claro es cuáles son los objetivos, que es lo que se tiene que lograr que cosa es lo que espera el inversionista o el gerente general, se deja muy claros cuales son los objetivos del proyecto, que no deben de cambiar, no hay un margen de maniobrabilidad, eso sí se conversa previamente.

467 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**

468 Sí, yo tengo la confianza y la libertad de comunicar la información, no a todos, tienes que saber a quién comunicársela y dependiendo del tipo de información se puede hacer una reunión donde estén reunidos los gerentes de las diferentes áreas para poder comunicar algo o si no es posible poder comunicarlo al gerente de cada área específica, pero si siento la libertad para poder comunicarlo.

469 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**

470 Creo que va más que todo por el profesionalismo y la confianza, por lo menos me lo han dicho bastante los proveedores, en su momento también los clientes, aunque no he tenido mucho contacto con los clientes, más eso lo ve el área de ventas. El tema de la confianza y el profesionalismo, para que ellos también puedan trabajar de manera tranquila en el proyecto y decir las cosas de manera claras y transparentes y llamar las cosas por su nombre, yo personalmente resaltaría eso.

471 **Entrevistador:** En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

472 Si se escucha, yo también lo he usado para algunos casos críticos, en mi gestión si lo utilizo de vez en cuando.

473 **Entrevistador:** ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?

474 Los que trabajaron directamente conmigo son dos personas.

475 **Entrevistador:** ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?

476 Lo que se hacía con el equipo de gestión es que teníamos la proyección general de todo el proyecto, en base a estos trazábamos objetivos mensuales y obviamente estos objetivos mensuales los traducíamos en objetivos semanales, viendo semana a semana si se cumplía o no cada uno de los objetivos, tareas e incidentes importantes. Digamos el cumplimiento de metas o tareas algo así.

477 **Entrevistador:** En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?

478 Se le ponía un peso a cada una de las tareas y de acuerdo a eso se hallaba un ponderado para ver cuál era el porcentaje de cumplimiento, el cual podía estar en un 100%, 90 %, 80%.

479 **Entrevistador:** ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?

480 No tenía estructurado un seguimiento para ver la motivación del personal semana a semana o mes a mes, pero si había espacios para poder conversar y saber cómo crees que está el proyecto, cómo crees que puede mejorar o muchas veces reuniones personales donde te interesa cómo está la persona, cómo está viniendo, si hay algún problema.

481 **Entrevistador:** ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?

482 A mi equipo de trabajo lo que le motivaba era el tema de los retos, ponerles la vaya un poco alta y empezar a ver si es que pueden o no, también les motivaba el tema de la línea de carrera, los ascensos y el tema económico. En mi me motiva bastante hacer cosas nuevas, seguir haciendo los mismos tipos de proyecto es aburrido para mí, busco motivarme haciendo cosas diferentes o distintas, si hago lo mismo ver la forma de cómo mejorarlo, claro también tener una línea de carrera para seguir creciendo.

483 **Entrevistador:** En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?

484 El porcentaje era bajo, yo creo que rotaba en un 10% en general. Lo atribuyo a un tema económico, de repente había otra empresa que le ofrecía mejor sueldo.

485 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?

486 No utilizo ninguna herramienta más que el pro o el Excel.

487 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?

488 Es bastante benéfico porque puedes controlar mejor los indicadores.

489 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?

490 Si cumple con mis expectativas, pero yo creo que si se podría mejorar en el sentido de que si hay un software que te pueda procesar más rápido la información y sobre todo hacer que la información sea más segura, porque en Excel puedes meter un dato y cometes un error en una formulita o borras algo y cambia todo, estás buscando el error pero igual esto te genera ciertas ineficiencias que al final hace que no le dediques tiempo a otros temas de negocio. Creo que sería mejor si tuviéramos una herramienta que te ayude a mejorar los procesos.

Entrevista N° 6

Seudónimo	Erick de inmobiliaria I
Fecha	3-Jun-20
Duración	01:05

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

491 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?

492 Como gerente general en la gestión inmobiliaria veo cuatro áreas: desarrollo, proyectos, comercial y post venta.

493 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?

494 Bastante profesional, bastante avanzada en comparación de otros rubros, se podría decir que hay bastante competencia, es bastante dinámico, hay bastante oferta, pero hay más demanda, entonces si veo evolución rápida en el rubro inmobiliario y constructor.

495 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?

496 Diría que ambas, si veo que requiere de experiencia, lo veo en cincuenta, cincuenta, aunque hay falta profesionalismo y hay mucha experiencia. Es más empírico en mi opinión.

497 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?

498 De hecho, hay demanda, tendría que hablarse por sectores. El sector inmobiliario es bastante acelerado, evolucionando, digamos que, si bien los precios se habían estabilizado, la economía no es la misma que hace cinco años, no crece al mismo ritmo, pero sigue creciendo, es estable ante los ojos del mundo. El Perú es un país donde hay buena oportunidad de inversión, lo malo es que nosotros dependemos del ritmo en que el estado inyecta dinero para las obras pública y eso se había frenado un poco, pero igual hubo movimiento en general. Lo que he visto es que en los sectores extremos si habido un receso, sector C, D me parece que ya no hay techo propio, el sector C ha bajado un poco, en el sector A ya se ha cubierto mucho ese nicho, entonces en el sector B veo que hay más demanda, sector B- yo lo considero San Miguel, Pueblo libre, algunas zonas de Jesús María, y B+ yo lo considero a San Borja.

499 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?

500 No en declive, en inicios tampoco, está en ascenso y tiene para rato también.

501 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

502 El Banco, la municipalidad, el Ministerio de Vivienda, estabilidad laboral. Los bancos son un factor influyente desde que comienza, el tema de tener a bien futuro que no lo tiene otro país, creo que Chile lo quería copiar hace unos años. Es algo bastante diferenciador y bastante impulsador, las tasas han bajado, están por debajo de 8 de 7, hace unos años estuvieron por encima de 8, entonces el banco es un rol fundamental. Las municipalidades tienen su pro y su contra, tiene un gran contra que cada municipalidad trabaje de manera independiente, entonces el ministerio está tratando de hacer un esfuerzo para que por los menos en ciertas cosas sea homogéneo, pero sea el distrito al que apuntes tienes que fijarte de todas maneras cómo actúa la municipalidad.

503 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

504 El inmobiliario y financiero, los dos mueven mucho dinero, hay que tener una buena caja, los inversionistas hay que tenerlos hasta el final del proyecto, y además cubrirte un poco. La inversión que ingresa es para el último proyecto y este tiene que permanecer hasta finalizar el último proyecto.

505 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

506 Dos años.

507 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

508 Debe ser 7 u 8 millones de dólares por 3, unos 25 millones de soles.

509 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

Definitivamente ha bajado la productividad de cada trabajador, es comprensible, nosotros sí hemos ajustado los sueldos, 20 % tampoco es mucho, pero va en la proporción de las horas que le está dedicando cada persona, que estaba en 40hr a 42hr, está dedicando 36hr ahorita, y el horario de trabajo empieza desde las 10am hasta las 6pm, la mayoría se queda hasta las 7pm u 8pm, puedes ordenar tus cosas, hacer ejercicio si deseas, pero ya tienes tiempo para la mañana atender a tus hijos, etc. Me parece que lo estamos haciendo bien, hay que estar atento, en que podemos mejorar, me parece que si estamos avanzando, pero lo que si me está preocupando es la reactivación de las municipalidades para la aprobación y la entrega de licencias nuevas eso me preocupa porque no hay fecha de cuándo se va empezar, pero yo sigo pensando en grande y ahorita conversaba con mi socios que hay que prepararnos para el efecto rebote, es decir yo estoy planteando armar un directorio y sino armar un concejo consultivo, un directorio no formal y dejaría de trabajar en la deficiencias que tendríamos de cada área para que estemos bien parados ante el efecto rebote y hacemos despegar el avión, entonces sí considero un plan a mediano plazo, con eso ya salimos y nos vamos para arriba, y a largo plazo quiero competir con las grandes inmobiliarias, necesito una conversación muy seria con mis socios para actualizar eso.

511 **Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?**

La aprobación de los proyectos en la municipalidad antes era la preventa, si bien antes la gente venía a comprarte, ahora tú tienes que salir, pero se da la preventa; es un cuello de botella el tema de las municipalidades, lo bueno de ahora es que hay una opción de revisorías urbanas que ha salido y que si se estabiliza va a ser muy bueno, ahorita hay varias aprobaciones de procesos humanos. De mucha definitivamente es el producto, la arquitectura y la distribución de los departamentos lo más importante. O sea, por más que no tengas una buena área comercial, o que manejes bien tu macro. Por tanto, si tú tienes un buen producto va a salir.

513 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**

Me doy cuenta, en la velocidad de las ventas y el margen de ventas, si veo que la velocidad de ventas va bajando, bajo un poco de margen y con eso sale, entonces ese sería mi driver, lo otro son los acabados, en la post venta se ve si has hecho un buen trabajo o no, si la venta a estado dura no es mayormente porque el cliente es exigente, sino porque has entregado un producto que de repente está venciendo en menos de un año, entonces hay que ir mejorando en esos temas. En el desarrollo del producto, la parte más crítica es netamente en obra, yo diría que es la importancia que se debe tomar en la elección de los proveedores, porque ahorita hay más proveedores y lógicamente si alguno no te funcionó antes y quieres lo puedes cambiar, por lo tanto, tiene que haber una buena elección de proveedores.

515 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**

516 No, no se dan. Digamos que uno.

517 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**

518 El de menos habrá sido 20 % y el de más 50 %.

- 519 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 520 Sería menos del 5 % variación del costo de proyecto.
- 521 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 522 Los gastos generales de la inmobiliaria, la demora de la municipalidad entre que resolvemos y actualizamos se nos de tres meses a cinco meses que son adicionales de gastos generales, más intereses de los inversionistas, diría más que todo es los gastos generales.
- 523 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 524 Las municipalidades, no es la construcción, no es las ventas, un poco la parte de proyectos que se traba, pero principalmente es la municipalidad.
- 525 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 526 Las licencias municipales.
- 527 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 528 Licencia: Municipalidad observaciones y revisiones a criterio propio. La municipalidad, de repente es el tiempo que se demora en revisar y observar y que redunde en las mismas observaciones sin justificación, esa es la parte más crítica porque demora demasiado.
- 529 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 530 Si, hago encuestas de satisfacción y actualizo el producto en base a las necesidades de las personas.
- 531 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 532 Si, yo veo el área comercial, desarrollo y veo el área comercial. En el área de gestión, me reúno con ellos una vez a la semana, ellos se reúnen previamente y conmigo es ver clientes potenciales y separaciones para convertirlos en minuta.
- 533 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 534 Personalmente.
- 535 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 536 Si, confío mucho en ellos. Reglas básicas es que en horario de trabajo los llamo y deben atenderme, yo estoy paseándome por las oficinas viendo que están haciendo, si están avanzando o los llamo en cualquier momento, las reuniones si son sagradas, al comienzo ha sido inducción, pero ahora cada área hace su programación semanal, conmigo se reúnen una hora y me explican los puntos principales de su programación principal y colgamos la programación en una carpeta, en donde lo ve cada jefe de área y todos están comprometidos en llevarlo semanalmente. Es todo planificado.

- 537 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 538 No, solamente el cronograma general y reuniones semanales.
- 539 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 540 Sí, pero no es lo óptimo para mí, ellos trabajan conmigo 40, 42, horas, no me gusta que vayan más allá, es parte de lo que les ofrezco de atraktividad y soy flexible también, siempre tienen que avisarme con tiempo, nada que me desperté y me acordé que hoy día tengo que ir al doctor, eso no es válido, tienen que avisarme un día antes y nosotros vamos a ser flexibles, para mí es sagrada la familia, no por un tema de entereza, sino que realmente lo sientes
- 541 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 542 importantes en la cancha, entonces si uno no es importante ni estrella, no está en el equipo. Cuido mucho de las estrellas y las personas que son importantes, estoy pendiente de que ellos crezcan y estén cómodos.
- 543 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 544 Es un trabajo complejo, se puede simplificar también, pero requieres ir ganando experiencia, considero que no hay muchas herramientas, por eso decía que es empírico 60 %, no he visto una herramienta que pueda controlar todo y pueda tener los capéis al día. Siento que no hay.
- 545 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 546 Si, lecciones aprendidas, no las tenemos en todas las áreas, generalmente es una retroalimentación de post venta de hora y de hora a proyectos, es un feedback, un trabajo colaborativo por ejemplo al inicio en la implementación, dos cosas en el diseño del producto, interviene la parte de instalaciones también y otra es en el expediente técnico que vamos a pasar a obra, es muy valiosa la retroalimentación de hablarte al de obra.
- 547 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 548 Sí, en el costo no hay mucha variación, la variación viene en los ingresos, la variación que se da en el costo es por los gastos generales más que todo, en ese caso proyectamos un escenario conservador, pero si no pasa nada, por ejemplo, hay un programa que en seis meses va sacar una licencia, en la corrida lo trabajo con el equipo y decimos que puede salir en 4 meses, a veces en 5, 6, 7,8 pero igual no pasa nada.
- 549 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 550 Eso depende de que controles, el avance lo controlo semanalmente, en proyectos, en comercial, en las ventas y siempre es presencial.

551 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

552 No, trato de delegar lo más posible, pero espero tener esa sabiduría en que momento empezar a delegar más cosas y si tienen dudas o consideran más importante, pero cada vez voy soltando más.

553 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

554 Si me siento satisfecho, me gustaría sentirme más tranquilo, pero estoy satisfecho porque siento que estoy en un proceso todavía, ya que estoy en la gerencia hace unos meses, medio año, la inmobiliaria, mi socio me dio la confianza y bueno como todo inicio de este puesto demanda de que a veces no sepas y hay que actuar rápido, ser responsable, me asesoro un montón y los estoy repotenciando a los gerentes, para que finalmente si hagan de gerente general, porque hay muchas cosas que pasan por mí que me gustaría que de acá a medio año, o un año ya no pasen por mí.

555 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

556 Siento que pude aprender más, lo digo porque me gusta vivir al máximo en cuanto a disfrutar de lo que hago, en cuanto al trabajo, así que siento que estoy tranquilo, creo que siempre doy todo.

557 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

558 El COVID es el mayor cambio, pero no te puedes quedar en la queja, es la nueva realidad, las cosas van a funcionar, y si no, tú las haces funcionar. No esperes que esto se acomode para que funcione, te reinventas, así como has hecho en la empresa tras estar ocho años y así como estás felizmente casado viviendo una vida maravillosa. Todo es parte de lo que tú has creado, entonces eres capaz de reinventarte sin miedo. Las evidencias te demuestran que, si puedes hacerlo, estamos vendiendo y construyendo, es más, quiero contagiar a mis socios de comprar un terreno este año, o sea hay que buscar la oportunidad, no va a ser fácil pero poco a poco.

559 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

560 En la empresa no hay un área de innovación, de desarrollo, empresa está en crecimiento y vamos a tener el área, pero cada persona en la empresa, tiene que ver que podemos mejorar, internamente en nuestros procesos y en el producto entonces les he pedido esa cuota de creatividad y la respuesta es como siempre buena, ideas, aquí, allá, discutimos cada punto que se puede hacer, que no se puede hacer, sacamos reuniones, ideas de como vender, que canales usar y claro tiene que ser con el ejemplo, me ha sorprendido que la gente vea con mucho ímpetu

561 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

- 562 Creo que la mayor negociación está cuando tienes la confianza, entonces cuando son personas hechas y derechas es más fácil, esa es una muy buena herramienta, el conocimiento y la preparación previa.
- 563 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 564 Dejo cierto margen de acción en muchas cosas, pero lo que veo relevante son más específicos.
- 565 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 566 Sí, me parece muy importante, yo las comparto con los jefes de área y en las más críticas si tenemos un tema, que no están muy alineados con mis socios, me parece que las más críticas se deberían compartir abiertamente a todos y no por cada construcción, inmobiliaria, administración
- 567 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 568 Puedo hablar de la parte inmobiliaria, mucha comunicación con los proveedores, tengo la oportunidad de manejar la empresa así que yo me muevo mucho en función a cómo me siento en el trato que tengo con el proveedor, si me cae bien y sé que tienes capacidad, te estoy buscando porque tienes capacidad y me han recomendado, tenemos una oportunidad, sino no, me siento cómodo con las personas que trabajo excepto la municipalidad, veo unas caras como si fuéramos el enemigo.
- 569 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 570 Qué linda pregunta, porque la respuesta es hace tiempo que no digo lo quiero para ayer y eso dice mucho, porque todas las semanas estamos viendo planificación, entonces si hay tareas que tienen que hacerse urgente, pero tranquilamente si se llega, hay un margen porque hay un tema de planificación.
- 571 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 572 11 personas
- 573 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 574 Si, básicamente usamos un formato, un Excel, se usa un cronograma y lo dividimos en meses y cada semana actualizamos.
- 575 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 576 Normalmente es 60 % 70 % de plan cumplido.
- 577 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 578 Métrica no, pero si se basa todo en lo que veo, en lo que ve cada jefe, porque tengo reuniones semanales con los jefes de área y me informan de recursos humanos cómo está el personal y siempre ando atento con ellos, llamándolos, viendo cómo están, siempre viendo los tres aspectos que motivan a una persona, el tema económico, el reconocimiento y el tema de unidad, cómo se sienten en la empresa, que tan familiar lo ven, que tan familiar se sienten dentro de ella.

579 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?

Yo creo que es un equilibrio entre las tres, para mí están más pagados del promedio, podrían tener más sueldo, pero no solamente les ofrezco eso, sino les ofrezco algo más, un tema de atractividad de la empresa es que están en capacitaciones, enseñanzas, retroalimentación, que están creciendo y lo otro es preocupación, que ellos se sientan cómo en familia, la preocupación que se tiene por ellos, por sus familias, etc. Invitando a sus parejas, sus hijos.

581 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?

582 Yo tengo poco, es que tercerizar mucho por eso que tenemos 10 a 11 personas y de las 11 personas no tengo un ratio de rotación porque aún no lo he hecho, pero en promedio cambiamos una persona al año

583 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?

584 Para la parte comercial si uso un software, donde tengo toda la base de datos y para gestión solamente el Excel, que lo usamos todas las semanas, hicimos el intento con unas apps, analice tres softwares, pero no me convencieron y nos quedamos con Excel.

585 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?

586 El Excel es fácil para todos, es más completo, tú puedes modificar varias cosas y en realidad no estas limitado a lo que el software te ofrece.

587 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?

588 Si, el SPERAN comercial software, es bueno y tiene buen soporte y el Excel también, pero es vulnerable, así como tú lo cambias cualquiera lo puede cambiar rápidamente, lo bueno es que tienes rotación todas las semanas en la empresa y es más difícil de que alguien lo esté modificando y malogrando.

Entrevista N° 7

Seudónimo	Fernando de inmobiliaria N
Fecha	28-Abr-20
Duración	01:10

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

589 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?

Lo que hay que hacer es desarrollar un negocio inmobiliario, entonces partes con el desarrollo de un producto, para hacer ese producto previamente tienes que haber hecho un análisis de Mercado para que el producto encaje con el mercado o sea haces el producto en función a un mercado ya identificado no viceversa, lo previo a desarrollar un producto, es hacer un perfil de factibilidad, con esto después haces un anteproyecto de arquitectura, con el anteproyecto este, sales a pre vender, la preventa te va a dar digamos una señal a ver si es que el producto encaja con el mercado. De allí bueno sale digamos todo lo que es gestión de contratos y empieza, a vender, a firmar contrato y hacer un seguimiento de las ventas y, cuando llegas ya a un cierto nivel de preventas o de ventas inicias la construcción, pero previo a esto tienes que hacer todo el trámite de licencias. cuando tienes la información completa, haces un presupuesto detallado, y ese presupuesto detallado lo ingresas dentro de un perfil de factibilidad las cuales tienes que estimar tus precios de venta, tienes que estimar más o menos una velocidad de ventas también y tienes que calcular Cuál es la rentabilidad del proyecto, a medida que va avanzando el proyecto vas haciendo el seguimiento. Debes tener un flujo de ingresos, proyectar tu flujo de ingresos y ver que la obra pues se pueda financiar en todo momento, si no te alcanza la plata tendrás que financiarte pues con el banco. Después de esto otra función es supervisar pues, digamos que el edificio se construya de acuerdo con las especificaciones técnicas deseadas entonces tienes que estar controlando costos, calidad y tiempo, yo diría que son tres cosas que tienes controlar periódicamente.

590

591 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**

Un poco de ambos, yo creo que se está tendiendo a profesionalizar, pero al principio fue un poco empírico porque han habido mucho tiempo donde no han habido créditos hipotecarios, ósea no había gente que te compre entonces el desarrollo inmobiliario, era bastante limitado ósea esto con el fondo mi vivienda que esto empieza me parece más o menos en el año 2000, es que empieza a masificarse un poco esto y al principio era un poco empírico la cosa pero cada vez se va profesionalizando más a medida que hay más jugadores

592

593 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**

Yo creo que más o menos, no hay recetas mágicas el tema se trata más de maximizar ingresos y minimizar costos y esté lo que puede variar entre una empresa y otra, hay empresas que están hechas para durar largo tiempo entonces esas empresas se cuidan mucho de su prestigio y entonces van a sacrificar un poco de utilidad para brindar un mejor producto para que digamos en el futuro poder salir adelante con otras ventas y que sean pues un referente por sus obras anteriores que han hecho, si es una empresa que hace un proyecto único, entonces de repente le sacas la mugre al cliente y después abres otra empresa para otro proyecto y nadie te conoce nadie sabe nada entonces de repente el enfoque es un poco distinto.

594

595 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**

596 Es una actividad que da bastante trabajo, hay un efecto directo digamos en cuanto la cantidad de trabajo que mueven en forma directa con la mano de obra que se da, pero también con todo los insumos que mueven una serie de actividades conexas como los bancos, como proveedores de todo tipo de insumos de acabados los profesionales que intervienen en esto, Pero además de esto tienen el otro efecto qué es que le cambia la forma de vivir a las personas que son propietarios.

597 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?

598 En desarrollo.

599 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

600 Los fondos de inversión, pueden intervenir AFP o también intervienen los bancos, los proveedores de bienes y servicios, los profesionales también que brindan servicio para desarrollar esto y bueno obviamente pues tienen que haber clientes para todo.

601 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

602 Lo que pasa que creo que todo es importante, porque por ejemplo puedes tener plata puedes tener un mercado, pero si no consigues la licencia para hacer algo estás fundido, ahora tú puedes tener la licencia, pero si no tienes la plata o no tienes mercado también.

603 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

604 Bueno he tenido proyectos de 4 años, he tenido proyectos de 2 años, ahorita estoy en uno que es como de 10 años. Promedio de unos 4 años pues

605 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

606 Eso será más o menos unos 500 millones de soles

607 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

608 El sector creció mucho y ahora va decrecer bastante también se quedarán los mejores, se irán los peores, el mercado se va re configurar, yo lo que pienso es que las necesidades de vivienda van a existir siempre y probablemente el que compraba más caro, comprara menos caro, se compraba A antes, ahora comprara B, el que compraba B ahora comprara C, ahora van a pasar unos meses complicados, de allí van a desaparecer algunos jugadores, y de allí se quedarán los que tienen que quedarse y de allí empezaremos otra vez a crecer nuevamente y digamos siempre el negocio inmobiliario, esto ha sido una cosa cíclica no, y hemos tenido un ciclo muy grande por bastantes años porque veníamos de muy abajo, pero hemos llegado ya a la cima, son prácticamente 20 años de crecimiento continuo, de allí vamos hacer un de crecimiento fuerte y después otra vez creceremos nuevamente.

609 **Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?**

Ya bueno creo que lo más importante es conseguir un mercado que esté dispuesto a comprar tu producto, el desarrollo de producto de mercado. En realidad, donde realmente te vas a dar cuenta si hay un mercado para tu producto es cuando ya lo expongas a la venta. En ese

610 período, que se llama preventa, ya empezaste a vender, pero todavía no empezaste a construir. Es ahí donde tienes que validar todos tus supuestos y decidir si seguir adelante o abortar el proyecto. Si tú te lanzas a construir un producto donde no has estudiado previamente el mercado, de repente allí si pierdes mucha plata entonces eso es lo que hay que tratar de evitar.

611 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**

Mira la construcción puede ser una etapa crítica, pero en la medida que trabajes con una buena constructora, que tengas confianza, que no tenga pues problemas con ellos, debería ser algo controlado.

612

613 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**

Bueno probablemente que es una etapa que te gatilla el proyecto no, ósea si en una etapa que estás en desarrollo del proyecto no llegas a conseguir la certeza de que tu producto va a tener éxito, entonces de repente nunca llega a despegar. Una vez que tú ya has cumplido una cierta preventa y ya tienes unos números, más o menos calculados, entonces ya te lanzas porque tus probabilidades de éxito son buenas.

614

615 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**

Ponte inicialmente pensamos que el proyecto iba durar 5 años, y después duró 3 no más, o sea porque el mercado respondió mucho mejor de lo esperado,

616

617 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**

No siempre se cumplen los plazos, un 80% tenía, y de 20% que no se llegó, que extensión porcentual tubo, un ejemplo si tenía que durar 4 y duro 5 se extendió un 25% más. Un 20% más ponle.

618

619 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**

En realidad, en estos grandotes no, siempre se ha conseguido el objetivo.

620

621 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**

Las ventas, esa es la clave porque uno construye a la velocidad que vende o eso es lo que debería de ser, normalmente uno se financia de los clientes, la inversión inicial es en el terreno, en el proyecto y en las licencias, pero lo que es la construcción debería financiarse con la plata de los propios clientes, entonces en la medida que esto vaya más lento o más rápido se acelera o se desacelera.

622

623 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**

El gran problema que tenemos es la gestión de contratos, se vende bastante bien, pero no se consiguen los desembolsos a la velocidad que se vende, entonces allí hay un proceso que no está siendo eficiente, esto debería de funcionar como una fabriquitita.

624

625 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

626 Licencia: Municipalidad observaciones y revisiones a criterio propio. bueno el proceso de la venta por ejemplo es bastante crítico. en la etapa de la venta, si te pasa a veces pues que tú piensas que vas a vender a tal precio y que vas a vender tantos departamentos mensuales y eso de allí no se da.

627 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?

628 Plenamente si, bueno desarrollamos un pues producto que esté a la altura de sus necesidades, estamos haciendo un prueba y error todo el tiempo.

629 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?

630 El área comercial es nuestra área de soporte, pero digamos nosotros damos las directivas, o sea nosotros vemos el negocio un poco más estratégico y ellos ven la parte más táctica no, entonces yo no le digo que le va a decir al cliente, pero si un poco voy desarrollando un producto que esté acorde con lo que quiere el cliente o pongo los precios, o digo que se va a vender primero. Estamos en contacto permanente, no es necesario que nos reunamos en físico, pero todo el tiempo está como parte de la red.

631 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

632 Personalmente, a mí me gusta la comunicación directa, yo soy de las personas que cuando quieren decir algo, me paro voy y lo digo, no soy de estar llamando por teléfono ni mandando un correo.

633 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

634 Nosotros nos reunimos una vez por semana, el equipo tiene bastante autonomía y saben usar esa autonomía porque hay decisiones que ellos pueden tomar hay otras que tienen que consultar conmigo y hay otras que yo tengo que consultar con mi jefe, entonces es bien importante que cada uno sepa que terreno está pisando.

635 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

636 Sí, tenemos unos informes bastante buenos en las cuales se va viendo pues el nivel de avance de cada proyecto, proyecto que te digo de comas te hablo de un proyecto, pero en realidad son como que fueran 20 proyectos porque son diferentes conjuntos residenciales que están uno al costado del otro, entonces cada uno es independiente del otro.

637 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

638 Mira lo importante es cumplir con lo que se tiene que cumplir, entonces si un día no hay mucho que hacer y se van antes, eso no me importa, si un día hay mucho que hacer tienen que cumplir lo que se espera, entonces los horarios no son rígidos, pero si debería de cumplirse en la jornada normal las cosas. Porque si no, no estaría bien dimensionado la cantidad de gente que está trabajando dentro del equipo.

639 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

Yo creo que sí, conseguir un buen resultado cuando hay un problema, lo que se espera es que te solucionen el problema o te vengán con algo pensado, no que te tiren el problema para que tú lo resuelvas, entonces se supone que ellos también. Entonces hay una serie de cosas que son difíciles y a mí no me interesa que me digan por qué no pueden hacer las cosas, sino me interesa que te digan esto ha sido difícil, pero he pensado hacer esto, he pensado hacer lo otro y de allí podemos conversar para tratar de optimizar una solución, pero que ya vengán con una idea pre concebida de cómo solucionar las cosas, después de todo son profesionales formados, o sea no es gente que no sabe nada entonces no me sirve alguien que te dice no se puede, sino lo que necesito es alguien que te diga allí está la dificultad pero he pensado esto, habría que hacer esto que vaya más allá del no se puede.

641 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

642 Bueno siempre es factible de simplificarlo, pero si tiene su grado de complejidad, no es ingeniería aeroespacial, pero tampoco no, ósea pues es una cosa que puedes perder mucha plata o puedes ganar mucha plata y que depende de uno que sucede una u otra cosa.

643 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

644 Sí, claro todo el tiempo

645 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

646 Se da a veces, no es que sea tan común, en condiciones normales si tenemos una cantidad de incidencias y de proyectos que te da un parámetro con el cual referenciarte y con el cual poder predecir las cosas.

647 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

648 Si es necesario, pero con cierto nivel de autonomía. Nosotros hacemos reportes mensuales, tenemos reuniones semanales también, la reunión semanal del equipo es para hacer un seguimiento del avance de todas las actividades y del cumplimiento de todas las tareas y la mensual es un poco más para informar al directorio hacia afuera, entonces las reuniones de control hacia adentro son más frecuentes y las de afuera más distanciadas.

649 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

650 No. Bueno tenemos reuniones y allí me lo comentan y si no me comentan algo que me debieron haber comentado pues seguramente me fastidio porque me gusta estar informado de las cosas.

651 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

652 Mira a veces he tomado una decisión que no ha sido la ideal, pero después lo he pensado un poco y lo he rectificado. Trato de hacer siempre lo que me parece que es lo correcto. Si me pides un ejemplo pues, tuve un edificio donde se presentó un acontecimiento particular, este tenía un diseño de barandas verticales que evitaban el acceso a un vacío. Por error estos se ejecutaron de manera horizontal en lugar de vertical porque se veía mejor. Sin embargo, después de ejecutado alguien me dice, oye pero esto puede ser usado como escalerita por un niño y se puede ir al vacío, ya estaba todo ejecutado, en un principio me negué a esa posibilidad, pero después de pensarlo mejor decidí cambiarlo, rehacer todo esto, porque si un niño se cae y se mata, va a ser mi culpa, entonces decidí tomar esa medida, que generó un incremento económico, pero me dejó más tranquilo.

653 **Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?**

654 Bueno por ejemplo el método que estamos utilizando ahora para comunicarnos ahora eso es una novedad, hoy en día estamos reuniéndonos pues de forma remota con todo el equipo. Eso no se usaba y creo que es bastante practico, ahora esto más que los últimos dos años, es en los últimos dos meses, o mes y medio, entonces para mí esto ha sido un cambio, pero ha sido una cosa útil, después una serie de mejoras en el proceso de control, de gestión documental, ya que te decía que era una de las cosas que veía como problemática.

655 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**

656 Bueno en realidad la vida está llena de retos, y eso es lo hace interesante un poco esto, cada vez que inicias un proyecto empieza todo de cero, y por más que hayas hecho otro proyecto nunca va a ser igual al nuevo que emprendes o los equipos de trabajo son gente nueva, son proyectos nuevos entonces es complicado iniciar un proyecto, si hay que saber adaptarse a esos cambios porque te pasa, cuando empecé mi edificio, primero fue de 16 departamentos, después pasé hacer uno de 128, después pasé hacer uno de 500, después uno de 3000 y ahora que estoy viendo un proyecto de 12,000 departamentos, entonces cada vez hay más retos, cada vez hay más dinero involucrado, y es un desafío constante.

657 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**

658 Bueno en realidad desde que nuestro enfoque es servicio al cliente, tenemos una revisión constante de todo lo que hacemos para en el futuro poderlo mejorar, entonces hay una serie de encuestas de satisfacción que hace el área comercial donde presentan la satisfacción del cliente, que le gustó y que no le gustó, que cosa es lo que más valora, entonces ese intercambio entre lo que nos dicen las personas que tienen el contacto con el cliente es muy útil para poder mejorar. Por otro lado, también el área legal está allí pendiente de todas las regulaciones y de todo el reglamento que hay, a veces hay que adoptar determinadas medidas que no lo hacíamos, para no contradecir alguna norma, y evitarnos futuros problemas.

659 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

- 660 Hay que tratar de listar todas las alternativas posibles en una negociación, ver qué cosa es lo peor que puede pasar, que cosa es lo mejor, teniendo esas dos cosas claras hay que tratar de movernos dentro de ese rango, para conseguir lo mejor que se pueda dentro de la negociación, entonces ya sabemos lo mínimo que queremos, hay que tratar de acercarnos a lo mejor que se pueda. Tratando de pensar siempre en el win win.
- 661 **Entrevistador:** ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 662 Hay cierto margen de acción.
- 663 **Entrevistador:** ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 664 Bueno en forma directa y sin anestesia creo, yo comparto bastante información con mi equipo y fuera de mi equipo lo que es conveniente compartir. Dentro si, fuera cuando es necesario no. O sea, hay cosas que son para el equipo y que no deberían de salir del equipo.
- 665 **Entrevistador:** ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 666 Bueno lo que buscamos es relaciones a largo plazo, debemos tener condiciones que sean buenas para nosotros pero que sean buenas también para los proveedores y clientes para poder fidelizar una relación a largo del plazo, que te permita prever.
- 667 **Entrevistador:** En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 668 Mira no me gusta esa frase a mí, o sea las cosas tienen sus tiempos y si es una cosa urgentísima bueno tendrá que hacerse de manera urgente, pero si es imposible, no voy a pedir cosas imposibles, para mí eso es una manera de actuar en la cual no se toma en cuenta las posibilidades de otra persona de hacer lo que uno necesita, entonces, si voy a ser exigente pero dentro de los límites que se pueda manejar una situación.
- 669 **Entrevistador:** ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 670 En forma directa yo tengo, 3 jefes de proyecto, 1 analista y 2 practicantes, pero en una organización medio matricial no he tenido varias unidades de apoyo que no dependen directamente, pero son como mis clientes internos.
- 671 **Entrevistador:** ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 672 Bueno hay anualmente una evaluación que se hace, pero un poco subjetivo, pero si existe, si me piden poder cuantificar, el desempeño con números cosa que me es difícil, pero hay que hacer algo.
- 673 **Entrevistador:** En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 674 En general ahora tengo un jefe de proyectos bastante bueno, antes he tenido algunos que no eran tan buenos y bueno lo cambiábamos y ya lo reemplazábamos por alguien que nos dé un mejor resultado, pero si busco tener un equipo de alta competencia porque es un proyecto muy complicado, muy grande.

- 675 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 676 Todo el tiempo si, un poco de feeling.
- 677 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 678 El resultado, el conseguir logros, el estar alentados permanentemente, el estar apoyados, el estar informados, si pues básicamente esas cosas. A mí también conseguir el resultado, me gusta sentirme orgulloso de lo que hago, entonces eso es una búsqueda de la excelencia.
- 679 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 680 Mira ha habido algunas rotaciones, pero a veces es porque me piden gente para otros proyectos, me ha pasado también de una persona que, si pedí su cambio. Será una persona al año, entre 5% a 10% al año
- 681 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 682 Si claro, para lo que es el control de las ventas tenemos el CRM, tenemos el Oracle para lo que es contabilidad, hacemos también un seguimiento de la Post venta con el Esperant, y bueno también hay un montón de controles que tengo usando mis propias hojas de cálculo, mi propio desarrollo.
- 683 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 684 Me permite visualizar los problemas, o identificar las cosas buenas y las cosas malas
- 685 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 686 Bueno todo el tiempo paró agregando cosas, o sea no es que esté todo estático, lo que pasa que el CRM me recopila un montón de información, a veces necesito ampliar algunos campos tratando de sacar mejores reportes para poder gestionar mejor.

Entrevista N° 8

Seudónimo	Abel de inmobiliaria M
Fecha	18-Abr-20
Duración	01:20

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 687 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?

688 En primer lugar dimensionar el equipo para las áreas que trabajan conmigo, después de eso gestionar que el proyecto tenga liquidez para que desarrolle, ver que la parte administrativa camine bien, en obras si se da el caso de tener un contratista externo hacerle un seguimiento para que la base de obra esté acorde con lo que es contractual, coordinar con las áreas que son comerciales para ver las estrategias de Marketing y Ventas, cubrir la meta de ventas que siempre se presentan al banco. Ver el proyecto de manera integral, si bien se tiene área de soporte como la contabilidad, ventas, recursos humanos, etc. Pero la función es integrarlas de manera que el éxito del proyecto este visualizado en indicadores financieros.

689 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**

690 Está en bastante desarrollo, con bastante énfasis en Lima moderna hablando de distritos como Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre, pero sin descuidar los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro. El sector se está reactivando con bastante dinamismo con respecto a los años anteriores que estaba con bastante depresión y había pocas ventas que esto es lo que se mide al final del año.

691 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**

692 La gestión inmobiliaria está avanzando bastante, justamente eso va acompañado de los años que se va desarrollando el sector, al inicio era bastante empírico, inicialmente era empírico desde los diseños, inclusive la gestión interna de las empresas quizás la llevan a base de Excel, ahora la mayoría tiene un RP para hacer los procesos mucho más rápidos entonces ya se están profesionalizando de manera que sean más eficientes porque en la medida que esto sea más eficiente sus márgenes van a ser mejores, la competencia también te lleva que si o si seas más eficiente porque ya tienes una gran gama de empresas que justamente están en el sector y alguna de ellas vienen con mucha experiencia de otros países como Chile, Colombia, España

693 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**

694 El PBI del sector está siempre vinculado porque es bastante importante para el crecimiento del PBI global, y creo que en la medida que haya incremento el sector y exista dinamismo esto se va a dar, si el PBI del país crece es evidente que el sector también crece, entonces va ligado, porque es un sector inmobiliario que abarca a muchas empresas.

695 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**

696 Yo creo que definitivamente está en desarrollo, no estamos en declive porque hay mucha expectativa y empresas que están ingresando al sector, son nuevos jugadores en el mercado y eso hace ver que la demanda también es altísima. Los bancos también se han cubierto bastante de manera que no se genere un tema contraproducente entonces están filtrando bien a los clientes por eso creo que hay bastante por decir, no hay peligro de que se genere una burbuja en realidad porque eso sería preocupante.

697 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**

698 Tenemos a los inversionistas que obviamente apuestan por tu proyecto asumiendo un riesgo, un grupo de interés super importante es el inversionista, accionista de la empresa, el cliente también quizá no de manera directa pero definitivamente es de importancia porque a medida que formas un producto más eficiente a un precio razonable vas a tener mayores clientes que te van a comprar tu producto, creo que son los fundamentales.

699 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

700 Yo creo que es un complemento de todo, porque si bien es cierto el tema financiero es super importante porque si no hay liquidez los proyectos no se pueden apalancar, aparte de eso también viene el sector gubernamental por normativas que te permiten dinamizar el sector como por ejemplo el tema de Mi Vivienda o últimamente el que se conoce como vivienda verde, tiene condiciones para el finalista una tasa básicamente que le ayude en su cuota, eso ayuda mucho, para mí son los ejes principales, los demás son importantes, como recursos humanos que si sin lugar a dudas es importante pero estarían en segundo orden, ya que dependen de la capacidad interna de cada empresa.

701 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

702 Los proyectos antes duraban más tiempo porque antes era de varias etapas, no era de tres o cuatro etapas, los proyectos básicamente son de dos etapas y los proyectos que desarrollaba han sido de dos a tres años más o menos aproximadamente

703 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

704 Ese proyecto tenía como 17 millones de dólares, he visto varios proyectos, en ese promedio. Más o menos unos 60 millones de soles.

705 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

706 El impacto va a ser fuerte, la dimensión nadie lo puede predecir ahorita, obviamente se tiene conocimiento de que va a ser impactante, pero que las ventas van a disminuir, no se sabe en cuanto porque nadie tiene la varita mágica. Se espera mucho por parte del estado, con condiciones que ayuden a las empresas, quizás en el porcentaje de aporte que sea un poco menos, con formas de pagos y menor tasa, entonces creo que esto es un trabajo en conjunto que tiene que llevarse a cabo a través de todos los sectores que están involucrados y también porque no decir de los inversionistas. Otro reto fuerte también es con el área comercial, porque es muy probable que los clientes no visiten las casetas ahora, piensen mucho más a través virtual, es un reto de que tu tengas una página web, plataforma mucho más activa, dinámicas para que puedas atender y captar el interés del cliente.

707 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

708 Uno de los hitos críticos lograr el financiamiento con el banco, que el banco, otro punto crítico es que tu llegues con la preventa ese quizás es el más crítico de todos, conseguir un inversionista, que el banco te apruebe tu proyecto, en tercer lugar, que tu logres completar la preventa y activar las líneas para obras.

709 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**

710 Para mí la etapa crítica, por ejemplo, si estoy hablando de financiamiento es que de repente la empresa no tiene mucha liquidez. El banco te va a evaluar para el tema de preventa, si te pidió 30% de preventa entonces, si tienes ahorro casa, si no completas las iniciales, eso para mí es crítico porque si tu extiendes ese plazo de preventa evidentemente tus indicadores que ofreciste al inversionista van a disminuir.

711 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**

712 Los plazos hemos cumplido en un 50% de proyectos.

713 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**

714 En plazo más o menos se tuvo un 30% a 40%, un 30%.

715 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**

716 Digamos 60 millones algunos, básicamente no hemos extendido mucho, en obra más ha sido el tema de gestión, habrá sido un 3% o 5% más o menos. Por ejemplo, si eran 60 millones llegamos a terminar en 1.62%, por eso fue justamente esa disminución del 20% de TIR a 17% o 15%.

717 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**

718 Había un mix de todo, porque básicamente era gestión como te comentaba, construcción no mucho estaba bastante acotado, la mayor proporción ha sido gestión y básicamente que incide en la parte comercial que ha sido mucho y también la gestión porque obviamente su equipo de gerenciamiento seguía cobrando hasta el final, se extendió el plazo y tenía que seguir cobrando el equipo entonces eso ya como que gestión.

719 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**

720 En este caso las ventas, las ventas van del proceso del tema comercial y el otro es la independización que a veces te demanda tiempo y muchas veces no depende de la inmobiliaria si no depende a veces de la municipalidad donde tengas que hacer la gestión, lo otro es lograr la preventa lo cual también ha sido bastante difícil en muchos casos, ya que una vez iniciada la obra normalmente tienes el soporte del banco para inyectarte liquidez para la obra.

721 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**

722 Los menos eficientes, yo creería que va también por el tema comercial porque ahora hay más tendencia del Marketing digital y es mucho más económico, pero en épocas anteriores era mucha publicidad escrita o en diarios o en paneles y eso hacía que a veces exista mucha inversión en publicidad y pocas ventas.

723 **Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?**

724 Licencia: Municipalidad observaciones y revisiones a criterio propio, en la fase inicial, es que tu logres tener un terreno o un proyecto donde realmente este bien ubicado, un terreno bien ubicado. En la fase de que te apruebe el banco, la aprobación de línea es importante por las condiciones que ellos te den, entonces recuerda que el banco te va a emitir una propuesta preliminar, y en cuanto a la preventa evidentemente como mencioné, si tú has segmentado bien tu público objetivo seguramente tendrás más fácil vender y llegar a la preventa.

725 **Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?**

726 Yo creo que la necesidad de los clientes si es fundamental para toda empresa, del sector inmobiliario, del sector bebidas, del sector agropecuario y todas las actividades que hacemos, pero eso es básicamente a través de los vendedores, de nuestra fuerza de ventas, de manera que ellos son nuestro contacto directo con el cliente para saber qué es lo que busca ya estando en la fase de ventas, la fase inicial, normalmente se hace un sondeo pero más relevante a la información que yo quiero obtener, cuando el cliente ha tenido entrevistas con el vendedor y le dice que es lo que busca.

727 **Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?**

728 Si, porque eso es fundamental porque el área de negocios es el área en donde se van a crear los nuevos negocios y es importante que esté vinculado con el área comercial, el área de negocios en toda empresa siempre está ligado a gerencia general porque son ellos quienes también toman la decisión en que proyecto enrumbarse y son más o menos que te dan los lineamientos ya sea si hay un director o si hay gerencia general, un lineamiento de donde se quiere crecer o hacer un nuevo negocio, por eso es importante tener esa conexión con el área de negocios y con el área comercial.

729 **Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?**

730 A través del correo y también WhatsApp, y obviamente en las reuniones tienen una idea de reforzar, no soy de la idea de que yo te envío un correo y ya tú tienes que saber, es transmitirlo a través de correo porque cabe la posibilidad de que tal vez no llegó el correo entonces es bueno trasmitirlo de otro medio, ahora se usa el WhatsApp o quizás en las reuniones, las reuniones no deben ser tan extensas pero deben tratar temas específicos con agendas y hacer el recuerdo de los pendientes que cada uno tiene.

731 **Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?**

732 Depende, algunos más que otros, pero era también por mi propia iniciativa siempre voy proponiendo reunirnos, quizás ni siquiera lo necesiten, pero me gusta mantenerme con el equipo sin ánimo de una presión de decir “no lo terminaste”, simplemente es para que sientan que soy parte del equipo.

733 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

734 Si, de los progresos vas a darte cuenta en los hitos que vas cumpliendo, los hitos y tu flujo de caja te van a indicar como estas en tu tasa de interna de retorno, esos son los indicadores de que tu proyecto va bien.

735 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

736 Yo pensaría que sí, hay un tema de eficiencia, si te quedas 12 horas en la oficina no quiere decir que hiciste más, puede que alguien en 6 o 7 horas pudo ser mucho más eficiente, es un tema de organizarse si tú te haces una agenda diaria, obviamente cada uno tiene su plan semanal, mensual, tienes una agenda diaria de que puntos vas a realizar en el día, identificarás si tienes que hacer tal o cual llamada al banco, a la municipalidad y lo vas a hacer, creo que es un tema de eficiencia y sí se puede lograr, salvo una excepción que puede ser el área contable que a veces, si no tienen un RP que les pueda dar soporte pues se necesita más tiempo por el mismo tipo de trabajo.

737 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

738 Espero que no tengas que estar detrás de la persona todo momento, que te presente oportunamente los reportes y que sean trabajados bien, que tengan los indicadores que se buscan, no necesariamente tiene que ser extenso, pero tiene que ser puntual y de información confiable, sobre todo.

739 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

740 Simplificarlo no sé, se puede simplificar algunas actividades, pero yo consideraría que es un trabajo complejo porque abarca muchas áreas, abarca como vas a llegar a la parte comercial, como vas a construir, tienes proveedores, tienes el banco, tiene muchos actores entonces, no es muy sencillo de simplificar. Podría simplificarse alguna fase, en procesos internos todo es más práctico de simplificar, cobranza puede simplificar con RP, con área comercial, contable, pero en lo que es ya externo con el tema de bancos quizá es un poco más complejo.

741 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

742 Claro, eso es vital, si por ejemplo hiciste un proyecto donde realmente sobre dimensionaste la estructura pero finalmente no tuvo sentido, te das cuenta cuando comentaba la información que pueda dar el vendedor o el cliente finalista, entonces ahí se ve que es lo que valora más el cliente, por otro lado si tú ves que se extendieron el plazo, se extendió en el costo es porque hay adicionales y por qué hay adicionales, porque quizás no hubo una adecuada compatibilización de los planes antes de obra entonces, es importante recabar esas lecciones aprendidas para que en la próxima si te demoras dos semanas más iniciando una, seas mucho más productivo.

743 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

744 En costo a veces hay márgenes de que se pueden extender cada vez, estamos ajustando esos temas, en plazos, no mucho porque la verdad básicamente es 10% o 15% que se puede extender en plazo, es por factores externos como licencias, esos temas que de repente no lo pueden ya controlar.

745 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

746 El control de resultados con el equipo creo que deber ser una vez a la semana como reunión, para ver las actividades de avance y mensual para ver el proyecto donde ya se integra todo. Lo administro, básicamente viendo a través de los indicadores saber si estas cumpliendo, esa parte de monitorear es monitoreo básicamente.

747 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

748 Normalmente hay comunicación permanente, pero también cada uno tiene que confiar en su equipo de lo contrario no se podría avanzar, tienes que delegar, tener la seguridad de que las decisiones que van a tomar van a ser las adecuadas.

749 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

750 Prácticamente si no es lo correcto, no lo hago la verdad.

751 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

752 Sí, he aprendido más, por un lado, hay personas que no saben delegar, he aprendido que se debe delegar para que el equipo avance, es un aprendizaje que lo tengo clarísimo, en un equipo tú tienes que saber confiar y saber delegar, saber dejar trabajar a tu equipo, de lo contrario se vuelve un cuello de botella en que finalmente no avanzas ni dejas avanzar. Siempre hay posibilidades para aprender más, sin lugar a duda, decir “no, no puedo aprender más” siempre se puede aprender más.

753 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

754 El cambio el más brusco, es cuando trabajé en (Wescon), después me llamaron para trabajar en una empresa que se llama (Megamar) que ahora es (Evergrand) como te decía, pero como gerente general, entonces fue un reto para mi bastante grande porque tenía como 30 personas y tenía que enfrentarme a un reto mucho más grande.

755 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

756 En la empresa anterior en la que estuve, hicimos un trabajo en equipo en diferentes áreas de la empresa, fue tipo un resumen de las cosas más importantes del proyecto en todo el año, lo hicimos una semana entera trabajando, previamente pactamos que puntos hacer, que puntos se debiesen tratar como puntos importantes, hacer una presentación y lo hicimos en conjunto. Rescaté mucho de ese trabajo en equipo, entonces de alguna manera quedo como un solo trabajo, que era único, como si hubiera trabajado uno, pero bien trabajado, donde todas las áreas teníamos información cruzada, fue una experiencia valiosa porque vi que si se puede trabajar en equipo.

757 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

758 En estrategias de negociación creo que necesita bastante empatía, esa palabra tan esperada que tengas con el otro, entonces en la medida que tengas empatía creo que se va a lograr mejores puntos de negociación y siempre acuérdate de que en la negociación tiene haber un “Gana - Gana”, no necesariamente tú tienes que ganar y el otro perder, partiendo de ese punto creo que es importante que cuando hace una negociación no piense que va a ganar todos los puntos, también tienes que ceder.

759 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**

760 No, las directrices están dispuestas, siempre hay margen de que también el equipo pueda aportar, si alguien tiene una idea, está bien, adelante, no puedes cortar las iniciativas o creativities que tenga tu equipo, siempre dejas un margen de maniobra. La información crítica tiene que ser canalizada primero a los jefes de área y ellos tienen que saber también como canalizarla, no puedes decir una información que es super crítica y soltar un correo masivo, siempre se tiene que comunicar primero en una reunión de gerencia a la jefatura.

761 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**

762 Con mi equipo sí, pero hay información que es mucho más confidencial que no puedes compartir abiertamente, si hablamos de que sea información financiera o contable, hay cierta información que es un poco reservada por ejemplo en temas de remuneraciones no puedes compartir porque evidentemente son temas confidenciales.

763 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**

764 Yo creería que el valor agregado es sentirme cercano a ellos, o sea si me dicen nos vamos a reunir a las 5 y llega 5:30 yo lo atiendo, es también ponerte la situación del otro obviamente tuvo un problema que no le permitió llegar a las 5, creo que va por ahí. Es ser flexible y empático, es como llegas a tener una relación con el proveedor, con tu cliente o con el mismo compañero de trabajo.

765 **Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?**

766 No se dice mucho, pero lo ideal es que se cumplan los plazos, pero no es que se diga “lo quiero para ayer” es más bien, le pongo mucha ansiedad lo ideal es que se tengan que cumplir los plazos, no estar “Lo quiero para ayer” “lo quiero hasta en media hora y regreso”. Creo que cada uno debe tener la libertad y la confianza del que lo va a realizar. No soy partícipe de ese “Lo quiero para ayer”.

767 **Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?**

768 Ahora tenemos 17 personas en total.

769 **Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?**

770 Si, para lo que es comercial básicamente son ratios de la parte digital, cuantos leads, cuantos, por campaña, son bastante específicos, pero finalmente las métricas son como los del cierre, tenemos una meta de cinco ventas por mes. En lo que es plan de finanzas son sus estados financieros siempre actualizados porque a veces piden el estado financiero en el banco y lo tenemos seis meses atrás entonces es una meta que no está avanzando bien. En recursos humanos si realmente hay un interés por fortalecer el equipo entonces si no hay ninguna acción que haga eso entonces no se está avanzando en esa área.

771 **Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?**

772 Con unas pequeñas desviaciones, no ha sido 100% éxito, hemos tenido un 15% más o menos de desvío en el tema, pero básicamente, no por temas internos de que no se logró presentar a la fecha sino porque a veces las comisiones no los evaluaban, por ejemplo, al proyecto anterior no los evaluaban en la semana que correspondía, entonces eso hace también de que muevan las fechas, pero ya son por factores externos que no dependen de la empresa.

773 **Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?**

774 Sí, bueno desde mi punto de vista las motivaciones son el crecimiento profesional definitivamente y también que se sienta a gusto de trabajar en la empresa. Métricas en realidad no tenemos, básicamente es percepción mía que por el momento tengo, pero más adelante seria implementar una métrica, quizás alguna evaluación por parte del área de recursos humanos que todavía no tenemos bien implementado por ese lado.

775 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**

776 A mí me motiva culminar un proyecto con éxito, porque eso también me hace ver que estoy guiando bien al equipo, me motiva saber que mi equipo también está motivado en sus actividades y me hace partícipe de eso, entonces me motiva el trabajo en equipo, logro de objetivos y crecimiento, en la medida me motiva terminar un proyecto e iniciar uno nuevo quizás un poco más retador. A mi equipo de trabajo lo que siempre le motiva es el crecimiento, en la medida que haya más proyectos van a tener mayor línea de carrera y eso es crecimiento profesional

777 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**

- 778 En el área de proyectos creo que ha sido una rotación al 20%, no ha sido mucho la rotación y evidentemente nadie espera que este en un 100% y no haya nada de rotación, siempre va a existir y si no hubo es por mejores expectativas que han visto en el mercado.
- 779 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**
- 780 No más de lo que se usa en la empresa, tenemos el S10, una herramienta de gestión que es por módulos, eso es lo que tenemos en la empresa, pero para gestión específica RP no lo tengo, ahorita se han implementado.
- 781 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**
- 782 Te trae pues a todas las áreas, en la parte de materiales, en la parte contable, los beneficios es que con menos personal tú puedes tener la información actualizada, también al área de ventas, entonces ya la información está en el sistema que es otro RP que tenemos, tiene información que puede ser visualizado por todo el equipo y solamente para ingresar puede sacar gráficos fácilmente sin necesidad de trasladar a un Excel y nuevamente elaborar el gráfico.
- 783 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**
- 784 Las expectativas, te puedo decir que se cumple al 100%, porque si es así entonces ya no habría retos, entonces los retos siempre tienen que estar un poquito más altos para que tu llegues hasta lo más que puedas.

Entrevista N° 9

Seudónimo	Rafael de inmobiliaria N
Fecha	30-Abr-20
Duración	02:30

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 785 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**
- 786 Planeamiento estratégico de la operación inmobiliaria, tengo la relación con el banco, con el Ministerio.
- 787 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**
- 788 Las empresas más formales tienen una visión de largo plazo y a corto plazo, elaboran su planeamiento estratégico, todas las empresas serias hacen un análisis del mercado, hacen un análisis de la demanda, de la oferta y la competencia, establecen cuál es su posición competitiva frente a los que están en la misma área que ellos y luego deciden a qué segmentos o a qué clientes se quieren enfocar y establecen sus estrategias para ser exitoso en las inversiones que hagan.
- 789 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**
- 790 profesional

791 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?

792 El PBI del sector inmobiliario suele estar dentro del análisis del sector construcción

793 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?

794 desarrollado

795 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

796 Clientes, banca, estado, ministerio de vivienda, constructoras, empresa comercializadora, los trabajadores y los accionistas

797 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

798 Gente capacitada, con conocimiento, con experiencia y habilidad, recursos económicos.

799 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

800 He tenido megaproyectos de 2014 al 2017, parques centrales del 2008 al 2013 también.

801 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

802 Entre 40 y 70 millones

803 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

804 Si nos está afectando duro, más o menos en ventas creo que vamos a estar similares a Chile con una reducción de entre 60 y 70% de las ventas, si se tenía presupuestado 100 seguramente voy a llegar a 30, 35 a nivel de ventas. El nuevo normal va a ser entre el 30 o 40% menos de lo normal, que era el año pasado y seguramente ese será el nuevo normal por lo menos por un año, por lo menos durante todo el 2021, es lo que a mí se me ha ocurrido, y es lo que yo estoy proyectando, y eso es porque la gente va tener miedo por un lado, otro porque la gente todavía va estar muy golpeada económicamente. He escuchado y he visto por ahí unas estadísticas que hablan que más o menos el 31% de las familias ha visto reducido sus ingresos, y más o menos el 35% de las familias va ver anulados sus ingresos, lo que significa que todas esas personas no van a comprar, y si van a comprar lo primero que comprarán serán alimentos y educación y las viviendas la dejarán relegadas para otro momento, eso es lo que va pasar porque tienen donde quedarse, querían irse a su propia vivienda pero como está la situación van a preferir quedarse en la casa de sus padres o viviendo donde están viviendo porque primero tienen que vivir o subsistir antes de poder hacer una inversión tan importante y de tan largo plazo como es la compra de una vivienda.

805 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

- 806 Etapa de inicio, la etapa de construcción directa, y finalmente la etapa de cierre.
- 807 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 808 La construcción tiene que estar muy bien hecha porque así doy confianza al cliente. Si viene por él por el lado de la rentabilidad, está la parte del tiempo de espera
- 809 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 810 El 95% dentro del plazo
- 811 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 812 Habrá sido un 5%
- 813 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 814 En todas
- 815 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 816 Desviaciones de costo, por lo menos la mano de obra le aumenta un 5%
- 817 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10
- 818 Por venta y otros por plazos de construcción
- 819 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 820 Seguimiento de contrato, porque no depende de mí sino también de terceros, clientes, bancos, depende de si estas en una etapa social, depende del desembolso de fondo y que tengan el presupuesto de bonos
- 821 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 822 Prácticamente lo mismo que he dicho en la pregunta anterior
- 823 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 824 Sí ampliamente, te podría decir cuál es la actividad que todavía no realizo del todo bien, la cual es el seguimiento a los clientes, desde la firma de los contratos hasta su entrega; que eso, es una deficiencia de todas las inmobiliarias, hemos descuidado ese aspecto y vale la pena implementarlo.
- 825 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 826 Casi todos los días.
- 827 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 828 Cuando son temas generales usamos comunicación por correo y reuniones presenciales, face to face, lo importante es que quede claro qué es lo que se busca.
- 829 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

830 Es un equipo de gerentes porque con ellos es el contacto directo, el seguimiento de acción es obligatorio, tengo gerentes recontra senior y juniors, hay más libertades con el senior, de todas maneras, pero si hay un poco de seguimiento está relacionado a cómo voy percibiendo el accionar del gerente, es decir si yo veo que de repente veo titubear, veo que demora en toma de decisión entonces intervengo más tratando de dar pautas,

831 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

832 En una reunión semanal con el equipo de gerencia, así vemos todos los reportes juntos e intercambiamos opiniones y comentamos aspectos de los proyectos, y en una reunión mensual con todo el equipo de proyecto con la finalidad de que se conozca como a los demás proyectos y también darles algunos alcances.

833 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

834 Sí claro, yo creo que las funciones si se pueden cumplir.

835 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

836 Yo creo que sí está capacitado y espero de un profesional tres cosas, conocimiento, habilidad y actitud, puedes tenerlas otras dos, pero sin actitud, no se puede nada.

837 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

838 Sí es un trabajo complejo, Sí creo que puede simplificarse, tal vez con herramientas de sistemas.

839 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

840 Tratamos de hacerlo.

841 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

842 Sí claro, en algunos casos es fácil de adaptarlos, pero en otros no

843 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

844 Se tiene que medir y controlar sin duda alguna, es dinámico hasta el final claro.

845 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

846 Tú tienes lineamientos y esperas que la gente esté alineada con ello para la gestión y luego tienes los reportes semanales, que tienen los avances del proyecto, además tienes programas que te dejan ver la parte numérica, con todo eso te das cuenta si el proyecto está por buen camino o no, y de acuerdo con ello vas haciendo variaciones de ser necesario.

847 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

848 La mayoría de las veces sí. Sin duda me he equivocado, pero nunca he tenido un conflicto ético-moral, gracias a Dios, me considero una persona íntegra.

849 **Entrevistador:** En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

850 Hace un par de años, yo me hice un reenganche, entré a un programa en el PAT, había pasado muchos años desde que estuve en aula, pero tenía que reforzarme, recuperar un poco de energías, por ahí hubo mucho gobierno de personas, y creo que eso siempre ayuda a estar vigente por el hecho de que tratas con personas. Entonces la importancia de manejar equipos, en algo me debe haber ayudado. Nunca vas a dejar de aprender, dejas de aprender cuando te mueres, ahí vas a dejar de aprender.

851 **Entrevistador:** Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

852 Cuando deje de ser gerente de proyectos para ser gerente de división, pase entonces a tener que manejar a un equipo de gerentes de la misma capacidad que yo, eso era complejo, entonces fue un momento de mucho aprendizaje, es decir, son tus amigos con muchos más años de experiencia que yo, porque cuando tuve este cambio, yo era el que tenía menos años de experiencia y menos tiempo en la compañía, pero fue bien retador. Y el tiempo finalmente, ayudó a decir que la cosa se hizo bien, maneje muy bien al equipo de mis pares, se pudieron manejar diferentes emociones que se pudieron generar en las personas y armamos un equipo que funcionó, ese fue un primer aprendizaje bien interesante, sobre todo porque uno de ellos sigue siendo un gerente de mi equipo y es bastante mayor que yo, es el gerente más senior que tiene la compañía como gerente de proyectos, ese es un tema interesante como aprendizaje; luego vinieron otros momentos de aprendizaje, las veces que he tenido que estar delante de alguien de mi equipo para tener que hacer una reducción por situaciones de la compañía y estas con personas que estimas, gente muy valiosa pero dada las condiciones tienes que dar la cara y tomar la decisión de prescindir de sus servicios y de que te acompañen

853 **Entrevistador:** Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

854 El último planeamiento estratégico que se hizo fue muy interesante participamos todos los gerentes de línea, se hizo un análisis bastante interesante del mercado de la competencia, tu posicionamiento competitivo frente de los demás y del porqué está dirigido en los segmentos que están dirigidos. Por ejemplo, hemos tenido que implementar un esquema de trabajo distinto, donde he tenido que sacar completamente de su zona de confort a todos los miembros de mi equipo, y hemos hecho que formen equipos multidisciplinarios con personas de otras áreas en búsqueda de objetivos clarísimos y les hemos dado un objetivo a cada equipo y es lo que estamos haciendo justamente en este momento nosotros mismos para ver que hacemos frente al Covid, le hemos llamado la campaña “asegurando nuestros ingresos” bajo el Covid, fue una idea que la conversé con el área de administración de contratos y el área comercial, armamos más o menos cuales eran las ideas fuerza, colocamos los objetivos claramente definidos y ya tenemos equipos andando alineados a esos objetivos que son distintos porque son objetivos que se tienen que lograr en un plazo determinado, corto.

- 855 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 856 Si tenemos buen nivel de negociación, cuando hay que negociar se tejen estrategias
- 857 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 858 Unos lineamientos y la forma de cómo hacerlo, pero el estilo es de cada gerente.
- 859 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 860 Si siento libertad, la información crítica se comunica cara a cara.
- 861 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?

862 En el caso de proveedores soy un destrabador, el que da la última vuelta a la tuerca y con los clientes, en realidad como he manejado mucho más el tema de vivienda de interés social yo no he participado mucho de la relación directa con los clientes, salvo casos en los que haya algún inconveniente y sea necesario, pero han sido muy pocos los casos, donde se necesite tomar alguna decisión específica especial por algún cliente relacionado a su contrato, relacionado a algún problema de postventa, por ejemplo.

863 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

864 Lo quiero para ayer, no es muy usual, en todo caso yo lo que trato de decir es, oye lo necesitamos pronto, pero dime tú cuando puedes, o sea, busco el compromiso de la persona diciéndole para cuando lo puede tener. Si veo que está haciéndola larga, que se está haciendo el loco, entonces ahí si le digo que esta vaina la quiero para tal fecha, pero no suele ser para mañana, suelo ser de los que da por lo menos dos a tres días, trato de manejar esos plazos.

865 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?

866 Somos 15.

867 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?

868 Solamente a través de objetivos cuantitativos y cualitativos

869 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?

870 Encima del 85%.

871 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?

872 Sí trato de hacerlo, conversando y estando presente.

873 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?

874 El conocimiento y la trascendencia, el significado de lo que tienes, de lo que haces, un tema de la compañía podría decir que todos los colaboradores de la compañía participan de los eventos donde todos pueden vivir de primera mano la experiencia de estar delante del cliente entregándoles su vivienda y sintiendo lo que el cliente siente en ese momento, entonces aquí todos tenemos claro todo lo que hacemos y el nivel de impacto que tenemos en la familia y los gerentes también la tienen clarísimo y a mí me motiva lo mismo.

- 875 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 876 Poquísimo, en proyecto la rotación es mínima, se han ido ha sido por mejores ofertas de trabajo y también por un crecimiento personal.
- 877 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 878 Si, CRM y también desde el punto de postventa un espiral y Oracle.
- 879 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 880 Conocer al día qué cosa es lo que pasa y tener reportes diarios de lo que pasa en las ventas y los proyectos, también puedes saber cuánto te demoras en los desembolsos.
- 881 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 882 Todo se puede mejorar, ya le hemos estado haciendo mejoras al CRM y se ha generado como una herramienta de reporte para hacerlo mucho más visual.

Entrevista N° 10

Seudónimo	Sheraida de inmobiliaria N
Fecha	19-Abr-20
Duración	01:20

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 883 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
- 884 Relaciones con Enel, Sedapal, Cálida, veo salidas a la venta. Veo también lo que son perfiles, flujos, reportes operativos, aportes económicos de todos los lotes que vas desarrollando.
- 885 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
- 886 Hay una amplia gama de variedad de oferta inmobiliaria para toda opción. Actualmente la evaluación bancaria es un poco más restrictiva, en nuestro caso, también por la coyuntura de lo que ha pasado en la empresa, el tema es super importante, la aprobación de la evaluación. Por otro lado, está la venta, en si la velocidad, eso sí nos ha acompañado, porque en realidad es un producto muy económico.
- 887 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 888 Es profesional.
- 889 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
- 890 Si hay una contribución regular al PBI, entre inmobiliaria y construcción más o menos es un décimo del PBI nacional, hace 5 años. Actualmente estamos avanzando y un poco como va la economía del país, porque dependemos mucho del ingreso económico del cliente final.

- 891 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 892 Yo te diría en desarrollo.
- 893 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 894 Ministerio de vivienda, servicios, sistemas bancarios, las cooperativas, Marketing, publicidad, municipalidades.
- 895 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 896 Recurso económico, es también, super importante este acompañamiento que te digo de las entidades prestadora de servicios y así también como por el lado municipal que haya inspecciones municipales.
- 897 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 898 Yo te diría unos 3 años o 3 años y medio.
- 899 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 900 Lo que estoy viendo ahorita más o menos es de 240 millones.
- 901 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 902 Estamos en una etapa de desarrollo, va a haber un declive y un declive importante, vendedores que van a tener que cerrar sus ventas y los que ya están encaminados, van a tener que ver hacer ajustes económicos, prever que van a haber caídas de ventas. Si ya las entidades financieras estaban más estrictas en cuanto a la evaluación de cliente, pues ahora se va hacer más exhaustiva.
- 903 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 904 Refuerzo lo que te comento del tema apertura de las líneas, hay que tener una interacción con el banco Sponsor, y llegar a tiempo con esto porque esto define el inicio de la construcción. Las gestiones posibles con las entidades prestadoras de servicios, pero a veces hay una gran demanda de muchas inmobiliarias. Otro que también se vuelve crítico es, como, por ejemplo, tu proyecto es observado municipalmente. También la velocidad de ventas que es super importante.
- 905 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 906 Crítico se vuelve cuando en el inicio del proceso no están aprobando la licencia, o que la apertura de la línea no se da, o que los servicios no llegan a tiempo, es que no llegas a cumplir las metas.
- 907 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 908 Te diría un promedio de 60%.
- 909 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 910 Como un año 30% adicional.

- 911 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 912 Te diría en el margen de 1%.
- 913 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 914 Las principales desviaciones porcentuales fueron a intereses, adicionales (construcción).
- 915 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10
- 916 En la apertura de línea (crédito), llegar a tiempo con la energía, servicios públicos.
- 917 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 918 Licencias municipales, pero te diría que el tema de los servicios sea menos eficiente.
- 919 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- Licencia: Municipalidad observaciones y revisiones a criterio propio. Empezaste a tener un retraso, desde ahí o sea no llegaste a la meta de venta, el banco se va a demorar unos cuantos meses más en poder liberarte esa línea, es como que un atraso va jalando los siguientes procesos por el atraso mismo. El servicio público es super importante empezar a verlo desde por lo menos un año y medio antes de hacer una entrega del proyecto.
- 920
- 921 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 922 La satisfacción del cliente previo a la entrega, es el acompañamiento del asesor de la inmobiliaria es super importante una vez que tienes la preventa con ellos. De ahí, el área de contratos, para ver cómo está el estado de su desembolso con el banco.
- 923 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 924 Con el área comercial es básicamente es explicar de qué se trata el producto para que sea detallado de una forma que logre ser retransmitido en el cliente final.
- 925 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 926 Nosotros tenemos reuniones semanales al inicio de semana los lunes, una buena platica para ver que cada uno exponga sus avances que ha tenido en la semana.
- 927 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 928 Si tú te refieres a los que yo lidero, se les da ciertas actividades y es lograrlas en el plazo que uno espera. No, es media porque en realidad se espera que logren una rápida respuesta y uno está siempre abierto a las consultas que se tengan para que puedan desarrollarlas y avanzar.
- 929 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

- 930 Si, tenemos los paneles mensuales y semanales, hay un control de venta y como estamos avanzando. Y las reuniones semanales, reúne una vez por semana para ver los avances de todo el proyecto
- 931 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 932 Si, cumplo mis tiempos, no tengo sobre trabajos.
- 933 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 934 Si claro, una vez el cumplimiento de los objetivos es lo primero que se busca y seguimiento del proyecto, a cumplir las metas, eso es lo que se espera. Si considero que mi equipo está altamente capacitado.
- 935 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 936 No, no es complejo no creo que se tenga que simplificar, simplemente hacer un seguimiento respectivo de control en el tiempo.
- 937 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 938 Si claro, y ahora lo que estamos haciendo es que nos estamos juntando también a nivel proyectos, con equipos de toda la empresa, y los diferentes proyectos, exponemos cuales han sido los resultados favorables, también exponemos las medidas hemos adoptado para cambiarlos.
- 939 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 940 Bueno es un poco adaptarse también a ello, al cambio, a la necesidad del cliente y a la satisfacción de una mejora de un producto.
- 941 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 942 No, Como te digo, a veces semanal, una vez a la semana. Es por puntos críticos.
- 943 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 944 Justamente eso se expone una vez a la semana, en esa reunión y cuando son cosas puntuales e importantes, estas copiadas de los correos para ver una secuencia de cómo va avanzando cuando algo es crítico.
- 945 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 946 Cuando he sentido que algo no se encamina o algo no se está haciendo bien, voy y se lo comento para buscar una solución.
- 947 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

948 Si claro, en cada trabajo uno siempre aprende cosas nuevas y un poco más eso que vas aprendiendo, ese aprendizaje lo puedes incluso también adaptarlos a los nuevos proyectos.

949 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

950 El mayor cambio que he tenido que enfrentar ha sido cuando me cambie de la empresa en la que estuve años, básicamente la empresa ya estaba predestinada que se liquide y se cierre, daba un poco pena dejar una empresa a la que tuviste, iniciar proyectos de cero.

951 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

952 Yo creo que hay mucha interacción y se disfruta mucho cuando estas con el área comercial, el área de marketing es un poco tener un feeling de las ideas a nosotros como proyecto. Para mí ha sido la implementación de obsequios, al cliente final, es algo que le va a servir, le estas dejando ahí un aporte, le estas dejando habilitado un equipo o equipamiento en su departamento y más de este sector que es tan sensible, que es el C y D, que le ha costado mucho esfuerzo llegar a comprar su inmueble, entonces dejarle ese plus es satisfactorio.

953 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

954 Como te comenté son reuniones, las reuniones son intercambios, para ver los avances y las reuniones presenciales son muy importantes también.

955 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?

956 Nosotros nos juntamos y se predeterminan las acciones que se tienen que tomar en la semana. } También a mediano y largo plazo, si se da la libertad para que nosotros hagamos seguimiento a cumplir ese objetivo.

957 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?

958 Si claro, Lo que pasa es que esto se da a nivel de proyecto y después según la envergadura si es un tema de finanzas, nosotros damos la alerta porque estamos día a día del proyecto y allí esto ya va a nivel de gerencia y entre gerentes esta restricción que se está dando en el proyecto en un mundo específico es retransmitido a la otra área, del seguimiento de la otra área para que vean un seguimiento más exhaustivo dependiendo que tipo es

959 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?

960 El valor agregado, es la implementación para cada vez mejorar el producto, implementación de diseño para lograr entregar al cliente final un mejor producto que pueda ser más beneficioso para ellos. Con los proveedores, cumplir con sus pagos para que no se atrasen.

961 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

962 Creo que cuando un punto se vuelve crítico, no es tanto “lo quiero para ayer” si no que justamente evitar llegar a eso y es por eso que se dan estos controles semanales, porque la idea no es escuchar esto, “lo quiero para ayer” es cuando no previste hacerlo.

963 **Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?**

964 En este proyecto actual tenemos tres jefes de proyecto en la que me incluyo, tenemos dos asistentes que están básicamente en campo que son las que nos ayudan el tema de las pensiones de los previos a la entrega y las entregas mismas a los propietarios.

965 **Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?**

966 Si las medimos, en eso ya participa recursos humanos porque hacemos evaluaciones 360. Lo que pasa es que nos llega a nosotros de parte de recursos humanos, nos hacen una encuesta con diferentes consultas y al final ellos emiten un reporte.

967 **Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?**

968 OMITIDA

969 **Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?**

970 Si, hay un feedback general tanto personal como grupal. Básicamente es una reunión por ejemplo con mi superior personal me hace un feedback y después hacia el inferior también igualito y después hay uno que es grupal para ver la mejoras a nivel grupal.

971 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**

972 Dos puntos básicos que es los resultados que obtenemos a nivel empresa, primero a nivel proyecto entre nosotros y como nuestro proyecto se ve dentro de la empresa A nivel personal es bueno saber que todo nuestro esfuerzo, nuestra dedicación al proyecto se ve enfocado, se ve que está reflejado al final en un buen resultado.

973 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**

974 Yo estoy con 3 años, y durante este tiempo ha rotado una persona o 2, esa ha sido la rotación te diría uno por año más o menos. Lo que pasa que hay gente que ya está una buena cantidad de años entonces les piden, un cambio de proyecto es básicamente una petición personal yo creo para ver otras cosas y en el proyecto también sé que, quien ocupaba mi cargo es porque lo ascendieron.

975 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**

976 Estamos utilizando CRM es para un tema de ventas., Para el seguimiento de ventas es el Oracle.

977 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**

978 El CRM es el control de la venta. Con el Oracle, para hacer un seguimiento que lo hace el área de ventas, hasta para el proceso de los ahorros, o de las cuotas iniciales de los pagos de distintos procesos, firma el contrato hasta llegar al desembolso.

979 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**

- 980 Si, es super importante porque llevamos el control de cómo estamos vendiendo semanalmente. En el caso de Oracle, si también porque te hace ver en el avance de cada unidad de cómo está avanzando en distinto proceso.

Entrevista N° 11

Seudónimo	Luis de inmobiliaria D
Fecha	15-Abr-20
Duración	01:00

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 981 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**
- 982 El promotor principal de la parte inmobiliaria es la venta, revisar todo lo que son diseños, la optimización de estos terrenos para que luego la construcción, no sea muy costosa y ver todo lo que concierne a los trámites para obtener las licencias.
- 983 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**
- 984 Se ha ido especializando. Por ejemplo, el área de control de ventas, que ahora no sé si todas las empresas lo tengan, pero la gran mayoría si lo tiene. Necesitas ese alguien que te controle ese flujo de ingresos que es de todos los canales de tus clientes, digamos si eres una inmobiliaria pequeña entonces no hay mucho problema no, si tienes pocos departamentos a la venta y pocos clientes eso puede ser manejable sin mucho esfuerzo y con poca gente, pero si ya vamos a una inmobiliaria mediana o a una grande eso si es vital para tu caja que es importantísimo para el desarrollo del proyecto.
- 985 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**
- 986 Se está posicionado más, igual hay cosas que se van aprendiendo con la prueba error, que es como se ha ido trabajando en todas las inmobiliarias, pero ya hay empresas que tienen procesos ya enmarcados, ya escritos, entonces es más difícil que empieces a improvisar.
- 987 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**
- 988 Mira en este sector lo que pasa que está muy segmentado, todavía existen empresas muy pequeñas muy informales que el cliente al ver que ahí hay un costo mucho menor o que pueden obtener una propiedad a un costo menor opta por ir con ellos. Pero también hay la empresa formal que va incrementándose, que va agarrando más fuerza y hace que el mercado y el negocio sean más sostenible.
- 989 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**
- 990 En desarrollo.

- 991 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 992 El cliente, proveedores, constructoras, el arquitecto, el banco.
- 993 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 994 El factor tierra donde vas a ubicar tu terreno, el tema del estado. Necesitamos urgente tener un plan y no solamente en el negocio inmobiliario, creo que a nivel general hacer una planificación de 10 años que queremos hacer en el Perú es vital no, todos los sectores y todas las industrias. Los profesionales.
- 995 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 996 Tres años.
- 997 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 998 Como dos millones y medio.
- 999 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1000 Tienes primero que adaptarte y luego de esta adaptación volcarla a resultados es complicado. Nosotros tenemos normalmente un volumen de ventas parejo mensual y marzo ha sido terrible. Lima vendió la tercera parte, Piura sorprendió, pero fue casual ya que teníamos ahí un embalse de separaciones y logramos transmitirle al cliente una sensación que era una oferta única si compraba ahora y aumentamos en un 50% nuestra venta común del mes. Una política que nos ayudó en su momento, pero este mes por ejemplo no, es cero estamos vendiendo poquísimo, nos toca ver promociones, descuentos, ir un poco haciendo algunos experimentos, ver que hace la competencia para ver si se adoptan algunas medidas de ellos o no, ya estamos tratando de involucrar a los colaboradores para que traigan referidos y buscar activar esto, pero creo yo que el no contacto físico y la incertidumbre total que hay hoy hace muy complicado cerrar una venta, porque un cliente no tiene la certeza si terminando esto va tener trabajo y va poder pagar el contrato al cual se vea comprometido. Podrías empezar a lograr que la gente empiece a recuperar confianza de que si va tener un ingreso, que si va poder comprar, pero si va llevar tiempo yo creo que esto va ser un proceso que no es un año, año y medio, yo me imagino que en mayo nos abrirán la puerta a algunos y por ahí si se incrementan más los casos de repente nos vuelven a guardar en junio, entonces es muy incierto ante eso lo más probable es que no nos vaya bien.
- 1001 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

1002 Yo creo que una etapa crítica son las de las licencias municipales, otra crítica es lograr activar tu proyecto con el banco, digamos completar la compra y venta. Que el banco te del dinero, el visto bueno para que empieces, la otra etapa compleja y crítica es lograr que quien quieras que te construya el proyecto, llegue al precio que estimaste cuando empezaste el análisis del proyecto. Lograr la conexión de los servicios, siempre el agua o el desagüe o el de la luz no están a tiempo, y tratan siempre que estés con tu obra terminada para recién para colocarte los medidores, conectarte el agua, como es una entidad, que al menos los de la luz que ninguna es pública, pero parece que fueran públicas y bueno Sedapal que si es pública, te complican sobre manera esta parte y a veces terminan afectando tu fecha de entrega, en algunas han ido mejorando pero siempre pierdes con ellos por lo menos un mes.

1003 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?

1004 Es crítica porque pierdes tiempo.

1005 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?

1006 No ninguno.

1007 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?

1008 En un 15%.

1009 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?

1010 Las desviaciones han sido de un 8% en promedio.

1011 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?

1012 En construcción un 8%.

1013 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10

1014 La licencia no lo lograba en la fecha, licitación de construcción y en ese proceso también para llegar al número también teníamos uno o más meses de retraso para negociar.

1015 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?

1016 Son los mismos.

1017 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

1018 En el tema de la licencia lo crítico es lograr cerrar tu diseño de acuerdo con lo que te van a pedir los revisores municipales, en el tema de la activación bancaria lo complicado es que si tu proyecto es muy grande tu preventa también es muy grande, entonces tienes que ir cerrando cliente por cliente para que el banco luego lo valide. Lo otro, es el tema de la construcción, que es lo que nos está pasando, que llegado el número es difícil por más que trates de optimizar y tratar llegar este, en nuestro caso cotizamos con varios.

- 1019 **Entrevistador:** Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 1020 Trato, en lo posible dando la importancia a ellos, todo parte del diseño es tratar de buscar productos que no solo solucionen un tema de vivienda, si no que al final sean opcionales y que te compre una vida comfortable.
- 1021 **Entrevistador:** Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 1022 Nosotros tenemos reuniones semanales para ver los avances antes era en la oficina, en realidad tengo dos reuniones una con los jefes y los que analizan y nos reportan las ventas todos los lunes.
- 1023 **Entrevistador:** ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 1024 Yo hago dos cosas una es una reunión y luego enviarles un correo con lo que les he manifestado en la reunión.
- 1025 **Entrevistador:** Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 1026 Mira cuando empecé en edifica si era, diaria dos veces al día o hasta tres.
- 1027 **Entrevistador:** ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 1028 Más que nada son estos flujos mensuales, el flujo mensual me ayuda a saber cómo vamos económicamente y a ver algunos avances que luego los detallamos en las reuniones semanales.
- 1029 **Entrevistador:** ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 1030 No, es imposible yo creo que estaremos 55 horas más o menos.
- 1031 **Entrevistador:** ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 1032 Yo creo que mi equipo eta en camino.
- 1033 **Entrevistador:** ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 1034 Yo creo que no, si es básico que tengas muchas habilidades blandas porque interactúas con muchas personas en diferentes situaciones por un lado tienes a tus proveedores por otro lado tienes clientes y también tienes a estas personas que trabajan en entidades públicas entonces este manejo de relaciones personales es muy importante para que puedas avanzar de la mejor manera, esta es la parte que no tiene receta por los demás, tú haces un manual y lees ese manual y puedes ir viendo.
- 1035 **Entrevistador:** ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 1036 De hecho, que sí trabajamos en esto de lecciones aprendidas siempre se deja una lista de qué ocurrió y de repente indicaciones para que no vuelva a ocurrir eso si es importante digamos que si no aprendes de tus errores no valió la pena el esfuerzo.
- 1037 **Entrevistador:** Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

- 1038 Como constructora si porque una vez a uno de mis jefes se le ocurrió hacer proyectos que el mismo ofrecía como haz tu departamento a tu medida entonces ahí le daba la oportunidad al cliente de que cambie incluso hasta la distribución.es diferente que hagas un cambio cuando recién estas en los cimientos y otro cuando ya estas terminando la estructura.
- 1039 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 1040 Siempre es bueno, porque creo que ese dicho antiguo que el ojo del amo engorda el caballo, es válido si se aplica de esa manera siempre es bueno monitorear el proyecto.
- 1041 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1042 No, pero lamentablemente ahí me ha ocurrido al revés que no quieren decidir que me preguntan todo, en algunos casos evadir la responsabilidad y eso es algo que no me agrada mucho, pero considero que hay cosas en las cuales ellos pueden decidir y luego informarme que decidieron y explicarme porque si es que tomaron de repente una decisión arriesgada.
- 1043 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 1044 Entonces tampoco había reuniones de comité de gerencia y no estaba. Por ende, ellos coordinaban cosas que al final yo las tenía que llevar a cabo. En algunos casos ya eran ordenes acordadas que yo tenía que poner en acción y que a veces me tocaba decirle al cliente, ya pues que estamos acá. Hubo un proyecto que nosotros ya habíamos dado por cerrado, pero sin embargo había una lista importante de quejas de la junta de propietarios y lo que me dijeron a mi sabes que no hay plata, no hay para invertir. En ese momento fui hablando un poco a los propietarios, con el tiempo no llegaban a algún acuerdo y fue así terminamos presentándonos Indecopi y ahí sacaron su lista de treinta cosas y la conciliadora estaba de acuerdo con ellos. Me arriesgue a hacer tres entonces en esos treinta sabiendo que no tenía plata, entonces tenía que ofrecer. La conciliadora hablo con ellos y me dijo mira quieren un poco más y les dije que escojan las prioritarias fue bien duro.
- 1045 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

1046 El tema de buscar una solución al problema que tenía en Piura en este lote central fue algo clave, cuando nosotros queríamos desarrollar estos condominios estaban desarrollados en terrenos que tienen más de 10,000m², entonces como es una habilitación urbana nueva estas obligados a dejar aportes de recreación y lo tienes que dejar en físico. Por consiguiente, tienes que dejar un parque o jardín público. Lo que se hizo en ese momento, cuando se sacaron los anteproyectos de estos condominios que uno ya se encontraba construido y el otro por construir se adujo a la municipalidad eso y se mencionó porque me pides aportes en áreas públicas si yo voy a hacer un jardín interior que es para todos los que me están comprando en todo caso yo te pago el aporte en dinero pero ese aporte se da cuando el terreno tiene menos de 10,000 metros el aporte es 8% si tu aporte tienes menos de 800 metros puedes pagar el equivalente al valor del terreno a la municipalidad, pero cuando excede tienes que dejar en físico a pesar que un parque era de 1,200 m otro de 1,300 y otro de 1,700, el primero se obvió y se logró cerrar el tema

1047 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**

1048 Apenas llegué una arquitecta de desarrollo renunció, bueno si no me dan la oportunidad ni siquiera de que nos conozcamos, luego renunció otra arquitecta, pero que, si durante el desarrollo de su trabajo en ese tiempo no fue eficiente, no tenía una actitud adecuada, así que cuando me dijo me voy, dije bueno. Ahora si me toca buscar a alguien para reemplazarla y si me dieron esa opción era algo razonable. Pero junto con ella renunció la chica que era la jefa de oficina técnica, que era la única persona en el área, la que tenía toda la información, y entonces tuvimos que hacer todos los esfuerzos por que se quede y finalmente hicimos que se quede. Tuvimos que casi duplicarle el sueldo, entonces, si es así, para mi va a ser más fácil buscar a un jefe que sea asistente de ella, que haber buscado al subgerente de oficina técnica. Hablé con mis jefes y les dije ya ahora me toca buscar para el puesto que ella está dejando libre y me dijeron que no, porque ya le aumentamos el sueldo a ella, ya no puedes meter a nadie más, pero en esa área debería haber dos personas, sí, pero ella y tú, entonces si era un puesto de una demanda muy alta. Ahí si te podía decir que a la semana podía trabajar 65 horas sin problemas, no me adapte del todo, trataba de sacar las cosas adelante pero no estaba cómodo.

1049 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**

1050 A mí me generaba mucha satisfacción era la parte esta inicial en los proyectos en centenario, los lanzamientos con los proyectos, la gente de ventas ahí al lado de uno. Todo esto genera una satisfacción en verdad para mí muy fuerte de verdad que, si esos trabajos eran domingo, pero no importaba terminabas el domingo 8 o 9 de la noche, pero veías los resultados y como la gente del equipo estaba totalmente satisfecha que te ibas feliz, era un domingo de felicidad, aunque hayas estado trabajando.

1051 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

- 1052 Creo que tenemos muchas habilidades diferentes, negociamos más que nada. En mi caso de repente es un poco diferente a mí me gusta escuchar un poco más, no es que yo lea al cliente con mucha facilidad, pero si trato de dejarlo expresamente, para en base a lo que está diciendo tratar de tener una idea por dónde ir. Entonces diría que en las últimas negociaciones que he tenido de 10, en siete me ha ido bien, en dos regular y en una mal.
- 1053 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 1054 Trato de dejar un margen de acción.
- 1055 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 1056 Sí, es importante compartir información. Siempre prefiero cuando es una crítica que sea constructiva porque demoler a la persona, siempre mi forma de hacerla es de manera personal y solamente con esta persona.
- 1057 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 1058 Con los proveedores trato siempre de manera conciliadora. en el caso de los clientes, pero siempre apunto a eso a que vean que conmigo pueden tener la confianza de conversar y buscar acuerdos.
- 1059 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 1060 Del jefe directo, si a cada rato. Es su estilo para tratar de sacar lo mejor de ti, de alguna manera es su modus operandi para retarte
- 1061 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1062 Son 4 conmigo 5.
- 1063 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1064 Más que nada se les da tareas y se les da plazos, más que nada es eso necesitamos esto para estas fechas y la idea es que logren eso.
- 1065 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1066 En porcentaje estoy en un 75%.
- 1067 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1068 Más que nada es conversación, tengo reuniones semanales y, pero igual hay momentos que son formales que por ahí podemos conversar un poco del tema.}
- 1069 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 1070 En este caso algo importantísimo para ellos es el reconocimiento de la marca, sienten en su entorno, sus compañeros de universidad sus amigos conocen a la empresa entonces la ven como una empresa buena, con futuro entonces eso para ellos es importantísimo. Estoy buscando es algo que sea en Lima como gerente de proyectos, pero que me permita manejar mejor mi tiempo con mi familia porque ahora me toca viajar.

- 1071 **Entrevistador:** En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1072 He tenido poca gente, tuve una asistente un año y se fue, luego contratamos a dos asistentes más, ya a los dos años, uno se fue, pero ni lo reemplazamos, nos adecuamos nosotros y en Piura del año y medio que llevo, solamente una persona se fue.
- 1073 **Entrevistador:** ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1074 Si uso BIM, AutoCAD, ESPERAN para leer los planos, si estas herramientas facilitan mi gestión. También utilizamos el office 360 aprovechamos esas herramientas como teams
- 1075 **Entrevistador:** ¿Qué beneficios trae?
- 1076 Son herramientas que utilizamos que nos permiten estar ordenados y ahora también van a capacitarnos con algunas que no conocemos.
- 1077 **Entrevistador:** ¿Cumples tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 1078 Me parece bastante importante, pero creo que en ese caso sí que hay más cosas por explotar que nos van a enseñar que es valioso.

Entrevista N° 12

Seudónimo	Victor de inmobiliaria A
Fecha	17-Abr-20
Duración	01:10

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 1079 **Entrevistador:** ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
- 1080 Las especialidades, la gestión propia de la licencia y finalmente la construcción y la etapa ya de operaciones de posventa.
- 1081 **Entrevistador:** ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
- 1082 Somos una empresa mediana o pequeña en comparación a otras, que tiene muchos más años de experiencia en el rubro. Entonces, definitivamente nuestra gestión está un poco limitada de tener, por decir, la infraestructura de Software que puede tener otra empresa más grande, pero con nosotros es el trato, es mucho más directo entre nosotros.
- 1083 **Entrevistador:** ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 1084 yo pienso que tiene ambas partes o sea definitivamente es muy importante los conocimientos profesionales.
- 1085 **Entrevistador:** ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?

- 1086 Como tal definitivamente el sector inmobiliario en general el rubro de construcciones en parte importante del PBI. Entonces claro está que a lo largo de los años el rubro inmobiliario ha evolucionado bastante desde la etapa del auge de los años 2010, 2011, 2012 al día de hoy, se han desarrollado procesos que han permitido mejorar la productividad y eficiencia de construcción a través de lo que vemos ahora.
- 1087 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 1088 En desarrollo.
- 1089 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 1090 Los bancos, los clientes, las entidades municipales, los vecinos.
- 1091 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 1092 El recurso humano, tema financiero.
- 1093 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1094 Estimamos siempre un horizonte aproximado de 2 años a 2 años y medio.
- 1095 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1096 Más o menos habrá sido unos 22 millones aproximadamente.
- 1097 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1098 Definitivamente todo el mundo está haciendo el trabajo remoto desde su casa en la medida de las posibilidades, existen también actividades que no se pueden desarrollar por las mismas restricciones que tenemos actualmente, como la parte de post venta y la construcción de la obra que ahora está paralizada, pero las actividades comerciales si las estamos manejando. El equipo sigue recibiendo a través de Facebook los leads, se siguen comunicando con los clientes tanto con los que ya han adquirido su departamento para transmitirles la tranquilidad necesaria de lo que involucra esta coyuntura, como con los potenciales compradores, de hecho hemos tenido afortunadamente tres separaciones de departamentos en todo este tiempo de la cuarentena, yo diría que han sido bastante provechosas, pero el feedback que recibo de los chicos es que ahora la mayoría de personas está enfocada en tratar de salir de esta situación de emergencia, que en comprar un departamento. Es ahí donde los comerciales tratan de arreglarse o ver la forma de convencer a las personas.
- 1099 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1100 Son la gestión propia del proyecto y la etapa de la conformidad de obra.
- 1101 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1102 Para mí el hecho es el horizonte de tiempo del proyecto, esta actividad, o este objetivo es entregarle una duración en el tiempo.
- 1103 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1104 Yo creo que en general diría que en un 70% o 75%.

- 1105 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1106 En tiempo estamos hablando de unos seis a siete meses. Más o menos un 25%.
- 1107 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1108 Por lo general el rango está entre el 3 y 5% como máximo.
- 1109 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1110 La postventa porque el contratista nos entrega nosotros un periodo de posventa de un año.
- 1111 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10
- 1112 Como te decía tramitar la licencia de construcción y obtener la conformidad de obra.
- 1113 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1114 La conformidad de obra de repente.
- 1115 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 1116 El desarrollo propio del proyecto, la arquitectura siempre es lo primero que se va a tener; entonces la etapa de desarrollo de ingenierías y compatibilización es una etapa crítica para poder llegar a tiempo correcto. Durante la etapa de licencia, igual, para la parte de la conformidad de obra, también es la parte más crítica para la comunidad es uno poder Levantar al momento en el que viene la municipalidad de realizar la visita terminado.
- 1117 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 1118 Nosotros, en estos últimos proyectos que hemos manejado, los dos últimos proyectos que estamos manejando, estamos buscando la certificación de Great Place to live. Entonces al entregar, al final del proyecto siempre entra esta empresa, que realiza toda una evaluación los compradores finales para poder medir cuál ha sido su nivel de satisfacción a lo largo de cada uno de los ciclos de vida del proyecto, desde el momento en que pidió su departamento hasta el final, para nosotros saber en dónde están los puntos críticos de nuestra gestión inmobiliaria para poder mejorar.
- 1119 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 1120 El área comercial mantiene un vínculo estrecho bastante fuerte, que siempre todos los requerimientos que comenten estén al final, esto también se ve reflejando en todo lo que termina desarrollando proyectos.
- 1121 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

- 1122 Nosotros básicamente utilizamos una herramienta que se llama monday, qué es un software para poder asignar tareas, entonces dentro de estas tareas cada uno de los miembros del equipo va anotando; cómo va, por ejemplo, el seguimiento por decir no sea a la inscripción de título de dominio a levantamiento de una observación de postventa.
- 1123 **Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?**
- 1124 En general siempre suelo confiar mucho en mis colaboradores, o sea una de las cosas que yo siempre hago, es, les indico al momento de que asignó una tarea es mirar y explicarle en general, cuál es la situación, o el entorno sobre el cual se va a tener para poder hacer los lineamientos generales, y le doy un tiempo prudente para ver de qué manera termina de desarrollar.
- 1125 **Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?**
- 1126 para que mi proyecto este tiempo, que tenga todo lo propiamente dicho, que lo tengo o que manejó son básicamente mis paneles de control.
- 1127 **Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?**
- 1128 Creo yo, que la eficiencia va más allá, por el hecho de la persona como enfoca en el trabajo, que tiene la asignación, que tiene el nivel de compromiso que le puede asignar, y se puede emplear la mayor cantidad de habilidades y deficiencias.
- 1129 **Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?**
- 1130 Creo que sí, siempre hay aspectos de mejora que nosotros lo discutimos y luego vemos, pero yo en verdad, lo que espero es de un profesional que esté capacitado sea responsable y comprometido con su trabajo creo yo que esas son las dos cosas más importantes.
- 1131 **Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?**
- 1132 Yo creo que como todo proceso siempre tiene cierto nivel de complejidad, entonces para mí sí, la gestión mobiliaria es un proceso complejo porque hay muchos involucrados; hay muchas aristas que ver, no solamente es el proyecto como que yo hago un plano y construyo, y lo entregó y ya está, ¿no? hay muchas muchas variantes para simplificarlo.
- 1133 **Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?**
- 1134 Sí, como te lo comentaba en preguntas anteriores. Para futuro, los entregables finales para poder cerrar los proyectos, es hacer un informe de lecciones aprendidas en todas las áreas; a nivel comercial, de nivel de desarrollo legal, todo. Siempre termina alimentando al siguiente proyecto que viene.
- 1135 **Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?**

1136 Sí, sobre todo durante, por ejemplo, durante la etapa del desarrollo propio del proyecto. Durante la etapa de la construcción tenemos un concepto desarrollado que se llama departamentos modificables que es una etapa inicial.

1137 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

1138 Yo creo que definitivamente es importante hacerlo de manera semanal sea, por ejemplo, en obra, uno se reúne de manera semanal para poder ver cuál es el avance, porque esperar más tiempo nos podría hacer perder de vista el cumplimiento de los objetivos.

1139 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?

1140 Yo creo que es importante supervisar las decisiones. Sí, pero no todas, hay cierto nivel de responsabilidad, que yo también delegó sobre ellos.

1141 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

1142 Creo que la parte más compleja cuando me toca ver es la postventa. Por ejemplo, cuando por ahí al arquitecto, se le fue una idea, al momento de la compraventa, va colocando información que no era correcto, entonces sí, es cierto, uno tiene que ser justo en el momento de poder tomar las decisiones, uno también cuando pertenece a una empresa tiene que velar por los intereses propiamente de la inmobiliaria.

1143 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

1144 Yo creo que hay cosas que a veces por un tema de limitación de tiempo no me permite involucrarme al 100% en algo. Como, por ejemplo, lo que pasó en el último proyecto, como yo tenía un proyecto que estaba en ejecución, la parte de la licencia no la terminé de ver al 100%, y lo terminé de ver mi equipo y hubo, hay algunas contingencias, respecto unas observaciones de INDECI, me hubiera gustado involucrarme más.

1145 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

1146 Yo creo que particularmente, en estos últimos años, no se ha cambiado mucho. Bueno por ejemplo, que le comentaba acerca del coordinador de postventa, que por problemas personales de salud se tuvo que ausentar un mes y me tocó a mí tener que asumir el reto de confiar mis funciones y poder hacer el soporte también del área de posventa; porque los otros chicos, estaban enfocados en poder hacer el tema de cerrar el desarrollo, creo que para mí fue una etapa bastante provechosa, porque puede tener un mayor contacto con todos los propietarios, un contacto directo que generalmente no siempre tengo, salvo que haya algunos temas muy críticos.

1147 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

1148 Mira, para mí, las experiencia, mis experiencias favoritas siempre son las que yo pueda aportar con el área legal, para mí es muy enriquecedor poder conversar con la abogada de la empresa, porque hemos trabajado juntos, por ejemplo, en nuestras minutas de compraventa, aire terminados, anexos, o determinada información que está incorporado en la base a las lecciones aprendidas, que hemos estimado, por ejemplo, anexo de tolerancias de obra, que se incorporan también a la minuta de compraventa, a plazos de garantía general, de que cuáles son las inclusiones y qué cosas no incluye información que se suele incorporada, lo que debemos cambiar momento de cerrar los contratos de construcción.

1149 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

1150 Como todo equipo, cuando se trata de negociar siempre hay una o dos personas que suelen destacarse más sobre los otros, entonces estas personas para mi tienen unas habilidades de negociación bastante altas. nosotros evaluamos el caso, por decir, si es un tema de postventa, analizamos el caso, que es lo que está requiriendo el propietario y en base a eso, yo por ejemplo, le doy las pautas, les digo mira la negociación puede ir, este es tu límite inferior y este es tu límite superior, entonces ellos siempre empiezan desde lo mínimo y a partir de ahí siempre van con el tema de convencer, tratamos de tratar por ahí a un punto medio.

1151 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**

1152 Yo creo que es importante dejar cierto margen, cuando hay que dejar especificaciones se dan, porque hay labores que realmente tienen un solo camino, pero en general creo yo que es importante dejar un margen para que la persona se sienta empoderada también sobre el trabajo que realiza.

1153 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**

1154 Siento confianza para poder conversar con mi equipo por el tema de cómo están los proyectos, la apertura dentro del equipo de trabajo es importante para poder avanzar y cuando hay este tipo de cosas yo creo que la mejor estrategia son las reuniones presenciales.

1155 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**

1156 El valor agregado de mis actividades con proveedores y clientes, podría ser el monitoreo de estos. Por ejemplo, a nivel de clientes lo que nosotros manejamos es un kardex de información del propietario, a lo largo del tiempo que me han presentado reclamos, se verifica su situación actual y lo que tengo pendiente. A nivel de proveedores, también manejamos un kardex, su fecha de facturación, su vencimiento, y esta información la compartimos con las demás áreas. Eso de alguna forma nos permite a nosotros, al ser una empresa no tan grande, siempre tener un trato más directo con nuestros clientes y proveedores, reunirnos siempre con ellos cuando hay alguna contingencia, también conversar y por lo menos tratar de ser siempre cumplidos respecto a las cosas que nosotros ofrecemos.

1157 **Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?**

- 1158 Nosotros sabemos que hay actividades que definitivamente requieren mayor urgencia que otras, entonces cuando hay determinadas situaciones que involucran darle prioridad a unas cosas sobre otras, lo solemos hacer en el momento que sea oportuno. Pero en general, tratamos de no hacer esas cosas, porque sobrecargar al equipo con ese tipo de cosas, solamente genera mayor estrés y eso obedece lógicamente a que no hay una adecuada planificación.
- 1159 **Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?**
- 1160 Nosotros propiamente somos 4 que vemos netamente el área de proyectos.
- 1161 **Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?**
- 1162 No, en verdad, no tenemos implementado ninguno Lo que nosotros manejamos, no, como sesiones de aprendizaje de feedback.
- 1163 **Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?**
- 1164 Es por lo general, siempre resultado positivo. De hecho, darle seguimiento de manera quincenal a los objetivos de los proyectos siempre es positivo, porque no se llega a presentar algún inconveniente.
- 1165 **Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?**
- 1166 Yo creo que como equipo de gestión en general, digamos y como gestiones propiamente inmobiliarias, no, no lo llego a medir, si siento que dentro del equipo para mí es muy importante poder mantener una alta afinidad con el personal, como qué en el trabajo siempre hay una gran apertura por compartir de algún tema particular que quisiera saber.
- 1167 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**
- 1168 Definitivamente la motivación personal, de todos siempre, es el tema de la motivación económica, donde trabaja para poder percibir ingresos y poder satisfacer las necesidades. Mira lo que me motiva es en verdad, la confianza que se tiene en mi trabajo, creo yo, que la confianza que deposita sobre mí la agencia para poder validar las decisiones que yo termino tomando sobre los proyectos, es algo muy importante, porque me termina de dar a mi empoderamiento para poder saber porque se me da este nivel de responsabilidad y la confianza a nivel de la alta dirección respecto a los proyectos, a las encomiendas.
- 1169 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**
- 1170 En verdad a nivel del proyecto tenido muy bajo nivel de rotación a nivel de mi equipo.
- 1171 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**
- 1172 No lo tiene, pero la empresa es si tiene algunos paquetes de software para el área de ventas y marketing, para el área de contabilidad. como área de proyecto las herramientas básicas de AutoCAD.
- 1173 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**
- 1174 Mira el beneficio es lógicamente, pues son herramientas bastante amigables.
- 1175 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**

1176 Para el nivel de análisis que nosotros desarrollamos, en definitiva, uno le trata de sacar el mayor provecho a las cosas que tiene, como dices uno tiene que tratar de potencializar al máximo, mientras que tú puedas tener, yo en lo particular siempre trato de sacarle, cómo se diría de manera coloquial, el jugo a las cosas.

Entrevista N° 13

Seudónimo	Theresa de inmobiliaria N
Fecha	27-Abr-20
Duración	01:35

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

1177 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?

1178 Tenemos las coordinaciones con los socios en traslados de información en comités y directorios, con ellos vemos cuando el proyecto ya está en obra. Realizamos el análisis numérico del proyecto para poder tener claro cómo vamos en relación con los ingresos y egresos. Vemos la parte comercial también de la mano con el área de marketing, pero analizamos como está respondiendo el mercado.

1179 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?

1180 La idea es poder generar una mayor rentabilidad para la empresa, sin bajar la calidad del producto ofrecido, si no por el contrario viendo una optimización de costos o promoviendo para que las ventas tengan una mayor velocidad.

1181 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?

1182 Profesional.

1183 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?

1184 Somos un rubro igual de importante dentro de toda la gestión a nivel del país, no solo por la cantidad o por el volumen de obras que podemos manejar si no por todo lo que esto ofrece, como país tenemos un tema que aportamos al PBI del gobierno también generamos una mejor calidad de vida para las personas que están adquiriendo una vivienda,

1185 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?

1186 Madurez.

1187 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

1188 El equipo humano, las entidades financieras, el estado.

1189 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

- 1190 El recurso humano.
- 1191 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1192 Yo he estado en proyectos de dos y tres años.
- 1193 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1194 El valor total de la inversión es difícil determinar porque depende de la dimensión del proyecto, la magnitud del proyecto, yo he visto un proyecto de 2,200 viviendas, pero no lo vi completo, también he visto un proyecto de 660 y otro de 280 y ahora estoy viendo uno de 540, entonces no son proyectos, son grandes y son volúmenes diferentes el monto de inversión es o varía en cada caso.
- 1195 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1196 En realidad, nuestras proyecciones de ventas se van a reducir a un 35% de lo que habíamos estimado para este año, y eso repercute en nuestras entregas el próximo también. Entonces en función a eso estamos evaluando de qué manera el costo de construcción, en definitiva se está incrementando, porque con la obra en curso se incurren en gastos por la paralización, pero sin embargo estamos viendo que podemos hacer para poder evitar que este nivel de ventas baje hasta el 35% y que ese margen tal vez llegue a un 55 o 60% y que no nos golpee tanto para no tener que luego ver en el tema de incremento de precio.
- 1197 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1198 Es la etapa de preventas, los trámites y las gestiones municipales, para las conformidades de obra.
- 1199 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1200 En el caso de la preventa puede ser, no lograr obtener el ritmo de ventas que nosotros esperamos. En las primeras licencias, podemos tener algunos obstáculos con las empresas prestadoras de servicio.
- 1201 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1202 En uno de ellos fue como en un 80%.
- 1203 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1204 Un 50 a 60% más.
- 1205 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1206 Desviaciones para más o para menos o en todos, en el 100% porque siempre hay una desviación.
- 1207 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1208 Por intereses de préstamos o del financiamiento del proyecto, en gastos de publicidad y gastos administrativos.

1209 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10

1210 El de preventas, en las licencias.

1211 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?

1212 Son las gestiones municipales.

1213 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

1214 En el caso de la preventa, son las firmas de contrato. La firma de minutas es un periodo un poco crítico, porque podría haber algunos clientes que separaron con una preaprobación y que hoy sus condiciones han cambiado. Por ende, el banco no los puede calificar. Algunos, al ya tener las fechas definitivas para poder firmar los contratos con plazos de entrega, pueden no estar de acuerdo y pueden desistir de la compra.

1215 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?

1216 Yo creo que siempre buscamos ver lo que necesita el cliente, como actividad nosotros tenemos luego de los procesos de entrega, unas encuestas a los clientes para evaluar todo el proceso. Entonces, se genera encuestas por proyecto para poder identificar, si en algún proyecto tenemos que mejorar alguna de las áreas o atenciones pero que finalmente es un feedback como empresa.

1217 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?

1218 Nosotros tenemos una reunión semanal de seguimiento de las ventas. De los contratos que es en la oficina, es con la parte administrativa y con los supervisores de ventas para poder concretar las firmas de contratos y ver cómo van las operaciones con los bancos para generar los desembolsos.

1219 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

1220 Es un correo electrónico.

1221 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

1222 Un 30%.

1223 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

1224 No. Bueno solamente este archivo de perfil y panel que es un Excel.

1225 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

1226 Si.

1227 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

- 1228 Si, yo creo que mi equipo actualmente tiene la capacidad de llevar el proyecto por eso el nivel de supervisión que yo considero para ellos. Que puedan cumplir en plazos establecidos lo que ofrecemos o lo que nos solicitan.
- 1229 **Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?**
- 1230 Yo creo que sí, lo podemos simplificar. Si bien delegamos algunas cosas a otras áreas de apoyo nosotros igual deberíamos estar pendientes para hacer que el proyecto salga adelante.
- 1231 **Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?**
- 1232 Si, nosotros cuando terminamos un proyecto hacemos una presentación de lecciones aprendidas, pero es cierto que no tenemos un sistema donde ingresarlas como para que aquel que no estuvo presente.
- 1233 **Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?**
- 1234 Si, casi siempre se dan estas variaciones y lo que tenemos que ver en el caso de incrementos de costos es ver la manera de tratar de compensar en que áreas se están incrementando y ver en qué áreas podemos reducir los costos.
- 1235 **Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?**
- 1236 Todos los lunes reportamos información para el comité de gerencia que tiene la gerencia general con los gerentes de división, yo creo que, más que estar encima sobre el logro de resultados, es simplemente poder monitorear en qué estado se encuentran para poder reportar los avances que tenemos.
- 1237 **Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?**
- 1238 No, hay decisiones y actividades que las puede tomar mi equipo, pero si pido que me copien para poder saber cómo va el proyecto o porque a veces puede haber algunas ausencias.
- 1239 **Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.**
- 1240 Somos un equipo de trabajo y si bien tenemos asignaciones particulares cada uno puede estar viendo un tema, creo que somos un equipo y terminamos siendo responsables todos, no hay una persona que se equivocó, o una persona que es responsable.
- 1241 **Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?**

1242 El año pasado me cambiaron de área y empecé a ver proyectos de vivienda tradicional que no veía hace once años atrás, porque yo empecé viendo proyectos de vivienda tradicional, entonces eso para mí el año pasado fue un tema que a nivel personal me costó, porque estaba un poco desligada de las actualizaciones en ese tipo de edificaciones y tuve que empezar a salir a ver productos, a ver tiendas para poder ver en qué situación estaba el mercado y poder definir que le aportaba yo al proyecto, como acabados y como entregables, para poder estandarizar mi producto, creo que eso es lo más fuerte. Si, este tema de cambiar de un rubro a otro ayudó a que pueda actualizarme un poco más, en ese momento, recién me di cuenta de que estaba un poco encasillada en lo que era un producto de vivienda de interés social y no estaba viendo más allá de que otros proyectos están en el mercado también.

1243 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**

1244 Fue cuando pase de ser jefe de proyecto a gerente de proyecto, me entregaban un proyecto cuyo gerente de proyecto estaba saliendo de la empresa, por lo tanto, no iba a ver digamos a quién recurrir desde el lado interno y lo otro fue que a los cinco días que yo tome el proyecto y que además recién empezaba como gerente de proyectos, tuvimos un percance, tenía más de mil departamentos entregados y se inundó el cuarto de bombas, se inundó a más de un metro y medio por lo cual las bombas colapsaron y se quedaron sin agua, tres días más de mil familias, lo tengo tan presente que siempre lo recuerdo fue en el mes de diciembre ese mes que todos queremos que sea el más tranquilo y siempre nos pasa algo, tuve que dar la cara por la empresa de cara a los propietarios que vivían ahí para que puedan estar tranquilos dentro de lo que se podía, porque eran edificios de quince pisos entonces nosotros pusimos camiones cisternas en verdad tratamos de abastecerlos de la mejor manera posible pero entendía también la molestia de aquel que vivía en el piso quince que tenía que llevar sus valdes hasta su departamento y que los del edificio le decían ten cuidado con el ascensor porque si se chorrea y se moja puede pasar algo entonces creo que ese momento fue algo que marcó mi proceso de cambio y que me ayudó en cierta forma a creer y a decirme yo misma que debo estar segura de misma de cara al cliente y a los demás para enfrentar el cambio como cualquier gerente lo tendría que hacer.

1245 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**

1246 Nosotros tenemos un programa, que se llama Entregando Juntos, en nuestros proyectos de vivienda de interés social. Por lo general, se activa cuando se termina un edificio donde hay más de 100 departamentos por entregar. El proyecto al que corresponde crea un evento de Entregando Juntos, al momento del término de construcción se tiene por lo menos 50 y 70 personas, que ya están listas para recibir sus departamentos. Se genera el evento en un solo día, convocando a todas las personas para que puedan recibir su departamento. En este evento, por la magnitud y la cantidad de entregas, no solamente van los que participan en ese proyecto si no, va gente de todas las áreas de la empresa, administración, finanzas, contabilidad, control documentario, sistema de proyectos, de todas las áreas y hacemos que ellos participen y sientan un poco lo que hay detrás de lo que ellos hacen, para que lo hacen y porque lo hacen. Porque el contador ve las cuentas de un proyecto, ve las facturas, registra, mete en sistema, lo manda a control de inventarios, para que los registren en el sistema de activos. Pero ahora ellos pueden materializar todo el esfuerzo que hacemos todas las áreas, en que termina y es no solamente la construcción que podemos ver de fuera, si no las personas y la gratitud que ellos tienen de cara a nosotros.

- 1247 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 1248 No hay un mecanismo o estrategia definida creo que la estrategia como grupo siempre es un ganar, ganar buscando el beneficio para las dos partes.
- 1249 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 1250 No, siempre hay un margen para la toma de decisiones del equipo.
- 1251 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 1252 Si, en realidad no hay algo que personalmente yo haya sentido o me hayan dicho, por favor, esto no lo comentes, siempre todo está abierto para todos los de la empresa y si hay algo que no se debe comentar, pero es por un tema de algunos días hasta que se concrete o se comunique o se formalice y si está directamente relacionado con uno de mis proyectos, lo converso con el equipo bajo esos criterios. Siempre son las comunicaciones más difíciles pero lo mejor en estos casos es no dejar pasar mucho tu tiempo en lo que uno se entera y lo tienes que comunicar porque hay un dicho que siempre dice “las malas noticias siempre vuelan.
- 1253 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 1254 En el caso de los proveedores me gusta ser sincera si es que no le voy a poder pagar en una determinada fecha, poder decírselos para no estar postergándonos o haciendo que ellos puedan asumir un ingreso que luego no lo van a tener. De cara a los clientes es lo mismo, no podemos estar ofreciendo lo que después no le vamos a entregar en el caso del producto o en el caso de fechas, no debemos proponer una fecha de entrega que luego no se cumpla, es por eso por lo que la toma de firma no las hacemos al inicio.
- 1255 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 1256 No, no se promueve, pero nunca deja de haber una que otra oportunidad donde se necesite la información “para ayer” pero no es el común denominador ni el día a día.
- 1257 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1258 En este momento tengo cuatro personas.
- 1259 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1260 Si, nosotros manejamos un archivo que se actualiza todos los meses, es un perfil financiero del proyecto.
- 1261 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1262 Nosotros manejamos feedback.
- 1263 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1264 No tenemos una métrica más que este feedback.
- 1265 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?

- 1266 Yo creo que cuando vamos viendo que las cosas las estamos cumpliendo de acuerdo a lo que hemos previsto. me gusta la calidad humana del equipo que tenemos en la empresa.
- 1267 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**
- 1268 Suele haber un 30 o 40% y yo creo que la rotación que podemos tener en la empresa es porque muchos de los proyectos son largos, tenemos proyectos de seis años y quizás el que entre gente nueva puede también refrescar las ideas para el proyecto o puede permitir que lo que uno ha podido aprender.
- 1269 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**
- 1270 Si, estamos usando CRM y ORACLE en el caso de contratos y luego nuestros análisis financieros todavía en Excel.
- 1271 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**
- 1272 Podemos tener un reporte al día o al minuto en que lo necesitamos.
- 1273 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**
- 1274 Podría decir en un 80%, yo siempre creo que las cosas no son estáticas, siempre todo se mueve.

Entrevista N° 14

Seudónimo	Natalia de inmobiliaria H
Fecha	2-May-20
Duración	01:05

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 1275 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**
- 1276 El desarrollo del proyecto desde la administración del proyecto, el tema legal, administrativo y seguimiento de la construcción, gestión con agentes externos que pueden ser municipalidades y todas las empresas que nos dan servicios, gestión de marketing que es para lanzar el proyecto, estudios preliminares para el proyecto del producto, inicio de la búsqueda de bancos, financiamiento, se tiene que ver cómo va avanzando el proyecto de acuerdo al flujo de ingresos y salida y a los avances de obra.
- 1277 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**
- 1278 En Lima falta bastante para el tema de edificación, es un tema complicado con el tema de las municipalidades, encontramos muchas trabas en las gestiones, Lima por el norte ha crecido de una manera espectacular, hace diez años Lima no era lo que es ahora. Creo que a nuestra generación nos ha tocado ver este boom que ha sido bastante bueno para todos y para todos los rubros, sobre todo para el inmobiliario por supuesto, pero cuando tu vez que en un país se mueve lo inmobiliario se mueve todo.

- 1279 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 1280 Yo creo que son las dos cosas.
- 1281 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
- 1282 Creo que el Perú en realidad es un país minero, pero la segunda más importante me parece que la parte es la inmobiliaria, la economía se frena cuando se frena la construcción, entonces me parece que el aporte de esta área para el PBI es fundamental.
- 1283 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 1284 No, definitivamente está en desarrollo.
- 1285 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 1286 Es el estado, creo que después el principal es el financiero por el tema de los clientes, los temas de Mivivienda, Techo propio que se han dado en esta última década han ayudado muchísimo a la adquisición de viviendas de las primeras viviendas para las personas.
- 1287 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 1288 El financiero, las municipalidades y los servicios.
- 1289 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1290 No sé, es que he trabajado en seis más o menos, desde el inicio hasta el final seis años porque son proyectos de cuatro etapas, son masivos
- 1291 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1292 Si hablamos de volumen de venta estaban como en los diez millones en ventas, pero era un proyecto que estaba como en cuatro etapas de 800 departamentos.
- 1293 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1294 El impacto va a ser fuerte no solamente como la gestión en si del proyecto y el avance sino también este año la adquisición de cualquier propiedad se desacelerara bastante, entonces yo creo que va a ser un año que de por si venia un poco lento el tema inmobiliario en el Perú, este año va ser me parece bastante más. Perú tiene buenas expectativas, es un país de todas maneras en crecimiento, que se vaya a frenar este año, si va frenarse un poco, pero creo que de todas maneras es algo que está en desarrollo y de todas maneras repuntar.
- 1295 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1296 He tenido mayores dificultades en los trámites municipales, los tiempos son súper irregulares cambian. Los servicios también, luz del sur, edelnor, sedapal, en los servicios es un poco complicado. Otra parte critica con registros públicos.

- 1297 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1298 Para mí es crítico cuando me demora y no puedes avanzar y esta enlazado a varias cosas, algo crítico para mí es una licencia, una licencia de construcción, por ejemplo.
- 1299 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1300 En ninguno.
- 1301 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1302 Yo diría que fluctúa entre un 15% y un 25% más.
- 1303 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1304 Todos tuvieron modificaciones de presupuesto lamentablemente.
- 1305 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1306 Con imprevistos en obras que siempre hay.
- 1307 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10
- 1308 Los que mencione permisos y licencias.
- 1309 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1310 Creo que licencias y permisos.
- 1311 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 1312 Para mí los permisos y licencias son críticos porque sin las licencias no puedes empezar tus ventas, no puedes empezar construcciones. El tema de servicios que era el segundo que te comenté no puedes hacer proyecciones de tiempo. Son los registros públicos, no por dinero como en los dos anteriores, pero sí por el tiempo porque cuando tienes un proyecto que está a tu nombre con la inmobiliaria tienes muchas cargas legales y financieras.
- 1313 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 1314 Para mí el cliente como proyecto es el inversionista.
- 1315 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 1316 Nuestra relación con el área comercial es súper estrecha, por lo general yo siempre lo manejaba con reuniones semanales dependiendo en qué estado estaba ese proyecto.
- 1317 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 1318 Son las reuniones que tengan siempre una agenda y que al final de la reunión también se quede plasmado el porqué de la reunión y si hay pasos a seguir quien los va a seguir, entonces ese tipo de seguimiento, no te diría correos porque es medio complicado.

- 1319 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 1320 Para mí diría que media.
- 1321 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 1322 Siempre uso el Project.
- 1323 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 1324 Creo que es lo ideal, el objetivo es hacerlo en horario de oficina, pero siempre me ha tomado más tiempo.
- 1325 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 1326 Creo que, si está capacitado el personal con el que he trabajado. Espero responsabilidad y experiencia.
- 1327 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 1328 Creo que si es complejo y si se podría simplificar.
- 1329 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 1330 Lamentablemente en las dos empresas que yo he estado hasta el momento se estaba intentando realizar, pero no había una política de entregar esta lección aprendida a los siguientes proyectos y a los siguientes profesionales que vienen, no había realmente un proceso estandarizado para eso.
- 1331 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 1332 Sí, muchas veces hay cambios, hay modificaciones en los tiempos y en los costos, nunca son fáciles de tratar siempre es complicado porque si quieres alargar el tiempo o acortarlo son dos cosas que van a fluctuar en el costo y por tanto en la rentabilidad del proyecto.
- 1333 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 1334 Creo que sí, por lo general es una vez por semana cuando estas iniciando obra o cuando vas terminándolo se van distanciando las reuniones.
- 1335 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1336 No, no creo que sea importante que yo sea parte de todas las decisiones, el equipo tiene que tener autonomía y la comunicación depende del tipo de decisión, algunas decisiones van a requerir unión, discusión, intercambio de ideas y otras que simplemente puede ser un correo electrónico.
- 1337 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

1338 Si, a veces yo hubiera querido tomar otra decisión, pero a veces no depende de uno, como te comente en un principio estamos un poco guiados por los inversionistas y algunas veces sobre todo en proyectos que son de largo alcance, proyectos largos y grandes, quizás tu empiezas con un proyecto de cierta cantidad de viviendas y de cierto tamaño y de pronto en un momento del desarrollo te dicen que se decidió que la última etapa no se va a realizar y vamos a vender esa parte del terreno, por darte un ejemplo, de lo cual tu como proyecto no estás de acuerdo pero no es que este bien o mal sino que es una decisión probablemente financiera que ya no está dentro de tus manos.

1339 **Entrevistador:** En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

1340 En cada proyecto tuve bastante para aprender, desde la parte financiera con los bancos, hubo un proyecto que fue un fideicomiso que es algo que en el Perú no se hace mucho. De todos creo que aprendido porque cada proyecto es diferente.

1341 **Entrevistador:** Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?

1342 Unos de los mayores cambios fue cuando me entregaron un proyecto bien complicado porque se había proyectado con un determinado número de pisos y luego por un decreto municipal no se iba a dar entonces se tuvo que bajar como tres pisos a cada uno de las torres que es un montón de unidades inmobiliarias y de metros cuadrados de dinero; lo enfrente con bastante preocupación, con optimismo porque no hay otra forma, tienes que empezar a ver lo anterior a lo que has propuesto y también empezar a manejar varios escenarios.

1343 **Entrevistador:** Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.

1344 Me gusta trabajar con el área de marketing y ventas porque es un área bien dinámica y para mí es bien enriquecedor, también vez la parte desde el cliente externo, desde la persona que te compra y también es importante hacer el seguimiento porque es el flujo principal a la hora de los ingresos y es bastante dinámica la comunicación y siempre he tenido muy buenas experiencias.

1345 **Entrevistador:** ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

1346 yo no veo las negociaciones.

1347 **Entrevistador:** ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?

1348 Bueno como te comenté antes me gusta que haya autonomía de acuerdo al puesto que tengas, de todas maneras, probablemente críticas si necesitan un poco más de especificaciones, pero por lo general me gusta dar una holgura donde tú también tengas una libertad de decisiones

1349 **Entrevistador:** ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?

- 1350 Para empezar información que sea buena, mala de cualquier tipo la comparto a mi equipo siempre, y al área que yo crea que es pertinente siempre la he compartido ya sea por reuniones, por correo, por mensaje, o por cualquier medio. Por lo general por reunión y por escrito.
- 1351 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**
- 1352 La experiencia, si porque siempre que estás con tus clientes o con tus proveedores si ya tienes una idea es más fácil la negociación y la interacción con mis clientes y mis proveedores, si tú no sabes de lo que estás hablando, lo que estas eligiendo, lo que estas gestionando es muy complicado.
- 1353 **Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?**
- 1354 Creo que eso depende mucho de los jefes, depende de la persona que maneja la empresa.
- 1355 **Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?**
- 1356 Acá en Lima tenía un asistente éramos dos conmigo en total tres.
- 1357 **Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?**
- 1358 Como empresa teníamos uno que era la evaluación 360 grados que yo los evaluaba y ellos me evaluaban a mí.
- 1359 **Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?**
- 1360 Las personas que me ayudan son súper buenos profesionales, he estado contenta y creo que también ellos.
- 1361 **Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?**
- 1362 Si me imagino que había una métrica así, pero de todas maneras creo que es el tema aspiracional de tener una línea de carrera lo que te motiva.
- 1363 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**
- 1364 Creo profesionalmente es el aprender, tener una línea de carrera, saber que vas a avanzar en un trabajo y de todas maneras la segunda es salarial.
- 1365 **Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?**
- 1366 Al menos en las empresas que he estado el personal no ha rotado.
- 1367 **Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?**
- 1368 El project.
- 1369 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**
- 1370 Puedes ver en paralelo diferentes áreas de tu gestión.
- 1371 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**
- 1372 Es buena, es un poco compleja al inicio porque tiene muchísimas funciones, yo he estado muy contenta en verdad con Project.

Seudónimo	Ciro de inmobiliaria F
Fecha	27-May-20
Duración	01:25

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 1373 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**
- 1374 Velar por la gestión administración de recursos para el desarrollo del producto, desde la etapa de inicio de anteproyecto hasta el saneamiento y entrega final del producto.
- 1375 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**
- 1376 Yo creo que siempre acá hay un contraste con lo que las inmobiliarias se plantean como objetivos, como filosofía y un poquito en lo que nos toca responder como los gestores de cara a nuestros stakeholder, veces la gestión está centrada un poco en los socios inversionistas. La gestión de proyectos tenga que pasar la mayoría del tiempo apagando incendios más que a hacer gestión como tal, eso porque los márgenes económicos y los márgenes de cronograma no te permiten desarrollar y muchas veces también la visión y el valor agregado que le quieras dar a tu producto de cara a tu cliente definitivo. Yo creo que la constructora inmobiliaria ahorita por el nivel de competencia está más basada en cuanto ganamos a cuanto valor agregamos a nuestros clientes.
- 1377 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**
- 1378 Yo la considero profesional.
- 1379 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**
- 1380 Es uno de los sectores más importantes de movimiento económico en el país, tanto en aporte al PBI como en aporte laboral y social, porque finalmente como gestores inmobiliarios, más allá de ver el rubro y la esencia básica de las ventas y del retorno de utilidades, siempre entregamos un bien social, que es una vivienda. Entonces, yo creo que el ámbito social y económico, es uno de los factores más importantes y al menos más tangibles del país, hay otros que también aportan de manera importante, pero creo que terminan siendo un poco intangibles entorno a lo que terminan entregando al usuario final.
- 1381 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**
- 1382 Yo lo consideraría en desarrollo.
- 1383 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**
- 1384 Los fondos de inversión, los fondos nacionales son los stakeholder que tienen mayor incidencia en el desarrollo propio del proyecto.
- 1385 **Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)**
- 1386 Financieros y gubernamentales, los recursos humanos obviamente también.

1387 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

1388 Tenían entre año y año y medio.

1389 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

1390 Entre los 38 y 42 millones.

1391 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

1392 Primero que el impacto del Covid en el rubro inmobiliario creo que es en todos los hitos de los proyectos, todos se están viendo afectados, se van a ver afectados por gastos adicionales, gastos generales, motivos de la paralización, por nuevos cronogramas de obra porque obviamente ya no pueden trabajar la misma cantidad de personas al mismo tiempo, nuevos gastos correspondientes a la seguridad y a la salud ocupacional, va a afectar finalmente para aquellos que pensaban iniciar obra. Estamos hablando de una clase media que va a ser golpeada por la crisis, una clase media que vive en alquiler y una clase media que quizá no va a poder esperar tres meses más a la entrega de su departamento, desistiendo de la compra entonces ves caídas de ventas ya realizadas, eso también va a terminar afectando a los bancos en torno a como califican a sus clientes, con eso también estas cambiando tu velocidad de ventas. Yo creo que la coyuntura actual está modificando el rubro inmobiliario para los proyectos que ya estaban en curso, van a tener que someterse a reducciones de rentabilidad. como gestores de proyecto esto nos cambia el esquema de rentabilidad, el esquema de plazo, nos está cambiando también el esquema en cuanto a normatividad y a presentación de proyectos, esperamos que haya el apoyo gubernamental para la presentación de expedientes virtuales como ya algunas municipalidades lo han dejado entre ver, sería clave de la virtualización de la entrega de expedientes, la virtualización de las ventas también, la virtualización y el apoyo gubernamental van a ser claves en la reactivación de la gestión de proyectos.

1393 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

1394 Es el cierre con los bancos sponsor, el anteproyecto, lanzamiento de construcción, lanzamiento de preventa, la obtención de licencia y lanzamiento de ventas, cumplimiento de preventa y saneamiento.

1395 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?

1396 Por la sensibilidad que representan dentro de la línea de tiempo y línea de costo del proyecto cualquier movimiento en estas variables pueden terminar siendo incidente en la solidez del proyecto.

1397 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?

1398 hemos cumplido un 70% en total los plazos.

1399 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?

- 1400 Mas o menos 26% de extensión del tiempo.
- 1401 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1402 Desviaciones de egresos más o menos entre 3% y 5% casi siempre atribuibles a construcción.
- 1403 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1404 Construcción, en la mayoría de los casos fuera del 3% adicionales, entre el 3% y 5%
- 1405 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10
- 1406 Yo creo que el inicio de construcción siempre ha sido uno de los que más ha terminado variando tanto porque en proyectos multietapas.
- 1407 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1408 A mi experiencia yo creo que la parte de saneamiento registral es un poco deficiente por el sentido del desorden de quien asume responsabilidades.
- 1409 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

1410 En este Cierre con los bancos sponsor, la estructura del banco y las condiciones que te plantean los bancos para darte el crediobra y toda la subvención al proyecto, la parte crítica es la cantidad de aporte de construcción que te piden y el porcentaje de preventa. En el lanzamiento de ventas, primero son las condiciones que tengas en tu contrato inicial de salida de ventas que es un punto crítico, siempre por ese lado te van a cuestionar los fondos de inversión, otra parte del proceso de salida de ventas es que te pide todo un anteproyecto no necesariamente con licencia, pero si ya consolidado y cerrado. En inicio de construcción, el cierre del contrato y la elección del constructor. En la obtención de licencias, Hay idas y vueltas entre el expediente ingresado y la capacidad de los especialistas para resolver las observaciones y consultas de las municipalidades. En la postventa y saneamiento registral, la posventa sobre todo primero cumplir con las condiciones contractuales de la minuta, para evitar temas de plazo en cuanto a la postventa.

1411 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?

1412 Creo que la correcta gestión y la búsqueda del cumplimiento de los hitos es lo que mejor podemos hacer por el cliente, es que su producto se entregue en el plazo que quieren, que velar un poco por que se cumpla los tiempos conforme a la minuta, darle un producto de calidad con las condiciones adecuadas.

1413 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?

1414 Tenemos una relación muy cercana con el área de ventas, el área de publicidad y marketing, siempre tenemos comités semanales, a veces quincenales, un poco para ver el desarrollo de cómo vamos con la salida de ventas o cómo vamos con las estrategias de publicidad o de marketing, como estamos en los hitos de ventas, en qué hito nos encontramos, si podemos

subir precios y como estamos de acuerdo con la competencia.

1415 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

1416 Lo hacemos por correo, las directrices y todo aquello que se acuerda finalmente en una reunión lo dejamos por correo.

1417 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

1418 Un nivel de supervisión semanal para verificar estatus de la evolución de lo que solicitamos como proyectos. Si 20, 15% del tiempo

1419 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

1420 Usamos porcentajes de avance respecto a los entregables, finalmente que el proyecto esté dentro del plazo y costo se mide con el flujo financiero, no hay una herramienta solo el Excel y los números que tengamos de rentabilidad del proyecto como tal.

1421 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

1422 Si son suficientes

1423 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

1424 Primero que sea una persona estable emocionalmente y segundo que pueda dar las respuestas en los tiempos correctos, yo considero que nuestro equipo de trabajo si está bastante capacitado.

1425 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

1426 Yo creo que no es complejo, pero tampoco es automatizable, se puede simplificar, por ejemplo, estandarizar acabados, estandarizar tipologías, te permitiría sacar un producto casi industrial.

1427 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

1428 Donde estoy ahora no se ha hecho, pero para proyectos actuales si nos sentamos al menos con el área de desarrollo le damos un feedback de cara a lo que están presentado nuevos socios para que los números que presenten sean lo más reales.

1429 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

1430 No es común, pero si se ha dado cambios de costo y alcance, de costo y plazos.

1431 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

- 1432 Para el equipo interno de oficina yo creo que cada quince días puedes hacerle un control o se puede hacer una revisión.
- 1433 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1434 No, yo creo que ahí es un poquito de ver a quien contratas, si estas contratando personal capacitado no tienes por qué intervenir en todas las decisiones que ellos tomen.
- 1435 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 1436 Creo que hay un marco profesional que debemos respetar y honrar; pero si ha habido decisiones que se han tomado en las que no me he sentido cómodo, no necesariamente han sido fuera del marco ético, han sido decisiones del tipo que no son blanco ni son negro, no estamos faltando a la verdad, pero tampoco estamos mintiendo. Entonces si bien no estás haciendo nada malo, tampoco estás haciendo algo bueno, son decisiones con las que uno se queda incómodo, porque sabes que finalmente encubrir algo siempre es como una deuda con la verdad, siempre vas a tener que pagarla de todas maneras, si en algún momento no eres blanco o negro, ese gris va a tener que definirse en alguno de los dos colores.
- 1437 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 1438 Uno de los cambios más importantes y es algo que yo no había visto antes, cuando entro a trabajar es donde veo que los jefes de proyecto se hacen cargo casi en su totalidad de los flujos de proyecto, me ha aportado bastante en aprendizaje como profesional y si bien fueron etapas duras junto con los gerentes de proyectos que nos tocó afrontar en esos momentos, eso ha contribuido notablemente a tener otra visión del manejo y control de la gestión de los jefes de proyecto.
- 1439 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 1440 El mayor cambio, no sé si aplique como tal, pero es cuando te dan a asumir un proyecto en curso, hay cosas que ya no puedes cambiar entonces es un poco rígido para decidir.
- 1441 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 1442 Algo en lo que yo no había participado es en los comités de ventas, saque una experiencia muy motivadora y muy alentadora de como el jefe de ventas imparte la charla respecto a los productos a su personal, a su fuerza de ventas como los motiva de cara a lo que están vendiendo, la filosofía del vendedor es diferente a la filosofía del gestor de proyectos aunque debería ser similar pero creo que eso me ayudo un poquito a entender cómo ve el personal de ventas el producto.
- 1443 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?

- 1444 Yo creo que siempre las mismas herramientas de negociación van a estar un poco sujetas a la holgura que nos dan las partidas que tengamos en nuestros flujos de proyectos, he visto de mis compañeros jefes de proyecto que si estamos en una buena capacidad de negociar con diferentes proveedores y con diferentes socios también las condiciones que planteamos de nuestro producto.
- 1445 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 1446 Siempre dejo cierto margen de acción, siempre tiene que haber un poco de libertad.
- 1447 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 1448 Cuando la información es muy crítica prefiero hacerlo de manera verbal y luego formalizarla por un correo, sobre todo cuando es crítica. La información debe llegar de manera formal, pero siempre intento conversarlo antes, para sentar una base de lo que queremos decir y de lo que queremos plantear. Sí, yo creo que hay la libertad para poder llegar a las diferentes áreas de la empresa y poder plantear las situaciones que se vayan presentando en el camino, sí tenemos esa libertad.
- 1449 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 1450 Con los proveedores creo que es el ordenamiento en torno a la gestión de pagos. De cara a los clientes, el valor agregado que nosotros cumplamos de cara a ellos prácticamente va a estar en el cumplimiento de los KPI's que nos interpongan ellos, no es que haya un valor agregado face to face por decirlo así.
- 1451 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 1452 No, la verdad no la he escuchado, pero yo sé que muchas cosas de las que se piden si son para ayer, entonces muchas veces se sobreentiende, creo que por eso no se dice.
- 1453 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1454 Como jefe de proyectos yo no cuento con un apoyo de manera directa y en estructura jerárquica después del gerente de proyecto viene el jefe de proyecto y ahí termina.
- 1455 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1456 No tenemos una métrica propia de desempeño del equipo de gestión.
- 1457 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1458 Como lo manejamos directamente nosotros, KPI's proyectos como tal siempre mantenemos un cumplimiento de 80% o 70%.
- 1459 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1460 No, no se sondean.
- 1461 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 1462 Es la motivación de que se cumpla los objetivos y ver de manera tangible lo que hasta el momento solamente lo tienes como papel.

- 1463 **Entrevistador:** En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1464 En esta última empresa donde estoy trabajando el porcentaje de rotación actual es cada año y medio o dos años, si hemos tenido unas salidas, pero ha sido por temas propios de nuevas oportunidades, pero inducidas por el empleador, ahora mismo la rotación es baja.
- 1465 **Entrevistador:** ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1466 Usamos un RP de soluflex igual para temas de control financiero y logístico, lo usamos como herramienta de apoyo.
- 1467 **Entrevistador:** ¿Qué beneficios trae?
- 1468 Más que todo consolidar datos de lo que manejamos los jefes de proyecto, ver la lista de unidades vendidas, ver un poco las cuentas por pagar, las ordenes de servicio, nos permite tener un control consolidado, activo y actualizado a los jefes de proyecto.
- 1469 **Entrevistador:** ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 1470 Del 1 al 10 yo le pondría un 6, es una herramienta que si bien funciona también nos ha dado unos errores que han sido considerables y sobre todo es algo que yo he visto mucho en el sector construcción y sector inmobiliario, otras herramientas como Oracle y otras más avanzadas son costosas.

Entrevista N° 16

Seudónimo	Marco de inmobiliaria H
Fecha	25-May-20
Duración	01:45

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 1471 **Entrevistador:** ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
- 1472 Coordinación entre todas las personas que intervienen en el desarrollo de un proyecto
Comunicación Planificación y Control.
- 1473 **Entrevistador:** ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
- 1474 Yo creo que ha mejorado bastante lo que están introduciendo tendencias las personas, los gerentes de proyectos son más y tienen más experiencia en el rubro inmobiliario.
- 1475 **Entrevistador:** ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 1476 Yo creo que básicamente es profesional.
- 1477 **Entrevistador:** ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?

1478 Yo creo que está en desarrollo todavía, la velocidad que estamos viviendo actualmente es lenta respecto a la demanda insatisfecha que tenemos. Cuando la velocidad de generación de productos permita ver que estamos acercándonos a cubrir la demanda insatisfecha en un mediano plazo, ahí, en ese momento, voy a sentir que estamos avanzando.

1479 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?

1480 Yo creo que está en desarrollo todavía.

1481 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

1482 Uno de los principales es los bancos que financian digamos el banco es sumamente importante. El tema municipal porque dependiendo de ellos digamos los proyectos pueden fluir o no. Instituciones del estado o relacionadas a la dotación de servicios.

1483 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

1484 El recurso humano es el más importante.

1485 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?

1486 Mas o menos ese es el rango de tiempo dos años y seis años. Un proyecto plazo promedio puede durar tres años cuatro años eran proyectos que eran varias etapas.

1487 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles

1488 De 45 millones de dólares, de 38 millones de dólares.

1489 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

1490 En el hecho que yo digamos independizarme hace más de un año y estoy trabajando con mi consultora de hecho me ha impactado bastante porque digamos soy yo mi empresa y que trabajo con otros proveedores ahora todos estamos parados y estamos bastante limitados es complicado de hecho nos está afectando en tema de flujos de ingresos lamentablemente la proyección a mediano plazo algunas cosas tampoco es muy buena porque digamos esa reactivación es una reactivación a medias probablemente va ser fuerte o va a tener bastante impulso en el tema de construcción no necesariamente en el mobiliario probablemente se pare. Los emprendedores de hecho se van a ver muy afectados probablemente muchas empresas van a quebrar o algunos probablemente que están haciendo empresa van a empezar a laborar.

1491 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

1492 La conceptualización en el proyecto, el desarrollo del producto, una etapa de preventa y venta que es la vida del proyecto, la construcción y la entrega, última que se llama el cierre, pero ya es más administrativa que toma su tiempo y ya tiene que ver con aspectos legales.

1493 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?

- 1494 En la Primera etapa que es conceptualización del producto yo creo que lo importante para que esto salga bien un buen estudio de mercado es crítico. En la segunda etapa del desarrollo del proyecto ya el tema reglamentario municipal es sumamente importante. En las ventas yo creo que lo importante ahí el punto crítico te aprueban el financiamiento del proyecto eso es muy importante porque ya lo que te permite es arrancar la construcción. En la etapa de construcción, lo critico que es la entrega. En la etapa final que mencionaba el cierre del proyecto un hito critico es la independización.
- 1495 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1496 El que se haya cumplido el plazo originalmente ninguno.
- 1497 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1498 En proyecto de dos años nos hemos demorado un 12% 13% más o menos en ese orden.
- 1499 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1500 El 20 % de los proyectos.
- 1501 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1502 Normalmente lo más fuerte suele estar en construcción.
- 1503 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo? – extensión de P10
- 1504 Los dos principales, es primero la etapa de construcción, es ahí donde normalmente te desfases más del plazo; y la otra es la preventa, también pasas muchas veces que tu defines un tiempo para la preventa, y para que te aprueben el financiamiento y a veces esa preventa es realmente un poco complicada.
- 1505 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1506 Los procesos menos eficientes es el desarrollo del producto, el desarrollo de las especialidades. Son muchas personas que intervienen por eso hay muchos intereses diferentes a veces donde se hace ineficiente.
- 1507 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

- El estudio de mercado es crítico en la medida que define algunos parámetros del producto que vas a desarrollar, define el producto, define también el precio y eso esa relacionado al costo, te dan una idea de cuál va a hacer la velocidad con la que se va a llevar a cabo tu proyecto. Durante el desarrollo en general es la elaboración de las especialidades de la arquitectura, de la ingeniería, eso es sumamente importante porque al final es el momento en el que tenemos la capacidad de poder influir en el costo de la construcción. En la parte de la venta lo crítico es el control, hay que hacer un seguimiento. Durante la construcción yo creo que el proceso crítico es la administración del contrato, el control del cronograma de obra y la supervisión para que digamos que se obtenga el alcance que está definido y no tengas problemas, no tengas deficiencia. Durante la etapa de entrega, para la entrega, el proceso crítico es la planificación porque la entrega es un proceso escalonado.
- 1508
- 1509 **Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?**
- El gerente de proyectos de alguna manera es como un intermediario porque tiene dos clientes, uno que te compra el producto sobre el cual trabajas el proyecto y después los directores de la empresa, la gerencia general, que también le debes de vender tu producto. Mostrarle que es lo que estás haciendo, como estás haciendo para mejorar, para mantener las cosas bien.
- 1510
- 1511 **Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?**
- Con las áreas comerciales de la empresa sí, y para esto la comunicación es importante; y la comunicación cara a cara entonces también es importante, y tú con el área comercial te mantengas reuniones semanales, por órdenes eventuales por casos de emergencia, algunos hechos especiales que obligan a rendirte y hablar con más detalle las cosas,
- 1512
- 1513 **Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?**
- Mira, yo soy en realidad de las personas que creen que las reuniones presenciales son importantes, en la medida en que la reunión presencial, uno puede tener impresiones, tú sabes que nuestro cuerpo a veces comunica mucho y entender a las personas teniéndola de frente a veces significa mucho, es muy importante. En que las reuniones haya actas, haya tareas, haya pendientes, que se revisen cosas; entonces yo creo que es importante manejarlo; estoy yo un poquito en contra de cierta tendencia que todo se tenga que manejar por correo porque todo el mundo está más preocupado por responder el correíto entonces y se desenfoca y las relaciones se vuelven muy frías y eso termina afectando el clima laboral.
- 1514
- 1515 **Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?**
- Yo creo que ha dependido bastante de la experiencia, cuanta menos experiencia tenía el integrante de mi equipo, yo creo que necesitaba más tiempo con él, conversar más cosas con él, estar controlando como iban las cosas.
- 1516
- 1517 **Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?**
- Lo que utilizo es el Excel para el tema presupuestal-económico de flujos; para el tema de tiempo el Project.
- 1518

- 1519 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 1520 Depende un poco de los recursos que tengas y del equipo para ver una cierta cantidad de proyectos.
- 1521 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 1522 Yo creo que cada persona rinde en la medida que se le da la confianza, yo creo que si he tenido suerte en general cada persona cada profesional tiene capacidad; y claro, la persona a cargo tiene la responsabilidad de sacar lo mejor de cada integrante.
- 1523 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 1524 Complejo en la medida que participan muchas personas, muchas empresas, muchos intereses eso puede hacer complejo; ahora simplificarlo respecto a eso es un poco complicado. En general sobre la gerencia de proyectos es una labor compleja porque tienen muchas etapas e intervienen muchas personas, pero eso también lo hace interesante.
- 1525 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 1526 He participado en más de algún intento de tratar de consolidar esa información, de registrarla, de dejarlas como lecciones aprendidas para las personas que vienen más adelante; en algunos casos, se ha hecho normalmente ha quedado ahí.
- 1527 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 1528 Pasa que, en el proyecto, las proyecciones van cambiando en el tiempo; ahora de que sea fácil evidentemente no.
- 1529 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 1530 Es importante monitorear a tu equipo para saber cómo le están saliendo las cosas, seguimiento al proyecto tienes que hacerle de manera continua. En los proyectos inmobiliarios la parte de construcción y la parte de ventas tienes que hacerle mucho seguimiento en una semana o dos semanas se pueden desviar mucho las cosas. Control de avance de proyecto hasta cierto punto es semanal pero ya de manera formal que sea en un reporte o un informe probablemente sea mensual o quincenal.
- 1531 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1532 No necesariamente de todas las acciones, es que es imposible, solamente las cosas importantes y las que afectan más al resultado.
- 1533 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 1534 No entendió el sentido de la pregunta.
- 1535 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

1536 A mí un equipo de trainees, yo creo que las cosas se fueron adecuando o sea los chicos empezaron aprender estaban motivados, y ya poco a poco fueron descargando muchas cosas y en verdad los resultados fueron muy buenos porque los chicos que trabajaban conmigo 4 meses 5 meses 6 meses estaban haciendo cosas que yo hacía o que me daban a mí la libertad cuando tenía cuatro años de experiencia entonces eso a mí me dio gusto, porque probablemente si no hubiese tenido hubiese tenido esa experiencia, hubiese pensado que fuese imposible. Fue una experiencia demandante pero también aprendí bastante.

1537 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**

1538 Yo recuerdo que en el año 2012 – 2013, 2013 – 2014, fueron unos años complicados para el rubro inmobiliario porque las ventas bajaron, la empresa se había preparado desde el año 2012 hasta el 2013, creció bastante, porque su producción en cantidad de proyectos y números de unidades vendidas al año eran bastantes ambiciosas, pero el mercado no se cotejó con esto y las ventas cayeron primero 10% de ahí 20%, 30%, en vez de crecer. Había un tema de coyuntura, al principio no lo identificamos, creo que eso fue un reto importante, dentro de todo era poder manejar acorde a la situación; y si pues experimentar situaciones que no nos habíamos imaginado para nada yo creo que esa fue una gran experiencia y que tuvo mucho aprendizaje en el tema humano de recursos humanos y también en el tema empresarial, de para toma de decisiones, de cuanto te arriesgas y agarras y pones tus balas para ver si lo tienes que hacer de una manera más orgánica digamos no tan abrupta

1539 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**

1540 Yo recuerdo que en las últimas en la que trabaje nosotros teníamos reuniones quincenales participaban los gerentes de cada área, los gerentes del proyecto, mencionar al gerente general, y algunas jefaturas y cuando no había gerencia alguna jefatura probablemente participaba todas las áreas de la empresa, todas. Tomamos la costumbre reunir todas las sedes de la empresa y todas las áreas de la empresa estaban involucradas en todos los proyectos probablemente era un nivel muy sustancial de cosas muy importantes, pero estaban ahí sabían que pasaban y se enteraban de que es lo que se hacía en el proyecto lo que se hacía en la construcción en el área comercial y porque no podía ser y fue muy enriquecedor.

1541 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**

1542 Como responsable del equipo tenía un poco la idea que la negociación es como era un tema de ganar o perder para que alguien tenga que ganar el otro tiene que perder y yo creo que finalmente me jugó en contra. Yo creo que ahora eso es diferente, yo creo que he experimentado que las mejores negociaciones son cuando uno quiere que ambas partes ganen porque algunas veces alguien quiere ganar y el otro bueno tiene que perder y me cierro y a veces es mejor y también es un poco difícil manejarlo pero yo creo que la mejor forma es buscar que las dos partes ganen, buscar ver cuál es el interés de cada una de las partes y hablar de intereses y evitar las posiciones ser muy cuidadoso también al empezar la negociación.

1543 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**

- 1544 Eso es variable, varia bastante dependiendo de la experiencia de lo que te haya demostrado los miembros del equipo entonces ahora evidentemente procuro no ser muy específico porque en realidad a veces, a veces cuando eres muy específico restringes o parámetros mucho las cosas.
- 1545 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**
- 1546 Mira lo que te puedo decir que los momentos más críticos es que es importante comunicar guardarlos o mantenerlos en reserva tratar de ocultarlo tal vez juega en contra porque te genera de estrés mayor porque pierdes la oportunidad de tener ayuda de otras personas por eso es muy importante comunicar ahora tampoco se trata de que tienes el problema de que lo comunicas y te quedas con las manos vacías siempre es bueno primero contextualizarlo y un poco manejar las alternativas y que cosas se pueden hacer y sobre eso que es lo que opina los demás.
- 1547 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**
- 1548 Yo creo que algo que me gusta hacer con los proveedores y clientes es tener mucha confianza para decirnos las cosas para que un poco mostrar dar sugerencias decir que piensan que no le parece. Es mejor mantener comunicación y eso es lo que en realidad me gusta el tema a parte del trabajo conservar las relaciones personales o mejor dicho me gusta bastante ahondar en eso.
- 1549 **Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?**
- 1550 Mira yo normalmente no es una frase que me guste decirle para cuando es o decirle para ayer yo pienso que quien la escucha es algo imposible es como poner una barrera yo creo que hay otras formas normalmente no es algo que haya escuchado tampoco en las empresas.
- 1551 **Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?**
- 1552 Normalmente para los proyectos que yo he estado mi equipo podría estar entre 2 a 3 personas que podríamos ver entre 1 a 2 o hasta 3 proyectos probablemente cuando veíamos 3 podríamos ser 4 personas.
- 1553 **Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?**
- 1554 No recuerdo tener una métrica.
- 1555 **Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?**
- 1556 No se llegó a medir.
- 1557 **Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?**
- 1558 No es tanto medir las motivaciones, tienen, pero en realidad no que hemos realizado un registro sobre ello.
- 1559 **Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?**

- 1560 En mis equipos lo que yo he visto que los motiva es un poco darles la confianza de que puedan hacer cosas de que puedan ir teniendo mayor libertad para tomar decisiones para realizar acciones eso los motiva mucho, evidentemente el tema profesional y si tienen un ascenso si tienen un incremento en su sueldo eso también es importante, pero yo creo que en mi experiencia mucho más han valorado lo otro el aspecto de independencia, de promoción, de mayores responsabilidades eso los motiva. en mi caso yo he pasado por varias etapas yo recuerdo que en un principio me motivaba bastante lograr objetivos me orientaba mucho a los objetivos al cumplimiento de las metas.
- 1561 **Entrevistador:** En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1562 En realidad, muy bajo yo creo.
- 1563 **Entrevistador:** ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1564 La herramienta que más he utilizado para la gestión ha sido el Project para poder planificar para plazos tiempos. Excel que era lo que manejaba los presupuestos. El AutoCAD
- 1565 **Entrevistador:** ¿Qué beneficios trae?
- 1566 Digamos me ahorra un montón de tiempo los he utilizado tanto que en realidad no tenerlo implicaría un trabajo bastante fuerte.
- 1567 **Entrevistador:** ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 1568 Mira yo sé que hay software más especializados ahora yo creo que cumplen mis expectativas en la medida que valoro la herramienta, pero realmente si conociera con mayor detalle otras herramientas probablemente me caería a pelo. Yo creo que el Project y el Excel han ayudado un montón.

Entrevista N° 17

Seudónimo	Rosa de inmobiliaria B
Fecha	20-Abr-20
Duración	01:40

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 1569 **Entrevistador:** ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
- 1570 Mis funciones serían gestiones con licencia, las licencias de proyecto, interacción con las municipalidades, gestiones con todos los stakeholder, con los arquitectos, los ingenieros de diseño. Actualmente como ya tengo licencia tengo otras actividades que tengo que hacer son de supervisión, vamos una vez a la semana a comité de obra en lo que son avances de obra para cumplir la meta de entrega y los objetivos de estándares de calidad.
- 1571 **Entrevistador:** ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?

- 1572 Lima es un mercado inmobiliario con bastante potencial, o sea hay bastante demanda de vivienda y de financiera en varios sectores bueno el sector donde yo me desenvuelvo ha sido siempre el C porque trabajamos con vivienda masiva y siempre en los proyectos que he visto por lo menos estos dos proyectos masivos grandes he percibido de que el producto que estamos ofreciendo es bien acogido no solamente por el precio que siempre tratas de buscar un mejor precio sino también por la distribución y por los acabados que ofrecemos y las áreas comunes, yo creo que el punto fuerte con el segmento C, es ese las áreas comunes. Entonces creo que para todos los segmentos hay bastante oportunidad porque bueno hay diferentes estratos sociales en Lima y muy bueno con relación al producto que estamos viendo a la oferta hay oferta en cualquier segmento y lo veo que si o sea está bien. Tuvimos en su momento un boom inmobiliario ya no la veo a tendencia a crecida, pero veo una línea persistente y creo que se va a mantener así varios años.
- 1573 **Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?**
 1574 Creo que, en la compra de un terreno, al momento de la compra de un terreno podría tornarse de repente en ese momento tal vez empírica porque a veces uno apuesta un todo por el todo en un terreno por ejemplo cuando yo conocí el terreno del Rímac. Una pieza importante es bastante el olfato, como dicen algunos gerentes o jefes inmobiliarios, el olfato, la visión que uno pueda tener, entonces cuando yo conocí el terreno francamente hace diez años yo dije esto es de locos acá nunca nadie va venir, era un terreno en medio de la nada pero ya al pasar de los años con la experiencia previa de un proyecto ya desarrollado, si se vuelve racional yo creo que tienen sus momentos lo racional porque ya tienes más experiencia el mercado se construyó más
- 1575 **Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?**
 1576 El sector inmobiliario de construcción es uno de los grandes aportes que tenemos como movimiento flujo económico en el país, genera un montón de puestos de trabajo, son bastantes inversiones que se hacen no solamente para viviendas podemos explayarnos más en el tema de alquileres, edificios de oficinas, si considero que es un punto bien fuerte en el PBI de nuestro país.
- 1577 **Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?**
 1578 yo diría madurez, si estamos en una etapa de madurez a inicios te hablo de hace diez años si hace diez atrás un poco más, ya estábamos como que todavía iniciando entonces varios temas, varios proyectos, algunos se quedaron truncos o finalmente, dieron inmobiliarias que quebraron, cerrar e inmobiliarias pequeñas no se lanzaban del todo no te ofrecían y no tenían calidad en general, producto precio, en cambio ahora si hay bastante oferta en el mercado entonces yo creo que estamos en madurez no estamos para nada en declive, en una madurez que espero se mantenga largos los años todavía hay bastante por hacer pero si estamos en un mercado consolidado maduro.
- 1579 **Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?**
 1580 Los municipios, las municipalidades, los ministerios de vivienda, los fondos de inversión nacionales, como el fondo mi vivienda, los bancos, y nuevos inversionistas. Bueno también están los de desarrollo más técnico los especialistas los proyectistas, pero los más fuertes son nuestros clientes finalmente.

- 1581 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 1582 Todos son importantes el financiero, el humano, el tecnológico y todos aportan, pero creo que finalmente es el humano este sin nosotros o sea sin la experiencia que se ha logrado en estos años a los inmobiliarios por llamarlos así, la tecnología estaría, pero no sabríamos usarla igual las tasas, los financiamientos, creo que el recurso humano es el más importante porque se ha forjado en las universidades, los diplomados, las maestrías.
- 1583 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1584 Me pedias un promedio ponle dos años.
- 1585 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1586 En más de 200 millones es que son proyectos masivos
- 1587 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1588 Definitivamente si nos vimos afectados porque no vamos a cumplir con la meta de entrega de este año ya se ha movido unos cuatro meses siendo realistas por la reactivación o no, están haciendo una serie de flujos y supuestos tanto en costos como reactivación de la construcción y eso va a repercutir en el precio de venta de las nuevas viviendas que vamos a vender cuando se reactive
- 1589 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1590 Las críticas son el lanzamiento del proyecto, la apertura de la sala de ventas, porque para esa etapa debes tener definido todo, bueno a parte de tener el anteproyecto aprobado tener definido todo el producto por concepto todo lo que viene detrás. Otra etapa crítica, es el inicio de construcción y no solamente por la preventa lograda, sino porque hay un trabajo fuerte para lograr esa preventa
- 1591 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1592 Muy aparte del trabajo arduo que implica llegar a ese punto ese hito porque es bastante trabajo de parte del equipo es el que aciertes. En otras palabras, que la etapa se vea afectada por diferentes factores, relanzamientos por ejemplo
- 1593 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1594 No sé cómo responder esa pregunta porque va a depender del folleto o sea mi experiencia ha sido bacán y óptima pero cuando llegue a Caral y cogí proyectos que estaban ya en tiempo sobrepasado. Por ejemplo, un proyecto en la etapa de construcción y lo primero que pregunte y cuando es la fecha de entrega: hace dos años entonces me quede evidentemente en vez de ver todas mis funciones de jefe de proyecto tuve que hacer funciones casi de abogado a sentarme con cada cliente a negociar la nueva fecha de entrega
- 1595 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?

- 1596 Del que he visto de inicio a fin bien se cumplió el plazo, no ha habido extensiones, pero eso no quiere decir que todos los proyectos sean así.
- 1597 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1598 En uno de tus proyectos tu presupuesto partida de 100 por 100, pero al final terminaste en 105
- 1599 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1600 En construcción, del 5% de desviación en construcción sería unos 3%, en post venta se habrá ido 1%, dos más o menos, si habido un tema fuerte en post venta no lo esperábamos y de ahí 1% en varios.
- 1601 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 1602 Temas de preventas esa es la que se lleva digamos el principal motivo de desviación del tiempo
- 1603 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1604 Las más ineficientes serían las conexiones de los servicios públicos
- 1605 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 1606 En el lanzamiento del producto bueno hay varios procesos desde el estudio de mercado es uno, de la ubicación que tengas vas a hacer un estudio de mercado. La construcción de sala de ventas, la definición del equipo y la apertura de este. En la etapa de preventa, como el vender y lograr la preventa, eso es una etapa más dura y en la entrega de departamento es la hora de la verdad, en la cual tu cliente te puede decir si está satisfecho o no con el producto.
- 1607 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 1608 Sí, elegir el mejor producto el mejor precio la mejor calidad de entrega con el contrato cumplir con sus expectativas.
- 1609 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 1610 Sí, tenemos una visión en conjunto y actividades que se realizan son los comités de ventas.
- 1611 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 1612 La comunicación verbal
- 1613 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 1614 Va a depender de la persona hay personas que necesitan diaria, frecuente y creo una vez al día es frecuente al inicio.
- 1615 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

- 1616 Como herramienta el Project. Es un reporte de todos los gastos que se hacen en la parte de la construcción y en la parte inmobiliaria.
- 1617 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 1618 Siempre hace falta tiempo
- 1619 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 1620 Lo que espero de un equipo es su compromiso y aptitud. Si, mis chicas la tenían bien claro.
- 1621 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 1622 No es complejo, solo es una cuestión de orden, los hitos y las metas, pero creo que si no tienes las herramientas necesarias como equipo, creo equipo humano calificado.
- 1623 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 1624 Si, hacemos lecciones aprendidas este creo que comentaba en la entrevista que Alcázar me dejo varias lecciones aprendidas, este y cada proyecto que hacemos en un momento una etapa y no necesariamente al término.
- 1625 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 1626 Si se da cambios por ejemplo de costo suele hacer cambios cuando en la construcción sobre todo si tienes vicios ocultos o temas de terceros externos en alcance tenemos variables bien definidos, pero tenemos la opción de variar
- 1627 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 1628 Sí, a la semana genero un acta de comité que llamamos a todos una vez por semana.
- 1629 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1630 Las reuniones son una vez a la semana se conversan todos los puntos y para no esperar la semana directamente pregunto, pregunto cómo vas, como va tu avance y los temas más importantes para la reunión semanal.
- 1631 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.

- 1632 No, Por ejemplo, en la etapa del diseño cuando uno diseña, uno puede llegar al grado de desarrollo de diseño básico detallado y súper detallado y esto va de la mano con el tema de los plazos a me ha pasado que en el equipo que estamos mandamos el expediente a la municipalidad pero no compatibilizado al 100% y tenía la posibilidad de tener una observación pero yo ya sabía pero había que cumplir con una meta y plazo a pesar de que exigían que este compensado o que se ingrese el expediente para cumplir objetivos y plazos de entrega del expediente.
En el lapso de la comisión iba a revisar el expediente yo ya sabía que me iban a observar y yo ya lo había compatibilizado y lo podría entregar en una segunda entrega.
- 1633 **Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?**
- 1634 Me gustaría citar a Caral, aprendí bastante pienso que fue un proyecto bastante crítico aprendí bastantes cosas y bastante aprendí de normativa y leyes de interacción de personas, y si me quedaba aprendería mucho más. Muchas cosas por contar.
- 1635 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**
- 1636 El retraso de entrega en la primera etapa de Alcázar, tuvimos que lidiar con personas que tenían alquileres fue lo más difícil en este tiempo el tema de retraso de entrega fue el punto más difícil en este rubro. Tuve una conversación con cada cliente, tenía que ponerme en la posición de empresa y tenía que escuchar y tener mucha paciencia.
- 1637 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**
- 1638 Llevamos una relación amical profesional entre las áreas muy buena, con Marketin los paneles el área de Marketing nosotros tenemos un presupuesto que le asignamos y ellos ven acciones como los paneles publicitarios. Eso ayuda para el compromiso de las tareas y actividades.
- 1639 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**
- 1640 Considero mi nivel de negociación es bueno hasta el conocimiento que tengo, pero a veces si me tengo que hacer soporte en especialistas.
- 1641 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**
- 1642 Bastante margen de acción, hay temas puntuales que si se tienen que direccionar
- 1643 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**
- 1644 Cuando seas del equipo solo proyectos con proyectos nos compartimos toda la información, pero con otras áreas si hay comunicación que no nos contamos
- 1645 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**

- 1646 Con clientes bueno la experiencia, podría decir en el caso de producto un buen precio y producto y con proveedores creo que nunca se ha retrasado el tema de los pagos siempre hemos cumplido somos muy leales con ese tema.
- 1647 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 1648 Si he escuchado esa frase alguna vez pero no es común.
- 1649 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1650 Dos
- 1651 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1652 Si, manejábamos un acta con plazos
- 1653 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1654 Bien creo, con un porcentaje pues a un ochenta por ciento
- 1655 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1656 Motivación, si bueno su motivación en el caso de estas dos personas que tenía a cargo en Caral su motivación era que recién estaban incursionando o aprendiendo del rubro inmobiliario entonces siempre su perspectiva era de crecer entonces en esa época en ese momento ellos estaban aspirando de asistente a jefe de proyectos, esa era su aspiración, siempre estaban con dudas y preguntas y bueno siempre atenderlas para que aprendan.
- 1657 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 1658 Me apasiona mucho mis proyectos, proyecto que yo tomo doy a 100% de mi de hacerlo bien con la única de intención de darle una vivienda a una familia
- 1659 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1660 yo te diría que hace tres años la rotación era muy fuerte, estos últimos tres años no he visto rotación. Debe ser un porcentaje de rotación de un 40% o 50%
- 1661 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1662 El Project (Ms Project) de ahí bueno el AutoCAD, el Project. Bueno todas mis presentaciones son en Power Point debo mencionar el Power Point tal vez, BIM.
- 1663 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 1664 Poder medir los tiempos y los costos.
- 1665 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 1666 Sí cumple todas mis expectativas. Las calificarías como buenas

Entrevista N° 18

Seudónimo	Johana de inmobiliaria L
Fecha	27-Abr-20
Duración	01:05

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

1667 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?

1668 Vemos bastante parte de documentación, sacar el anteproyecto aprobado, luego la contratación del especialista y comenzar a armar el expediente de licencia, la aprobación y gestión para la aprobación de la licencia. Cotizo las supervisiones técnicas, se licita, la licitación y la subcontrato.

1669 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?

1670 A mí me parece que hacer la arquitectura in-house es un tema bastante tedioso, complicado, te enredas donde se debería meter cabeza en otros puntos de la gestión inmobiliaria que finalmente te va a ser mejorar algunos procesos. Creo que algunas empresas se recargan con mucha gente y hacen que el tema sea más denso, más burocrático.

1671 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?

1672 Yo creo que tiene un poco de los dos, no es que tu estudies o que hagas un máster en gestión inmobiliaria para saber cuál es el paso a paso creo que tiene un poquito del conocimiento del mercado, conocimiento del sector inmobiliario cada empresa creo que arma sus manuales porque tú te vas y se queda la información de como se ha ido gestionando en tu empresa, pero creo que tiene un poquito de los dos.

1673 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?

1674 El sector estuvo mejorando, pero ahora con la coyuntura dependiendo en donde te muevas en que sector en la vivienda económica tipo techo verde, mi vivienda o en rama A Miraflores, San Isidro, la demanda supera a la oferta que tenemos y el gobierno estaba dando mucho apoyo con el tema de bono.

1675 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?

1676 Yo creo que en desarrollo aún estamos aprendiendo muchas cosas y estamos en pleno desarrollo.

1677 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?

1678 Los inversionistas, no creo que todos se manejen con capital propio, los municipios, bancos y las empresas de servicio, luz del sur todas, que son parte para seguir adelante con el proyecto y los clientes.

1679 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

1680 El gobierno es parte, el tema financiero, el capital humano también, el gobierno creo que es número uno. Y en orden sería Gobierno, finanzas, entes externos como municipios, autoridades municipales, estacionalidad y el cliente.

- 1681 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1682 Dos años
- 1683 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1684 Están entre 16 millones a 22 millones.
- 1685 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1686 Este tema nos ha caído como balde de agua fría, el sector está bastante dañado lo que se está viendo es comenzar un protocolo para poder activar, teniendo algunos protocolos para las obras. Ya se están lanzando las promociones de ventas en la web y trabajando de manera remota dentro de lo que podamos.
- 1687 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1688 Licencias por que los municipios se demoran demasiado en revisar tus expedientes. Otra es, factibilidades porque Sedapal te da siempre obras complementarias.
- 1689 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1690 Son las gestiones críticas que pueden hacer que tu obra no termine a tiempo
- 1691 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1692 0.1
- 1693 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1694 0.1
- 1695 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1696 Sí, en 1.5% aprox.
- 1697 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1698 En la construcción
- 1699 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 1700 La arquitectura
- 1701 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1702 La licencia, pero no por nuestro lado sino en el proceso de quien nos recibe, el tema de suministros de Luz del Sur por que tiene sus estaciones eléctricas que te piden un expediente para el contrato de servidumbre.
- 1703 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 1704 Si no tienes licencia no puedes construir eso es clave, interferencia de vías es otra por que dan horarios poco creíbles.
- 1705 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?

- 1706 Más que actividades yo creo que finalmente se lleva en varias ramas o en varios procesos tiene que estar satisfecho con la venta, con el producto, con la entrega, levantamiento de observaciones yo creo que teniendo todo eso el cliente se va a sentir satisfecho completamente.
- 1707 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 1708 Con comercial debemos estar de la mano, creo que es una coordinación constante con ambas áreas.
- 1709 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 1710 Lo hacemos por correo sobre todo o reuniones semanales.
- 1711 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 1712 Yo creo que siempre se necesita un seguimiento, son bastante capaces pero cada uno maneja su proyecto, yo no estoy enterada de nada, yo igual me reúno con ellos para hacer coordinaciones y que ellos también hagan una retroalimentación entre ellos. Es un tema de bastante comunicación, los problemas se pueden compartir y buscar soluciones en conjunto.
- 1713 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 1714 Solamente el plazo esa es mi base.
- 1715 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 1716 Es un tema de organización.
- 1717 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 1718 Mi equipo está capacitado, El tema es organización, orden, ser proactivo que es algo sumamente importante.
- 1719 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 1720 Sí es un trabajo complejo, pero si tienes una coordinación adecuada de los tiempos para cada proceso no se te hace tan complicado.
- 1721 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 1722 Claro si lo incorporamos, tenemos un listado de lecciones aprendidas que justamente vienen de proyectos y postventa para mejorar cada proyecto.
- 1723 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 1724 Duración siempre. Con respecto al alcance del proyecto muchas veces se ha variado porque tenemos controles de cambio.
- 1725 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?

- 1726 De manera semanal
- 1727 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1728 Siempre, nuestro comité de obra y nuestra oficina es bastante horizontal.
- 1729 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 1730 Yo creo que sí, si las decisiones han sido correctas, hay excepciones donde tú también tienes que ver o apostar por algo. Más que todo es por acelerar la entrega de un expediente que todavía no estaba revisado para comenzar y finalmente es doble trabajo y se generó un reproceso.
- 1731 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 1732 Yo creo que todos los años aprendo un montón de cosas, ahora veo más cosas que no veía años atrás finalmente te das cuenta de que toda esta combinación de áreas hace que el tema sea productivo.
- 1733 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 1734 El cambio es cuando por ejemplo en un proyecto dijeron dos sótanos y luego el cliente dijo un sótano más y ya estaba en excavación teníamos que hacer cambios y tienes que volver hacer un expediente, te hace gastar más balas de las que tienes.
- 1735 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 1736 No es favorita, pero es una reunión que se hace para el tema del producto, es una reunión donde entran todas las áreas.
- 1737 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 1738 Creo que sí es importante mejorarla en mi equipo, les falta un poco y a mí también, trato de ejecutar las herramientas que tengo para negociar, pero hay cosas que debo seguir aprendiendo para llegar a negociar de manera buena.
- 1739 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 1740 Trato de sugerir algunas cosas, me gusta escucharlos a ver que hicieron, cuál es su propuesta y cómo pueden sacarlo adelante.
- 1741 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 1742 Siempre hay coordinación con el equipo, la comunicación es bastante buena eso nos ayuda a sacar las cosas adelante y las cosas críticas también.
- 1743 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 1744 Ver una nueva buena negociación en costos y de formas de pago y contra entrega.
- 1745 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?

- 1746 No.
- 1747 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1748 Somos seis personas.
- 1749 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1750 Me baso en los tiempos que me he planteado.
- 1751 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1752 Ha sido buena, por encima del 80%.
- 1753 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1754 Nosotros para ver la motivación de la gente vemos el desempeño, qué es llegar a ciertas métricas que no sea más del 2% de la desviación de costo y la desviación de gastos también. Hacer la primera entrega, tiene que estar proyectado máximo 15 días después del término de la obra.
- 1755 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 1756 Nos motiva porque nos gusta lo que hacemos, entonces ver un proyecto de inicio a fin y sacarlo adelante de manera buena y que finalmente el propietario esté satisfecho.
- 1757 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1758 En mi gestión ha habido una vez un jefe de proyectos que no llegó a las expectativas.
- 1759 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1760 Es para seguimiento de la post venta
- 1761 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 1762 Es una plataforma que permite ingresar toda la vida del proyecto.
- 1763 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 1764 Todavía no la hemos usado.

Entrevista N° 19

Seudónimo	Andrea de inmobiliaria G
Fecha	27-May-20
Duración	01:05

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 1765 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?

- 1766 La evaluación del terreno, la compra, el desarrollo del producto que queremos ofrecer, el diseño del proyecto, primero como arquitectura, para ver los parámetros y que cosas podemos hacer, luego ya el desarrollo de las especialidades, la compatibilización, el concurso de obra para seleccionar a la constructora, porque nosotros no construimos y el desarrollo de la obra en sí, la implementación del proyecto y la entrega.
- 1767 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
- 1768 La gestión actual básicamente ahora se mueve más, bueno yo actualmente me muevo más en desarrollo de departamentos, de oficinas, busco innovar lo máximo posible porque actualmente hay un montón de competencia.
- 1769 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 1770 Profesional.
- 1771 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
- 1772 Se intenta rentabilizar todo. Si tienes un terreno y le tratas de sacar lo máximo posible en metros cuadrados para que tu proyecto sea rentable, también los parámetros municipales.
- 1773 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 1774 En desarrollo.
- 1775 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 1776 Los fondos de inversión son básicos y después los bancos que finalmente son los que van de la mano con nosotros.
- 1777 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 1778 Financiero y gubernamental.
- 1779 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1780 De 3 a 4 años.
- 1781 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1782 Entre 40 y 50 millones de soles.
- 1783 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1784 Nos está impactando muy fuerte a todos, tanto en las ventas como en el diseño de los proyectos, por ejemplo, un proyecto de oficina que ya teníamos cerrado y que ya habíamos empezado a vender ahora estamos viendo que innovar. Ahora estamos en la a de que hacemos para que nuestros futuros clientes les den seguridad trabajar en esa oficina.
- 1785 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

- 1786 La definición del producto en sí, luego la activación del proyecto y finalmente algo que me parece super importante es el tema de como cierras tus contratos con obras.
- 1787 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**
- 1788 La definición del producto, porque es lo que tú estás pensando que la gente de todas maneras te va a comprar. Tienes que enfocarte en el sector al que estás apuntando, todas las cualidades del proyecto que piensas ofrecer si es que realmente las puedes costear, que te permiten hacer tus parámetros en esa etapa, es la etapa más creativa y la que define tu proyecto. Después la activación del proyecto porque necesitas vender a un determinado número de unidades para el crédito que va a dar el banco. Y el cierre del contrato, el contrato de obra es lo que te va a acompañar durante toda la obra, de la cual salen que tipo de adicionales puede haber, que tipo de ampliaciones de plazo.
- 1789 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**
- 1790 En un 70% más o menos.
- 1791 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**
- 1792 Más o menos en un 30%.
- 1793 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**
- 1794 3%.
- 1795 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**
- 1796 En la construcción.
- 1797 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**
- 1798 Los temas municipales y la compatibilización.
- 1799 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**
- 1800 Las ventas.
- 1801 **Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?**
- 1802 La definición del producto hay que revisar qué cosa puedo hacer, ver parámetros, evaluar el cliente potencial, cliente que tengo en el sector socio económico y ver números de acuerdo con lo que espero ganar, ver que tantas cosas puedo hacer.
La activación, tengo que ir viendo cómo se va moviendo el mercado, porque en realidad es como un punto crítico, si es que llego a la activación en el momento en el que yo esperaba, voy a tener la rentabilidad que yo esperaba, de lo contrario eso me mueve no.
Y el tercero es el contrato con obra, bueno de allí se pueden definir un montón de temas en realidad, temas de adicionales, el contrato de obra me va a decir cuánto tiempo puedo aprobar un adicional, cuanto tiempo tienen ellos para presentarme un adicional, en realidad el contrato obra, es evaluarlo bien con los abogados, y establecerlo bien antes de dar la buena pro en la obra. El contrato es importante por donde lo mires, porque finalmente si es que es un buen contrato te va a dar las pautas de cómo vas a manejar la obra.
- 1803 **Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?**

1804 Si, nos enfocamos mucho en el tema de las áreas comunes, de cómo lo van usar, a veces hacemos desayunos por con los clientes potenciales o recomendados para escucharlos para que vengan, empaparlos del proyecto, preguntarles que más le gustaría, como un estudio de mercado, pero más enfocado con clientes potenciales.

1805 **Entrevistador:** Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?

1806 Si, en realidad es básico tener bastante comunicación con el área comercial, reconozco que en un inicio de repente la comunicación no era muy fluida y cada uno iba por su lado. Pero empezamos a tener muchos problemas con clientes, el vendedor por querer vender y por ganar su comisión ofrecía muchas cosas que al final no se dan y que de repente en el contrato no está y vienen los clientes y nos dicen, pero el vendedor me dijo que yo iba tener, no señora no acá está su contrato. Entonces que, siempre pasan estas cosas, ahora lo que si estamos haciendo es capacitaciones cada 3 o 4 meses con el equipo de ventas.

1807 **Entrevistador:** ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

1808 Tenemos reuniones mensuales por proyecto y por separado.

1809 **Entrevistador:** Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

1810 Básicamente es estar bien enterado de que cosas hay que hacer semanalmente, a veces hacemos actas de reuniones, cuando hay tiempo se hace semanal o sino cada quince días, pero siempre hay algo que hacer.

1811 **Entrevistador:** ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

1812 Uso cronogramas desde un inicio, tratamos de respetarlo y sino hacer la reprogramación.

1813 **Entrevistador:** ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

1814 Sí.

1815 **Entrevistador:** ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?

1816 Siempre tienen que estar capacitándose, nunca van a estar lo suficientemente capacitados ni siquiera yo, ni mi jefe, es un aprendizaje constante.

1817 **Entrevistador:** ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?

1818 Complejo sí, pero precisamente es complejo porque tienes que ir moviéndote en el tiempo y con las necesidades de la gente. No sé si sea tan fácil simplificarlo la verdad.

1819 **Entrevistador:** ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?

1820 Si, tenemos nuestras reuniones con comercial de lecciones aprendidas, por lo general cuando está por terminar un proyecto y está por comenzar otro hacemos una reunión de lecciones aprendidas y van saliendo temas tanto de comercial, como de proyectos.

1821 **Entrevistador:** Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?

- 1822 De alcance si, el tema es que si vemos por ejemplo tengo un proyecto que se vendió muy rápido y llegamos como que al 70% de ventas y se estancó, porque ya te van quedando los departamentos que no tienen buena vista o la distribución no es la mejor, siempre tienes como a los famosos huesitos. Entonces a esos departamentos por lo general si demoran en salir, le hacemos algún tipo de premio.
- 1823 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 1824 Yo creo que si de todas maneras, por lo menos 15 días o un mes.
- 1825 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1826 Depende de qué tipo de decisiones, hay decisiones que no son tan trascendentales de repente y que se pueden tomar de acuerdo con el rango de cada quien.
- 1827 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 1828 Sí. Una situación laboral donde sentía que no hacía lo correcto, no sé. Trato de no hacer cosas incorrectas.
- 1829 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 1830 En los dos últimos años si, por supuesto, el hecho de ver un producto distinto hace que uno aprenda mucho. Pasar de vivienda social a otro tipo te hace salir un poco de la caja.
- 1831 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 1832 El mayor cambio ha sido pasar de mi vivienda social a una vivienda de clase A, porque es un mundo totalmente distinto, desde la distribución del mismo departamento, a la cantidad de cambio que permites que haga el cliente y la calidad de acabados que ofrece.
- 1833 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 1834 Los lanzamientos de proyectos son los más divertidos.
- 1835 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 1836 Con los clientes es siempre, tenemos niveles de lo que se les va a ofrecer antes de, las promociones que se les dará en un inicio y lo que finalmente no puedes dar. También, negociamos con los departamentos que son más difíciles.
- 1837 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?

- 1838 Yo soy de las personas que les gusta darlo todo bien masticadito, me gusta dar la mayor cantidad de pautas posibles, pero de todas maneras dejo algo para que el equipo ya lo piense, y voy a resolver problemas en caso se presenten no puedo dar muchas pautas, pero al final siempre se presenta algo y cada quien lo tiene que resolver.
- 1839 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 1840 Sí, para poder aterrizar todas las expectativas del proyecto.
- 1841 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 1842 Es el trato. Comunicación bien fluida. También, reunirse constantemente, para no perder contacto y que nos actualicen sobre todos los productos que tienen.
- 1843 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 1844 Bueno lo he escuchado más antes seguido.
- 1845 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1846 Somos 5 personas
- 1847 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1848 Tenemos plazos para cada tipo de procesos que hay que cumplir.
- 1849 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1850 Bueno, normalmente si se cumple.
- 1851 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1852 No nos hacen una evaluación, en la empresa anterior en la que estuve si nos evaluaban, nos ponían metas y nos evaluaban cada tres meses para ver si esas metas se habían cumplido.
- 1853 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 1854 Nos motiva inicialmente la familia, recibir capacitaciones y el continuo aprendizaje.
- 1855 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1856 No hay mucha rotación en realidad, es una empresa que confía mucho en tener a su gente por mucho tiempo y trata de conservarlos.
- 1857 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1858 Ahora estamos usando una herramienta parecida al SAP que te permite ver las separaciones, las ventas, en el sistema se cargan todos los contratos, anexos de los contratos.
- 1859 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 1860 Hacer seguimiento a las ventas, tener un control sobre todo lo que se le ofrece al cliente.
- 1861 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 1862 Todavía, lo que pasa que este es un software nuevo y todavía le falta implementar algunas cosas.

Entrevista N° 20	
Seudónimo	Beatriz de inmobiliaria N
Fecha	14-Abr-20
Duración	02:25

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

1863	Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
1864	Es hacer la planificación, ver oportunidades de mejora al producto que tengas. También, coordinar con los proyectistas y ver que la información entre especialidades no tenga falencia. Adicionalmente, seguimiento al consumo de recursos. En otras palabras, soy la responsable del éxito del producto que ofrezco a los clientes. Me soporto de otras áreas y lo monitoreo.
1865	Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
1866	La describo mixta. Por ejemplo, en Besco los procesos están estandarizados en cuanto a gestión, prácticamente todo tiene un manual. Por otro lado, en VIVA cada equipo crea su propia metodología y se van copiando las buenas prácticas o grandes resultados.
1867	Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
1868	En vías en profesionalización.
1869	Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
1870	Todo es repetitivo, no hay mucho lugar para la creatividad o lanzarse a crear algo totalmente nuevo y romper esquemas. Por tanto, ninguna inmobiliaria de la otra, todas repiten lo mismo.
1871	Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
1872	Está en desarrollo.
1873	Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
1874	El gobierno es un grupo de interés porque dinamiza la economía generando los mecanismos de crédito a las familias como crédito mi vivienda, son ellos los interesados que las inmobiliarias mantengan esta producción; y se acerquen más a los sectores que aún necesitan vivienda. Luego, los bancos están en primer orden, porque, así como en cualquier negocio todo el dinero no lo pones de tu bolsillo, y menos si vas a hacer una inversión gigantesca, por eso te tienes que apalancarte con ellos.
1875	Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)

- 1876 Definitivamente el recurso humano.
- 1877 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1878 Solo he visto dos, el primero fue de 12 años y en el actual, llevo 5 años.
- 1879 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1880 Varía de acuerdo con la magnitud del proyecto.
- 1881 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1882 El impacto es fuerte, porque nosotros construimos en la medida que vendemos, eso es lo que nos mantiene vivos, hoy no vendemos y la obra está parada. El impacto es duro, no sé si el futuro inmediato no se pinta bien, la obra cuando se reactive se va a reactivar con otros protocolos, se va a tener que hacer uso de menos cantidad de gente para poder mantener la distancia social permitida, eso quiere decir que si construíamos un edificio en ocho o nueve meses ahora lo vamos a construir en doce.
- 1883 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1884 La obtención de Licencias; así como la conexión de energía eléctrica.
- 1885 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1886 Los plazos que dilatan el proceso.
- 1887 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1888 En un 90%.
- 1889 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1890 No mayor al 10%.
- 1891 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1892 En no más del 10% y de forma inversa, es decir, ahorro.
- 1893 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1894 No hubo desviaciones negativas.
- 1895 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 1896 Las conexiones de servicios básicos.
- 1897 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1898 Todos los procesos tienen oportunidad de mejora.
- 1899 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 1900 Un proceso crítico para nosotros es obtener las conformidades porque está ligado con las activaciones de las líneas bancarias en los bancos.
- 1901 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?

- 1902 Tratamos de estar muy vinculados con el área comercial. Cuando hemos querido lanzar un nuevo producto, un nuevo condominio, hemos pedido ayuda a ellos para tener feedback. A raíz de los comentarios, mejoramos la experiencia de nuestros clientes. Por ejemplo, hemos mejorado la señalética e iluminado las zonas para que se pueda transitar con tranquilidad.
- 1903 **Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?**
- 1904 Es un área con la que hay que lidiar siempre. No es tan sensible como uno quisiera. Si bien se quiere velar por la experiencia del cliente, terminan siendo muy prácticos y no atendiendo la parte sensible.
- 1905 **Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?**
- 1906 Reuniones semanales, todos los lunes son sagrados. Estamos 8.30am conectados como sea.
- 1907 **Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?**
- 1908 Yo no creo que merezcan una supervisión, el mínimo de supervisión diría yo, confío en el trabajo que ellos hacen, pero he generado una dinámica entre ellos, y de pronto se ha generado que ellos siempre volteen y me pregunten cosas, cuando tienen alguna traba o alguna duda.
- 1909 **Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?**
- 1910 No, en eso de la medición sí estamos precarios.
- 1911 **Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?**
- 1912 Yo concuerdo con las 48 horas nomás, porque tiene que ver necesariamente con que seas organizado.
- 1913 **Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?**
- 1914 Todavía no, aún nos falta. Tengo dos rangos de edades, los jóvenes que están aprendiendo en el día a día y los que pasan la barrera de los 40, en este segundo grupo nos falta compenetrarnos mejor ya que es más difícil cambiar.
- 1915 **Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?**
- 1916 Trata de ser organizada y tener los conocimientos necesarios.
- 1917 **Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?**
- 1918 Sí, es parte de lo que les he explicado, toda la data que cruzamos para poder sacar un nuevo condominio dentro de un megaproyecto, el cual está constituido por muchos proyectos y si hemos analizado cuál es la data de todo lo que nos salió mal, lo que no funcionó, todo lo que se extendió en plazos, lo analizamos y tratamos de mejorarlo en la siguiente etapa y a nivel empresa se procura hacer una recopilación de esas lecciones aprendidas.

- 1919 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 1920 Si se pueden dar cambios, algunos se presentan por reglamentación y no muy precisos a veces. Además, se tiene una partida presupuestal para contratiempos, lo cual te da un respiro para manejar estas situaciones.
- 1921 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 1922 Yo creo que depende de dos cosas, de la complejidad del encargo y de lo relevante que es ese encargo para el proyecto. Yo no hago mayor seguimiento que preguntar.
- 1923 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 1924 La reunión de los lunes es un poco para eso. Entonces creo que el soporte es completo incluso cuando yo tengo una idea y la suelto incluso estoy esperando que opinen porque haber uno no es dueño de la verdad, y las mentes jóvenes te sorprenden muchas veces y me hacen ver ángulos que yo no veo, y es una interacción entre todos, grupal.
- 1925 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 1926 Nuevamente el tema de relaciones, no hacía lo correcto en mi conexión con mis pares los cuarentones, no con los chibolos con quienes se me hace súper fácil, pero con mis pares no, sobre todo, sabes cuál fue el tema conmigo que me marcó mucho, mis pares anteriores de cuarentas también, trabajábamos todos, yo diría que éramos muy parecidos en nuestro desarrollo profesional, en velocidad de trabajo, en compromiso, en la vehemencia con la que hacemos las cosas, era como que nos casamos con el proyecto, y es así como yo lo tomo, esto de acá es mi proyecto, y eso se respiraba al unísono y cuando estas personas cambian y finalmente quedan la que estuvieron en algún momento, solo una de ellas me costó mucho entender que hay personas que trabajan de otra manera, que tienen otras velocidades, no tienen el mismo compromiso, que no se enamoran de la misma manera del proyecto.
- 1927 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 1928 Yo cada año que pasa, he sentido que iba dominando más esta función, yo siento que las funciones de la gestión, como todo lo reduzco ahora en que uno tiene que ser organizado.
- 1929 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 1930 El cambio de aceptar que estaba en un mundo donde la rentabilidad es lo más importante.
- 1931 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 1932 El programa Entregando Juntos, donde diferentes áreas de la empresa van a la entrega de los departamentos.

- 1933 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 1934 Yo creo que puedo ser más persuasiva, porque soy más perseverante, porque trato de ver más salidas, porque tengo más años en el proyecto y por ende también conozco más a las personas alrededor y a los proveedores.
- 1935 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 1936 Depende de la relevancia, si es muy muy importante, si soy muy específica en lo que quiero que produzcan, si no es tan relevante, tenemos tiempo para desarrollar algo, los dejo ser, que ellos propongan.
- 1937 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 1938 No, cuando es muy crítica queda solo en el equipo.
- 1939 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 1940 Creo que les transmito confianza, siempre explico cuando hay algún temor por el tema de pagos, trato de estrechar lazos e ir al lado amical, más cercano, trato de tranquilizarlos y siempre explico sobre el dinero del proyecto.
- 1941 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 1942 La frase no la escucho mucho pero la actitud siempre está.
- 1943 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 1944 Somos seis personas
- 1945 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 1946 No tenemos métricas. Yo siento que la métrica es muy subjetiva.
- 1947 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 1948 No ponemos números.
- 1949 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 1950 Intento ver hacia donde van sus motivaciones. Me comunico con ellos y los guío tal cual una docente porque lo soy.
- 1951 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 1952 La satisfacción del cliente, tender puentes de participación entre todos, asumir responsabilidades y tener plena confianza.
- 1953 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 1954 Ha habido rotación solo por mejoría de la persona saliente.
- 1955 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 1956 Usamos Excel y AutoCAD.
- 1957 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 1958 Me ayuda en la gestión que realizo.

1959 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
 1960 Si cumple con las expectativas.

Entrevista N° 21

Seudónimo	Lucero de inmobiliaria N
Fecha	15-Abr-20
Duración	01:00

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

1961 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
 1962 La actividad comercial, actividad administrativa, actividad legal, y la parte gerencial.
 1963 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
 1964 Con mucho crecimiento, mucha competitividad, cada vez está ingresando mayores productos y beneficios para la población.
 1965 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
 1966 Un poco de ambos, profesional porque de hecho necesitas algunas herramientas para poder ser aplicadas en la parte operativa y empírica, porque hay cosas que nunca nadie te la enseña.
 1967 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
 1968 Como te decía, está en desarrollo. De hecho, el sector inmobiliario es un aporte bastante fuerte cómo aporte económico, si bien lo que mide a un país es el sector producción. Entonces, creo que el parte inmobiliario tiene un porcentaje muy grande dentro del desarrollo económico de un país.
 1969 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
 1970 En desarrollo, porque todavía nos falta varias metodologías, operativas para poder hacer los manejos más amigables y también más de mayor rapidez, para la ejecución del proceso inmobiliario.
 1971 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
 1972 De hecho, el banco. Hay una etapa que es de documentación y permisos (gobierno, municipalidades).
 1973 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
 1974 Creo que todo es compartido, todos son áreas de soporte para la gestión. financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales.

- 1975 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 1976 Dos años.
- 1977 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 1978 40 millones de soles.
- 1979 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 1980 De hecho, esto está golpeando fuerte, me ha tocado a mí el desarrollo de un proyecto que es bastante complicado, ya antes de la pandemia. Entonces de hecho van a haber cambios, cambios muy fuertes dentro de la organización, posiblemente como todo mundo ya sabe, haya reducciones y se van a empezar a evaluar quien se queda y quien se va, como en todo trabajo y creo que eso es a nivel general de todas las inmobiliarias por lo que yo he estado conversando. Con otras empresas también, va a demorar mucho en que se levante la parte inmobiliaria, debido a que no es un producto de primera necesidad, va a tomar su tiempo, vamos a tener que ver qué otras cosas aparecen en el camino, tenemos que innovar en nuevas estrategias de sobrevivencia.
- 1981 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 1982 El inicio y el fin, el inicio porque de hecho toma tiempo empezar una obra por el tema administrativo que tienes que ver con las entidades estatales, con los permisos, toma su tiempo en ese momento también el tema de desarrollo del proyecto con las ingenieras y toma su tiempo en conectarte con los clientes, porque tú debes tener una cierta cantidad de unidades ya colocadas para poder empezar el proyecto. Entonces el inicio es una etapa crítica, es la etapa que te define si el proyecto va o no va. Y el final es una etapa también crítica, porque por los mismos tiempos que se dan en las entidades de consumo, que son el agua, la luz y la misma conformidad de obras, son entidades que se toman sus tiempos y tienes que estar limitado a su tiempo y si tú no tienes el momento exacto y no cumples con tu cliente
- 1983 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 1984 El tiempo.
- 1985 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 1986 En un 10%
- 1987 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 1988 Un 40%
- 1989 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 1990 No hubo desviaciones, normalmente trabajamos con números bien exactos.
- 1991 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 1992 Las desviaciones que se dieron, está básicamente orientado a los puntos críticos, el tiempo o a la coyuntura del momento.
- 1993 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?

- 1994 Los trámites municipales y el proceso de licencia.
- 1995 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 1996 Todo lo que esté relacionado con la municipalidad.
- 1997 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 1998 Son aquellas gestiones que yo no puedo definir, el tiempo que me va a tomar hacer ejecutar esa transacción. Entonces, yo podría tener el proyecto listo, podría tener mis clientes de inicio de cartera, pero si no tengo una licencia, no puedo construir, no puedo empezar.
- 1999 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 2000 Sí, nosotros tenemos un programa que está orientado al sector social, es un acompañamiento que se hace a los clientes desde antes de la entrega en su departamento.
- 2001 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 2002 Directamente, no se mantiene
- 2003 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 2004 Reuniones, porque es lo más directo.
- 2005 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 2006 Depende mucho del desarrollo que tu vez de la persona con la que trabajas, para que lo dejes liderar solo.
- 2007 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 2008 Tenemos un panel de control, es lo único también.
- 2009 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 2010 Sí, es suficiente.
- 2011 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 2012 A veces he sentido que no han estado capacitados. Espero que se transmita metodología, conocimiento y la manera de enfrentar los casos críticos.
- 2013 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 2014 No, no es complejo. Es un poco de organización.
- 2015 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 2016 Sí, en algún momento la oficina habíamos hecho una práctica que era hacer una presentación de todas las lecciones aprendidas por proyecto para que quede como en una biblioteca y cualquier cosa que pase o proyecto lo encuentren ahí, las soluciones que se dieron.

- 2017 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 2018 No siempre, pero si se han dado. Hay que tomarlo siempre de manera favorable. Y hay que verlo cómo lo puedo cambiar y mejorar.
- 2019 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 2020 Sí. El mayor seguimiento que nosotros hacemos es al área de ventas, que es el área que te da los indicadores de cómo está el funcionamiento económico de tu proyecto. Porque dependiendo de tus ventas, es que tú vas a tener dinero para financiar tu proyecto. Entonces, ese seguimiento se hace de manera semanal.
- 2021 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 2022 Considero que parte de la responsabilidad de los equipos es que los jefes estén enterados de las decisiones que toman.
- 2023 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 2024 No siempre, una vez tenía que salir de la oficina de urgencia y tenía una reunión, decidí enviar al practicante a cerrar un trato con un cliente de rango alto. El cliente al ver al novato cambió las condiciones y el banco no aceptó, haciendo que perdamos al cliente. Me sentí terrible porque era mi responsabilidad y nunca me había pasado.
- 2025 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 2026 De hecho, tú aprendes todos los días. En los dos últimos años sí me ha tocado un tema bastante complicado, que era este proyecto que les digo. Que le vamos a dar por sentado, que no va, le vamos a dar de baja, he aprendido ahí que no importa la plata que le metas, porque de hecho hemos buscado varios estudios de abogados y todo para poder salir adelante con este proyecto y la decisión finalmente la tuvo los vecinos, si va o no va el proyecto. Entonces, ¿qué aprendes de allí? que tú no puedes tomar decisiones así no más porque te gustó el terreno, porque quieres construir allí, y porque sabes que puedes sacar una buena rentabilidad, sin mirar al costado, sin hacer un estudio del costado, sin ver a los vecinos y sin si quiera percartarte en qué distrito estás.
- 2027 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 2028 No creo haber tenido un caso así de hecho, siempre he sido muy adaptable a los cambios.
- 2029 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 2030 Mi experiencia más bonita es en la entrega de departamentos, a mí me encanta entregar departamentos y más si son del sector social.
- 2031 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 2032 El nivel de negociación es de puro tino según lo que me enseñó mi gerente, simplemente no llevar la contra y siempre buscar un punto medio.

- 2033 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 2034 Si, si es que yo tengo el conocimiento y la experiencia las brindo y si es que no, busco apoyo.
- 2035 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 2036 Si, yo siento que debo tener libertad de enviar información a las áreas que correspondan incluyendo a mi equipo, así lo venían haciendo conmigo y así lo voy haciendo y la parte crítica la comunico de manera física, cara a cara.
- 2037 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 2038 Con proveedores casi no tengo ninguna relación, la relación más cercana que tengo es con construcción, el valor agregado es la empatía en ambos casos del perfil.
- 2039 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 2040 Si, casi siempre. "Todo para ayer" es normal, a mí me dicen eso.
- 2041 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 2042 Somos dos personas en el equipo
- 2043 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 2044 No tengo métricas, nosotros tenemos una presentación de panel inicial, donde informamos la situación en la que está el proyecto, si está avanzando de acuerdo con la meta.
- 2045 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 2046 El resultado es variable y es para ver cuánto ha sido la rentabilidad, si ha sido por encima o por debajo de lo que has empezado.
- 2047 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 2048 No. Hasta antes de la coyuntura no tenía alguien por debajo de mi área. Sólo era la gerente y yo, de hecho, mi gerente lo que siempre hacía era estar pendiente no tanto de mi manejo laboral, si no de mi parte personal. Entonces creo que eso me motivaba a que siga trabajando, porque no solamente le importaba que yo cumpla mi trabajo, sino que también estuviera bien anímicamente.
- 2049 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 2050 Me motiva un crecimiento dentro de la empresa, saber que no me siento estancada en el lugar donde estoy, que sea reconocida, eso sí me motiva.
- 2051 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 2052 No hay mucha, no me ha tocado a mí pasar por mucha rotación, la rotación que se da es a nivel de practicantes, pero una etapa más arriba que es jefes y gerentes, no hay mucha rotación.
- 2053 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?

- 2054 Si, trabajamos con el Oracle, con Microsoft, actualmente están implementando uno para los paneles.
- 2055 **Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?**
- 2056 De lo que hemos tenido, creo que ha habido mayor afluencia de información entre equipo. Se está mejorando, los paneles los están haciendo más automatizados y cierta información que viene de las áreas de soporte, para que sea de fácil acceso para todos.
- 2057 **Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?**
- 2058 Al menos yo, vengo durante años trabajando con mi Excel, entonces de hecho pasar de algo nuevo va a ser todo un reto. Si, va sintetizar muchas horas hombre, va ser mucho más fácil, más amigable, pero todo es práctica.

Entrevista N° 22

Seudónimo	Brenda de inmobiliaria J
Fecha	29-May-20
Duración	01:10

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 2059 **Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?**
- 2060 Mi gestión, empieza un poco antes de la compra del terreno, probablemente revisando un poco la parte técnica, que en realidad a veces se terceriza, luego de ello, lo primero que hay que hacer; es armar el cronograma y la factibilidad ya viene con la compra y simplemente por la rapidez de la compra se hace bastante macro. Entonces ya cuando pasa a mí, afinó los costos relacionados al proyecto, luego de eso y después de hacer el cronograma de la programación del proyecto comenzamos con el desarrollo del producto.
- 2060 La elección del acabado es un poco fijando el target, que es lo que tiene la competencia, que es lo que tiene el mercado, que cosas podemos mejorar. Una vez establecido ello, veo la gestión municipal del proyecto, la técnica de gestionar las factibilidades, con mi equipo ver el tema por ejemplo ya tenemos un proyecto que lo vamos a hacer con certificación.
- 2060 También escoger a los especialistas y desarrollar el proyecto grupal, después de eso le hacemos el seguimiento a los especialistas para luego comenzar con el desarrollo de expediente técnico de la obra y en el expediente técnico, básicamente tratamos de que se pueda reflejar la mayor cantidad de información para evitar problemas.
- 2060 Nosotros tercerizamos la construcción en suma alzada, entonces la idea clave de esta parte, es pulir el expediente técnico para que el trabajo sea un poco más sencillo.
- 2060 Luego vemos la licitación y empieza la obra y se hace todo el seguimiento del proyecto de ejecución en obra, seguimiento a los plazos, seguimiento a todos los costos, seguimiento a la calidad. Todavía no tenemos un área de atención al cliente, pero posterior a la entrega del edificio vamos a organizar el tema de la postventa.
- 2061 **Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?**

- 2062 Las empresas que más suenan en el mercado son empresas que logran conseguir terrenos que tengan mucha altura, mucha densidad y terrenos de gran área. Entonces la gestión inmobiliaria básicamente trata de armar un proyecto más financiero, porque la parte técnica es bastante repetitiva.
- 2063 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 2064 Creo que tiene una mezcla de las dos definitivamente.
- 2065 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
- 2066 Está un poco contraído en los segmentos socioeconómicos medios, nosotros tenemos proyectos en el segmento alto que se están vendiendo con mayor velocidad de la que habíamos planeado y muchos sin hipotecario. Yo creo que el segmento bajo también se ha frenado versus el año pasado, pero las ventas de las viviendas en el segmento bajo es una necesidad entonces siempre va a mantener un ritmo constante, en donde se ha frenado bastante es el segmento medio en la clase media.
- 2067 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 2068 Está en desarrollo.
- 2069 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 2070 Los bancos, los proyectistas son una parte súper importante porque los va a tener todo el proyecto y tienes que elegirlos bien. Las ingenierías, sobre todo, el arquitecto también y la otra parte también es la fuerza de venta es muy importante porque ellos deben tener presencia en el desarrollo del producto, para evitar problemas con las metas posteriores. Las empresas prestadoras de servicios como Sedapal, Luz del Sur pueden traer un proyecto abajo.
- 2071 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 2072 En Lima básicamente son financieros y gubernamentales. El sector inmobiliario en vivienda no está siendo muy arriesgado en términos tecnológicos.
- 2073 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 2074 Tres años en promedio.
- 2075 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 2076 En 16 millones de soles, en promedio.
- 2077 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?

Está impactando, generando mayor retraso porque todo el mundo al no poder salir de casa, tienes temas personales y laborales mezclados, no los puedes separar al estar presente en casa entonces todo se hace más difícil, todo se hace más largo. Lo que antes hacíamos en una hora, ahora nos cuesta hacerla en dos.

2078 Es una situación en la que no sabes que va a pasar, que este factor hace que tengas que ser flexible ante los demás, estamos en una emergencia, algo que nunca imaginamos y lo que importa es ser empáticos, que sientan la presencia, cada comunicación con cada persona es; hola, ¿cómo estás?, ¿En tu casa todos están bien?, Ayudarnos mutuamente, concientizarnos nosotros internamente en la empresa y ayudar a reunirnos en la oficina por Zoom, tenemos que concientizarnos, las reuniones de obra ahora van a ser por Zoom, entonces tenemos que tratar de tener una comunicación más ágil.

2079 **Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?**

2080 La primera es la creación del producto, puede tomar mucho tiempo. Se necesita cerrar con comodidad, luego gestionar y pedir aprobación. Luego, se tiene el expediente técnico, a mejor expediente menos problemas con la constructora y ya en la licitación el número no va a variar mucho. Finalmente, tenemos la conformidad de obra que está relacionada con la municipalidad, que en verdad es crítico porque el criterio del funcionario público es un factor decisivo.

2081 **Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?**

2082 Que haya cosas que estén fuera de mi control, que dependan de un tercero sobre todo con el tema de las municipalidades. Todo lo que conlleva el financiamiento, todo lo que te pueda retrasar el ingreso o la liquidez, el flujo que se tiene planificado mensualmente.

2083 **Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?**

2084 Siempre se extendieron.

2085 **Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?**

2086 Un 30%.

2087 **Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?**

2088 Cómo máximo, un 5%.

2089 **Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?**

2090 En la construcción, básicamente.

2091 **Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?**

2092 La definición del producto y la licencia.

2093 **Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?**

2094 Las licencias municipales por la conformidad de obra que siempre está sujeto a cambios.

2095 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?

2096 La creación del producto es la parte complicada; tienes que crear el producto de la mano con el área comercial entonces obviamente el área comercial va a querer todos los departamentos con vistas a la calle, todos los departamentos con la mayor cantidad de ambientes, si se puede tener baño de visita, área de servicio entonces técnicamente no siempre, la parte crítica es como llegar a un acuerdo de parte de las dos áreas. La parte difícil de la aprobación del proyecto en la licencia de obra es caer en el criterio de los revisores, te puede demorar bastante poder gestionarla y las municipalidades no son muy abiertas a recibirte si sacas cita te la dan de aquí a mucho tiempo, entonces se va postergando todo. Lo complicado del expediente técnico de la obra, es tener el equipo correcto. Lo que me ha funcionado es la experiencia. La última etapa es la conformidad de obra donde caes de nuevo en la municipalidad, su burocracia, sus criterios y saber que no son muy razonables.

2097 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?

2098 La empresa tiene una cultura de atención al cliente a pesar de que yo no estoy acostumbrada a eso, estoy dispuesta apoyarlos. Por ejemplo los clientes son muy cercanos a los vendedores, tanto así que se hacen amigos, entonces la cantidad de consultas que hacen son bastante frecuentes, por ejemplo, le dicen mándame un WhatsApp con la medida del closet de tal lugar, de tal punto a tal punto, es difícil acostumbrarte a interrumpir tus actividades, porque el área de ventas quiere atender a sus clientes lo más rápido posible y a veces uno tiene información a la mano o sientes que tienes cosas más importantes que hacer pero tienes que llegar a ese equilibrio, que no perjudique tu gestión en tu día a día.

2099 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?

2100 Si, lo más importante es tener un canal de comunicación en tiempo directo. Como por ejemplo nosotros tenemos una carpeta compartida ahí está toda la información, ellos son los primeros en enterarse de cualquier cambio o imprevisto del proyecto, para que les avisen a los clientes, para que no se venda lo que no se debe vender.

2101 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?

2102 Por correo.

2103 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?

2104 Nivel medio, el día que puse a alguien, el nivel de supervisión tuvo que ser alto. No funcionó

2105 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?

2106 No, solo las reuniones en las cuales manejamos todos los pendientes es la única forma.

2107 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?

2108 Si.

- 2109 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 2110 Sí, primero la experiencia que puedan aportar y segundo la disposición para adaptarse a cambios, resolver problemas que podrían parecer que están fuera de su alcance de trabajo y trabajo en equipo.
- 2111 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 2112 La única forma que he visto que otros lo simplifican es tercerizando, pero eso depende del tipo de empresa que quieras tener.
- 2113 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 2114 Si, tenemos un archivo de cosas aprendidas en la red con acceso a todos, en el que todos vamos alimentando a medida que vayamos teniendo problemas y es lo primero que revisamos cuando tenemos un nuevo proyecto.
- 2115 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 2116 En mi gestión más que temas de costo fueron temas de producto, que impactan en el tiempo, me ha pasado mucho.
- 2117 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 2118 Semanalmente, nos juntamos.
- 2119 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 2120 No, hemos establecido pautas económicas por ejemplo si un cambio es menor a dos mil soles confío en su criterio, si un cambio es mayor a dos mil soles lo revisamos en conjunto.
- 2121 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 2122 No, a mí me paso una vez que me pidieron hacer cambios en el proyecto durante la obra y yo quise advertir del problema que podría traer a la conformidad de obra, quise ingresar el expediente y no me dieron la aprobación. Era un proyecto grande, entonces ingresarlo a la municipalidad nos iba a costar más de veinte mil soles y no quisieron hacerlo y era la orden del gerente general que no podía contradecir y lamentablemente después nos pararon la obra porque eran cambios visibles eran la forma de las terrazas entonces nos pararon la obra un mes tuvo consecuencias felizmente lo había avisado, me echaron la culpa se les olvidó que les había avisado pero si, no estaba cómoda con eso sabiendo que en cualquier momento la bomba iba a explotar.
- 2123 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 2124 Si, pero es un aprendizaje más personal y orientar a poder romper esa premisa que yo tenía, de que mi puesto de trabajo debería tener una barrera con la comunicación con el cliente final.

- 2125 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 2126 El mayor cambio es ahora, se tienen reuniones virtuales, no puedes transitar por la calle, no puedes controlar muchas cosas es difícil creo que la única forma de adaptarse es saber y tener conciencia que las cosas no van a ser igual.
- 2127 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 2128 Me gusta la experiencia que hay con el equipo de obra, ahora y siempre. He trabajado en inmobiliarias que construían, pero ahora trabajo en una que terceriza de cierta forma siempre son como primos hermanos, empresas hermanas, formar buenas relaciones, buenos vínculos, con una empresa, con un tercero es muy enriquecedor.
- 2129 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 2130 El nivel de negociación es medio, medio alto y las herramientas que usamos son básicamente orientadas a la persona con la que quieres negociar o que le gusta más.
- 2131 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 2132 Sí, pero dejo cierto margen.
- 2133 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 2134 Sí, me siento cómoda con eso y si es una información crítica se comparte de forma verbal, personalmente y si no se puede, por llamada.
- 2135 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 2136 En general somos bastante empáticos con ellos para hacerlos sentir cercanos.
- 2137 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 2138 No mucho, si lo hacen, pero cuando ya se requiere mucha presión, pero no mucho felizmente.
- 2139 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 2140 Somos tres personas.
- 2141 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 2142 Básicamente la métrica para mi equipo de gestión es tiempos nada más, cumplimiento de objetivos.
- 2143 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 2144 Fue un resultado bueno.
- 2145 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuáles son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 2146 No, no usamos métrica la verdad que no, es básicamente un tema de habilidades blandas, puedo detectar su motivación, conversando.
- 2147 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?

- 2148 Actualmente como mi equipo está conformado por arquitectos motiva mucho la calidad de los proyectos y de hecho la forma en que la empresa maneja el tema de imagen, genera un poco como satisfacción, orgullo, eso es con respecto al tema de empresa. Personalmente yo trato de hacerles sentir lo importante que es su participación en el proyecto y todo el aprendizaje que se pueden llevar digamos para esta empresa o en otra.
- 2149 **Entrevistador:** En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 2150 Es cero.
- 2151 **Entrevistador:** ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 2152 Solo Microsoft Project
- 2153 **Entrevistador:** ¿Qué beneficios trae?
- 2154 Poder hacer reprogramaciones, siempre hay cosas que salen y de esta forma todas las tareas solamente se corren.
- 2155 **Entrevistador:** ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 2156 Si cumple mis expectativas, como una buena herramienta que falta evolucionar, está orientada para varios rubros no es específica entonces eso la hace más compleja, de repente podría ser más amigable con este rubro.

Entrevista N° 23

Seudónimo	Lisbeth de inmobiliaria O
Fecha	28-Abr-20
Duración	02:10

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 2157 **Entrevistador:** ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
- 2158 La gestión de proyectos es desde el tema de licencias, permisos, la compatibilidad de proyectos, el control de presupuesto y los tiempos de la obra.
- 2159 **Entrevistador:** ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
- 2160 Una relación mucho más global, donde no necesariamente tenga 100% de las responsabilidades, pero si una visión más amplia, donde la toma de decisiones es mucha más proyectada a los resultados de diferentes áreas.
- 2161 **Entrevistador:** ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?
- 2162 Es mixta. Tiene un poco de empirismo de querer innovar, en cómo mejorar tus tiempos, en cómo mejorar tus gestiones y también viene una parte técnica que da un soporte a lo que estás buscando.
- 2163 **Entrevistador:** ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
- 2164 En general, está creciendo, dependiendo del sector C, B o A los productos se van desarrollando.

- 2165 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 2166 Yo creo que está en desarrollo porque ahora estamos en toda una transición tecnológica, bien exponencial y el tema de desarrollo aquí todavía está demasiado básico.
- 2167 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 2168 Los fondos de inversión, los bancos y el cliente también cumple un rol importante.
- 2169 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 2170 El recurso humano y el financiero
- 2171 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 2172 De dos años a dos años y medio
- 2173 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 2174 Un promedio de 60 millones de soles
- 2175 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- 2176 A corto plazo, el tema está duro y lo corroboro con lo que veo ahora. A largo plazo viene una cosa muy fuerte en realidad de la economía las ventas no van a ser las mismas la velocidad de las ventas pueden bajar hasta un 50% hasta un poco más, lo que tu tenías proyectado quizá solamente puedas llegar a un 30, 40% de lo que has planificado para este 2020.
- 2177 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?
- 2178 La definición del producto, los temas municipales y otro punto crítico es que, si no hubo una buena gestión en el tema de los costos, desafortunadamente cuando no se planifica bien este presupuesto, puede generar pérdidas sobre lo acordado.
- 2179 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 2180 Que no estés cumpliendo con los tiempos y costos, sobre todo que no ves los resultados del proyecto.
- 2181 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 2182 Entre un 50% y 60%
- 2183 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 2184 Entre un 25% y 30%
- 2185 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 2186 Entre un 2% y 3%
- 2187 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?

- 2188 En la construcción
- 2189 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 2190 La gestión municipal y la construcción
- 2191 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 2192 Las licencias municipales, tienen esa deficiencia en cuanto a la gestión y la forma de revisión porque no solamente el proceso municipal, sino también los revisores no tienen esa consideración de revisar lo que está ahí, y están buscándole como que la sinrazón.
- 2193 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 2194 En la etapa de la preventa creo que el llevar el control y mapeo en este caso si tienes un producto inmobiliario, que en su mayoría viene un tema de ahorro no llevar ese control desde la base. En cuanto a la compatibilización creo que el desarrollo de una visión más macro, todavía existe individualismo, en cuanto a los especialistas.
- 2195 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 2196 Sí, mi perfil mucho es de sentarme con el cliente y explicarle la parte técnica, venderle el producto, tengo una vena de vendedora, con ese plus, que quizá el vendedor no lo tiene, darle ese soporte técnico, esa seguridad de que lo que va a comprar va a ser ejecutado tal cual se lo estamos ofreciendo. Me he sentado con clientes, muchos tienen mi teléfono, que los mismos vendedores se lo dan. Orientando a que la primera relación sea con ellos, y después yo entro. Por un tema de formalidad, el vendedor es la cara de la empresa.
- 2197 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 2198 Sí, claro que si. Con la parte comercial tengo comités semanales, comités comerciales, en general manejamos grupos de WhatsApp
- 2199 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 2200 La llamada telefónica, porque por los correos a veces no los ven y creo que ha sido una llamada o un WhatsApp donde se ha dado un mayor resultado porque a veces estás en el día a día mirando otras cosas que el correo y se te pasó.
- 2201 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 2202 Al principio, requerían un 80% de supervisión, luego vas soltando. Actualmente, se requiere un 60%.
- 2203 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 2204 Para mí, es más que nada, es tener una vez a la semana reunión con unas horas óptimas, saber en qué está, qué tareas tienes y decirles ¿cuál es tu tarea?, que esta semana la tienes que hacer, ¿cuál es la tarea que puedes postergar? Y ¿cuál es la tarea donde necesitas de mi ayuda.

- 2205 **Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?**
- En general, se viene trabajando un gran porcentaje mayor de horas, eso de 48 horas no. En realidad, trabajas más, porque la mayoría de chamba te la llevas a la casa. Yo creo que el tema
- 2206 **de las horas es un tema de resultado, aprender a identificar el objetivo, yo me encuentro en ese proceso, de aprender a medir los objetivos. No ser tan estricta, ni ser tan flexible. No he tenido un líder que sepa dirigir en esas cosas, como para copiarme.**
- 2207 **Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?**
- 2208 La capacitación va desde compartir resultados. Se espera personas, líderes innovadores.
- 2209 **Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?**
- 2210 Es complejos en el sentido operativo, pero si me gustaría ser más estratégica.
- 2211 **Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?**
- Para ser honesta creo que debo encontrar la manera de optimizar esto, porque tengo proyectos que recién empecé y quizá había lecciones aprendidas. Entonces, digo: Ya lo tengo en mi memoria, pero lo que siempre tengo en mi cabeza es que: en el tiempo que ha pasado, quizá ya
- 2212 **tendría un checklist. Me gustaría hacer mi lista de lecciones aprendidas y hacer un manual o algo así, pero igual creo que es parte del checklist que a veces uno debería de hacer, no hay esa metodología de trabajo.**
- 2213 **Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?**
- 2214 Si, en realidad son cambios constantes, rediseñarnos el producto, el precio, puede variar constantemente de acuerdo al mercado.
- 2215 **Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?**
- Yo creo que el control va una vez a la semana, una o dos pero que sea puntual, el inicio de la
- 2216 **semana laboral y cómo estás terminando. Adicionalmente, revisar la herramienta de progreso, panel gráfico y las agendas.**
- 2217 **Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?**
- No, hay cosas que yo ya he aprendido a soltar, cuesta, pero si hay cosas que por ahí hay que
- 2218 **decidir contratar alguien, como te digo, no genera un alto valor al desarrollo de este proyecto que me pueda cambiar la aguja, solamente le digo que me cuente el resumen, lo escogiste por esto, y tomaste decisión y no entrar al detalle.**
- 2219 **Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.**
- 2220 Actualmente sí, he tenido que pasar por situaciones que quizá no vayan con mis valores.

- 2221 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?
- 2222 Sí, creo que he aprendido a no esperar sobre todo el trabajo de equipo, a no esperar, de que vaya a ver alguien que mueva la masa, o que dé el empujón, el liderazgo, he aprendido a buscar que es lo que yo quiero y buscar siempre el bien común porque sentía que no se estaba dando, entonces sí, sentía que si va eso más por ahí.
- 2223 Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- 2224 Creo que el mayor cambio, es el tema personal y del tiempo, del embarazo, la lactancia me ha ayudado a optimizar los tiempos y a darle valor a lo que realmente me genere resultado.
- 2225 Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.
- 2226 Creo que la experiencia bonita en temas ya fuera de trabajo, esos suman bastante, porque han generado camaradería. También, en una empresa hacían los días de colores, y eso unía a la gente, había competencia, concurso, entonces te sentías mucho más empoderado, como que tu equipo, tu área, resaltabas, era como que, te unía más, te fortalecía, y sabías un poco más de lo que le estaba pasando al otro.
- 2227 Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?
- 2228 En mi caso, estoy mejorando bastante, trabajo mucho la empatía, trabajo mucho el saber con quién voy a conversar, porque cada persona es distinta, cada una tiene una habilidad distinta, una personalidad distinta, entonces siempre comparto eso. Es lograr el objetivo y que no sea el fin justifica los medios, si no sea el ganar, negocias para que yo gane y tú ganas, se trata de eso.
- 2229 Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?
- 2230 Depende el grado de importancia, hago el seguimiento de preguntar cómo te va.
- 2231 Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?
- 2232 Sí, en la mayoría de las decisiones, siento esa libertad.
- 2233 Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?
- 2234 Creo que la empatía y hacerlos sentir que son tan importantes. A los contratistas ayudarlos con el seguimiento de su pago, ser totalmente honesta, muchas veces pasa que no hay caja. Con los clientes va más por un tema emocional, hacerlos sentir también importantes.
- 2235 Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?
- 2236 Ahora ya no tanto, pero vivimos arrastrando cosas y estas son para ayer.
- 2237 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 2238 Somos 6 personas

- 2239 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 2240 Para la gestión, comencé usando el Trello y ahora el Monday para los tiempos.
- 2241 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 2242 Bueno, es para ver el cumplimiento de los resultados.
- 2243 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 2244 Métricas no tengo, pero si el tema de la comunicación y me ha funcionado para que tomen sus propias decisiones. Es importante hacerlos sentir jefes de proyectos empoderados.
- 2245 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 2246 Nos motiva el tema del aprendizaje.
- 2247 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 2248 El porcentaje es alto y es variado, lo atribuyo al clima laboral o que no te alineas a los objetivos de la empresa.
- 2249 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 2250 Estamos intentando migrar a las metodologías ágiles para ver como mejoramos. No obstante, usamos las herramientas de Trello y Monday.
- 2251 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 2252 Seguimiento a los tiempos, saber dónde estoy y que me falta.
- 2253 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 2254 Todavía no me alinee al 100% pero me gustan las nuevas herramientas. El hecho de que sean flexibles y coloridas.

Entrevista N° 24

Seudónimo	David de inmobiliaria N
Fecha	17-Abr-20
Duración	02:10

Introducción: explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte del entrevistador

- 2255 Entrevistador: ¿Cuáles son tus actividades en tu gestión inmobiliaria?
- 2256 El proceso inicia desde la búsqueda y adquisición de un terreno hasta la entrega al cliente final.
- 2257 Entrevistador: ¿Cómo describes la gestión actual inmobiliaria en Lima?
- 2258 Todas las empresas son distintas, pero tienen el mismo objetivo, construir un edificio que tienen que entregar y el gerente de proyectos es como una especie de eje sobre el cual van ocurriendo las diferentes partes del proceso inmobiliario.
- 2259 Entrevistador: ¿La gestión inmobiliaria la consideras: profesional o empírica?

- 2260 Es totalmente profesional.
- 2261 Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación sobre el sector inmobiliario (PBI, Evolución del sector)?
- 2262 El negocio inmobiliario tuvo muy buen desarrollo hasta el 2012 o 2013, cuando vino el problema y de ahí en adelante ha venido creciendo. Tuvimos momentos de crecimiento de 7%, 8%, 20%, era impresionante. Ahora crece, digamos hasta antes hasta finales del XIX, a un 2% a 2.5%, 3%, va creciendo todos los años en promedio.
- 2263 Entrevistador: ¿Al sector inmobiliario lo consideras en inicios, en desarrollo, madurez o en declive?
- 2264 Se encuentra entre el segundo y tercer nivel, aún se tiene que desarrollar.
- 2265 Entrevistador: ¿Cuáles son los grupos de interés de mayor relevancia y cómo influyen en la gestión inmobiliaria?
- 2266 Nuestros clientes y los proveedores.
- 2267 Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos de mayor relevancia que soportan la gestión inmobiliaria: financieros, humanos, tecnológicos, gubernamentales u otros? (Recurso financiero, humano, etc.)
- 2268 Depende del momento. En la actualidad, el factor gubernamental y financiero.
- 2269 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué duración tuvo la mayoría de los proyectos que has liderado?
- 2270 En promedio dos años.
- 2271 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué rangos presupuestales se encuentran los proyectos que administró? – Soles
- 2272 Entre 3.5 millones hasta 600 millones de soles.
- 2273 Entrevistador: Bajo el contexto actual, ¿Cómo está impactando esta situación en la gestión inmobiliaria?, ¿Cómo manejarán el impacto a mediano y largo plazo?
- Yo creo que han impactado bastante, me refiero a números, no ya parar un mes y medio, las construcciones, los pagos a bancos, obviamente es no cobrar y no producir. El hecho de que una construcción pare un mes y medio significa que lo vas a tener un mes, mes y medio después. Entonces es algo que hablamos hace un rato de que hoy yo cumplo en el plazo ya se complica un poco, pero claro, obviamente igual está dentro de otro contrato, que hay cosas que no es este caso fortuito, no es el caso definitivamente fortuito.
- Si es cierto, afecta, pero creo que estos dos meses nos ha llevado 10 años al futuro, haciendo que nos conectemos con otras áreas que estaban muy relegadas y ni caso hacíamos. Actualmente, las conferencias, los webinar y las reuniones virtuales están de moda. Ayer tuve una reunión virtual con personas y proveedores de la empresa y notamos que no es la primera vez, sino es la cuarta que tenemos y ya era algo muy natural y conversamos de eso en ese momento y preguntamos si había alguien incómodo, todos estábamos muy adaptados y cómodos, cada uno desde donde se encontraba, eso quiere decir que en adelante no será necesario reunirnos en un ambiente de manera presencial, cuando podemos hacerlo de manera virtual, esto por el lado tecnológico, pero hay otras cosas de mejora que se han venido dando a través de estos dos meses, haciendo uso de herramientas que hemos descartado por años.
- 2274
- 2275 Entrevistador: ¿Cuáles son las etapas críticas relevantes en tu gestión inmobiliaria?

- 2276 La adquisición del terreno y el plazo de entrega.
- 2277 Entrevistador: ¿Qué indica que sea una etapa crítica?
- 2278 Que necesites aprobaciones, comenzando por la aprobación del terreno.
- 2279 Entrevistador: ¿En qué porcentaje se cumplieron los plazos?
- 2280 Se cumplieron todos en el tiempo que estimé.
- 2281 Entrevistador: Dentro de los proyectos que no se cumplieron en plazo, ¿Qué extensión porcentual tuvo?
- 2282 Todos se cumplieron.
- 2283 Entrevistador: En tu gestión, ¿En qué porcentaje se presentaron desviaciones frente al presupuesto inicial?
- 2284 Entre un 5% y 8%.
- 2285 Entrevistador: ¿Cuáles fueron esas desviaciones (construcción, gestión financiera, intereses por préstamos, otros)?
- 2286 En omisiones en el expediente y en mejoras al producto.
- 2287 Entrevistador: ¿Qué procesos (mencionados) tienen la mayor desviación en tiempo?
- 2288 La obtención de la licencia y durante la construcción.
- 2289 Entrevistador: De los procesos mencionados, ¿Cuáles son los menos eficientes? Y ¿Por qué?
- 2290 Las gestiones municipales.
- 2291 Entrevistador: ¿Cuáles son los procesos críticos en cada una de las etapas mencionadas?, y ¿Por qué?
- 2292 Esta pregunta se puede entender de muchas maneras. Sin embargo, lo más importante es el olfato inmobiliario, lo cual se traduce en la búsqueda de un terreno.
- 2293 Entrevistador: Consideras estar orientado en satisfacer las necesidades de los clientes ¿Qué actividades realizas para satisfacerlas?
- 2294 Sí, todavía guardo relación con clientes, a los cuales les entregué el departamento hace dos o tres años. Esto me parece una atención personalizada a las consultas que puedan tener.
- 2295 Entrevistador: Mantienes una relación continua con el área de negocio. ¿Cómo es que mantienes esta relación cuales son las actividades que pones en práctica?
- 2296 Sí, las relaciones son de principio a fin, son uno de tus brazos importantes porque es el que desarrolla herramientas para poder lograr las ventas que necesitas para desarrollar el proyecto.
- 2297 Entrevistador: ¿Cuál es el medio más preciso para comunicar las órdenes o directivas de trabajo a tu equipo, así como sus avances o seguimiento?
- 2298 La comunicación en vivo y en directo con cualquier miembro de la compañía, desde el portero hasta el gerente general.
- 2299 Entrevistador: Bajo tu criterio y durante la dirección y liderazgo de tu equipo ¿Qué nivel de supervisión requerían?
- 2300 Se requiere supervisión durante los 3 primeros meses, aprendiendo la curva. Luego, ya lo sueltas y se desarrolla. Igual nunca faltan las consultas.

- 2301 Entrevistador: ¿De qué manera controlas el desarrollo del proyecto, usas alguna herramienta que te ayude a medir el progreso de tus proyectos?
- 2302 A través de un Excel, llamado perfil económico.
- 2303 Entrevistador: ¿Consideras que se puede realizar las labores de gestión distribuidos en 48 horas a la semana?
- 2304 Si, las cosas se pueden terminar al día siguiente. Personalmente, no tengo inconvenientes con eso.
- 2305 Entrevistador: ¿Consideras que tu equipo está lo suficientemente capacitado?, ¿Qué es lo que esperas del trabajo de un profesional altamente capacitado?
- 2306 Yo no espero que esté suficientemente capacitado, he tenido personas con cero de capacitación y me he sentado a su lado a enseñarles y lo he hecho con gusto sin ningún tipo de inconvenientes.
- 2307 Entrevistador: ¿Consideras que la gestión inmobiliaria es un trabajo complejo, de ser así es factible simplificarlo?
- 2308 Creo que simplificarlo no se puede, se va a ampliar y se amplía. Cada vez se amplía más porque se van creando nuevas cosas y lo que te comentaba hace algunos minutos que la conformidad que duraba mes y medio, en el peor de los casos llega a durar un año o dos años.
- 2309 Entrevistador: ¿Al culminar un proyecto toman cuenta de los incidentes ocurridos?, ¿de alguna manera incorporan las lecciones aprendidas a futuros proyectos?
- 2310 Se utiliza, se envía a la constructora, se envía a los proyectistas para que lo tomen en cuenta.
- 2311 Entrevistador: Durante tu gestión ¿Es común que se den cambios en el costo, alcance y duración de un proyecto? De ser así, ¿Estos son fácilmente adoptados?
- 2312 No es común, las veces que se ha dado han sido fácilmente adoptados.
- 2313 Entrevistador: ¿Consideras necesario monitorear a tu equipo para la obtención de resultado?, ¿Cada cuando crees necesario hacer un control del avance del proyecto? ¿Cómo los administras?
- 2314 Considero que debe hacerse, también trato de que la persona que trabaja conmigo tenga la suficiente confianza ahora para, digamos, tomar decisiones y poder desarrollarse rápidamente.
- 2315 Entrevistador: ¿Consideras que necesitas supervisar todas las decisiones que toma tu equipo de gestión?, ¿Cómo te mantienes informado de las decisiones que toma tu equipo de trabajo?
- 2316 El control lo hacemos diario y formalmente una vez al mes. Se revisan actas, se invitan a otras áreas y se generan documentos.
- 2317 Entrevistador: ¿En tu día a día tus decisiones te hacen sentir satisfecho? Describe una situación laboral donde has sentido que no hacías lo correcto.
- 2318 Esto pasa y creo que les pasa a todos. Sin embargo, creo que más pasa por puntos de vista en la elaboración de las actividades y es normal que suceda.
- 2319 Entrevistador: En los dos últimos años, ¿Qué experiencias de aprendizaje has tenido y como han impactado en la organización?, ¿Sientes que pudiste aprender más?

- 2320 Tuve que relacionarme con un tipo diferente de clientes y entenderlos. Obviamente genera un aprendizaje no solamente en cuanto a departamento, sino también en cuanto a oficinas y en ambos casos no solamente hacia nuestros clientes, sino hacia los proyectistas, que ya en estos últimos proyectos manejados como externos no eran peruanos, eran europeos y la relación con gente de fuera, las diferencias horarias se tenían que considerar.
- 2321 **Entrevistador: Háblame del mayor cambio que hayas tenido que enfrentar. ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?**
- 2322 Pasar de una constructora a una inmobiliaria. Son negocios muy relacionados, íntimamente relacionados con la potenciación. Aprox un 80% o 90% del desarrollo inmobiliario lo tiene la constructora. Dos mundos completamente distintos a los tiempos, es la manera de llevarlas y el cliente es distinto. Para el constructor, el cliente es el inmobiliario.
- 2323 **Entrevistador: Cuéntame de algunas experiencias favoritas de trabajo entre las personas de diferentes áreas y de lo que se aportó.**
- 2324 Me gusta la interrelación con el área de Post Venta, con ellos revisamos las observaciones o demandas de los clientes.
- 2325 **Entrevistador: ¿Cómo calificarías tu nivel y el de tu equipo respecto a las habilidades de negociación?, ¿Qué mecanismos o estrategias usan para llegar a ella?**
- 2326 Yo estoy en nivel senior, primero lo primero, cuando tú vas a entrar a una negociación o vas a hacer esto, lo básico es que conozcas tanto o más de la persona que viene. Tienes que conocerte, tienes que hacer algo, prepararte, si tu reunión va a ser en una hora, prepararte diez horas antes, para saber absolutamente todo. Lo que yo he hecho en otros años, fue reunirme con otras personas para hablar sobre el tema y esperar que esa persona me haga mil consultas, mil preguntas, para saber y estar preparado al momento de tener esa negociación.
- 2327 **Entrevistador: ¿Brindas instrucciones específicas para lograr los objetivos del proyecto o dejas cierto margen de acción para la toma de decisiones en tu equipo?**
- 2328 Depende del momento. Actualmente, si tengo que dar más instrucciones.
- 2329 **Entrevistador: ¿Sientes la libertad de compartir información con tu equipo o el resto de las áreas de la organización? ¿Cómo comunicas una información crítica?**
- 2330 Normalmente, si en la oficina, si a veces hay información que te dicen que no sale de la habitación. Información muy delicada que no se divulga. Pero hay otras que sí y esas normalmente que son importantes y se hacen en alguna reunión, que pueden ser personal o de equipo.
- 2331 **Entrevistador: ¿Cuál es el valor agregado de tus actividades en la relación con proveedores y clientes?**
- 2332 Básicamente, es de mucha experiencia. Me involucro básicamente porque conozco un poco más y sé por experiencia lo que va a pasar o lo que haya ocurrido, o porque conozco al proveedor. Con los clientes, el trato directo.
- 2333 **Entrevistador: En tu ambiente de trabajo, ¿Qué tan común es escuchar la frase: "lo quiero para ayer", o "es para ayer"?, ¿Es una conducta que se promueve?**

- 2334 A veces se usa, no como una orden sino para indicar que se trata de algo urgente.
- 2335 Entrevistador: ¿Cuántas personas conforman tu equipo de gestión?
- 2336 Somos dos personas.
- 2337 Entrevistador: ¿Mides o tienes métricas para el desempeño de tu equipo de gestión, si es así cuáles son?
- 2338 Tenemos dos enfoques cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas van relacionadas a los números que el proyecto necesita y las cualitativas son de desarrollo personal.
- 2339 Entrevistador: En base a esa medición, ¿Cuál fue el resultado obtenido?
- 2340 Al ver los resultados promedio, estaban alrededor del 92% o 93%. Los más bajos 80%.
- 2341 Entrevistador: ¿De alguna manera sondeas cuales son las motivaciones de tu personal de gestión, de ser así usan alguna métrica?
- 2342 No, no hago eso. Este tema lo desarrolla el área de Recursos Humanos.
- 2343 Entrevistador: ¿Qué crees que motiva a tu equipo de gestión?, ¿Qué te motiva a ti?
- 2344 Estar alineados al objetivo y al logro de metas. Nos motiva cumplir lo más importante para la compañía. Dejar proyectos y productos que con el tiempo trasciendan.
- 2345 Entrevistador: En tu gestión, ¿Qué porcentaje de rotación de personal hay en un proyecto?, ¿A qué lo atribuye?
- 2346 Normalmente es baja, alrededor del 10%, atribuibles a temas personales.
- 2347 Entrevistador: ¿Utilizas alguna herramienta de software que facilite la gestión?
- 2348 Se utiliza el AutoCAD y el CRM.
- 2349 Entrevistador: ¿Qué beneficios trae?
- 2350 Nos evita tener un montón de papeles y la revisión de proyectos.
- 2351 Entrevistador: ¿Cumple tus expectativas?, ¿Cómo lo calificarías? Y ¿Por qué?
- 2352 No, necesitamos otro tipo de información. Necesitamos flujos de caja, cosas que las herramientas actuales no entregan. Estamos intentando cambiar de herramientas hace muchos años.

Apéndice F - Definición de Actividades en la Gestión de Proyectos Inmobiliarios

Actividades	Definición
Prefactibilidad y definición de producto	Es el análisis que se realiza previamente con la finalidad de determinar si el terreno de interés cumple con los rangos esperados de rentabilidad. Parte de este estudio de prefactibilidad es la elaboración de la cabida del terreno donde se toma en cuenta los parámetros urbanísticos permitidos en la zona. La definición del producto es el próximo paso, donde se detallan las características exigidas por los parámetros y los atributos físicos que el público demanda, tales como la distribución y los acabados del producto, con el fin de cumplir las expectativas del cliente.
Análisis y estrategia comercial	Es el análisis del estudio de mercado, donde se consideran características como la competencia, la diferenciación del producto, el análisis en el precio promedio, el precio de lanzamiento, la proyección de las promociones de venta, los medios de distribución del producto, el diseño de la sala de ventas, los plazos de finalización y la entrega del producto, entre otros.
Seguimiento y control del perfil económico	Es un análisis económico previo al inicio del proyecto, este incorpora el área construida total, el área vendible, las unidades inmobiliarias, la velocidad de venta, el precio de venta, el presupuesto de obra, y los objetivos económicos en general, entre otros. En esa línea, se elabora el flujo de caja financiero del proyecto.
Financiamiento bancario	Es el financiamiento para la obra, por ello se requiere concretar los requisitos indicados por las entidades financieras, tales como: la memoria descriptiva, el perfil del económico del proyecto, el presupuesto de obra y la proyección del flujo económico. Aprobado el proyecto, la entidad financiera solicita cumplir condiciones adicionales para desembolsar el crédito, entre ellas: alcanzar el porcentaje de ventas para la activación y asumir un porcentaje de los gastos directos e indirectos.

Actividades	Definición
Seguimiento y análisis estratégico de ventas	<p>Se realizan cuando aún el producto es un bien futuro, es decir, en planos. Esta actividad cuenta con cuatro hitos: (a) el lanzamiento del proyecto, mediante una fuerte campaña de publicidad con el objetivo de alcanzar el 10% del total de unidades, a través de una estrategia de precios, descuentos y beneficios; (b) la preventa, es un requisito para el financiamiento, ya que las entidades bancarias solicitan que el porcentaje de ventas del proyecto se encuentre entre el 20% y el 35% del total de las unidades. Este hito es el más relevante porque se genera dependencia para desembolsar el crédito, lo que permitirá el inicio de la obra; (c) la venta promedio, acompaña el inicio de obra. Además, en esta etapa se da la recuperación de los descuentos realizados anteriormente. Este hito debe cumplir el 85% de las ventas del total de las unidades, además, se requiere hacer seguimiento para lograr una buena velocidad de ventas y generar un flujo de caja que no necesite el crédito, en algunos casos; y (d) la venta final, se encuentra dentro del 10% o 15% de las ventas restantes, suele venderse sobre el precio promedio con un incremento del 8% o 10%, dependerá del histórico en ventas y su trayecto.</p>
Gestión para la obtención de las licencias municipales	<p>Durante el ciclo de vida de un proyecto inmobiliario se requieren gestionar diversas licencias municipales, entre ellas, las dos más importantes son: la licencia de construcción, la cual se requiere para iniciar la construcción junto con el cumplimiento de la preventa y el desembolso del crédito. La otra licencia, es la conformidad de obra, la cual permite las inscripciones de las unidades inmobiliarias y la restitución del dominio a nombre de cada uno de los propietarios.</p>
Licitación, seguimiento y supervisión de la construcción	<p>Culminado el expediente técnico del proyecto se procede con la licitación de la obra. Para ello, las constructoras elaborarán un presupuesto y cronograma, el cual se alinea a los requerimientos del desarrollador. El seguimiento se da durante el proceso constructivo con el levantamiento de los requerimientos (RFI), con el cumplimiento de los plazos, de los costos, y de la calidad. En algunos casos, se cuenta con una empresa supervisora que facilita a la inmobiliaria el cumplimiento del expediente técnico.</p>
Entrega de departamentos, post venta e inscripción	<p>Consiste en cumplir con la fecha de entrega contractual y con las expectativas del cliente. Entregado el bien, se procede con el seguimiento de la atención al cliente en relación con las solicitudes que surgen en los departamentos entregados. Finalizada la obra se procede con la inscripción a nombre de los propietarios. Para ello, se requiere la resolución de conformidad, independización y la declaratoria de fábrica. El plazo de este proceso suele durar seis meses, por tanto, es importante iniciarlo una vez finalizada la obra.</p>

Apéndice G - Definición de las Etapas Críticas

Etapa	Definición
Prefactibilidad y definición del producto	Discusión y decisión de los atributos y las características del producto inmobiliario a comercializar, basado en un sondeo del mercado y las preferencias de los futuros consumidores.
Diseño y desarrollo del proyecto	Elaboración de la arquitectura e ingeniería del producto, así como la organización de las actividades de ejecución del proyecto inmobiliario.
Elaboración del expediente técnico	Conjunto de documentos con los requisitos técnicos y especificaciones del proyecto inmobiliario a desarrollar.
Gestión para la obtención de licencias municipales	Autorizaciones o resoluciones por parte de la administración local (municipalidades) para el inicio y culminación de la ejecución de un proyecto inmobiliario.
Gestión de ventas y financiamiento	El financiamiento precede al inicio del proyecto por parte de los inversionistas o por recursos propios. Luego, continua con la preventa del proyecto hasta conseguir la aprobación del financiamiento por parte del sistema financiero. Después se mantienen las actividades mediante el flujo de caja proveniente de las ventas de los bienes inmuebles. La finalización de esta fase puede darse antes o después de la etapa constructiva.
Gestión con empresas prestadoras de servicio	Se refiere a las gestiones propias para la obtención de factibilidades de los servicios de gas, agua, electricidad y comunicaciones.
Entrega a clientes y post venta	Al término de la obra y con servicios disponibles, el producto final, es entregado al propietario para su ocupación. Durante el periodo de garantía, los propietarios hacen observaciones en caso se presenten. Esta etapa se hace más compleja cuando las entregas son masivas como en los proyectos de índole social.
Licitación, seguimiento y supervisión de la construcción	Se refiere a los procesos sobre los que la inmobiliaria pacta los términos contractuales para la construcción del proyecto, donde se establecen el cronograma, el presupuesto, plazos e imprevistos. Este último, puede generar variaciones importantes en la rentabilidad de un proyecto dado que el presupuesto está destinado en gran parte a esta etapa. Una mala planificación y/o desarrollo del expediente técnico puede afectar considerablemente el presupuesto planteado.

Apéndice H - Definición de Indicadores

Indicador	Definición
Rentabilidad	Beneficio obtenido por los inversionistas e inmobiliaria sobre un proyecto. Este indicador es constantemente medido a lo largo de su desarrollo.
Incumplimiento de plazos	Retrasos respecto a los tiempos planificados para la ejecución de las diferentes etapas de un proyecto inmobiliario.
Inactivación del proyecto	Los entrevistados se refieren a este indicador, como la imposibilidad de continuar con el proyecto por falta de fondos, derivados de un flujo de caja insuficiente para mantener las operaciones del proyecto. Está estrechamente relacionado con la gestión de las ventas y del financiamiento.
Viabilidad y/o éxito del proyecto	La viabilidad de un proyecto está relacionado a los estudios de mercado, este sondeo de las preferencias de los consumidores permite la creación de un producto acorde a las necesidades y expectativas de los futuros compradores. Una mala lectura del mercado genera una definición y desarrollo del producto que dificultará el éxito en ventas. Este indicador es relevante en las primeras etapas del proyecto.

Apéndice I - Definición de Procesos Críticos en la Gestión de Ventas y

Financiamiento

Proceso	Definición
Lograr la activación del proyecto para su financiamiento	Alcanzar la venta mínima de unidades acordada con la entidad bancaria para el financiamiento del proyecto.
Control y seguimiento de las ventas y clientes (contratos)	Administración y firma de contratos de los clientes para el desembolso de los créditos hipotecarios.
Actualización de canales de ventas	Mantener información reciente y en tiempo real en todas las plataformas de ventas.
Capacitación y formación del equipo de ventas	Entrenamiento permanente de los profesionales que concretan las ventas, a través de conocimiento específico del proyecto y sus ventajas.
Seguimiento de la velocidad de ventas	Revisión continua de las unidades vendidas mes a mes, con la finalidad de controlar y mantener la velocidad de ventas.

Apéndice J - Procesos Críticos Identificados en la Gestión de Ventas y

Financiamiento

Ítem	Caso	Lograr la activación del proyecto Para su financiamiento	Control y seguimiento de las ventas Y clientes (contratos)	Actualización de canales de ventas	Capacitación y formación del equipo de ventas	Seguimiento velocidad de ventas
01	Guillermo de inmobiliaria D	x		x	x	
02	Rommel de inmobiliaria P					
03	Noel de inmobiliaria K					
04	Thalía de inmobiliaria D	x	x			x
05	Alberto de inmobiliaria C	x	x		x	x
06	Erick de inmobiliaria I					
07	Fernando de inmobiliaria N		x			x
08	Abel de inmobiliaria M	x				
09	Rafael de inmobiliaria N	x				
10	Sheraida de inmobiliaria N	x				
11	Luis de inmobiliaria D	x	x			
12	Victor de inmobiliaria A					
13	Theresa de inmobiliaria N		x			
14	Natalia de inmobiliaria H					
15	Ciro de inmobiliaria F	x			x	
16	Marco de inmobiliaria H		x			
17	Rosa de inmobiliaria B	x			x	
18	Johana de inmobiliaria L					
19	Andrea de inmobiliaria G	x				
20	Beatriz de inmobiliaria N					
21	Lucero de inmobiliaria N					
22	Brenda de inmobiliaria J					
23	Lisbeth de inmobiliaria O	x	x			
24	David de inmobiliaria N	x				
	Total	12	7	1	4	3

**Apéndice K - Definición de Procesos Críticos en la Gestión para la Obtención de
Licencias Municipales**

Proceso	Definición
Licencia de construcción	Permiso obligatorio que otorgan los gobiernos locales o municipales a las inmobiliarias para iniciar una construcción.
Conformidad de obra	Documento de aceptación por parte de las municipalidades, donde se deja constancia que la construcción cumplió con los requisitos técnicos autorizados en la licencia.
Obtención del ante proyecto y proyecto	Primera versión o versión inicial del proyecto previo a su revisión y aprobación oficial.
Interpretación de parámetros y levantamiento de observaciones	Comprensión sobre los tipos de construcción que se pueden realizar en la ubicación del proyecto.
Factibilidades de las empresas de servicios	Estudios de viabilidad técnica para las conexiones del proyecto a los servicios públicos de agua, alcantarillado, energía eléctrica, gas natural y comunicaciones.

Apéndice L - Procesos Críticos Identificados en la Gestión de Licencias Municipales

Ítem	Caso	Licencia de construcción	Conformidad de obra	Obtención del ante proyecto y proyecto	Interpretación de parámetros y levantamiento de observaciones	Facilidades de las empresas de servicios
01	Guillermo de inmobiliaria D					
02	Rommel de inmobiliaria P					
03	Noel de inmobiliaria K			x		
04	Thalía de inmobiliaria D				x	
05	Alberto de inmobiliaria C					
06	Erick de inmobiliaria I			x		
07	Fernando de inmobiliaria N					
08	Abel de inmobiliaria M					
09	Rafael de inmobiliaria N					
10	Sheraida de inmobiliaria N					
11	Luis de inmobiliaria D	x		x	x	
12	Víctor de inmobiliaria A		x		x	
13	Theresa de inmobiliaria N	x	x	x		
14	Natalia de inmobiliaria H	x	x	x		
15	Ciro de inmobiliaria F				x	
16	Marco de inmobiliaria H					
17	Rosa de inmobiliaria B					
18	Johana de inmobiliaria L	x	x			
19	Andrea de inmobiliaria G					
20	Beatriz de inmobiliaria N	x				
21	Lucero de inmobiliaria N	x				
22	Brenda de inmobiliaria J				x	
23	Lisbeth de inmobiliaria O					
24	David de inmobiliaria N					
Total		6	4	5	5	0

**Apéndice M - Definición de Procesos Críticos en la Licitación, Seguimiento y
Supervisión de la Construcción**

Proceso	Definición
Administración del contrato	En caso, las inmobiliarias dependan de empresas constructoras para la ejecución de la obra. Se firma un contrato, el cual es revisado, controlado y supervisado para su cumplimiento.
Evaluar el contrato de obra	Los términos legales planteados por la empresa constructora deben ser evaluados por los ejecutivos de las inmobiliarias para su aprobación.
Licitación de la constructora	La ejecución de la obra es licitada entre empresas constructoras, interesadas en ganar esa responsabilidad técnica y económica del proyecto.
Supervisión de la obra y cumplimiento del contrato	La obra es supervisada por parte de la inmobiliaria para asegurar el cumplimiento de los requisitos técnicos pactados.

**Apéndice N - Procesos Críticos Identificados en la Licitación, Seguimiento y
Supervisión de la Construcción**

Ítem	Caso	Administración del contrato	Evaluar el contrato de obra	Licitación de la constructora	Supervisión de la obra y cumplimiento del contrato.
01	Guillermo de inmobiliaria D				
02	Rommel de inmobiliaria P			x	x
03	Noel de inmobiliaria K	x	x	x	
04	Thalía de inmobiliaria D				
05	Alberto de inmobiliaria C	x			
06	Erick de inmobiliaria I				
07	Fernando de inmobiliaria N				
08	Abel de inmobiliaria M				
09	Rafael de inmobiliaria N				x
10	Sheraida de inmobiliaria N				
11	Luis de inmobiliaria D	x			
12	Víctor de inmobiliaria A	x			x
13	Theresa de inmobiliaria N				
14	Natalia de inmobiliaria H				
15	Ciro de inmobiliaria F		x	x	
16	Marco de inmobiliaria H	x	x		
17	Rosa de inmobiliaria B				
18	Johana de inmobiliaria L				x
19	Andrea de inmobiliaria G		x		x
20	Beatriz de inmobiliaria N				
21	Lucero de inmobiliaria N				
22	Brenda de inmobiliaria J				
23	Lisbeth de inmobiliaria O				
24	David de inmobiliaria N				
Total		5	4	3	5

Apéndice O - Definición de Procesos Críticos en la Prefactibilidad y Definición del Producto

Proceso	Definición
El diseño y desarrollo del producto	Este proceso está ligado a idear el producto que necesita el cliente y luego seguir con su desarrollo e implementación.
El estudio de mercado	Como proceso crítico explora las necesidades de los clientes de un segmento de interés para las inmobiliarias.
El conocimiento técnico	Considerado como proceso crítico involucra contar con las personas competentes para evaluar adecuadamente la viabilidad y factibilidad del proyecto inmobiliario.



Apéndice P - Procesos Críticos en la Prefactibilidad y Definición de Producto

Ítem	Caso	Diseño y desarrollo de	Estudio de mercado Búsqueda del terreno para el	Conocimiento técnico	Saneamiento físico legal del terreno	Estudio de prefactibilidad	Análisis de riesgos para el proyecto	
01	Guillermo de inmobiliaria D	x	x	x				
02	Rommel de inmobiliaria P							
03	Noel de inmobiliaria K			x		x	x	
04	Thalía de inmobiliaria D							
05	Alberto de inmobiliaria C							
06	Erick de inmobiliaria I							
07	Fernando de inmobiliaria N	x						
08	Abel de inmobiliaria M							
09	Rafael de inmobiliaria N	x	x		x			
10	Sheraida de inmobiliaria N							
11	Luis de inmobiliaria D							
12	Víctor de inmobiliaria A	x						
13	Theresa de inmobiliaria N							
14	Natalia de inmobiliaria H							
15	Ciro de inmobiliaria F							
16	Marco de inmobiliaria H	x		x				
17	Rosa de inmobiliaria B	x	x					
18	Johana de inmobiliaria L							
19	Andrea de inmobiliaria G		x			x		
20	Beatriz de inmobiliaria N							
21	Lucero de inmobiliaria N							
22	Brenda de inmobiliaria J	x						
23	Lisbeth de inmobiliaria O						x	
24	David de inmobiliaria N			x				
	Total	7	4	1	3	1	2	2