



**“TECNICAS MODERNAS
DE GESTION:
DESARROLLO DE
HABILIDADES PARA
ENFRENTAR
ESTRATEGICAMENTE
PROCESOS DE CAMBIO”**

Miércoles 13 de diciembre de 2000



658.4512
CCMG
C172
CA



DISEÑO & GESTIÓN
CONSULTORES

Programa del taller

1. Presentación general de la sesión.

En este taller, se realizará un análisis estratégico de la gestión en el sector de la construcción. La metodología se basará en formar grupos que abordarán un conjunto de cinco temas relevantes para el sector, que se han definido a partir de entrevistas a especialistas y encuestas a empresarios del sector. Con posterioridad al trabajo en grupos, se realizará una presentación en plenario de las conclusiones alcanzadas, para finalmente concluir con una visión estratégica de los desafíos comunes de mejoramiento de la gestión para las empresas del sector.

Se espera que este taller se traduzca en un aporte para los participantes en dos ámbitos: primero, que les entregue distinciones que les permitan ordenar y enriquecer su evaluación del sector y, segundo, realizar una reflexión acerca de cómo generar una capacidad para transformar su visión del negocio en cambios efectivos en sus organizaciones.

2. Programa.

09:00 - 10:00	Introducción Se presentarán los objetivos de la sesión y la metodología de trabajo.
10:00 - 11:30	Presentación de los temas Se presentarán los temas a ser discutidos. 1) Gestión de calidad 2) Gestión del entorno 3) Gestión comercial (marketing y ventas) 4) Liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje en la empresa 5) Gestión de concesiones
11:30 - 11:50	Coffee-break
11:50 - 13:20	Trabajo en grupos
13:20 - 14:40	Almuerzo
14:40 - 17:10	Presentaciones en plenario. Cada grupo realizará una presentación de 10 minutos de las conclusiones alcanzadas y se dispondrá de 20 minutos para discutir cada tema.
17:10 - 17:30	Coffee-break
17:30 - 18:30	Cierre El relator cerrará el taller con una reflexión estratégica de cuáles son los desafíos de gestión que las empresas deberán emprender.

-09394-
CAMARA CHILENA DE
LA CONSTRUCCION
Centro Documentación

Una Visión Estratégica de los Desafíos de Modernización de la Gestión en Empresas Constructoras e Inmobiliarias

1 Índice

1 INDICE	1
2 INTRODUCCIÓN	2
3 EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL NEGOCIO DE LA CONSTRUCCIÓN EN CHILE	3
4 HACIA UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS	6
5 NUEVOS DESAFÍOS DE GESTIÓN EN EL NEGOCIO DE LA CONSTRUCCIÓN	8
5.1 DESAFÍOS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA	8
5.2 DESAFÍOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
5.3 DESAFÍOS EN ORIENTACIÓN AL CLIENTE	10
5.3.1 DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	11
5.3.2 DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS	12
5.4 DESAFÍOS EN GESTIÓN LOGÍSTICA	12
5.5 DESAFÍOS EN GESTIÓN DE CALIDAD	13

2 Introducción

El presente documento tiene por objetivo sensibilizar a las empresas constructoras e inmobiliarias acerca de cuáles son los desafíos para su gestión que se derivan de los cambios que hoy están ocurriendo en el negocio. Además, éste no pretende ser un análisis exhaustivo ni definitivo de los escenarios futuros del sector, sino, más bien, abrir un espacio para que las empresas del sector conversen acerca de los desafíos de su negocio y diseñen estrategias que les conduzcan a enfrentar exitosamente las amenazas y oportunidades que se ven en el mercado.

Para exponer el tema, estructuraremos el documento en torno a cinco líneas de argumentación. En primer lugar, analizaremos la evolución que ha tenido el negocio de la construcción en los últimos años y hacia dónde vemos que va evolucionando, a partir de los procesos que enfrenta por estos días. Finalmente concluiremos que las tendencias que lleva el sector permiten anticipar que las empresas deberán realizar profundos cambios en su gestión que les permitan sobrellevar, simultáneamente, aumentos en la calidad, disminuciones en los costos y una fuerte reestructuración del sector.

En segundo lugar, concluiremos que para enfrentar estos desafíos, las empresas deberán impulsar un proceso de modernización de la gestión que no sólo demandará realizar esfuerzos por incorporar nuevas tecnologías y sistemas de gestión, sino también por incorporar los aspectos "blandos" de la gestión, asociados al desarrollo de nuevos estilos de liderazgo y gestión en las empresas, que potencien el trabajo en equipo y los aumentos de competitividad.

En tercer lugar, analizaremos algunos ámbitos específicos de mejoramiento de la gestión para las empresas constructoras y cómo estos se correlacionan con los desafíos que enfrenta el negocio.

Para terminar, en cuarto lugar concluiremos cómo estos ámbitos de mejoramiento de la gestión, demandan que las personas desarrollen una nueva forma de mirar su negocio y nuevas destrezas que den sustento a los desafíos de gestión en las empresas.

3 Evolución y tendencias del negocio de la construcción en Chile

En los últimos 20 años, la economía chilena ha vivido un fuerte proceso de modernización generado fundamentalmente por dos factores: (1) cambios en la forma de hacer negocios en el mundo y (2) políticas económicas y sociales que han contribuido a generar un nuevo modelo económico basado en el libre mercado.

En relación al primer factor, se ha observado que una serie de procesos económicos y sociales como la globalización, el desarrollo de las telecomunicaciones, la disminución de los costos de transporte, el mayor acceso a las tecnologías, la creciente exigencia de los consumidores y el desarrollo casi explosivo de las tecnologías de información, la Internet y el comercio electrónico han cambiado la forma y el ritmo en que se hacen los negocios.

En relación al nuevo modelo económico, los principales cambios generados apuntaban a abrir los mercados y levantar las barreras a la competencia. Para las empresas, esto se tradujo en un aumento de la competitividad que generó los incentivos que motivaron un proceso de modernización y cambios en la gestión. Sin embargo, este proceso de modernización impactó en distinta medida a los distintos sectores de la economía. Así, mientras los sectores que ofrecen bienes transables se vieron enfrentados a estándares competitivos internacionales que los obligaron a modernizar rápidamente su gestión, las empresas que ofrecen bienes no transables comenzaron un proceso de modernización más pausado, gatillado por un aumento de la competitividad que se llevó al ritmo del mercado interno.

Además de lo anterior, durante los últimos veinte años se ha producido un proceso de crecimiento de la construcción caracterizado por una alternancia de períodos de crecimiento y períodos de disminución de la actividad. Para las empresas, este crecimiento con fases de depresión se traduce en un alto nivel de riesgo que deriva de la imposibilidad de mantener un volumen de actividad estable en el tiempo. Esto ha generado una dinámica caracterizada, por un lado, por una continua renovación de empresas en el sector y un alto grado de rotación del personal y, por otro lado, por una gran versatilidad de las empresas que podían ofrecer productos y servicios muy diversos y con un bajo grado de especialización.

Desde la perspectiva de la modernización de la gestión, este proceso se ha traducido en que si bien ha habido un proceso de renovación de las tecnologías constructivas, no ha habido un proceso equivalente de modernización de la gestión interna de las empresas del sector, debido a que la incorporación de las

nuevas técnicas de gestión requiere de procesos de cambio cultural y organizacional que no han sido posibles de llevar adelante en empresas con un alto grado de rotación que, en promedio, no han mantenido una base de personal estable.

Por otro lado, también se ha observado que en los últimos dos años se han iniciado una serie de procesos que nos permiten anticipar que en los próximos años se producirá un fuerte aumento del ritmo de los cambios en el negocio de la construcción.

En primer lugar, se ha comenzado a concretar la **amenaza de entrada al mercado de empresas constructoras internacionales**, a través de la alianza de grandes empresas nacionales con capitales extranjeros –como es el caso de Geosal, que es el resultado de una alianza entre Geo México y Salfa, o el de Habitaria, que es el resultado de un acuerdo entre el Grupo Luksic y Ferrovial Inmobiliaria de España– y del ingreso de capitales extranjeros que han formado empresas para participar de los grandes proyectos de infraestructura –como es el caso de Tribasa. Se prevé que esto marca una tendencia que se profundizará en los próximos años.

En segundo lugar, se ha desarrollado un cambio en la cultura del consumidor, que se ha traducido en un **aumento de las demandas de calidad** y en un rol más activo de los ciudadanos frente al gobierno para exigir calidad en todos los aspectos. En este aspecto, todavía están frescas las consecuencias de la crisis de las casas Copeva, que no sólo afectó fuertemente la imagen de la empresa constructora, sino que también tuvo un costo político importante para el gobierno y significó la remoción de la cabeza del Ministerio de Vivienda. Con independencia de quién tiene las responsabilidades del caso, se constituyó un juicio público que afectó negativamente tanto a la autoridad como a la empresa. Hacia el futuro, se prevé que la presión de los ciudadanos seguirá intensificándose y esto forzará al gobierno a mantener un marco regulatorio y una fiscalización mucho más exigente en términos de calidad.

En tercer lugar, en los últimos años se ha observado una **tendencia sostenida a la disminución de los márgenes**, que no es sino un reflejo de los aumentos de competitividad en la construcción. Para las empresas, esto se ha traducido en una fuerte presión por disminuir los costos a través de un aumento de la productividad, una mayor especialización, el desarrollo de innovaciones tecnológicas y al aprovechamiento de economías de escala en la adquisición de materiales e insumos. Hacia el futuro, se prevé que continuará este fenómeno, lo que no solo presionará a las empresas por aumentar su productividad sino que también generará un fuerte incentivo al aumento del volumen de ventas.

En cuarto lugar, se evalúa que los desafíos de crecimiento de la economía chilena demandan la realización de **grandes proyectos de infraestructura** que incluyen proyectos viales, portuarios, redes de telecomunicaciones y infraestructura sanitaria, entre otros. Para las empresas, esto se traducirá en el desafío de aumentar sus espaldas económicas para aprovechar las oportunidades de negocio que surgen de la construcción y operación de estos proyectos.

En resumen, estos cuatro procesos se traducen en un escenario que plantea fuertes desafíos a la construcción que le demandarán, simultáneamente, **aumentar la calidad, disminuir los costos y aumentar los volúmenes de ventas**. Se evalúa que en este escenario se generará un profundo proceso de modernización y reestructuración del sector que será caracterizado, fundamentalmente, por tres grandes factores:

(1º) **Una tendencia a las alianzas y fusiones en las empresas del sector**, que generará, en algunos casos, vínculos entre empresas nacionales y, en otros casos, entre empresas nacionales y extranjeras, que estarán orientadas a aumentar los volúmenes de negocios, aprovechar economías de escala, incorporar nuevas tecnologías y/o aumentar las espaldas financieras para asumir grandes proyectos.

(2º) **Una tendencia a la especialización** que llevará a las empresas a desarrollar un mayor grado de especialización que el que han tenido históricamente, de manera de obtener altos estándares de calidad sostenibles en el tiempo. El grado de especialización que deberán tener las empresas obedecerá, por un lado, a qué tan difícil es alcanzar una alta calidad en una especialidad y, por otro lado, a cómo van evolucionando los estándares de calidad que demanda el mercado.

Este proceso será particularmente relevante en las empresas de menor tamaño, las que se deberán enfocar, en algunos casos, a negocios de menor volumen (como por ejemplo, la construcción de viviendas individuales) en que se disminuya el atractivo y las ventajas competitivas de las grandes empresas que estarán orientadas a negocios de alto volumen y, en otros casos, a procesos productivos altamente especializados en que puedan actuar en forma independiente o como proveedores de las grandes empresas.

(3º) **Una exploración de las posibilidades expansión a otros mercados de la región** que se basa en las oportunidades que surgen del mayor desarrollo tecnológico de las empresas chilenas en comparación con otros países latinoamericanos y que busca aumentar los volúmenes del negocio y disminuir los riesgos.

4 Hacia una nueva concepción de la gestión en las empresas constructoras e inmobiliarias

En esta sección, mostraremos por qué creemos que los cambios que hoy están ocurriendo en el negocio de la construcción en Chile requieren que las empresas constructoras e inmobiliarias expandan la concepción que ellas tienen de la gestión, realizando un esfuerzo por incorporar y dar importancia a ciertos ámbitos de la gestión que muchas empresas del sector han dejado en un segundo plano. Para lograr esto, en los párrafos siguientes fundamentaremos cómo los desafíos del negocio justifican la incorporación de estos ámbitos en la gestión de las empresas.

En primer lugar, la presión por reducir los costos, obligará a las empresas a desarrollar fuertemente sus capacidades en la **gestión de la logística** de la construcción, a objeto de disminuir los plazos de construcción y los costos financieros, por la vía de, entre otros factores, mejorar la planificación y el cumplimiento de compromisos y plazos, negociar y administrar contratos, disminuir los niveles de inventarios y mejorar la coordinación general del proceso.

Por otro lado, los desafíos por aumentar la calidad requieren mejorar la **gestión de la calidad**, en un proceso que proveerá a las empresas un conjunto de mecanismos que les permitirán garantizar altos estándares de calidad a través de generar procesos de control de calidad, mejorar y controlar la calidad de materiales e insumos, desarrollar sistemas de control de proveedores, e incorporar sistemas de remuneraciones e incentivos. Además, dentro de este ámbito resultará central desarrollar prácticas de calidad total, que permitan simultáneamente aumentar la calidad y disminuir los costos, a través de disminuir los costos por corregir errores por la vía de generar cambios en las formas de trabajar de las personas y minimizar errores en el puesto de trabajo.

Junto con lo anterior, los esfuerzos por aumentar la calidad demandarán que las empresas vayan aumentando el grado de especialización que históricamente han tenido, ya que en la medida en que se elevan los estándares de calidad que demanda el mercado se hace cada vez más difícil ser bueno en todo.

Para lograr esta especialización, las empresas deberán orientar sus esfuerzos hacia una especialidad particular, realizando un proceso de años que las conduzca a obtener estándares de calidad diferenciadores en su mercado. Como producto de este proceso, las empresas deberán incorporar dos nuevos dominios en su gestión:

- (a) En primer lugar, deberán generar una capacidad de **gestión estratégica** que les permita, por un lado, tener una visión del potencial y las proyecciones de las distintas oportunidades de negocios en el sector, de manera de fundamentar la decisión hacia dónde especializarse y, por otro lado, que les permita diseñar y desarrollar un plan de acciones concreto que les de ventajas competitivas en un mercado a través de la especialización.
- (b) En segundo lugar, se requerirá formar los equipos profesionales que se especializarán, desarrollando destrezas que les permitan obtener altos estándares de calidad en ciertos ámbitos. Estos equipos se transformarán en una ventaja competitiva en el mercado, por lo que se requerirá que las empresas cambien su **gestión de recursos humanos**, incorporando nuevas prácticas que se requieren en la perspectiva de establecer relaciones laborales de más largo plazo con estos equipos.

Finalmente, otro ámbito que está comenzando a tomar un papel central en la gestión de las empresas constructoras e inmobiliarias es la capacidad para **orientarse al cliente** y diferenciarse a través de generar nuevos productos y nuevos modos de comercializar que se adecuen en mejor forma a los requerimientos de los consumidores, aumentando la efectividad de las ventas, a través del desarrollo de capacidades de gestión en el ámbito del marketing corporativo y marketing de productos.

5 Nuevos desafíos de gestión en el negocio de la Construcción

En esta sección, concluiremos cuáles son los ámbitos de gestión que las empresas constructoras e inmobiliarias deberán desarrollar y cómo estos ámbitos demandan que los empresarios y ejecutivos del sector desarrollen nuevas habilidades.

Además, aún cuando sabemos que la integración vertical entre constructoras e inmobiliarias es una práctica relativamente frecuente en la industria de la construcción, hemos optado por separar, en donde sea necesario, los desafíos de gestión de las empresas constructoras de los de las empresas inmobiliarias, porque, incluso en aquellas empresas integradas verticalmente, la función constructora y la función inmobiliaria se realizan en unidades organizacionales distintas, con distintos desafíos de gestión.

5.1 Desafíos en Gestión Estratégica

La gestión estratégica conduce a las empresas a tomar un conjunto de acciones en el presente que les permitirán obtener ciertos resultados que se sostendrán en el tiempo y que se correlacionan con una interpretación de cuáles son los procesos de cambio que están ocurriendo en su negocio y qué papel jugarán en esos cambios.

En nuestra evaluación, uno de los factores que justifica el fortalecimiento de la gestión estratégica en el negocio de la construcción es la tendencia a la especialización de las empresas. Decimos que la especialización tiene un carácter estratégico por dos razones:

(1^º) **Está correlacionada con los cambios en el negocio:** Se anticipa que la competitividad del negocio de la construcción seguirá en aumento, lo que se traducirá en que simultáneamente aumentarán las demandas de calidad y disminuirán los precios. En este contexto, se hará cada vez más difícil que las empresas sean buenas en todo, lo que generará incentivos para que las empresas se especialicen. Además, la decisión en qué especializarse tendrá consecuencias, ya que aquellas empresas que se especialicen en negocios con pocos oferentes con altos estándares en relación a la demanda enfrentarán mercados más favorables.

(2^º) **Permite generar resultados sostenibles en el tiempo:** Para llegar a obtener altos estándares en una especialidad, una empresa deberá formar

un equipo que se embarquen en un proceso de aprendizaje que tomará años. Por esto, cuando un competidor tome conciencia que se le ha tomado ventaja en esa especialidad, ya estará retrasado en años para darle alcance, por lo que decimos que esto le genera una ventaja que se sostiene en el tiempo.

Además, pensamos que el desafío de fortalecer la gestión estratégica en la construcción demanda que los ejecutivos desarrollen dos destrezas de gestión:

(1º) La capacidad de **pensar estratégicamente** que se relaciona con observar cuáles son los cambios que están ocurriendo en un negocio y cuáles son los potenciales para cambiar de una empresa y los correlacione, construyendo una interpretación que oriente las acciones de esa empresa para obtener una posición ventajosa en el futuro.

(2º) La capacidad de **liderar el cambio**, ya que la estrategia demanda realizar cambios en las prácticas de gestión de un equipo que son difíciles de realizar y requieren de un esfuerzo de años, lo que demanda un fuerte liderazgo que permita mantener un sentido del esfuerzo, resolver las dificultades en el proceso y motivar a las personas.

5.2 Desafíos en Gestión de Recursos Humanos

Tal como lo hemos analizado anteriormente, la tendencia a, simultáneamente, aumentar la calidad y disminuir los costos demandará que las empresas inviertan en formar equipos especializados. Estos equipos tendrán estándares diferenciadores en el mercado que los convertirán en uno de los activos más valiosos de las empresas, lo cual presionará a las empresas para cambiar la forma en que se relacionan con sus trabajadores, pasando de un estilo que, en la mayoría de los casos, tiene un alto grado de rotación de personal a un estilo que mantendrá **relaciones de más largo plazo con equipos especializados**.

Este proceso demandará que las empresas cambien la forma en que manejan la **gestión de recursos humanos**. A continuación, presentamos los principales desafíos que deberán enfrentar las empresas en este ámbito:

(1) **Transformar a los jefes en líderes**. En un escenario en que el recurso humano se convierte en uno de los activos más valiosos de las empresas, ya no bastará que el jefe dirija el trabajo que se debe hacer, sino que también deberá convertirse en líder de su equipo, lo que incluye nuevos roles como, por ejemplo, motivar a su equipo, generar confianza, dar un sentido al trabajo, ayudar a diseñar el desarrollo de carrera y la capacitación de sus trabajadores.

- (2) **Reforzar el trabajo en equipo.** Cuando se definen equipos de trabajo más permanentes, las dificultades de coordinación y entendimiento para trabajar en equipo se van haciendo más exigentes. Por esto, creemos que un factor central del cambio en la gestión de los recursos humanos deberá apuntar a capacitar a los trabajadores en habilidades básicas para el trabajo en equipo como, por ejemplo, la habilidad para pedir en forma efectiva, la habilidad para sostener conversaciones de evaluación y retroalimentación, la habilidad para generar y evaluar confianza, etc.
- (3) **Apoyar el desarrollo de carrera.** En un escenario en qué contar con equipos profesionales especializados será una ventaja competitiva central del negocio, el desarrollo de la carrera de los recursos humanos se transformará en una inversión estratégica para las empresas. Esto demandará que los empresarios y ejecutivos desarrollen una habilidad para evaluar cuáles son los desafíos de su negocio y cuáles son las destrezas y potenciales de las personas en su equipo, de manera de construir una interpretación que correlacione estos aspectos y oriente el desarrollo profesional y la capacitación de las personas.

5.3 Desafíos en Orientación al Cliente

En un mercado cada vez más competitivo, la capacidad para acercarse al cliente y producir productos y servicios que se adecuen a sus requerimientos, se convertirá en un factor competitivo crítico que incidirá en la rentabilidad del negocio por la vía de beneficios tales como:

(1º) Acortar los períodos de venta.

(2º) Orientar la adquisición de terrenos y el diseño de construcciones de modo de facilitar la identificación de las oportunidades de negocio de mayor rentabilidad y evitar realizar inversiones en proyectos cuyo costo finalmente supera al valor en el mercado.

(3º) Desarrollar una identidad corporativa que permita a los agentes en el mercado diferenciar una empresa de otras, de modo de transferir el prestigio de la empresa a sus productos, disminuyendo la inversión en marketing de productos y facilitando la venta.

Para mejorar la orientación al cliente, se requiere que los empresarios, ejecutivos y profesionales del sector desarrollen las siguientes habilidades:

(1º) **Escuchar al cliente.** Entendido como la habilidad de comprender cuáles son los factores que aportan valor al cliente, qué elementos y conductas gatillan la decisión de compra, cuáles son los cambios que se están generando en los clientes y cómo afectan estos cambios al desarrollo urbano y al diseño de viviendas, etc.

(2º) **Construir identidad corporativa.** Entendida como la habilidad para construir una cierta identidad corporativa en el mercado, en la industria y en los organismos del gobierno a través de sensibilizarse al impacto que tienen las acciones de la empresa y diseñar formas de relacionarse con los actores relevantes que contribuyan a la identidad que se desea generar.

(4º) **Generar una cultura de cumplimiento de compromisos.** Entendida como la habilidad de cumplir con impecabilidad los compromisos que se adquieren con los clientes, a través de, por un lado, generar conciencia en los trabajadores y en los proveedores que la satisfacción de los compromisos con el cliente requiere que una cadena de personas que se relacionan para producir un resultado cumplan con sus responsabilidades, respetando los plazos y calidades comprometidos y, por otro lado, que desarrollen habilidades básicas de gestión que les permitan cumplir con lo anterior, como por ejemplo, aprender a renegociar sus trabajos y advertirle al jefe cuando un cierto pedido no lo podrán satisfacer a tiempo o aprender a pedir ayuda y trabajar en equipo.

5.3.1 Desafíos para las empresas constructoras

Si bien el desafío por aumentar la orientación al cliente aparece más claro en las empresas inmobiliarias, tanto por el mayor acercamiento con el cliente final como por el mayor desarrollo de la gestión comercial en éstas, creemos que las empresas constructoras también deberán realizar un esfuerzo por desarrollar sus habilidades para orientarse al cliente. Este esfuerzo debería apuntar en dos sentidos:

(1º) Desarrollar habilidades en el **marketing institucional**, orientadas a entender mejor los factores que deciden la compra en clientes institucionales, como las inmobiliarias –en los casos en que no haya integración vertical con éstas–, los organismos públicos y los grandes clientes, de manera de aumentar la efectividad del proceso de ventas a través de, entre otros factores, construir una identidad corporativa, mejorar el diseño de propuestas y mejorar la habilidad para relacionarse con los clientes.

(2º) Aumentar la **sensibilidad a los requisitos de los clientes finales** de viviendas, de manera de:

- (a) Entender mejor los requerimientos de las inmobiliarias y aumentar la fluidez de la relación con éstas, lo que, en el caso que haya integración vertical, se traducirá en un mejoramiento de las relaciones internas y, en el caso que no haya integración vertical, se reflejará en un incremento de la capacidad negociadora.
- (b) Tener una visión de hacia dónde van evolucionando las tendencias en vivienda y desarrollo urbano, de modo de orientar las decisiones de qué inversiones realizar para prepararse para competir en los escenarios futuros del negocio.

5.3.2 Desafíos para las empresas inmobiliarias

En el último tiempo, se ha comenzado a observar cambios en las formas de comercializar viviendas. Algunas prácticas novedosas que se están observando en el mercado son, por ejemplo, los convenios entre algunas inmobiliarias y las listas de novios de las grandes tiendas comerciales. Creemos que estos cambios marcan el inicio de un proceso que se intensificará en los próximos años como consecuencia del aumento de competitividad del sector. Además, vemos con cercanía la posibilidad de que muchos de los desarrollos que se han hecho en la gestión comercial de las empresas de retail sean transferidos al negocio inmobiliario, lo que abre un sinfín de posibilidades para desarrollar nuevos modos de comercializar.

En este contexto, creemos que las empresas inmobiliarias enfrentarán un fuerte desafío por potenciar su **marketing de productos** y **desarrollar nuevos modos de comercializar** que les permitan mantener un alto estándar competitivo en un mercado que se espera que evolucione rápidamente.

NOTA: Los dos temas a continuación –secciones 5.4 y 5.5– no han sido completamente desarrollados. De todos modos, se ha resumido los principales tópicos que se abordará.

5.4 Desafíos en Gestión Logística

La logística es el dominio de la gestión que busca generar una coordinación impecable, con altos estándares en cumplimiento de plazos y costos en sistemas que demandan la interacción de múltiples agentes que se deben coordinar para obtener un cierto resultado deseado. En opinión de algunos expertos, la construcción es un negocio logístico, ya que la capacidad de manejar una logística

de alto nivel es el factor más determinante para disminuir los tiempos y costos de construcción.

El desafío de fortalecer la gestión logística en las empresas constructoras e inmobiliarias demandará realizar esfuerzos en los siguientes ámbitos:

- (1) Logística de abastecimiento.
- (2) Coordinación de obras y proyectos.
- (3) Gestión de contratos.

5.5 Desafíos en Gestión de Calidad

Uno de los grandes desafíos para el negocio de la construcción será el mejoramiento de la calidad. Con este propósito, se demandará que las empresas inviertan esfuerzos en cuatro ámbitos:

- (1) Las empresas también deberán reinterpretar **cómo evaluar la calidad**, comprendiendo que la calidad tiene dos ámbitos: por un lado, los estándares técnicos que se deben ajustar a las normativas que emiten los organismos reguladores y, por otro lado, los requerimientos de calidad por parte de los clientes, que no cuentan con un referente tan claro como los estándares técnicos, por lo que demandan que las empresas desarrollen habilidad para interpretar cómo están evaluando la calidad los clientes.
- (2) **Control de la Calidad.** Este ámbito de la gestión está orientado a elevar los estándares técnicos del producto. Para esto se requiere: (1) generar mecanismos para garantizar la calidad de los materiales e insumos, a través del establecimiento de relaciones de colaboración y confianza con los proveedores y del diseño y administración de contratos, (2) generar mecanismos que evalúen la calidad técnica de la construcción mientras se están ejecutando las obras
- (3) **Prácticas de Calidad Total.**
- (4) **Construir una Identidad de Calidad.**