UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Impacto de la táctica de negociación “Ganar - Ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades “Premium” localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico - gerencial

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Sachun Salazar, Francisco Javier (0000-0003-3130-3541)

ASESOR

Castro Mejía, Percy Junior (0000-0001-6224-8907)

Lima, 27 de agosto de 2020

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, a mis padres, hermanos y familiares por su confianza y apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al profesor Percy Castro, quien, con su experiencia y vocación como docente y profesional de administración de empresas, me brindó, mediante asesorías, la instrucción y el apoyo necesario para el desarrollo del presente documento de investigación.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el impacto de la táctica de negociación “ganar – ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco, desde un ángulo estratégico - gerencial. La importancia del estudio se relaciona con validar el aporte de una metodología de negociación al posicionamiento y a la capacidad competitiva de los proyectos en mención.

El estudio consta de seis capítulos. En el primero se desarrolla la literatura más adecuada para justificar teóricamente los fundamentos y resultados del estudio; se describe brevemente el desempeño del sector inmobiliario en los últimos cinco años; y, finalmente, se identifican las características de la oferta y demanda del mercado *premium*, a nivel Lima Metropolitana y Santiago de Surco.

El segundo capítulo presenta las pautas generales que direccionan la investigación. El tercer capítulo describe la metodología seleccionada en función a las características del problema de investigación (ruta cualitativa y diseño etnográfico). El cuarto capítulo desarrolla el proceso para la extracción de información de la muestra de especialista y homogénea. En la misma línea, se desarrolla el “Índice creación de valor compartido ajustado al segmento residencial *premium*” con el objetivo de identificar a los proyectos creadores de valor compartido.

El quinto capítulo exhibe los resultados obtenidos a través de la validación de las hipótesis planteadas; de la misma manera, revela el tipo de relación existente entre las variables de estudio.

Finalmente, el sexto detalla las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Creación de valor compartido; teoría de *stakeholders*; táctica de negociación “ganar – ganar”; planificación estratégica; segmento residencial *premium*; proyectos residenciales de unidades “Premium”

Impact of the Winning negotiating tactic on creating shared value of residential projects of
"Premium" units located in Santiago de Surco from a strategic- managerial angle

ABSTRACT

The purpose of this research is to assess the impact of the winning negotiating tactic on the creation of shared value of residential projects of premium units located in Santiago de Surco, from a strategic - managerial angle. The importance of the study relates to validating the contribution of a trading methodology to the positioning and the competitive capacity of the projects mentioned.

The study consists of six chapters. The first develops the most appropriate literature to theoretically justify the fundamentals and results of the study; briefly describes the performance of the real estate sector over the past five years; and finally, the characteristics of the offer and demand of the premium market are identified, at the Lima Metropolitana and Santiago de Surco level.

The second chapter presents the general guidelines that address the research. The third chapter describes the methodology selected based on the characteristics of the research problem (qualitative path and ethnographic design). The fourth chapter develops the process for extracting information from the specialist and homogeneous sample. In the same vein, the "Premium Residential Segment Adjusted Shared Value Creation Index" is developed to identify shared value creator projects.

The fifth chapter shows the results obtained through the validation of the assumptions raised; in the same way, it reveals the type of relationship between study variables.

Finally, the sixth details the conclusions and recommendations.

Keywords: Shared value creation; stakeholders' theory; winning negotiation tactic; strategic planning; premium residential segment; premium residential units project

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1 MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Base Teórica	3
1.1.1 Base Teórica: Administración estratégica	4
1.1.2 Base Teórica: Estructura de la organización	8
1.1.3 Base Teórica: El capital relacional y la teoría de <i>stakeholders</i>	12
1.1.4 Base Teórica: Creación de valor compartido	19
1.1.5 Base Teórica: El rol de la negociación en la creación de valor compartido....	24
1.2 Antecedentes de la Industria.....	34
1.2.1 Antecedentes de la Industria: Panorama inmobiliario en latinoamérica	34
1.2.2 Antecedentes de la Industria: Panorama inmobiliario en el Perú.....	37
1.3 Sector Inmobiliario	40
1.3.1 Sector Inmobiliario: Definición del sector	40
1.3.2 Sector Inmobiliario: Clasificación del sector	41
1.4 Mercado de Viviendas <i>Premium</i>	46
1.4.1 Mercado de Vivienda <i>Premium</i> : Definición.....	47
1.4.2 Mercado de Viviendas <i>Premium</i> : Análisis de la oferta	49
1.4.3 Mercado de Viviendas <i>Premium</i> : Análisis de la demanda	55
2 PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	64
2.1 Problema de Investigación.....	64
2.2 Supuestos de la Investigación.....	66
2.3 Limitaciones de la Investigación	67
2.4 Delimitación de la Investigación	67
2.5 Preguntas de la Investigación	68
2.6 Objetivos de la Investigación	68
2.7 Hipótesis de la Investigación.....	69
3 METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	71
3.1 Diseño de la Investigación.....	71
3.2 Justificación del Diseño de la Investigación.....	72
3.3 Población de la Investigación	72

3.4	Muestra de la Investigación	74
3.5	Confidencialidad.....	77
3.6	Consentimiento Informado	78
3.7	Instrumentación	78
3.8	Ubicación Geográfica	79
4	DESARROLLO	81
4.1	Características Generales del Proceso de Recopilación de Datos	81
4.2	Análisis de Datos	82
4.2.1	Análisis de Datos: Muestra de expertos	82
4.2.2	Análisis de Datos: Muestra homogénea	99
4.3	Validez y Confiabilidad.....	106
5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	108
5.1	Análisis de resultados del “Filtro Proyectos <i>Premium</i> ”	108
5.2	Análisis de resultados del “Filtro Creación de Valor Compartido”	112
5.3	Análisis de resultados del “Filtro Teoría de <i>Stakeholders</i> ”	116
5.4	Análisis de resultados del “Filtro Estrategias de Negociación”	122
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
7	REFERENCIAS	130
8	ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Propuestas sobre la medición del valor compartido.....	23
Tabla 1-2 Inventario y vacancia en oficinas (Tercer Trimestre 2019)	43
Tabla 1-3 Ticket de venta de unidades premium (agosto 2018-agosto 2019).....	46
Tabla 1-4 Ticket, área y precio por m ² de unidades premium.....	48
Tabla 1-5 Unidades <i>premium</i> ofrecidas en Lima (agosto 2019)	49
Tabla 1-6 Unidades ofertadas por fases de proyectos (agosto 2019)	52
Tabla 3-1 Cálculo población total	74
Tabla 3-2 Proyectos conformantes de la muestra.....	76
Tabla 4-1 Análisis de sensibilidad para las teorías conformantes del Índice	104
Tabla 4-2 Cuadro de resultados “Filtro Negociación Ganar – Ganar”	106
Tabla 5-1 Resultados de la pregunta F2	109
Tabla 5-2 Resultados de las preguntas F5, F6, F7 y F8	113
Tabla 5-3 Tabla resumen de los puntajes de los proyectos creadores de valor compartido	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Modelo integral de dirección estratégica	6
Figura 1-2 Las 05 partes fundamentales de una constructora de proyectos “Premium”	12
Figura 1-3 Versión adaptada del nuevo modelo de <i>stakeholders</i>	15
Figura 1-4 Matriz de valor para el <i>stakeholder</i>	17
Figura 1-5 Implicación gerencial de la responsabilidad social.....	18
Figura 1-6 Crecimiento económico del Perú (2014 – 2018)	37
Figura 1-7 Formula PBI: Enfoque del Gasto.....	38
Figura 1-8 Crecimiento FBCF y construcción (2018 – 2019).....	39
Figura 1-9 Tasa de interés de referencia (2014 – 2018).....	40
Figura 1-10 Inventario y vacancia en <i>malls</i> (Primer Semestre 2019)	42
Figura 1-11 Participación de la oferta <i>premium</i> en Lima (enero 2019 – agosto 2019).....	50
Figura 1-12 Precio de departamentos por metro cuadrado en soles (enero 2019 – agosto 2019).....	51
Figura 1-13 Unidades de oferta en Lima Metropolitana (agosto 2019)	53
Figura 1-14 Licencias emitidas en Santiago de Surco (enero 2018 – junio 2019).....	54
Figura 1-15 Conformidad de obras en Santiago de Surco (enero 2018 – mayo 2019)	55
Figura 1-16 Demanda y oferta de departamentos por segmentos (periodo 2014).....	58
Figura 1-17 Venta de departamentos por segmentos (periodo 2017 – 2018).....	59
Figura 1-18 Consolidado del mercado inmobiliario – Lima Metropolitana (periodo 2018).....	60
Figura 1-19 Estructura de la población por nivel socioeconómico (2017 – 2022).....	61
Figura 1-20 Elección del distrito más atractivo para vivienda (Periodo 2017)	62
Figura 1-21 Ventas de departamentos nuevos según distrito (periodo 2017 – 2018)	63
Figura 3-1 Unidades en oferta en Santiago de Surco	73
Figura 3-2 Esencia de la toma de decisiones para la muestra inicial en estudios cualitativos	75
Figura 3-3 Ubicación de todos los proyectos inmobiliarios <i>premium</i> conformantes de la muestra	80
Figura 4-1 Plantilla de puntaje para “Filtro Proyectos <i>Premium</i> ”	101
Figura 4-2 Índice creación de valor compartido ajustado al segmento residencial <i>premium</i>	103
Figura 5-1 Resultados del “Filtro Proyectos <i>Premium</i> ”	108
Figura 5-2 Tipo de materiales usados para enchapado en los proyectos <i>premium</i>	110

Figura 5-3 Tipo de materiales usados para los muebles en proyectos <i>premium</i>	111
Figura 5-4 Tipo de materiales usados para los pisos en proyectos <i>premium</i>	112
Figura 5-5 Resultados del “Filtro Creación de Valor Compartido”	112
Figura 5-6 Resultados de la pregunta F9	115
Figura 5-7 Resultados de la pregunta F10	115
Figura 5-8 Resultados del “Filtro Teoría de Stakeholders”	116
Figura 5-9 Resultados preguntas F11 a F13 (stakeholder: proveedores)	117
Figura 5-10 Resultados preguntas F14 a F17 (stakeholder: clientes).....	118
Figura 5-11 Resultados preguntas F18 a F21 (stakeholder: colaboradores)	119
Figura 5-12 Resultados preguntas F22 a F24 (<i>stakeholder</i> : comunidad).....	120
Figura 5-13 Índice creación de valor compartido ajustado al segmento premium.....	121
Figura 5-14 Resultados “Filtro de Estrategias de Negociación” para proyectos en los que predomina la táctica “ganar- ganar”	122
Figura 5-15 Resultados “Filtro de Estrategias de Negociación” para proyectos en los que predomina la táctica “ganar- perder”	123
Figura 5-16 Gráfico resumen de los resultados para los proyectos creadores de valor compartido.....	124

INDICE DE ANEXOS

Anexo-1: Matriz de consistencia	140
Anexo-2: Propuestas en relación con la teoría de stakeholders.....	142
Anexo-3: Estudio del sector inmobiliario – elaborado por ASEI.....	149
Anexo-4: Municipalidad de Surco – gerencia de desarrollo urbano	159
Anexo-5: Entrevista a experto No. 01 Ricardo Martínez	163
Anexo-6: Entrevista a experto No. 02 Samuel Cárdenas	174
Anexo-7: Entrevista a experto No. 03 Toni Oropeza	182
Anexo-8: Cuestionario a experto No. 04 Hugo Rojas	188
Anexo-9: Consentimiento informado – participantes muestra homogénea.....	193
Anexo-10: Cuestionario de estrategia “ganar – ganar” y creación de valor compartido ..	194

INTRODUCCIÓN

En la década anterior, el Perú experimentó un período de bonanza económica, principalmente, debido al alza en el precio de los minerales. Lo anterior implicó que muchos de los beneficiados por este *boom* optaran por invertir sus excedentes de liquidez en el mercado inmobiliario. Esa etapa de prosperidad permitió la consolidación de decenas de empresas constructoras, las cuales han venido contribuyendo al desarrollo de la infraestructura urbana. Del mismo modo, las constructoras se vieron respaldadas por la participación activa de instituciones bancarias (por medio de nuevos productos financieros y tasas de interés competitivas) incentivadas por el alto nivel de rentabilidad de los proyectos inmobiliarios y el incremento del precio de venta / cantidad demandada. Esta situación se observó, con mayor incidencia, en el segmento comercial, de oficinas y el residencial.

Sin embargo, algunas empresas no pudieron aprovechar convenientemente estas oportunidades, principalmente, debido a ineficiencias en la aplicación de la planificación estratégica. Un ejemplo que ilustra esta circunstancia es el de la casa matriz Ingroup cuya subsidiaria Inmobiliari fue —hasta hace poco— una de las empresas más competitivas y con mejor posicionamiento dentro del sector inmobiliario y, hoy en día, es considerada una víctima representativa del mal manejo administrativo - estratégico a nivel de plana gerencial. Tras un proceso de expansión agresivo impulsado por la ola del llamado boom inmobiliario, Inmobiliari quedó sobre-apalancado y en vulnerabilidad para enfrentar una potencial desaceleración del mercado como la que, efectivamente, ocurrió en el año 2014. Lo anterior se sumó a su incapacidad de trasladar sus sobrecostos a los precios de venta, luego de que los últimos se estancaran, y a un periodo de contracción por el que atravesó la demanda producto de la coyuntura económica. Por consiguiente, sus cuentas por pagar se incrementaron a tal punto que el impacto generado en su desempeño financiero y organizacional ocasionó el cese total de sus operaciones y, en paralelo, mermó su credibilidad a nivel de gestión estratégica y administrativa (Benza, 2016b).

En esta misma línea y tomando como base la información obtenida de una entrevista al anterior CEO de la matriz, Jesús Blanco, el principal causante del performance organizacional negativo es la falta de previsión para afrontar la inminente llegada del fin del periodo alcista en el sector. Esto se debió, entre otras cosas, a los problemas ligados a la alta dirección, como: planteamiento inadecuado de estrategias competitivas, desorden por parte

del *management* en el manejo de las finanzas y deficiencias en el análisis de los subsectores de la industria inmobiliaria en los que Inmobiliari se desempeñaba (Benza, 2016a).

El caso anterior nos permite graficar una problemática latente para muchas planas gerenciales que dirigen las compañías del sector residencial *premium*, las cuales no necesariamente logran interiorizar la importancia de la administración estratégica ni mucho menos consideran relevante implementar algunos de los conceptos relacionados con esta (estrategias de negociación, interrelación con *stakeholders*, creación de valor compartido, etc.). Se debe enfatizar que, si una empresa pretende prosperar por medio de una ventaja competitiva que implique la satisfacción de las necesidades, a nivel de demanda y *stakeholders*, es indispensable que ésta evidencie los fundamentos estratégicos en sus objetivos y políticas. Así, logrará garantizar su posicionamiento dentro del mercado.

La literatura actual, relacionada a estrategias en negocios, muestra una serie de instrumentos y conceptos que permiten direccionar el camino de toda organización. La selección de los más adecuados dependerá del contexto y las características de la industria en la que la empresa se desenvuelva. Para el caso del sector inmobiliario residencial *premium*, este se debe entender como un mercado en el que participa una variedad importante de *stakeholders* y en el que la interrelación con estos es clave tanto para la supervivencia de las compañías como para la correspondiente creación de valor compartido.

En este mismo sentido, y con la finalidad de contribuir a mejorar la competitividad de la oferta del segmento en estudio, en esta investigación se pretende averiguar si la táctica de negociación “ganar - ganar”, aplicada desde un ángulo estratégico – gerencial, impacta en la creación de valor compartido de los proyectos residenciales *premium* localizados en Santiago de Surco. La creación de valor compartido o *shared value* es considerada, actualmente, como la finalidad más adecuada para toda organización que desee prevalecer, en comparación con la tradicional creación de valor.

A partir de lo expuesto, surge la siguiente interrogante, la cual se responderá con los resultados del presente documento de investigación: ¿Cuál es el impacto de la táctica de negociación “ganar - ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales *premium* localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico – gerencial?

1 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expondrán las bases teóricas relacionadas con el sector inmobiliario y en específico con el sector vivienda, las cuales se emplearán como sustento para el desarrollo del actual documento de investigación. A continuación, se presenta su estructura: En primer lugar, se desarrollará la literatura relacionada con los conceptos táctica de negociación “ganar - ganar” (variable independiente) y creación de valor compartido (variable dependiente). En segundo lugar, se desarrollará el análisis de los principales eventos macroeconómicos, para los últimos años, tanto a nivel Latinoamérica (LATAM) como local (Perú). En tercer lugar, se realizará una breve descripción y clasificación del sector inmobiliario y, posteriormente, un análisis de la composición del segmento residencial. Por último, se definirán algunos conceptos relacionados con el mercado residencial *premium* y sus componentes (oferta – demanda), precisando sus características tanto a nivel Lima Metropolitana como Santiago de Surco.

1.1 Base Teórica

La industria inmobiliaria de viviendas *premium* ha cambiado mucho a lo largo del tiempo, lo cual se refleja en las alteraciones del dinamismo y la competitividad del sector. Esto se puede constatar con la evolución en el comportamiento de la demanda y la oferta. Los potenciales compradores modifican sus conductas al ser influidos por las alteraciones de diferentes variables como gustos, tecnologías, influencias sociales, etc. Por otro lado, los vendedores han venido demostrando flexibilidad: su capacidad de respuesta rápida les permite adaptarse a los requerimientos mediante el uso de nuevas tecnologías, técnicas de última generación o la innovación proveniente de la experiencia empresarial.

La gestión de relaciones es trascendental para lograr consolidar una relación comercial de largo plazo. Existen muchas formas de medir el nivel de éxito de lo anterior, desde el punto de vista del desempeño organizacional. Una de ellas consiste en que, como consecuencia de la consolidación de las relaciones con la demanda y los *stakeholders*, el proyecto logra alcanzar la creación de valor compartido (variable dependiente).

De manera general, en la presente investigación se propone que, para alcanzar este resultado, es necesario llevar a cabo un proceso que permita identificar e implementar la estrategia más adecuada para lograr eficiencias e incremento del desempeño del proyecto inmobiliario. De manera específica, se pretende comprobar si la táctica “ganar - ganar” (variable independiente) es la estrategia más apropiada para la finalidad previamente abordada, teniendo en cuenta las particularidades del segmento residencial *premium* de Santiago de

Surco. A continuación, se desarrollarán los principales conceptos teóricos relacionados al problema de investigación.

1.1.1 Base Teórica: Administración estratégica

En la actualidad, los negocios se desarrollan en un contexto en el que la competitividad del mercado los obliga a planificar, constantemente, cada paso o decisión en cada una de las fases del ciclo de vida del negocio. Esto se debe a que las organizaciones requieren ser direccionadas y monitoreadas para asegurar que alcancen el desempeño y los objetivos esperados, de lo contrario la empresa se encontraría en una situación similar a la de un barco a la deriva. Durante mucho tiempo, diversos académicos relacionados a esta materia han elaborado numerosos artículos en los que se han expuesto una variedad de nociones sobre la administración estratégica. Todo esto llegó a la conclusión que, si una empresa pretenda perdurar y trascender, entonces es esencial que atravesase por tres etapas conocidas como: la planeación de la o las estrategias más adecuadas para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales; la instauración y ejecución de las mismas y, finalmente, el control constante y la evaluación a posteriori de su implementación.

La administración estratégica se ha venido estudiando, de manera importante, a lo largo del siglo XX. La definición que cada investigador ha brindado, con relación a este término, es diferente en cuanto a las experiencias individuales y la perspectiva que cada uno ha desarrollado; no obstante, todos coinciden en un punto vital: la existencia de una relación directa entre su aplicación en el negocio y el mejoramiento del desempeño organizacional. A continuación, se expondrán algunas de las definiciones más relevantes.

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2013), la administración estratégica se define así:

El conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control (p. 5).

Por otro lado, Thompson y Strickland (2004, como se cita en Torres, 2014) la desarrollan enfatizando la flexibilidad de las estrategias:

La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados (p. 37).

En la misma línea, Torres (2014) apoya la postura previa y a la vez enfatiza la relación de causalidad entre la administración estratégica y el desempeño organizacional:

La administración estratégica se define como el proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición (Torres, 2014, p. 38).

Esta concepción, basada en la importancia y necesidad de implementar estrategias en el ámbito de los negocios, se manifestó con mayor trascendencia en la década de 1950, debido a que las corporaciones americanas más importantes fueron atraídas por el potencial de mejoramiento que la teoría garantizaba, a nivel de posicionamiento y competitividad. En la década de 1960 y 1970, esta tendencia logró consolidar su prestigio a nivel corporativo. Para finales de la década de 1980, su incidencia había disminuido significativamente, debido a que muchas empresas consideraron que los modelos propuestos no brindaban los resultados esperados. En la década de 1990, este concepto volvió a generar un amplio interés en el sector empresarial y, en consecuencia, se restableció su popularidad. Para finales de la primera década del siglo XXI, su implementación a nivel empresarial se había incrementado a tal medida, que sus alcances se habían establecido a nivel mundial (Torres, 2014).

Las investigaciones ejecutadas en el ámbito de los negocios han confirmado, fehacientemente, que quienes se desempeñan en la administración estratégica generan mejores resultados empresariales. La capacidad de actuar a un nivel estratégico genera mayor relevancia en escenarios y sectores económicos en los que la incertidumbre prevalece, por lo que su valor más importante se define como la capacidad de realizar operaciones en un entorno dinámico y complejo. Esto implica que, para instaurar este principio, la empresa debe optimizar características importantes tanto en términos burocráticos como de flexibilidad y de adaptación (Wheelen & Hunger, 2013).

Uno de los objetivos más importante del pensamiento estratégico implica que las organizaciones actúen de una forma más proactiva que reactiva, ya que así desarrollarán tanto la capacidad de tomar iniciativas como la habilidad para influir en la percepción de los *stakeholders*. Esto implica que las empresas tomarán el control sobre la elección de las metas que buscan alcanzar. El proceso más sencillo para entender cada etapa involucrada en la administración estratégica implica implementar un modelo integral (la Figura 1-1 muestra la propuesta de Fred David) que, aunque no asegura alcanzar el éxito empresarial, representa

una manera clara y práctica de abordar los tres conceptos que definen el fundamento estratégico: formulación, implantación y evaluación de estrategias (David, 2013).

Figura 1-1 Modelo integral de dirección estratégica

Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica” por Fred R David, 2013

Elaboración Propia

A continuación, se procederá a precisar algunos conceptos importantes relacionados a la administración estratégica. Según Wheelen y Hunger (2013), la estrategia se define como “un plan maestro integral que establece la manera en que se logrará la misión y los objetivos, maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva” (p.21).

En ese sentido, Thompson *et al.* (2012) se inclinan por la misma perspectiva, destacando la relación entre ésta y el concepto de competitividad: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4). Su formulación implica que la plana ejecutiva deberá llevar a cabo un conjunto de labores específicas que permitan que, en el mediano y largo plazo, ocurran cambios positivos a distintos niveles, como el de gestión operativa, el de relaciones con *stakeholders*, el de posicionamiento en el mercado y, finalmente, el del desempeño económico – financiero.

El motivo principal de desarrollarlas e implementarlas se relaciona con definir la ventaja que permita diferenciar a la organización, del resto de competidores. De acuerdo con Thompson *et al.* (2012), esta ventaja competitiva se define como “la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, mediante productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo” (p. 6). En ese mismo sentido, es necesario referir que esta ventaja debe disponer de carácter de sustentabilidad, es decir, ofrecer a los demandantes razones duraderas que permitan preferir lo ofrecido por la empresa sobre lo propuesto por la competencia. En otras palabras, motivos robustos que los competidores no puedan invalidar o superar por más esfuerzos que realicen.

Para dar inicio al proceso estratégico se debe empezar con el planteamiento de la misión y la visión con la finalidad guiar el rumbo de la organización. La importancia de la misión se relaciona con que, al ser un propósito definido explícitamente, facilita a los colaboradores dirigir sus esfuerzos en ese sentido. Una forma de definir los conceptos previamente mencionados sería de la siguiente forma:

La misión de una organización es el propósito o razón de su existencia ... una declaración de la misión bien concebida define el propósito que distingue a una empresa, de otras de su tipo, e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve ... la visión, también conocida como visión estratégica, presenta lo que a la organización le gustaría llegar a ser (Wheelen & Hunger, 2013, p.19).

Un elemento importante que se debe considerar es que el éxito de una empresa no solo implica lidiar con los factores internos (fortalezas y debilidades) sino también con los externos (oportunidades y amenazas). Así, la clave para asegurar el éxito en la aplicación del modelo estratégico sería identificarlos, analizarlos y monitorearlos correctamente. Posteriormente, la información obtenida se deberá ponderar y finalmente se usará como input para el diseño de cada estrategia. De acuerdo con David (2013), las fortalezas y debilidades son “las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente” (p.11). En la misma línea, el autor explica que:

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo (David, 2013, p.10).

Un último punto a abordar se relaciona con la identificación de las características que toda estrategia debe tener para ser catalogada como ganadora. Para esto, será necesario llevar a cabo tres pruebas; si el resultado de todas es positivo, entonces será posible denominarla como tal. La primera de se conoce como “prueba de ajuste”: Para ser considerada ganadora, la estrategia debe poder ajustarse a las condiciones que prevalecen en el mercado, adaptarse a los recursos y capacidades competitivas de la organización y apoyarse en actividades funcionales que permitan tangibilizar su implementación. La segunda es la “prueba de ventaja competitiva”: Para ser catalogada como exitosa, la estrategia debe tener la capacidad de otorgar sostenibilidad a la ventaja competitiva conseguida por la firma. La tercera es la

“prueba del desempeño”: Para ser denominada ganadora, la estrategia debe generar resultados positivos en 02 niveles. En el primero, debe influenciar sobre el performance financiero y, en segundo, debe poder impactar en el desempeño organizacional, en términos de, fuerza competitiva y posición en el mercado (Thompson *et al.*, 2012). Estas pruebas pueden funcionar o bien como un instrumento de evaluación del desempeño de la estrategia o bien como un filtro que facilite la elección de la propuesta estratégica más adecuada. Se debe agregar que, a nivel local, el criterio de estrategia ganadora suele ser aplicado por muchas de las constructoras del sector inmobiliario residencial, como parte de los procedimientos para verificar la pertinencia y validez de las potenciales estrategias.

1.1.2 Base Teórica: Estructura de la organización

Tal como se describió en el apartado anterior, es posible afirmar que a lo largo de la vida de una compañía, tanto ésta como sus administradores suelen atravesar por una serie de dificultades las cuales generan que estos últimos tomen una serie de decisiones que impliquen responder tres preguntas puntuales: ¿en dónde me encuentro en la actualidad?, ¿hacia dónde quiero llegar? y ¿cómo puedo llegar desde el punto inicial al requerido?

La primera pregunta requiere que los directivos evalúen la situación actual de la empresa y la de la industria, con el objetivo de definir las fortalezas y debilidades que caracterizan su ventaja competitiva y las oportunidades y amenazas que permitan definir el escenario del mercado en el que se desempeñan. La segunda pregunta permite definir la visión que la compañía posee en función a la posición competitiva que espera asumir. La tercera pregunta implica definir estrategias, a distintos niveles, que permitan conectar la posición actual con la posición esperada (Thompson *et al.*, 2012). Para que un directivo sea capaz de analizar y evaluar mediante un enfoque estratégico, es necesario que empiece por entender el concepto de organización y los elementos que la conforman.

Mintzberg (2005) define a las empresas como el conjunto de actividades organizadas y ejecutadas por profesionales con habilidades determinadas, con el fin de desarrollar un bien o servicio, el cual debe satisfacer las necesidades de los consumidores y, a la vez, generar beneficios económicos. Estas labores se deben llevar a cabo cumpliendo dos requisitos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación eficiente del mismo. Es decir, toda organización debe tener una estructura adecuada (conocida como estructura de la organización), que le permita tangibilizar su misión y visión y, a la vez, alcanzar la eficiencia y la eficacia en el desempeño operacional.

En ese sentido, las tareas a las que previamente se hizo alusión deben dividirse y asignarse a diferentes miembros de la empresa, quienes poseen diferentes habilidades, pero son igualmente relevantes para alcanzar las metas de la organización. Se debe recalcar que las labores deben ser clasificadas de manera que cada individuo o grupo pueda ser evaluado mediante indicadores de desempeño que permitan medir sus aportes a la organización y corregir, de manera oportuna, en caso se susciten deficiencias.

Para poder lograr que la división de trabajo genere eficiencia en el desempeño, se requiere de comunicación y coordinación que aportarán capacidad de control y supervisión constante. Existen cinco mecanismos de coordinación que permiten explicar cómo se comunican los colaboradores durante el trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos, normalización de los resultados y normalización de las habilidades del trabajador. A éstos se les debe entender como piezas fundamentales para la elaboración de la estructura de la organización (Mintzberg, 2005).

- Adaptación mutua: Esta forma de comunicación implica que la comunicación se da durante la ejecución de las labores y en la mayoría de los casos de una manera informal, es decir, el control del trabajo se les encomienda a los mismos trabajadores. Este tipo de procedimiento se aplica a dos posibles escenarios: El primero y más común implica la ejecución de labores menos complejas y en las que muy pocos individuos se encuentran involucrados (entre uno y dos). El segundo se relaciona con la ocurrencia de una situación muy complicada en la que se requiere de muchos especialistas y, a la vez, existe un nivel muy alto de incertidumbre sobre cómo realizar la labor en cuestión. En ambos casos se considera necesario que cada involucrado se adapte, en términos de comunicación y coordinación, una vez expuesto al evento (Mintzberg, 2005).
- Supervisión directa: En este caso, “se consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones” (Mintzberg, 2005, p.29). Esto implica que la empresa deja de ubicarse en su nivel más sencillo de coordinación y, por consiguiente, es necesario que intervenga otro colaborador que se encargue de las tareas de coordinación y supervisión, al cual se le otorga total responsabilidad sobre el desempeño del personal operativo. Esta nueva forma de comunicación demuestra que conforme se incrementa el número de trabajadores, la dificultad para comunicarse y coordinar será mucho mayor. En consecuencia, el nivel de eficiencia del personal y el desempeño operacional se verán comprometidos si no se modifican los mecanismos de coordinación (Mintzberg, 2005).

De acuerdo con March y Simon (1958, como se cita en Mintzberg, 2005), el término normalización implica que “la coordinación de las partes se incorpora en el programa (de trabajo) al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continua” (p.29). Esto quiere decir que las actividades involucradas en el proceso se deben coordinar previamente, tal como ocurre en el caso del segmento residencial *premium* (industria de estudio). Generalmente, antes de iniciar la etapa de construcción es necesario que los ejecutivos de la empresa se reúnan con los ingenieros y arquitectos (especialistas) para poder brindarles pautas en relación con las características que deberán encontrarse en el proyecto, estos últimos se encargarán de plasmar en planos la información otorgada. Luego, los planos serán enviados a los proveedores de mano de obra (contratistas), quienes deberán reunirse con los especialistas para coordinar los pasos a seguir. Esto con la finalidad de estudiar e interiorizar el cronograma de trabajo de campo, previamente aprobado por la inmobiliaria. El concepto de normalización puede ser analizado mediante tres enfoques distintos (procesos, resultados y habilidades del trabajador).

- Normalización de procesos de trabajo: Este tipo de normalización ocurre cuando “el contenido del trabajo queda especificado, es decir, programado” (Mintzberg, 2005, p.29). Esto implica que la comunicación para la coordinación laboral puede reducirse y, en algunos casos, eliminarse una vez que las operaciones hayan llegado a un nivel de complejidad determinado. En el caso de las inmobiliarias, este tipo de coordinación se debe a que todas las inquietudes de los proveedores de mano de obra necesitan ser absueltas por los expertos, antes del inicio de la construcción. Se debe recalcar que si existiera alguna inquietud durante el desarrollo de los procesos, es labor del encargado (ingeniero residente) entenderla y solucionarla a la brevedad posible y, de ser el caso, transmitirla a sus superiores para abordarla y enmendarla con un equipo más amplio de especialistas; de lo contrario, esto se traducirá en sobrecostos para la inmobiliaria.
- Normalización de resultados: Este mecanismo implica que “se normaliza los resultados [...] al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o el rendimiento” (Mintzberg, 2005, p.30). Esto es, justamente, lo que ocurre en el segmento de estudio cuando se realizan las coordinaciones con los especialistas con el objetivo de elaborar los planos (resultados esperados) de las diferentes especialidades, los cuales posteriormente servirán como marco para que los contratistas de mano de obra puedan llevar a cabo las labores encomendadas. A los ingenieros y arquitectos no se les indica cómo realizar sus trabajos, únicamente se les especifica qué es lo que se pretende

obtener en términos de producto final. Posteriormente, éstos se encargarán, junto con sus respectivos equipos técnicos, de evidenciar todos los requerimientos en los planos finales.

- Normalización de habilidades: La tercera forma de normalización se emplea cuando no se puede normalizar ni el trabajo ni los resultados; y, por lo tanto, la opción más viable es normalizar al colaborador en el momento en que se le contrata. De acuerdo con Mintzberg (2005), “las habilidades se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo” (p.30). Esto implica que para algunos puestos claves, es necesario definir un perfil que garantice el cumplimiento de los objetivos. De esta manera, los jefes y compañeros de trabajo sabrán qué esperar del colaborador, en términos de eficiencia y desempeño (Mintzberg, 2005). En la industria de estudio, lo anterior se puede representar mediante altos estándares de exigencia en términos de requerimientos para la contratación de los ejecutivos de la plana gerencial y el ingeniero residente (este último es el encargado del proyecto durante su construcción y reporta al gerente de operaciones). Una vez que el candidato cumplió todos los requisitos se le otorga autonomía total para la toma de decisiones y solución de conflictos.

Un punto importante respecto de los mecanismo de coordinación, es el hecho que cada uno de los niveles previamente desarrollados se va agregando a los implementados, conforme la comunicación y coordinación se tornen complejas y se perciban ineficiencias en este ámbito (Mintzberg, 2005). En el caso de las inmobiliarias residenciales, éstas suelen poseer la mayoría de los cinco niveles, debido a la cantidad de personal y amplitud de operaciones requeridas para la elaboración de productos con altos estándares de calidad.

Siguiendo en la misma línea de lo previamente desarrollado, es necesario ahondar en el concepto de división de trabajo. Conforme la empresa contrata mayor cantidad de mano de obra operativa, ésta se encuentra en la obligación de emplear una cantidad adicional de personal encargado de planificar, coordinar y supervisar. Este proceso continuará mientras sus operaciones requieran que siga creciendo. Con lo cual, la organización necesitará estructurarse de una manera conocida como “jerarquía administrativa”, lo cual implica que las tareas de todo el personal deberán dividirse en diferentes niveles, logrando un grado de especialización que permita garantizar eficiencias (Mintzberg, 2005). Como se observa en la Figura 1-2, la fuerza laboral que forma parte de la organización se puede clasificar en cinco grupos, de acuerdo con las características de las tareas asignadas. Estos son: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo.

Figura 1-2 Las 05 partes fundamentales de una constructora de proyectos “Premium”

Fuente: “Estructura de la Organización” por Henry Mintzberg, 2005
Elaboración Propia

En resumen, el primer grupo (**ápice estratégico**) se encarga de elaborar estrategias y otros lineamientos generales, los cuales permiten encaminar al personal al cumplimiento de la misión y visión organizacionales, con el objetivo de influir en la satisfacción de los requerimientos de los *stakeholders*. El segundo (línea media) se encarga de supervisar las labores específicas asignadas al núcleo de operaciones, garantizando la eficiencia en el desempeño de los operarios y, en consecuencia, la calidad del producto final. En el mismo sentido, el tercer grupo (tecnoestructura) se encarga de normalizar los procesos del trabajo mediante una planeación previa (en planos) de pautas que permitirá obtener el producto final deseado. Por otro lado, el cuarto grupo (*staff* de apoyo) actúa fuera del flujo de trabajo y proporciona soporte a la organización para poder lograr la adecuada ejecución de las operaciones del negocio. Finalmente, existe un último grupo que tiene influencia importante en las operaciones de la empresa, el cual se conoce como agentes externos. En otras palabras, se trata de servicios que deben tercerizarse, debido a que la empresa no cuenta con las habilidades o recursos para desarrollarlos. Encargar las tareas a un tercero generará menores costos que realizarlas de manera directa (Mintzberg, 2005). En un apartado posterior, se desarrollarán, con mayor detalle, las labores de todos los profesionales y técnicos que conforman la estructura organizacional de una constructora de unidades *premium*.

1.1.3 Base Teórica: El capital relacional y la teoría de *stakeholders*

En la misma línea de las ideas previamente desarrolladas, cabe enfatizar la importancia del planeamiento estratégico en el establecimiento de la ventaja competitiva. Según Barney (1995), este término se define como aquellos recursos de la empresa considerados valiosos,

raros, socialmente complejos y, adicionalmente, difíciles de imitar por la competencia. Entre esos recursos existe uno conocido como capital relacional, el cual fue desarrollado por Juergen Daum. De acuerdo con este autor, el capital se define como el valor de las relaciones generadas entre las empresas y sus *stakeholders*, el cual puede llegar a ser un recurso difícil de replicar (Daum, 2005). Es así como el término *stakeholders* se encuentra estrechamente relacionada con la importancia de la administración de relaciones con agentes vinculados y el desarrollo de una ventaja competitiva que permita alcanzar un desempeño organizacional y financiero acorde a los más altos estándares.

En relación con el concepto *stakeholders*, cabe mencionar que el primer aporte en este sentido fue dado por el diccionario Oxford, en 1708. En éste, el concepto se define como una persona que “tiene un interés”. Sin embargo, el primer uso del término en un ámbito organizacional es atribuible al Stanford Research Institute (1963, como se cita en Freeman, 2004), el cual señaló que este fundamento se podía entender como el grupo al que la gerencia debería brindar total priorización, en términos de cumplimiento de intereses. El motivo es que, sin el soporte de éste, la existencia de las empresas no tendría mayor fundamento. Originalmente, la lista de *stakeholders* se conformó por accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y prestamistas. Con el tiempo, el número de integrantes se incrementó influido por la evolución de los mercados y procesos operacionales (Freeman, 2004).

El primer trabajo importante relacionado con la teoría de los *Stakeholders* fue desarrollado por Freeman en 1984, en el cual trasciende la perspectiva declarada por Milton Friedman quien enfatizó la obligación social del management (referido al crecimiento económico de la sociedad derivado del éxito económico de la empresa) como un medio para mejorar la rentabilidad de la empresa y el beneficio de sus accionistas. Freeman popularizó la idea de que la empresa es moralmente responsable de todos los individuos, grupos u organizaciones en los que ejerce influencia. La definición de este autor fue pionera, ya que sugirió que, en el momento de establecer sus estrategias, los gerentes deberían poner atención en las expectativas y necesidades de otros grupos distintos a los accionistas y, a la vez, priorizar la construcción y el mantenimiento de relaciones con éstos (Freeman, 2010). Sin embargo, la definición no ayudaba a identificar la importancia individual de cada grupo de interés. Por otro lado, Donaldson y Preston (1995) arguyeron que era necesaria una teoría normativa de *stakeholders* que sea descriptiva (que señale lo que las gerencias y compañías hacen en la actualidad), instrumental (que señale lo que puede hacer la gerencia usando una teoría de

stakeholders como herramienta de decisión estratégica), normativa (que señale lo que los gerentes y la empresa deberían hacer) y gerencial (lo que los gerentes necesitan hacer).

La literatura sobre el propósito de la relación entre la empresa y sus *stakeholders*, hasta ese entonces, no era clara. Algunos autores, como Clarkson, solo se circunscribían a advertir que si uno de los *stakeholders* de la empresa no estaba lo suficientemente satisfecho y, en consecuencia, salía del sistema, la compañía podría eventualmente colapsar (Clarkson, 1995). Dada la existencia de necesidad gerencial por priorizar las demandas de los distintos *stakeholders*, es posible afirmar que una contribución fundamental a la teoría de los *stakeholders* es el modelo desarrollado por Mitchell *et al.* (1997), quienes se enfocaron en cómo el poder y la legitimidad interactuaban en combinación con la urgencia, como criterios para clasificar a los *stakeholders* y sus expectativas en relación con la empresa. El resultado fue proveer a los gerentes la habilidad de decidir cómo y cuándo responder a las confusas y diversas expectativas de los interesados. En su investigación, los autores arguyeron que un *stakeholder* tiene poder cuando puede influenciar en la empresa, tiene legitimidad cuando sus expectativas son ampliamente percibidas como consistentes con los valores y creencias de la sociedad, y tiene urgencia cuando sus demandas requieren inmediata atención de la empresa. Así, los autores clasifican a los *stakeholders* como latentes (los de mínima importancia para la gerencia ya que los perciben como poseedores de una sola característica), expectantes (los que tienen una importancia activa dado que poseen dos características) y definitivos (los que contienen las tres variables y demandan una acción urgente). Para apoyar el estudio de Mitchell *et al.* (1997), Clement (2005) compiló una serie de investigaciones, desde 1995 a 1997, con las que pretendió comprobar y sustentar su hipótesis en relación a que la legitimidad puede llegar a ser una característica menos importante que el poder.

Otro cambio importante fue el de Freeman (2010), quien en sus trabajos de la década de 1980 añadió *stakeholders*, a los inicialmente mapeados por otros autores, tal como se describe en la Figura 1-3. Si bien su simplicidad ayuda a las gerencias, también se pueden realizar ciertas observaciones sobre este modelo: por ejemplo, no se considera que algunos *stakeholders* tienen influencias sobre otros, tampoco se toma en cuenta el caso en que un *stakeholder* puede tomar distintos roles ni mucho menos se percibe que los grupos de presión y reguladores pueden tomar posiciones ambivalentes. En el caso de los grupos de presión, su conducta se explica por el hecho de que éstos no buscan una relación real con la empresa; por lo tanto, en la Figura 1-3, deberían ser graficados utilizando una flecha unidireccional que refleje que el interés no necesariamente es mutuo. Por otro lado, su impacto en la

empresa es explicado por la presión que uno o más *stakeholders* ejercen sobre éste. En el caso de los reguladores, algunos prefieren no considerarlos como *stakeholders* porque son independientes y su impacto tiende a ser una limitación. Los teóricos también están de acuerdo con la definición de *stakeholders* principales (financiadores, empleados y clientes) y con la eliminación de los competidores o en todo caso agruparlos junto con los proveedores y denotar ese círculo como “negocio” (Post *et al.*, 2002). Phillips (2003) propuso clasificar a los *stakeholders* en normativos (con los que se tiene una obligación moral), derivados (quienes pueden dañar o beneficiar a la organización, pero con los que no se tiene una obligación moral) y peligrosos (ejemplos de esto son los extorsionadores o ladrones).

Figura 1-3 Versión adaptada del nuevo modelo de *stakeholders*

Fuente: “Lecture – *Stakeholder* Management Revisited: What’s the state of the Art?” por Edward Freeman, 2004
Elaboración Propia

Por último, es necesario comentar los trabajos académicos que fundamentan las teorías de *stakeholders* de las últimas décadas. Margolis *et al.* (2009) analizaron 120 casos, de los cuales 70 desarrollaron una relación positiva entre el performance social y financiero, concluyendo que el manejo de los grupos de interés tiene un efecto positivo en la empresa. De igual manera, una perspectiva de valor agregado basada en *stakeholders* es relevante en la gestión del negocio, debido a que permite dejar de lado el pensamiento tradicional en el que los gerentes únicamente deben prestar atención a los factores que influyan en el incremento del performance financieros. Pocos trabajos han estudiado la importancia de los *stakeholders* en las decisiones de los gerentes en Latinoamérica. Por ejemplo, el trabajo realizado por Vazquez *et al.* (2010), en el cual clasifican las estrategias de gestión de relaciones con *stakeholders*, desarrolladas por 505 gerentes argentinos, a través del método

de cuatro clústeres desarrollado por Carroll y Wartick: uno reactivo (donde las empresas pelean todo el tiempo), uno defensivo (donde las empresas solo hacen lo que se les pide), uno acomodado (donde las firmas tratan de ser progresivas) y uno proactivo (donde las empresas se ven como líderes).

A este punto, se considera relevante abordar de manera breve el concepto de creación de valor, el cual se usará como fundamento para analizar la creación de valor compartido en un apartado posterior. Adam Smith (ed. en 1904), en su obra *La riqueza de las naciones*, provee al menos dos importantes perspectivas con relación al valor. En primer lugar, definió este concepto como la elección que los individuos perciben más beneficiosa para ellos, la cual debe establecerse sin admitir influencia alguna de factores externos. En segundo lugar, el autor consideró a los mercados como generadores de autonomía debido a que éstos permiten que los clientes escojan, con total libertad, qué comprar, a quién y en qué términos.

Lo anterior es similar a la idea de Freeman (2004), quien considera a los *stakeholders* como clientes, en el sentido de que en ambas perspectivas los individuos tienen que considerar evaluar si la empresa les brinda una utilidad mayor a la que éstos dejan de lado. Entonces, es posible afirmar que las empresas que mejoran el *status quo* de los *stakeholders* serán las que podrán retener su apoyo en el tiempo (Freeman, 2004). En consistencia con lo desarrollado por Smith (ed. en 1904) y Friedman (1970), se puede afirmar que los *stakeholders* determinan sus propias funciones de utilidad y sus preferencias individuales. Sus preferencias provienen de sus percepciones sobre el nivel en que las transacciones, relaciones e interacciones con la empresa influyen en la utilidad que reciben. En ese sentido, Laszlo *et al.* (2005) mencionan que contemplar dos dimensiones es fundamental para la forma en que los gerentes deben manejar sus negocios. Es decir, éstos deben generar valor tanto para los accionistas (dimensión 01) como para los *stakeholders* (dimensión 02). Cuando la creación de valor se centra únicamente en los accionistas, genera riesgo a la reputación del negocio. Un claro ejemplo ello podría ser una estrategia de minimización de costos que implique prescindir de los beneficios económicos de los trabajadores generado, merma en la reputación de la empresa. Otro ejemplo de ineficiencia, al no considerar los intereses de los *stakeholders* en la elaboración de estrategias enfocadas en la creación de valor, ocurre cuando se dirigen los fondos a causas no alineadas con los objetivos compartidos por el accionista y los *stakeholders*. Lo anterior se relaciona con donaciones a causas no alineadas al negocio, definidas como “filantropía desenfocada”. Si no se genera valor ni para el accionista ni para los *stakeholders*, la empresa se encuentra en una situación

perder – perder, la cual daña su futuro. Entonces, si la empresa se concentra en generar valor tanto para los *stakeholders* como para los accionistas, se garantizará la generación de un valor sostenible, tal como lo grafica la Figura 1-4.

Figura 1-4 Matriz de valor para el *stakeholder*

Fuente: “How *Stakeholder* Value Contributes to Competitive Advantage” por Laszlo, Sherman, Whalen y Ellison, 2005
Elaboración Propia

Diversos autores han desarrollado metodologías de generación de valor sostenible para las empresas, alineadas tanto con el bienestar de los *stakeholders* como con la generación de beneficio económico para los accionistas. La propuesta de Laszlo *et al.* (2005) implica segmentar la creación de valor en distintos niveles de enfoque estratégico, tal como se muestra en la Tabla 01 del Anexo-2 (Propuestas en relación con la teoría de *stakeholders*). Con lo cual, integrar a los *stakeholders* en las decisiones operativas y estratégicas de la empresa es un factor clave para el éxito organizacional. En ese sentido, Harrison y Wicks (2013) proponen una metodología para categorizar el bienestar que las empresas ofrecen a cada *stakeholder* junto con algunos indicadores que facilitan su medición, tal como se visualiza en la Tabla 02 del Anexo-2 (Propuestas en relación con la teoría de *stakeholders*). Por otro lado, Haksever *et al.* (2004) proponen tres dimensiones de creación de valor por cada *stakeholder*: financiero, no financiero y tiempo. Esto se puede observar en la Tabla 03 del Anexo-2 (Propuestas en relación con la teoría de *stakeholders*). Los beneficios financieros son los que implican un impacto monetario, es decir, involucran un efecto en los ingresos corrientes del *stakeholder*. Los beneficios no financieros son los que no tienen ninguna de estas características, es decir, su naturaleza es entendida como intangible. En el

caso de la dimensión tiempo, la creación de valor se genera cuando se recorta el tiempo en el que el *stakeholder* recibirá sus beneficios. Por el contrario, el mismo se destruye cuando se incrementa el tiempo en que éste los recibirá.

La Responsabilidad Social Corporativa

En el marco de la administración estratégica, muchos académicos han definido la responsabilidad social corporativa como una idea clave que implica la creación de valor para el consumidor, la construcción de relaciones con *stakeholders* y la generación de una ventaja competitiva. Es importante, entonces, ahondar en la noción de responsabilidad social corporativa. Ésta fue formalizada en el año 1953 por Howard Bowen, quien se refirió al concepto como las obligaciones de los hombres de negocio de perseguir esas políticas, o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 2013). Una década después, Keith Davis la configuraría como las decisiones y acciones que los hombres de negocios toman, las cuales van más allá del interés económico (Davis, 1960). Esta idea de acuñar la decisión de responsabilidad social a las organizaciones estuvo alineada con Friedman (1970), quien consideró que, si los gerentes perciben que los resultados de aplicar este concepto son beneficiosos, las firmar deberían planificar implementarla mediante políticas corporativas y acciones medibles en pro de la sociedad, que no desatiendan las obligaciones con los accionistas.

Fue Davis (1967) quien incluyó a las empresas en la definición del concepto. El enfatiza que si éstas requieren mantener una posición de poder en el largo plazo, deben aceptar su responsabilidad con la sociedad. Esto implica que si, tal como postula el modelo desarrollado por Freeman (2004), la sociedad se puede clasificar en diferentes categorías de *stakeholders*, la responsabilidad social corporativa debe ser empleada estratégicamente para identificar y satisfacer, eficientemente, cada uno de sus requerimientos. Esto se ilustra en la Figura 1-5.

Figura 1-5 Implicación gerencial de la responsabilidad social

Elaboración Propia

Un proceso donde se aplique una estrategia de responsabilidad social empieza con una demanda social. La empresa analiza si la demanda proviene de un grupo marginal que va a desaparecer o si es una demanda de interés público. A continuación, se hace un cálculo del costo beneficio, involucrando las oportunidades y las amenazas y calculando el valor presente tanto de realizar la inversión social como de no llevarla a cabo. Si existen *stakeholders* involucrados en la demanda y si el valor presente de realizarla es mayor en comparación con el de no efectuarla, entonces se recomienda que la empresa se involucre. Esto se traducirá en la mejora sustancial de su reputación y participación de mercado. En particular, este proceso involucra una aproximación racional a la responsabilidad social corporativa, donde se resalta la responsabilidad de la empresa en términos de maximizar la riqueza de los accionistas y de mantener de una relación “ganar - ganar” con los distintos *stakeholders*. La comisión europea define el concepto como un proceso en el que se buscan integrar preocupaciones sociales y ambientales con las operaciones diarias de las compañías (European Comission, 2001). En la actualidad, existen algunas organizaciones sin fines de lucro que promueven la responsabilidad social de las empresas por medio de la inclusión de las necesidades y los requerimientos. de los agentes interesados, en los objetivos organizacionales. Entre estas se encuentra Global Reporting Initiative (GRI), organización reconocido a nivel mundial por proponer las primeras (y más usadas) normas globales para la elaboración de informes de sostenibilidad. En la Tabla 04 del Anexo-2 (Propuestas en relación con la teoría de *stakeholders*) se aprecia una lista de algunas organizaciones o iniciativas que, al igual que GRI, se encuentran vinculadas a la cuantificación del impacto empresarial sobre los actores externos (*stakeholders*). Se debe destacar que, a la fecha, no existen iniciativas de este tipo relacionadas al sector inmobiliario.

1.1.4 Base Teórica: Creación de valor compartido

El concepto de valor compartido ha tenido éxito considerable y su desarrollo no ha sido inmediato. Este término se empezó a discutir desde que se iniciaron las investigaciones académicas direccionadas a determinar las formas de crear valor en las organizaciones (Porter & Kramer, 1999). Las investigaciones se extendieron al ámbito de la exploración de modos en los que la filantropía corporativa podría crear valor económico y social en una situación “ganar - ganar”. Posteriormente, Porter y Kramer (2002) desarrollaron una propuesta para integrar la responsabilidad social corporativa a las estrategias del negocio, presentando, por primera vez, el concepto conocido como “valor compartido”. En el 2006 se presentó la oportunidad de aplicar los conceptos a la empresa multinacional Nestlé, que

había contratado a los autores para implementar su descubrimiento. Después de ello, los profesores se encontraban listos para resumir el concepto en un artículo titulado “La gran idea” y publicado en la revista *Harvard Business Review* de enero del 2011, el cual generó amplio éxito y reconocimiento por parte de la comunidad académica. El artículo ganó el 2011 McKinsey Awards como mejor artículo del *Harvard Business Review*. También fue incluido en el planeamiento estratégico de Coca Cola y, a la fecha, es parte de distintos currículos académicas de las más importantes escuelas de negocio del mundo. Los autores enfatizan la influencia de este concepto tanto en el desempeño de las organizaciones como en su ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2011).

De acuerdo con Porter y Kramer (2011), el concepto de valor compartido involucra crear un valor económico de manera que también se cree valor para la sociedad al direccionar el enfoque de las empresas a las necesidades y retos colectivos. Los autores arguyen que una gran parte del problema yace en las mismas compañías, las cuales se quedan atrapadas en una aproximación antigua referente a la creación de valor. Los autores definen al pensamiento tradicional como una perspectiva estrecha, donde se optimiza el performance financiero de corto plazo mientras que se pierde el enfoque en las necesidades más importantes de los *stakeholders*. En otras palabras, las compañías crean valor económico descartando la creación de valor social.

Los autores establecen tres requisitos para alcanzar la creación de valor compartido: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor e influir en el desarrollo de clústeres locales. Cada uno de estos elementos forma parte de un círculo virtuoso, del valor compartido, protagonista en el proceso de elaboración de estrategias enfocadas al posicionamiento único y la implementación de una cadena de valor distintiva. Con esto, el valor compartido abre paso a nuevas necesidades, nuevos productos, nuevas formas de abordar a los clientes y nuevas maneras de configurar la cadena de valor. Así, las ventajas competitivas que surgen del valor compartido serán más sostenibles en comparación con las mejoras convencionales en costos y calidad. Por ende, la forma actual de competir, donde las empresas se imitan unas a otras y consiguen una competencia de suma cero, se destruye con el valor compartido.

Anteriormente, Porter había criticado la actual forma de competir de las empresas, advirtiéndole que si todas siguen las mismas prácticas, el cliente va a elegir otorgando mayor prioridad al precio (Magretta, 2011). Un aspecto importante para tener en cuenta se relaciona con la distinción que hacen los autores entre el concepto que éstos desarrollaron y el de la

responsabilidad social empresarial. Mientras que este último da como respuesta a una presión externa, el valor compartido se genera de manera interna y es ad hoc a las estrategias de la compañía. A continuación, se desarrollarán los requisitos para alcanzar la creación de valor compartido.

- Reconcebir productos y mercados: Para lograr esto, Porter y Kramer recomiendan empezar por identificar las necesidades, beneficios y daños sociales que pueden estar relacionados con los productos de la empresa. Las necesidades sociales puede ser un punto de partida para descubrir nuevas oportunidades de diferenciación o para el descubrimiento de nuevos mercados (Porter & Kramer, 2011). Esto se relaciona con el concepto articulado por Prahalad, quien recalca las oportunidades del segmento “base de la pirámide” localizado, principalmente, en economías en desarrollo (Prahalad, 2011).
- Redefinir la productividad de la cadena de valor: Una manera de incrementar la productividad es que los gerentes interioricen la necesidad de mejorar permanentemente las capacidades económicas, sociales y medioambientales de los factores que componen la cadena de valor para, así, incrementar su eficiencia. Los autores lo ejemplifican con el uso racional de energía, el desarrollo de las capacidades de los proveedores, la aplicación de cadenas de distribución que no generen residuos o emisiones de carbono, el enfoque en el bienestar de los colaboradores, etc. (Porter & Kramer, 2011).
- El Desarrollo de clústeres locales: Implica aceptar que el éxito de cada compañía está afectado por las comunidades e infraestructura alrededor de éstas. Los clústeres se definen como las concentraciones geográficas de empresas, negocios relacionados y proveedores en un campo específico. Los clústeres incluyen no solo a las empresas, sino también a instituciones como: programas académicos, asociaciones de comercio, etc. Si no se apoya a los clústeres, se merma la productividad de la empresa. Así, las deficiencias alrededor del clúster crean costos internos para la misma. Esas deficiencias pueden ser educación pobre, infraestructura defectuosa, etc. Una actividad de respaldo para el desarrollo de clústeres podría ser la creación de mercados (Porter & Kramer, 2011).

Las tres condiciones para crear valor compartido se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, mejorar el clúster permitirá un abastecimiento local, con lo cual la cadena de valor de las empresas será menos dispersa. Los nuevos productos y servicios que busquen atender las necesidades sociales requerirán una nueva cadena de valor (más productiva) en muchas áreas como producción, marketing y distribución. Y, por otro lado, las nuevas configuraciones de

la cadena de valor implicarán tanto el incremento en la demanda de nuevos equipos como tecnología que permita: ahorrar energía, conservar recursos y apoyar a los empleados.

En resumen, para Porter y Kramer la creación de valor implica un concepto más amplio que lo planteado por Adam Smith en “La Mano Invisible”. Las actividades que proponen no se relacionan con la definición de filantropía sino con un comportamiento que busca crear valor económico a partir de la creación de valor social. Si todas las compañías lo pudieran realizar, el interés de la sociedad se vería satisfecho y las empresas conseguirían legitimidad a los ojos de la comunidad, lo cual garantizaría que los gobiernos establezcan mayor cantidad de políticas que apoyen al sector privado. La supervivencia del más apto aún prevalecería en el mercado, pero la competencia beneficiaría a la sociedad de maneras que, en la actualidad, no se logran. Es necesario recopilar algunas críticas desarrolladas por académicos sobre la creación de valor compartido. Por ejemplo, Crane *et al.* (2014) sostiene que dicha teoría se superpone a otros conceptos ya desarrollados a partir de la teoría de *stakeholders*, como los descritos en un apartado previo. De igual manera, agrega que es posible calificarla como una teoría ingenua debido a que ésta asume que las empresas cumplen con estándares morales y legales mínimos. Sin embargo, algunas investigaciones señalan que existe un problema importante de cumplimiento de dichos parámetros. Por último, éste considera que el enfoque de valor compartido no es un enfoque centrado en las necesidades de la empresa.

Algunas formas de medir el valor compartido

Una definición que se aproxima a la del concepto valor compartido, es el de *Triple Bottom Line (TBL)* del desarrollo sostenible, el cual integra valores económicos, sociales y ambientales para mejorar la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones (O’riordan & Fairbrass, 2013). Se ha comprobado que la aplicación de la TBL, en un marco de diálogo colaborativo, puede facilitar la resolución de diferencias entre la empresa y la colectividad, particularmente con las comunidades que tienen un historial de defensa ciudadana (Nemetz, 2015). Algunas medidas para evitar/solventar divergencias con las comunidades serían: los recorridos de estos últimos en las instalaciones de producción, las contribuciones económicas a la sociedad, el fomento de programas de voluntariado para los empleados y la implementación de reuniones comunitarias dirigidas por la compañía. Un panel de asesoramiento comunitario, a menudo compuesto por miembros de la empresa y otros líderes de la comunidad, es una práctica común de compromiso utilizada por las empresas que operan instalaciones en industrias ambientalmente sensibles. Este tipo de reuniones tiene como finalidad fomentar el diálogo sobre temas sensibles, entre la empresa y la comunidad,

para minimizar conflictos y promover relaciones laborales productivas (Forrest, 2013). La medición de valor a partir del TBL podría ser, entonces, una forma de calcular el desempeño organizacional mediante tres indicadores independientes. Estos son: el valor económico, el valor social y el valor ambiental. Sin embargo, Pfizer *et al.* (2013) observan que al tratarse de una metodología que determina el valor en 03 niveles, genera menor veracidad en términos de información transmitida, en comparación con el resultado consolidado (shared value), el cual sí permite reflejar el real valor de la creación valor compartido. De acuerdo con la Tabla 1-6 y según la recopilación elaborada por Dembek *et al.* (2015), en la última década muchos autores han desarrollado diversas formas de calcular el valor compartido, tal como manifestaron Szmigin y Rutherford (en su test imparcial) o Chapman y Spitzeck (con su propuesta de indicadores). De igual forma, todos coinciden en que el valor compartido implica políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía mientras se mejora las condiciones económicas y sociales de las comunidades con las que se relacionan. Por último, reconocen que los daños sociales crean costos internos a la empresa, por lo que es necesario crear valor no solo para los accionistas sino también para los *stakeholders* (colectividad), involucrados directa o indirectamente con las operaciones de la organización.

Tabla 1-1 Propuestas sobre la medición del valor compartido

Maltz et al (2011)	Desarrolló un método de nueve pasos sobre el enfoque de la empresa, en términos de recursos y externalidades, en relación con la sociedad. Esto para comparar múltiples iniciativas de valor compartido relacionadas a costos y beneficios
Mohammed (2013)	Propuso basar la medición del valor compartido en el principio de la responsabilidad de las empresas por las externalidades
Pfizer <i>et al.</i> (2013)	Propuso una evaluación de tres pasos: 1) estimar el valor empresarial y social, vinculando el cambio en la condición social y los beneficios; 2) establecer medidas intermedias y hacer un seguimiento de los progresos para validar (o invalidar) el vínculo previsto; 3) evaluar el valor compartido producido por la medición de los beneficios sociales y empresariales finales
Spitzeck y Chapman (2012)	Utilizó el análisis de ecoeficiencia que consiste en la evaluación de indicadores TBL line a lo largo del ciclo de vida de un producto específico, para determinar si la estrategia de la empresa podría considerarse un caso de creación de valor compartido
Spitzeck <i>et al.</i> (2013)	Propone una serie de indicadores organizacionales y sociales. Indicadores organizacionales: financieros (rentabilidad, crecimiento, capacidades competitivas y reposicionamiento

	estratégico) y valor intangible (reputación, reducción de riesgo, acceso al gobierno, legado de largo plazo). Indicadores sociales: impacto positivo y reducción de los impactos negativos
Szmigin y Rutherford (2013)	Desarrolló una Prueba de Espectador Imparcial compuesta por cinco preguntas con el fin de proporcionar una ruta objetiva para establecer criterios de comportamiento ético

Fuente: "Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?" por Dembek, Singh y Bhakoo, 2015
Elaboración Propia

Diferencias con la responsabilidad social corporativa

Si bien existen estrechas similitudes entre el valor compartido y la responsabilidad social corporativa, debido a que se considera que ambos son conceptos anclados a la administración estratégica y persiguen objetivos económicos y sociales que contribuyen a la rentabilidad de la empresa (inclusive algunos autores hablan de un traslapo de conceptos entre los dos), también es posible afirmar que se pueden encontrar diferencias marcadas entre ambas. Una de las principales yace en la misma definición. Mientras que para el primero existen dos claros artífices y una única definición, para el caso de la responsabilidad social corporativa no existe un autor específico y, por el contrario, éste se compone de varias interpretaciones. Otra desigualdad es que el concepto de valor compartido se relaciona con la medición de resultados, en tres categorías (reconcebir productos y mercados, productividad de la cadena de valor y desarrollo de clústeres locales), derivados de actividades de corto plazo que deberán generar impacto en ámbitos sociales y económicos específicos. Por el contrario, la responsabilidad social se focaliza en el largo plazo y puntualmente en los beneficios económicos procedentes de actividades de aspecto social direccionadas al incremento del prestigio organizacional.

1.1.5 Base Teórica: El rol de la negociación en la creación de valor compartido

1.1.5.1 El rol de la negociación en la creación de valor compartido: Historia de la negociación

Las raíces de la teoría de la negociación provienen de la convergencia de distintas ciencias sociales en un campo de estudio: el comportamiento organizacional. Con relación a los enfoques de negociación distributiva e integradora, se debe mencionar que fueron abordados por primera vez en la obra "*A behavioral theory of labor negotiations*" publicada en el año 1965 por los autores Walton y Mckersie. Según estos, la negociación se puede entender de mejor manera si se divide en cuatro subprocesos, que en conjunto se denominan "la decisión conjunta". Estos son: la negociación distributiva, la negociación integradora, la negociación

intraorganizacional y la estructuración actitudinal. El primero (distributiva) se aplica en situaciones en las que una de las partes intenta alcanzar objetivos que se encuentran en conflicto con los de la contraparte. El segunda (integradora) tiene lugar cuando los negociadores desean alcanzar una solución que sea satisfactoria para todos los involucrados. El tercero (negociación intraorganizacional) implica que los involucrados no negocian a título personal sino como representantes de un grupo más amplio que los ha designado para tal fin. El último resalta el hecho de que durante la negociación hay más en juego que los beneficios materiales en disputa; es decir, este proceso repercute en el tipo de relación que las partes tendrán en el futuro como resultado del acuerdo (Walton & McKersie, 1965).

Es importante mencionar que posteriormente se desarrollaron algunas tácticas de negociación consideradas como más eficientes para algunas situaciones particulares. La primera se conoce como *take it or leave it, ultimatum* o *Boulwarism* (este último nombre debido a que fue inspirada en Lemuel Boulware, antiguo vicepresidente de General Electric) y se desarrolla en un contexto en el que la parte con mejor posición para la negociación no otorga concesiones ni permite mayor debate que garantice un acuerdo beneficioso para todos los involucrados (Harnett & Cummings, 1980). La segunda se denomina estrategia distributiva objetiva e implica que las partes fundamentan los posibles acuerdos en criterios objetivos que deben ser legítimos y prácticos (por ejemplo, descubrimientos científicos o bases legales). Lo anterior permite que los involucrados desarrollen confianza en el proceso que se está llevando a cabo y, por consiguiente, se sentirán predispuestos a generar concesiones (Harnett & Cummings, 1980). La tercera se denomina estrategia “primera oferta” e implica que los negociadores generan mayores beneficios individuales cuando realizan la primera oferta que cuando la reciben. En la misma línea, genera que el negociador con menos poder pueda obtener mayores beneficios al realizar la primera oferta en situaciones de negociación que aborden uno o más inconvenientes o en las de tipo multicultural (Gunia *et al.*, 2013).

En 1981, Dean Pruitt definió cuatro tipos de estrategias, las cuales pretenden reflejar las características de los negociadores que las implementan. Estas son: la estrategia resolutoria, la de rivalidad, la complaciente y la de inacción. La primera (resolutoria) se define como una estrategia conciliadora que facilita la cooperación entre las partes. Con esto, se busca generar una alternativa mutuamente aceptada y cuyo resultado maximice los beneficios de los involucrados. La segunda (rivalidad) implica que una parte debe persuadir a la otra con la finalidad de que esta última acepte la propuesta de solución que únicamente favorezca los

intereses de la primera. La tercera (complaciente) involucra que el negociador reducirá las aspiraciones propias con el objetivo de concluir rápidamente el proceso de negociación, ya sea, debido a la presión del tiempo o a la baja importancia otorgada a los problemas. La cuarta (inacción) supone que los involucrados malgastan el tiempo con la finalidad de llevar a cabo una mínima actividad negociadora. Esto último se lleva a cabo cuando se pretende suspender o culminar la negociación (Pruitt, 1981).

En 1986, Pruitt y Rubin categorizaron cuatro tipos de estrategias de negociación bajo el modelo doble-problema, las cuales se denominan: evasión, acomodación, competencia y colaboración. Respecto a la estrategia de evasión (perder – perder), se debe mencionar que no existe un compromiso para negociar y se aplica cuando una de las partes considera que no vale la pena invertir esfuerzo ni tiempo en lograr acuerdos. La estrategia de acomodación (perder – ganar) implica que se espera una relación de largo plazo con la contraparte. Lo anterior quiere decir que se puede aceptar perder en el corto plazo para obtener un beneficio colectivo en el medio plazo. La estrategia de competencia (ganar - perder) se relaciona con el hecho de que solo una de las partes podrá maximizar sus beneficios y esto se hará a costo de la pérdida de la contraparte. Finalmente, en la estrategia de colaboración (ganar – ganar) se busca generar un resultado que implique el beneficio colectivo y las relaciones de largo plazo (Pruitt *et al.*, 1986).

Un estudio importante dentro del ámbito de la negociación fue el llevado a cabo por Weingart *et al.* (1990). En este se realizó un ejercicio de transcripción de una serie de negociaciones reales, con los que se obtuvieron hallazgos bastante importantes. El primero se relaciona con el enfoque distributivo e implica que los negociadores suelen motivar a la contraparte a realizar concesiones por medio de los chantajes emocionales o las amenazas. El segundo se vincula con el enfoque integrador y demuestra que los involucrados dirigen sus esfuerzos a compartir información y a diseñar resultados que generen ganancias conjuntas. De manera general, estos autores concluyen que la diferencia principal entre el enfoque distributivo y el integrador es que el primero se implementa, en mayor medida, en las situaciones en las que los problemas se vinculan con la obtención de beneficios económicos y relaciones de largo plazo, y el segundo en las situaciones de negociación restantes (Weingart *et al.*, 1990).

En 1991, Fisher y Uri fundaron el *Harvard Negotiation Proyecto*, en el que determinaron la existencia de tres estilos de negociadores (suave, duro y de principios). En el primero (suave), la finalidad es lograr un acuerdo en el menor tiempo posible. Para esto, es necesario

hace ofertas y propuestas, e incluso, se aceptan posibles pérdidas para lograr un beneficio colectivo. En el segundo (duro), los involucrados son adversarios y, por lo tanto, existe desconfianza entre unos y otros. En este estilo de negociación no se le otorga mayor importancia a la generación de relaciones entre los involucrados. En el tercero (de principios) se pueden encontrar rasgos del primer y segundo estilo. Es decir, este tipo de negociador separa al problema de las personas, con lo cual, tendrá una posición dura con el problema y suave con las personas involucradas (Fisher & Ury, 1991).

Un aporte importante para la negociación fue la investigación llevada a cabo por Donohue y Roberto (1996). En esta se pretendió averiguar si en una situación de negociación las tácticas de negociación se aplican de manera conjunta o independiente. Con experimentos en negociaciones con rehenes, concluyeron que las partes involucradas pueden adaptar una postura durante toda la negociación, o cambiar de enfoque (distributivo o integradora) durante el desarrollo de la misma. Una conclusión similar se obtuvo del estudio de 13 casos de negociación entre *traders* agrícolas (Prado & Martinelli, 2018). Por otro lado, Olekalns et al. (2003) encontraron en sus experimentos que la mayoría de los grupos estudiados empezaban con un enfoque distributivo y terminan con un enfoque integrador, lo cual, igualmente, apoya la tesis de Morley y Stephenson (1977). Adicionalmente, Huffmeier et al. (2011) concluyeron que la negociación distributiva es exitosa, en términos económicos, cuando: el contacto visual es posible entre los negociadores, el oponente es exclusivamente masculino, los negociadores son instruidos a maximizar su utilidad o los involucrados son conocedores del rango de resultados que la contraparte está dispuesta a aceptar para lograr un acuerdo. Por otro lado, encontraron que la negociación distributiva es menos exitosa que la integradora, cuando hay un riesgo de llegar a un punto muerto en la negociación.

La investigación más reciente sobre la negociación se llevó a cabo en marzo de 2020 por Schaere et al. (2020). Estos propusieron una estrategia conversacional que ayuda a los negociadores a lograr resultados económicos y mejorar las relaciones (característica típica de una negociación integradora) entre los oponentes, dentro de una negociación distributiva. Ellos realizaron cuatro experimentos con 1,522 observaciones que involucran negociaciones en diferentes contextos (bienes raíces, ventas en restaurantes, etc.) y diferentes individuos (estudiantes de MBA, agentes de ventas, participantes de ventas en línea, etc.) y concluyen que si un oponente hace una oferta cercana al precio de reserva de la contraparte (la oferta mínima que la contraparte está dispuesta a aceptar), podrá incrementar las probabilidades de recibir una contraoferta favorable, con lo cual, ambas partes quedarían satisfechas. En esta

misma línea, los autores recomiendan investigar con mayor profundidad algunos tópicos relacionados. Algunos de estos son: si la situación de bienestar para ambas partes se puede prolongar en el tiempo, si es posible que exista otro punto de referencia que no sea el precio de reserva o si el poder que una de las partes posea puede cambiar los resultados de la investigación.

Desde el inicio de la década de 1990, algunos investigadores empezaron a estudiar la influencia de algunas variables en los resultados de la negociación. Una de las más abordadas fue la confianza. En relación con esta, se pretendió averiguar si, durante una situación de negociación, la variable en mención impactaba o no en los resultados obtenidos. Es importante mencionar que la literatura carece de información que permita validar esta relación dentro de un contexto de negociación empresarial. Se ha podido encontrar, en mayor medida, literatura sobre la confianza derivada de la negociación entre colaboradores de un mismo equipo (Dirks y Ferrin, 2001) y, en menor medida, vinculada con el proceso de negociación entre firmas o *stakeholders*. En este mismo sentido, las diferentes investigaciones difieren en el concepto de confianza ya que algunos la consideran una creencia, una expectativa, una disposición o una intención. Asimismo, la literatura no converge en la manera de medir la confianza: existe una medición referida con la integridad percibida (la percepción de que la contraparte se va a adherir a algunos valores morales sólidos, como la honestidad o la justicia, y se puede confiar en que todos los involucrados van a actuar consistentemente con esos valores), otras referidas con la habilidad de confiar y, una última, asociada con la benevolencia (la percepción que a la contraparte le importa más el bienestar del adversario que la obtención del beneficio individual). Un hallazgo importante se relaciona con el vínculo entre la confianza y el enfoque integrador de negociación. En este se menciona que, mientras mayor énfasis integrador se otorgue al proceso de negociación, mayor nivel de confianza le concederán los involucrados al comportamiento de la contraparte. En consecuencia, se incrementarán las probabilidades de maximizar los resultados conjuntos. En la misma línea de lo anterior, Kong *et al.* (2014) mencionan que durante de la negociación, los individuos pueden intuir el potencial integrador (al analizar el rango de las posibles soluciones a los problemas). Si se percibe un alto potencial, los negociadores confiarán y estarán más motivados para llevar a cabo comportamientos integradores. El escenario opuesto sería que los negociadores con alto nivel de confianza perciben que el potencial integrador es bajo, con lo cual, es probable que implementarán una mayor cantidad de comportamientos distributivos durante el resto de la

negociación. Sin embargo, la confianza también es utilizada de manera negativa cuando la contraparte saca provecho del mismo. Es decir, el alto nivel de confianza podría generar que el resultado individual se maximice y, simultáneamente, que los beneficios colectivos se minimicen (Kong *et al.*, 2014).

Un factor que podría considerarse relevante en las negociaciones es el cultural, el cual tiene una relevancia fundamental que, incluso, puede influir en el estilo de negociación. En primer lugar, es importante destacar el trabajo de Metcalf y Bird (2004), quienes intentan categorizar las seis dimensiones culturales definidas por Hofstede y solo encontraron que las culturas con alta aversión a la incertidumbre prefieren contratos explícitos mientras que los que cuentan con baja aversión prefieren acuerdos implícitos. En segundo lugar, se encuentra la investigación dirigida por Janmaat (2014), en la cual se propone que las culturas con contextos de baja comunicación deberían usar la estrategia distributiva para mejores sus resultados. En la misma línea, se considera que la variable cultural es tan influyente como el enfoque integrador para la generación de relación de largo plazo. Una tercera investigación es la desarrollada por Parrado *et al.* (2018) con la finalidad de otorgar un enfoque latinoamericano a la negociación. En esta se presenta a Perú y Argentina con una tendencia de negociación más integrativa, mientras que a México con una tendencia más distributiva. Una cuarta investigación es la de Barthelmess *et al.* (2018), quienes realizaron un análisis de negociación exhaustivo dentro de China y encontraron que se implementan ambas posiciones de negociación (distributiva e integradora). La predominancia de una dependerá de la importancia que los gerentes concedan al desarrollo de relaciones de largo plazo con la contraparte negociadora.

1.1.5.2 El rol de la negociación en la creación de valor compartido: Teoría de la negociación

Haciendo un recuento de la teoría previamente desarrollada, es posible afirmar que toda empresa que aspire competir en un escenario empresarial, por menos dinámico que sea, debe realizar una planificación estratégica que le permita orientar las decisiones de sus colaboradores tanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales como a la satisfacción de los requerimientos de los *stakeholders* involucrados con la organización.

Para poder aplicar el fundamento estratégico, es necesario que la plana ejecutiva empiece por analizar, a profundidad, los factores internos y externos (estructura de la organización y FODA), los cuales en este contexto generan mayor relevancia, debido a que enmarcan el desempeño organizacional. Posteriormente, se encontrarán habilitados para definir las

estrategias que les permitan incrementar su competitividad y el posicionamiento de sus productos en el mercado. Es importante que las estrategias sean diseñadas considerando que deben proyectar las políticas internas, la perspectiva estratégica y la ventaja competitiva de la organización. De esta manera, será posible maximizar los efectos de su implementación. En términos de gestión de relaciones con los *stakeholders*, la literatura señala que existen dos posibles estrategias a implementar. En la presente investigación, se pretende validar si la opción más adecuada es la conocida como: “ganar - ganar”, la cual implica que cada decisión se debe tomar buscando alcanzar el beneficio compartido (creación de valor) por encima del beneficio individual (declaración de valor) con el fin de priorizar las relaciones de interdependencia a largo plazo. Cabe recalcar que esta opción de negociación se considera como la variable independiente para efectos del planteamiento del problema de estudio.

Para poder entender a profundidad la estrategia en cuestión, es importante precisar el concepto que se brindó, inicialmente, con relación a los proyectos inmobiliarios residenciales. Estos se definen como el conjunto de tareas diseñadas de acuerdo a un plan estratégico, con la finalidad de obtener un inmueble final que garantice la maximización de los beneficios generados para los inversionistas y para los *stakeholders*. Estas labores deben estar direccionadas al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Esto implica que los trabajadores se desempeñan en cada fase según la importancia e influencia de dos elementos claves en sus decisiones estratégicas: interdependencia y negociación con actores internos o externos vinculados al desempeño organizacional. Es importante recalcar que cada decisión tomada por los colaboradores, en cada fase del proyecto, debe estar direccionada a la satisfacción del consumidor final, por medio de la generación de un producto (unidad residencial) con altos estándares de calidad. De aquí en adelante, se tomará esta definición (proyectos inmobiliarios residenciales) como marco para el desarrollo del presente documento de investigación. Ello se debe a que con la acepción propuesta se evidencia la existencia de una relación entre la táctica “ganar - ganar” y el cumplimiento de las prioridades organizacionales, a nivel económico y social.

En esta misma línea y de acuerdo con Lewicki *et al.* (2012), la interdependencia se puede definir como “una forma de relación entre individuos que se caracteriza por metas relacionadas, es decir, las partes se necesitan entre sí para poder alcanzar los objetivos o resultados deseados, los cuales son mejores que los que lograrían por sí solos” (p. 10). De igual manera y según Lewicki *et al.* (2012), una negociación se puede definir como “una forma de tomar decisiones en la que 02 o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por

resolver sus intereses contrarios” (p. 3). Otro autor que, igualmente, presenta un punto de vista interesante sobre el concepto es Chiavenato (2009), quien define la negociación como:

Un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, una organización y personas, los gerentes y subordinados, o grupos de individuos (p.399).

Es necesario entender a la negociación como un proceso social conformado por tres fases y en el que necesariamente se requiere la existencia de un vínculo de interrelación entre los intervinientes. La primera etapa se conoce como “planificación”, la cual —de hacerse adecuadamente— garantiza tanto la fluidez de la interacción que se generará en la segunda etapa, denominada como “ejecución”, como la maximización de los beneficios percibidos en la última etapa conocida como “culminación”. (Lewicki *et al.*, 2012).

La negociación implica que en cada toma de decisiones estarán involucrados tanto el trabajador de la organización como otras partes, internas o externas, las cuales para cumplir sus objetivos individuales deberá dialogar y acordar las mejores soluciones. Estas últimas se pueden generar ya sea mediante un proceso de negociación otorgar y recibir, en el que uno necesariamente gana y el otro pierde o mediante uno con características de creatividad, en el cual todos se benefician de una solución conjunta y sin necesidad de otorgar concesiones a la contraparte (Lewicki *et al.*, 2012).

Toda negociación, desde la más sencilla hasta la más compleja, posee cinco características. La primera implica que en el dilema a resolver deben existir, como mínimo, dos o más partes involucradas. La segunda se relaciona con el hecho de que la controversia debe consistir en un conflicto relacionado a necesidad o deseos, el cual se busca solucionar. La tercera señala que las partes se involucran en el proceso por decisión propia (proceso voluntario), es decir, porque consideran que de otra manera no podrían conseguir los resultados esperados. La cuarta manifiesta que solamente existen dos clases de negociación. Una se relaciona con el proceso de dar y recibir e implica, necesariamente, que ambas partes modifiquen sus declaraciones iniciales con el objetivo de lograr un punto medio de consenso, en el que uno se beneficia con la pérdida del otro. La otra clase señala que lo más importante es encontrar una solución que permita cumplir con los objetivos de ambas partes. La quinta característica denota que una negociación implica gestionar lo tangible y lo intangible. El primer concepto se define como las posibles ganancias de llegar a un acuerdo y el segundo involucra las motivaciones psicológicas con las que se debe lidiar durante el proceso, las cuales afectan a

todos los intervinientes. Entender estas particularidades permite al negociador identificar entre las situaciones de negociación y las que no lo son (Lewicki *et al.*, 2012).

Un elemento importante a considerar dentro de las negociaciones son los BATNA (*best alternative to a negotiation agreement*), los cuales se puede entender como soluciones contingentes en caso la solución esperada no se concrete. El valor del BATNA siempre depende de los ajustes que se puedan dar durante la negociación. Esto quiere decir que mientras más influencia ejerza sobre el nivel de concesión que la contraparte pueda realizar, mayor nivel de atractivo implicará esta opción para el negociador (Lewicki *et al.*, 2012).

Como se mencionó previamente, las tareas de negociación se pueden ejecutar mediante dos posibles métodos. El primero se conoce como: negociación distributiva o “ganar - perder” y el segundo se denomina negociación integradora o “ganar - ganar”.

- a. Táctica “ganar - perder”: De acuerdo con Lewicki *et al.* (2012), en este tipo de negociaciones las metas u objetivos de una de las partes están en conflicto directo con los requerimientos de la otra parte. Esto quiere decir que los recursos son limitados y, en consecuencia, ambas partes requieren ganar la mayor cantidad de beneficios, con lo cual cada uno de los intervinientes utilizará diferentes estrategias que le permitan mantener, la mayor cantidad de ganancias. Una de las características más importantes de este tipo de negociación es proteger la propia información debido a que la contraparte, de poseerla, podría utilizarla como medio para maximizar los resultados propios a consecuencia de la reducción de los del otro. Esta metodología se utiliza, principalmente, cuando se requiere llegar a acuerdos en el corto plazo, con lo cual el establecimiento de relaciones a largo plazo, entre las partes intervinientes, no es relevante para ninguno de los lados. Lo único que realmente posee valor son los resultados o ganancias individuales obtenidas producto de la negociación en cuestión.
- b. Táctica “ganar - ganar”: De acuerdo con Lewicki *et al.* (2012), en este tipo de negociaciones las metas de las partes no son excluyentes. Esto quiere decir que si alguno de los participantes alcanza sus objetivos producto de lograr un acuerdo y, en consecuencia, percibe la maximización de sus beneficios, la contraparte lo deberá hacer de igual manera. Es decir, los beneficios de un participante no se generan a costa de los beneficios de otro. Si bien, al comienzo, la negociación puede parecer una situación “ganar - perder”, el debate y la exploración mutua generarán opciones donde ambas partes puedan ganar. Esta forma de interrelación posee características tales como centrarse en las similitudes y no en las diferencias, intercambiar información y puntos

de vista, generar opciones en las que todos puedan generar beneficios y abordar las necesidades e intereses, mas no las posiciones personales. Para lograr resultados integradores y generar colaboración y compromiso por parte de cada uno de los involucrados, es necesario manejar tanto el contexto como el proceso de negociación. En el caso del proceso de negociación, se puede dividir en cuatro actividades puntuales: identificar y definir el problema, llevar los intereses y necesidades a la mesa, generar soluciones alternas para el problema, evaluarlas y seleccionar la mejor entre éstas.

Un detalle importante es que no es posible agrupar cada situación de negociación en función a los dos tipos de estrategia previamente abordados. Ello se debe a que la realidad ha demostrado que todo inconveniente implica la utilización simultánea de ambos tipos de metodología. La labor de todo negociador implica definir las situaciones en las que se necesita más de una estrategia que de otra, para de esta manera poder profundizar en el método que prevalezca. Otro detalle importante es que los investigadores también han detectado que el negociador tiende a clasificar la mayor cantidad de situaciones de negociación como distributivas y, en menor medida, las cataloga como integradoras, por lo cual se suelen aplicar excesivamente más estrategias distributivas de las que corresponden (las cuales no se descalifican pero se consideran menos adecuadas para la industria en estudio); en consecuencia, el resultado final no necesariamente maximiza los beneficios (Lewicki *et al.*, 2012). Un aspecto final se relaciona con la importancia de administrar los conflictos suscitados entre las partes, durante el proceso de negociación, los cuales suelen ser considerados como la principal barrera para preservar la comunicación y, por lo tanto, para alcanzar acuerdos de beneficio mutuo.

1.1.5.3 El rol de la negociación en la creación de valor compartido: Convergencia entre la teoría de la negociación y la creación de valor compartido

En línea con lo desarrollado en los apartados que conforman la base teórica de la presente investigación, se puede concluir que tanto las teorías de gestión empresarial como la de negociación presentan dos enfoques: uno individualista (teoría tradicional de creación de valor para el primer caso y táctica de negociación predominantemente distributiva para el segundo) y otro colectivo (teoría de *stakeholders* y teoría de creación de valor compartido para el primer caso y táctica de negociación predominantemente integradora para el segundo). La teoría de *stakeholders* y la de valor compartido abren la posibilidad de implementar una metodología de toma de decisiones vinculada con el desarrollo de relaciones con agentes interesados, con la finalidad de maximizar el desempeño colectivo y,

para el caso de las teorías de gestión empresarial, también incrementar el nivel competitivo y productivo de la firma. Se debe recordar que la teoría de la negociación puso sus cimientos en un enfoque en el que las partes involucradas priorizaban elaborar soluciones en las que una de las partes maximice sus beneficios a costa de la pérdida del resto de involucrados. En paralelo, se generó otro punto de vista que implicaba que en una situación de negociación se podía implementar una segunda táctica (que predomine) que tenga la finalidad de atender los requerimientos de los involucrados y generar soluciones que los satisfagan. Una situación similar ocurrió con la evolución de las teorías de gestión empresarial. Inicialmente se pretendió maximizar, únicamente, la riqueza de los accionistas y, posteriormente, salió a la luz el hecho de que el desempeño organizacional se ve maximizado si se tiene en consideración los intereses de los agentes relacionados (internos y externos). Este punto en común entre ambas teorías (enfoque individualista y colectivo) genera la posibilidad de vincular estos conceptos de una manera que ambos se puedan complementar, lo anterior con la finalidad de direccionar a las compañías y los demás involucrados a un escenario de éxito.

1.2 Antecedentes de la Industria

En el presente apartado se procederá a analizar el sector inmobiliario desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se realizará una breve descripción de los eventos macroeconómicos más importantes de los últimos años, a nivel Latinoamérica. En segundo lugar, se procederá a elaborar una reseña de los acontecimientos económicos locales con mayor influencia en el mercado inmobiliario, los cuales permitirán contextualizar su desempeño actual. Es importante señalar que parte de los argumentos desarrollados en el presente documento fueron extraídos de las entrevistas realizadas a cuatro especialistas de la industria en los siguientes rubros: ingeniería (Martínez), arquitectura (Cárdenas y Oropeza) y finanzas (Rojas). Las transcripciones respectivas se presentarán en Anexos-5, Anexos-6, Anexos-7 y Anexos-8.

1.2.1 Antecedentes de la Industria: Panorama inmobiliario en latinoamérica

El sector inmobiliario es considerado, por muchos especialistas, como una de las industrias con mayor preponderancia e influencia en el crecimiento económico del Perú y, por consiguiente, en el nivel de satisfacción económica de todos los individuos que lo conforman. Esto se debe a su capacidad para aportar, de manera significativa, a través de tres aspectos puntuales:

- **Generación de trabajos formales:** Los proyectos inmobiliarios requieren de recursos financieros, en cuantía significativa, para lograr su ejecución. Esto implica que, igualmente y en cantidad proporcional, las inmobiliarias necesitan de capital humano (con diferentes niveles de calificación) para desarrollar las tareas destinadas a este fin. Con lo cual, a mayor dinamismo en este mercado, mayor requerimiento de fuerza laboral para ejecutar los proyectos exitosamente. De esta manera, las inmobiliarias estarán aportando en el crecimiento de la inversión privada y, consecuentemente, en el incremento del producto bruto interno (PBI). En la misma línea, la creación de nuevos puestos garantiza la estabilidad económica de los nuevos trabajadores, en términos de ingresos corrientes, lo que se traduce en mayor estímulo al consumo y predisposición de financiamientos para la adquisición de bienes y servicios (Rojas, comunicación personal, febrero de 2020).
- **Reducción de la brecha de infraestructura:** En la actualidad, el Perú posee un nivel de infraestructura bastante distante, en términos de cantidad y calidad, en comparación con el desarrollo inmobiliario observado en países latinoamericanos a la vanguardia en prosperidad económica. Esto implica que, para reducir esta distancia, los inmuebles para uso comercial, salud, educación, oficinas, industrial y residencial deben elaborarse en base a un plan de desarrollo urbano (PDU) que implique crecimiento ordenado y garantice progreso y sostenibilidad al país (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).
- **Dinamismo del mercado financiero:** Los proyectos de edificación difícilmente podrían elaborarse sin la colaboración del sistema bancario o de los mercados financieros (en el caso de las constructoras de accionariado público). Un dato importante es que la comercialización de productos bancarios, direccionados tanto a la oferta como a la demanda inmobiliaria, representa un porcentaje sustancial del total de operaciones efectuadas por la banca comercial. Esto significa que el dinamismo del mercado del financiamiento no solamente se verá influenciado por las políticas monetarias o algún otro factor, ya sea externo o inherente al sistema financiero, sino también por el desempeño del sector inmobiliario (Rojas, comunicación personal, febrero de 2020).

Para poder entender el performance del mercado inmobiliario en Latam es necesario mencionar que, actualmente, las 06 capitales con mayor atractivo, en términos de inversión en infraestructura, son: Bogotá, Ciudad de México, Santiago de Chile, Sao Paulo, Ciudad de Panamá y Lima (Prensa Real Estate, 2018). Esto se corrobora con el hecho de que, de igual manera, las economías de los países en cuestión son consideradas como las principales

impulsoras del comercio y el desarrollo de la región. A continuación, se revisarán algunos de sus principales indicadores macroeconómicos.

- Colombia: En el periodo de julio a septiembre del 2019, el resultado interanual del PBI ascendió a 3.3 %. En el mismo espacio de tiempo, el performance de la construcción asumió un valor igual a -2.6 %. Este decrecimiento se debe al hecho de que la construcción de edificios residenciales y no residenciales se contrajo en 11.1 % y los servicios relacionados con esta industria decrecieron en 3.2 % (Portafolio, 2019).
- México: En el periodo de julio a septiembre del 2019, el resultado interanual del PBI ascendió a -0.2 % (considerado el primer resultado negativo en los últimos 10 años). En el mismo espacio de tiempo, el performance de la construcción asumió un valor igual a -6.6 %. El desempeño de la industria es el más bajo de los últimos 10 años y se explica por la fuerte recesión que ha venido mermando la economía mexicana (Obras, 2019).
- Panamá: En el periodo de julio a septiembre del 2019, el resultado interanual del PBI ascendió a 2.7 %. Este desempeño se debe a que algunas actividades económicas de gran importancia mostraron un bajo o negativo performance. En el mismo espacio de tiempo, el sector construcción decreció por primera vez en el periodo 2019 (-1.6 %) a pesar de la inversión pública la cual no logró compensar la reducción de dinamismo en la industria inmobiliaria causada por la amplia sobreoferta existente (Sandoval, 2019).
- Chile: En el periodo de julio a septiembre del 2019, el resultado interanual del PBI ascendió a 3.3 % impulsado por el consumo interno y, en menor nivel, por las exportaciones netas. En el mismo espacio de tiempo, el sector construcción alcanzó un valor igual a 5.9 % influenciado por las obras de ingeniería en proyectos mineros y por el incremento de dinamismo en el segmento de proyectos residenciales. (Banco Central de Chile, 2019).
- Brasil: En el periodo de julio a septiembre del 2019, el resultado interanual del PBI ascendió a 1.2 % respaldado, principalmente, por el consumo interno (0.8 %) y el incremento en la formación bruta de capital fijo (2 %). El sector construcción alcanzó un resultado igual a 1.3 % debido al incremento de la inversión en infraestructura inmobiliaria y de las construcciones de otra índole. Ello se relaciona con el incremento en la motivación de inversión de los empresarios, debido a la mejora sustancial de los indicadores macroeconómicos del último año (EFE, 2019).

1.2.2 Antecedentes de la Industria: Panorama inmobiliario en el Perú

Para poder entender el comportamiento de la industria inmobiliaria, a nivel local, es necesario hacer un recuento macroeconómico de los sucesos más importantes de los últimos cinco años. Debemos iniciar el análisis recordando que, tal como ocurre con el resto de los sectores que componen la economía nacional, el performance del sector inmobiliario también es afectado por los factores externos y, en paralelo, contribuye al crecimiento del país. Esto implica que el dinamismo de la industria posee la capacidad de influir tanto en el consumo interno como en la inversión privada, ambos componentes claves del PBI. Tal como se observa en la Figura 1-6, desde el año 2014 el Perú atraviesa por un fenómeno conocido como desaceleración económica, por lo que, a pesar de que el país tenga potencial de crecer a un nivel mínimo de 4 %, su valor se ha venido ubicando en un punto menor o igual a éste. Esta situación se tangibilizó por medio de la reducción anual del ingreso total (real) de los trabajadores en el mismo periodo de estudio. Como consecuencia, en los últimos cinco años, el crédito de consumo se observó con crecimiento, mientras que el crédito a las empresas se visualizó a la baja (Saldaña, 2019).

Figura 1-6 Crecimiento económico del Perú (2014 – 2018)

Fuente: “Memoria Anual” por Banco Central de Reserva del Perú, 2014 - 2018
Elaboración Propia

Una metodología bastante utilizada para obtener el valor del PBI es la desarrollada mediante el enfoque del gasto, que emplea la fórmula desarrollada en la Figura 1-7.

Figura 1-7 Formula PBI: Enfoque del Gasto

$$PBI = GCP + GCG + VE + FBCF + VE + X - M$$

GCP: Gasto de Consumo Privado

GCG: Gasto de Consumo del Gobierno

FBCF: Formación Bruta de Capital Fijo

VE: Variación de Existencias

X: Exportaciones

M: Importaciones

Fuente: “Informe Técnico PBI” por INEI
Elaboración Propia

De acuerdo con el “Informe Técnico del PBI” elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la partida “Formación Bruta de Capital Fijo” (FBCF) mide el valor de los activos fijos adquiridos o producidos, a un determinado periodo de tiempo. Los activos fijos se componen tanto por las adquisiciones de maquinarias y equipo (nacional e importado) como por el desarrollo de proyectos de construcción (privada o pública). En la misma línea, éstos se clasifican en las edificaciones del sector inmobiliario y a las obras de ingeniería en otros rubros (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s.f.).

Para fines de la presente investigación, la FBCF es la cuenta más adecuada de estudiar. De acuerdo con lo observado en la Figura 1-8, para el segundo trimestre del año 2019 la formación bruta de capital fijo (FBCF) ascendió a 5.8 %. Ello se explica, principalmente, por el crecimiento del sector construcción, el cual obtuvo un resultado de 7.5 % en comparación con el 3.4 % de la adquisición de maquinarias. El performance de la construcción se puede explicar por la mayor ejecución de obras privadas (edificaciones residenciales, colegios, clínicas, centros comerciales, etc.) y públicas (carreteras, vías férreas, puentes, túneles, etc.) en el periodo en mención (INEI, s.f.).

Al realizar un promedio simple del crecimiento, tomando como datos los seis trimestres comprendidos en el periodo de enero del 2018 a junio del 2019, se obtiene un valor trimestral medio ascendente a 4.03 % para el FBCF y a 5.07 % para la construcción (obras públicas y privadas). Con esto se observa que, efectivamente, existió una desviación importante de los valores respecto de la media, lo cual se acentuó en el 2018, a pesar de que ese año la economía logró el crecimiento anual más alto de los últimos cuatro años de desaceleración económica (2014 – 2018).

Figura 1-8 Crecimiento FBCF y construcción (2018 – 2019)

Fuente: “Informe Técnico PBI” por INEI, 1T 2018 – 2T 2019
Elaboración Propia

El crecimiento de la construcción se debe, primordialmente, al dinamismo del sector vivienda y, particularmente, al desempeño del sector residencial *premium*, debido a que, en los últimos años, se ha dado una fuerte concentración de ingresos y riqueza en pocas manos, las cuales han venido invirtiendo un porcentaje cada vez más importante de su capital en la compra de estos activos, con la finalidad de mejorar su *status* social (Saldaña, 2019).

Por otro lado, y de acuerdo con la Figura 1-9, en el horizonte temporal 2014 - 2018, la tasa de interés de referencia presentó movimiento hacia la baja (INEI, s.f.). Esto se vincula con la necesidad, por parte del Banco Central de Reserva (BCR), de dinamizar la economía por medio de políticas monetarias, las cuales se espera logren revertir la actual situación negativa. Este movimiento repercutió en el financiamiento hipotecario y, consecuentemente, en mercados como el inmobiliario. Cabe recordar que cuando las tasas de referencia bajan, tanto vendedores como consumidores se encuentran con mayor predisposición a endeudarse. En el caso puntual de la tasa de interés hipotecaria, ésta manifestó un comportamiento decreciente durante el periodo 2014 - 2018, en principio por la reducción de la tasa de referencia local y extranjera (Fed) la cual, a su vez, minimiza el costo de los préstamos solicitados por la banca local. Otro motivo es el alto nivel de competitividad observado entre los bancos comerciales y, una última razón, es la crisis económica que generó que la demanda se encuentre más reacia a endeudarse (Parodi, 2019).

Figura 1-9 Tasa de interés de referencia (2014 – 2018)

Fuente: “Informe Técnico PBI” por INEI, 2014 – 2018

Elaboración Propia

1.3 Sector Inmobiliario

Con la finalidad de generar una mejor comprensión sobre la industria de estudio del presente documento, se procederá a definir algunos conceptos relacionados con el sector inmobiliario y, posteriormente, se categorizará al mismo en diferentes segmentos, bajo el criterio de naturaleza de uso, para, finalmente, proceder a delimitar al subgrupo de interés (residencial *premium*).

1.3.1 Sector Inmobiliario: Definición del sector

De acuerdo con Rousseau (2013), un proyecto inmobiliario se define como “un conjunto de acciones temporales que se someten a una planeación en 03 niveles: gerencial, administrativo – financiero y de operación, los cuales son dirigidos a generar un producto o servicio (unidad inmobiliaria)” (p. 12). Esto quiere decir que toda empresa ofertante dentro de este ámbito posee recursos humanos dirigidos a ejecutar estas tareas direccionadas a obtener un inmueble que, posteriormente, se rentabilizará por medio de la venta o el alquiler. En este punto es importante esclarecer la diferencia entre una desarrolladora inmobiliaria y una constructora. El primer término se utiliza para denominar a las compañías que adquieren un terreno, diseñan en planos el proyecto que posteriormente será tangibilizado en el predio y, finalmente, se benefician de los utilidades provenientes de la venta o alquiler de las unidades que lo conforman. El segundo término se emplea para referenciar a las empresas que únicamente son contratadas con el fin de construir un proyecto (que previamente ha sido desarrollado en planos) en un terreno determinado (que le pertenece a quien los contrata). En este sentido, existe un tercer grupo de empresas que realizan ambas labores, es decir, son

propietarias tanto del terreno como del proyecto y, a la vez, se ejecutan la construcción del mismo. A estas empresas, en el Perú, se les conoce como constructoras e inmobiliarias.

En la mayoría de los casos, las inmobiliarias requieren de la participación de algunos agentes externos que aporten al éxito del proyecto y, a la vez, faciliten las relaciones oferta – demanda. A continuación, se explicará la importancia de los principales involucrados.

- *Brokers*: También conocidos como corredores inmobiliarios, participan como intermediarios entre los compradores y los vendedores con el objetivo de garantizar las relaciones comerciales entre ambos. Por otro lado, en muchos de los proyectos, también se encargan de desarrollar las estrategias de marketing, debido a que poseen un amplio conocimientos de las necesidades de la demanda. Este es el principal motivo por el que es preferible involucrarlos desde el diseño del proyecto (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).
- Administradores de inmuebles: Muchos de los proyectos, en especial los edificios corporativos y residenciales, comparten su tenencia por medio de diferentes compradores de unidades. Estos, igualmente, son poseedores de las áreas comunes de manera proporcional, las cuales requieren de un mantenimiento constante. Esta labor, al igual que la de supervisión de las operaciones diarias relacionadas al predio y el cuidado de la relación entre propietarios e inquilinos, recae en el administrador (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).
- Sistema bancario: El negocio inmobiliario involucra la ejecución de operaciones financieras tanto el financiamiento de las etapas de inversión y operaciones del proyecto como para apalancar la potencial compra de la unidad inmobiliaria. La participación de la banca comercial es considerada imprescindible para asegurar el flujo de efectivo a lo largo de todo el proyecto, por lo que los bancos requieren poseer productos financieros adecuados a las necesidades de los vendedores y compradores del sector en cuestión. La colocación del crédito y, finalmente, el dinamismo del sector inmobiliario dependerán, de manera importante, de la tasa de interés de referencia (Rojas, comunicación personal, febrero de 2020).

1.3.2 Sector Inmobiliario: Clasificación del sector

A continuación, se clasificarán los proyectos en mención de acuerdo con su naturaleza de uso. Cabe recordar que, en este sector, los productos finales no poseen características de homogeneidad:

- **Comercial:** Se define de esta manera a los proyectos inmobiliarios destinados al comercio o *retail*. Entre los demandantes de estos predios se encuentran: los centros comerciales, las tiendas de conveniencias, los autoservicios, los supermercados y demás clientes que comercialicen al por menor (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020). En el contexto local, el precio de venta por metro cuadrado mantiene un comportamiento creciente debido a la existencia de un problema de restricción normativa para la construcción de este tipo de edificaciones. Los centros comerciales aportan la mayor cantidad de participación dentro del segmento en cuestión y pueden ser clasificados en cuatro grupos, en función al tamaño de los mismos: “Súper Regional”, “Regional”, “Comunitario” y “Estilo de Vida”. De acuerdo con el informe de Colliers Internacional, elaborado por Vidal (2019a) y con data del primer semestre del 2019, la oferta de locales se incrementó en los 24 *malls* de Lima, con lo cual se registró un inventario total ascendente a 3,221 unidades. En la misma línea, su tasa de vacancia asciende a 9.4 %, a diferencia del 8.9 % obtenido en el mismo periodo del 2018. El nivel de absorción asumió un valor igual a 327 unidades en comparación con las 326 unidades del periodo anterior. Finalmente, se observa que el precio de renta por metro cuadrado varía en un rango de S/ 55 a S/ 314. En el corto plazo no se espera mayor dinamismo debido a la desaceleración, la cual —se estima— seguirá afectando la economía. Es decir, se espera que este fenómeno repercuta negativamente en el gasto de consumo y, consecuentemente, en la demanda de proyectos de este segmento. En la Figura 1-10 se observa un desglose, por categoría de malls, para los datos previamente mencionados.

Figura 1-10 Inventario y vacancia en *malls* (Primer Semestre 2019)

Fuente: “Retail – Reporte 1S/2019” por Vidal (Colliers International)

- **Oficinas:** De acuerdo con Echavarren (2011), este tipo de activos se define como los bienes utilizados por las empresas (corporativo, grande, mediana o pequeña) para el

desarrollo de las labores administrativas relacionadas con el giro del negocio y/o para las tareas de *back office*. Este sector posee, en el contexto local, un exceso de oferta de metros cuadrados, razón por la que en los últimos dos años el precio de los alquileres decreció significativamente. Analizado los datos de la Tabla 1-2 y de acuerdo con el informe de Colliers Internacional, elaborado por Vidal (2019b) con data del tercer trimestre del 2019, se observa que el inventario total de oficinas *prime* asciende a 1,301,639 unidades y el de oficinas *subprime* se conforma por 1,286 629 unidades. En cuanto al nivel de vacancia, el primer segmento (*prime*) se ubica en 40 % y el segundo (*subprime*) en 22.1 %. Los precios promedio de venta por metro cuadrado ascienden, para el primer grupo, a un valor igual a US\$ 2,128 y, para el segundo, a US\$ 1,875. En el corto plazo se espera: un incremento ligero en el inventario, mantenimiento en el nivel del precio de venta tanto para terrenos como para inmuebles y una ligera recuperación en la colocación de las unidades en mención.

Tabla 1-2 Inventario y vacancia en oficinas (Tercer Trimestre 2019)

	Oficinas <i>prime</i>		Oficinas <i>subprime</i>	
	Inventario	Disponibilidad	Inventario	Disponibilidad
Surquillo	19,051	-	20,246	5,432
San Isidro	608,310	104,420	453,821	72,488
San Borja	60,420	-	55,042	15,301
Nuevo Este	313,606	83,314	136,745	36,054
Miraflores	135,630	12,251	308,553	80,864
Magdalena	164,622	40,729	27,126	8,414
Lince	-	-	22,630	11,643
La Victoria	-	-	38,483	16,974
Chacarilla	-	-	119,391	24,231
Centro	-	-	72,230	7,374
Barranco	-	-	7,610	500
San Miguel	-	-	24,752	5,143
Total	1,301,639	240,714	1,286,629	284,418

Fuente: “Oficinas – Reporte 3T/2019” por Vidal (Colliers International)

Elaboración Propia

- Industrial: De acuerdo con Cárdenas (comunicación personal, febrero de 2020), se trata de inmuebles que, por lo general, se encuentran en la periferia de la ciudad debido a que es ahí donde se encuentran mayores ofertas de terrenos con la zonificación y características de tamaño (amplitud de metraje) requeridas por los demandantes de este tipo de proyectos. El objetivo de uso se relaciona con el funcionamiento de plantas, almacenes o *showrooms* para la venta de maquinaria pesada (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020). Este tipo de producto implica que los requerimientos, en

términos de acabados, son mucho menores en comparación con los solicitados en cualquier otro segmento del mercado inmobiliario.

- **Residencial:** De acuerdo con Cárdenas (comunicación personal, febrero de 2020), se trata de proyectos que tienen como objetivo satisfacer las necesidades básicas de vivienda de los consumidores. Este segmento es popular entre los constructores, debido a que es percibido como el de mayor nivel de dinamismo dentro de la industria. En la misma línea, es posible afirmar que la elaboración de sus unidades implica un mayor nivel de complejidad y costo durante el proceso constructivo y el de acabados, a diferencia del resto de segmentos (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020). Ello se debe a las exigencias, cada vez más complejas, de una demanda que evoluciona con el paso del tiempo y desarrollo tecnológico. Para efectos del presente estudio, el término “residencial” hace alusión, únicamente, a los edificios de residencia. Los datos relacionados a los precios de mercado y cantidades, para el segmento residencial *premium*, se desarrollarán en un apartado posterior.
- **Mixto:** En la actualidad y debido a la situación económica, se ha puesto de moda una nueva metodología para sacar el mayor provecho al espacio físico del terreno y al rendimiento financiero del proyecto. Se trata de edificaciones que utilizan un concepto multifuncional, es decir, proyectos donde dentro de un mismo cascarón de construcción se integran comercio, vivienda, salud y otro tipo de actividades con la finalidad de lograr una sinergia entre estos negocios y, en consecuencia, ofrecer a la demanda productos de menor tamaño a un menor precio (Saldaña, 2019). Este tipo de construcciones se desarrollan con el objeto de lograr rentabilizar, incluso en periodos críticos en los que se puede observar que el dinamismo de la demanda se ve disminuido (Saldaña, 2019).

1.3.2.1 Clasificación del sector: Segmento residencial

Finalmente, dentro del sector residencial se procederá a clasificar la oferta en función al *ticket* de compra. Este último es considerado el indicador más confiable en relación con el conjunto de características que posee el producto ofrecido (unidad inmobiliaria). Se debe agregar que, a partir de este punto, se tomará como fuente principal de argumentación a los últimos reportes del desempeño del mercado inmobiliario (a agosto del 2019) publicados por la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) y, en específico, desarrollados por el arquitecto Ricardo Arbulú (presidente del comité de análisis de mercado):

- Unidades inmobiliarias con *ticket* de compra menor o igual a S/ 427,600 o US\$ 128,408 (al 10 de enero del 2020): Se trata de bienes ubicados en distritos con menor nivel de desarrollo en infraestructura y, mayoritariamente, dirigidos a individuos de los NSE D y E. Una característica de este grupo de consumidores es que, en minoría, utilizan el sistema financiero. Este subsector está fuertemente influenciado por las políticas de vivienda generadas por el Gobierno (políticas de subsidio) a través del Ministerio de Vivienda. Un participante relevante y adscrito a la jurisdicción de este último es el Fondo Mi Vivienda encargado de ofrecer mecanismos de financiamiento para la adquisición, mejoramiento o construcción de viviendas con productos como “Mi Vivienda”, “Techo Propio” y “Mis Materiales”. Cabe mencionar que el *ticket* de compra en cuestión se obtuvo del valor máximo a financiar que el simulador de cuotas del Fondo Mi Vivienda permite digitar en su página web (Fondo MiVivienda [FMV], s.f.).
- Unidades inmobiliarias con *ticket* de compra mayor a S/ 427,600 o US\$128,408 (al 10 de enero del 2020): El límite inferior del *ticket* de compra en este rubro se obtuvo mediante la contraposición de lo establecido previamente. Se debe mencionar que en este rubro se utiliza el sistema financiero (bancos, cooperativas, cajas rurales) debido a que los consumidores poseen información financiera adecuada que permite a la banca evaluar su capacidad y voluntad de pago. En este tipo de proyectos, el tamaño del inmueble y las características en términos de acabados, permiten diferenciar entre dos categorías de unidades inmobiliarias: El primer grupo se conforma por unidades en las que el *ticket* del activo, para agosto del 2019, se transaba en un precio de venta medio menor a S/ 676,443 (este valor se determina en contraposición a lo que se establecerá para el segundo grupo). Algunos distritos donde se encuentran estos departamentos son: Jesús María, Lince, Magdalena, San Miguel, entre otros. El segundo grupo, también conocido como el sector Lima *Top*, se constituye por unidades inmobiliarias catalogadas como *premium*, las cuales, en el mes de agosto del 2019, asumieron un precio de venta medio igual a S/ 676,443, tal como se observa en la Tabla 1-3. En el periodo de agosto de 2018 a agosto de 2019, éste monto alcanzó un nivel promedio igual a S/ 667,057 (Arbulú, comunicación personal, agosto de 2019).

Tabla 1-3 *Ticket* de venta de unidades *premium* (agosto 2018-agosto 2019)

Fecha	<i>Ticket</i> (soles)	Precio por m ²
Ago-18	715,476	7,093
Set-18	684,926	7,245
Oct-18	660,937	7,526
Nov-18	659,301	7,164
Dic-18	704,571	6,996
Ene-19	645,552	7,335
Feb-19	587,121	7,205
Mar-19	664,199	7,412
Abr-19	631,948	7,367
May-19	682,504	7,205
Jun-19	700,898	7,494
Jul-19	657,862	7,674
Ago-19	676,443	7,607
Promedio	667,057	7,333

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)
Elaboración Propia

1.4 Mercado de Viviendas *Premium*

En la misma línea de lo expuesto en líneas anteriores, se iniciará este apartado definiendo las características más relevantes del mercado local de viviendas *premium*, segmento concerniente a la presente investigación. Posteriormente, se realizará un análisis más exhaustivo tanto a nivel de oferta como de demanda y, en ambos casos, se estudiarán las perspectivas a nivel Lima Metropolitana y a nivel distrital (Santiago de Surco).

Es importante iniciar la presente sección definiendo qué elementos de la industria no son considerados parte del sector inmobiliario residencial *premium*. No se considera como parte de este grupo a la oferta y demanda de unidades inmobiliarias ubicadas en distritos distintos a los pertenecientes al segmento Lima *Top*. Respecto de los precios de las unidades no *premium* y tal como se demostrará más adelante en este apartado, se transan a menos de S/ 7,333 por metro cuadrado y el *ticket* medio de compra se ubica en un valor menor a S/ 667,057 (Arbulú, comunicación personal, agosto de 2019). Finalmente, se debe mencionar que tanto las edificaciones como las unidades inmobiliarias que no pertenecen al segmento *premium* poseen todas o la mayoría de las condiciones que se definirán a continuación: En primer lugar, las características de acabado son acordes al precio pagado, es decir, no se utilizan, o se usan en minoría, materiales costosos como el cuarzo, el granito o la madera. En segundo lugar, los ambientes familiares suelen estar integrados y las habitaciones suelen poseer baño compartido. En tercer lugar, el edificio no posee áreas comunes para esparcimiento y, en caso contrario, por lo general suelen encontrarse terrazas de una menor

dimensión e inferior nivel de comodidad en comparación con las de los edificios *premium*. Todas las edificaciones y unidades que no cumplan con alguno de los criterios mencionados serán consideradas parte del segmento *premium*.

1.4.1 Mercado de Vivienda *Premium*: Definición

Como se puede apreciar en los informes del mercado inmobiliario emitidos por ASEI en agosto del 2019, el sector de viviendas *premium* se conforma por la oferta demanda de los proyectos residencial localizadas en las diferentes jurisdicciones que conforman el grupo denominado Lima *Top*. Este último se constituye, únicamente, por los siguientes distritos: Santiago de Surco, San Borja, La Molina, San Isidro, Miraflores y Barranco.

En teoría, se considera que este tipo de jurisdicciones poseen mayor nivel de desarrollo de infraestructura, lo cual implica que tanto los precios de los terrenos como los de las unidades finales son los más costosos de la ciudad. Este es el motivo principal por el cual los proyectos mixtos se desarrollan cada vez más en las zonas en mención.

Es importante mencionar que las empresas que conforman la oferta de este mercado se conocen como constructoras de proyectos residenciales o inmobiliarias residenciales, las cuales tienen como labor adquirir el terreno, diseñar el proyecto y, finalmente, construirlo de manera directa o indirecta (contratando a otra constructora).

Finalmente, se debe agregar que las unidades transadas en este mercado poseen características específicas a nivel de precio de la unidad inmobiliaria, localización del predio, distribución/acabados de la unidad y características internas del edificio.

Se debe recalcar que, para ser considerados parte del segmento *premium*, estos proyectos deben poseer la mayor cantidad o el total de las siguientes condiciones.

- Precio de la unidad inmobiliaria: Tal como se puede observar en la Tabla 1-4, para agosto del 2019 el *ticket* total fue igual a S/ 676,443 y el precio por metro cuadrado ascendió a S/ 7,607. Al realizar la división entre ambos montos se obtiene que, para agosto del 2019, el metraje para la unidad típica *premium* fue igual a 88.92 metros cuadrados. Haciendo el mismo ejercicio para los valores mensuales promedio que van desde agosto del 2018 hasta agosto del 2019, se obtiene que el valor del *ticket* medio fue igual a S/ 667,057 y el precio medio por metro cuadrado fue igual a S/ 7,333. Con estos dos montos es posible obtener que el metraje típico de departamentos *premium*, en el periodo de análisis, ascendió a 90.97 metros cuadrados 057 (Arbulú, comunicación personal, agosto de 2019). Al comparar los datos de las dos filas de la Tabla 1-4 se puede concluir que ambos resultados son similares, por lo que ambos pudieron haber sido considerados valores

representativos del segmento. Finalmente, se optó por otorgar este calificativo a los montos de la segunda fila, debido a que representa las variaciones de los valores muestrales de la Tabla 1-3. Se debe mencionar que, en términos de dimensión, las unidades *premium* pueden llegar a poseer un área máxima igual a los 450 metros cuadrados, la cual va a depender del número de habitaciones que la compongan. En general, este tipo de activos poseen entre una (unidad individual) y cuatro habitaciones (unidad familiar).

Tabla 1-4 Ticket, área y precio por m² de unidades premium

Fecha	Ticket (soles)	Área	Precio por m ²
Ago-19	676,443	88.92	7,607
Metro Cuadrado Promedio	667,057	90.97	7,333

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Elaboración Propia

- **Localización del predio:** Este criterio implica que este tipo de predios deben poseer una buena ubicación, es decir, no es suficiente con que el edificio se sitúe en un distrito *top*. Este concepto abarca varias condiciones que la mayoría de inmuebles *premium* deben cumplir. En primer lugar, debe encontrarse en una avenida de fácil acceso, bien conectada y de preferencia con bajo nivel de tránsito. En segundo lugar, debe existir cercanía a centros comerciales, restaurantes, parques u otros centros de recreación. En tercer lugar, debe situarse en una zona bajo constante monitoreo en términos de seguridad, teniendo en cuenta el actual incremento de inseguridad ciudadana. Finalmente, es bastante importante la vista desde el departamento en cuestión, la cual debe estar orientada de preferencia hacia amplios parques, la ciudad o el mar (V & V Inmobiliario, 2018).
- **Distribución / acabados del departamento:** En estas unidades es muy importante el tamaño y la distribución de sus ambientes, ya que para los consumidores esto es sinónimo de lujo y comodidad. Por ejemplo, los ambientes familiares deben integrarse entre sí; es decir, que cada uno sea amplio e independiente de los demás. Por otro lado, en la mayoría de los casos, cada dormitorio incluye un baño. En el caso de la altura de la unidad, ésta podría alcanzar los 2.6 metros, lo cual permite la instalación de mamparas largas, de piso a techo, con acceso a terrazas amplias. Un detalle importante es que los suelos de la sala, el comedor y las habitaciones suelen recubrirse de madera sólida o de madera estructurada. Para el caso de las paredes y los pisos tanto de los baños como de la cocina, suelen usarse

materiales como el cuarzo, el granito o el mármol. (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).

- Características internas del predio: En la misma línea, el edificio debe poseer características de comodidad para el consumidor, con lo cual sus áreas comunes son fundamentales para este fin. Estos espacios tienen como finalidad permitir la recreación e interrelación entre los propietarios o inquilinos y sus familiares o invitados. Algunos ejemplos de este tipo de ambientes son los *lobbies* revestidos de mármol, las terrazas techadas, las piscinas, los gimnasios, los jardines exteriores, los estacionamientos y los depósitos amplios. Finalmente, es esencial que estos dispongan, en promedio, de 02 o más ascensores amplios que brinden confort a los usuarios en términos de acceso directo a las unidades en cuestión (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).

1.4.2 Mercado de Viviendas *Premium*: Análisis de la oferta

1.4.2.1 Análisis de la oferta: Oferta *premium* en Lima

Como se mencionó previamente y de acuerdo con Arbulú (comunicación personal, agosto de 2019), la oferta de viviendas *premium* se conforma por todos los proyectos residenciales ubicados en los distritos pertenecientes al segmento Lima *Top*. En la Tabla 1-5 se observa los resultados del mercado de la vivienda de agosto del 2019. En este periodo, Lima *Top* se posicionó en el segundo puesto con ventas iguales a 4,669 y una participación de 20.82 %.

Tabla 1-5 Unidades *premium* ofrecidas en Lima (agosto 2019)

Categorías	Unidades	Participación
Lima <i>Top</i>	4,669	20.82%
Lima Moderna	10,775	48.04%
Lima Centro	2,789	12.44%
Lima Norte	1,475	6.58%
Lima Sur	850	3.79%
Lima Este	709	3.16%
Callao	1,160	5.17%
Total general	22,427	100.00%

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Elaboración Propia

En la tabla anterior, se puede visualizar que en este segmento se construyeron y ofertaron la segunda mayor cantidad de unidades del mercado, a pesar de la existencia de factores externos negativos como la escasez de suelos, la dificultad para obtener permisos de construcción y la ligera contracción de la demanda de unidades inmobiliarias.

Figura 1-11 Participación de la oferta *premium* en Lima (enero 2019 – agosto 2019)

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Elaboración Propia

En la Figura 1-11 se observa que, para agosto del 2019, este grupo ofreció, en términos porcentuales, el 20.6 % de unidades del mercado residencial y 34.3 % del mismo si la participación se valoriza en soles, lo cual demuestra su consolidación en términos de participación de mercado (Arbulú, comunicación personal, agosto de 2019). Este comportamiento se traduce en atracción generada hacia inversionistas y constructores de otros segmentos de la industria, los cuales podrían emigrar a este nicho, teniendo en cuenta que aún existe una parte importante de la demanda insatisfecha. Se confirma, entonces, que el sector residencial *premium* aporta de manera consistente al dinamismo del mercado de vivienda.

En el mediano y largo plazo, se estima que la construcción de unidades *premium* se incrementará con el objeto de reducir la brecha oferta – demanda, previamente mencionada. El motivo se relaciona con que, en la actualidad, muchos de los potenciales compradores con vivienda en zona media (Lima Moderna) están empezando a migrar a distritos más exclusivos con el objeto de obtener lujo y aumentar su *estatus* social (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).

La capacidad del segmento para agrupar una oferta con una tasa de crecimiento cada vez mayor se debe a que una gran parte de sus consumidores mantiene o incrementa, en el tiempo, su capacidad adquisitiva e incluso demuestra poseer un amplio margen económico para sobrellevar las situaciones de crisis por las que el país atravieza periódicamente.

Figura 1-12 Precio de departamentos por metro cuadrado en soles (enero 2019 – agosto 2019)

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Elaboración Propia

Al analizar la evolución del precio de venta por metro cuadrado de las unidades *premium* entre enero y agosto del 2019 (Figura 1-12), se observa que éste se ha mantenido casi constante, tal como ha ocurrido con el precio de las unidades localizadas en Lima Moderna. Se debe tener en cuenta que si bien el precio de los terrenos aún se considera comparativamente atractivo a nivel regional, este comportamiento está por revertirse, debido a la inminente contracción de la oferta de terrenos (escasez de espacios para construir). Lo anterior permite justificar el incremento en el desarrollo de proyectos (de ambos segmentos), con cada vez mayor cantidad de pisos (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020). Este último fenómeno se puede observar en distritos como Miraflores, San Isidro y Barranco y se espera que, en el corto o mediano plazo, repercuta en el precio final de las unidades de todo el segmento *premium* debido a que generará un incremento en la partida de inversión del constructor, aunque es posible que ello no repercuta en el dinamismo de la demanda, debido a que su capacidad adquisitiva no necesariamente sería afectada.

De acuerdo con Guerra (2019), al cierre del tercer trimestre del 2019, Lima *Top* y Lima Moderna aumentaron ligeramente su precio por metro cuadrado, obteniendo un valor igual a S/ 7,714 y S/ 6,106, respectivamente. Finalmente, y de acuerdo con lo indicado en la Tabla 1-6, se debe mencionar que, del total de unidades residenciales en oferta, la mayoría se encuentra en proceso de planos. Esto demuestra una característica adicional de esta industria: las municipalidades son consideradas un *stakeholder* importante con el que se debe lidiar

para desarrollar los proyectos; las inmobiliarias de proyectos residenciales deben ajustarse tanto a su plan de ordenamiento territorial como a los procedimientos burocráticos establecidos. Esto implica que las constructoras solamente podrán iniciar la etapa de construcción luego de haber cumplido cada uno de los requerimientos estipulados. Un dato interesante que se debe considerar es que existe un punto de interés común entre las constructoras y el municipio. Esto se relaciona con el hecho de que las políticas municipales de apertura hacia el mercado inmobiliario son trascendentales para incrementar su dinamismo, lo cual impacta de forma colateral en el desarrollo de la infraestructura distrital, generando, así, sostenibilidad en el largo plazo.

Tabla 1-6 Unidades ofertadas por fases de proyectos (agosto 2019)

Distrito	En Planos	En Construcción	Entrega Inmediata	Total (Unidades)
Miraflores	42.60%	45.30%	12.10%	941
San Borja	77.90%	4.60%	17.50%	280
San Isidro	62.50%	34.50%	3.00%	859
Santiago de Surco	60.60%	29.50%	9.90%	1,144

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Elaboración Propia

1.4.2.2 Análisis de la oferta: Oferta *premium* en Santiago de Surco

En el ámbito distrital, y tal como se observa en la tabla anterior, se registró una oferta de 1,144 unidades inmobiliarias localizadas en 35 proyectos residenciales. Si bien esta data no está categorizada, es posible afirmar que, debido a las características tanto de Santiago de Surco como de los consumidores de las unidades ubicadas en esa jurisdicción, la mayor parte de los proyectos residenciales pertenecen al segmento *premium*. Como se puede observar en la Figura 1-13, el distrito en estudio se ubica en el séptimo puesto del ranking general de unidades ofertadas por distritos y con expectativas de superarse año a año (Arbulú comunicación personal, agosto de 2019).

Figura 1-13 Unidades de oferta en Lima Metropolitana (agosto 2019)

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Se debe recalcar que en éste distrito se han desarrollado la mayor parte de proyectos inmobiliarios del segmento *premium* debido al plan de desarrollo urbano (PDU) que la municipalidad viene ejecutando. Un ejemplo de esto es la ordenanza No. 599-MSS, la cual plantea la derogatoria de los decretos de alcaldía Nos. 20-2008-MSS y 20-2011-MSS con el objeto de actualizar el reajuste integral de zonificación. Esta medida modifica el uso de suelos en algunas áreas distritales claves, con lo cual se pretende consolidar la totalidad de avenidas principales de acuerdo con los lineamientos estratégicos de crecimiento sostenible elaborados en el concejo municipal. Esto con el objetivo de estimular la inversión inmobiliaria y, a la vez, contrarrestar la escasez de terrenos, lo cual permitirá impactar en el incremento de este tipo de proyectos dentro del distrito, debido a la reducción del costo de los suelos (Ordenanza Municipal 599-MSS, 2019).

Con la finalidad de complementar el análisis numérico en relación a la oferta distrital, se tomó como fuente una presentación privada (diapositivas) brindada por el área de desarrollo urbano de la municipalidad de Santiago de Suco, en la que se informó sobre su desempeño en relación a las labores realizadas en favor del desarrollo de la infraestructura distrital. Debido a que se contó con la autorización de la institución en mención, se procedió a publicar este contenido en el Anexo-4 (Municipalidad de Surco – gerencia de desarrollo urbano).

Como se observa en la Figura 1-14, en el periodo de enero a junio del 2018 fueron entregadas una mayor cantidad de licencias de edificación en comparación con el mismo periodo del 2019. Esto se debe a que, con la nueva gestión, la municipalidad se desempeñó con mayor rigurosidad en el análisis de los expedientes en cuestión. La municipalidad implementó como política interna el hecho de poner mayor énfasis en la calidad de los proyectos, ya que de esta manera se estaría garantizando que los inmuebles que se construyan en el distrito se

caractericen por cumplir con los más altos estándares de la ciudad (en términos de: normatividad, seguridad y sostenibilidad ambiental). Lo anterior con el objetivo de posicionar el distrito, ante los ojos de potenciales inversionistas. (Municipalidad de Santiago de Surco [MSS], comunicación personal, junio de 2019).

Figura 1-14 Licencias emitidas en Santiago de Surco (enero 2018 – junio 2019)

Fuente: “Desarrollo Urbano” por Municipalidad de Santiago de Surco, junio 2019
Elaboración Propia

Este análisis se confirma con la Figura 1-15, la cual demuestra que los proyectos inmobiliarios no solamente fueron evaluados rigurosamente en su etapa de formulación, en términos de cumplimiento con las normativas, sino también durante y al término del mismo con el objetivo de corroborar que las construcciones in situ concuerden tanto con los proyectos aprobados por el municipio como con lo permitido por las zonificaciones inherentes a los predios. Si bien en muchos distritos las regulaciones municipales se encuentran fragmentadas y las dificultades para obtener permisos son amplias, debido a la burocracia existente, también es cierto que en Santiago de Surco esto se maneja de mejor manera, logrando que cada vez más constructores consideren realizar esfuerzos importantes para ubicar y negociar la compra de terrenos estratégicamente situados (Oropeza, comunicación personal, febrero de 2020). Como ya se mencionó, éstos actualmente son escasos y, de localizarse, no necesariamente garantizan rentabilidad económica para el empresariado, debido a su costo, por lo cual se requiere de innovación para contrarrestar este inconveniente. Un ejemplo de ello se observa con el desarrollo de proyectos mixtos, que no limitan el uso del inmueble a un solo fin y, a la vez, permiten que el potencial rendimiento financiero sea más atractivo para el desarrollador (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).

Figura 1-15 Conformidad de obras en Santiago de Surco (enero 2018 – mayo 2019)

Fuente: “Desarrollo Urbano” por Municipalidad de Santiago de Surco, junio 2019
Elaboración Propia

Un punto importante a considerar, de encontrarse terrenos atractivos para la construcción, es que usualmente éstos pueden ser catalogados como rústicos por los municipios. Su conversión a zona urbana es un requisito para poder construirlos y, generalmente, este proceso suele ser bastante costoso y se requiere de muchos meses para lograr el objetivo. En el caso de Santiago de Surco se están dando facilidades con el fin de poder reducir ambos factores, con lo cual esta política se considera otro motivo importante con el que se confirma la atracción, en términos empresariales, por parte del distrito en cuestión (Oropeza, comunicación personal, febrero de 2020). En conclusión, es posible afirmar que este distrito continúa prevaleciendo en comparación con otros distritos del segmento *premium*. Esto no hace más que demostrar que la alianza entre la constructora y el municipio es vital para continuar impulsando este mercado. Es decir, tanto las políticas públicas distritales como el plan de desarrollo urbano son insumos muy importantes para la planificación de proyectos residenciales con los que no solo se pretende logra la satisfacción de las necesidades de la demanda, sino también se busca aportar a la sostenibilidad de la infraestructura distrital.

1.4.3 Mercado de Viviendas *Premium*: Análisis de la demanda

En el siguiente apartado y en la misma línea de lo expuesto anteriormente, se procederá a analizar la contraparte del segmento en cuestión. En primer lugar, se desarrollarán las características más importantes del demandante de unidades *premium*. En segundo lugar, se examinará con mayor detalle el desempeño de la demanda en cuestión, tanto a nivel Lima Metropolitana como de Santiago de Surco. Todo esto se efectuará con la finalidad de lograr un entendimiento mucho más completo de las necesidades y de la manera en que el cliente

ejecuta el proceso de compras, ambos elementos claves y requeridos de conocer, por parte del ofertante, para elaborar el producto más adecuado y competitivo del mercado.

1.4.3.1 Análisis de la demanda: Características de la demanda *premium*

Se debe empezar definiendo al demandante o comprador de unidades *premium* como el individuo que se caracteriza por adquirir unidades residenciales localizadas en distritos catalogados como *top* y con requerimientos, en términos de comodidad y *estatus*, superiores al de otras unidades del mercado de vivienda. El objetivo de esta compra se relaciona, principalmente, con la adquisición de lujo y posicionamiento social, factores por los cuales se está dispuesto a pagar un monto mayor al precio promedio del mercado residenciales. Una característica relevante es que éstos poseen tanto la cuota inicial como una planificación adecuada y certera de futuros ingresos para el caso de los pagos mensuales (los cuales se pagarán en el horizonte temporal del financiamiento). De acuerdo con Colet y Polio (2014), existen cuatro elementos que influyen de manera importante en la toma de decisiones del consumidor final:

- Factores culturales: Se relaciona con el conjunto de conocimientos que, por medio del proceso de socialización, el individuo adquiere a lo largo de su vida. Esto implica también a las subculturas y clases sociales (Colet & Polio, 2014). En el ámbito inmobiliario, este factor permite analizar, de manera estandarizada, el comportamiento de la demanda en el día a día. Es decir, entender algunas características generales como: sus conceptos de comodidad en términos de vivienda, cantidad de individuos que conforman su hogar, sus medios de difusión favoritos y lugares de interacción familiar y social preferidos. De esta manera, la data reunida se utilizará para elaborar el plan de marketing y en paralelo, como *input* para definir el valor diferenciador del producto *premium*.
- Factores sociales: Se considera a los distintos hechos sociales que determinan, mediante influencia, el comportamiento del consumidor. Algunos ejemplos son: familia, roles, *status* y grupos de referencia, como grupos de amigos, religioso, etc (Colet & Polio, 2014). Desde el punto de vista inmobiliario, estos conceptos son muy importantes, debido a que los conocimientos y gustos en función a la selección de la vivienda requerida son, en parte, influidos por las interacciones sociales, las cuales en algún punto incentivarán la necesidad de incrementar el nivel de *estatus* social y económico actual, lo cual se verá reflejado en los nuevos activos de lujo que el usuario adquiera (por ejemplo, unidades inmobiliarias, joyas, etc).

- Factores personales: Involucra características individuales compartidas por un sector mucho más reducido de consumidores. Esto permite agrupar con mayor precisión a los diferentes subgrupos que conforman el target o público objetivo. Las variables de segmentación más usadas son: edad, ocupación, estilo de vida, circunstancias económicas, personalidad, entre otras (Colet & Polio, 2014). Esto permite entender que dentro de un distrito *premium* se pueden encontrar variedades de proyectos inmobiliarios exclusivos y con amplias diferencias entre sí, debido a que, justamente, cada proyecto ha sido elaborado para un subsegmento de la demanda, con características y necesidades muy específicas.
- Factores psicológicos. Es posible analizar a los consumidores a un nivel mucho más específico y personal. Esto implica que se debe considerar algunos aspectos puntuales como motivación, aprendizaje, percepción, convicciones y actitudes (Colet & Polio, 2014). El objetivo de analizar a este nivel es poder definir, de manera más concreta, los argumentos que la inmobiliaria utilizará para convencer al demandante de que sus necesidades y deseos pueden abordarse, adecuadamente, con el producto ofrecido. En el caso de estudio, la necesidad es el requerimiento de descanso y recreación en un ambiente propio y con un nivel de confort determinado. El deseo es obtener un departamento que permita lograr esa satisfacción. Los factores psicológicos permiten, al constructor, definir los argumentos individuales para influir en cada potencial comprador, los cuales serán más efectivos mientras mayor sea el análisis y conocimiento obtenido sobre éste y mientras mayor sea el nivel de profundidad en el que se indague.

1.4.3.2 Análisis de la demanda: Demanda *premium* en Lima

Como se mencionó anteriormente, el mercado de vivienda se desarrolla en un escenario de constante evolución en términos de percepción de atractivo y calidad. Esto implica que la tarea principal del ofertante es estar al tanto de estos movimientos, debido a que la información obtenida aportará en la creación de estrategias que permitan el posicionamiento de su producto en el mercado (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).

En el caso puntual de los activos *premium*, el dinamismo de mercado implica un nivel muy alto de competitividad entre los ofertantes. Una manera de sobrellevar esta dificultad es que las empresas consideren ejecutar cada etapa del proyecto con mayor detenimiento. De esta manera, se podrá evaluar cada paso que los profesionales involucrados ejecuten, con el objeto de direccionarlos hacia la eficiencia y, a la vez, asegurar una ventaja competitiva en

términos de características como: innovación y usos de nuevas tecnologías que permitan disminuir costos (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020).

De acuerdo con los estudios realizados por Belapatiño *et al.* (2019) y con la Figura 1-16 en relación al desempeño del mercado residencial *premium*, en el año 2018 la cantidad demanda duplicó a la cantidad ofertada (10.9 vs 5.2). Esta amplia brecha grafica la necesidad de mayor participación del lado de los constructores, los cuales aún no logran desarrollar sus proyectos a plenitud debido a los problemas estructurales que se mencionaron en el apartado anterior, ocasionando, de esta manera, estancamiento del dinamismo del mercado.

Figura 1-16 Demanda y oferta de departamentos por segmentos (periodo 2014)

Fuente: "Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana" por Belapatiño, Crispin y Grippa (BBVA Research), marzo 2019
Elaboración Propia

Por otro lado, y de acuerdo con la Figura 1-17, al analizar las unidades efectivamente vendidas en el mismo periodo, se observa un resultado bastante interesante. La absorción en el segmento *premium* alcanzó las 3,574 unidades vendidas, con lo cual este segmento se posicionó en el segundo lugar de ventas del mercado inmobiliario residencial, superado únicamente por el segmento donde se comercializan unidades dirigidas a consumidores de nivel socioeconómicos (NSE) c+ y c- (en el grafico se le denomina Segmento Medio Bajo). La consolidación de este último segmento se relaciona con que, en este periodo, se generó mayor demanda de una forma de vivienda, conocida como *Co-Living*, la cual consiste en departamentos en los que cada habitación es considerada como una unidad independiente, con lo cual cada una es alquilada a estudiantes y profesionales jóvenes que desean independizarse y no poseen la capacidad de pagar alquileres más altos por un departamento propio. Esto generó que muchos inversionistas adquirieran este tipo de unidades localizadas,

principalmente, en distritos donde los proyectos se dirigían a consumidores de nivel socioeconómicos (NSE) B-, C+ y C-.

Es importante señalar que, en casi todos los segmentos de residencia, el nivel de ventas se incrementó en comparación con los resultados del 2017. Un motivo fundamental es el hecho de que en el 2018 la economía creció al nivel más alto de los últimos cuatro años, lo cual generó un importante incremento en el poder adquisitivo de los consumidores. (Belapatiño *et al.*, 2019).

Figura 1-17 Venta de departamentos por segmentos (periodo 2017 – 2018)

Fuente: “Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana” por Belapatiño, Crispin y Grippa (BBVA Research), marzo 2019
Elaboración Propia

Al efectuar una evaluación consolidada de la oferta-demanda (Figura 1-18) para el año 2018, se puede observar que la cantidad demandada *premium* total, ascendente a 10.9 miles de unidades, triplicó la cantidad demanda *premium* efectivamente cubierta, igual a 3.5 miles de unidades. Al calcular la diferencia entre ambos montos, se obtiene una cantidad demandada no cubierta equivalente a 7,236 unidades. El gráfico anterior también demuestra que, así como se constata la existencia de una importante demanda insatisfecha, también es posible corroborar que la oferta mantuvo un marginal que no se logró transar. Esto es así porque de las 5,200 unidades ofrecidas solo se pudo vender el 60 % (se calcula dividiendo la cantidad realmente vendida —3,574— entre la ofertada). El 40 % restante, denominado unidades vacantes, probablemente no cumplió con las expectativas en términos de precio y/o calidad.

Figura 1-18 Consolidado del mercado inmobiliario – Lima Metropolitana (periodo 2018)

Fuente: “Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana” por Belapatiño, Crispin y Grippa (BBVA Research), marzo 2019

Elaboración Propia

Para el final del año 2020 se espera que el poder adquisitivo de la demanda continúe incrementándose, lo cual permitirá que los compradores logren mayor acceso al crédito hipotecario, teniendo en cuenta que se espera estabilidad en la tasa de interés de referencia. Esto se puede traducir en optimismo, por parte del constructor y demás *stakeholders*, debido a la posibilidad de un incremento sustancial en las colocaciones del mercado, lo cual se traducirá en mayor dinamismo del mismo. Por otro lado, es importante mencionar que existen dos motivos principales por los que un individuo consideraría comprar unidades *premium*:

- **Inversión inmobiliaria:** Como se explicó anteriormente, el precio por metro cuadrado de las viviendas *Top* en Lima y, en específico en Santiago de Surco, se encuentra estable y a un nivel bastante competitivo, por lo que adquirir un activo para posteriormente alquilarlo o venderlo se observa como una posibilidad de negocio si se espera rentabilizar los ahorros reduciendo los riesgos. El constante crecimiento de la cantidad ofertada y de la colocación de unidades inmobiliarias no hace más que confirmar al sector residencial *premium* como una de las opciones más atractivas en términos de inversión.
- **Utilización personal del activo:** El uso más frecuente para este tipo de bienes es la utilización directa. Generalmente, los más interesados en esta opción son adultos de entre 30 y 60 años pertenecientes a los NSE A o B. Es importante recalcar que la demanda *premium* se puede clasificar en diferentes segmentos en función a la capacidad adquisitiva de los consumidores, con lo cual, parte importante del éxito de las constructoras dependerá de su habilidad para entender las características de los consumidores a los que

se dirige el proyecto. En la misma línea, es importante realizar un análisis demográfico que permita entender cómo se desarrollará la demanda del mercado residencial hacia el futuro. Como se demuestra en la Figura 1-19, la clase media emergente (NSE C y D) generará el mayor nivel de consolidación hacia el año 2022. Esto implica que ésta, junto con los segmentos A y B (en los que igualmente se espera crecimiento), serán protagonista en el desenvolvimiento de esta industria. Con lo anterior se demuestra que el dinamismo del mercado de unidades *premium* es directamente proporcional al factor tiempo, lo cual permite pronosticar un mayor incremento en sus movimientos, en términos de transacciones, para el corto y mediano plazo (Belapatiño *et al.*, 2019). De igual manera, se espera que el factor tiempo impacte en otros mercados complementarios como el de oficinas y zonas de esparcimiento (restaurantes, centros comerciales, etc.). Es labor de la oferta aprovechar, adecuadamente, las oportunidades de concretar sinergias con los proyectos de otros segmentos, con la finalidad de consolidar ventas que permitan reducir la brecha oferta – demanda observada en los gráficos anteriores.

Figura 1-19 Estructura de la población por nivel socioeconómico (2017 – 2022)

Fuente: “Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana” por Belapatiño, Crispin y Grippa (BBVA Research), marzo 2019
Elaboración Propia

1.4.3.3 Análisis de la demanda: Demanda *premium* en Santiago de Surco

En el caso puntual de Santiago de Surco, éste es considerado como uno de los distritos más atractivos dentro del segmento *premium*. Esto se debe a que en las zonas residenciales de este distrito se favorece la vida urbana, lo que repercute en la elección del comprador. Entre las razones que justifican esta afirmación se encuentran: la cantidad de área verde, los amplios y modernos centros de recreación y esparcimiento, el acceso a las principales

avenidas y corredores viales de la ciudad, así como la presencia de prestigiosos centros educativos. En la misma línea, se sabe que la población percibe bajos niveles de inseguridad en comparación con otros distritos del segmento *Lima Top* en los que el monitoreo en cuestión no se desempeña con el mismo nivel de eficiencia. Se debe agregar que en Santiago de Surco también se observa un mejor rendimiento en términos de prevención de actos delictivos. En este sentido, la encuestadora Vox Populi realizó un sondeo en el año 2017, dirigido a los ciudadanos de Lima, en el que, por medio de la aplicación de varias interrogantes, logró identificar cuáles serían los distritos considerados como más adecuados, por parte de los encuestados, para la elección de vivienda. La Figura 1-20 grafica los resultados en los que Santiago de Surco se ubicó en el cuarto lugar. Esto confirma que la jurisdicción se está posicionando de manera adecuada en la mente del consumidor, motivo por el que es de esperarse que en el corto o mediano plazo su desempeño en el *ranking* se traduzca mejores resultados (Peru.com, 2017).

Figura 1-20 Elección del distrito más atractivo para vivienda (Periodo 2017)

Fuente: “Lima: conoce los 05 mejores distritos para vivir en nuestra capital” por Peru.com, 2017
Elaboración Propia

Finalmente, con la Figura 1-16 se puede confirmar la tendencia previamente mencionada en torno a las preferencias de unidades inmobiliarias localizadas en Santiago de Surco, con la cual se evidencia que tanto en el 2017 como en el 2018 las ventas en la jurisdicción se han posicionado entre los primeros lugares del *ranking*. En la misma línea, se puede observar que en ambos *rankings* Miraflores se posiciona mejor que Santiago de Surco debido a que, entre otras razones, los centros laborales de la mayoría de los potenciales consumidores de unidades *premium* se localizan en zonas cercanas o dentro de este distrito (Belapatiño *et al.*, 2019). Con esto, es posible inferir que otra labor trascendental para las inmobiliarias con proyectos residenciales en Santiago de Surco y sus áreas de marketing es definir factores

adicionales de ventaja competitiva que sopesen la fortaleza de los proyectos en Miraflores. Por ejemplo, podrían enfatizar más la sostenibilidad ambiental u ofrecer la implementación de tecnologías que faciliten a los usuarios el uso de sus viviendas. En la actualidad, ambos elementos son ampliamente valorados por parte de la demanda debido a que poseen la capacidad de aportar a la percepción, en términos de atractivo y calidad.

Figura 1-21 Ventas de departamentos nuevos según distrito (periodo 2017 – 2018)

Fuente: “Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana” por Belapatiño, Crispin y Grippa (BBVA Research), marzo 2019

2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

La finalidad de este capítulo se relaciona con abordar, con la mayor precisión posible, las pautas que guiarán el desarrollo y, consecuentemente, los resultados del diseño experimental planteados para la presente investigación. A continuación, se presenta su estructura: En primer lugar, se describirá el problema de la investigación, el cual abordará el inconveniente percibido dentro del segmento objeto de estudio. En segundo lugar, se desarrollarán los supuestos que permitirán entender los alcances del presente trabajo. En tercer lugar, se explicarán las limitaciones del actual estudio. En cuarto lugar, se delimitarán los alcances de los resultados del proceso de investigación. En quinto lugar, se definirán las preguntas de investigación que brindarán perspectiva al actual estudio. En sexto lugar, se precisarán los objetivos generales y específicos que se utilizarán como guía para no desviar el sentido de lo que se pretende demostrar y, a la vez, como una forma de corroborar el éxito del estudio. En séptimo lugar, se propondrán las hipótesis generales y específicas, las cuales se definen como las declaraciones que plantea el investigador con el objeto de especular resultados futuros en función al problema de investigación planteado.

2.1 Problema de Investigación

El propósito de la presente investigación es evaluar el impacto de la táctica de negociación “ganar - ganar” dentro del sector residencial *premium*, desde un ángulo estratégico – gerencial. En relación con las variables (independiente y dependiente) de estudio, un supuesto clave es que los ejecutivos no necesariamente las conocen ni perciben si existe o no influencia de una sobre otra. Sin embargo, en la realidad es posible verificar la aplicación de las tácticas de negociación y la generación de beneficios colectivos derivadas de las decisiones estratégicas desarrolladas a nivel ejecutivo. En otras palabras, es posible que, en muchos de los casos, los directivos apliquen estos conceptos sin necesariamente ser conscientes de esta situación. Esto se debe a que las inmobiliarias si comprenden que, en cada fase del ciclo de realización de los proyectos inmobiliarios, es indispensable la administración de las relaciones con *stakeholders* por medio de una táctica de negociación que dirija a cada una de las partes a actuar en función de un interés colectivo, el cual —de haberse definido correctamente— implicará mayores beneficios para todos los involucrados, en comparación con los resultados procedentes de velar por los intereses de las posiciones individuales.

Siguiendo con lo desarrollado en el capítulo anterior, es posible afirmar que existen algunos rasgos específicos (precio y cantidad) que perfilan al segmento de estudio y se consideran

claves para entender el problema de investigación. Sobre la base de la información actualizada a julio del 2020, es posible confirmar que la cantidad demanda del mercado residencial es más amplia en comparación con la cantidad ofertada. Se estima que, a la fecha, la demanda de viviendas asciende a, aproximadamente, 1 millón de hogares; y la oferta, a 24, 000. En el segmento de *premium* se visualiza la misma proporción, aunque de manera menos pronunciada. Por otro lado, en términos de precios se observa que en el mercado residencial estos subieron y; en el mercado *premium*, se redujeron debido a las características de su dinámica (Reyes, 2020).

Es posible ensayar algunas explicaciones en relación con la brecha del mercado *premium*. En el caso de la demanda, su predisposición de compra se ha mantenido o ha aumentado, debido a que se trata de consumidores que poseen estabilidad económica y perciben el activo en cuestión como un lujo, en términos de confortabilidad. Esto significa que están dispuestos a adquirirlo a pesar de que su precio aumente, en principio, con la finalidad de aumentar su *estatus* social. Un dato importante sobre la conducta de la mayoría de los potenciales consumidores *premium* es que éstos suelen tomar contacto con la oferta casi desde el inicio del ciclo del proyecto, con la finalidad de mantenerse informados sobre su reputación. De acuerdo con Cárdenas (comunicación personal, febrero de 2020), es posible sintetizar sus requerimientos en tres puntos principales: relación de largo plazo entre la constructora y los proveedores de materiales/mano de obra (la demanda lo constata mediante la calidad del producto final); cuidado por la integridad del *staff* de construcción y la utilización de tecnología de punta (la demanda lo constata mediante la cantidad de accidentes o contratiempos durante la realización del proyecto); relación de la constructora con la municipalidad (la demanda lo constata mediante el cumplimiento de los requerimientos legales, en función a la satisfacción de los intereses del distrito, relacionados con la ejecución del proyecto). Ello se asemeja a las tres condiciones propuestas por Porter y Kramer (2011) para alcanzar la “Creación de Valor Compartido”: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y desarrollar clústeres locales.

Al analizar a la contraparte (oferta *premium*), se confirma que algunos proyectos no tuvieron la capacidad de alcanzar los estándares establecidos por la demanda. De acuerdo a la información proporcionada por la empresa de marketing Colliers Internacional, encargada de comercializar la mayoría de los proyectos *premium* del distrito en estudio, a uno de los especialistas (Ing. Ricardo Martínez), más del 50 % de las desarrolladoras no han conseguido lograr la suficiente velocidad de ventas que garantice la liquidez necesaria para continuar

con sus operaciones (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020). Esto se debe a que éstas no necesariamente son manejadas por planas gerenciales enfocadas en gestionar estratégicamente con una táctica de negociación que impulse el bienestar compartido y genere el posicionamiento del desempeño organizacional. En conclusión, en el presente estudio se considera relevante validar si la estrategia de negociación más alineada con la búsqueda del beneficio colectivo genera o no influencia en la generación de riqueza compartida. Es importante señalar que la relevancia de esta investigación radica en aportar a mejorar la competitividad y el posicionamiento estratégico de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco, mas no en influir en la reducción de la brecha visualizada (entre oferta y demanda), la cual sí es afectada por una cantidad mayor de factores, como los macroeconómicos u otros.

2.2 Supuestos de la Investigación

El investigador asumirá los siguientes supuestos durante la realización de la presente investigación: (a) las empresas constructoras del sector inmobiliario residencial *premium* que implementan la táctica de negociación “ganar - ganar” y la creación de valor compartido no necesariamente lo han reconocido; (b) las planas gerenciales de las inmobiliarias con proyectos residenciales *premium* en Santiago de Surco tienen conocimiento de los problemas económicos, sociales y ambientales derivados de la implementación de sus procesos estratégicos; por otro lado, han venido desarrollando la habilidad para administrar el capital humano y otros activos relacionados con la elaboración de este tipo de producto final; (c) en la misma línea, éstas han implementado un pensamiento empresarial que les permite implementar la táctica de negociación “ganar - ganar” como medio para la creación de valor compartido”; (d) la debilidad más relevante y generadora de diferencias entre los distintos proyectos inmobiliarios *premium* sería la táctica de negociación “Ganar – Ganar”, se considera que los demás factores relacionados al ámbito estratégico – gerencial no generan cambios significativos que alteren el desempeño, en términos de creación de valor compartido; (e) la industria inmobiliaria residencial *premium* es indispensable, debido a que contribuye por medio de la creación de puestos de trabajo (directos o indirectos), la ejecución del plan urbano distrital y la reducción de la brecha de infraestructura; y, finalmente, (f) se considera que aún hay mucho por hacer para lograr un avance importante en la implementación de la táctica de negociación “ganar - ganar” y en la internalización de la importancia de la creación de valor compartido, por parte de las empresas que realizan

proyectos en el subsegmento de estudio (residencial *premium*) y, en general, por la oferta del segmento residencial y el mercado inmobiliario.

2.3 Limitaciones de la Investigación

La actual investigación afronta las siguientes limitaciones: (a) la escasa existencia de estudios previos en relación al impacto de negociación “ganar - ganar” sobre la creación de valor compartido; (b) la inseguridad que la información proporcionada para la resolución del cuestionario es 100 % confiable, debido a que ésta puede ser influida por intereses personales o el puesto que el participante desempeña en su organización; por lo tanto, puede interferir en el nivel de confianza de los resultados de la investigación; (c) la dificultad para convocar a una cantidad superior de proyectos inmobiliarios *premium* que brinde un mayor nivel de confianza a los resultados obtenidos; (d) la percepción de la limitación en los conocimientos sobre la táctica de negociación “ganar - ganar” y la creación de valor compartido, por parte de los encargados de resolver las preguntas del cuestionario; (e) el tiempo reducido que proporcionaron los participantes para que el investigador recabe toda la información (cualitativa y cuantitativa) necesaria para la investigación; (g) la imposibilidad de contrastar lo dicho por los encargados de los proyectos con las opiniones de los colaboradores directamente encargados de las negociaciones, ya que, de haberse concretado, la consolidación de ambos hubiese generado un entendimiento más certero y objetivo del proceso de toma de decisiones estrategias de cada empresas (h) el hecho de que los frutos obtenidos de la investigación brindarán una percepción parcial de la situación actual de la industria inmobiliaria residencial *premium* en Santiago de Surco, debido a que no se cuenta con la cantidad esperada de proyectos, por lo que los resultados del estudio deben ser percibidos como un medio para impulsar nuevas iniciativas de investigación en el rubro en cuestión.

2.4 Delimitación de la Investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló entre noviembre del 2019 y abril del 2020, enfocado en la ciudad de Lima y, en particular, en el distrito Santiago de Surco. La población de estudio se conforma por todos los proyectos residenciales de unidades *premium* con departamentos disponibles (en oferta) a agosto del 2019 y localizados en el distrito de estudio. Para esta investigación, se contará con una muestra no significativa de proyectos, debido a que no se tiene acceso a un número relevante de los mismos; es importante recalcar que todos los participantes (especialistas y encargados de los proyectos muestra) accederán

a colaborar por voluntad propia y bajo la consigna de contribuir, con información valiosa, a una investigación que aportará a la mejora del nivel de competitividad del segmento en el que se desenvuelven. No se considerará como unidad de estudio a los proyectos inmobiliarios pertenecientes a segmentos distintos a los residenciales ni a los que formen parte de otros subsegmentos distintos al residencial *premium*.

2.5 Preguntas de la Investigación

Una vez concluida la investigación, los resultados generados deberán responder cada una de las interrogantes que se plantearán a continuación. La finalidad de estas preguntas es confirmar que los frutos del estudio se vinculan a los lineamientos planteados inicialmente.

Pregunta general:

- ¿Cuál es el impacto de la táctica de negociación “ganar - ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico - gerencial?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las etapas que conforman el ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades *premium*?
- ¿Cuáles son los *stakeholders* involucrados en cada etapa del ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades *premium*?
- ¿Cuáles son los atributos que permiten discriminar entre los proyectos residenciales de unidades *premium* y los que no forman parte de este segmento?
- ¿Cuáles son las características que permiten diferenciar entre los proyectos de unidades *premium* creadores de valor compartido y los que no logran?
- ¿Los proyectos residenciales de unidades *premium* creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”?

2.6 Objetivos de la Investigación

En este apartado se definirán los objetivos de la investigación, que se utilizarán como pautas que guiarán el presente estudio y, adicionalmente, facilitarán la interpretación de sus resultados. Tanto los objetivos generales como los específicos deberán concordar con las hipótesis que serán planteadas en líneas posteriores.

Objetivo general:

La finalidad de plantear el objetivo general es fijar un fin o meta principal para el desarrollo de un estudio. Es decir, éste debe reflejar el direccionamiento que se pretende otorgar al proceso de investigación. En la misma línea de la problemática previamente identificada, el objetivo general de investigación es:

- Evaluar el impacto de la táctica de negociación “ganar - ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico - gerencial.

Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos se definen como las metas que requieren ser abordadas para alcanzar el objetivo general. Esto implica que los objetivos específicos deben ser varios y diversos, a diferencia del general que es uno solo (global). Para la actual investigación, el objetivo general se descompone en 04 objetivos específicos, los cuales son:

- Identificar las etapas que conforman el ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades *premium*.
- Reconocer a los *stakeholders* involucrados en cada etapa del ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades *premium*.
- Conocer los atributos que permiten discriminar entre los proyectos residenciales de unidades *premium* y los que no forman parte de este segmento.
- Comprender las características que permiten diferenciar entre los proyectos de unidades *premium* creadores de valor compartido y los que no logran.
- Identificar si los proyectos residenciales de unidades *premium* creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”.

2.7 Hipótesis de la Investigación

Continuando con la formulación de las pautas que demarcan el actual estudio, es pertinente proseguir con las hipótesis de investigación (generales y específicas) las cuales son importantes porque guían el proceso de recolección de datos y, a la vez, facilitan la realización de una evaluación más adecuada respecto de los resultados obtenidos. A continuación, se desarrollarán ambas clases de supuestos.

Hipótesis general:

Es posible definir las hipótesis generales de investigación (alternativa y nula) como las afirmaciones, con un matiz de predicción, sobre el comportamiento de las variables que

conforman el estudio. Cabe recalcar que es necesario que éstas se vinculen directamente con los objetivos generales.

Hi: Desde un ángulo estratégico – gerencial, la táctica de negociación “ganar - ganar” impacta sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco.

H0: Desde un ángulo estratégico – gerencial, la táctica de negociación “ganar - ganar” no impacta sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco.

Hipótesis específicas:

En esta misma línea, es posible definir distintas hipótesis específicas, provenientes de la hipótesis general y relacionadas directamente con los objetivos específicos. Su validación debe considerarse un requisito para confirmar la hipótesis general. Para el presente estudio, las hipótesis A y B se relacionarán con el objetivo específico 05.

HE-5A: Los proyectos residenciales de unidades *premium* creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”.

HE-5B: Los proyectos residenciales de unidades *premium* creadores de valor compartido no aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”.

3 METODOLOGÍA DE TRABAJO

La importancia del presente capítulo se relaciona con definir las principales características del proceso de investigación, para lo cual será necesario seleccionar la metodología que más se adecue al estudio en cuestión. A continuación, se presenta su estructura: En primer lugar, se presentará la ruta de investigación seleccionada. En segundo lugar, se procederá a justificar la elección del diseño de acuerdo con el enfoque que se le otorgará al estudio. En tercer lugar, se desarrollarán las características de la población objeto de estudio. En cuarto lugar, se seleccionará el tipo de muestreo más adecuado y, posteriormente, se demostrará su aplicación en el segmento en estudio. En quinto lugar, se abordarán las particularidades del consentimiento acordado con los participantes (muestra). En sexto lugar, se explicará el componente de confidencialidad y su repercusión en la exposición de la data. En séptimo lugar, se expondrán las características de los instrumentos de recolección de data seleccionados. En octavo lugar, se establecerá la localización geográfica del estudio y se proporcionarán algunos datos relacionados con ésta.

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación se realizará mediante el enfoque metodológico conocido como ruta de investigación cuantitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación cualitativa “resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p. 9). Debido al enfoque y las características del presente estudio, se considera adecuado seleccionar el diseño etnográfico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “su propósito principal es describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades [...] el investigador, por lo general, es completamente un observador participante” (p. 560). Esto implica que con esta forma de investigación se estudia el comportamiento de un segmento determinado, así como la interpretación que sus integrantes otorgan a la conducta. En ese sentido, es importante recabar los puntos de vista de todos los participantes teniendo como pilar fundamental la experiencia participativa o compartida. Dentro de este tipo de diseño, la categoría más apropiada para el estudio en curso sería la denominada diseño realista o mixto. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), con esta última categoría seleccionada se pretende “recolectar datos, tanto cuantitativos como cualitativos, del sistema social sobre ciertas categorías [...] al final describes las categorías y la cultura en términos estadístico y narrativos” (p. 539).

3.2 Justificación del Diseño de la Investigación

La finalidad de la presente investigación es evaluar el impacto de la táctica de negociación “ganar - ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco, desde un ángulo estratégico - gerencial. La asociación entre el enfoque planteado en el apartado anterior y el problema de investigación se puede describir de la siguiente manera: Si bien el análisis de las variables (independiente y dependiente) implica determinar si la primera impacta en la segunda, también es importante entender que ello ocurre en un contexto en el que las características de la demanda repercuten significativamente en la dinámica del segmento objeto de estudio y, en consecuencia, en la manera en que las variables de estudio se relacionan. Esto implica que, si el estudio se realizase en otro contexto (otro subsegmento del sector), es probable que los resultados de la influencia de una variable sobre otra, fuesen totalmente diferentes. Esta diferencia de comportamiento entre grupos de consumidores (y, en consecuencia, entre variables) se comprueba, de igual modo, con el de hecho que tanto el precio como la cantidad de equilibrio se comportan de manera distinta para cada segmento del mercado residencial. Por ello, se considera relevante la perspectiva etnográfica durante la elección del diseño de investigación y, de igual forma, para efectos del análisis de los resultados de la investigación. Como consecuencia de la implementación del diseño en mención, se procederá a extraer la mayor cantidad de información de dos fuentes principales: expertos en la industria (enfoque cualitativo) y encargado del proyecto en cuestión (enfoque cualitativo). El orden en que se llevan a cabo estas labores será el siguiente: en primer lugar, la fase cualitativa (entrevistas con expertos) y posteriormente, la fase cuantitativa (cuestionario a colaboradores). El motivo de la anterior secuencia es la necesidad de iniciar el estudio mediante la consolidación de información (proveniente de entrevista con expertos) que brinde un panorama más amplio sobre el desempeño de los actores/industria, perspectivas futuras en torno al mercado de estudio y deficiencias percibidas en el desempeño estratégico. Posteriormente, los datos se usarán como fuente para formular un cuestionario que permita entender las perspectivas de cada proyecto, que finalmente se procesarán y analizarán.

3.3 Población de la Investigación

De acuerdo con Triola (2013), la población se define como “el conjunto completo de todos los elementos que se someten a estudio” (p. 4). Por otro lado, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la definen como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 198). En la misma línea, este autor manifiesta que el éxito

del proceso de investigación no necesariamente se circunscribe al tamaño de su población, aunque si es cierto que uno de los pilares fundamentales para alcanzarlo es la delimitación adecuada del grupo objeto de estudio, la cual deberá basarse en el planteamiento del problema de investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El proceso de delimitación de la población se iniciará definiendo la cantidad de proyectos residenciales desarrollados en Santiago de Surco. Posteriormente, este segmento deberá acotarse a todos los proyectos residenciales en oferta para agosto del 2019. La cantidad de proyectos que conforman este grupo se extraerá del informe más reciente de ASEI al que el investigador tuvo acceso (publicado en agosto del 2019). Con esto, se determina que la cantidad en mención asciende a 35 proyectos, tal como se observa en la Figura 3-1 (Arbulú, comunicación personal, agosto de 2019). En este sentido, es necesario esclarecer que el término “en oferta” se refiere a que, a la fecha de referencia, el total o parte de las unidades de los edificios *premium* aún se encontraba a la venta. Es posible inferir que los proyectos que poseen esta característica deben haber concluido la primera etapa del ciclo de realización (factibilidad) y se podrían encontrar en cualquiera de las etapas posteriores, en las que ya es posible que las unidades se encuentren en venta. Se debe agregar que si el proyecto se encuentra en la segunda etapa (planeación), la venta se realiza en planos porque se trata de un bien futuro. Si, por el contrario, se encuentra en la tercera o cuarta etapa, se considera que sí ya es posible realizar la venta física del bien.

Figura 3-1 Unidades en oferta en Santiago de Surco

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Sobre la base del segmento residencial de Santiago de Surco en oferta y de acuerdo con las estimaciones brindadas por el especialista Samuel Cárdenas, arquitecto de una cantidad importante de proyectos residenciales en el distrito en estudio y dueño del estudio SC

Arquitectos, se considera que el porcentaje de proyectos de unidades residenciales *premium* localizados en el área geográfica en mención y en oferta, al mes de agosto del 2019, asciende a 80% (Cárdenas, comunicación personal, febrero de 2020). Tal como se puede observar en la Tabla 3-1, el resultado absoluto obtenido a partir de multiplicar 35 (100% de proyectos residenciales en el distrito en estudio) por 0.8 es igual 28 proyectos residenciales *premium*. En conclusión, este último valor representa la población la investigación en cuestión.

Tabla 3-1 Cálculo población total

Proyectos inmobiliarios residenciales en Santiago de Surco de acuerdo a ASEI (a agosto de 2019)	35
Porcentaje de proyectos <i>premium</i>	80%
Proyectos <i>premium</i> – Población de estudio (a agosto de 2019)	28

Fuente: “El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados – agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria” por Arbulú (ASEI)

Elaboración Propia

3.4 Muestra de la Investigación

De acuerdo con Triola (2013), una muestra se define como todos los posibles subconjuntos que puedan ser extraídos de un todo denominado población. En ese sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen al muestreo cualitativo como “el grupo de personas, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 427). Asimismo, los autores aseveran que una característica de este enfoque es que el tamaño de la muestra podría ser modificado durante el proceso de investigación. Lo anterior implica que por más que el tipo de unidad de muestreo y la cantidad de participantes se definan con antelación, la dimensión final de la muestra se podrá establecer luego que los participantes, que se agreguen al proceso, dejen de contribuir con información novedosa y, por lo tanto, sea necesario descartarlos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En relación con el tamaño de la muestra para el tipo de estudio elegido, se recomienda que asuma un valor aproximado de 12 participantes o de 100 a 200 casos si se tratase de unidades de análisis pertenecientes a la categoría observación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Para el caso de la elección del tipo de muestreo, se debe mencionar que esta decisión se toma respondiendo algunas preguntas, tal como se grafica en la Figura 3-2:

- ¿Cuándo se lleva a cabo el muestro inicial? → Antes de recoger de los datos
- ¿Cuál es el motivo de extraer los datos de la muestra? → Describir a un subconjunto a profundidad y recoger la perspectiva de los especialistas.

Figura 3-2 Esencia de la toma de decisiones para la muestra inicial en estudios cualitativos

Fuente: "Metodología de la Investigación" por Roberto Hernández-Sampieri y Christian Mendoza, 2018

Tomando en consideración las interrogantes previamente abordadas, es posible afirmar que, efectivamente, los tipos de muestreo más adecuados para el propósito de la investigación son: muestra homogénea y muestra de expertos. El motivo es que el primer grupo de participantes que se debe estudiar está conformado por proyectos residenciales *premium* pertenecientes a un mismo segmento y, en consecuencia, con características y comportamientos similares; el segundo grupo es integrado por especialistas de diferentes rubros del segmento en estudio, los cuales proveerán información con la finalidad de incrementar el conocimiento del investigador respecto de las características del mercado.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), es posible afirmar que en “las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o característica, o bien comparten rasgos similares” (p. 431). En la misma línea, “en ciertos estudios es necesaria la opinión expertos [...] para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño del cuestionario” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 429).

Para este estudio y en términos de muestra de expertos, se logró concretar la participación de cuatro especialistas de distintos rubros del negocio inmobiliario (arquitectura, ingeniería y la banca). En términos de muestra homogénea, inicialmente se concretó la participación de doce proyectos a los que se les suministró las preguntas del “Filtro Proyectos *Premium*” (de la F1 hasta la F4) del cuestionario ubicado en el Anexo-10. Con esto, se obtuvo que solo ocho proyectos podían ser catalogados como *premium* (se descartó a los cuatro restantes), cumpliéndose el principio de que, en los estudios cualitativos, la muestra inicialmente

establecida puede ser distinta de la final. A continuación, se realiza una breve descripción de los proyectos que la conforman:

Tabla 3-2 Proyectos conformantes de la muestra

Nombre del proyecto	Dirección	Descripción	Imagen
Golf Towers	Av. Circunvalación Golf Los Inkas 627. Santiago de Surco.	Exclusivos departamentos de 3 y 4 dormitorios distribuidos en 2 torres. Cada uno se entrega con 2 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos se encuentra entre los 199 metro cuadrado y los 302 metro cuadrado.
Edificio el Parque	Jr. Carlos Baca Flor 635. Urb. Aurora. Santiago de Surco.	Exclusivos departamentos de 2 y 3 dormitorios. Cada uno se entrega con 2 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos oscila entre los 104 metro cuadrado y los 296 metro cuadrado.
Sekonda	Av. De los Precursores 609. Santiago de Surco.	Exclusivo proyecto con 14 departamentos de 3 dormitorios. Cada uno se entrega con 2 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos oscila entre los 135 metro cuadrado y los 271 metro cuadrado.
Terra Verde	Calle Monte Carmelo 165. Santiago de Surco.	Exclusivo proyecto con 11 departamentos de 3 dormitorios. Cada uno se entrega con 2 estacionamientos. El área de estos oscila entre los 152 metro cuadrado y los 179 metro cuadrado.
Primum	Av. De los Precursores 281. Santiago de Surco.	Exclusivo proyecto con 15 departamentos de 3 dormitorios. Cada uno se entrega con 2 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos oscila entre los 120 metro cuadrado y los 240 metro cuadrado.
Edificio Golf One	Jr. Cerros de Camacho Mz A, Lote 33. Santiago de Surco.	Exclusivo proyecto con 25 departamentos de 4 dormitorios. Cada uno se entrega con 1 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos oscila entre los 300 metro cuadrado y los 550 metro cuadrado.

Edificio La Floresta	Av. La Floresta 255. Santiago de Surco.	Exclusivo proyecto con 20 departamentos de 3 y 4 dormitorios. Cada uno se entrega con 1 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos oscila entre los 220 metro cuadrado y los 450 metro cuadrado.
Edificio La Conquista	Calle La Conquista 271. Santiago de Surco.	Exclusivo proyecto con 15 departamentos de 3 dormitorios. Cada uno se entrega con 2 estacionamientos y 1 depósito. El área de estos oscila entre los 200 metro cuadrado y los 400 metro cuadrado.

Elaboración Propia

3.5 Confidencialidad

En la presente investigación, se considera trascendental mantener la privacidad de los participantes (empresas y personas), debido a que se trata de una investigación académica, además de ser íntegramente avalada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Es preciso aclarar que el investigador ha tenido una primera reunión con los encargados de los proyectos que conforman la muestra homogénea y los expertos. En todos los casos, los participantes recibieron información completa acerca de la investigación. El primer grupo accedió a firmar una autorización que viabiliza las referencias de sus proyectos en el presente documento y solicitó que, para propósito del estudio, únicamente se utilice la información vertida en los cuestionarios, páginas web y folletos de publicidad (éstos fueron proporcionados durante la reunión). Por otro lado, los expertos, autorizaron la divulgación de la información brindada en las entrevistas (presenciales o por e-mail) y el uso de información complementaria proveniente de sus páginas web. Adicionalmente, los integrantes de ambos grupos solicitaron no referenciar información específica y privada que el investigador conoce, en función al *know how* de sus labores diarias. Finalmente, y de acuerdo con lo solicitado, las hojas de respuesta de la muestra homogénea no podrán ser publicadas debido al principio de confidencialidad. Por ello, se manejarán únicamente con la finalidad de procesarlos y analizarlos. La etapa de recolección de datos se llevará a cabo en las oficinas administrativas de los representantes de los proyectos, según su disponibilidad de tiempo, y lo mismo en el caso de los expertos de la industria.

3.6 Consentimiento Informado

Con el objetivo de asegurar transparencia en el proceso de recopilación de información, los representantes de los proyectos que participan como muestra han sido informados de los objetivos y la importancia de la investigación e igualmente se les explicó que los datos recabados se usarán únicamente para fines académicos. Lo mismo ocurrió con los especialistas, quienes proporcionarán información adicional para generar un mejor entendimiento de la dinámica del sector residencial *premium*. La participación de los involucrados en los proyectos y de los expertos en la industria será voluntaria y mediante una aprobación explícita. El formato de consentimiento utilizado para la muestra cuantitativa (gerentes de los proyectos) se puede encontrar en el Anexo-9. En el caso de los expertos, no es necesario formular un documento de este tipo, debido a los lazos de cercanía. Por ello, es suficiente contar con su conformidad verbal. Por otro lado, es importante generar un clima de confianza que permita que el entrevistado se sincere y apertura debido a que el éxito de este proceso deriva, sustancialmente, de la calidad de sus respuestas. En todos los casos, el único estímulo es el hecho de poner a su disposición los resultados de la investigación, luego de aprobados y publicados.

3.7 Instrumentación

Durante el proceso de investigación, se utilizará una serie de herramientas de recolección de información con el objetivo de extraer data que permitirá validar o no la hipótesis de investigación. Para abordar la muestra de expertos, se considera pertinente utilizar la técnica de entrevista personal con la finalidad de recabar, eficientemente, información que permita entender, a mayor profundidad, la dinámica del segmento objeto de estudio.

Para abordar a la muestra homogénea, se considera adecuado emplear un cuestionario de preguntas diseñado por el investigador. El contenido de este documento se divide en cinco filtros. El primero se conoce como “Filtro General” y permite descartar los proyectos que no se localizan en Santiago de Surco. El segundo se denomina “Filtro Proyectos *Premium*” y su finalidad es excluir los proyectos que no forman parte del segmento *premium* mediante la formulación de preguntas vinculadas a los atributos que deben encontrarse en todo proyecto *premium*. El tercer y cuarto filtro son identificados como “Filtro Creación de Valor Compartido” y “Filtro Teoría de *Stakeholders*”, respectivamente. Estas se componen de una serie de preguntas diseñadas para evaluar si los proyectos aplican o no cada teoría. La información obtenida en ambas pruebas se introduce en el “Índice creación de valor compartido ajustado al segmento residencial *premium*”. Este último permitirá clasificar a los

participantes en dos grupos. Por un lado, los proyectos cuyas características implican creación de valor compartido y, por otro lado, los proyectos que no logran alcanzar este objetivo. El último filtro se denomina “Filtro Negociación Ganar - Ganar” y está compuesto por una serie de preguntas sobre las tácticas de negociación utilizadas por las planas gerenciales durante la toma de decisiones estratégicas. Los resultados deberán demostrar la implementación simultánea de ambas estrategias, aunque una de las dos debe predominar, tal como lo suscriben Lewicki *et al.* (2012). Finalmente, se compararán las metodologías de negociación utilizadas tanto por los proyectos creadores de valor compartido como por los que no lo logran. Es importante recalcar que todos los filtros que conforman el cuestionario deberán llevarse a cabo en la misma fecha y de manera sucesiva.

Durante la elaboración de las interrogantes, se consideró necesario corroborar la eficiencia tanto del formulario dirigido a especialistas como del cuestionario dirigido a los ejecutivos de los proyectos inmobiliarios. Esta tarea se ejecutó en tres etapas: En la primera fase, se realizó una revisión analítica de la literatura que enmarca el presente estudio, compuesta por la creación de valor compartido de Porter y Kramer (2011), La teoría de *stakeholders* de Freeman (2004) y la táctica de negociación “ganar - ganar” de Lewicki *et al.* (2012). Adicionalmente, se tomaron en cuenta estudios científicos (papers) y tesis de posgrado, los cuales se emplearon como base para profundizar en la importancia de éstos conceptos teóricos en el ámbito estratégico – gerencial. En la misma línea, estas investigaciones han permitido comprender las diferentes maneras en las que, en el pasado, se estudió y evaluó su puesta en práctica en diferentes industrias. En la segunda fase, se corroboró que cada filtro propuesto e interrogantes estuviesen de acuerdo con los objetivos e hipótesis de la investigación. La tercera fase se llevó a cabo en la inmobiliaria en la que labora el autor de esta investigación. En este espacio se abordó a tres gerentes (Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Recursos Humanos), quienes analizaron las preguntas y, posteriormente, brindaron el *feedback*. Esto permitió fortalecer la estructura de las preguntas con el propósito de mejorar tanto su enfoque como su capacidad para extraer información.

3.8 Ubicación Geográfica

En el actual documento de investigación, se procederá a designar a Santiago de Surco como distrito de estudio. Este fue fundado el 16 de diciembre de 1929, mediante la promulgación de la Ley No. 6644, durante el régimen de Augusto B. Leguía. Respecto de sus fronteras, el distrito colinda por el norte con Ate Vitarte y San Borja; por el este, con La Molina y San Juan de Miraflores; por el oeste, con Surquillo y Miraflores; y por el sur, con Barranco y

Chorrillos. Su superficie abarca 52 km². Su población actual asciende a 329,152 habitantes y se conforma, mayoritariamente, por ciudadanos de nivel socioeconómico (NSE) alto y medio alto. Esto implica que la mayor parte de proyectos inmobiliarios se encuentra en ese mismo sentido. En la Figura 3-3 es posible observar la distribución geográfica de los proyectos considerados que conforman la muestra homogénea.

Figura 3-3 Ubicación de todos los proyectos inmobiliarios *premium* conformantes de la muestra

Elaboración Propia

4 DESARROLLO

La finalidad del presente capítulo se vincula con desarrollar, con mayor precisión, los pormenores relacionados al procedimiento de recolección de datos. Se debe recordar que este proceso fue diseñado, en el apartado anterior, bajo los estándares del enfoque cualitativo. A continuación, se presentará la estructura de esta sección: En primer lugar, se proporcionarán algunos datos importantes con relación al proceso seguido para la recolección de información. En segundo lugar, se procederá a analizar la data extraída de la muestra de especialistas y, en paralelo, se relacionará con la táctica de negociación “ganar - ganar”. En tercer lugar, se demostrará la validez y confiabilidad de las herramientas a utilizar para extraer información que permita responder a cada una de las interrogantes de la investigación.

4.1 Características Generales del Proceso de Recopilación de Datos

Para poder recabar data, de manera adecuada, es necesario emplear algunas herramientas de medición que permitan extraer información relevante y relacionada a los objetivos de la investigación. Es importante recalcar que un instrumento de medición debe contar con 03 condiciones: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). A este punto, es necesario enfatizar que el proceso de recolección de datos se llevó a cabo con el éxito esperado debido al enfoque otorgado a la investigación y a la elección de las herramientas más adecuadas para las características de la investigación y el tipo de muestra. Con relación al proceso de recolección de información, se debe iniciar mencionando que este se llevó a cabo entre el 5 y 15 de febrero del 2020. El amplio rango de fechas se debe a que se dependía, exclusivamente, de la disponibilidad de tiempo de los participantes (gerentes y especialistas). Tal como se mencionó con anterioridad, el proceso de recopilación de información se inició con la muestra de especialistas. Para esto, el primer paso implicó cursar invitaciones, por vía telefónica, a una serie de potenciales participantes (expertos). Solamente accedieron a participar 04, aunque Hugo Rojas prefirió responder las preguntas vía correo electrónico. Durante las entrevistas, se pudieron realizar todas las interrogantes planificadas y, en paralelo, hubo un espacio para repreguntas. El diálogo se llevó a cabo en un ambiente en el que se evidenció comodidad para ambas partes, lo cual permitió que la información disipara todas las dudas en torno al desempeño de la industria. Es posible afirmar, entonces, que la conversación se desarrolló en un contexto de proactividad y fluidez. El íntegro de la comunicación fue registrado mediante audios y posteriormente se procedió a la transcripción y análisis de los mismos. Las entrevistas duraron, en promedio, 30 minutos

y, tal como fue planificado, en todos los casos fue importante la utilización de ejemplos basados en sus experiencias profesionales, con la finalidad de facilitar la comprensión del entrevistador.

La segunda etapa de recolección de datos implicó la participación de la muestra homogénea (proyectos inmobiliarios). A los encargados de las anteriores se les envió invitaciones mediante correo electrónico y, posteriormente, se hizo seguimiento a sus respuestas por vía telefónica. El tiempo para concretar su participación se dio en el corto plazo y en todos los casos se acordó que las encuestas se resolverían en sus respectivas oficinas administrativas, localizadas en diferentes distritos de Lima. El investigador tuvo una primera reunión con los ejecutivos que accedieron a participar con la finalidad de explicarles, en términos generales, la importancia y objetivos de la investigación. Luego de esto, procedieron a firmar el documento “Consentimiento Informado” y designaron la fecha en la que resolverían la encuesta. En una segunda reunión, los cuestionarios se resolvieron sin mayor inconveniente. Tal como se mencionó en el apartado anterior, el formulario se conforma por un conjunto de preguntas cerradas, las cuales se clasifican en 05 filtros. Se debe agregar que los primeros 02 filtros fueron evaluados al momento de realizar la encuesta. Los encuestados tardaron, en promedio, 10 minutos para concluir con el íntegro de la encuesta. La siguiente etapa (análisis de datos) consistió en procesar los resultados en una plantilla de Excel, con la cual se otorgó puntaje a los filtros restantes del cuestionario. Finalmente, se procedió a realizar gráficos resumen en función a los resultados obtenidos.

4.2 Análisis de Datos

Para analizar la información recabada de la muestra de especialistas y homogénea, es necesario recordar que en el presente estudio se eligió la ruta de investigación cualitativa y el diseño etnográfico, los cuales se consideran adecuados para la perspectiva que se otorgará al problema de investigación. Posteriormente, se escogieron las técnicas de recolección de datos más convenientes para identificar las unidades de análisis apropiadas para el planteamiento del problema. En el actual apartado se analizará la información cualitativa y, en el caso de la cuantitativa, se mostrará el proceso seguido para sistematizarla y evaluarla.

4.2.1 Análisis de Datos: Muestra de expertos

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en el caso de la data cualitativa la recolección de datos y el análisis de los mismos “ocurren prácticamente en paralelo; además el análisis no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema

particular” (p. 465). En este estudio, el objetivo de abordar a los especialistas de la industria se relaciona, principalmente, con la necesidad de entender tanto la dinámica de la industria como la importancia del rol de los entrevistados y de los demás agentes que se desenvuelven en el segmento en estudio. Tomando como base la información recolectada de las entrevistas a especialistas, se procederá a desarrollar las 04 etapas que, de acuerdo a éstos, componen el ciclo de realización de un proyecto inmobiliario residencial de unidades *premium*. En simultáneo con lo anterior, se demostrará la aplicación de la táctica de negociación “ganar - ganar” en las labores de los principales colaboradores (internos o externos).

Primera etapa: Factibilidad

La primera fase del proyecto implica tanto la generación de la idea como su posterior evaluación (estudio de viabilidad) desde diferentes perspectivas. Cabe mencionar que ambos puntos se alcanzarán mediante la aplicación de dos pasos que, a continuación, se desarrollarán. Para esta labor se necesitará de la participación de profesionales experimentados, los cuales deberán asegurar una evaluación insesgada del proyecto, es decir, garantizar la mayor exactitud posible en términos de percepción de la realidad a evaluar.

El primer paso consiste en elaborar un bosquejo de la idea. Esto implica que una vez seleccionado el distrito en el que se pretende edificar el inmueble, es necesario definir el público objetivo al que se abordará, con lo cual, ambos elementos servirán como el marco que permitirá identificar y evaluar, preliminarmente, las zonas más adecuadas para el desarrollo del proyecto y, acto seguido, determinar las características del tipo de terreno necesitado. Una vez que este último se localice y previo a ejecutar la compra, se llevará a cabo el segundo paso, el cual consiste en determinar si el proyecto es viable. Para lograr esto, el mismo se evaluará utilizando diferentes enfoques (marketing, finanzas y legal). La importancia de esto se relaciona con el hecho de que un proyecto inmobiliario requiere de una inversión inicial que implica el desembolso de una cantidad importante de dinero, con lo cual, evitar esta fase podría conllevar a que en el futuro el proyecto fracase y, en consecuencia, la empresa y los inversionistas pierdan todo o parte del capital, que usualmente es financiado por un tercero (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020). A continuación, se desarrollará cada uno de los tres campos que conforman el análisis de viabilidad mencionado:

- **Marketing:** Este campo de estudio implica el análisis del mercado; es decir, conocer el desenvolvimiento individual tanto de la oferta como de la demanda y su interrelación histórica. Esto último se observa a través de la evolución del precio de mercado de las

unidades inmobiliarias localizadas en la zona elegida y alrededores. Para lograr un adecuado entendimiento del comercio residencial distrital, la primera tarea implica analizar la oferta de la jurisdicción, adicionando mayor énfasis a la zona elegida. Esto significa identificar los proyectos que en la actualidad están siendo ejecutados o se ejecutarán en el corto plazo y extraer sus principales características. Por ejemplo, se puede recabar la siguiente información: cantidad de pisos, cantidad de departamentos por piso, tipos de departamentos por piso (una, dos o tres habitaciones), características de acabado y precio por metro cuadrado en lista. Otros indicadores a considerar podrían ser: la velocidad de ventas, conocida como “cantidad de stock total vendido”, y cantidad aún mantenida en el inventario. Ambos datos pueden medirse en términos absolutos o porcentuales. En segundo lugar, es necesario analizar los requerimientos de la contraparte (demanda) los cuales, por diversos factores, tienden a evolucionar en el tiempo. Existen algunas técnicas para lograr este objetivo. Por ejemplo, se podrían tomar informes de mercado (fuentes secundarias) elaborados con anterioridad por empresas prestigiosas de marketing. Otra forma de lograr esto se relaciona con mandar a elaborar informes personalizados (fuentes primarias) los cuales evidentemente estarán asociados a mayores costos. Los datos más importantes a obtener podrían ser: el perfil del consumidor y las condiciones que, a la fecha, este solicita para lograr su satisfacción. Finalmente, se debe generar una comprensión adecuada de la evolución del precio de mercado para un horizonte temporal de como mínimo diez años, lo cual permitirá pronosticar su desenvolvimiento futuro para el mismo periodo de tiempo. Esta data se puede conseguir de los informes previamente mencionados o artículos de periódicos especializados. La importancia de recabar y analizar toda esta información se relaciona con poder entender las condiciones del mercado, las cuales suelen modificarse continuamente. En caso éstas no resulten positivas, es preferible posponer la inversión (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

- Legal: En este punto, el análisis implica examinar la normativa vigente a nivel nacional, provincial y distrital. Por un lado, se cuenta con la reglamentación tributaria y, por otro con, la reglamentación a nivel de viabilidad del proyecto. La reglamentación tributaria abarca el Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas (IGV), impuestos vinculados a los salarios de los trabajadores en planilla e impuestos a nivel municipal (predial y arbitrios) relacionados con el terreno a adquirir para la ejecución del proyecto. En el caso de la normativa a nivel de viabilidad del proyecto, el requerimiento más

importante se asocia con la zonificación del terreno. Esta se puede definir como la codificación de los tipos de edificaciones permitidas de construir en cada predio de un distrito. Con lo cual, si la zonificación asignada no se ajustase a las necesidades del proyecto, es posible modificarla mediante un proceso, a nivel de autoridad distrital, conocido como “Cambio de Zonificación”. Este trámite consiste en solicitar a la municipalidad distrital y, en específico, a la comisión interna de desarrollo urbano, la realización de una encuesta vecinal y un estudio técnico. En caso de que el resultado de ambos dictámenes resulte favorable, se procederá a aprobar la solicitud mediante ordenanza distrital y provincial. Otro requerimiento importante es que la propiedad debe tener habilitación urbana vigente; es decir, permitir acceso a servicios básicos como agua o luz. De no tener estas características, el terreno se denomina “rústico”. Para solicitar su modificación a “urbano” se requiere llevar a cabo un proceso llamado “Saneamiento Físico - Legal”, el cual se inicia con la presentación de un expediente a la autoridad distrital, adjuntando documentación básica sobre el terreno, tal como: plano de ubicación, plano de lotización y formulario de la solicitud. Es importante enfatizar que la ejecución de los procesos municipales deberá llevarse a cabo en la siguiente etapa (planeación), aunque, en esta, sí es relevante que los ejecutivos conozcan los costos de su implementación, así como el monto aproximado de los gastos notariales, registrales e Impuesto de Alcabala (tanto para la compra del terreno como para la futura venta de las unidades inmobiliarias). El motivo se relaciona con que este estimado de salida de efectivo debe ser incluido en el flujo de caja proyectado, con el propósito de calcular un resultado económico esperado más confiable (Oropeza, comunicación personal, febrero de 2020).

- Finanzas: A este nivel, es necesario desarrollar un modelo financiero que permita visualizar, de manera cuantitativa y monetizada, los desembolsos e ingresos en efectivo relacionados con el desarrollo del proyecto. Lo anterior con la finalidad de poder evaluar su viabilidad en términos económicos. La data necesaria se puede extraer de dos posibles fuentes: la primera se relaciona con la identificación de algún proyecto con similares características y edificado con anterioridad, ya sea por la misma constructora o por otra perteneciente al sector (proxy). La segunda implica generar data para el proyecto en cuestión, en el mismo momento y mediante estimaciones razonables. Se debe recalcar que, sin importar de dónde provenga la información consolidada, se puede clasificar en diferentes categorías: Plan de Recursos Humanos, Plan de Operaciones, Plan de

Marketing y Plan Legal (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020). Con la información numérica recolectada, se elaborará un flujo de caja y estados financieros preliminares. Posteriormente, se procederá a determinar la tasa de descuento más adecuada (rendimiento mínimo exigido), la cual se utilizará para determinar el beneficio esperado para los accionistas. Finalmente, se procederá a realizar la evaluación económica mediante la utilización de herramientas, tales como: valor presente neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión. El VPN se puede definir como el valor de los ingresos netos (ingresos menos egresos) en la misma unidad de tiempo que la inversión (Año 0). La TIR se puede definir como la rentabilidad promedio anual que el proyecto genera para sus accionistas. Con lo cual, el proyecto se puede aceptar si la TIR es igual o mayor al COK (costo de oportunidad del capital). Por último, el periodo promedio de recuperación se define como el tiempo estimado para que los inversionistas recuperen lo invertido. En otras palabras, los ingresos netos se trasladan al periodo 0 y se suman uno a uno hasta alcanzar el monto de la inversión. El periodo de recupero será igual al año en que se recibe el último flujo considerado en la operación de adición previamente definida.

En conclusión, si el resultado de la evaluación es negativo, el proyecto deberá ser descartado. Por otro lado, si este resultara positivo, tanto desde la perspectiva financiera como desde la de los otros campos anteriormente desarrollados, el proyecto se podrá ubicar en 02 posibles escenarios: el primero consiste en que el rendimiento positivo se encuentra dentro de los estándares exigidos por los inversionistas, con lo cual es posible adquirir el terreno y continuar con la siguiente fase del proyecto. El segundo consiste en que el resultado económico no es lo suficientemente atractivo, por lo cual se tendrá que reducir el periodo de tiempo estimado para la construcción y, en consecuencia, se disminuirán los costos hasta un punto en el que la rentabilidad incremente lo suficiente como para ser considerada atractiva por los accionistas. Una vez logrado esto, se podrá otorgar el visto bueno tanto para la compra del terreno como para la planificación de la siguiente etapa. Luego de otorgar la viabilidad al proyecto, el siguiente paso implica seleccionar la fecha de inicio (conocida como “fecha de arranque de obra”) y la fecha final del mismo. Generalmente, la fecha de inicio se establece a dos meses de distancia desde la fecha en que el proyecto fue aprobado por los inversionistas y la gerencia de operaciones. Lo anterior debido a que en este lapso de tiempo es posible elaborar el cronograma de trabajo y, además, ejecutar otras tareas importantes que formarán parte de la siguiente etapa y aportarán a la eficiencia del proyecto.

Aplicación de la metodología “ganar – ganar” en la fase Factibilidad

Tal como se mencionó en líneas anteriores, los *stakeholders* que participan en esta fase son: los profesionales involucrados en el estudio de viabilidad (gerentes de todas las áreas) y la empresa encargada de las estrategias de marketing (en caso se le requiera contratar). Se considera adecuado aplicar la táctica de negociación con cada uno de estos, con la finalidad de definir un objetivo común que garantice la maximización de los beneficios colectivos.

La primera característica para lograr una negociación integradora es “la creación de un flujo libre de información”. Esto implica que todos los participantes deberán estar dispuestos a dialogar y compartir información con la contraparte, para así alcanzar posibles soluciones integradoras. Para el caso de los *stakeholders* previamente referidos, se deben tomar algunas medidas, como incentivar el diálogo constante (ya sea horizontal o vertical) entre los trabajadores internos y generar espacios que promuevan las negociaciones y los acuerdos de beneficios colectivos entre la empresa de marketing y la constructora.

La segunda característica implica “comprender las necesidades y objetivos reales de los otros negociadores”. Esto implica entender y abordar las perspectivas de cada *stakeholder* involucrado. Por ejemplo, los ejecutivos pretenden mantener relaciones laborales a largo plazo que impliquen ingresos fijos o incrementales, garantizados por su desempeño en el cumplimiento de los objetivos y políticas organizacionales. En el caso de la empresa de marketing, buscará consolidar relaciones comerciales de largo plazo que le permitan garantizar futuros contratos traducidos en flujos de ingresos fijos o incrementales.

La tercera característica a considerar sería “destacar las afinidades entre las partes y reducir las diferencias”. Lo anterior implica replantear los objetivos personales dejando de lado las posiciones individuales; es decir, generar en los involucrados un entendimiento relacionado con la importancia de una meta colectiva. En el caso puntual de los colaboradores y la empresa de marketing, los objetivos individuales implican ingresos y relaciones estables a largo plazo. El objetivo colectivo se relaciona con el éxito económico del proyecto, con lo cual, si esto último se logra, de la misma manera ocurrirá con los objetivos personales. Esto es así debido a que, si se percibe que la performance de cada *stakeholder* repercute de manera importante en los resultados finales, entonces es previsible que se requiera continuar las relaciones laborales (colaboradores) o comerciales (empresa de marketing) en el largo plazo.

Segunda etapa: Planeación

En esta fase se pretende planificar o normalizar los procesos que se ejecutarán a lo largo de la etapa de construcción, para lo cual se requiere la participación activa de diversos

especialistas en rubros como arquitectura e ingeniería, los cuales se encargarán de elaborar los planos para las diferentes especialidades (arquitectura, estructura, eléctrico y sanitario). En el caso de los arquitectos, lo usual es que su servicio se tercerice y en el caso de los ingenieros, estos suelen pertenecer a la planilla de la empresa. La principal labor de ambos es desarrollar y viabilizar en planos las ideas del constructor de modo que, teniendo en cuenta los parámetros de zonificación, se pueda edificar la mayor cantidad de área posible, maximizando los espacios para las áreas privadas y limitando el tamaño de los espacios comunes, sin reducir la confortabilidad y la calidad de estos últimos (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020). Los planos generados se pueden utilizar para diferentes fines. Por ejemplo y como se mencionó previamente, si el terreno adquirido no posee la zonificación requerida o requiere habilitación urbana, la empresa puede emitir su solicitud a la municipalidad distrital mediante un trámite que se inicia con la elaboración de un expediente en el que se deberán adjuntar, entre otros requisitos, los planos de las diferentes especialidades (Oropeza, comunicación personal, febrero de 2020).

Una vez que el terreno cuenta con todos los requerimientos técnicos para dar inicio a la construcción, se puede dar inicio al proceso para la obtención del permiso municipal, denominado: “Licencia de Edificación”. Para adquirirla, la normativa local dispone llevar a cabo dos solicitudes. La primera se conoce como “Anteproyecto” e implica que los encargados de la construcción elaboren un expediente en el que se adjunten los planos de arquitectura y los de Indeci (Instituto Nacional de Defensa Civil). El motivo de los planos de Indeci es demostrar el cumplimiento de los requerimientos de seguridad, dentro de la edificación, en términos de minimización de daños en caso de desastres. Posteriormente, la municipalidad distrital, por medio de la comisión técnica conformada por dos arquitectos del Colegio de Arquitectos del Perú y el subgerente de Licencias y Edificaciones, debe estudiar el proyecto y aprobarlo si es que se cumplieron con los estándares mínimos exigidos. El municipio deberá resolver la solicitud en un plazo máximo de 08 días y, de obtenerse un resultado positivo, se habilitará al constructor a proceder con el segundo petitorio (Oropeza, comunicación personal, febrero de 2020). En paralelo, los ingenieros deberán elaborar los planos de las diferentes especialidades, los cuales se anexarán al expediente junto con la respectiva ficha de solicitud (para optar por la licencia de construcción). Luego de concretado este paso, se habrá iniciado la segunda solicitud conocida como “Proyecto”. La siguiente tarea del municipio, a este punto, se relaciona con reevaluar el expediente y responder, en un plazo no mayor a 25 días, sobre la idoneidad del mismo. En consecuencia,

si la respuesta es positiva, la constructora se encontrará habilitada para iniciar el proceso constructivo (Oropeza, comunicación personal, febrero de 2020).

Dentro de la fase de planeación existen tres actividades importantes a ejecutar, a nivel administrativo. La primera consiste en negociar, en términos de precio y plazo de entrega, tanto con los proveedores de materiales de construcción como con los de accesorios para el inmueble resultante (ascensores, aire acondicionado, etc.). Otros proveedores con los que se considera importante llegar a acuerdos son los contratistas, quienes proporcionarán el capital humano (construcción civil, fierros, etc.) que conforma el núcleo de operaciones. Inicialmente, la labor de estos últimos consistirá en edificar el proyecto a nivel casco; es decir, construyendo, únicamente, con fierro, ladrillos y concreto. Posteriormente, se ocuparán de algunas labores relacionadas con los acabados del edificio, como instalación de materiales u otras tareas vinculadas a la finalización del mismo (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

La segunda labor se relaciona con efectuar las coordinaciones para el ingreso del personal al terreno. Para esto se debe conformar un comité técnico integrado por ingenieros de las diferentes especialidades, arquitectos y el gerente de operaciones. Este grupo se encargará de definir el cronograma de trabajo, con el mayor detalle posible, el cual requerirá ser aprobado por el gerente general de la inmobiliaria y, posteriormente, será enviado a los diferentes contratistas y proveedores. Otra labor importante de la junta implica realizar un análisis de riesgos respecto del inicio de la obra, a fin de determinar si existe algún factor externo que implique adelantar o retrasar la fecha inicialmente establecida. Un ejemplo que grafica un posible contratiempo sería que, a nivel municipal, se estén realizando obras públicas en los alrededores del terreno, lo cual significaría dificultades en el tránsito vehicular y, en específico, en la circulación de los proveedores. Con ello, el proyecto se vería perjudicado y, en consecuencia, su inicio tendría que ser pospuesto (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

La tercera labor se relaciona con que el grupo deberá realizar una verificación del cumplimiento de las condiciones para la instalación de la oficina técnica (este término refiere tanto al personal supervisor como a su oficina dentro de la obra) encargada de garantizar la eficiencia laboral del personal operativo. Algunas tareas en este sentido implican corroborar la existencia física tanto de documentación requerida, en caso de que la municipalidad realice inspecciones oculares (licencia impresa y letrero informativo respecto de las características de la obra), como de varios juegos de planos de las diferentes especialidades

para su uso en obra. Por otro lado, se debe certificar la existencia de pólizas de seguros vigentes para todo el personal en obra, verificar el contenido de las cláusulas que conforman los contratos con los proveedores y, finalmente, supervisar la correcta instalación de la infraestructura dentro del terreno (escritorios, computadoras, impresoras, etc.). Una vez que todo esté en orden, el comité informará a la gerencia general con la finalidad de que ésta pueda otorgar su aprobación final. Luego de eso, el gerente de operaciones se encontrará facultado por la empresa para solicitar al personal, de manera formal, su ingreso a obra en la fecha de arranque correspondiente (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

Un aspecto importante a tener en cuenta, en esta fase, será el desarrollo e implementación de estrategias de marketing por parte de la gerencia comercial o, en su defecto, por una empresa contratada para este fin (*brokers*). Esto permitirá que la demanda tome conocimiento y, como consecuencia, empiece a involucrarse con el proyecto. Para esto, se utilizarán algunos medios de difusión masivo, como periódicos especializados y/o publicidad *online* (redes sociales, YouTube, etc.), los cuales transmitirán alcances en términos de precios de preventa e imágenes en 2D sobre el futuro edificio y sus unidades inmobiliarias. Se debe recalcar que un porcentaje importante de las ventas se realiza en esta etapa, por lo cual es importante motivar a la fuerza de ventas desde el inicio de la misma (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

Una última actividad dentro de esta etapa, aunque definitivamente la más importante para el proyecto, se encuentra relacionada con la búsqueda de financiamiento. Lo anterior implica que es muy poco probable que un constructor utilice el 100 % de recursos propios para la ejecución del proyecto. Esto quiere decir que, en esta industria, se considera fundamental la participación de una entidad bancaria que ofrezca los productos más adecuados y a menor costo. En la misma línea, es importante que ésta se comprometa a brindar al constructor una cartera de potenciales clientes y, a la vez, financiar a los que no necesariamente formen parte de su institución, por medio del ofrecimiento de tasas de interés competitivas (Rojas, comunicación personal, febrero de 2020).

Aplicación de la metodología “ganar – ganar” en la fase de Planeación:

En línea con lo previamente desarrollado, se puede afirmar que los *stakeholders* que participan en esta fase son el vendedor del terreno; la empresa de marketing (en caso de que se tercerice el servicio); los ingenieros y arquitectos; proveedores y contratistas y, finalmente, los bancos. Como se mencionó anteriormente, es posible ejecutar estrategias de

negociación que maximicen los beneficios tanto para el proyecto como para los *stakeholders* involucrados.

La primera característica a considerar dentro de la negociación es “la creación de flujo libre de información”. Esto quiere decir que cada parte deberá transferir y recibir suficiente información, de manera que la interrelación entre los participantes se desarrolle en base a la honestidad y la integridad, características que se consideran fundamentales para garantizar las relaciones de largo plazo. Existen varias formas de lograr esto, por ejemplo: mediante la apertura de un espacio de negociación en el que el vendedor del terreno y la inmobiliaria puedan intercambiar puntos de vista y lograr nexos de mediano o largo plazo; por medio del desarrollo de un espacio en el que tanto el personal del área de marketing como los colaboradores de la empresa puedan discutir las diferentes maneras de crear y mantener las relaciones con el comprador final; a través de la generación de comunicación abierta y constante entre los directivos, ingenieros y arquitectos, con lo cual, los 02 últimos podrán plasmar la totalidad de requerimientos de los primeros de manera apropiada; con el diálogo constante entre empresa, proveedores y contratistas para que los 02 últimos puedan captar, adecuadamente, los requerimientos del primero y, en el mismo sentido, la constructora pueda cumplir con las condiciones (a nivel económico y técnico) que los últimos solicitan para ejecutar a cabalidad las tareas encomendadas; finalmente, por medio del desarrollo un espacio que permita que tanto el banco como la inmobiliaria puedan intercambiar opiniones y encontrar soluciones que permitan el flujo constante de efectivo a lo largo de cada etapa que conforma el ciclo de realización del proyecto.

La segunda característica implica “comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador”. En el caso del vendedor del terreno, este requiere comercializar su producto a un precio igual o mayor al del mercado y, de preferencia, cobrando al contado el mayor porcentaje del precio. En el caso de las empresas de marketing y los colaboradores de la constructora, ambos esperan estabilidad en sus ingresos y una relación a largo plazo. En la misma línea, los ingenieros y arquitectos consideran muy importante mantener una relación duradera y con certidumbre de ingresos. Lo mismo ocurre con los proveedores y contratistas, quienes pretenden mantener relaciones contractuales que les permitan entregar sus servicios en las futuras obras que la inmobiliaria desarrolle. Con relación a los bancos, se debe mencionar que estos requieren maximizar los beneficios económicos en cada operación financiera que los compradores y/o vendedores de unidades inmobiliarias realicen. Es importante recalcar que, en esta etapa (planeación”), es necesario otorgarle un mayor nivel

de relevancia a la identificación de necesidades debido a que es en la actual fase donde, junto con el apoyo de los *stakeholders*, se deben cimentar las bases para el éxito del proyecto. Lo anterior se refiere a la planificación eficiente del proceso de realización del producto final. La tercera característica a considerar sería “destacar las afinidades entre las partes y reducir las diferencias”. Tal como se mencionó en líneas anteriores, se buscará replantear los objetivos en función a la generación de un beneficio común. Nuevamente, el beneficio colectivo será el éxito del proyecto. En el caso de la empresa de marketing, ingenieros, arquitectos, proveedores y contratistas, este éxito implicará ingresos fijos y con posibilidad de incrementarse en el mediano o largo plazo, dependiendo del desempeño económico de la inmobiliaria. El banco se verá igualmente beneficiado debido a que mientras mayor cantidad de clientes se interesen en el proyecto, se podrán ofrecer mayor cantidad de productos financieros y, en consecuencia, la institución financiera debitará más intereses, ya sea provenientes de la oferta o de los clientes. La situación del vendedor del terreno es particular debido a que durante la negociación se le deberá convencer de identificarse con el objetivo colectivo. Para lograr esto, las constructoras suelen condicionar el hecho de pagar un precio mayor al que están dispuestos, con poder abonarlo de la siguiente manera: una parte en efectivo y el restante en unidades inmobiliarias. Esto implica dos beneficios para el proyecto: el primero se relaciona con que la inmobiliaria no tendrá que utilizar parte importante de su efectivo para esta operación y el segundo conlleva a que el vendedor del terreno necesitará comercializar esas unidades a un precio adecuado y en el menor plazo posible. Para lograrlo necesitará que el proyecto sea exitoso. Con lo cual, las probabilidades de alcanzar este último escenario se incrementarán si las pretensiones económicas del vendedor del terreno se ajustan al valor máximo que el comprador está dispuesto a pagar.

Tercera etapa: Desarrollo - ejecución

Esta fase abarca tanto el proceso constructivo como la continuación del plan de marketing. La finalidad del primer punto se relaciona con elaborar el producto que se entregará a los consumidores el cual, en paralelo, permitirá generar referencias visuales conforme el edificio va tomando forma. Con esto, se pretende incrementar el nivel de confianza del consumidor, con la finalidad de generar la suficiente motivación que le permita concretar la compra. El propósito del segundo punto se relaciona con continuar con el desarrollo e implementación de estrategias comerciales que permitan mantener el contacto con los potenciales clientes e incrementar la velocidad de ventas del proyecto a un nivel igual o superior al del mercado.

Cabe recalcar que el inicio de la fase en curso ocurre cuando la oficina técnica (ingeniero residente, ingenieros de campo, arquitectos de cavados, asistentes y prevencionista de riesgos) y el núcleo de operaciones ingresan al terreno. Por otro lado, el final de la misma se da cuando las unidades inmobiliarias son entregadas al consumidor final (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

La principal labor de la oficina técnica es supervisar la ejecución de las tareas, por parte de los operarios, con miras a generar un producto con altos estándares de calidad. En paralelo, se debe garantizar que se estén evitando ineficiencias productivas de cualquier índole que impliquen asumir mayores costos a los planificados. En la misma línea, éstos igualmente deben certificar que el material de construcción despachado cumpla con las características requeridas. Uno de los colaboradores a resaltar dentro del grupo supervisor es el prevencionista de riesgos. Su principal labor consiste en asegurarse de que los operarios cumplan sus tareas bajo un nivel de seguridad que evite poner en riesgo su propia integridad física o la de cualquier ciudadano que transite alrededor de la construcción (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

Las tareas relacionadas al proceso constructivo se dividen en tres fases, las cuales deben ejecutarse de manera consecutiva:

- Demolición y excavación: En el caso de que exista un inmueble edificado en el terreno, la primera labor suele ser la demolición. Para esto, se requerirá el ingreso de maquinarias pesadas que, en un periodo máximo de 02 meses, convertirán la edificación en un terreno plano mediante el uso de algunas técnicas, como la demolición manual o la deflagración, las cuales se elegirán de acuerdo a la complejidad de las estructuras del inmueble en cuestión. Luego de esto, se inicia el periodo de excavación, en el que se utilizarán desde martillos mecánicos hasta retroexcavadoras y demás maquinaria para poder sacar la mayor cantidad de tierra del subsuelo. Conforme se va extrayendo la tierra, las paredes laterales del subsuelo deben estabilizarse con el objetivo de evitar desprendimientos sobre el terreno ya excavado. Para esto, se pueden usar técnicas de estabilización de taludes que van desde la instalación de mallas metálicas hasta la utilización de micropilotes o pilotes para el caso de las tierras más difíciles de estabilizar. El proceso de extracción de material, hasta llegar a la profundidad deseada, puede tomar entre seis y ocho meses aproximadamente. Se debe recalcar que mientras más complejas sean las técnicas escogidas para cumplir las tareas mencionadas en líneas anteriores, mayores costos deberá asumir la empresa. Una vez cumplida esta fase, se procederá a elaborar las bases

(zapatas) del futuro edificio, para lo cual se utilizarán fierros y concreto. En la misma línea, es también necesario cimentar las bases para otros espacios, como el pozo del ascensor, pozo a tierra, cisterna de agua, cuartos de bombas donde se encuentran los equipos que atenderán la cisterna, cuarto para el grupo electrógeno y cuarto de vacío para los equipos de extracción de monóxido de carbono. Se debe agregar que el conjunto de tareas previamente desarrolladas se denomina “movimiento de tierras” (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

- **Elaboración del casco:** En esta etapa es necesario ejecutar todas las labores concernientes a la construcción civil. Se debe recalcar que el proceso para edificar cada piso, rampa (para los sótanos) y escaleras, desde el nivel más bajo hasta el último piso, es similar. Este proceso se denomina “obras de concreto armado” y se desarrolla en 05 pasos: En primer lugar, los fierros (contratistas especializados en elaborar estructuras de fierros) se encargan de elaborar la estructura de pisos, vigas, columnas, placas y muros en función a los planos de arquitectura y estructura. En segundo lugar, los gasfiteros y electricistas se encargan de distribuir las respectivas tuberías dentro de las estructuras de fierro, teniendo como referencia los planos eléctricos y sanitarios. En tercer lugar, los operarios proceden a encofrar con madera o sistemas de encofrado (planchas de metal y madera) los diferentes espacios previamente descritos. En cuarto lugar, se procede a descargar el concreto premezclado (preparado en la planta de un proveedor de concreto y distribuido en mixers) en cada uno de los espacios habilitados. Finalmente, luego de máximo 02 semanas se procede a desencofrar; es decir, retirar los materiales con los que se cubrieron las diferentes estructuras, lo cual permitirá que se pueda dar un mejor acabado al producto resultante mediante tarrajeo u otra técnica. Una vez que el proyecto se edifique hasta el último piso, se inicia la etapa de instalaciones y acabados. Se debe mencionar que una práctica común, en esta fase, es que cada 03 meses el comité técnico junto con el ingeniero residente se reúnan para revisar si el avance de la obra concuerda con el cronograma planteado y, de no ser así, determinar los motivos y posibles soluciones para corregir la situación en cuestión. Luego de ocho a diez meses, el casco se deberá haber concluido y se empezará la última etapa del proceso de construcción (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).
- **Instalaciones y acabados:** En esta etapa se realiza el mayor porcentaje de gastos, debido a que los materiales para los acabados se consideran bastante más costosos en comparación con los usados en la elaboración del casco. Dentro de los proveedores más

importantes se encuentran: pintores; instaladores de cerámicos; instaladores de piedras, tales como mármol, granito o cuarzo; instaladores de luminarias; instaladores de vidrios; instaladores de espejos; instaladores de madera (pisos de madera sólida o de manera estructurada); instaladores de ascensores y equipos de aire acondicionado; instaladores de equipos necesarios para el funcionamiento de la cisterna; instaladores de equipos para la piscina; instaladores de los sistemas de comunicación y alarmas; instaladores del sistema contraincendios; y, finalmente, instaladores de árboles, plantas y césped (para los jardines). El plazo aproximado para culminar esta fase oscila entre los seis y ocho meses. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, los departamentos se entregan “con llave en mano”, esto quiere decir que las unidades se encontrarán equipadas mas no amobladas. En consecuencia, los clientes deberán adquirir por su propia cuenta todos los elementos necesarios para el uso y decoración de las mismas (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

Teniendo en cuenta lo manifestado en la fase anterior (planeación), con relación a las labores de marketing, se debe mencionar que en esta etapa es relevante agregar mayor énfasis a la ejecución de dicho plan. Es decir, en este periodo los colaboradores del área comercial deben intensificar las labores de búsqueda de potenciales compradores, ya sea mediante el uso de publicidad en medios de difusión masivos o mediante la distribución de folletos por e-mail. Es indispensable que exista una conexión entre la fuerza de ventas y los ingenieros encargados de la construcción debido a que parte de la estrategia de ventas implica visitar constantemente el proyecto junto con los potenciales compradores (Martínez, comunicación personal, febrero de 2020).

En la misma línea, se debe enfatizar que en los últimos años se han venido observando muchas denuncias provenientes de los compradores, las cuales refieren que o bien el proyecto no logró culminarse o bien la calidad de lo construido no coincidió con lo esperado. Esto implica que la reputación es un activo muy importante debido a que aporta a la reducción de la desconfianza de la demanda y, a la vez, influye en la motivación necesitada para concretar la compra en el corto plazo. Con lo cual, algunas labores adicionales del área de marketing serían difundir el prestigio de la empresa y recoger las percepciones que, en el tiempo, la demanda internalice con relación al desempeño del proyecto y la constructora.

Los últimos participantes de esta etapa son las instituciones financieras, las cuales tienen como objetivo facilitar la afluencia del capital de trabajo para el funcionamiento de las

operaciones diarias. Por otro lado, proveen una cartera de clientes y, en paralelo, facilitan el comercio de las unidades inmobiliarias por medio del financiamiento a los compradores.

Aplicación de la metodología “ganar – ganar” en la fase de Desarrollo - ejecución:

Continuando con la aplicación de la metodología propuesta, se puede afirmar que los *stakeholders* que participan en esta fase son los ingenieros y arquitectos; proveedores y contratistas; área de marketing - empresa del mismo rubro; y, finalmente, bancos. Esta etapa es considerada como la más importante debido a que en ella se lleva a cabo el desarrollo físico del proyecto. Con lo cual, sus características y calidad dependerán, principalmente, de la performance del núcleo de operaciones y la capacidad de supervisión de la línea media.

La primera característica dentro de la negociación integradora es “la creación de flujo libre de información”. El espacio más usado para el intercambio de información será el terreno. En este interactuarán: la oficina técnica (representantes de la constructora), el comité técnico, los proveedores y los contratistas. El objetivo de la comunicación es evaluar el desempeño de los dos últimos durante el proceso de construcción. En la misma línea, el comité técnico y la oficina técnica tendrán que reunirse periódicamente para evaluar los avances y contratiempos que pudiesen suscitarse, con lo cual la comunicación entre ambos es vital para evitar o solucionar imprevistos que se traduzcan en sobrecostos. En el caso de la empresa de marketing y el personal interno del mismo rubro, deberán comunicarse constantemente con los colaboradores dentro de la obra debido a que requerirán visitar el proyecto con posibles clientes, con la finalidad de que la visualización de los avances del proceso constructivo motive a los últimos a concretar la compra. Por el lado del banco, deberá existir un espacio de comunicación constante debido a que este provee el recurso más importante (efectivo) para que las operaciones diarias y el comercio de las unidades inmobiliarias se lleven cabo.

La segunda característica se relaciona con “comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador”. En este punto, los objetivos de los proveedores y contratistas se mantienen en línea con lo desarrollado en las etapas anteriores, esto implica que su mayor motivación estriba en lograr una relación a largo plazo con la constructora, la cual se verá respaldada con el eficiente cumplimiento de las tareas asignadas. Por el lado de la oficina técnica, ingenieros y arquitectos, estos buscarán maximizar los desempeños individuales con miras a alcanzar el objetivo colectivo y consolidar relaciones de largo plazo. La misma motivación se refleja tanto en la empresa de marketing como con el personal interno del mismo rubro, quienes buscarán tangibilizar su eficiencia por medio del incremento de la

velocidad de ventas. En el caso del banco, su finalidad es comercializar la mayor cantidad de productos y servicios financieros tanto desde el lado del constructor como del comprador. La tercera característica sería “destacar las afinidades entre las partes y reducir las diferencias”. En la misma línea de lo planteado en etapas anteriores, es necesario continuar incentivando los esfuerzos por poder alcanzar una meta común, lo cual permitirá que los *stakeholders* puedan comunicarse entre sí teniendo en cuenta que el hecho de alcanzar el objetivo colectivo se traducirá en la maximización de los resultados individuales. Esto quiere decir que tanto el personal interno (oficina técnica) como externo (ingenieros, arquitectos, proveedores, contratistas, empresa de marketing y banco) únicamente consolidarán relaciones a largo plazo si sus desempeños aportan al éxito del proyecto.

Cuarta etapa: Posconstrucción

Esta etapa se dará por iniciada una vez que culmine la construcción del edificio. Para llegar a este punto es necesario que todos los proveedores y contratistas concluya sus labores y la oficina técnica deje de funcionar. Una labor importante de esta última implica emitir 02 reportes. El primero será dirigido a la gerencia y, en este, se expondrán todos los pormenores suscitados durante el desarrollo de la etapa de construcción. El segundo se destinará a la empresa que se encargue de administrar al edificio, en el cual se explicará su funcionamiento. La última tarea antes de desinstalar la oficina técnica implicará que estos entreguen los sobrantes de materiales de construcción al almacén de la inmobiliaria, por medio de la emisión de un documento de inventario. Luego de esto, el edificio se podrá entregar a los usuarios finales. Es importante recalcar que, si en esta etapa aún no se ha concluido con las ventas de las unidades, será necesario continuar con la aplicación del plan de marketing por medio de la utilización de las mismas estrategias de publicidad ejecutadas en las etapas previas u otras nuevas ajustadas. Lo anterior significa que la fuerza de ventas debe continuar enfocándose tanto en la propagación del buen prestigio a nivel de proyecto y organización como en la búsqueda de potenciales compradores y materialización de las compras en el corto plazo. El área con mayores funciones, en esta etapa, es el de asuntos legales. Lo anterior se debe a que éste se encarga de todos los procedimientos a nivel municipal y de registros públicos para que las unidades puedan ser transferidas a sus propietarios finales. En términos municipales, el primer trámite implica obtener un certificado conocido como “Conformidad de Obra y Declaratoria de Fábrica”. Para lograr esto, es necesario que el personal supervisor del distrito evalúe que los planos aprobados coincidan con el proyecto construido. Una vez comprobado esto y obtenida la licencia, se podría optar, de manera opcional, por un segundo

trámite conocido como “Certificado de Defensa Civil”. Para obtenerlo, esta última institución deberá corroborar que la infraestructura cuenta con todos los requisitos para proporcionar seguridad a los usuarios en caso de que ocurra un siniestro o desastre natural. Se debe agregar que, en la actualidad, este documento repercute de manera importante en la confianza del potencial comprador. El tercer procedimiento implica la independización de las unidades, estacionamientos y depósitos que forman parte del edificio. Para esto, se deberán entregar los planos y el certificado de conformidad de obra a la Sunarp (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos), con la finalidad de que la institución corrobore la legitimidad de esta documentación y, acto seguido, registre los nuevos bienes como individuales. Una vez que esto se concrete, será necesario tramitar la independización a nivel municipal. Para iniciar este cuarto trámite, se deberá enviar la documentación otorgada por Sunarp a la autoridad del distrito (Surco), con la finalidad de que registre en su sistema lo requerido. La culminación de este procedimiento se confirmará con la emisión del PU (Predio Urbano) y la HR (Hoja Resumen) para cada unidad del edificio (documentos con información de la unidad inmobiliaria, indispensables para pagar los impuestos municipales y concretar la venta del bien final). Luego de esto, la inmobiliaria estará facultada para transferir las unidades en la notaría que elija. Por último, el área de finanzas deberá asegurarse de cubrir todas las obligaciones bancarias pendientes y relacionadas al proyecto (con la finalidad de no mellar las relaciones comerciales con la institución que lo apalancó), para lo cual podrá utilizar las cuotas abonadas por los compradores u otras fuentes de efectivo. Luego de esto, el banco se encontrará en posición de participar en el siguiente proyecto.

Aplicación de la metodología “ganar – ganar” en la fase de Posconstrucción:

Continuando con el análisis de esta etapa, se puede afirmar que los *stakeholders* que participan en esta fase son el área legal; el área de marketing - empresa del mismo rubro y, finalmente, las instituciones financieras. Los agentes mencionados se encargarán de llevar a cabo todas las labores relacionadas a la última fase del ciclo de realización del proyecto.

La primera característica dentro de la negociación integradora implica “la creación de un flujo libre de información”. En el caso del área legal, lo anterior se observa mediante el desarrollo de un espacio de negociación en el que este pueda llegar a acuerdos con las autoridades normativas. Se debe tener en cuenta que, si bien el cumplimiento de las normas no es negociable, sí existe algún nivel de flexibilidad en los requisitos de cumplimiento que las componen. Esto también se aplica para la obtención del certificado de Defensa Civil,

aunque no se aplica para los trámites en Sunarp. En el mismo sentido, se considera adecuado mantener un espacio de comunicación fluido entre todos los involucrados con el marketing (internos y externos). En el caso de los bancos, es clave generar un espacio que promueva la comunicación constante debido a la importancia de llegar a acuerdos, ya sea para solventar las obligaciones con este o para concretar las ventas que puedan suscitarse.

La segunda característica se relaciona con el hecho de “comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador”. En el caso del personal que forma parte del área legal, su objetivo se relaciona con mantener una relación laboral a largo plazo que les garantice ingresos estables. De la misma manera ocurre con el personal interno y externo relacionado al marketing, el cual busca alcanzar el anterior propósito por medio de la demostración de su desempeño positivo. Finalmente, los bancos pretenden cosechar los frutos de los productos comercializados en las etapas anteriores; es decir, cobrar las obligaciones financieras tanto al constructor como al comprador. En la misma línea, la institución aspira a apalancar los futuros proyectos de la inmobiliaria y futuras transacciones de la demanda.

La tercera característica se define como “destacar las afinidades entre las partes y reducir las diferencias”. Esto implica identificar a los *stakeholders* con el objetivo colectivo planteado para todas las etapas: “el éxito del proyecto”. Una vez alcanzado lo anterior, será posible alcanzar cada uno de los objetivos individuales. En el caso de los colaboradores (legal y marketing), podrán obtener estabilidad económica debido a que la inmobiliaria percibirá que estos efectivamente influenciaron en los resultados positivos del proyecto y, en consecuencia, se requerirá continuar con las relaciones laborales (para los colaboradores internos) o comerciales (para los externos). En el caso del banco, deberá aportar al proyecto mediante su flexibilización al determinar la tasa de interés que cobrará a los compradores que soliciten financiamiento. Con lo cual, mientras más operaciones de apalancamiento concrete, mayor liquidez obtendrá el ofertante para honrar las obligaciones financieras.

4.2.2 Análisis de Datos: Muestra homogénea

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la recolección de datos implica “aplicar uno o varios instrumentos [...] para recabar la información pertinente de las variables de estudio en la muestra o casos seleccionados” (p. 226). En la investigación cualitativa, es posible recolectar 02 grupos de datos: los cualitativos y los cuantitativos. La finalidad del primer tipo es “capturar y entender los motivos subyacentes, los significados y las razones del comportamiento (de los participantes o casos)” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 443). Asimismo, el objetivo del segundo grupo se vincula con enriquecer

el análisis y, por consiguiente, las conclusiones obtenidas a través de la data cualitativa. Lo anterior implica, entonces, que la definición de la información cualitativa “no solo se reduce a números que deberán ser analizados estadísticamente” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 443).

En el presente subapartado se explicará el proceso seguido para la sistematización y evaluación de la data cualitativa. Tal como se mencionó con anterioridad, la muestra homogénea se conforma por ocho proyectos residenciales *premium* localizados en Santiago de Surco, los cuales atravesaron por cinco filtros con la finalidad de determinar si implementaron las teorías estudiadas (Creación de Valor Compartido, Teoría de *Stakeholders* y Negociación “ganar - ganar”) a nivel estratégico - gerencial. A continuación, se abordarán las características de cada uno de los filtros conformantes del cuestionario:

- Primer filtro: El primero se denomina “Filtro General” y se compone por una pregunta (F1) de respuesta dicotómica (las opciones son: Sí y No) que permite identificar y descartar a los proyectos que no se encuentran localizados en Santiago de Surco.
- Segundo filtro: El segundo se conoce como “Filtro Proyectos *Premium*” y se compone por tres preguntas, la primera (F2) de respuesta dicotómica (Sí y No) y las otras dos (F3 y F4) de respuesta múltiple. La finalidad del este filtro es identificar a los proyectos *premium* y descartar a los que no lo son. Al analizar su estructura con mayor detalle, se observa que el objetivo de la interrogante (F2) se relaciona con evaluar algunas características del proyecto, tales como precio, localización, distribución/acabados de la unidad y características internas del predio. Esta pregunta se conforma por doce afirmaciones y cada una cuenta con dos posibles respuestas (Sí y No). A la primera se le otorga un punto y a la segunda dos puntos. La finalidad de la segunda y tercera pregunta (F3 y F4) se vincula con determinar los acabados del edificio y la unidad inmobiliaria. Para cada interrogante se proponen tres grupos de alternativas (enchapado de pared, acabado de muebles y pisos). Con relación al puntaje, se conceden dos puntos a las alternativas distintas a “Otro” y un punto a esta última respuesta. El motivo estriba en que la respuesta igual a “Otro” se relacionan con proyectos “No *Premium*”, a los que no se pretende descalificar, sino más bien agrupar en un conjunto distinto al *premium*. Para la elaboración de las preguntas se tomaron en cuenta dos fuentes principales: la información provista por Cárdenas (comunicación personal, febrero de 2020) y la información proporcionada por ASEI y elaborada por Arbulú (comunicación personal, agosto de 2019). Tal como se puede observar en la Figura 4-1, el puntaje máximo para este filtro es

igual a 60 puntos. Se considera que para que un proyecto sea calificado como *premium* debe alcanzar como mínimo 38 puntos. Lo anterior equivale a obtener 18 puntos en la pregunta F2 (en otras palabras, nueve respuestas afirmativas sobre doce) y diez puntos tanto en la interrogante F3 como en la F4 (es decir, seleccionar un mínimo de cinco características sobre doce, para cada pregunta). Los criterios de evaluación y puntuaciones se corroboraron con el experto previamente mencionado, quien mostró su conformidad al respecto.

Figura 4-1 Plantilla de puntaje para “Filtro Proyectos *Premium*”

PUNTAJE F.2.	<input type="text"/>	(max. Puntaje: 24 pt.)
PUNTAJE F.3.	<input type="text"/>	(max. Puntaje: 18 pt.)
PUNTAJE F.4.	<input type="text"/>	(max. Puntaje: 18 pt.)
PUNTAJE TOTAL	<input type="text"/>	(max. Puntaje: 60 pt.)
Si tiene menos de 38 puntos		(TERMINAR)
Si tiene igual o mas de 38 puntos		(CONTINUAR)

Elaboración Propia

- Tercer filtro: El tercero se denomina “Filtro Creación de Valor Compartido” (debido a que se basa en la teoría del mismo nombre desarrollada por Michael Porter y Mark Kramer) y se compone por seis interrogantes, las cuatro primeras (desde la F5 hasta la F8) de respuestas dicotómicas (Sí y No) y las dos últimas (F9 y F10) de escala de valor. El objetivo del filtro es identificar a los proyectos que aplican la creación de valor compartido y segmentar a los que no lo hacen. De acuerdo a esta teoría, existen tres condiciones que toda empresa debe cumplir para confirmar su aplicación adecuada: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor e influir en el desarrollo de clústeres locales. La estructura del actual filtro implica el diseño de dos preguntas para cada una de esas características. Es importante mencionar que, durante su elaboración, se consideró pertinente adaptar las particularidades de la industria a la teoría. Respecto al puntaje de las preguntas asociadas a los dos primeros requisitos (desde la F5 hasta la F8), se les asignó un valor igual a 100/06 para la respuesta Sí (debido a que implican creación de valor compartido) y 00 para la respuesta No. Para el caso de las preguntas vinculadas al tercer requisito (F9 y F10), se consideró apropiado optar por las respuestas de escala de valor debido a que, al ser el concepto “clústeres” uno de los más importantes y representativos para la creación de valor compartido, es más interesante optar por la recolección de respuestas detalladas que por la obtención de respuestas basadas en un enfoque dicotómico (de respuestas Sí y No). En esta misma línea, las

alternativas seleccionadas van desde el cuatro (muy importante) hasta el uno (nada importante). Con relación al puntaje, se otorgó el 100 % de 100/06 si se marcó la alternativa cuatro (definida como muy importante), el 66.66 % de 100/06 si se marcó la tres, el 33.33 % de 100/06 si se marcó la dos y 00 % de 100/06 si se marcó la uno (denotada como nada importante). Cabe mencionar que, únicamente, las alternativas cuatro y tres implican la implementación de la teoría en cuestión. El paso final del filtro consiste en sumar los resultados de todas las preguntas. El máximo resultado posible es igual a 100. Para considerar que la teoría se aplica en el proyecto, se necesitan mínimo 44 puntos; es decir, al menos 16.67 puntos en la primera condición (conformada por las preguntas F5 y F6); como mínimo 16.67 puntos en la segunda (conformada por las preguntas F7 y F8) y, cuando menos, 11.11 puntos en la tercera (conformada por las preguntas F9 y F10). La puntuación mínima equivale a marcar Sí en una de las dos preguntas de la primera condición. De igual manera ocurre para la segunda condición. En el caso de la tercera condición, la aplicación de la teoría se refleja en una de las dos preguntas (F9 o F10); es decir, se marca tres en una interrogante y uno o dos en la segunda.

- Cuarto filtro: El cuarto se denomina “Filtro Teoría de *Stakeholders*” (debido a que se fundamenta en la teoría del mismo nombre desarrollada por Edward Freeman) y se conforma por 14 preguntas (desde la F11 hasta la F24) con respuestas de escala de valor. El propósito de este filtro implica reconocer a los proyectos que aplican la teoría en mención y agrupar a los que no la aplican. Los expertos de la industria refieren que existen cuatro *stakeholders*, de la lista elaborada por Freeman, a los que todo proyecto debe prestarles mayor nivel de atención. Estos son proveedores, clientes, colaboradores y comunidad. Para este filtro, las 14 preguntas que la conforman (desde la F11 hasta la F24) se agrupan de la siguiente manera: proveedores (F11 - F13), clientes (F14 - F17), colaboradores (F18 - F20) y comunidad (F21 - F24). Las alternativas vinculadas a estas van desde el cuatro (muy importante) hasta el uno (nada importante). Respecto al puntaje, se otorgó el 100 % de 100/14 si se marcó la alternativa cuatro (denotada como muy importante), el 66.66 % de 100/14 si se marcó la tres, el 33.33 % de 100/14 si se marcó la dos y 00 % de 100/14 si se marcó la uno (denotada como nada importante). Es importante tener en consideración que, únicamente, las alternativas cuatro y tres reflejan la aplicación de la Teoría de *Stakeholders*. Para llevar a cabo la evaluación de este filtro, se deben sumar los resultados de cada pregunta con miras a obtener el puntaje del proyecto. El máximo valor posible es igual a 100. Para considerar que esta teoría se aplica

en el proyecto, se necesitan como mínimo 67 puntos; es decir, al menos 14.29 puntos tanto en las categorías proveedores y colaboradores y, cuando menos, 19.05 puntos en las categorías clientes y comunidad. Las puntuaciones mínimas previamente señaladas equivalen a marcar la alternativa 03 en cada una de las 14 preguntas.

A este punto se debe mencionar que, con el resultado de los 02 últimos filtros, únicamente es posible establecer si se aplicaron o no las teorías a los proyectos. Sin embargo, aún no se puede determinar si a estos últimos se les considera o no creadores de valor compartido. La diferencia entre una y otra situación es que, en la primera, únicamente se demuestra el cumplimiento de los requerimientos postulados por los autores y, en la segunda, se demuestra lo anterior complementado con mayor nivel de énfasis en la gestión de relaciones con *stakeholders*. Con la finalidad de identificar a los proyectos que se encuentran en el segundo escenario, se procedió a elaborar un indicador denominado “Índice creación de valor compartido ajustado al segmento residencial *premium*”. Tal como se referencia en la Figura 4-2, este se conforma por los puntajes y pesos provenientes tanto de la Teoría de Creación de Valor Compartido como de la Teoría de *Stakeholders*.

Figura 4-2 Índice creación de valor compartido ajustado al segmento residencial *premium*

$$\text{Índice CVCp} = \text{Pvc} * (\text{Wvc}) + \text{Pst} * (\text{Wst})$$

Pvc: Puntaje Filtro Valor Compartido

Wvc: Peso Filtro Valor Compartido

Pst: Puntaje Filtro *Stakeholders*

Wst: Peso Filtro *Stakeholders*

Elaboración Propia

La importancia del indicador se relaciona con la definición de la creación del valor compartido, la cual se entiende como las pautas y políticas operativas que mejoran el nivel de competitividad de las compañías y, en paralelo, incrementan las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que operan. Con ello se puede visualizar que este concepto abarca dos perspectivas: la individual y la colectiva (sociedad). La introducción de la Teoría de *Stakeholders* permite, por un lado, enfatizar el segundo enfoque y, por otro, reflejar el factor clave para prosperar (la gestión de relaciones con interesados distintos a los accionistas), en los criterios para la evaluación de la creación de valor compartido del segmento en estudio. Es importante mencionar que la lógica y el contenido de la fórmula fueron validados por el profesor de Estrategias de Negociación de la UPC Alex Izquierdo.

Tal como se observa en la Figura 4-2, existen dos variables (puntaje y peso) requeridas para la aplicación de la fórmula (Tabla 4-1). En el caso de la primera, se debe mencionar que todas sus características han sido abordadas en líneas anteriores. Respecto de la segunda, ésta se relaciona con el nivel de importancia asignado a cada teoría. En las siguientes líneas se desarrollarán los criterios y el procedimiento para su determinación. El proceso se inicia con un análisis de sensibilidad que toma en consideración tres posibles escenarios. El primero (“Puntaje Mínimo”) implica la obtención de la mínima condición para considerar que el proyecto implementa ambas teorías. Las características con relación a sus puntajes han sido abordadas en líneas anteriores. El segundo escenario (“Todo *Stakeholders*”) implica que el proyecto obtiene el máximo puntaje en la aplicación de esta teoría y, de la misma manera, alcanza un puntaje nulo (00) con relación a la creación de valor compartido. Es decir, el 100 % de las respuestas de la primera teoría equivalen a cuatro (“Muy Importante”) y, en el caso de la segunda teoría, las respuestas son iguales a No para las interrogantes de tipo dicotómicas y a uno (“Nada Importante”) para las preguntas con respuestas de escala de valoración. Finalmente, el último escenario (“Puntaje Máximo”) demuestra que las dos teorías se aplicaron de manera óptima. Es decir, las preguntas dicótomas asumen un valor igual a Sí y el 100 % de las respuestas con escala de valoración son iguales a cuatro (“Muy Importante”).

Tabla 4-1 Análisis de sensibilidad para las teorías conformantes del Índice

Valor Compartido	Stakeholders	Puntaje Mínimo	Todo Stakeholders	Puntaje Máximo
0%	100%	GENERA	GENERA	GENERA
10%	90%	GENERA	GENERA	GENERA
15%	85%	GENERA	GENERA	GENERA
20%	80%	GENERA	GENERA	GENERA
25%	75%	GENERA	GENERA	GENERA
30%	70%	GENERA	GENERA	GENERA
35%	65%	GENERA	GENERA	GENERA
40%	60%	GENERA	GENERA	GENERA
45%	55%	GENERA	GENERA	GENERA
50%	50%	GENERA	GENERA	GENERA
55%	45%	GENERA	GENERA	GENERA
60%	40%	GENERA	GENERA	GENERA
65%	35%	GENERA	GENERA	GENERA
70%	30%			GENERA
75%	25%			GENERA
80%	20%			GENERA
85%	15%			GENERA
90%	10%			GENERA
95%	5%			GENERA
100%	0%			GENERA

Elaboración Propia

Una vez incluidos los tres escenarios en una plantilla, es posible obtener una serie de resultados vinculados a la generación de valor compartido para cada una de las diferentes parejas de pesos. Para escoger el nivel de importancia para cada teoría, se siguieron 03 pasos:

Paso 01: Se procede a descartar los pesos resaltados con color naranjado. Lo anterior debido a que estos valores implican o bien otorgar mayor importancia a la Teoría de *Stakeholders* o bien conceder igual importancia a ambos conceptos (50% de peso para cada uno). La investigación en curso se basa, principalmente, en la Teoría Creación de Valor Compartido, con lo cual, se considera necesario atribuir a esta última mayor importancia y, en consecuencia, se debe descartar a los porcentajes que no cumplan con este criterio.

Paso 02: Se considera adecuado excluir los pesos resaltados con color verde. El motivo se relaciona con el hecho de que esos valores implican que el escenario “Puntaje Mínimo” no se considera generador de valor compartido. Esto último también implica que los criterios mínimos establecidos para este fin seguirían la misma línea. Se estima que nada de lo anterior tiene sentido debido a que las pautas de evaluación instauradas para el cuestionario han sido desarrolladas bajo altos estándares de exigencia establecidos tanto por las distintas teorías consultadas como por investigaciones similares aplicadas a industrias locales. Un ejemplo de lo último es la tesis (del 2017), para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica, titulada *El Valor Compartido en las Empresas del Sector Telecomunicación* y desarrollada por Sergio Cherres, Darío Cóndor, Juan Villegas y Tonino Lezama. Con lo cual, se justifica descartar los porcentajes referenciados.

Paso 03: A este punto, únicamente se mantienen los valores resaltados con color azul. Es importante mencionar que cualquiera de las tres opciones se considera adecuada si se pretende llevar a cabo esta investigación en el futuro. En el caso de estudio, el investigador optó por la combinación: 65 % para la Teoría Creación de Valor Compartido y 35 % para la Teoría de *Stakeholders*. El motivo se debe a que, de las tres opciones, se considera a la seleccionada como la que otorga mayor relevancia a la variable dependiente de la investigación en curso.

Una vez identificados y agrupados tanto los proyectos generadores de valor compartido como los que no lo lograron, se procede a ejecutar el último filtro del cuestionario.

- Quinto filtro: Este último se conoce como “Filtro Negociación Ganar - Ganar” y se compone por 02 preguntas, la primera (F25) de respuesta múltiple y la segunda (F26) de respuesta dicotómica. El objetivo de este filtro es identificar las tácticas de negociación implementadas por cada uno de los proyectos previamente segmentados. Al analizar la estructura del filtro, con mayor detenimiento, se observa que la finalidad de la pregunta F25 es indagar sobre la principal característica que, de acuerdo a los entrevistados, define la táctica de negociación utilizada por su proyecto. Las alternativas de esta interrogante

se conforman por dos afirmaciones asociados a la estrategia “ganar - ganar” y otras dos asociadas a la “ganar - perder”. En el caso de la última pregunta (F26), las alternativas se conforman por doce afirmaciones y cada una cuenta con dos potenciales respuestas (Sí y No). Se debe mencionar que seis de las aseveraciones reflejan algunas características particulares de la táctica “ganar - ganar” y las restantes representan lo opuesto; es decir, referencian las peculiaridades de la metodología “ganar - perder”. Para determinar el puntaje de ambas preguntas, se asume que las dos tácticas de negociación (“ganar - perder” y “ganar - ganar”) se consideran igual de válidas debido a que ambas se aplican de manera conjunta a toda situación de negociación, aunque una suele predominar. De acuerdo a las características del segmento *premium*, la dominante podría ser la “ganar - ganar”. En conclusión, se procederá a otorgar 100/16 puntos tanto a cada una de las cuatro alternativas de la pregunta F25 como a las respuestas positivas (Sí) de la pregunta F26 (debido a que todas esas respuestas implican la implementación de alguna de las dos tácticas). Posteriormente, los puntajes de las preguntas se clasificarán en la matriz de la Tabla 4-2 para, luego, proceder a totalizarlos.

Tabla 4-2 Cuadro de resultados “Filtro Negociación Ganar – Ganar”

Negociación Distributiva		Negociación Integradora	
Pregunta	Respuesta	Pregunta	Respuesta
25 ^a		25b	
25d		25c	
26b		26a	
26c		26d	
26f		26e	
26h		26g	
26i		26k	
26j		26l	
TOTAL		TOTAL	

Elaboración Propia

4.3 Validez y Confiabilidad

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la validez se define como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p. 229). De igual manera, la confiabilidad se puede explicar como el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 229). Se considera que los instrumentos utilizados para la recolección de datos han cumplido con los requisitos estipulados.

Respecto a la validez del contenido, se debe mencionar que la Teoría Creación de Valor Compartido, desarrollada por Porter y Kramer (2011), ha sido reconocida a nivel mundial debido a los resultados generados en empresas como Nestlé y Coca Cola. Se debe recalcar que sus características le otorgan la flexibilidad necesaria para que pueda ser implementada en grandes y medianas empresas provenientes de una variedad de mercados. Lo mismo ocurre con la Teoría de *Stakeholders*, desarrollada por Freeman (2004), la cual es reconocida a nivel corporativo debido a su aporte en el mejoramiento del desempeño organizacional. Se debe recordar que esta teoría apareció, por primera vez, en 1970 y, en los años posteriores, su autor la amplió hasta obtener los resultados publicados en el 2004. Finalmente, la táctica de negociación “ganar - ganar” ha sido abordada por muchos autores y, entre estos, se encuentran Lewicki *et al.* (2012). Estos últimos son reconocidos por su experiencia en este rubro, tanto a nivel de docencia como a nivel práctico. Lo anterior demuestra que el enfoque con el que abordaron esta metodología es adecuado y confiable.

A nivel de validación de expertos, la estructura y contenido del cuestionario fue validada por agentes que forman parte del segmento (muestra de especialistas, algunos gerentes de la constructora donde el investigador labora y, finalmente, el profesor de Estrategias de Negociación de la UPC Alex Izquierdo). Todo lo mencionado no hace más que confirmar la validez tanto del proceso como del instrumento usado para extraer data cuantitativa.

Con relación a la confiabilidad del instrumento de recolección de data cualitativa, es importante recordar que la literatura relacionada a los conceptos teóricos se complementó con una serie de investigaciones científicas (*papers* y tesis), como la referenciada en el apartado anterior, las cuales han implementado exitosamente las dos primeras teorías por medio del diseño de cuestionarios con características similares a las del instrumento usado para el actual estudio. En consecuencia, se considera adecuado afirmar que, efectivamente, tanto el proceso como el instrumento para recabar información (cuestionario) cuentan con los atributos de validez y confiabilidad.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrán los resultados provenientes de los filtros del cuestionario, los cuales fueron diseñados para recolectar información cuantitativa la cual se usará como base para elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación. A continuación, se presenta su estructura: En primer lugar, se analizan los datos obtenidos del “Filtro Proyectos *Premium*”. En segundo lugar, se examina la información recolectada del “Filtro Creación de Valor Compartido”. En tercer lugar, se estudiará la data obtenida del “Filtro Teoría de *Stakeholders*” y, adicionalmente, se demostrarán los resultados derivados de la aplicación del Índice de creación de valor compartido ajustado al segmento residencial *premium*. En cuarto lugar, se analizará la información recolectada a nivel “Filtro Estrategia de Negociación”.

5.1 Análisis de resultados del “Filtro Proyectos *Premium*”

El proceso de interacción con la muestra homogénea se inició con 12 participantes. A todos se les efectuó una serie de interrogantes con el objetivo de identificar y seleccionar a los proyectos residenciales *premium* y descartar a los que no lo son. Las preguntas elaboradas giran en torno a las características más relevantes de todo proyecto *premium*, las cuales son precio de la unidad, localización del predio, distribución/acabados de la unidad y características internas del predio. Luego de analizar la data recolectada, se puede constatar que cuatro de doce proyectos no cumplieron con el requerimiento mínimo de 38 puntos. Los ocho restantes sí lo hicieron y continuaron a la siguiente etapa.

Figura 5-1 Resultados del “Filtro Proyectos *Premium*”

Elaboración Propia

Tal como se observó en la Figura 5-1, los proyectos que no forman parte del segmento *premium* son: Condominio Paseo La Arboleda, Proyecto multifamiliar Avenida Higuiereta, Residencial Doña Hilda y Osorio 139. El puntaje promedio de los proyectos que sí aprobaron el filtro asciende a 40 puntos. A continuación, se procederá a analizar las respuestas de este último grupo. Como se observa en la Tabla 5-1, las respuestas de la pregunta F2 demuestran que la mayoría de participantes cumplieron con casi todas las condiciones para ser denominados de esa manera. En este mismo sentido, se constata que una de las alternativas (la resaltada con rosado) no se cumplió por la mitad de los proyectos. Esa afirmación implica averiguar si las habitaciones secundarias cuentan o no con baño propio. Se debe mencionar que en los proyectos en los que no se cumple esta característica, el motivo es que se suele otorgar mayor preferencia a la amplitud de las habitaciones y, en consecuencia, se reduce el tamaño de los baños. Lo anterior implica que, para lograr mayor confort, se opta por reemplazar la comodidad del baño propio (para las habitaciones secundarias) por el uso de uno compartido. En la actualidad, este tipo de diseño está siendo implementado por cada vez más proyectos debido a que se traduce en una reducción de los costos y, por consiguiente, en la disminución del precio final. Lo anterior repercute en el nivel de atracción generado en los compradores jóvenes (los que recién se independizan) y en los aspiracionales (los que provienen de un nivel socioeconómico como el B o C y requieren mejorar su estatus social).

Tabla 5-1 Resultados de la pregunta F2

Condiciones	No. de Proyectos
Precio del proyecto con valor igual o mayor a 5,620 soles.	8
Área de la unidad típica igual o mayor a 90 metro cuadrado.	8
<i>Ticket</i> por metro cuadrado ascendente a un valor igual o mayor a 505,800 soles.	8
Localización en una avenida de fácil acceso.	8
Ubicación cerca a locales de esparcimiento, restaurantes o centros comerciales.	8
30% de las unidades cuentan con una vista privilegiada hacia un parque o ciudad.	8

Condiciones	No. de Proyectos
Constante monitoreo de seguridad.	8
El proyecto tiene 1 o más ascensores.	8
El proyecto tiene áreas comunes.	8
La habitación principal de la unidad inmobiliaria tiene baño propio.	8
Una o más habitaciones secundarias de la unidad inmobiliaria poseen baño propio.	4
Las unidades inmobiliarias poseen mamparas o ventanas amplias.	8

Elaboración Propia

A continuación, se analizarán las preguntas relacionadas con los acabados que las unidades de los proyectos *premium* ofrecen. Recordemos que este factor se considera relevante debido

a que la demanda lo percibe como un elemento clave para concretar su compra, tal como lo mencionaron los especialistas entrevistados. El motivo se relaciona con el hecho de que esta característica concede, al proyecto, el prestigio y la prestancia que los demandantes requieren. A nivel de acabados, existen 02 ambientes principales a los que se les debe otorgar mayor énfasis. El primero es la unidad inmobiliaria *per se* y el segundo es el *lobby* del edificio. Para efectos del análisis se procederá a revisar, únicamente, las respuestas en torno al primer ambiente debido a que este se considera el más representativo con relación a los atributos del proyecto. Tal como se puede observar en la Figura 5-2, el producto más utilizado para enchapado es el porcelanato (ocho proyectos), seguido por el cuarzo, granito y mármol. Este orden se debe a que el porcelanato se considera un producto con bastante calidad, presencia y, sobre todo, se comercializa a las inmobiliarias a un costo más accesible que los otros. El uso del cuarzo, granito y mármol suele ser bastante limitado debido a lo elevado de sus precios. Con lo cual, estos únicamente pueden ser encontrados en los proyectos con un precio superior al promedio del segmento residencial *premium*.

Figura 5-2 Tipo de materiales usados para enchapado en los proyectos *premium*

Elaboración Propia

Tal como mencionan Martínez (comunicación personal, febrero de 2020) y Cárdenas (comunicación personal, febrero de 2020), la aplicación de los materiales para enchape (especialmente los 03 más costos) no se limita, únicamente, a los pisos/techos de los baños (a excepción de el del personal de servicios) y tableros de cocina, sino que en ciertas ocasiones se emplea como elemento decorativo en los pisos del comedor y sala. Es importante agregar que en otros proyectos (en los que el precio se encuentra por debajo de la media) se utiliza mármol y granito en cuantía reducida y junto con el porcelanato. El motivo se relaciona con que la combinación final suele aportar presencia al ambiente en el

que se instala, con lo cual, el edificio y sus unidades se logran posicionar frente a los proyectos competidores con características semejantes a las ofrecidas en este segmento (los de Lima Moderna enfocados a consumidores de NSE B+ o B) y que no necesariamente forman parte del segmento *premium*. En la misma línea, y tal como se observa en la Figura 5-3, el material más usado para la elaboración de los muebles es MDF (madera de densidad media), seguido por madera enchapada y melamina. El motivo del posicionamiento del MDF se relaciona con que es percibido, por la demanda, como de mejor calidad en términos de durabilidad de los muebles en los que se instala, con lo cual, permite reducir gastos relacionados con su mantenimiento o reparación. Algunos atributos adicionales para este material son su textura y la variedad de colores en los que se comercializa. En el caso de la madera enchapada y melamina, suelen ser instaladas en proyectos en los que su ventaja competitiva se relaciona con factores distintos a los acabados (por ejemplo, en los proyectos en los que su posicionamiento se relaciona con una localización privilegiada o con la variedad importante de espacios comunes inherentes al mismo).

Figura 5-3 Tipo de materiales usados para los muebles en proyectos *premium*

Elaboración Propia

Finalmente, y tal como se observa en la Figura 5-4, el material más usado para la decoración de los pisos de los proyectos, es la madera estructurada. Esto debido a que el costo de su instalación y mantenimiento es bastante asequible y, adicionalmente, otorga un mejor acabado y calidad a los pisos de las unidades. Este tipo de productos se usa en los pisos de las habitaciones, sala y comedor. En algunos casos, es también instalado en los pasadizos de los edificios (áreas comunes) que conectan la salida del ascensor con la entrada de las unidades. Con relación a la madera sólida, se debe mencionar que, si bien es uno de los materiales de pisos con mayor prestigio, también es cierto que tanto el alto costo de

instalación como de mantenimiento hacen que muchas constructoras prefieren no usarla debido a que se considera más óptimo emplear este mismo presupuesto en otros elementos que podrían generar mayor impacto en la motivación de compra del potencial consumidor. Por ejemplo, los muebles que decorarán las áreas comunes (terrazas, gimnasio, etc.).

Figura 5-4 Tipo de materiales usados para los pisos en proyectos *premium*

Elaboración Propia

5.2 Análisis de resultados del “Filtro Creación de Valor Compartido”

Tal como se mencionó en un apartado anterior, la finalidad de este filtro se relaciona con determinar el cumplimiento o no de la Teoría Creación de Valor Compartido por parte de los proyectos *premium*. Para esto, se contó con la participación de ocho proyectos a los que se les realizó una serie de preguntas con el objetivo de abordar las tres condiciones requeridas para considerarlos aplicadores de la teoría en cuestión (reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor e influir en el desarrollo de clústeres locales). El resumen de los puntajes alcanzados se puede visualizar en la Figura 5-5.

Figura 5-5 Resultados del “Filtro Creación de Valor Compartido”

Elaboración Propia

Lo más resaltante del gráfico anterior es que solo seis participantes han cumplido estos requisitos. Se debe tener en cuenta que debido a que la teoría es relativamente nueva, y en consecuencia es posible que sus alcances no se encuentran difundidos a nivel empresarial, se considera adecuado reflejar en las preguntas un nivel de exigencia y flexibilidad acorde a las características de la industria en estudio. El puntaje más alto fue igual a 83 y lo obtuvieron tres proyectos (Sekonda, Terra Verde y Primum) considerados como los más grandes, en términos de área total construida. Una posible justificación para este resultado es que cuando a los encuestados se les procedió a explicar los objetivos de la investigación, estos demostraron tener conocimiento respecto de algunos conceptos como, responsabilidad social empresarial y *stakeholders*. Por lo tanto, es de esperarse que este entendimiento se vea reflejado en el desempeño del proyecto. Otra explicación se relaciona con la reputación de los especialistas (ingenieros y arquitectos) y colaboradores internos, quienes han venido desarrollando proyectos con éxito en términos de gestión de relaciones con *stakeholders*. Con lo cual, se considera probable que los proyectos en curso (proyectos muestra) se desarrollen en la misma línea. A continuación, se procederá a mostrar un cuadro resumen con los resultados para las preguntas dicótomas.

Tabla 5-2 Resultados de las preguntas F5, F6, F7 y F8

	Reconocer productos y mercados		Redefinir la productividad de la cadena de valor	
	F5: ¿Considera que el diseño de los productos y servicios ofrecidos por su proyecto incorporan mayores beneficios a la comunidad de Santiago de Surco?	F6: ¿Considera que está atendiendo al conjunto de ciudadanos que se benefician (directa o indirectamente) con los productos o servicios ofrecidos por su proyecto?	F7: ¿Considera que en su proyecto se administran las eficiencias en el uso de recursos como agua, energía u otros?	F8: ¿Considera que la cadena de valor involucrada en la elaboración de su proyecto genera beneficios a sus colaboradores y la comunidad de Santiago de Surco?
Sí	6	6	4	5
No	2	2	4	3

Elaboración Propia

Tal como se observa en la Tabla 5-2, las preguntas F5 y F6, pertenecientes al rubro “Reconocer productos y mercados”, generaron la mayor cantidad de Sí, seguidas por las preguntas F8 y F7 con cinco y cuatro respuestas positivas, respectivamente. Lo anterior confirma que las prioridades de la mayoría de proyectos son tanto el diseño de los productos como la identificación y la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* involucrados. Se debe tener en cuenta que de no otorgar la relevancia adecuada a ambos factores es posible que la velocidad de ventas se vea comprometida debido a que afectará la percepción que la demanda genera con relación al proyecto. Los resultados positivos de las preguntas F7 y F8 se relacionan con lo desarrollado por Porter y Kramer (2011), quienes mencionan que el

punto inicial para la creación de valor compartido es identificar las necesidades, beneficios y daños inherentes al producto final, ya que, así, las compañías podrán descubrir nuevas oportunidades de diferenciación y posicionamiento dentro del mercado, además de nuevas formas para mejorar las características del producto final.

Los resultados del rubro “Redefinir la productividad de la cadena de valor” muestran que los proyectos consideran, en menor medida, algunos elementos importantes, como la eficiencia en el uso de recursos o la generación de beneficios tanto a colaboradores como a la comunidad de Santiago de Surco. El motivo es que, si bien los proyectos otorgan prioridad al proceso productivo, no necesariamente consideran relevante el hecho de generar eficiencias en el uso de algunos recursos. Lo anterior implica que a los colaboradores se les suele otorgar ligera preferencia (principalmente debido a la influencia de los sindicatos), aunque esto no se observa en el caso de la comunidad de Santiago de Surco. Es importante recomendar que los requerimientos relacionados con las preguntas F7 y F8 sean implementados de una mejor manera y enfocándose en el interés social. La razón es que la congruencia entre el progreso social y la productividad de la cadena de valor es bastante importante y su sinergia se puede incrementar si las empresas abordan los requerimientos sociales desde una perspectiva de creación de valor compartido y, en paralelo, inventan nuevas formas de operar, direccionadas por el enfoque en mención (Porter & Kramer, 2011). Finalmente, se procederá a evaluar el último rubro denominado “Influir en el desarrollo de *clústeres* locales” conformado por las preguntas F9 y F10. Es importante mencionar que las interrogantes se tuvieron que adaptar a las características del segmento en estudio debido a que el concepto “clústeres” no se encuentra difundido a nivel distrital. La Figura 5-6 grafica los resultados de la pregunta F9. En esta, se observa que tres de los ocho encuestados adujeron que consideran muy importante el hecho de aportar al desarrollo de los *stakeholders* (proveedores, colaboradores, etc.) u organizaciones relacionadas (Sencico u otros), dos respondieron que les parece importante y tres mencionaron que les parece poco importante. Las respuestas del primer y segundo grupo (“Muy importante” e “Importante”) pertenecen a los proyectos que obtuvieron los puntajes más altos en el “Filtro Creación de Valor Compartido”, con lo cual, se puede confirmar la relación existente entre el desarrollo de clústeres y la aplicación de la Teoría Creación de Valor Compartido. En la misma línea, Porter y Kramer (2011) mencionan que una firma puede crear este tipo de valor mediante la construcción de clústeres que logren influenciar en el incremento de su productividad. Lo anterior también significa que la empresa debe abordar las brechas o fallas relacionadas con

las condiciones en las que los clústeres se desenvuelven. La realidad es que esto no es relevante para algunos proyectos, debido a que consideran más oportuno invertir sus esfuerzos en alcanzar las dos primeras condiciones del filtro (las cuales serían más factibles de conseguir ya que se relacionan con la gestión de factores internos) que involucrarse en un proceso que no consideran que implicará beneficios tangibles para el proyecto.

Figura 5-6 Resultados de la pregunta F9

Elaboración Propia

La segunda pregunta (F10) implica analizar las relaciones con uno de los *stakeholders* más representativos e influyentes en términos de productividad del proyecto. En la Figura 5-7 se ilustran los resultados. Se debe mencionar que la productividad se considera relevante debido a que se vincula con el éxito del proyecto, en términos de la generación de un producto de menor costo y con la capacidad de cumplir el íntegro de las exigencias de los compradores.

Figura 5-7 Resultados de la pregunta F10

Elaboración Propia

Se debe enfatizar que, tal como ocurrió con la pregunta F9, los encuestados que marcaron las alternativas “Muy importante” e “Importante” en la siguiente interrogante son los mismos que obtuvieron el puntaje más alto en la aplicación de la teoría en referencia. Es posible corroborar sus respuestas con el hecho de que aquellos proyectos ofrecen productos que generan el mayor nivel de beneficios organizacionales (por ejemplo, incremento positivo de la reputación y económico), lo cual se ve reflejado en su superioridad, en términos de velocidad de ventas (ya que, a la fecha, estos poseen una menor cantidad de unidades en oferta que los proyectos restantes). Lo anterior implica que estos proyectos han logrado destacarse a nivel de productividad, innovación y competitividad. De acuerdo con Porter y Kramer (2011), estas características son principalmente influenciadas por el desempeño de clústeres bien organizados y que, a la vez, se desenvuelven en condiciones eficientes. En línea con lo anterior, se considera adecuado que los proyectos no dejen de lado este concepto, ya que, de ser abordado de manera óptima, generará productos tan eficientes que lograrán el máximo nivel de posicionamiento y, en consecuencia, el máximo beneficio para el proyecto.

5.3 Análisis de resultados del “Filtro Teoría de *Stakeholders*”

Una vez culminada la evaluación del filtro anterior, se continúa con la siguiente etapa sin necesidad de descartar ningún proyecto. En este, se evaluará la aplicación de la Teoría de *Stakeholders* mediante la formulación de preguntas dirigidas a cuatro de los *stakeholders* identificados por Freeman (2004). Estos son: proveedores, clientes, colaboradores y comunidad. Tal como se observa en la figura 5-8, únicamente seis proyectos (los mismos que cumplieron con la teoría anterior) cumplieron con las expectativas y dos no lo lograron.

Figura 5-8 Resultados del “Filtro Teoría de *Stakeholders*”

Elaboración Propia

El puntaje más alto fue igual a 93 y fue alcanzado por dos proyectos (Edificio Golf One y Edificio La Conquista). El motivo de este último resultado se debe a que las políticas de las empresas encargadas de estos proyectos implican otorgar relevancia a la satisfacción de requerimientos de *stakeholders*. Por otro lado, se puede apreciar que dos de los proyectos (Edificio el Parque y Edificio Floresta) no lograron el puntaje mínimo para considerar que aplicaron la teoría en mención. Con este resultado, es posible afirmar que ambas teorías se encuentran relacionadas en términos de implementación. Esto quiere decir que las empresas que crean valor compartido necesariamente aplican la Teoría de *Stakeholders*. El motivo del vínculo se deriva del hecho de que los autores de la primera (Porter & Kramer, 2011) tomaron como base de estudio los hallazgos de la Teoría de *Stakeholders*. A continuación, se analizarán los resultados obtenidos con relación a cada *stakeholder* involucrado en el presente filtro. En el caso de las interrogantes relacionadas a proveedores, el máximo resultado posible es igual a 21.43 puntos. Tal como se puede observar en la Figura 5-9, existen tres proyectos que lograron alcanzar este puntaje debido a que sus administradores le han otorgado un alto nivel de importancia tanto a generar alianzas estratégicas como a mantener relaciones de largo plazo con estos. La mayoría de los proyectos concuerdan en denominarlos actores claves para alcanzar el éxito, motivo por el cual todos, a excepción de uno (Edificio Floresta), obtuvieron un puntaje alto en este rubro. Lo anterior se encuentra en línea con lo manifestado por Freeman (2004), quien define a estos agentes como los encargados de proporcionar las materias primas o los componentes que garantizarán la calidad del producto final. Por lo tanto, las compañías alcanzarán el éxito, en términos de creación de valor, si logran alinear los intereses de estos con los propios.

Figura 5-9 Resultados preguntas F11 a F13 (*stakeholder*: proveedores)

Elaboración Propia

En la Figura 5-10 se muestran los resultados, por proyecto, para las preguntas relacionadas al rubro de clientes. El puntaje máximo a obtener es igual a 28.57 puntos. Tal como sucedió anteriormente, la mayoría de proyectos se logró acercar a este valor.

Figura 5-10 Resultados preguntas F14 a F17 (*stakeholder*: clientes)

Elaboración Propia

Se puede constatar que dos (Edificio el Parque y Edificio Floresta) obtuvieron los puntajes más bajos. El resultado superior del primer grupo de proyectos se debe a que, efectivamente, estos entienden que la naturaleza de todo proyecto son las necesidades de los clientes. Esto implica que el comprador final debe ser considerado como el elemento que guía todas las decisiones de los colaboradores (internos o externos), con lo cual será posible garantizar que el producto final se encuentre acorde a los requerimientos de la demanda. En esta misma línea, Freeman (2011) comenta que los clientes deben ser considerados como esenciales para la maximización de los beneficios organizacionales, debido a que los productos o servicios ofrecidos se diseñan en base a sus necesidades. Lo anterior también implica que la lealtad de estos es clave para el posicionamiento en el mercado. En el ámbito del segmento estudiado, se debe mencionar que las empresas de marketing son claves para entender los cambios en el comportamiento del consumidor, por lo cual su labor principal implica nutrir de la información recolectada a los encargados del proyecto. El servicio posventa es igualmente importante para lograr la satisfacción del comprador final, aunque algunos proyectos como Floresta o El Parque no lo han implementado debido a que perciben (confían) que la calidad de sus productos no requerirá de servicios posteriores. Esta decisión podría explicar su bajo puntaje en este rubro y la baja velocidad de ventas que, a la fecha, han presentado. Se recomienda a estas empresas reevaluar la importancia de este aspecto.

A continuación, se procederá a analizar los resultados de las interrogantes relacionadas a colaboradores.

Figura 5-11 Resultados preguntas F18 a F21 (*stakeholder*: colaboradores)

Elaboración Propia

La Figura 5-11 muestra los valores obtenidos. El máximo puntaje posible es igual a 21.43 puntos. En este caso, ninguno de los proyectos alcanzó este valor, pero algunos sí lograron acercarse. El puntaje más alto fue igual a 19.05 y fue alcanzado por el Edificio Golf One y el Edificio La Conquista. Esto se dio así porque parte de sus políticas internas se relacionan con lograr un ambiente laboral que permita la confortabilidad de sus trabajadores. Una característica importante de estos proyectos es que buscan implementar las líneas de carrera con la finalidad de motivar el desempeño de su personal. Esto funciona, principalmente, para el personal administrativo y de oficina técnica, y se inicia desde el puesto de practicante hasta las posiciones gerenciales. Por otro lado, los puntajes más bajos fueron obtenidos por Golf Towers y Edificio el Parque. El motivo se relaciona con que estos le otorgan menor relevancia a la existencia de confortabilidad laboral, tal como lo mencionaron los encargados durante el desarrollo de la encuesta. Lo anterior se justifica con el hecho de que tuvieron un puntaje bastante bajo en la implementación de líneas de carrera y en capacitación del personal. Es importante tener en claro que los colaboradores son el activo más importante debido a que se encargan de ejecutar todas las etapas involucradas en los procesos de cada proyecto. Con lo cual, es básico generar un espacio que les permita maximizar su productividad y en el que sea factible lograr que estos se sientan identificados con los objetivos del proyecto. De acuerdo con Freeman (2004), un punto clave es la naturaleza cambiante de la relación con el colaborador. Lo anterior implica que, en paralelo, este también representa los roles de cliente, accionista y miembro de grupos de intereses

especiales. Este cambio interno influye en la relación que la empresa tiene con el colaborador y debe ser analizado en conjunto con los cambios externos que rodean a la organización. Finalmente, se procederá a analizar los resultados provenientes de las preguntas relacionadas a la comunidad. En este rubro, el puntaje máximo es igual a 28.57. Tal como se observa en la Figura 5-12, ningún proyecto logró alcanzar este nivel.

Figura 5-12 Resultados preguntas F22 a F24 (*stakeholder*: comunidad)

Elaboración Propia

Los proyectos Edificio Golf One y La Conquista obtuvieron los puntajes más altos. El motivo se relaciona con que estos consideran que para asegurar el desempeño positivo del proyecto es necesario generar relaciones con los vecinos, los sindicatos y las autoridades normativas, además de aportar en la creación de puestos de trabajos con la finalidad de beneficiar a la comunidad. Lo anterior se encuentra en línea con la manifestado por Freeman (2004), quien define a este grupo como las partes externas interesadas, las cuales pueden afectar o verse afectadas, de manera importante, por las acciones, los objetivos y las políticas de las organizaciones que se desempeñan en una determinada zona geográfica. Este mismo autor refiere que es trascendental no descuidar las relaciones con estos, ya que se podría generar un efecto negativo tanto a nivel de resultados económicos como de impacto reputacional.

En el caso de los proyectos Edificio el Parque y Edificio Floresta, estos obtuvieron un menor puntaje debido a que no consideran relevante la influencia de la comunidad en el éxito del proyecto. Lo anterior se justifica con el hecho de que ni en sus políticas internas ni en sus objetivos organizacionales se referencian temas como la creación de nuevos puestos de trabajo, el aporte al mejoramiento de la infraestructura vecinal, la gestión de las relaciones con los sindicatos o alguna otra forma de beneficios para las empresas o grupos interesados.

Para concluir con este filtro, es necesario analizar los resultados del Índice de creación de valor compartido ajustado al segmento *premium*. Con esto, es posible identificar a los proyectos creadores de este tipo de valor y descartar a los que no lo lograron. Tal como se puede observar en la Figura 5-13, el puntaje mínimo para obtener el calificativo de creador de valor compartido es igual a 52. Con lo cual, es posible afirmar que dos proyectos (Edificio el Parque y Edificio Floresta) no cumplieron con ese criterio y los seis proyectos restantes sí lo hicieron. En consecuencia, es posible denominar, a estos últimos, proyectos creadores de valor compartido. El puntaje más alto fue igual a 85 puntos y fue obtenido por tres proyectos (Sekonda, Terra Verde y Primum).

Figura 5-13 Índice creación de valor compartido ajustado al segmento *premium*

Elaboración Propia

Los proyectos con puntaje menor al mínimo exigido fueron aquellos que demostraron otorgar menor importancia a la gestión de las relaciones con *stakeholders* como un medio para optimizar el desempeño del proyecto; es decir, desvirtuaron la necesidad de atención de sus requerimientos. Estos proyectos no alcanzaron el puntaje mínimo para ninguna de las dos teorías. Por el contrario, los proyectos que sí aprobaron fueron aquellos que registraron en sus políticas, objetivos, misión y visión la necesidad de gestionar y priorizar los requerimientos de *stakeholders*, con lo cual es posible observar eficiencia en el cumplimiento de esta labor por medio de los resultados positivos obtenidos de la evaluación. Es importante mencionar que la finalidad de utilizar ambas teorías como fundamento para la creación del índice es que la segunda (Teoría de *Stakeholders*) aporte a enfatizar el enfoque del beneficio colectivo abordado en la primera (Teoría Creación de Valor Compartido).

5.4 Análisis de resultados del “Filtro Estrategias de Negociación”

Siguiendo en la misma línea de lo desarrollado en el filtro anterior, se procede a seleccionar a los proyectos creadores de valor compartido y evaluar el tipo de estrategia de negociación usada para alcanzar acuerdos con *stakeholders*. De acuerdo con Lewicki *et al.* (2012), existen dos metodologías para este propósito: estrategia de negociación integradora o “ganar - ganar” y estrategia de negociación distributiva o “ganar - perder”. Tal como se puede observar en la Figura 5-14, solamente seis proyectos han demostrado que aplican, en mayor medida, la táctica “ganar – ganar” y, en menor medida, la “perder - perder”. Esto implica que, tal como explican Lewicki *et al.* (2012), la mayoría de proyectos optó por crear valor; es decir, encontrar una solución en la que todos los involucrados en la negociación salgan beneficiados y la minoría se inclinó por declarar valor; en otras palabras, reclamar el segmento más grande de los beneficios.

Figura 5-14 Resultados “Filtro de Estrategias de Negociación” para proyectos en los que predomina la táctica “ganar- ganar”

Elaboración Propia

Los edificios La Conquista y Golf One son los que mayor puntaje han obtenido respecto del nivel de aplicación de la estrategia integradora (93.75 %), seguido por Primum, Terra Verde y Sekonda (81.25 %) y, finalmente, Golf Towers (62.5 %). Estos resultados muestran que las características más importantes de los negociadores son: el hecho de concentrarse en las afinidades, la búsqueda de intercambio de ideas e información, la capacidad de abordar únicamente las necesidades e intereses mutuos, la búsqueda de soluciones que maximicen el beneficio colectivo, entre otros (Lewicki *et al.*, 2012). Un dato final es que estos encuestados confirmaron la importancia de mantener relaciones a largo plazo con la contraparte, debido a que con esto se generan alianzas estratégicas más eficientes que repercuten en la

maximización de los beneficios del proyecto. Tal como se puede observar en la Figura 5-15, únicamente en dos proyectos predominó la estrategia distributiva (72.5 % para el Edificio Floresta y 62.5 % para el Edificio el Parque). Esto implica que estos han otorgado un mayor nivel de importancia a la generación de relaciones de corto plazo con los *stakeholders*.

Figura 5-15 Resultados “Filtro de Estrategias de Negociación” para proyectos en los que predomina la táctica “ganar- perder”

Elaboración Propia

Esto implica que para estos es más importante obtener la mayor cantidad de información de la contraparte con la finalidad de persuadirla a modificar su posición inicial y generar la mayor cantidad de beneficios a costa de la pérdida del otro (Lewicki *et al.*, 2012). Con los resultados de este y los anteriores filtros se infiere que los proyectos denominados creadores de valor compartido implementan las estrategias de negociación “ganar - ganar” debido a que consideran que la maximización de los beneficios de los interesados implica la maximización del desempeño propio. Por el contrario, en los proyectos no creadores de este tipo de valor, la estrategia distributiva predomina en sus decisiones y, en consecuencia, le otorgan menor relevancia al beneficio colectivo y a la gestión de relaciones de largo plazo con los stakeholders.

Una vez obtenidos los resultados del Índice de creación de valor compartido ajustado al segmento *premium* y los del “Filtro Estrategias de Negociación”, se considera adecuado contrastarlos y analizarlos. Para llevar a cabo esto, se tomará en cuenta, únicamente, la información de los proyectos denominados creadores de valor compartido. En la Tabla 5-3 se observa el cuadro resumen de los puntajes obtenidos por los mismos. Con esta data, se realizará un gráfico de dispersión y una ecuación de regresión que permitan entender el tipo de relación existente entre ambos grupos de resultados.

Tabla 5-3 Tabla resumen de los puntajes de los proyectos creadores de valor compartido

	Puntaje "ganar - ganar"	Índice Creación de Valor
Golf Towers	50	79
Sekonda	50	85
Terra Verde	50	85
Primum	44	70
Edificio Golf One	50	79
Edificio Vitta Golf	50	79

Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 5-16, la ecuación del conjunto de datos presenta una pendiente igual a 1.8804. Un detalle a tener en cuenta es que su signo es positivo, esto quiere decir que la relación entre las variables es directa (en otras palabras, si el valor de una crece, de igual manera ocurrirá con el de la otra). Los valores numéricos de la pendiente se interpretan de la siguiente manera: cada punto de incremento en el filtro de negociación “ganar - ganar” impactará mediante un aumento de casi dos puntos en el índice de creación de valor compartido. Esto quiere decir que, si los proyectos pretenden generar mayor creación de valor compartido, entonces necesitan incidir más en la interiorización de las prácticas relacionadas con la implementación de la táctica “ganar - ganar”. Un segundo dato a analizar es el coeficiente de correlación, el cual asciende a 0.7272. Al igual que la pendiente, este presenta un signo positivo. Respecto a su interpretación numérica, se puede afirmar que el modelo generado (ecuación) es confiable debido a que su valor es relativamente cercano a uno. En otras palabras, la creación de valor compartido de los proyectos *premium* es explicada en un 72 % por la variable dependiente (táctica de negociación). En conclusión, el coeficiente de correlación confirma que, efectivamente, la variable independiente (táctica de negociación “ganar - ganar”) impacta sobre la dependiente (creación de valor compartido).

Figura 5-16 Gráfico resumen de los resultados para los proyectos creadores de valor compartido

Elaboración Propia

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones con relación al impacto de la táctica de negociación “ganar - ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales *premium* localizados en Santiago de Surco, desde un ángulo estratégico - gerencial. Se debe enfatizar que los resultados cualitativos y cuantitativos no deben ser generalizados para el segmento de estudio, debido a que se trata de una investigación cualitativa en la que se empleó una muestra (homogénea) no significativa.

- Objetivo específico No. 01 (Identificar las etapas que conforman el ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades *premium*): La muestra de expertos se conformó por Cárdenas y Oropeza (arquitectura), Martínez (ingeniería), Rojas (finanzas). De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas realizadas, el ciclo de realización de los proyectos residenciales *premium* suele conformarse por 04 etapas: factibilidad, planeación, desarrollo - ejecución y Posconstrucción. La primera consiste en realizar un bosquejo general del proyecto junto con un análisis del mercado, con la finalidad de determinar si la idea que se pretende llevar a cabo es viable, en términos económicos, y se encuentra por encima de los estándares mínimos exigidos por los inversionistas. La segunda implica desarrollar en planos el proyecto (normalizar las tareas), verificar el cumplimiento de los requerimientos normativos (zonificación y desarrollo urbano) y llevar a cabo el proceso para la obtención de la licencia de construcción. La tercera se relaciona con la construcción *per se* y se divide en dos etapas (movimiento de tierras y edificación del edificio). La cuarta tiene que ver con la culminación de la construcción y entrega de las unidades a los consumidores finales, esta etapa también incluye el servicio posventa con la finalidad de solventar inconvenientes futuros que el comprador pudiese presentar.
- Objetivo específico No. 02 (Reconocer a los *stakeholders* involucrados en cada etapa del ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades *premium*): En la misma línea del objetivo anterior y tomando como base la información recabada por los especialistas, se corrobora que en todas las etapas se encuentran involucrados una serie de *stakeholders* con requerimientos y objetivos individuales. Los *stakeholders* internos son: el ápice estratégico (plana gerencial y comité técnico), la línea media (oficina técnica), el núcleo de operaciones (personal de construcción y contratistas), tecnoestructura (ingenieros y arquitectos) y el *staff* de apoyo (recursos humanos, marketing, etc.). Los *stakeholders* externos son: los proveedores, clientes, las

organizaciones relacionadas, las entidades normativas y la sociedad. La prosperidad del proyecto se garantiza al gestionar las relaciones con estos. Lo anterior se podrá alcanzar por medio de la implementación de una táctica de negociación enfocada en este sentido. Con esto último, será posible involucrar a todos los interesados con un objetivo colectivo, el cual se descompone de los requerimientos y necesidades de cada una de las partes.

- Objetivo específico No. 03 (Conocer los atributos que permiten discriminar entre los proyectos residenciales de unidades *premium* y los que no forman parte de este segmento): Para abordar este objetivo, se tomó como base la información recabada de los especialistas y la proporcionada por ASEI (estudio de mercado). Con lo anterior se determinó que las principales características de los proyectos *premium* son la localización del predio, distribución/acabados y las características internas del edificio. Todas estas se encuentran reflejadas en el alto precio que los compradores están dispuestos. Con relación a esta última variable, en agosto del 2019 ascendió a S/ 7,607, el ticket de compra fue igual a S/ 673,443 y el área promedio fue de 88 m² (en la primera unidad se demostró que, entre agosto del 2018 y el mismo mes del 2019, el precio por m² no representó mayor variabilidad y, en consecuencia, este valor se considera representativo para ese periodo de tiempo). Respecto a la localización del predio, un proyecto se denomina *premium* si se localiza en los distritos que conforman Lima Top (Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Barranco) y, preferentemente, en una zona privilegiada dentro de estas jurisdicciones. En el caso de la distribución de la unidad, esta suele tener la mayor cantidad de espacios independizados (sala, comedor, cocina y habitación principal/secundarias). Con relación a los acabados, se confirma (con los proyectos participantes) que los materiales más usados son el porcelanato, el MDF y la madera estructurada. Lo anterior debido a que aportan un alto nivel de prestancia, su costo no es elevado y son de fácil acceso. Finalmente, las características más solicitadas con relación a los edificios son: estacionamientos y depósitos espaciosos; la variedad y acabados de las áreas comunes; y, finalmente, la existencia de dos o más ascensores que permitan acceso directo a la unidad. Con relación a la muestra, se obtuvo que solo 08 de los 12 proyectos, que inicialmente la conformaron, pudieron ser denominados como *premium*.
- Objetivo específico No. 04 (Comprender las características que permiten diferenciar entre los proyectos de unidades *premium* creadores de valor compartido y los que no lo logran): Para alcanzar este objetivo, se tomó como fundamento la Teoría Creación de Valor

Compartido, la cual postula dos perspectivas (la de la empresa y la colectiva). Con la finalidad de proporcionar mayor importancia al segundo enfoque, se considera adecuado complementar el análisis con la Teoría de *Stakeholders*. Tomando como base las teorías previamente referenciadas, se diseñó un indicador (creación de valor compartido ajustado al segmento *premium*) que permite identificar las características necesarias para catalogar a un proyecto *premium* como creador de valor compartido. La primera se denomina reconcebir productos y mercados e implica que todo proyecto creador de valor compartido debe tener la capacidad de identificar las necesidades, beneficios y daños colectivos incorporados al producto que se pretende ofrecer. Esto permitirá que los de proyectos de este tipo puedan descubrir constantemente nuevas oportunidades para la mejora, la diferenciación y el posicionamiento en el segmento. Para lograrlo, es necesario identificar a los *stakeholders* que mantengan vínculos con el producto. Entre estos se encuentran los potenciales compradores, los colaboradores (internos o externos) y proveedores. Un punto clave para abordarlos supone desarrollar relaciones a largo plazo que permitan un espacio de comunicación en el que se puedan identificar todos los puntos previamente mencionados con relación al producto. La segunda característica se denomina redefinir la productividad de la cadena de valor e implica que los proyectos deben poseer la habilidad de generar sinergia entre la productividad de la cadena de valor y el progreso colectivo. Lo anterior significa que la manera en que se emplean los insumos utilizados y el recurso humano involucrado deben estar enfocados en este sentido. En este punto, la capacidad de influir en la eficiencia de los colaboradores y proveedores es clave. A este nivel también se encuentra la habilidad de percibir las deficiencias de la cadena de suministros, derivada de los potenciales daños al bienestar colectivo. Mientras mayor sea la capacidad de actuar frente a esta última situación, mejor será la performance a nivel de creación de valor compartido. La última característica es la influencia en el desarrollo de los clústeres y se relaciona con el hecho de que este tipo de proyectos ha desarrollado la capacidad de construir clústeres que mejoren su capacidad competitiva; es decir, la relación con los interesados (proveedores y otras firmas relacionadas) no solamente se circunscribe al ámbito comercial; por el contrario, se trata de que los objetivos grupales convergen en uno global en el que todos ven maximizado su desempeño organizacional. En este punto, los *stakeholders* en los que se debe incidir más serían los proveedores y colaboradores. Se debe agregar que con la encuesta realizada se pudo observar que este concepto no se ha difundido tanto como se debería, debido a que esta condición fue la

que generó el menor puntaje para todos los proyectos. Una vez analizados los resultados, se obtuvo que seis proyectos generaron resultados mayores al puntaje mínimo requerido y, por lo tanto, pudieron ser catalogados como creadores de valor compartido.

- Objetivo específico No. 05 (Identificar si los proyectos residenciales *premium* creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar - ganar”): Para abordar este objetivo, se consideró oportuno indagar en los proyectos *premium* sobre la táctica de negociación utilizada por sus colaboradores. El resultado obtenido implicó que la táctica en mención predominó en los seis proyectos creadores de valor compartido y en los restantes, la táctica “ganar - perder”. Esto implica que la hipótesis específica (HE-5A), que supone que los proyectos residenciales de unidades *premium* creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar - ganar”, es la más conveniente y la nula (HE-5B) se descarta. Finalmente, se tomaron los resultados del Índice de creación de valor compartido ajustado al segmento *premium* y los del “Filtro Estrategias de Negociación” para los proyectos creadores de valor compartido. Esto último con la finalidad de generar una ecuación de regresión que permita demostrar el tipo de relación existente entre ambos conjuntos de datos. Su pendiente asumió un valor igual a 1.8044 y su coeficiente de correlación fue igual a 0.7272. En consecuencia, se obtiene que la relación entre las variables es directa y que la variable independiente explica en un 72.72% el comportamiento de la variable dependiente. Con lo cual, se concluye que la hipótesis general (H_i), que implica que la táctica de negociación “ganar - ganar” impacta sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades *premium* localizados en Santiago de Surco, es la adecuada y la nula (H₀) se descarta.

A continuación, se considera oportuno presentar las recomendaciones teniendo en cuenta los resultados previamente obtenidos:

Recomendaciones aplicadas al segmento:

- El concepto creación de valor compartido no se encuentra difundido a nivel local. Esto conlleva a que muchos de los proyectos pertenecientes o no al segmento *premium*, incluso los que pertenecen al segmento residencial, no logren entender que el beneficio de los proyectos, a nivel económico, de productividad y de posicionamiento de mercado puede incrementarse si se tiene en cuenta un enfoque comunitario, en el que cada uno de los involucrados vea satisfechas sus propias necesidades por medio de la búsqueda de un objetivo común. Para asegurar lo anterior, es necesario que las empresas procuren capacitar a sus colaboradores, de todos los niveles, en este sentido y de forma constante.

De igual manera, es importante reflejar este pensamiento en la misión, visión, políticas internas y objetivo general, ya que así será posible que las estrategias globales (del proyecto) e individuales (de cada área) estén alineadas con la creación de valor compartido.

Recomendaciones académicas:

- Es importante que, a partir de lo desarrollado en la presente investigación, se logre profundizar este mismo análisis en otros segmentos de la industria (oficinas, comercial, industrial y mixto) con la finalidad de evitar que se sigan generando resultados negativos como el suscitado con la empresa Inmobiliari, el cual finalmente significó su quiebra y el cierre de todos sus proyectos. Por otro lado, también es aconsejable validar la posibilidad de que esta teoría pueda ser alcanzada mediante la aplicación de otras estrategias que, junto con la planteada en esta investigación, puedan permitir alcanzar un resultado mucho más significativo en términos de maximización de beneficios colectivos.
- Una limitación percibida en la literatura asociada con las teorías de negociación es que las hipótesis vinculadas a la aplicación de este concepto se validan, principalmente, en las industrias de los países desarrollados. Con lo cual, existe evidencia limitada sobre su repercusión en países emergentes como el Perú. Lo anterior significa que es importante que en el futuro se diseñen investigaciones que permitan incrementar el conocimiento sobre la repercusión de algunas variables claves (como la cultura, el género, el poder, la confianza y la experiencia) tanto en los resultados de una negociación como en la creación de valor compartido de las empresas que se desarrollan en un contexto geográfico como el previamente referenciado.

7 REFERENCIAS

- Barthelmess P., Enzmann P., Settelen M., y Schärmeli N. (2018) Navegando en ambigüedad: Tácticas de negociación distributivas e integrativas en China. *Central European Business Review*. 7(2), 21-43. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.197>
- Banco Central de Chile (BCC). (2019). *Cuentas nacionales de Chile. Evolución de la actividad económica tercer trimestre de 2019*. https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/Cuentas_nacionales_tercer_trimestre_2019.pdf/a221d712-b2ed-8a52-530f-2b8c24665f61?t=1574168724037
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s. f.). *Memoria anual*. Recuperado el 16 de octubre, 2019, de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>
- Barney, J. (1995, noviembre). Buscando la ventaja competitiva al interior. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Belapatiño, B., Crispin, Y., y Grippa, F. (2019). *Perú. Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*. BBVA Research. Recuperado el 12 de octubre, 2019, de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-mercado-de-viviendas-nuevas-y-oficinas-prime-en-lima-metropolitana/>
- Benza, P. (2016a, 16 de junio). Ingroup: “Ahora evaluamos mucho más los nuevos lanzamientos”. *Semana Económica*. Recuperado el 15 de octubre, 2019, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/191259-ingroup-estamos-evaluando-mucho-mas-los-nuevos-lanzamientos/>
- Benza, P. (2016b, 14 de diciembre). Inmobiliari en venta: La deuda asciende a S/.363 millones. *Semana Económica*. Recuperado el 14 de octubre, 2019, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/207564-inmobiliari-en-venta-la-deuda-asciende-a-s-363-millones/>
- Bowen, H. (2013). *Responsabilidad social de los hombres de negocios*. University of Iowa Press. Recuperado el 20 de enero, 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=ALIPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Trad. P. Mascaró). McGraw Hill. Recuperado el 15 de diciembre, 2019, de https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf
- Clarkson, M. (enero, 1995). Un marco a nivel de stakeholders para analizar y evaluar el desempeño corporativo social. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Clement, R. W. (2005). La lección de teoría de stakeholders para los líderes de negocios de Estados Unidos. *Business Horizons*, 48(03), 255-264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.003>
- Colet, R., y Polio, J. (2014). *Procesos de venta*. McGraw Hill. Recuperado el 30 de octubre, 2019, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448191633.pdf>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., y Matten, D. (2014). Cuestionando el valor de “crear valor compartido”. *California Management Review*, 56(2), 130-151. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Daum, J. (2005, diciembre). *El manejo de una empresa basado en los activos intangibles: Un enfoque práctico* [Presentación de paper]. 2005 PMA IC Symposium, New York, EEUU. Recuperado el 20 de enero, 2020, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.581&rep=rep1&type=pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (Trad. V. Alba) Pearson. Recuperado el 12 de diciembre, 2019, de https://issuu.com/victore.cardozo-delgado/docs/conceptos_de_administraci_n_estrat
- Davis, K. (1960). ¿Pueden las empresas permitirse ignorar la responsabilidad social? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Davis, K. (1967). Entiendo el rompecabezas de la responsabilidad social. ¿Qué le debe el empresario a la sociedad? *Business Horizons*, 10(4), 45-50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)

- Dembek, K., Singh, P., y Bhakoo, V. (2015). Revisión de la literatura del valor compartido: ¿Un concepto teórico o una palabra de moda para la administración de negocios? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Dirks, K. T., y Ferrin, D. L. (2001). El rol de la confianza en el marco organizacional. *Organization Science*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). La teoría de stakeholders relacionada a las organizaciones: Conceptos, evidencia e implicancias. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. Recuperado el 20 de enero, 2020, de <https://doi.org/10.2307/258887>
- Donohue, W. A., y Roberto, A. J. (1996). Un análisis empírico sobre tres modelos relacionados a la negociación integrativa y distributiva. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 209-229. <https://doi.org/10.1108/eb022782>
- Echavarren, M. (2011). *Del negocio inmobiliario a la industria inmobiliaria*. Libros de Cabecera S.L. Recuperado el 12 de octubre, 2019, de <https://www.casadellibro.com/ebook-del-negocio-inmobiliario-a-la-industria-inmobiliaria-ebook/9788493926816/2013548>
- EFE. (2019, 3 de diciembre). Brasil crece el 0,6 % en el tercer trimestre, impulsado por el consumo y la inversión. *EFE*. Recuperado el 20 de diciembre, 2019, de <https://www.efecom/efe/america/economia/brasil-crece-el-0-6-en-tercer-trimestre-impulsado-por-consumo-y-la-inversion/20000011-4124561>
- Fisher, R., y Ury, W. (1991). *Obtener el sí. Acuerdos de negociación sin ceder*. Simon & Schuster Audio.
- Fondo MiVivienda (FMV). (s. f.). *Nuevo Crédito MiVivienda*. Recuperado el 05 de enero, 2019, de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=20>

- Forrest, C. J. (2013). Paneles consultivos comunitarios: "Buenas prácticas" cuando se configuran bien y se facilitan adecuadamente. *Environmental Quality Management*, 22(3), 17-34. <https://doi.org/10.1002/tqem.21332>
- Freeman, R. E. (2010). *Administración estratégica: Enfoque de stakeholders*. Cambridge University Press. Recuperado el 20 de enero, 2020, de <https://www.worldcat.org/title/strategic-management-a-stakeholder-approach/oclc/903391157>
- Freeman, R. E. (2004). Enfoque de los stakeholders revisado. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254. Recuperado el 25 de enero, 2020, de https://www.researchgate.net/publication/228946075_The_Stakeholder_Approach_Revisited
- Friedman, M. (1970). *La responsabilidad social de las organizaciones se relaciona con incrementar sus beneficios económicos*. University of Michigan. Recuperado el 26 de enero, 2020, de <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Guerra, R. (2019, 29 de octubre). ASEI: Venta de viviendas consolidaría su recuperación con crecimiento de 10% en el 2019. *El Comercio*. Recuperado el 29 de octubre, 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/asei-venta-de-viviendas-consolidaria-su-recuperacion-con-crecimiento-de-10-en-el-2019-departamentos-noticia/>
- Gunia, B. C., Swaab, R. I., Sivanathan, N., y Galinsky, A. D. (2013). La notable robustez del efecto de la primera oferta: A través de la cultura, el poder y los problemas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(12), 1547-1558. <https://doi.org/10.1177/0146167213499236>
- Haksever, C., Chaganti, R., y Cook, R. (2004) Un modelo de creación de valor: Un enfoque estratégico. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 295-307. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.00000017968.21563.05>
- Harnett, D., y Cummings, L. (1980). *Comportamiento de la negociación: Un estudio internacional*. Dame Publications.
- Harrison, J., y Wicks, A. (2013). Teoría de stakeholders, valor y desempeño de las firmas. *Business Ethics Quarterly*, 23(01), 97-124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Huffmeier, J., Freund, P., Zerres, A., Backhaus, K., y Hertel, G. (2011). ¿Ser duro o ser amable? Un metanálisis sobre el impacto de las estrategias de línea dura y blanda en las negociaciones distributivas. *Journal of Management*, 40(3), 866-892. <https://doi.org/10.1177/0149206311423788>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s. f.). *Informe Técnico - Producción Nacional*. Recuperado el 16 de octubre, 2019, de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Janmaat, M. (2014). Estrategia de negociación rigurosa en un contexto intercultural. *Uvascripties*. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:C4IDrY-9VnAJ:https://scripties.uba.uva.nl/download%3Ffid%3D571491+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pe>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral* (Trad. A. Santapau). Editorial Gestión 2000. Recuperado el 28 de diciembre, 2019, de https://www.academia.edu/28494722/Cuadro_de_Mando_Integral_2da_Edición_-_Robert_S._Kaplan_and_David_P._Norton
- Kong, D. T., Dirks, K. T., y Ferrin, D. L. (2014). Confianza interpersonal dentro de las negociaciones: Evidencia metaanalítica, contingencias críticas. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0461>
- Laszlo, C., Sherman, D., Whalen, J., y Ellison, J. (2005). Ampliando el horizonte de valor: Cómo el valor de los stakeholders contribuye a la ventaja competitiva. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2005(20), 67-76. https://www.researchgate.net/publication/263604531_Expanding_the_Value_Horizon
- Lewicki, R., Saunders, D., y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (Trad. N. Martínez y P. Obón). McGraw Hill. Recuperado el 24 de octubre, 2019, de <https://www.academia.edu/34768377/Fundamentos-de-negociación.pdf>

- Magretta, J. (2011, 30 de noviembre). Deja de competir para ser el mejor. *Harvard Business Review*. Recuperado el 4 de enero, 2020, de <https://hbr.org/2011/11/stop-competing-to-be-the-best>
- Margolis, J., Anger, H., y Walsh, J. (2009). ¿Vale la pena ser bueno... ¿Y importa? Un metaanálisis y reorientación de la investigación sobre la relación entre el desempeño social corporativo y el financiero. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- Metcalf, L., y Bird, A. (2004). Integrando las dimensiones de Hofstede y doce aspectos del comportamiento de la negociación: Una comparación de seis países. En. Vinken, H., Soeters, J. y Ester, P. (Eds), *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in a Comparative Perspective* (pp. 251 - 269). Brill Publishers.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. (Trad. D. Bonner y J. Nieto). Ariel S.A. Recuperado el 30 de octubre, 2019, de <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>
- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997). Hacia la identificación y saliencia de la teoría de stakeholders que defina el principio de quién y que realmente cuenta. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Morley, I.E., y Stephenson, J.M. (1977). *La psicología social de la negociación*. Psychology Press
- Nemetz, A. M. (2015). Una investigación global del impacto del gobierno y stakeholders de la comunidad en el compromiso de las grandes empresas por influir en la sostenibilidad. *International Journal of Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n2p1>
- Obras. (2019, 25 de noviembre). El PIB de la construcción mexicana registra su peor caída desde 2009. *Obras*. Recuperado el 15 de diciembre, 2019, de <https://obras.expansion.mx/construccion/2019/11/25/el-pib-de-la-construccion-mexicana-registra-su-peor-caida-desde-2009>

- Olekalns, M., Brett, J. M., & Weingart, L. R. (2003). Fases, transiciones e interrupciones: Procesos de modelado en negociaciones con múltiples partes involucradas. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 191-211. <https://doi.org/10.1108/eb022898>
- O'riordan, L., y Fairbrass, J. (2013). Gestión de la participación de los *stakeholders* en el CSR: Un nuevo marco conceptual. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x>
- Ordenanza Municipal N° 599-MSS. (2019, 26 de agosto). Ordenanza que aprueba el Reglamento de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios para un Sector del Distrito de Santiago de Surco conformante del área de tratamiento normativo III de Lima Metropolitana. Recuperado el 16 de octubre, 2019, de <https://www.munisurco.gob.pe/documentos/>
- Parodi, C. (2019, 18 de octubre). ¿Por qué están bajando las tasas de interés hipotecarias? *Gestión*. Recuperado el 28 de octubre, 2019, de <https://gestion.pe/blog/economia/paratodos/2019/10/por-que-estan-bajando-las-tasas-de-interes-hipotecarias.html/>
- Parrado, F., Cabezas, L., Calderón, C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú México y Argentina. *Palermo Business Review*, 18, 281-298. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf
- Peru.com. (2017, 24 de enero). Lima: Conoce los 5 mejores distritos para vivir en nuestra capital. *Peru.com*. Recuperado el 20 de octubre, 2019, de <https://peru.com/actualidad/mi-ciudad/lima-conoce-5-mejores-distritos-vivir-nuestra-capital-noticia-495454-1567814>
- Phillips, R. (2003). Legitimidad de los stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41. <https://doi.org/10.5840/beq20031312>
- Pfizer, M., Bockstette, V., y Stamp, M. (2013). Innovando para alcanzar el valor compartido. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107. Recuperado el 02 de febrero, 2020, de <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>

- Portafolio. (2019, 14 de noviembre). PIB del tercer trimestre fue el más alto de los últimos 15 analizados. *Portafolio*. Recuperado el 15 de diciembre, 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2019-535558>
- Porter, M., y Kramer, M. (1999). La nueva agenda de la filantropía: Creación de valor. *Harvard Business Review*, 77, 121-131. Recuperado el 01 de febrero, 2020, de <https://hbr.org/1999/11/philanthropys-new-agenda-creating-value>
- Porter, M., y Kramer, M. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review*, 80, 56-68. Recuperado el 01 de febrero, 2020, de <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). Creando valor compartido. *Harvard Business Review*, 89, 62-77. Recuperado el 01 de febrero, 2020, de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Post, J., Preston, L., y Sachs, S. (2002). Gestión de la empresa extendida: el nuevo enfoque relacionado con stakeholders. *California Management Review*, 45(1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
- Prado, L.S., y Martinelli, D.P. (2018). Análisis de las estrategias de negociación entre compradores y vendedores: un estudio aplicado sobre la distribución de productos fitosanitarios. *RAUSP Management Journal*, 53(02), 225-240. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2018.01.001>
- Prahalad, C. K. (2011). Base de la pirámide como fuente de innovaciones revolucionarias. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>
- Prensa Real Estate. (2018, 04 de marzo). Latinoamérica: Estas son las 6 ciudades que impulsan el sector inmobiliario. *Prensa Real Estate*. Recuperado el 20 de octubre, 2019, de <http://prensarealestate.com/jll-ciudades-fuerte-impuso-inmobiliario/>
- Pruitt, D. G. (1981). *Comportamiento de la Negociación*. Academic Press.

- Pruitt, D.G., y Rubin, J.Z. (1986). Conflictos sociales: Escalada, estancamiento y asentamiento. McGraw Hill.
- Reyes, J. (2020, 22 de junio). Bajan precios de viviendas en segmento top de Lima pero suben en zonas centro y norte. *Gestión*. Recuperado el 30 de junio, 2020, de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/bajan-precios-de-viviendas-en-segmento-top-de-lima-pero-suben-en-zonas-centro-y-norte-noticia/?ref=gesr>
- Rousseau, C. (2013). *Desarrollo inmobiliario - integrando las piezas*. Digital. Recuperado el 12 de octubre, 2019, de <http://prod77ms.itesm.mx/podcast/EDTM/ID068.pdf>
- Saldaña, V. (2019, 5 de octubre). Entrevista a Jorge Gonzales Izquierdo [Video]. Youtube. Recuperado el 03 de noviembre, 2019, de https://www.youtube.com/watch?v=Fj5EZY_B8G8&t=67s
- Sandoval, Y. (2019, 18 de diciembre). Economía creció 2.7% en el tercer trimestre, el desempeño más frágil de la última década. *La Prensa*. Recuperado el 20 de diciembre, 2019, de <https://www.prensa.com/economia/economia-crecio-27-en-el-tercer-trimestre-el-desempeno-mas-fragil-de-los-ultimos-anos/>
- Schaerer, M., Schweinsberg, M., Thornley, N., y Swaab, R. I. (2020). Ganar-ganar en las negociaciones distributivas: los beneficios económicos y relacionales en el marco de la oferta estratégica. *Journal of Experimental Social Psychology*, 87, 1-8. Research Collection Lee Kong Chian School of Business. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103943>
- Smith A. (1904). Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones (Ed. E. Cannan). *Oll.libertyfund*. (Trabajo original publicado 1776). Recuperado el 25 de enero, 2020, de <https://oll.libertyfund.org/titles/smith-an-inquiry-into-the-nature-and-causes-of-the-wealth-of-nations-cannan-ed-in-2-vols>
- Thompson, A., Peteraf, M., y Gamble, J. (2012). *Administración estratégica* (Trad. R. Rubio). McGraw Hill. Recuperado el 22 de octubre, 2019, de https://www.academia.edu/28414430/Administración_Estratégica_Thompson_18va

- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 20 de diciembre, 2019, de <http://ebookcentral.proquest.com.upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/reader.action?docID=3227306&query=administracion+estrategica>
- Triola, M. (2013). *Estadística* (11.a ed.). Pearson Education.
- Vazquez, D., Liston, C., Plaza, J., y Burgos, J. (2010). Presiones de los grupos de interés y priorización estratégica: Un análisis empírico de las respuestas ambientales en firmas argentinas. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 171-192. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0612-0>
- V & V Inmobiliario. (2018, 26 de noviembre). *Inmobiliarias en Lima: Qué características hacen de tu departamento un lugar especial* [Entrada en blog]. Recuperado el 16 de octubre, 2019, de <https://vyv.pe/inmobiliaria-en-lima/inmobiliarias-en-lima-caracteristicas-hacen-departamento-lugar-especial/>
- Vidal, S. (2019a). *Reporte 1S/2019 Retail Lima - Perú. Reporte de Investigación & Pronóstico*. Colliers International. Recuperado el 22 de octubre, 2019, de <https://www2.colliers.com/es-PE/Research/Retail1S2019>
- Vidal, S. (2019b). *Reporte 3T/2019 Oficinas Lima - Perú. Reporte de Investigación & Pronóstico*. Colliers International. Recuperado el 22 de octubre, 2019, de <https://www2.colliers.com/es-PE/Research/OFI3T19>
- Wheelen, T., y Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global*. (Trad. R. Fiscó). Pearson. Recuperado el 12 de diciembre, 2019, de <https://pearsonha-ip.vitalsource.com/#/books/9789586992558/cfi/0>
- Walton, R. E., y McKersie, R. B. (1965) *Una teoría del comportamiento de las relaciones laborales*. McGraw-Hill. Recuperado el 10 de enero, 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=dW02zPVX9rQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., y Carroll, J. S. (1990). Comportamiento Táctico y resultados de la negociación. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/eb022670>

8 ANEXOS

Anexo-1: Matriz de consistencia

Impacto de la táctica de negociación “Ganar – Ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades “Premium” localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico – gerencial				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema General. -	Objetivo General. -	Hipótesis General. -	V. Independiente (X)	Tipo y Diseño de la Investigación
¿Cuál es el impacto de la táctica de negociación “Ganar – Ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales “Premium” localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico - gerencial?	Evaluar el impacto de la táctica de negociación “Ganar – Ganar” sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades “Premium” localizados en Santiago de Surco desde un ángulo estratégico - gerencial.	Desde un ángulo estratégico – gerencial, la táctica de negociación “Ganar – Ganar” impacta sobre la creación de valor compartido de los proyectos residenciales de unidades “Premium” localizados en Santiago de Surco.	X1: Táctica de negociación: “Ganar – Ganar”	La ruta elegida para la investigación es la cualitativa y el diseño es el etnográfico. La selección de este último se relaciona con que las características del segmento de estudio influyen en el resultado de la investigación.
Problemas Específicos. -	Objetivos Específicos. -	Hipótesis Específicas. -	V. Dependiente (Y)	Técnicas de Recolección de Datos y Población de Estudio
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las etapas que conforman el ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades premium? 2. ¿Cuáles son los <i>stakeholders</i> involucrados en cada etapa del ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i>? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las etapas que conforman el ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i>. 2. Reconocer a los <i>stakeholders</i> involucrados en cada etapa del ciclo de realización de los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i>. 		Y1: La creación de valor compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas usadas para la recolección de datos son las entrevistas (muestra de expertos) y cuestionario de preguntas (muestra de tipo homogéneo). • La población se conforma por 35 proyectos residenciales de unidades “Premium” localizados en Santiago de Surco.

<p>3. ¿Cuáles son los atributos que permiten discriminar entre los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i> y los que no forman parte de este segmento?</p> <p>4. ¿Cuáles son las características que permiten diferenciar entre los proyectos de unidades <i>premium</i> creadores de valor compartido y los que no logran?</p> <p>5. ¿Los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i> creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”?</p>	<p>3. Conocer los atributos que permiten discriminar entre los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i> y los que no forman parte de este segmento.</p> <p>4. Comprender las características que permiten diferenciar entre los proyectos de unidades <i>premium</i> creadores de valor compartido y los que no logran.</p> <p>5. Identificar si los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i> creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”.</p>	<p>HE-5A: Los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i> creadores de valor compartido aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”.</p> <p>HE-5B: Los proyectos residenciales de unidades <i>premium</i> creadores de valor compartido no aplican la estrategia de negociación “ganar – ganar”.</p>	<p>V. Características de la Muestra (Z)</p> <p>Z1: proyectos residenciales de unidades “Premium”</p> <p>V. Localización Geográfica de la Muestra (A):</p> <p>A1: Santiago de Surco</p> <p>V. Perspectiva de la Investigación (B):</p> <p>B1: Ángulo estratégico – gerencial</p>	<p>Muestra y Unidad de Análisis</p> <p><u>Muestra:</u> Se trata de una muestra cualitativa no significativa, con lo cual los resultados no pueden ser generalizados para el segmento de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra homogénea: Se conforma por ocho proyectos con las mismas características de la población. • Muestra de expertos: Se conforma por cuatro especialistas que proporcionan información con la finalidad de generar un panorama más amplio sobre el desempeño de los actores/industria, perspectivas futuras en torno al mercado de estudio y deficiencias percibidas en el desempeño estratégico. <p><u>Unidad de Análisis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La táctica de negociación usada por las gerencias de los proyectos de estudio. • La creación de valor compartido de los proyectos de estudio. • Los stakeholders involucrados en las etapas del ciclo de realización de los proyectos de estudio.
--	---	--	--	--

Anexo-2: Propuestas en relación con la teoría de *stakeholders*

Tabla 1: Creación de Valor con Distintos Niveles de Enfoque Estratégico

Niveles de enfoque	Fuentes de valor
Contexto de negocio	La ventaja competitiva proviene de estrategias sostenibles.
Reputación	Se gana reconocimiento de los <i>stakeholders</i> , lo cual genera atraer talento y aumentar la productividad laboral.
Mercado	Se ingresa a nuevos mercados buscando necesidades que ayudan a la sociedad (salud, aire limpio, agua).
Producto	Se crea un producto diferenciado por sus características sostenibles.
Proceso	Se reduce el consumo de energía, agua y residuos a través del proceso productivo.
Riesgo	Un manejo de riesgo en cumplimiento de las licencias para operar.

Tabla 2: Indicadores de Bienestar para *Stakeholders*

	Potenciales categorías	Indicadores propuestos
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes del contrato de empleo (categorías no remunerativas) • Percepción de justicia en los procesos de toma de decisiones. • Percepción de trato (respeto, inclusión). • Percepción de autenticidad (lo que la firma hace y dice) • Consistencia entre los valores de la empresa que establecen en papel y lo que se hace en forma. • Políticas de promoción. • Performance de la firma con la gestión del medio ambiente. • Posición de la empresa frente a temas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación y beneficios. • Beneficios en el lugar de trabajo (gimnasio, guardería). • Acciones legales. • Medidas de productividad. • Inclusión en el ranking de mejor lugar para trabajar. • Asensos a niveles gerenciales. • Rotación.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Características del producto • Percepción de cómo se trata al cliente durante las transacciones. • Percepción de la autenticidad (lo que la empresa dice y lo que hace). • Performance medioambiental de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en ventas • Reportes de consumidor sobre productos. • Rankings de reputación.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de cómo se trata al proveedor durante las transacciones. • Performance de la empresa con el medio ambiente. • Naturaleza de los pagos (tamaño, velocidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Días de pago a los proveedores • Tiempo de relación con los proveedores. • Acciones legales.

	Potenciales categorías	Indicadores propuestos
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Retornos financieros. • Percepción del riesgo adquirido en las inversiones. • Políticas de gobernanza. • Revelación de información pertinente y transparencia. • Performance medioambiental de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de los accionistas. • Precio sobre la utilidad por acción (más conocido como PER) • Riesgo asociado a los retornos (varianza y beta). • Compensación a la alta gerencia.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del impacto en la comunidad (por líder en cada comunidad o percepción general) • Percepción de integridad en la empresa. • Data sobre servicio a la comunidad. • Contribuciones a entidades de caridad. • Contribuciones a la infraestructura de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas tributarias a partir de contribuciones a la comunidad. • Acciones legales.

Tabla 3: Dimensiones de Creación de Valor para *Stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Dimensión de Valor	Valor Creado o Actividades que lo Generan	Valor destruido o Actividades que lo Generan
Accionista	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad, ingresos, apreciación de la acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de pérdida en la inversión • Bancarrota
	No financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente fiable de ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre sobre el futuro de la compañía.
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad financiera a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad de la compañía en jaque por decisiones de corto plazo.
Empleados	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos, bonos, tiempo pagado de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de transporte • Beneficios de otro empleador
	No financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral. Manejo con los trabajadores. • Inversión en el recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Un medio ambiente estresante. Incertidumbre en la seguridad del trabajo. • Falta de oportunidades de entrenamiento
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y prácticas que aseguren los beneficios financieros en el largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo consumido en trasladarse al trabajo

Cientes	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad superior • Reducción de precios fruto de las ganancias operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos mal diseñados
	No financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos trabajan según lo prometido 	<ul style="list-style-type: none"> • Falla en entregar los beneficios esperados
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempo al usar el producto. • Productos que duran mucho tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo volcado en aprender a usar el producto.
Proveedores	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos, ganancias que los proveedores reciben de la venta de sus productos. • Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación forzada de precios • Cliente con problemas financieros
	No financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre reducida por la viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress creado por la incertidumbre sobre la relación futura de la relación
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad financiera de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la transmisión de información sobre algún retraso con un cliente
Comunidad	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Compras hechas de proveedores locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Compañía con preocupaciones financieras crean
	No financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Una fuente confiable de trabajo para la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Polución
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en proyectos de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la calidad de vida de la comunidad

Tabla 4: Dimensiones de Creación de Valor para *Stakeholders*

Iniciativas Globales	Agricultura	Sectores manufactureros	Servicios
UN Global Compact	The Roundtable on Sustainable Palm Oil	Fair Labor Association	Responsible Media Forum
Un Principios de Inversión Responsable	Common Code for the Coffee Community	Worldwide Responsible Apparel Production	CSR Media Forum
UN Principios de Manejo Responsable de la Educación		World Sporting Goods Federation Industry Model Code of Conduct	
Global Reporting Initiative		Automotive Industry Action Group	
Ethical Trading Initiative.		Electronics Industry Code of Conduct	
Social Accountability 8000			
ISO 26000			
AA 1000 Accountability Series			

Banca	Sector retail	Sector extractivo	Iniciativas de Índices Financieros
Equator Principles	Business for Social Compliance Initiative	International Council on Mining and Metals	Dow Jones Sustainability Index
Principios de las Naciones Unidas de Inversión Responsable.	GoodWeave International	Extractive Industries Transparency Initiative	FTSE 4 Good
UNEP Iniciativa Financiera			Domini Social Index

El Sector Inmobiliario, Análisis y Resultados - Agosto 2019: Oferta y venta inmobiliaria

Arq. Ricardo Arbulu / Oct.2019

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Oferta inmobiliaria por Sector Lima Ago-19

Unidades

Sector	
Lima Top	4,669
Lima Moderna	10,775
Lima Centro	2,789
Lima Norte	1,475
Lima Sur	850
Lima Este	709
P.C del Callao	1,160
Total general	22,427

Participación

Sector	
Lima Top	20.82%
Lima Moderna	48.04%
Lima Centro	12.44%
Lima Norte	6.58%
Lima Sur	3.79%
Lima Este	3.16%
P.C del Callao	5.17%
Total general	100.00%

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Evolución de Unidades en Oferta

Oferta estable...

	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19
Proyectos en oferta	474	484	496	524	530	533	535	542
Valor Total (en millones de S/)	9117 M	9075 M	9483 M	10144 M	9918 M	9754 M	9906 M	9882 M
Cantidad de Inmobiliarias	165	166	171	173	174	174	173	175
Tamaño promedio de proyectos	48	46	45	46	44	43	43	41
Número promedio de proyectos por inmobiliaria	2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Generación de Nueva Oferta

Lima Moderna sigue liderando el desarrollo...

Participación de la Oferta por Sector Lima en unidades

Sector	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19
Lima Moderna	45.1%	43.4%	45.2%	47.8%	48.6%	49.2%	48.7%	49.6%
Lima Top	20.6%	19.5%	22.2%	21.3%	21.3%	20.9%	20.3%	20.6%
Lima Centro	13.5%	12.5%	13.0%	12.2%	12.5%	12.5%	16.3%	16.4%
Lima Norte	7.6%	11.2%	7.3%	6.5%	6.0%	5.9%	5.7%	5.0%
Lima Este	3.7%	4.1%	3.6%	3.9%	3.6%	3.6%	3.6%	3.4%
Lima Sur	3.8%	3.5%	3.5%	3.7%	3.7%	3.6%	3.8%	3.8%
P.C del Callao	5.7%	5.7%	5.2%	4.5%	4.3%	4.4%	1.5%	1.2%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Generación de Nueva Oferta

Participación de la Oferta por Sector Lima en soles

Sector	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19
Lima Moderna	45.3%	44.1%	44.0%	46.3%	46.8%	47.3%	45.1%	45.4%
Lima Top	33.7%	34.5%	36.7%	35.4%	35.3%	34.7%	34.6%	34.3%
Lima Centro	10.6%	10.0%	9.7%	9.2%	9.4%	9.5%	10.0%	9.3%
Lima Norte	3.1%	4.0%	2.8%	2.5%	2.4%	2.3%	3.0%	3.1%
Lima Sur	2.8%	2.6%	2.5%	2.6%	2.6%	2.5%	2.5%	2.5%
Lima Este	1.9%	2.1%	1.8%	1.9%	1.7%	1.8%	2.1%	2.0%
P.C del Callao	2.6%	2.7%	2.4%	2.1%	1.8%	2.0%	2.7%	3.5%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Unidades y Proyectos en Oferta Ago-19

Diversidad de tamaño de proyectos...
Unidades en oferta

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Evolución de Oferta – Lima Top

Barranco y San Isidro crecen...

Unidades en oferta

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Participación de Fase de Proyecto por Distrito Ago-19

Distrito (grupo)	En Planos	En Construcción	Entrega Inmediata	Total general
Ate	31.1%	11.7%	57.2%	360
Barranco	62.5%	36.6%	1.0%	1,036
Breña	15.1%	66.2%	18.7%	737
Cercado de Lima	83.8%	9.0%	7.2%	721
Chorrillos	27.4%	41.3%	31.3%	850
Jesus María	68.4%	27.3%	4.4%	2,904
La Victoria	71.1%	28.8%	0.1%	1,174
Lince	64.5%	28.4%	7.1%	1,387
Magdalena Del Mar	57.0%	35.4%	7.6%	1,550
Miraflores	42.6%	45.3%	12.1%	941
Pueblo Libre	75.1%	16.9%	8.0%	1,643
San Borja	77.9%	4.6%	17.5%	280
San Isidro	62.5%	34.5%	3.0%	859
San Miguel	55.9%	31.9%	12.2%	1,894
Santiago De Surco	60.6%	29.5%	9.9%	1,144
Surquillo	58.5%	31.0%	10.4%	967
Otros		31.3%	68.7%	817
Total general	57.2%	30.7%	12.2%	19,264

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Evolución de Unidades vendidas

Suben las ventas y el precio...

Valor Total (en Millones S/)	439.6 M	434.4 M	461.8 M	626.3 M	498.6 M	461.3 M	447.9 M	507.1 M
Ticket Promedio de Vta. (S/)	354,798	366,925	370,632	401,471	379,473	436,020	399,184	379,577
Valor Promedio por m2	4,929	5,252	5,111	5,428	5,238	5,567	5,444	5,153

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Unidades vendidas por Sector Lima (%)

Lima moderna lidera las ventas...

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Ventas en soles por Sector Lima (%)

FUENTE: Intranet Nexa + Estudio de Mercado

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Indicadores Inmobiliarios

Distrito	Cantidad de Proyectos	Unidades en Oferta	Unidades Vendidas			Absorción	Meses para agotar stock
	Ago-19	Ago-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19		
Ate	8	360	36	24	25	6.5%	15
Barranco	18	1,036	60	39	52	4.8%	18
Breña	18	737	52	39	49	6.2%	17
Cercado de Lima	19	721	25	9	32	4.2%	24
Chorrillos	18	850	39	36	18	2.1%	49
Jesus Maria	59	2,904	131	133	118	3.9%	26
La Victoria	11	1,174	24	22	26	2.2%	47
Lince	34	1,387	76	62	89	6.0%	15
Magdalena Del Mar	42	1,550	63	96	53	3.3%	26
Miraflores	56	941	66	57	57	5.7%	17
Pueblo Libre	37	1,643	55	56	53	3.1%	30
San Borja	21	280	16	19	17	5.7%	18
San Isidro	36	859	59	53	59	6.4%	15
San Miguel	49	1,894	74	89	112	5.6%	18
Santiago De Surco	35	1,144	40	36	55	4.6%	22
Surquillo	29	967	72	59	66	6.4%	15
Otros	9	817	83	107	69	7.8%	14
Total general						4.7%	21

ASEI ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

- ### Conclusiones
1. La oferta es constante con un crecimiento del 2% (últimos 12 meses) y con el lanzamiento de nuevos proyectos (57% oferta en Preventa).
 2. La mayor cantidad de la oferta y la venta se concentra en Lima Moderna.
 3. Se han lanzado nuevos proyectos y se han activado, iniciando obra, varios proyectos en distintos distritos.
 4. Las ventas de unidades se han incrementado en 7.8% desde ene/19 y subiendo el valor a S/5,153/m² en 4.5%.
 5. El mercado inmobiliario sigue creciendo de manera sostenida, debido a factores estructurales (gran demanda, poca oferta, facilidades financieras).
 6. Y Frente a la incertidumbre política económica, siempre se presentan oportunidades
- ASEI** ASOCIACIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS DEL PERÚ

Anexo-4: Municipalidad de Surco – gerencia de desarrollo urbano

DESARROLLO URBANO

- **GERENCIA DE DESARROLLO URBANO**
 1. [NÚMERO DE ATENCIONES](#)
 2. [NÚMERO DE APELACIONES](#)
- **SG DE PLANEAMIENTO URBANO Y CATASTRO**
 3. [CERTIFICADOS DE PARÁMETROS, SERVICIOS CATASTRALES Y NOMENCLATURA - NUMERACIÓN DE INMUEBLES](#)
 4. [INGRESOS GENERADOS](#)
- **SG. DE LICENCIAS Y HABILITACIONES**
 5. [EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS CALIFICADOS](#)
 6. [INSPECCIÓN DE CONTROL DE OBRAS](#)
 7. [CONFORMIDAD DE OBRA Y DECLARATORIA DE FABRICA OTORGADA](#)
 8. [LICENCIAS DE EDIFICACIÓN EMITIDAS](#)
 9. [RESOLUCIONES EMITIDAS EN HABILITACIONES URBANAS](#)

Anexo-5: Entrevista a experto No. 01 Ricardo Martínez

Entrevistado: Ing. Ricardo Martínez

Puesto: Gerente de Operaciones

Empresa: Lizini S.A. (Constructora e Inmobiliaria)

Buenas tardes Ricardo, me comentabas que dentro de la empresa Lizini eres gerente de operaciones ¿me podrías comentar en qué consisten las labores asociadas a tu puesto de trabajo?

Yo me desempeño como gerente de operaciones de la empresa Lizini. Básicamente me encargo de organizar las operaciones de la constructora. Esto quiere decir que en donde se inicia una operación de construcción, en los proyectos inmobiliarios que desarrollamos, estamos iniciando una operación. Esto significa la planificación y la ejecución de los trabajos de construcción en cada proyecto inmobiliario. En otras palabras, organizar el equipo de trabajo que va a desarrollar la construcción, lo cual puede implicar formar un equipo in house o tercerizar la construcción. Una vez que se ha tomado la decisión de organizar el equipo o licitar la obra al mercado de constructores que lima ofrece, se deciden algunas técnicas con las que se va a construir y algunos materiales o tecnologías de construcción que se van a ejecutar para cada proyecto.

Y dentro de tu área ¿cuántos integrantes forman parte del equipo que tu lideras y en qué consisten sus labores?

Las empresas constructoras son bien dinámicas en lo que se refiere a cantidad de gente y tamaño de equipos. Nosotros actualmente tenemos dos oficinas técnicas completas en dos proyectos, los cuales se localizan en dos distritos diferentes de lima y te puedo comentar que están formados por ingenieros civiles y arquitectos. Uno es el ingeniero residente y a la vez administrador del proyecto, el cual básicamente dirige el proyecto. Otro es el ingeniero de campo que también es ingeniero civil. Finalmente, se encuentran los arquitectos de acabados. Esos 3 puestos se complementan con asistentes de oficina técnica y asistentes de arquitectura. Se pueden necesitar unas 5 a 6 personas en una oficina técnica, que a su vez se complementa con prevencionistas de riego, capataces, maestros de obra y contratistas.

Analizando las unidades inmobiliarias que vende Lizini ¿cuál consideras tú que es su ventaja competitiva?

La marca Lizini se ha posicionado en un sector Premium, en un sector de clase A y en donde la empresa tiene claro que su posicionamiento se lo debe a dos puntos vitales: la mejor

ubicación y el mejor producto. Basado en esos dos conceptos, estimamos que su posicionamiento como líder en ese sector va obtener el mejor valor de venta. Creemos que tenemos la mejor ubicación, con lo cual vamos a construir el producto con los mejores acabados de la zona.

Entiendo que parte de tus labores se llevan a cabo en la etapa de planeación ¿podrías comentarnos como inicia un proyecto de construcción?

Vamos a abstraernos un poquito de la parte de construcción porque la construcción es una fase del proyecto inmobiliario. Los proyectos inmobiliarios se conciben bajo un perfil económico que bota un resultado atractivo para los inversionistas de cada inmobiliaria y sobre esto se estima un flujo en el tiempo acompañado de una velocidad de ventas recogida de actores con números actuales del mercado. Esto replica en el modelo económico del proyecto, en una velocidad de ingresos que debe acompañar al financiamiento inicial. En conclusión, se tiene un flujo de ingresos, inversión inicial y flujo de egresos. Estos últimos se definen como los valores de salida que se dan en la fase de construcción. Tú sabes que la mano de obra de construcción se paga toda la semana, los materiales se pagan mensualmente, podrás tener línea de crédito, pero se pagan eventualmente a 30 o 60 días. Esa velocidad de salida es la que determina, una vez acordados los flujos y los resultados que esperan los inversionistas del proyecto, un inicio y un fin del proyecto. Estos datos son tu arranque para hacer la planificación de obra, aunque el tiempo real de duración de la fase de construcción puede ser algo diferente a lo planificado, tú sabes que la construcción tiene ciertas holguras que hay que considerar.

Una vez que ya obtuviste la licencia de construcción y estás listo para ingresar a la obra ¿cómo se elabora un cronograma de obra y quienes se encarga de planificarlo?

Una vez que se decidió cual es el inicio y cuál es el fin de la fase de construcción, en Lizini nos reunimos 45 días a 2 meses antes y hacemos un análisis de riesgo del inicio de obra. Por ejemplo, si en la cuadra 7 de Pardo hay un proyecto que ya estaba determinado para empezar en marzo del 2020 y en esa fecha la municipalidad comienza a refaccionar las vías de esas cuadras, tienes que retrasar tu proyecto. Nosotros tenemos cierto manejo financiero como para acondicionar nuestro proyecto en las mejores condiciones que favorezcan la construcción. Condiciones desfavorables para una obra implican costos adicionales, tratamos de proteger el costo de construcción tratando de lanzar el proyecto en las mejores condiciones. Un segundo punto es la competencia alrededor de la zona. Por ejemplo, si tienes dos o tres proyectos todos lanzados a la misma vez y en la misma cuadra, hay que repensar

el proyecto antes de salir en la misma fecha que el resto. Son situaciones que no pasan, pero finalmente las evaluamos. Una vez analizados estos puntos, tenemos un comité de proyecto en donde oficialmente se lanza el inicio de la fecha, se ven los recursos humanos y hay que armar lo que va a ser la operación de construcción.

En ese comité participa la gerencia y se toman todas las decisiones sobre cuándo empezar con la obra.

Si, es un comité corto. Con la participación de 2 directores de la empresa se hace una agenda para el proyecto, se define ciertas cosas y bajo ese criterio se inicia el proyecto.

¿Cuáles serían los pasos a seguir en el momento en que se va a ingresar al terreno para empezar a construir?

Normalmente una constructora interactúa antes del inicio de un proyecto. Interactúa con la municipalidad, con los vecinos, con el sindicato dependiendo del distrito y con su personal o el del contratista dependiendo de qué matriz ha elegido uno para hacer su proyecto. Esos cinco o seis factores se revisan antes de iniciar un proyecto. Con la municipalidad hay que tener la documentación en regla, los planos ploteados en obra, los letreros donde uno da comunicación a la municipalidad (la fecha de inicio del proyecto o los horarios de trabajos de proyecto), la póliza y los seguros vigentes. Con un subcontratista, el contrato revisado por el área legal y firmado por ambas partes. Si es personal de casa, que todos los trabajadores tengan seguro médico.

¿Cuánto tiempo demora hacer toda esa verificación?

Un mes es lo que normalmente demora y luego uno inicia el proyecto.

¿Quiénes son los primeros proveedores que ingresan a la obra?

Normalmente en nuestro caso tenemos el subcontratista de excavación y eliminación de desmonte, el subcontratista que hace los muros de anclaje y estabilización de taludes, proveedores de concreto, acero predimensionado y encofrado. Con eso estamos listos.

En el caso que en el terreno hubiese un inmueble ya edificado ¿cuánto tiempo se demora en demolerlo?

En casi todos los proyectos le colocamos 60 días. Nosotros obtenemos la licencia de los proyectos y le colocamos una banda de seis meses entre la autorización de la licencia y el inició de la obra per se. En esos seis meses solemos gestionar la licencia de demolición, demolemos y dejamos el terreno listo y al sexto mes evaluamos el inicio o retraso del proyecto.

Y en el caso que fuese un cerro como Cerros de Camacho ¿qué técnica se utilizaría para cortar el cerro?

Un proyecto de construcción tiene que ser evaluado de acuerdo a su complejidad. Un proyecto se considera complejo si se encuentra en las laderas de cerros, cerros enrocados o donde intervengan técnicas especializadas. Ejemplos de técnicas especializadas podría ser desde la excavación con un equipo mecánico hasta la deflagración, el uso de pilotes, micro pilotes y la estabilización de talud con mallas o con pernos de anclaje. Hay una serie de evaluaciones técnicas que uno tiene que hacer en un proyecto considerado complejo. Es necesario añadir a la etapa de inicio, un buen análisis con buenos profesionales sobre cuáles son los riesgos y cuáles son las técnicas que se pueden emplear en un proyecto particular. Esto puede demorar tranquilamente entre sesenta a noventa días ya que a veces el primer camino que uno escoge para encontrar la mejor solución para el proyecto no es el mejor y en consecuencia hay que retroceder a cero, hay que evaluar costos, todo repercute finalmente en el costo de construcción. No se toma una decisión, para un proyecto de envergadura y alta complejidad, tan rápido. Yo diría que toma meses.

¿Cuánto tiempo demora hacer el corte al cerro y como es que se hace ese proceso?

Mira, Cerros de Camacho tiene dos factores determinantes para escoger la tecnología y determinar el tiempo aproximado para la etapa de excavación. Primero tiene una norma que solo te permite excavar con máquinas o con equipo pesado de lunes a viernes entre nueve y una de la tarde, ósea no puedes usar las ocho horas del día si no solamente las primeras horas de la mañana. El segundo factor es el entorno, es decir si tú tienes 3 o 4 proyectos que están excavando a la misma vez, el tráfico que se va generar en Cerros de Camacho es imposible y por lo cual hay que tratar de buscar la forma de atenuar el impacto vial.

Y más o menos a rasgos generales ¿cuánto tiempo tomaría hasta que la piedra esté cortada?

Yo creo que todo mundo trabaja con 6 meses a un año.

Ósea en un año ya se tiene el terreno listo para empezar ir hacia abajo.

Para empezar a hacer el edificio, ósea ya excavado y para empezar a construir hacia arriba. Sé que hay proyectos que han demorado hasta dieciocho meses.

En el caso de la excavación, imagino qué mientras se va sacando el exceso de tierra, las paredes laterales se tienen que ir estabilizando.

Exactamente. Hay varias técnicas para estabilizar los taludes de las rocas conforme vas cortando y el factor de decisión en relación a que técnica usar normalmente es el costo y la disponibilidad de los contratistas en equipo y en personal.

Una vez que se ha concluido la demolición, se estabilizaron las paredes laterales y se empieza a levantar el edificio ¿qué proveedores ingresan?

Se acaba la fase de movimiento de tierra que es la que se ha concluido con la excavación y eliminación de tierras y se han iniciado algunas etapas, dependiendo del sistema con que decides estabilizar el talud. Se puede haber caído en actividades de acero o en etapa de concreto, pero digamos que no en cantidades importantes. Las cantidades importantes comienzan con la edificación per se y eso se realiza con proveedores de materiales como concreto o acero y contratistas de encofrado, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas y mano de obra masiva. Uno puede decidir manejar la obra con mano de obra de casa o mano de obra de empresa, con lo cual puedes subcontratar las partidas dependiendo de cuanto quieras asumir.

Cuando ya se está listo para empezar a elevar el edificio ¿con que labores se inicia este proceso?

Básicamente se inicia con obras de concreto armado. Las zapatas, las vigas, las columnas, los techos y las escaleras todas son de estructura de concreto armado las cuales tienen tres actividades cada una de éstas. El acero que va dentro de la estructura del concreto armado, el concreto que los proveen los proveedores de concreto premezclado y el encofrado que puede ser encofrado alquilado o puede ser de encofrado de madera como se usaba antiguamente. En esas tres partidas uno utiliza recursos de materiales, mano de obra y supervisión.

¿Qué otros profesionales aparte del ingeniero residente conforman el grupo de supervisión al personal operativo?

Nosotros trabajamos con un ingeniero residente, que básicamente maneja la planificación, la ejecución y el control de costos de un proyecto. Trabajamos con un ingeniero de campo que es el ingeniero que está en obra, que dirige las actividades en el día a día y que tiene interacción con los trabajadores, con los capataces y los maestros. Finalmente tenemos apoyo de oficina técnica que puedes ser un bachiller en ingeniería o un ingeniero junior que apoye al ingeniero residente y cubra algunas actividades del ingeniero de campo.

En esa etapa la mayor responsabilidad que tienen los ingenieros y demás asistentes sería la supervisión del cumplimiento del cronograma ¿es así?

Nosotros en Lizini seguimos la filosofía “Lean Construction” que soporta, bajo una serie de planificaciones, la ejecución de los trabajos y control de los costos. Se hace una planificación de hitos, luego se hace una planificación de tres semanas y una planificación diaria de trabajo de obra. Esto consume bastante tiempo de la oficina técnica y de sus participantes debido a que se debe lograr una planificación a ese detalle. El ingeniero de campo básicamente es quien se ve nutrido de esa planificación. Se desarrolla un poco de dinámica de la construcción, hay que imaginarse como hacer los procesos. Nace una gimnasia mental de cómo ejecutar los procesos, esto se ve revertido al final del día en una orden de trabajo diaria y el ingeniero de campo al día siguiente la ejecuta. La orden está en blanco y negro, hay que ejecutarla y para eso el ingeniero tiene los recursos, mano de obra, materiales, dinero, equipo, etc.

¿Qué dificultades podrían existir en el transcurso de la obra que puedan generar ineficiencia durante el proceso productivo?

Lo que hacemos nosotros para proteger la planificación es un análisis de restricciones. Los ingenieros se juntan una vez a la semana y visualizan que cosas pueden pasar a su alrededor. Por decir, hay un feriado que cae viernes y es probable que el gobierno decrete el sábado feriado, hay que anticiparse a que eso tiene alta probabilidades de suceder y no se puedes planificar en ese sábado, un vaciado masivo. Hay que hacer esa gimnasia mental, los ingenieros la hacen y determinan que restricciones tienen para cumplir con la planificación. Esas restricciones pueden relacionarse con horarios de trabajo. Por ejemplo, tienes que vaciar una placa del último techo que colinda con la azotea de un vecino que tiene una fiesta el día viernes y te ha dicho: “no quiero ver tus encofrados ahí” y tienes que manejar la situación poniéndote de acuerdo con el vecino o bien retrasando un poco el vaciado o bien adelantándolo. Son una serie de eventualidades que tratamos de minimizar haciendo la dinámica de la gimnasia mental. También puede haber escases de materiales. Por ejemplo, el día martes en la mañana iban a llegar 10 toneladas de fierro para trabajar miércoles, jueves y viernes y por ciertos motivos en la planta no llegó, te pasaron para el día siguiente, se retrasa tu obra. Hay una serie de eventualidades que uno trata de minimizar usando buenos proveedores y tratando de anticiparse a las situaciones, pero igual ocurren eventualidades,

por eso uno tiene ciertas holguras en la planificación, para tratar de contener esas eventualidades.

Cuándo estás en el nivel más bajo de los sótanos, aparte de las zapatas ¿también se hace un pozo tierra?

Si, claro.

Y que otros ambientes se construyen en ese nivel que me puedas contar

Normalmente en las edificaciones, en los niveles más bajos, están: los pozos de tierra, las cisternas de agua, espacios para equipos contra incendios, las cisternas de agua doméstica, los cuartos de bombas o cuartos técnicos donde se instalan los equipos para atender a esas cisternas y bombear el agua. También se puede construir a nivel profundo, el cuarto de grupo electrógeno.

¿Los edificios suelen tener grupo electrógeno?

Suelen tener y según norma deben atender a toda la edificación. En algunos casos, el grupo electrógeno solamente debe tener la carga suficiente para atender ciertos equipos del edificio, para eso se utiliza un grupo electrógeno menor.

¿Los pozos del ascensor se construyen en el mismo nivel?

Exactamente, las instalaciones del ascensor, los pit del ascensor y la ubicación de los ascensores se construyen desde la parte de abajo.

¿Existen otros requerimientos técnicos de otros proveedores que piden que en ese nivel se haga algún tipo de trabajo especial?

Dependiendo de la edificación, puede haber cuartos de extracción también conocidos como cuartos de vacío para equipamientos de extracción de monóxido.

¿En qué consisten esos cuartos?

Las edificaciones de vivienda suelen tener sus estacionamientos en la parte inferior, en los sótanos. Voy hacer un ejercicio práctico para que se entienda. Si todos a las siete de la mañana encienden su auto para salir del edificio, va haber una gran cantidad de monóxido de carbono concentrado en los estacionamientos. Lo que hace el sistema de monóxido es extraer esa concentración de monóxido de carbono, botar el monóxido de carbono a una altura final del edificio como el último piso o la azotea e inyectar aire fresco para que esa concentración de monóxido no perjudique a las personas. Para extraer aire tiene que generar vacío en alguna parte, eso se llama cuartos de vacío que suelen estar en los pisos inferiores.

En la etapa de construcción ¿los sótanos demoran el mismo tiempo para su construcción en comparación con los pisos superiores o se asume algún tiempo adicional?

Solemos darle más tiempo a los sótanos y a la primera planta, en el caso de esta última es porque hay mucha doble altura. Una vez que llegas al piso típico, el tiempo es igual al del resto de pisos superiores.

Definitivamente el lobby es la parte más importante del edificio porque tienen los acabados y todo lo demás que requiere un edificio de departamentos Premium.

En etapas de estructuras se le das un poco más de tiempo porque normalmente está la rampa de ingreso de los autos, está el lobby donde está la doble altura. Una vez que llegas al piso típico de departamentos suele ser más simple.

Y respecto a los proveedores de mano de obra ¿Existe alguna forma de medir su eficiencia? ¿Cómo saber si lo ejecutado se está cumpliendo de acuerdo a los cronogramas?

Te comentaba hace poco que nosotros intentamos construir bajo la filosofía “Lean Construction” y usar las herramientas que te da esta filosofía de construcción. Requiere un montón de esfuerzo, no solamente de esta gerencia de operaciones, sino también del equipo que forma parte de la empresa. No todos están preparados ni tienen la motivación suficiente para: desarrollar esta filosofía de construcción, desarrollar los proyectos bajo esa filosofía, ponerla en marcha y ejecutar o usar las herramientas que ésta ofrece. Entonces si lo logras, esta filosofía te da las herramientas para saber si tu proyecto es productivo o por lo menos tiene la productividad que debería tener una empresa que se preocupe por la productividad. Con el ejemplo que te voy a decir es así: Si yo lograra que Lizini tuviera una obra en la que yo mido el trabajo productivo, hago una muestra transversal de la obra y veo que, de 100 trabajadores, 60 o 65 están haciendo trabajos productivos, ese es un buen ratio para mí. No siempre se logra, llegar a 60 por ciento es un gran reto para Lizini. Yo creo que en 40 por ciento podemos estar, esperaría llegar a 50 pronto. Eso se mide bajo una serie de herramientas que te da esta filosofía para determinar cuánto de trabajo productivo y cuanto de trabajo no contributivo o totalmente no productivo se tiene.

¿Cómo se manejan las relaciones con proveedores grandes? Por ejemplo, los de cemento, los de fierros o los proveedores de accesorios importantes como ascensores

Los grandes insumos de la empresa se manejan desde la gerencia de operaciones. El acero, el concreto y los ascensores se negocia en esta gerencia. Nuevos materiales se negocian

desde esta gerencia y se eleva cuadros comparativos a la gerencia general y si es que hay temas estratégicos que ellos ven y que no ve esta gerencia de operaciones, se toman decisiones.

También es importante el tema de las relaciones con los vecinos de la obra porque son los que más suelen incomodarse durante la etapa de construcción. ¿Como hacen ustedes para manejar las relaciones con ellos?

Nunca el inicio de un proyecto es una buena noticia para ningún vecino. Siempre hay un rechazo natural al inicio de un proyecto. Ayuda a mejorar esta relación que la constructora es una empresa sólida y con buena reputación, ciertamente tener un buen background en el sector de construcción, ayuda mucho como cartel de entrada para sentarse a conversar con un vecino. La empresa tiene que cumplir las normas de edificación y los reglamentos municipales, en donde se desarrolla un proyecto. De esa forma estás en el lado seguro, pero igual sirve tener una buena reputación a la hora de firmar compromisos porque los vecinos saben que se van a cumplir los ofrecimientos para buscar la paz con el vecindario.

Regresando al proceso de construcción ¿Qué tipo de accesorios suele tener un proyecto residencial y qué requisitos técnicos suelen pedir sus proveedores en obra?

En la etapa previa, básicamente los pozos de tierra para ascensores. También se requiere que estén los ductos para instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, instalaciones mecánicas. Éstas se definen en arquitectura y se ven reflejadas en los planos de estructuras.

En relación a las áreas comunes, hay algunos edificios que ponen piscinas o jardines amplios los cuales también requieren algún tipo de requisito técnico ¿Cuáles son los espacios comunes y que requisitos técnicos se solicitan?

En vivienda básicamente piscinas, ascensores, sistema de extracción de monóxido y sistema de inyección de aire, sistema de alarmas, sistema de comunicaciones, sistema automatizado si se quiere colocar domótica. Que tenga los ductos sanitarios y ductos eléctricos, los cuales deben estar completos para poder bajar montantes. En piscinas, en etapa de estructuras, a la hora que vas a vaciar la piscina tienes que tener tu boquilla, tus desnatadores porque van dentro de la cuba de la piscina. En el caso de las cisternas contra incendio, los rompe aguas para las conexiones posteriores a las bombas.

En la etapa de acabados. ¿Qué tipo de proveedores suelen participar y en qué consisten sus labores?

Va a depender mucho del tipo de acabado que escoja el área comercial: pisos de madera, pisos de madera estructurada, pisos laminados, granitos, mármoles, cristales, puertas,

chapas, etc. En nuestro caso, el 50 por ciento de los proveedores de acabados son empresas que han trabajado con nosotros antes y por política de la empresa, solemos incorporar un proveedor nuevo en los proyectos.

¿Las unidades que ofrece Lizini se encuentran con acabados finales?

Llave en mano, listo para mudarte. Por ejemplo, entregamos un dormitorio con clóset, pisos y cocina equipada en algunos casos, dependiendo del producto.

Para llegar a ese nivel ¿cuánto tiempo de trabajo en etapa de acabados se requiere?

Bueno, si el casco dura X yo te diría que el acabado es el 80 por ciento de X. Es un poco menos de la duración del proyecto.

Si un cliente quiere personalizar algo de los acabados que hay dentro del departamento ¿ustedes ofrecen esa posibilidad?

Esa es una pregunta para el área comercial. Empezamos un proyecto sin cambios, esos temas se vuelven dinámicos cuando el área comercial comienza a interactuar con la velocidad de venta. En muchos de los proyectos que hemos edificado, las labores de marketing se tercerizan a una empresa especializada en ese rubro, la cual interactúa con el área comercial para resolver situaciones como las que mencionas.

En los proyectos de Lizini ¿existen casetas de venta donde los potenciales compradores puedan ir para pedir información?

Claro que sí, tenemos caseta de ventas. La fecha de su instalación será decide por la gerencia comercial. No necesariamente al inicio, no necesariamente prevende, eso depende mucho del tipo de proyecto. Lo que sí es importante entender es que, en todo proyecto, la gerencia comercial y la de operaciones deben manejarse de la mano. Esto significa que para concretar una venta se necesita que ambos trabajen en convencer al cliente final que el producto en venta es el más adecuado para satisfacer sus necesidades. La gerencia comercial mediante las estrategias de marketing y la de operaciones mediante lograr la construcción del edificio en el menor tiempo posible.

¿Y la empresa ofrece servicios postventa?

Claro, es parte de la política y hoy en día eso forma parte de la decisión de alguien que te compra un departamento. Solemos darle lo que manda la ley, la cual es una obligación civil sobre el diseño, sobre la buena construcción, sobre las normas de construcción. En el caso de los acabados tenemos una cobertura de garantía. Técnicamente nosotros estamos vigentes en el mercado, somos una empresa que construye hace muchos años y sigue construyendo proyectos cada vez más grandes. Eso hace que tengamos la infraestructura para responder

los requerimientos posventa si es que están derivados de algún defecto de construcción. Por otro lado, un actor importante en la etapa posterior a la construcción es la empresa administradora del edificio, la cual debe asegurarse que los propietarios no perciban inconvenientes por el uso de sus unidades o de las áreas comunes. La mayor parte de los requerimientos se canalizan a través de la administración, la cual evalúa las solicitudes y de involucrar un alto nivel de complejidad, no los hace saber para proceder a intervenir en el menor plazo posible.

Para finalizar ¿Me podría dar una reflexión en relación al performance de los proyectos competencia?

Te puedo decir que en los últimos años los números no han sido tan buenos para la mayoría de los proyectos residenciales *premium*. Aproximadamente, el 50 % de las desarrolladoras no han conseguido la suficiente velocidad de ventas que garantice la liquidez necesaria para continuar con sus operaciones. Esto se corrobora con el hecho que, para mantener la liquidez, un proyecto necesita haber vendido, como mínimo, el 50% de las unidades. La información que los agentes de la industria manejamos es que esto ha sido así. Esta información me la proporcionó el bróker Colliers Internacional, con el que no solamente nosotros trabajamos, sino también los proyectos competidores. Es necesario que los encargados de los proyectos reevalúen la manera con que se está llegando al cliente.

Anexo-6: Entrevista a experto No. 02 Samuel Cárdenas

Entrevistado: Arq. Samuel Cárdenas

Puesto: Gerente General

Empresa: SC arquitectos S.A.C. (Estudio de Arquitectos)

Me gustaría empezar la entrevista preguntándole: ¿en que consiste el aporte de un proyectista para la obtención del producto final (unidad inmobiliaria) elaborado por las constructoras?

El proyectista es un personaje muy sui generis porque tiene que armar una suerte de rompecabezas con diferentes elementos. Hay requerimientos del cliente (constructor), hay requerimientos normativos de la ciudad, hay requerimiento del mercado (del consumidor). Entonces, hay que analizar estos tres elementos para poder elaborar un producto final que sea innovador, sui generis, que se identifique, que tenga personalidad y que le rompa el ojo al consumidor final. Y donde, además, debe generarse un escenario donde todos ganen, es decir, una rentabilidad tanto para la constructora (conocida como mandante) que encarga el proyecto, como para los demás involucrados, incluyendo el proyectista.

¿Podría nombrar y definir a los segmentos que conforman el mercado inmobiliario?

Claro que sí. El mercado inmobiliario se compone por 05 segmentos: comercial, oficinas, industrial, viviendas y mixto. El segmento comercial engloba al conjunto de proyectos destinados al comercio o retail. Este tipo de proyectos suelen ser desarrollados en las avenidas principales, con la finalidad que los negocios que se conformen en estos espacios puedan ser accesibles a la demanda. Algunos ejemplos de este tipo de negocios son, centros comerciales, tiendas por conveniencia, autoservicios, supermercados y demás clientes que comercialización al por menor. El segmento de oficinas engloba a los espacios en donde las empresas llevan a cabo las labores administrativas. Estos proyectos se desarrollan en zonas de fácil acceso y, de preferencia, con cercanía a centros comerciales o avenidas principales. El segmento residencial se conforma por los proyectos que ofrecen espacios para la vivienda, los cuales, en la actualidad, son los más desarrollados a pesar que se caracterizan por ser los de más alto costo dentro del sector inmobiliario. El segmento industrial se conforma por proyectos desarrollados en grandes áreas. En estos se suelen construir almacenes, showrooms para la venta de maquinaria pesada o plantas para la fabricación de bienes. El segmento mixto implica que en un proyecto se implementan 02 o más funcionalidades, de las que he mencionado

En la actualidad, ¿cuál es su percepción sobre el desempeño de los segmentos del mercado inmobiliario? ¿en cuál/es percibe mayor nivel de dinamismo?

Los 03 primeros segmentos (comercial, residencial y de oficinas) se han estancado un poco por la sobreoferta que hay en estas tipologías. Hoy en día el uso mixto está siendo el más usado por qué se diversifica el riesgo. Algunos ejemplos de esto, son los proyectos de oficinas o de viviendas con comercio en los pisos inferiores. En este último caso hay cierto riesgo porque quien compra una unidad de vivienda no tiene muy claro qué tipo de uso comercial podría haber en los pisos inferiores. Imagínate el caso que alguien compre un departamento en una torre de 10 o 15 pisos y abajo hay ciertos locales comerciales donde se desarrolla una actividad que tenga cierto riesgo como un chifa. Que pasa si se incendia o como se puede lidiar con los olores del chifa. El problema para el demandante es que éste no puede controlar el uso del local comercial, el cual además puede cambiar de propietario en el tiempo. Entonces, más popular y, creo que con mayor dinamismo, serían los proyectos de uso comercial en la parte inferior y de oficinas en los pisos superiores. Eso está caminado muy bien y sobre todo para lo que hoy en día se conoce como oficinas tipo “boutique”, que son áreas mínimas donde podría haber consultorios u oficinas muy chicas para profesionales independientes quienes ven con simpatía un servicio en los niveles inferiores. Por ejemplo: una cafetería, un restaurante, un lugar para sacar copias, etc. Es un complemento a la actividad profesional y comercial que se pudiera estar desarrollando las oficinas superiores.

Sobre el segmento residencial ¿cuál de los subsegmentos que la conforman crees que tienen mayor dinamismo?

Si hablamos de uso mixto con unidades residenciales en los pisos superiores, te puedo comentar que en la actualidad se están construyendo bastantes unidades chicas, no para uso de familias sino para una vivienda tipo estudio. En otras palabras, departamentos chicos que puedan tener un uso de vivienda, el cual esté complementado con alguna actividad (un taller o estudio dentro de la unidad) dentro de la misma unidad inmobiliaria. No creo que el uso mixto para unidades inmobiliarias con áreas sobre los 70 metro cuadrado pueda funcionar con un uso comercial en los niveles inferiores. Siempre hay riesgos y la gente quiere tener a su familia en donde hay otro tipo de amenidades, áreas comunes de otro tipo y, no necesariamente, donde hay uso comercial en la planta inferior. Uno de los motivos se relaciona con que ese factor podría impactar negativamente sobre la reventa de la unidad familiar.

Centrándonos en el segmento de vivienda ¿cómo se definiría un edificio de unidades residenciales *premium*? ¿qué características inherentes presentan este tipo de edificaciones que permitan diferenciarlas respecto de otras de similar calidad? ¿un edificio *premium* necesariamente debe ubicarse en un distrito *top*?

Lo primero que te puedo decir es que *premium* es más un concepto relacionado con la comodidad. Es una unidad que genera mayor confort que otro tipo de unidades porque está enfocado en consumidores más exigentes, los cuales están dispuestos a pagar un poco más por recibir ese plus de comodidad que otro tipo de unidades no le brindan. Lo segundo que te puedo comentar es que el factor más importante para identificar un departamento *premium* es la localización. Es importante que se encuentre en una zona de fácil acceso y preferiblemente con cercanía a amplios parques y a zonas de recreación. Definitivamente, la demanda solicita esto. Por ejemplo, los departamentos de Chacarilla se encuentran cerca al centro comercial Caminos del Inca y a los restaurantes importantes de la zona. Cada vez que se construye un proyecto en esa zona, se observa que la velocidad de ventas mejora de manera importante, por lo tanto, se puede afirmar que, en la actualidad, ese segmento es muy atractivo para todos los constructores. Hay que tener claro que *premium* no necesariamente significa una unidad más grande, más bien tiene que ser algo atípico, que lo combines con usos y áreas comunes, muy preciso y muy apuntado al mercado objetivo. Respecto a su ubicación, te puedo decir que, para denominarse de esa manera, un proyecto *premium* debe ubicarse en un distrito *top* como: Surco, San Isidro, Miraflores, La Molina, Barranco o San Borja. Un dato que te puedo dar es que, en mi experiencia, del 100% de proyectos residenciales que se construyen en el distrito, el 80% pertenece al segmento *premium* debido a las características demográficas de Santiago de Surco.

¿La distribución o los acabados de la unidad inmobiliaria pueden permitir diferenciar entre un edificio denominado *premium* y uno que no lo es?

Lo acabados y en igual medida la distribución. Por ejemplo, hoy en día mucha gente compra una unidad inmobiliaria de X metros cuadrados y que, de preferencia, cuente con una cantidad importante de divisiones interiores. Luego contratan a un diseñador de interiores para que lo personalice, es decir, lo haga a la medida del comprador y con los mejores acabados. Mientras más ambientes independientes se encuentran en la unidad, mayor valor tendrá para la demanda. La misma relación se observa entre el precio y la altura de las unidades *premium*, las cuales suelen tener, en promedio, 2.6 metros de piso a techo. En la misma línea, considero que la localización es, sin duda alguna, el factor fundamental. Ya lo

dicen las 03 reglas de oro en el real estate americano: la primera es localización, la segunda es localización y la tercera es localización. En otras palabras, la ubicación junto con los acabados y la distribución del proyecto definen si el proyecto puede ser considerado *premium*. Con lo cual, si estás frente a una zona muy bien atendida por servicios como restaurantes o actividades comerciales y, adicionalmente, con una vista a un parque o a un club como “El Golf”, entonces se le está dando un valor agregado a la localización. En consecuencia, es posible otorgar el título *premium* al proyecto en cuestión.

Las áreas comunes que tenga el edificio, tales como gimnasio u otros centros de recreación ¿se consideran requisitos para considerar a un proyecto como *premium*?

Esa diferenciación de áreas comunes, que cada día se vuelve más sofisticada, es lo que está definiendo a que proyecto se inclina el comprador. Esto se ha venido sofisticando y los constructores le ponen nombres americanos a todo. Por ejemplo, coworking, gourmet kitchen, playground, etc. Todo esto porque cada día las unidades son más chicas, entonces las áreas de las unidades de 1 y 2 dormitorios entre 40 y 60 metro cuadrado requieren que los edificios tengan ambientes complementarios para actividades que no puedan desarrollarse dentro del propio departamento. Por eso y sobre todo en edificios de departamentos con áreas pequeñas, se ha vuelto muy importante para los demandantes saber cuáles son esos ambientes comunes y qué usos se les puede a dar, ya que con eso se evalúa la decisión de compra. No creo que eso ocurra tanto en unidades de mayor área, aunque si tiene cierta importancia. Los edificios que hoy en día están sobre los 6 mil dólares el metro cuadrado y alrededor del Golf de San Isidro, efectivamente, tienen unas áreas complementarias muy sofisticadas con área de juegos para niños. Estos productos (unidades inmobiliarias) son de 300 metro cuadrado para arriba y son destinados para familias. Adicionalmente existen piscinas, gimnasios, sala de estudio, terrazas y ambientes comunes con vista a la ciudad. Sí considero que la diversidad de áreas comunes impacta más en la decisión de compra de unidades chicas que en la de unidades muy grandes. También es cierto que se podría tener un producto *premium* sin áreas comunes, si la unidad fuese suficientemente amplia como el caso del ejemplo de San Isidro. También considero importante recalcar que el factor fundamental para concretar la compra, es decir, más importante que las áreas comunes, distribución o los acabados, es la ubicación. La ubicación del suelo va a definir si un producto califica como *premium*. Entonces volviendo a Surco habría que identificar qué áreas podrían denominarse como *premium*, quizás Cerros de

Camacho o Chacarilla donde hay lotes más grandes y áreas públicas o parques que tienen cierto valor paisajístico y de expansión para darle cierta amenidad al producto.

¿Cuál es su percepción sobre la industria inmobiliaria residencial en Santiago de Surco? ¿cuál es su percepción sobre las políticas municipales en cuanto a apertura hacia los proyectos inmobiliarios?

Me parece que hay una sobre oferta para el mercado A y A+ en la zona de Cerros de Camacho*. Igualmente, en el A y el A- en zonas como Chacarilla y Valle Hermoso. En la zona de casuarinas no se permite el desarrollo multifamiliar, entonces se descarta esta ubicación para este tipo de producto. Pero en general, siempre encontramos una traba burocrática en la aprobación de estos proyectos en vez que se facilite la inversión. Lo que ocurre es que los proyectos se dilatan debido a los procesos de aprobación municipal. No solamente es culpa de la municipalidad, también existen comisiones técnicas revisoras de proyectos que no facilitan el desarrollo y la aprobación de los mismos. En Santiago de Surco, los productos multifamiliares *premium* se podrían concentrar en la zona de Cerros de Camacho, en las laderas de los cerros que circundan el distrito y en las locaciones frente a los parques generosos de Chacarilla.

**Las unidades premium se conforman por las unidades transadas en los mercados denominados como A+, A- y A.*

¿Qué deficiencias importantes percibe por parte de los constructores durante la etapa de planeación y ejecución de los proyectos? Y si es así ¿cómo se podrían mejorar?

Nosotros básicamente trabajamos para desarrolladoras inmobiliarias y constructoras que ya saben lo que quieren, tienen identificado el producto, tiene identificado un retorno a su inversión, saben cuánto le cuesta el metro cuadrado y tienen personal para poder monitorear los procesos. Las etapas de planeación y ejecución son muy importantes para el diseño aunque en esta última no tenemos mucha injerencia, como arquitectos porque las constructoras ya saben cómo manejar sus operaciones, es más son reacios a los cambios una vez que el proyecto se inicia porque como muchos de los proyectos son tercerizados, entonces odian los adicionales. La arquitectura no es una ciencia exacta ya que uno puede proyectar algo y luego en obra encontrar que pudo cambiarse o hacerse mejor, pero ya queda como experiencia para el siguiente proyecto, porque es difícil sobre el caballo hacer un cambio que no genere adicionales. Entonces, los constructores regresan a nuestra oficina porque hay cierta historia, cierta continuidad y cierta experiencia en trabajar estos procesos, con lo cual, saben que con nosotros no van a generarse inconvenientes. Ocurre más bien cuando son

constructoras nuevas, jóvenes, con menos “expertise”, menos metros cuadrados diseñados. Ellos mismos pretenden generar cambios que van en contra de la rentabilidad del proyecto porque dilatan los procesos, los cuales se reflejan en un aumento de sus costos. Pero esto no ocurre con constructores establecidas que ya tienen ciertas horas de vuelo haciendo estos trabajos. Un fenómeno interesante a analizar sobre el constructor es que, en la actualidad, está aceptando ganar menos porque tiene que gastar en las áreas comunes para que el producto sea atractivo y pueda vender. Con lo cual, la rentabilidad del constructor está reduciéndose para poderle seguir dando vueltas a la inversión, porque de otra manera no venden. Otro error importante se da cuando los constructores no han percibido correctamente las necesidades de la demanda y en consecuencia los proyectos que quieren construir no necesariamente van a prosperar. La demanda *premium* es muy difícil de entender debido a que es muy cambiante, pero es necesario hacer el esfuerzo, aunque no es suficiente para alcanzar el éxito. A esto se le deben agregar ingredientes como: innovación o uso de tecnologías para reducir costos.

En la actualidad ¿cuáles son las nuevas tendencias en el sector? ¿qué está demandando el mercado en términos de metraje, acabados de la unidad/edificio y de la ubicación?

Bueno, hay cierta tendencia a utilizar acabados novedosos o singulares, sobre todo en el caso de los millennials que son la gente joven que compra departamentos de áreas pequeñas. Hoy en día, una de las reglas de oro de este negocio es tratar de hacer la mayor cantidad de unidades de la menor área posible. Con eso estás apuntando a un mercado de millennials y de gente entre los 30 y 40 años que buscan fachadas novedosas, pero con acabados que, lamentablemente, no necesariamente tienen buena vejez. A la hora que el constructor comienza a llenar de enchapes, ladrillo, maderas, fierros y de acabados que se deterioran al tercer año, el arquitecto se da cuenta que la vejez de esos proyectos no va ser generosa. Eso no lo ve el comprador inicial porque cuando éste busca ese producto, quiere algo novedoso y lo piensa para vivir solamente él, está pensando que no se va quedar todo el tiempo porque al quinto años se muda a una unidad más grande porque ya tiene una familia, entonces inicialmente solo quiere un producto chico, novedoso y que sirva como un producto de tránsito. Finalmente, y en relación a la ubicación de los productos *premium*, el producto debe encontrarse en una zona privilegiada. Esto significa que se encuentre en una avenida de fácil acceso, con un paisaje atractivo y conectada o cercana a puntos considerados de interés, por parte del consumidor.

¿Estos proyectos que buscan el tema de la sostenibilidad ambiental son igualmente demandados?

En Surco y en San Borja hay una preocupación por la sostenibilidad. En general, en todos los distritos de Lima. Es una bandera que muchos han adoptado para tratar de llegar a ese público objetivo que es un público joven, el cual está ambientalmente más concientizado que un público mayor. Entonces, efectivamente hay una preocupación de algunos distritos por hacer que estos edificios sean más sostenible debido a que la demanda comienza a exigir ciertas amenidades en cuanto a sostenibilidad y servicios que cuestan más al constructor y que mantenerlos también cuesta más, aunque se tienen que hacer porque son muy atractivos para el público objetivo, es algo que está ocurriendo.

¿Esos sobrecostos podrían ser compensados con los incentivos que la municipalidad otorga a los proyectos sostenibles, en términos de mayores pisos?

Claro, a cambio de eso te dan más altura, pero también te exigen más áreas libres en los niveles inferiores (mayor espacio en el retiro del edificio) para que la ciudad se ensanche y se tenga una percepción peatonal de una calle de mayor anchura y con espacio público, donde la ciudad no pierde la propiedad del suelo, donde puedes permitir que el público se acerque, donde cualquiera se sienta en el retiro de tu edificio y no lo puedes botar. Pero hay que tener en cuenta que, si es necesaria la sostenibilidad para el mercado porque de repente la velocidad de venta puede no ser tan buena, entonces vas a requerir adornar tu próximo edificio con verde (jardines, terrazas con jardines, etc.) y así mejorar el desempeño del proyecto, en términos de ventas.

En el tema de los terrenos, se puede observar un nivel importante de escases de los mismos ¿sería prudente que la municipalidad empiece a realizar un plan de desarrollo urbano que implique edificios más altos?

Claro, las ciudades tienen que crecer hacia arriba si no pudieran seguir expandiéndose, pero hay que tener en cuenta que legalmente el suelo no es municipal es privado. Entonces, el crecimiento solamente se podría lograr con políticas e incentivos como ocurre con el Fondo Mi Vivienda a nivel estatal o políticas donde se puedan desarrollar mejores productos en base a disposiciones municipales que te den algún incentivo. Por ejemplo, un incentivo que permita acumular lotes en los que puedas construir un edificio de mayor altura siempre y cuando tengas 4 fachadas y retiros perimetrales que te permitan una mejor ciudad, con lo cual se reducirá la cantidad de edificios con muros ciegos. De otra manera, ¿cómo se podría motivar a los constructores a comprar varios predios para tener un terreno más grande si

no pueden hacer algo más alto? Entonces, tiene que haber un incentivo que bonifique durante un tiempo, por ejemplo, exonerando al proyecto del impuesto predial por X años para que funcione, no solamente para el constructor sino también para el comprador.

¿Cómo evalúa la infraestructura inmobiliaria de Lima respecto de la de los países latinoamericanos a la vanguardia en este aspecto? ¿realmente existe una brecha? ¿en qué segmentos esto se acentúa más?

Definitivamente existe una brecha importante de infraestructura que cada día se sigue incrementando. Hay varios elementos que aportan a esto. Por ejemplo, a diferencia de las capitales más importantes de Latinoamérica, Lima carece de un transporte público efectivo que nos limita desarrollar proyectos en la periferia. Al no haber facilidades en el transporte, surgen iniciativas de edificios residenciales con unidades de menor área, mayor altura y menos estacionamientos vehiculares, los cuales se encuentran en lugares cercanos a los centros de trabajo y permiten que esos centros de oficinas vivan después de las 07 u 08 de la noche y no parezcan zonas desoladas, ósea donde no hay nadie. Lamentablemente, este tipo de proyectos están siendo dejados de lado por las autoridades municipales y metropolitanas. Otra cosa importante es que nos olvidamos que estamos dentro de un desierto. El paisajismo influye mucho en la brecha de infraestructura y es difícil tener áreas verdes a menos que se gastes en mantenerlas y regarlas. En Bogotá llueve, en Chile llueve en Rio de Janeiro todo es verde, el verde disimula la pobreza, entonces en esos lugares tú lo ves todo muy simpático a diferencia de lo que se ve en Lima. Estas ciudades tienen una *topografía* distinta, nosotros somos una tripa en medio del desierto donde nos cuesta más poder tener estos lugares bien acondicionados, paisajísticamente hablando. Ahí hay un tema muy importante, con lo cual los arquitectos tenemos la obligación de visualizar las distintas maneras en que podamos compensar esas carencias, y para eso se utiliza y se logra entender la importancia de la labor de diseño.

Anexo-7: Entrevista a experto No. 03 Toni Oropeza

Entrevistado: Arq. Toni Oropeza

Puesto: Subgerente de Planeamiento Urbano y Catastro (2014 – 2018)

Empresa: Municipalidad de Santiago de Surco

¿En qué consiste el plan de desarrollo urbano y que autoridad se encarga de ejecutarlo?

¿Cómo se ejecuta este plan en Surco?

El plan de desarrollo urbano es un documento técnico, el cual señala los lineamientos estratégicos para el desarrollo sostenible de un determinado distrito. Los lineamientos se relacionan con la visión que tenemos para un futuro inmediato, en relación a nuestro distrito. Como, por ejemplo: en temas de zonificación, en temas de sostenibilidad, en temas de recuperación de espacios públicos y áreas verdes, en temas de seguridad ciudadana, en temas de vialidad, etc. Cada distrito se encarga de elaborar su propio plan. Los gobiernos locales son los encargados de elaborarlo y los gobiernos provinciales son los encargados de ratificarlo. En el caso puntual de Surco, se elabora por intermedio de la gerencia de desarrollo urbano, luego lo aprueba el consejo municipal mediante ordenanza y finalmente, esta se eleva a la municipalidad provincial, por medio de una ordenanza provincial, para su ratificación. Los regidores, tanto distritales como provinciales, tienen que estar de acuerdo con los planes urbanos para que se puedan aplicar.

¿Este plan urbano cada cuanto se debe desarrollar?

El plan urbano tiene una vigencia de 10 años. En el caso de Surco estamos desactualizados porque el último plan urbano, que fue la ordenanza 181, caducó en el año 2010. Tengo conocimiento que la municipalidad ha aprobado, mediante concejo municipal, la propuesta del plan urbano que rige desde el 2017 hasta el 2027. Esta ha sido elevada la municipalidad provincial de Lima para su ratificación, la cual a la fecha está en evaluación por parte de IMP (Instituto Metropolitano de Planificación).

¿En qué consiste la actualización del reajuste integral de zonificación? ¿Cómo aporta, este proceso, al desarrollo de la infraestructura inmobiliaria del distrito?

Los reajustes integrales de zonificación se llevan a cabo cuando se ven los cambios de zonificación. Las ciudades tienen a crecer, consolidarse en algunos lugares comerciales, con lo cual las zonificaciones se deben actualizar. Por ejemplo: el eje de Benavides nació como una avenida residencial igual que Tomas Marzano. Sin embargo, en el transcurso de los años se han ido consolidando como avenidas comerciales. Esas avenidas ahorita tienen

zonificación comercial, cuando hace 30 años tenían zonificación residencial. Eso se llama reajuste o actualización de zonificación. Para lograr esto, se hace un estudio previo de la zona, se verifican cuáles son las zonas o las avenidas que han sido modificadas en cuanto a su estructura original. Si vemos que la zona está en proceso de consolidarse, se actualiza la zonificación.

¿Cuáles son las normativas más importantes impulsadas por la municipalidad para incentivar la participación empresarial en la infraestructura inmobiliaria del distrito?

Hay algunas normativas que se han venido impulsando. Por ejemplo, en el 2016 se promulgó la ordenanza 541 que promovía áreas verdes en los edificios. Esto quiere decir que si el proyecto incluía, ya sea muros verticales verdes o techos verdes, entonces se otorgaba un 10 por ciento de premio de reducción en cuanto al área libre o al área mínima de vivienda exigida por norma. Con esto se pretende que los constructores lleven a cabo sus proyectos teniendo en cuenta las tendencias ecológicas. Por otro lado, en el año 2019 se publicó la ordenanza 599 en la cual se modifican las características que pueden tener los predios que en el futuro se vayan a construir en el distrito, en términos de áreas y alturas. Existe otra normativa que indica que, en las zonas en las que antes se requerían 02 o más estacionamientos por vivienda, ahora se pide que tengan solo uno, con lo cual el constructor se ahorra el costo de construir los adicionales. Todas estas medidas se llevan a cabo para incentivar al empresario, ya sea reduciendo sus costos o maximizando sus ingresos, y en consecuencia se aporta al crecimiento inmobiliario. Definitivamente, en Surco se está tratando de motivar la construcción mediante la reducción de la burocracia y con regulaciones que permitan una mejor ciudad para todos. En otros distritos no necesariamente se maneja este aspecto con la eficiencia con que Surco lo está haciendo.

Una vez localizado el terreno y habiéndolo comprado ¿Cuáles son los procedimientos que se siguen en caso se requiera cambiar la zonificación del predio?

En la actualidad, existe el procedimiento de cambio de zonificación. Este proceso se inicia ante la municipalidad provincial, luego la municipalidad provincial remite el expediente técnico a la municipalidad distrital para que lleve a cabo una encuesta vecinal y así éstos últimos puedan opinar, ya sea de manera favorable o desfavorable. Esto se hace en un espacio de 30 días y luego el municipio distrital debe emitir una respuesta al municipio metropolitano. Si el municipio distrital no opinara, es decir no atiende el expediente técnico dentro del plazo, entonces se entiende como opinión favorable. Por eso, en muchos distritos apenas llegan el expediente, aceleran con la encuesta vecinal y si al final sale favorable o

desfavorable, influirá en el dictamen que pueda elaborar el concejo metropolitano provincial. En Surco se han venido implementado políticas en términos de atención rápida a este tipo de trámite y reducción de los costos asociados, esta es la mejor manera que el distrito mantenga su actual posicionamiento.

En el caso que el predio fuese rustico ¿Cuáles son los pasos que se siguen a nivel municipal para convertirlo en urbano? ¿Cuál tiempo tarda este proceso?

Un terreno rustico es aquel que no tiene habilitación urbana, es decir no cuenta con servicios básicos de luz y agua. En este caso, al terreno se le denomina como eriazos. Ante esto, se debe realizar un proceso conocido como habilitación urbana. Por ejemplo, en Cerros de Camacho la mayoría son terrenos rústicos a esos se le hace un proceso de habilitación urbana. Hay 2 tipos de habilitación urbana, uno es el proceso convencional y el otro la habilitación urbana de oficio. En el caso del convencional, interviene la comisión técnica de habilitaciones urbanas y tiene una atención máxima de 40 días útiles. En el caso de la habilitación urbana de oficio, interviene el municipio y se atiende en máximo 30 días útiles. Cualquier terreno se encuentra apto para hacer cualquiera de los dos tipos de trámites, no hay ningún impedimento.

¿Qué requisitos me pide la municipalidad para realizar el proceso de habilitación urbana?

Para un expediente de habilitación urbana se requieren: el plano de ubicación, el plano de lotización y vías, el formulario con el que se solicita el inicio del trámite, estudios de factibilidad de servicios básicos y el CIRA (certificado de inexistencia de restos arqueológicos), el cual te lo da el ministerio de cultura. Por ejemplo, en el club Golf Los Incas hay zonas con ruinas arqueológicas que han sido declaradas patrimonio histórico. Entonces, imaginemos que el club quiere hacer una ampliación, obligatoriamente va a necesitar ese certificado que avale que no van a tocar esas ruinas arqueológicas.

Una vez que el terreno cumple con todos los requisitos (habilitación urbana y zonificación) y antes de iniciar con la construcción ¿qué pasos tengo que seguir a nivel municipal?

Existe la opción de ir por la licencia definitiva o ir por el anteproyecto. Por lo general, la mayoría de inversionistas optan por presentar primero un anteproyecto en consulta, porque éste te da un derecho de edificar a futuro y funciona como una evaluación previa del proyecto original que uno quiere plantear. Para el anteproyecto solo tienes que presentar los planos de arquitectura y los planos de INDECI. El plazo de atención del anteproyecto es de 8 días

hábiles, si no te dan la respuesta en ese plazo, se tienen que llevar a cabo un recurso conocido como silencio administrativo. El acta de aprobación tiene una validez de 36 meses para poder ejecutar el proyecto y lo mismo ocurre con la licencia definitiva, de haberse optado por ese camino. Es importante recordar que, dentro de la municipalidad, el encargado de recibir la solicitud para cualquiera de los procedimientos es la Subgerencia de Licencias y Autorizaciones Urbanas.

Una vez que el anteproyecto se ha presentado y fue aprobado ¿qué pasos se deben seguir para obtener la licencia de construcción? ¿qué requisitos pide la municipalidad?

Cuando ya tienes tu anteproyecto aprobado, se debe presentar al municipio el proyecto definitivo que se llama licencia de edificación. Para esto, solamente se deben adjuntar al expediente del anteproyecto, los planos de especialización (eléctrico, sanitario y estructura). En este trámite existen 04 tipos de modalidades: A, B, C y D. La modalidad A es para viviendas unifamiliares de hasta 120 metro cuadrado, remodelaciones de viviendas o ejecución de cercos de hasta 20 metros lineales. También están inmersos en esta modalidad, las instituciones del estado. Por ejemplo, las fuerzas armadas. Este procedimiento es automático, ya que con el solo hecho presentarlo y con el sello de recepción de la municipalidad es suficiente para que te den licencia, te la dan de manera automática. Hay que tener en cuenta que siempre va a existir una fiscalización posterior, el municipio verifica que se está ejecutando lo que se a presentado. En el caso de la modalidad B, implica proyectos de uso residencial, es decir, edificios de hasta 5 pisos o 3,000 metro cuadrado. En el caso de la modalidad C, ésta se da a edificaciones de uso residencial de más de 5 pisos o más de 30,000 metro cuadrado y usos comerciales. Ahí entran los mercados, centros comerciales, lugares de espectáculo públicos de hasta 20 mil personas y oficinas administrativas hasta 30,000 metro cuadrado. La modalidad D implica proyectos más complejos. Ahí entran universidades, estaciones de servicios, grifos, lugares de espectáculo públicos de más de 20 mil personas y edificios administrativas de más de 30,000 metro cuadrado. Estas modalidades tienen diversos plazos de atención. La modalidad A es automática, la modalidad B tiene un plazo de atención de 15 días útiles y la modalidad C tiene un plazo de 25 días útiles. Esto quiere decir que, si en estos plazos el municipio no emite una opinión, automáticamente puedes presentar tu silencio administrativo positivo y se da por aprobado el proyecto.

Una vez concluida la construcción ¿Qué requisitos se requieren para obtener la licencia de finalización y edificación de obra? ¿Cuánto tiempo dura el proceso?

Luego que concluyes el edificio, existe un trámite conocido como conformidad de obra y declaratoria de fábrica. Se debe aclarar que antes se realizaba los 02 tramites por separado, es decir primero conformidad de obra y luego declaratoria de fábrica, ahora éstos se han unificado. En este trámite existen 02 modalidades. La primera es conformidad de obra sin variación, es decir cuando has ejecutado tu proyecto tal cual tus planos aprobados. La segunda se conoce como conformidad de obra con variación y se da cuando has hecho modificaciones a lo que te aprobó la municipalidad. En este caso, el plazo de atención para ambas modalidades es de 15 días útiles y si el municipio no te da respuesta, se considera silencio administrativo positivo.

Para que este trámite sea aprobado ¿es necesario que se realice una inspección del proyecto culminado?

Claro que sí. Dentro de los 15 días, que te comenté en la pregunta anterior, la municipalidad no solamente tiene que evaluar los planos, sino que también tiene que evaluar físicamente que los planos presentados coincidan con la realidad.

¿En qué consiste los controles de obra?

Los controles de obra requieren que un inspector municipal acreditado verifique que se están cumpliendo con los estándares técnicos que fueron aprobados en los planos. Esto eso quiere decir: calidades de fierro, calidad de concreto y que el proyecto se haga de acuerdo a la distribución aprobada. Hay que considerar que previo a las visitas, se debe haber presentado un cronograma al constructor, para que éste sepa en que días el inspector municipal realizará la verificación técnica y, en consecuencia, se pueda asegurar que el residente de obra esté presente.

En paralelo a la licencia de finalización ¿se requiere el certificado de defensa civil?

Para uso residencial no se requiere inspección de defensa civil, no es obligatorio. Pero en el caso que un edificio multifamiliar quiera pasar una revisión, defensa civil si tiene la potestad de ir y verificar si cumple con las obligaciones de seguridad y de ser positivo, emitirle su certificado. Legalmente no es obligatorio pedir que los edificios residenciales tengan certificado de defensa civil, aunque en los locales comerciales si es obligatorio para que te den la licencia de funcionamiento.

La Licencia de funcionamiento se da después de que se obtiene la finalización de obra ¿es así?

Claro, la licencia de funcionamiento es para operar. Por ejemplo, si es una licencia de un centro comercial, se te da la conformidad de obra para dar constancia que la obra se ejecutada

de acuerdo a los planos aprobados y luego a eso se tramita la licencia de funcionamiento. Para eso se necesitan: planos de arquitectura, planos de seguridad, protocolos de pozo a tierra, protocolos de luces de emergencia y sistemas contra incendio.

¿Para un proyecto residencial se requiere licencia de funcionamiento? Si fuera el caso

¿Cuáles son los pasos para adquirirla y cuánto tiempo demora?

No, para el uso de vivienda no se requiere porque no es una actividad comercial

¿Cómo se realiza el proceso de independización de unidades inmobiliarias a nivel municipal? ¿Qué requisitos exige la municipalidad para esto? ¿Cuánto tiempo demora este proceso?

La independización ya no se hace a nivel municipal, como antiguamente se hacía. Ahora se realiza ante la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Para realizar este trámite, la SUNARP te va a solicitar los planos de conformidad de obra y declaratoria de fábrica emitidos por la municipalidad. Si no tienes esos planos, no te van a aceptar el trámite de independización. Una vez se hallan independizadas las unidades, el municipio deberá emitir los formularios PU y HR (documentos con información de la unidad inmobiliaria, indispensables para pagar los impuestos municipales y vender los bienes al cliente final). Finalmente, el municipio deberá realizar la independización en su sistema. Este procedimiento no debe demorar más de 30 días, de acuerdo a lo establecido por ley.

Anexo-8: Cuestionario a experto No. 04 Hugo Rojas

Entrevistado: Hugo Rojas Grandez

Puesto: Gerente de Oficina (Oficina: Av. Benavides 5096. Santiago de Surco)

Empresa: BBVA Continental

Me gustaría empezar preguntándole: ¿Qué nivel de incidencia usted considera que tiene el mercado inmobiliario en el crecimiento económico de nuestro país (creación de puestos de trabajo, dinamismo del mercado financiero)?

Considero que esta industria es uno de los motores del crecimiento nacional debido a que sus operaciones arrastran diversos sectores como el financiero, industrial, servicios y, principalmente, el laboral. Esto último se debe a la complejidad inherente a todo proyecto inmobiliario, la cual se deriva de la diversidad de tareas involucradas y duración de la etapa de construcción (todo proyecto tiene un plazo mínimo de ejecución de 14 meses). Lo anterior demuestra que existe correlación entre el dinamismo del sector inmobiliario y la creación de puestos de trabajo tanto en el sector inmobiliario como en los sectores relacionados. Para el caso del sistema financiero, no solo se incrementa el trabajo, sino que además se genera un incremento en las transacciones debido a la cantidad de productos financieros que se logran transar con miras a solventar las necesidades de capital por parte de los constructores y de financiamiento por el lado de los potenciales compradores de unidades inmobiliarias. El dinamismo generado en las industrias en mención repercute directamente en el crecimiento del PBI y consecuentemente en el incremento del consumo de bienes y servicios, esto debido a una mejora sustancial en la situación económica, lo cual de alguna manera influye en el desincentivo al ahorro.

La industria inmobiliaria se puede clasificar en 04 segmentos: comercial, oficinas, viviendas, industrial y mixto (hoy en día el más común). En la actualidad, ¿Cuál es su percepción sobre el desempeño de éstos? ¿En cuales percibe mayor nivel de dinamismo?

El crecimiento del sector inmobiliario y el del PBI presentan correlación positiva y con un resultado amplificado para el caso del primero. Con lo cual, cuando ocurre una desaceleración económica, como la actual, la industria inmobiliaria se ve impactada en mayor cuantía y por varios canales. El primer canal implica que la demanda retrasa sus compras influenciada tanto por el incremento en los precios como por la sobreoferta que en estas circunstancias se genera, la cual no necesariamente ofrece los productos más adecuados

para satisfacer la necesidad. Se debe tener en cuenta que cada segmento de la industria se ve afectado en diferente magnitud. En el caso particular del segmento residencial, éste se está estancando, aunque hay que puntualizar que hoy en día el conjunto de proyectos dirigidos al NSE B y C denota bastante dinamismo. El segundo canal que afecta a la industria es el financiamiento bancario. Debido a la situación actual, los bancos están siendo más restrictivos y prudentes para otorgar préstamos lo cual genera un ajuste de liquidez para los desarrolladores. El tercer factor es el tipo de cambio el cual, debido a la debilidad que está afectando a la economía, impacta en los márgenes de los constructores porque sus principales proveedores cobran en dólares y porque las constructoras se ven obligadas a reducir los precios de sus unidades para aumentar la velocidad de ventas. Siguiendo en la misma línea de lo previamente mencionado, considero que el PBI no va a acelerar el próximo año ni el siguiente, el tipo de cambio va a continuar debilitándose por muchos factores externos como la guerra comercial entre EEUU y China, las elecciones de EEUU, las políticas monetarias de la FED, etc. Con lo cual, el dólar sería la moneda de refugio y en consecuencia las transacciones en soles se reducen. Todo esto no hace más que reflejar que, en la actualidad, el desempeño de cada segmento no logra alcanzar las expectativas. Es de esperarse que el corto y mediano plazo, el rendimiento de cada sector no sea tan prometedor y en consecuencia se observe una contracción importante de la industria.

¿Cuáles son las nuevas tendencias en el sector inmobiliario? ¿Qué está demandando el mercado en términos de productos financieros (tanto desde el punto de vista de los constructores como de los compradores del bien final)?

Desde el lado de la oferta, existen muchos productos que todo constructor solicita. Por ejemplo y debido al alto incremento en el precio del suelo, el banco está ofreciendo financiamiento de como máximo el 50% del valor de éste, con lo cual nuestra institución está dispuesta a asumir mayor riesgo que antes. De la misma manera, se está solicitando el apalancamiento por medio del leasing y lease back. El primero usualmente se utiliza para la compra de terrenos y el segundo para obtener liquidez para las operaciones inmobiliarias en caso el constructor tenga terrenos a los cuales no le encuentra tanto potencial y prefiere venderlos al banco. Por otro lado, se les ofrece una cartera de clientes que puedan estar interesado en comprar las unidades que producen. En el caso de los productos para la demanda, a los compradores que estén debidamente calificados se les suele ofrecer un costo de financiamiento bastante competitivo. Adicionalmente, a todos se les otorga facilidades para las garantías que el banco solicita.

La banca comercial es un aliado muy importante para las inmobiliarias porque con sus productos facilitan el flujo del dinero a lo largo del proceso operativo de los proyectos ¿Qué políticas esta implementado el banco con miras a atraer la mayor cantidad de clientes de esta industria?

El banco siempre se ha caracterizado por el compromiso que tiene respecto a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes y siempre teniendo en mente la importancia de aportar con esto, al progreso de la sociedad. Con lo cual, los 07 pilares que deben guiar nuestro accionar diario, son: clientes, equipos, ética e integridad, creación de valor, estilo de gestión, innovación y responsabilidad social. En el caso puntual de la industria inmobiliaria, se otorga apoyo a los constructores mediante el financiamiento del terreno, así como con lograr el financiamiento de los proyectos a las tasas más competitivas (tanto para el constructor como para el comprador de la unidad). Un último factor es la reputación del banco, la cual avala la seriedad y responsabilidades con la que actuamos y la calidad de los productos que ofrecemos. Todo esto nos está permitiendo lograr el posicionamiento esperado dentro del mercado financiero.

Dentro del mercado inmobiliario residencial ¿Qué tipo de proyectos son los que más solicitan productos financieros? ¿Cuál es la ventaja competitiva de los productos del BBVA respecto a los ofrecidos por otras instituciones financieras?

Los productos que nosotros ofrecemos se amoldan a las necesidades de los diferentes segmentos que conforman la industria. Definitivamente, la principal ventaja que el banco está desarrollando es la relación y comunicación constante con el cliente, con el objetivo de personalizar el producto y lograr que éste maximice su desempeño financiero. En la actualidad, el BBVA posee más de 350 oficinas en la capital, además de una fuerza de ventas externa con más de 200 ejecutivos de apoyo. Cada año nos ponemos la meta de abarcar un porcentaje cada vez mayor de la industria inmobiliaria, para así poder ser protagonista tanto a nivel de crecimiento del mercado como en términos del desarrollo y bienestar social. En todos los segmentos inmobiliarios tenemos participación importante, pero definitivamente el residencial es el que más está solicitando nuestro apoyo, el cual estamos comprometidos de abordar

¿Mediante que formas el banco puede medir los riesgos inherentes a los proyectos inmobiliarios y a los inversionistas de éstos?

Todo proyecto inmobiliario requiere empezar con un estudio de factibilidad, el cual incluye un estudio del mercado a profundidad. Con esto, el inversionista va a encontrarse en la

capacidad de poder entender el riesgo inherente a su inversión. Este mismo riesgo debe ser entendido por el banco debido a que los resultados del constructor influyen en los resultados del banco. Hay muchas maneras de medir los riesgos y para cumplir esta labor existe un área dentro del banco llamada “Unidad de Monitoring, Analytics & Risk Engineering”, la cual debe coordinar con las diferentes oficinas del banco con el objetivo de integrar eficientemente los riesgos dentro del proceso comercial. Mi labor es reunir toda la información necesaria respecto del cliente y elaborar un perfil el cual enviaré al área de riesgos, quien se encargará de aprobar el financiamiento. De acuerdo a la importancia del monto a financiar, deberé participar en los comités de riesgos para solventar dudas y ofrecer mi punto de vista sobre la necesidad de brindar el producto a un cliente determinado.

En los últimos años la tasa de interés de referencia a generado movimientos con tendencia alcista, lo cual ha repercutido en el costo de la deuda ¿Qué repercusión generó esto en el mercado inmobiliario, en inmobiliario residencial y en el residencial premium?

La tasa de interés que el banco le cobra a los clientes se conforma por 02 elementos: tasa libre riesgo (tasa de referencia) y prima por riesgo (beneficios por el riesgo asumido). En el caso de la tasa de referencia, hay que tener en cuenta que en la medida que Estados Unidos se desacelere, la tasa en cuestión va a tener que bajar. Teniendo en cuenta cómo se desarrolla el panorama político en Norteamérica, es muy probable que la Fed reduzca su tasa por más que esta decisión se considere negativa para su economía. Si esto ocurre de esta manera, el BCR tendrá que verse obligado a tomar la misma decisión con la finalidad de evitar volatilidad en el tipo de cambio. Si la tasa nacional baja, es probable que la tasa comercial se vea afectada, aunque no de una manera importante porque la institución financiera considerará que existen situaciones en los fundamentos de la economía que van a generar un mayor riesgo, con lo cual, la banca va a tener que evaluar limpiar su cartera de clientes y una

manera de hacerlo es subiendo el valor de la prima por riesgo para los clientes más riesgosos. En el caso del sector inmobiliario, este comportamiento no afectará tanto a los promotores inmobiliarios puesto que pocas veces se utilizan las líneas de crédito. Se debe agregar que sí podría afectar de manera indirecta debido a que el costo de financiamiento de la demanda se va a ver encarecido y las condiciones para que accedan va a ser más rigurosas.

¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para el corto y mediano plazo respecto del mercado inmobiliario, residencial y residencial *premium*?

En una pregunta previa, comenté mi punto de vista respecto al desempeño que considero caracterizará a la economía nacional, para el corto y mediano plazo. Definitivamente el periodo que se viene va a ser complicado, teniendo en cuenta los factores políticos los cuales están generando cada vez mayor nivel de incertidumbre. Esto genera que la inversión privada se retraiga y en esto está incluírá, sin lugar a dudas, al sector inmobiliario. Los indicadores macroeconómicos más importantes probablemente van a marcar un valor menor al del 2019, y si los actores políticos no cambian su actitud probablemente esto afectará en los años posteriores y al final la economía de cada ciudadano será la más perjudicada. En el caso del mercado inmobiliario, no considero que ocurra un incremento en el dinamismo. En el segmento residencial, las cosas no se verán tan favorables como lo ocurrido en los últimos años. El sistema financiero va a tener que brindar apoyo, vía productos financieros a precios atractivos, para que tanto la oferta como la demanda se ven incentivadas a comercializar la mayor cantidad de unidades inmobiliarias a un precio que no implique castigar los rendimientos del constructor.

Anexo-9: Consentimiento informado – participantes muestra homogénea

El alumno: Francisco Javier Sachun Salazar de la carrera: Administración y Finanzas perteneciente a la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), se encuentra realizando una investigación concerniente a la aplicación de la metodología “ganar - ganar” y la “Creación de Valor Compartido” en los proyectos residenciales *premium* localizados en el distrito de Santiago de Surco.

Esta investigación implica la realización de un cuestionario en relación al proyecto que usted lidera, el cual se solicita sea completado en el momento de la recolección de datos. La presente investigación tiene como finalidad corroborar si la metodología “Ganar- Ganar” como propuesta de gestión de procesos, garantiza la “Creación de Valor Compartido” en los proyectos inmobiliarios *premium*.

Los cuestionarios a desarrollar, abordarán los siguientes puntos:

1. *Preguntas sobre la teoría del valor compartido según Porter y Kramer.*
2. *Preguntas sobre la teoría de stakeholders según Freeman.*
3. *Preguntas sobre estrategias de negociación “Ganar-ganar” según Lewiki et al.*

Cabe mencionar que, para efectos del estudio, el análisis de la información únicamente comprenderá los resultados generales del cuestionario, más no los resultados específicos de cada entrevistado con el objetivo de proteger la privacidad de los encuestados. Asimismo, el alumno está obligado a guardar el secreto profesional y mantener la más estricta confidencialidad.

Esta obligación se mantendrá luego de finalizado el proceso de investigación. Una vez concluido el estudio y posteriormente a su aprobación y publicación, se procederá a entregar el informe final a cada uno de los participantes, con miras a que este pueda ser usado como una base para mejorar su desempeño empresarial. En el caso de los datos adicionales a los que el alumno pueda llegar a tener acceso, su tratamiento no implica su exposición libre sin previo consentimiento del titular.

Se solicita entonces, otorgar información objetiva, fidedigna y comprobable - de ser esto necesario - al momento de completar el cuestionario. Su firma al final de este Consentimiento expresa su acuerdo voluntario en participar de esta investigación, teniendo en cuenta su objetivo principal y aceptando de la publicación de los resultados finales en los medios académicos correspondientes.

Ciudad de Lima, Perú, el día ____ del mes _____ 2020.

FIRMA

Nombre del Participante:

Anexo-10: Cuestionario de estrategia “ganar – ganar” y creación de valor compartido

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE PROCESOS EN PROYECTOS INMOBILIARIOS RESIDENCIALES *premium*

Nº # #

Estimado Señor (a): Soy alumno de la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el proyecto residencial que usted ha llevado a cabo. Éste consta de una serie de preguntas cerradas en relación al mismo. Al leer cada una de ellas, le pido que concentre su atención de manera que las respuestas que emita sean fidedignas y confiables. La información que me brinde tendrá por finalidad ser usada para la realización de un estudio sobre “La Creación de Valor Compartido en proyectos residenciales localizados en Santiago de Surco”. Se garantiza que la información recibida se tratará confidencialmente. Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Fecha: Seleccionar la Fecha Actual

Nombre del Proyecto: Escribir Nombre Completo del Proyecto

Ubicación del Proyecto: Escribir Ubicación Completo del Proyecto

Nombre del Encuestado: Escribir Nombre y Apellido de Encuestado

FILTRO GENERAL

F.1. Dígame por favor, ¿el proyecto en cuestión se realizó en el distrito de Santiago de Surco?

☐ **Si (CONTINUAR)** ☒ **No (TERMINAR)**

FILTRO PROYECTOS *PREMIUM*

F.2. De acuerdo a las siguientes alternativas ¿Cuáles se adecuan mejor a las características de su proyecto?
(2 pts. si la respuesta es “Si” y 1 pt. si la respuesta es No)

• El precio por metro cuadrado asciende a un valor igual o mayor a 5,620.	☐ Si	☐ No
• El área de la unidad típica es igual o mayor a 90 metro cuadrado	☐ Si	☐ No
• El <i>ticket</i> por metro cuadrado asciende a un valor igual o mayor a 505,800.	☐ Si	☐ No
• El proyecto se encuentra en una avenida de fácil acceso ¹ .	☐ Si	☐ No
• El proyecto se encuentra ubicado cerca a locales de esparcimiento, restaurantes o centros comerciales.	☐ Si	☐ No
• El 30% o más de las unidades que componen el edificio cuenta con una vista privilegiada hacia un parque o hacia la ciudad.	☐ Si	☐ No

¹ Fácil acceso implica que se encuentra ubicado cerca de avenidas, calles principales y/o estaciones principales de transporte público, con lo cual es posible llegar al predio sin realizar mayor sobreesfuerzo.

• El proyecto se encuentra en una zona bajo constante monitoreo de seguridad.	☐ Si ☐ No
• El proyecto cuenta con 1 o más ascensores.	☐ Si ☐ No
• El proyecto cuenta con área(s) común(es).	☐ Si ☐ No
• La habitación principal de la unidad inmobiliarias tiene baño propio.	☐ Si ☐ No
• Una o más habitaciones secundarias de la unidad inmobiliaria poseen baño propio.	☐ Si ☐ No
• Las unidades inmobiliarias poseen mamparas o ventanas amplias.	☐ Si ☐ No

F.3. De acuerdo a la lista que se muestra a continuación ¿Cuál de los siguientes materiales han sido utilizados para los acabados del del edificio? (1 pt. por la respuesta “Otro” y 2 pts. por las respuestas distintas a “Otro”)

ENCHAPADO	ACABADO DE MUEBLES	PISOS
☐ Cuarzo	☐ Melamine	☐ Madera Sólida
☐ Granito	☐ MDF	☐ Madera Estructurada
☐ Marmol	☒ Madera Enchapada	☐ Otro
☐ Porcelanato	☐ Otro	
☐ Otro		

F.4. De acuerdo a la lista que se muestra a continuación ¿Cuál de los siguientes materiales han sido utilizados para los acabados de la unidad inmobiliaria? (1 pt. por la respuesta “Otro” y 2 pts. por las respuestas distintas a “Otro”)

ENCHAPADO	ACABADO DE MUEBLES	PISOS
☐ Cuarzo	☐ Melamine	☐ Madera Sólida
☐ Granito	☐ MDF	☐ Madera Estructurada
☐ Marmol	☐ Madera Enchapada	☐ Otro
☐ Porcelanato	☐ Otro	
☐ Otro		

Cuadro Resumen:

PUNTAJE F.2.	Resultado
PUNTAJE F.3.	Resultado
PUNTAJE F.4.	Resultado
PUNTAJE TOTAL	SUMA TOTAL

Si tiene menos de 38 puntos. **(TERMINAR)**

Si tiene igual o más de 38 puntos. **(CONTINUAR)**

FILTRO CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

RECONCEBIR PRODUCTOS Y MERCADOS

F.5 ¿Considera que el diseño de los productos y servicios ofrecidos por su proyecto incorporan mayores beneficios a la comunidad de Santiago de Surco?

☐ **No (TERMINAR)**

☐ **Si (CONTINUAR)**

F.6 ¿Considera que está atendiendo al conjunto de ciudadanos que se benefician (directa o indirectamente) con los productos o servicios ofrecidos por su proyecto?

☐ **No (TERMINAR)**

☐ **Si (CONTINUAR)**

REDEFINIR LA PRODUCTIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR

F.7 ¿Considera que en su proyecto se administran las eficiencias en el uso de recursos como agua, energía u otros?

☐ **No (TERMINAR)**

☐ **Si (CONTINUAR)**

F.8 ¿Considera que la cadena de valor involucrada en la elaboración de su proyecto genera beneficios a sus colaboradores y a la comunidad de Santiago de Surco?

☐ **No (TERMINAR)**

☐ **Si (CONTINUAR)**

INFLUIR EN EL DESARROLLO DE CLÚSTERES LOCALES

F.9 ¿Qué tan importante es para usted que su proyecto aporte al desarrollo de los *stakeholders* u organizaciones relacionadas con la productividad de su proyecto?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.10 ¿Qué tan importante es para usted que su proyecto aporte en la mejora de la calidad de los bienes y/o servicios ofrecidos por sus proveedores?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

FILTRO TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

PROVEEDORES

F.11 ¿Qué tan importante es para usted generar relaciones a largo plazo con sus proveedores?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.12 ¿Qué tan importante es para usted generar alianzas estratégicas con sus proveedores?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.13 ¿Qué tan importante es para usted colaborar en la calidad del producto y/o servicio ofrecido por sus proveedores?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

CLIENTES

F.14 ¿Qué tan importante es para usted medir la percepción de calidad del servicio y/o producto ofrecido?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.15 ¿Qué tanto influyen los deseos y necesidades del público objetivo en el diseño del producto que usted ofrece?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.16 ¿Qué tan importante es para usted ser transparente con sus clientes respecto de las condiciones que usted ofrece (condiciones financieras, de uso, garantías, etc.)?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.17 ¿Qué tan importante es para usted reducir el tiempo transcurrido entre la realización de solicitudes por parte de clientes y la atención de las mismas?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

COLABORADORES

F.18 ¿Qué tan importante es para usted implementar líneas de carrera profesional en sus trabajadores?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.19 ¿Qué tan importante es para usted gestionar la seguridad laboral (contra accidentes) de sus trabajadores durante la etapa de construcción del proyecto?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.20 ¿Qué tan importante es para usted invertir en la capacitación periódica y/o entrenamiento de sus trabajadores?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

COMUNIDAD

F.21 ¿Qué tan importante es para usted que su proyecto aporte en la creación de nuevos puestos de trabajo?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.22 ¿Qué tan importante es para usted que en su proyecto se administre eficientemente las relaciones con vecinos, sindicatos y/o autoridades normativas?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.23 ¿Qué tan importante es para usted que su proyecto no dañe la infraestructura aledaña (inmuebles o vías públicas) durante la etapa de construcción?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

F.24 ¿Qué tan importante es para usted que su proyecto se encuentre alineado con el plan de desarrollo urbano y de sostenibilidad distrital de Santiago de Surco?

Muy Importante ----- Nada Importante

☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

FILTRO NEGOCIACIÓN GANAR – GANAR

F.25 De acuerdo a las siguientes alternativas ¿Cuál(es) considera usted que caracterizan una negociación eficiente?

- ☐ Relación a corto plazo con los involucrados en la negociación
- ☐ Relación a largo plazo con los involucrados en la negociación
- ☐ Beneficios a todos los involucrados provenientes de soluciones alternas a las iniciales
- ☐ Beneficios propios a costa de concesiones otorgadas por la contraparte

F.26 De acuerdo a las siguientes alternativas ¿Cuáles se adecuan mejor a las características de la metodología de negociación aplicada en su proyecto inmobiliario por parte de los colaboradores internos?

<ul style="list-style-type: none"> • Considero importante que los colaboradores apliquen la escucha activa y el intercambio de información con la finalidad de generar opciones consensuadas de solución. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Es preferible que los colaboradores utilicen la escucha activa para extraer la mayor cantidad de información que les permita determinar el beneficio mínimo que la contraparte está dispuesto a aceptar antes de salir de la negociación. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Es preferible que los colaboradores transmitan la información necesaria ya que de lo contrario la contraparte podría generar ventajas que le permitan obtener mayores beneficios a costa del propio. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Considero importante que los colaboradores realicen más preguntas abiertas que cerradas, las cuales permitirán mayor eficiencia en el entendimiento de las necesidades de la contraparte. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Considero que una parte crucial del éxito de la negociación implica que los colaboradores entiendan las necesidades y deseos de la contraparte, las cuales les permitirán desarrollar soluciones alternas que satisfagan el beneficio común. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Es preferible que los colaboradores conozcan las necesidades y objetivos de la contraparte para usarlos como herramientas de persuasión que permitan lograr la modificación de la posición inicial adoptada por el último. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Un factor clave que los colaboradores siempre deben tener en consideración implica generar relaciones a largo plazo con la contraparte. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> • Es preferible que los colaboradores obtengan el mejor resultado posible así eso implique que las relaciones con la 	☐ Si ☐ No

contraparte no perduren en el tiempo, total existen otros actores dentro del mercado que los podrán reemplazar.	
<ul style="list-style-type: none"> Toda vez que los colaboradores negocien, éstos deben centrar una cantidad importante de sus esfuerzos en lograr que la contraparte realice la mayor cantidad de concesiones posibles. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores involucrados en el proyecto entienden que que el propósito máximo de una situación de negociación es la declaración de valor, es decir ganar la recompensa o o cuota más grande. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores involucrados en el proyecto entienden que el propósito máximo de una situación de negociación es la creación de valor, es decir, encontrar la forma en que todos los involucrados vean satisfechas sus necesidades. 	☐ Si ☐ No
<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores entienden que las mejores soluciones se infieren de la creatividad, ya sea mediante la búsqueda de mayor cantidad de recursos o mediante la indagación de nuevas formas de compartir y planificar los recursos existentes 	☐ Si ☐ No