



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO
Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROMOTOR
PRIVADO DE VIVIENDAS EN VENEZUELA**

Presentado por:
ARQ. EUGENIA M. VILLALOBOS G.

Para optar al grado académico de:
MAGÍSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

Tutora:
DRA. ARQ. MILENA SOSA GRIFFIN

CARACAS, ENERO DE 2013

Caracas, 09 de enero de 2013

Profesora
Amalia Quintero
Directora
Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

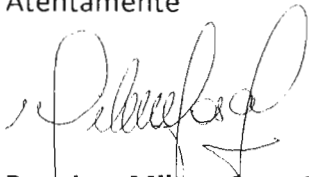
Por medio de la presente me dirijo muy respetuosamente a usted en mi carácter de tutora del arquitecto **Eugenia M. Villalobos G.**, Cl. 11.026.143, estudiante regular del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos, con el objeto de informarle que he leído y revisado la versión final del trabajo de grado, considerando que cumple con los requisitos académicos requerido para el grado académico al cual opta y en consecuencia autorizo su depósito y futura defensa.

El título del citado trabajo de grado es:

**“LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA
PERSPECTIVA DEL PROMOTOR PRIVADO DE VIVIENDAS EN VENEZUELA”**

Sin más a que hacer referencia, me despido

Atentamente



Dra. Arq. **Milena Sosa Griffin**
Profesor Titular IDEC-FAU-UCV
Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

La fase de cierre del proyecto y el aprendizaje organizacional desde la perspectiva del promotor privado de viviendas en Venezuela

Autor: Arq. Eugenia M. Villalobos G.
Tutora: Dra. Arq. Milena Sosa Griffin
Año: 2013

Resumen

Este estudio tiene por objeto diseñar una metodología para que los promotores privados de vivienda en Venezuela aborden la fase de cierre del proyecto, integrando su visión pragmática con las buenas prácticas del *Project Management Institute (PMI)* y el aprendizaje organizacional, generando la mejora continua en sus organizaciones. Visto el proyecto como una forma de dar respuesta a una necesidad y dado el importante déficit habitacional en nuestro país, la utilización de herramientas y técnicas de la gerencia de proyectos puede brindar a los promotores la posibilidad de realizar desarrollos habitacionales con mayores probabilidades de éxito. Además, la ampliación del contexto del proyecto a la organización, con la gerencia de programas y portafolios, la compromete con su mejora continua, donde la fase de cierre con la evaluación final se constituye como pilar de los procesos de aprendizaje de la organización y de sus miembros. Como metodología de investigación se utilizó el enfoque cualitativo para conocer cómo los actores abordan la fase de cierre, detectando aquellos elementos conjugables con las buenas prácticas del *PMI* que permitan fomentar el aprendizaje de la organización. La información suministrada por los promotores permite conocer, desde su experiencia, aspectos intrínsecos y extrínsecos a la organización que afectan su quehacer diario y condicionan la forma de manejar el cierre del proyecto. El análisis de la información se aborda desde tres perspectivas: temas emergentes, ejes transversales entre temas emergentes y la comparación de resultados entre procesos de cierre de las áreas de conocimiento del *PMI* y los temas emergentes. A partir de los hallazgos se construye una metodología para el abordaje de la fase de cierre del proyecto, a partir de tres pilares: contexto de aplicación, participantes y sistematización de la evaluación del proyecto. Esta metodología es validada por los promotores que actúan como expertos.

Palabras clave: gerencia de proyectos de vivienda, fase de cierre del proyecto, aprendizaje organizacional, promotores privados de vivienda en Venezuela.

Línea de investigación: Reflexiones sobre pensamiento y filosofía de proyectos

A todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron con sus consejos, revisiones, paciencia y apoyo con la realización de esta investigación...

De forma muy especial a los promotores entrevistados quienes con la mayor disposición me brindaron su tiempo, esfuerzo y experiencia.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
GLOSARIO	10
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1: LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO: SU POSIBLE INCIDENCIA EN EL ÉXITO DE DESARROLLOS HABITACIONALES FUTUROS	18
1.1 UNA REALIDAD	18
1.2 UNA DISCIPLINA	22
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	25
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	25
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
CAPÍTULO 2: LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	29
2.1 PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS: ESPACIOS DE ACCIÓN Y SUS VÍNCULOS	30
2.2 PORTAFOLIO	32
2.2.1 GERENCIA DE PORTAFOLIOS Y SUS PROCESOS	32
2.3 PROGRAMA	33
2.3.1 GERENCIA DE PROGRAMAS Y SUS PROCESOS	33
2.4 PROYECTO	35
2.4.1 GERENCIA DE PROYECTOS: CICLO DE VIDA, PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO	35
2.4.1.1 El ciclo de vida del proyecto	36
2.4.1.2 Los procesos de la gerencia de proyectos	37
2.4.1.3 Las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos	40
2.5 GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	46
2.5.1 LOS INTERESADOS (<i>STAKEHOLDERS</i>)	47
2.5.2 EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN	48
2.5.3 LOS PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	49
2.5.4 ÁREAS DE CONOCIMIENTO PROPIAS DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	51
2.5.5 LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN	54
2.5.5.1 Gerencia de integración: cierre del proyecto	57
2.5.5.2 Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo del proyecto	57

CONTENIDO	PÁG.
2.5.5.3 Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo	58
2.5.5.4 Gerencia de procura: cierre de la procura	59
2.5.5.5 Gerencia de seguridad: administración y reporte	59
2.5.5.6 Gerencia financiera: administración y reporte	60
2.5.5.7 Gerencia de reclamos: resolución de reclamos	61
2.6 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ACTIVO DE LA EMPRESA	62
2.6.1 EL MODELO SECI DE NONAKA Y TAKEUCHI	63
2.6.2 LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS	65
CAPÍTULO 3: EL ENFOQUE CUALITATIVO PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO DE VIVIENDAS EN VENEZUELA	68
3.1 BASES EPISTEMOLÓGICAS DEL PARADIGMA CUALITATIVO	69
3.1.1 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	71
3.1.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL ENFOQUE CUALITATIVO	70
3.1.3 COMPLEMENTO ENTRE LOS MÉTODOS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO (ENFOQUE MIXTO O MULTIMODAL)	73
3.2 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	75
3.3 LOS PARTICIPANTES CLAVE (MUESTRA)	76
3.4 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y PARA EL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA	78
3.4.1 ETAPA DIAGNÓSTICA	78
3.4.1.1 Recolección de la información	78
3.4.1.2 Análisis de la información	79
3.4.2 ETAPA DE DISEÑO	82
3.4.2.1 Hallazgos	82
3.4.2.2 Propuesta metodológica	82
3.4.2.3 Validación de la metodología	83
CAPÍTULO 4: LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO: VISIÓN DEL PROMOTOR DE VIVIENDAS EN VENEZUELA	85
4.1 TEMAS EMERGENTES	886
4.1.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	86
4.1.1.1 Visión integral de la organización	87
4.1.1.2 Recursos humanos	88
4.1.2 MERCADO	88
4.1.2.1 Comercialización	89
4.1.2.2 Producto	89
4.1.2.3 Trato al cliente	90

CONTENIDO	PÁG.
4.1.3 TÉCNICO-CONSTRUCTIVO	91
4.1.3.1 Control	91
3.1.3.2 Procura y contratación	92
4.1.3.3 Sistemas constructivos	92
4.1.4 ECONÓMICO	93
4.1.4.1 Ingresos	93
4.1.4.2 Egresos	94
4.1.4.3 Rentabilidad	95
4.1.4.4 Financiamiento y subsidios	96
4.1.5 LEGAL	96
4.1.5.1 Ordenamiento jurídico	97
4.1.5.2 Actuaciones políticas	97
4.1.6 LECCIONES APRENDIDAS	98
4.1.6.1 Formas de evaluación	98
4.1.6.2 Fuentes de aprendizaje	99
4.1.6.3 Registro	99
4.1.6.4 Información registrada	100
4.1.6.5 Usos	101
4.2 EJES TRANSVERSALES ENTRE TEMAS EMERGENTES	101
4.2.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN / MERCADO	103
4.2.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN / ECONÓMICO	103
4.2.3 MERCADO / TÉCNICO CONSTRUCTIVO	103
4.2.4 MERCADO / ECONÓMICO	104
4.2.5 MERCADO / LECCIONES APRENDIDAS	104
4.2.6 TÉCNICO CONSTRUCTIVO / ECONÓMICO	105
4.2.7 TÉCNICO CONSTRUCTIVO / LECCIONES APRENDIDAS	106
4.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMI Y LOS TEMAS EMERGENTES	106
4.3.1 GERENCIA DE INTEGRACIÓN: CIERRE DEL PROYECTO	108
4.3.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CIERRE DEL EQUIPO	109
4.3.3 GERENCIA DE COMUNICACIONES: CIERRE ADMINISTRATIVO	109
4.3.4 GERENCIA FINANCIERA: ADMINISTRACIÓN Y REPORTE	110
4.3.5 GERENCIA DE RECLAMOS: RESOLUCIÓN DE RECLAMOS	110

CONTENIDO	PÁG.
CAPÍTULO 5: LA FASE DE CIERRE COMO FUENTE DE APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE VIVIENDA: UNA METODOLOGÍA PARA SU ABORDAJE	111
5.1 LOS HALLAZGOS	112
5.1.1 FORTALEZAS	113
5.1.2 DEBILIDADES	113
5.1.3 VÍNCULOS REQUERIDOS ENTRE LOS PROCESOS DE CIERRE DEL <i>PMI</i> Y LOS ELEMENTOS EMERGENTES	114
5.2 METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL ABORDAJE DE LA FASE DE CIERRE	116
5.2.1 CONTEXTO DE APLICACIÓN: LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS	117
5.2.2 PARTICIPANTES: LOS INTERESADOS (<i>STAKEHOLDERS</i>)	120
5.2.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	122
5.2.3.1 Vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos y los elementos emergentes	123
5.2.3.2 Los eventos	129
5.3 VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
PUBLICACIONES NO PERIÓDICAS	137
TRABAJOS ACADÉMICOS NO PUBLICADOS	138
FUENTES LEGALES	139
PUBLICACIONES PERIÓDICAS	139
FUENTES ELECTRÓNICAS	139
APÉNDICES	141
APÉNDICES ETAPA DIAGNÓSTICA	
A-1 CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN CATEGORÍAS	A-1
A-2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS	A-2
A-3 MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS	A-3
A-4 TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS	A-4
A-5 ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS	A-5
A-6 LEGAL: UNIDADES CODIFICADAS	A-6
A-7 LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS	A-7
A-8 MISCELÁNEAS: UNIDADES CODIFICADAS	A-8
A-9 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS CATEGORÍAS	A-9
A-10 ENTREVISTAS. FASE DIAGNÓSTICA (EN CD ADJUNTO)	A-10

CONTENIDO

APÉNDICES ETAPA DE DISEÑO

B-1	PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS	B-1
B-2	ACCIONES DEL CIERRE DEL PROYECTO: VÍNCULOS ENTRE ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y EMERGENTES	B-2
B-3	VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA	B-3

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN	PÁG.
2-1	Vínculos entre portafolios, programas y proyectos. 31
2-2	Costos del proyecto y asignación de personal, nivel de incertidumbre, posibilidades de influencia y sus costos asociados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. 36
2-3	Grupos de procesos de la gerencia de proyectos. Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2008, pág. 40) 38
2-4	Procesos de la gerencia de integración del proyecto. 40
2-5	Procesos de la gerencia del alcance del proyecto. 41
2-6	Procesos de la gerencia del tiempo del proyecto. 41
2-7	Procesos de la gerencia de costos del proyecto. 42
2-8	Procesos de la gerencia de calidad del proyecto. 43
2-9	Procesos de la gerencia de recursos humanos del proyecto, incluyendo la finalización del proyecto que es exclusivo de la construcción. 43
2-10	Procesos de la gerencia de comunicaciones del proyecto, incluyendo cierre administrativo que es exclusivo de la construcción. 44
2-11	Procesos de la gerencia de riesgo del proyecto. 45
2-12	Procesos de la gerencia de procura del proyecto. 45
2-13	Representación del ciclo de vida del proyecto de construcción, por Peter Morris. Fuente: Traducido por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2000, pág. 15) 49
2-14	Procesos de la gerencia de seguridad del proyecto de construcción. 52
2-15	Procesos de la gerencia medioambiental del proyecto de construcción. 52
2-16	Procesos de la gerencia financiera del proyecto de construcción. 53
2-17	Procesos de la gerencia de reclamos del proyecto de construcción. 54
2-18	Gerencia de integración: cierre del proyecto. Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2008, pág. 100) 57
2-19	Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo de proyecto. Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 63) 58
2-20	Gerencia de comunicación: cierre administrativo. Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 72) 58
2-21	Gerencia de procura: cierre de la procura. Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2008, pág. 342) 59
2-22	Gerencia de seguridad: administración y reporte de seguridad. Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 105) 60

ILUSTRACIÓN	PÁG.	
2-23	Gerencia financiera: administración y reporte de finanzas. Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 122)	60
2-24	Gerencia de reclamos: resolución de reclamo.: Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 131)	61
2-25	Dimensiones de la creación de conocimiento. Fuente: (Palacios Maldonado, 2000, pág. 35)	63
2-26	Proceso de creación dinámica del conocimiento, Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi). Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (12 Manage /C)	64
2-27	Conformación del capital intelectual de la empresa.	66
3-1	Procedimiento para la investigación	78
3-2	Procedimiento de análisis cualitativo.	80
3-3	Criterios para la codificación.	81
3-4	Procedimiento para el diseño y validación de la metodología propuesta.	82
5-1	Contexto de aplicación.	118
5-2	Procesos de realimentación y alimentación de proyectos, programas y portafolios a partir de las lecciones aprendidas	119
5-3	Acciones aplicables a la gerencia de integración: cierre del proyecto.	124
5-4	Acciones aplicables a la gerencia de recursos humanos: cierre del equipo.	125
5-5	Acciones aplicables a la gerencia de comunicaciones: cierre administrativo.	125
5-6	Acciones aplicables a la gerencia de procura: cierre de la procura.	126
5-7	Acciones aplicables a la gerencia de seguridad: administración y reporte.	127
5-8	Acciones aplicables a la gerencia financiera: administración y reporte.	127
5-9	Acciones aplicables a la gerencia de reclamos: resolución de reclamos.	128
5-10	Procedimiento de evaluación de los eventos ocurridos en el proyecto.	129

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		PÁG.
1-1	Breve cronología de hechos resaltantes ocurridos desde la creación del Banco Obrero en 1928 hasta la actualidad	20
2-1	Correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, incluyendo procesos adicionales de los proyectos de construcción. Fuente: traducido por la autora, original en inglés. Cruce a partir de (Project Management Institute, 2008, pág. 43) y (2003a)	39
2-2	Correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción. Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 16)	50
2-3	Distribución de los procesos de la gerencia de proyectos de construcción y curva "S" de avance del proyecto	55
3-1	Comparación entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo. Fuente: (Rusque, 1999, pág. 98)	70
3-2	Resumen de criterios para la selección del método de investigación.	71
3-3	Aspectos básicos del método cualitativo.	72
3-4	Tipos de diseño de los procesos mixtos o multimodales.	74
3-5	Criterios para la toma de decisiones de la metodología aplicada.	75
3-6	Promotores participantes.	77
4-1	Perspectivas de análisis: temas emergentes, ejes transversales y comparación de resultados.	85
4-2	Temas y subtemas emergentes.	86
4-3	Objetivos de la organización. Visión integral: Categorías emergentes.	87
4-4	Objetivos de la organización. Recursos humanos: Categorías emergentes.	88
4-5	Mercado. Comercialización: categorías emergentes.	89
4-6	Mercado. Producto: categorías emergentes.	89
4-7	Mercado. Trato al cliente: categorías emergentes.	90
4-8	Técnico-constructivo. Visión integral de la obra: categorías emergentes.	91
4-9	Técnico-constructivo. Procura y contratación: categorías emergentes.	92
4-10	Económico. Ingresos: categorías emergentes.	93
4-11	Económico. Egresos: categorías emergentes.	94
4-12	Económico. Rentabilidad: categorías emergentes.	95
4-13	Económico. Financiamiento y subsidios: categorías emergentes.	96
4-14	Legal. Ordenamiento jurídico: categorías emergentes.	97
4-15	Legal. Actuaciones políticas: categorías emergentes.	97
4-16	Lecciones aprendidas. Formas de evaluación: categorías emergentes.	98
4-17	Lecciones aprendidas. Fuentes de aprendizaje: categorías emergentes.	99

TABLA		PÁG.
4-18	Lecciones aprendidas. Registro: categorías emergentes.	99
4-19	Lecciones aprendidas. Información registrada: categorías emergentes.	100
4-20	Ejes transversales entre los temas.	102
4-21	Comparación de resultados con los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del <i>PMI</i> .	107
5-1	Vínculos requeridos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del <i>PMI</i> y los emergentes.	115
5-2	Los interesados (<i>stakeholders</i>) del proyecto y sus formas de participación.	121
5-3	Temas emergentes del análisis de información	124
5-4	Pertinencia, factibilidad de aplicación y claridad de la propuesta.	130
5-5	Incorporación de elementos adicionales.	131

GLOSARIO

A objeto de la presente investigación se especifica la acepción con la que se utilizan ciertos términos vinculados al problema de estudio, los cuales son presentados en orden alfabético.

Áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos: son cada una de las áreas de gerencia de proyectos definidas de acuerdo a los conocimiento que se requieren y descritas en función de sus de sus procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas¹ (Project Management Institute, 2008, pág. 435)

Buenas prácticas de la gerencia de proyectos: se refiere a la existencia de un acuerdo general en el que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede incrementar las posibilidades de éxito sobre una extensa gama de proyectos. Buenas prácticas no significa que los conocimientos descritos deban ser aplicados de la misma manera a todos los proyectos, la organización y/o el equipo son los responsables de establecer lo que es apropiado para un determinado proyecto.² (Project Management Institute, 2008, pág. 4)

Ciclo de vida del proyecto: es una colección de las fases del proyecto generalmente secuencial cuyo nombre y número son determinados por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto³ (Project Management Institute, 2008, pág. 435)

Fase de cierre del proyecto: es la fase final del ciclo de vida del proyecto donde se llevan a cabo los procesos que garantizan por una parte que el proyecto esté totalmente

¹ Original en inglés: an identified area of project management defined by knowledge requirements and described in terms of its component processes, practices, inputs, outputs, tools and techniques.

² Original en inglés: "Good practice" means there is general agreement that the application of these skills, tools and techniques can enhance the chances of success over a wide range of projects. Good practices does not mean the knowledge described should always be applied uniformly to all projects; the organization and/or project management team is responsible for determining what is appropriate for any given project.

³ Original en inglés: a collection of generally sequential project phases whose name and number are determined by the control needs of organization or organizations involved in the project.

culminado y por la otra que la organización evalúe la prosecución del proyecto, sus resultados y el impacto que haya tenido para la organización.

Gerencia de portafolios: la gerencia de portafolios se enfoca al logro de los objetivos estratégicos seleccionando, priorizando, evaluando y gestionando proyectos, programas y otras tareas relacionadas basándose en su alineación y contribución a los objetivos estratégicos de la organización ⁴ (Project Management Institute, 2006a, pág. 5)

Gerencia de programas: (...) manejar los programas de forma centralizada y coordinada para lograr los beneficios estratégicos y los objetivos del programa (...) Administrar varios proyectos a través de un programa permite optimizar o integrar costos, horarios o esfuerzos; entregas integradas o dependientes a través de todo el programa, la entrega de beneficios adicionales, y la optimización de la asignación de personal en el contexto general de las necesidades del programa.⁵ (Project Management Institute, 2006b, pág. 4 y 5)

Gerencia de proyectos: La gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la gerencia de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos.⁶ (Project Management Institute, 2008, pág. 6)

Portafolio: Un portafolio es una colección de proyectos (esfuerzos temporales emprendidos para crear productos, servicios o resultados únicos) y/o programas (un grupo de proyectos relacionados que son administrados en forma coordinada para obtener beneficios y control que no podría lograrse al gestionarlos individualmente) y otras tareas que se agrupan para facilitar la gerencia eficaz del trabajo para alcanzar los objetivos

⁴ Original en inglés: Portfolio management is an approach to achieving strategic goals by selecting, prioritizing, assessing, and managing projects, programs and other related work based upon their alignment and contribution to the organization's strategies and objectives.

⁵ Original en inglés: Program management is the centralized coordinated management of a program to achieve the program's strategic benefits and objectives. (...) Managing multiple projects by means of a program allows for optimized or integrated cost, schedules, or effort; integrated or dependent deliverables across the program, delivery of incremental benefits, and optimization of staffing in the context of the overall program's needs.

⁶ Original en inglés: Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements. Project management is accomplished through the appropriate application and integration of the 42 logically grouped project management processes comprising the 5 Process Groups.

estratégicos del negocio. Los componentes de un portafolio son cuantificables, es decir, que pueden ser medidos, clasificados, y priorizados.⁷ (Project Management Institute, 2006a, pág. 4)

Procesos de la gerencia de proyectos: “(...) conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas obtenidas”⁸ (Project Management Institute, 2008, pág. 37)

Programa: es un grupo de proyectos relacionados, que son manejados coordinadamente con el fin de obtener unos beneficios y un control que no es posible gestionándolos individualmente. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados (por ejemplo, las operaciones en curso) que están fuera del alcance de cada uno de los proyectos de un programa.⁹ (Project Management Institute, 2006b, pág. 4)

Promotor: Persona física o jurídica que toma la iniciativa de promover viviendas para su venta. Por tanto, decide, programa y financia las obras de edificación. Los recursos financieros pueden ser propios o ajenos En este concepto de promotor se incluye los propietarios que construyen en beneficio propio, a las comunidades de propietarios y a las cooperativas de viviendas. El promotor inmobiliario tiene bajo su responsabilidad algunas decisiones estratégicas tales como la compra del solar, solicitud de autorizaciones administrativas y contratación de la edificación. (Euroresidentes: Vivienda | Diccionario de Hipotecas | Promotor Inmobiliario, s.f.)

⁷ Original en inglés: a portfolio is a collection of projects (temporary endeavors undertaken to create a unique product, service, or result) and/or programs (a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually) and other work that are grouped together to facilitate the effective management of that work to meet strategic business objectives. The components of a portfolio are quantifiable; that is, they can be measured, ranked, and prioritized.

⁸ Original en inglés: a process is a set of interrelated actions and activities performed to achieve a pre-specified product, result or service. Each process is characterized by its inputs, the tools and techniques that can be applied, and the resulting outputs.

⁹ Original en inglés: A program is a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually. Programs may include elements of related work (e.g., ongoing operations) outside the scope of the discrete projects in a program.

Proyecto: (...) un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos se refiere a que tienen un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que le dio origen. Temporal no significa necesariamente de corta duración. En general, esta característica no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.¹⁰ (2008, pág. 5).

Stakeholders: término utilizado en la gerencia de proyectos para referirse a todos aquellos que de una forma u otra son afectados por el proyecto. Los stakeholders no necesariamente están involucrados de forma directa en el proyecto o en su producto. Por ejemplo, el vecino de una edificación que está en proceso es un stakeholder, que si bien no tiene que ver con esa edificación su calidad de vida se verá afectada, de forma positiva o negativa.

¹⁰ Original en inglés: A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates a definite beginning and end. The end is reached when the project's objectives have been achieved or when the project is terminated because its objectives will not or cannot be met, or when the need for the project no longer exists. Temporary does not necessarily mean short in duration. Temporary does not generally apply to the product, service, or result created by the project; most projects are undertaken to create a lasting outcome.

INTRODUCCIÓN

Existen diversos tratados de gerencia donde se han desarrollado diversas teorías en la búsqueda de una buena administración los cuales se han convertido en un importante insumo para el desarrollo de competencias y la optimización del manejo de diferentes áreas vinculadas a la gerencia como disciplina, constituyéndose como claves fundamentales para solventar necesidades de toda índole y en diferentes áreas.

Estos aspectos esenciales han permitido desarrollar modelos de gerencia, que parten desde la escuela de administración científica a principios del siglo XX, pasando por la escuela de la teoría clásica de la organización y la escuela conductista; a partir de las cuales se han generado diversos modelos entre los que se puede mencionar planificación estratégica, teoría general de sistemas, calidad total, teoría de restricciones y reingeniería entre otros. Estos modelos han ido evolucionando y especializándose en aspectos muy diversos como planificación y control, liderazgo, participación, comunicación, calidad, aprendizaje organizacional, etcétera, llevando cada uno alguna carga particular que hace énfasis en el aspecto en el cual se fundamenta.

En ese mismo sentido, el uso y la implementación de metodologías en la gerencia de proyectos ha permitido mejorar y consolidar los procesos asociados a esta disciplina convirtiéndolos en prácticas especializadas para determinadas áreas de aplicación, como por ejemplo la construcción, respondiendo a realidades, contextos, e incluso al momento histórico, logrando una valoración positiva de esas experiencias.

Con base en la importancia de esa práctica especializada y adecuada a la realidad, se propone a través de esta investigación, diseñar una metodología que permita a los promotores privados de viviendas en Venezuela optimizar el abordaje de la fase de cierre del proyecto incorporando el aprendizaje organizacional, logrando un mejor aprovechamiento de las experiencias vividas cotidianas.

La construcción como área de aplicación posee ciertas características por las que requiere de conocimientos, herramientas y técnicas que le son exclusivas para su manejo. Algunas de estas características se refieren a la extensa gama de interesados (*stakeholders*), los

cuales están vinculados al proyecto con mayor o menor impacto en él. Además en la mayoría de los casos se recurre a especialistas externos para aspectos específicos como el diseño y la construcción.

De la variedad de involucrados o interesados en un proyecto de viviendas, se escogen como participantes clave a los promotores, quienes invierten recursos en desarrollos habitacionales para obtener un retorno de la venta de los inmuebles. Esta selección se debe a que históricamente ellos han contribuido a reducir el déficit habitacional en nuestro país, y ese aporte podría potencialmente ser mayor si logran optimizar y mejorar sus procesos, aportando a la solución del problema de la vivienda no solamente en términos de cantidad sino de calidad.

Justamente en ese optimizar y mejorar los procesos, la fase de cierre es de vital importancia porque allí es donde a través de la evaluación integral del proyecto, su prosecución y resultados, la organización está en capacidad de aprender y mejorar continuamente, permitiéndole a futuro adelantarse a los eventos a través de la toma de decisiones en los momentos apropiados. De esta manera se deja de depender de la buena memoria de alguien que recuerde cómo se solventó alguna situación pasada, y por el contrario, tomar las previsiones necesarias para que un evento adverso no se repita o sus consecuencias sean mínimas.

Entonces, con el fin de fomentar la mejora continua en este tipo de organizaciones, y debido a la importancia que tiene el reconocimiento de diversos puntos de vista sobre una misma situación, este estudio tiene como objetivo general diseñar una metodología que permita a los promotores privados de vivienda en Venezuela abordar la fase de cierre del proyecto, integrando las buenas prácticas del *Project Management Institute (PMI)*¹¹ y el aprendizaje organizacional,

¹¹ Fundado en 1969 bajo la premisa de que existían muchas prácticas gerenciales comunes a proyectos en diversas áreas de aplicación. Sus objetivos primordiales se enfocan en la formulación de estándares profesionales, generación de conocimientos mediante la investigación y promoción de la gerencia de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación. El *PMI* es considerado la asociación profesional sin fines de lucro más grande del mundo para la gerencia de proyectos, con más de 260.000 miembros en 171 países, los cuales se agrupan en capítulos.

El capítulo Venezuela fue creado en 1994 y su misión es "desarrollar, establecer, mantener y difundir en Venezuela el estado del arte en la práctica de la Gerencia de Proyectos, sirviendo de foro a nivel nacional y latinoamericano para el intercambio libre de ideas y estimulando el profesionalismo en la Gerencia de Proyectos para lograr la aceptación y reconocimiento de la misma como una profesión y disciplina" (<http://www.pmi.org.ve>)

Para ello, la investigación se aborda a partir de los métodos cualitativos, ya que éstos tienen en común con la gerencia de proyectos algunos aspectos como la importancia de las personas y del trabajo en equipo como potenciador de las capacidades individuales y fuente de aprendizaje; asimismo que sus procesos son iterativos lo que permite reformular aspectos con el fin de lograr mejoras en los planteamientos originales.

La utilización de esta metodología de investigación permite, en su fase diagnóstica, conocer la forma en que los participantes claves abordan la fase de cierre como fuente de aprendizaje desde sus propias perspectivas. A partir de los resultados obtenidos y los referentes teórico-prácticos de la gerencia de proyectos y el aprendizaje organizacional, se diseña una metodología para optimizar el abordaje de la fase de cierre de proyectos habitacionales la cual es posteriormente validada por juicio de expertos.

Con la finalidad de presentar la investigación este documento se estructura como se indica a continuación:

- **Capítulo 1, la fase de cierre del proyecto: su posible incidencia en el éxito de desarrollos habitacionales futuros.** Presenta una visión general de las inquietudes que motivan esta investigación, también se reconoce la gerencia de proyectos como disciplina para el abordaje sistemático de los proyectos de vivienda, y la necesidad de fomentar y optimizar el aprendizaje organizacional para construir el capital intelectual de la empresa de forma progresiva e incidir en el desarrollo de proyectos habitacionales.
- **Capítulo 2, la fase de cierre del proyecto y el aprendizaje organizacional.** Constituye el marco conceptual referencial, donde se presentan algunos conceptos básicos sobre la gerencia de portafolios, programas y proyectos, haciendo énfasis en la construcción como área de aplicación y en su fase de cierre. También se presenta el aprendizaje organizacional como activo de la empresa que permite la mejora continua, haciéndola más competitiva y con capacidad para adecuarse a los cambios internos y externos.
- **Capítulo 3, el enfoque cualitativo para el reconocimiento de la fase de cierre del proyecto de viviendas en Venezuela.** Establece los aspectos de carácter metodológico a partir del paradigma cualitativo, describiendo el proceso de

investigación utilizado para responder a los objetivos planteados desde la propia perspectiva y experiencia de los actores participantes.

- **Capítulo 4, la Fase de cierre del proyecto: visión del promotor de viviendas en Venezuela.** Presenta los aspectos más resaltantes sobre la forma en que los promotores abordan la fase de cierre del proyecto como fuente de aprendizaje organizacional, cotejándolo con las buenas prácticas propuestas por el *PMI* para los proyectos de construcción.
- **Capítulo 5, la fase de cierre como fuente de aprendizaje de las organizaciones promotoras de vivienda: una metodología para su abordaje.** Expone una propuesta metodológica para el manejo de esta fase, en la que se integran las buenas prácticas del *PMI*, el aprendizaje organizacional y la propia experiencia de los promotores de vivienda entrevistados.
- **Conclusiones y recomendaciones.** Sintetizan los aspectos resaltantes de este estudio, así como elementos que requieren ser considerados en futuras investigaciones dentro de esta misma línea de conocimiento.

Finalmente, es importante señalar que para la presentación de este trabajo, se utiliza la quinta edición de las normas APA y se reserva el uso del pie de página para notas aclaratorias y para indicar en su idioma original las citas textuales traducidas por la autora.

CAPÍTULO 1. LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO: SU POSIBLE INCIDENCIA EN EL ÉXITO DE DESARROLLOS HABITACIONALES FUTUROS

En este capítulo se presenta una visión general de las inquietudes que motivan esta investigación, partiendo de la realidad que habitacional en Venezuela: el déficit de viviendas, los posibles involucrados en su solución con el aporte de la promoción privada y el ambiente de incertidumbre presente en el país.

Asimismo, se reconoce la gerencia de proyectos como disciplina para el abordaje sistemático de los proyectos de vivienda, y la necesidad de fomentar y optimizar el aprendizaje organizacional para construir el capital intelectual de la empresa de forma progresiva e incidir en el desarrollo de proyectos habitacionales.

1.1 UNA REALIDAD

En las principales ciudades de Venezuela se ha registrado históricamente un importante déficit habitacional difícil de cuantificar conformado por quienes carecen de vivienda y por quienes viven en situación de riesgo. Según el informe sobre el derecho a la vivienda de Provea¹², las cifras no han sido actualizadas por los órganos oficiales desde 2007, cuando se situó en aproximadamente 2.800.000 unidades habitacionales: indicando las siguientes referencias:

Por cuarto año consecutivo, la Memoria y Cuenta del ente encargado de coordinar las políticas en materia habitacional no actualizó los datos acerca del déficit en el país. Las últimas cifras oficiales conocidas datan del 2007, cuando el Ministerio del Poder Popular estimó la carencia de viviendas en 2.800.000: un millón correspondía a nuevas familias, 800 mil a casas tipo "rancho" que deben ser sustituidas y otro millón a las casas ubicadas en laderas, zonas de vaguadas y de alto riesgo. Estos números equivalen a la existencia de 13 millones de personas que no disfrutaban del derecho a una vivienda adecuada ¹³. Estas cifras son similares a las difundidas en el año 2005 por el Programa de Naciones

¹² Provea es una organización no gubernamental independiente y autónoma cuyo fin es la promoción y defensa de los derechos humanos, particularmente los derechos económicos, sociales y culturales

¹³ Nota de la fuente citada: PROVEA: Situación de los derechos humanos en Venezuela. Informe anual octubre 2008 – septiembre 2009. Caracas, 2009, pág. 198.

Unidas para los Asentamientos Urbanos (UN-Hábitat), que calculó la falta de casas dignas en Venezuela en casi tres millones, dato que incluía los hogares con necesidades de mejoramiento ¹⁴. Dos iniciativas emprendidas por el Ejecutivo Nacional durante el período prometen actualizar estas cifras a corto plazo: por una parte el registro de la Misión Vivienda Venezuela ¹⁵ y por otra, el XIV Censo Nacional de Población y Vivienda 2011 ¹⁶. Al cierre del capítulo ambos registros se mantenían trabajando. (pág. 229)

El déficit habitacional se viene registrando desde que, en la década de los años veinte del siglo pasado, el auge petrolero produjo importantes migraciones hacia las ciudades en busca de una mejor calidad de vida. También más o menos desde finales de esa misma década, primero a través del Banco Obrero-BO (1928-1975), luego a través del Instituto Nacional de la Vivienda-Inavi (1975-2005) y recientemente a través del Ministerio del Poder Popular de Vivienda y Hábitat¹⁷ (desde 1998), se vienen generando una serie de políticas y programas pasando por una cantidad de soluciones que no han sido suficientes, entre las que podemos mencionar:

- El Estado constructor de viviendas acabadas.
- Programas de actuación en comunidades establecidas a través de equipamiento de barrios, programas de autoconstrucción, asesorías a comunidades organizadas y regularización de tenencia de la tierra.
- Programas de incentivos para promotores de vivienda a través de facilidades de financiamiento a constructor y comprador, subsidios, etc.

¹⁴ Nota de la fuente citada: MINISTERIO DEL ESTADO PARA VIVIENDA Y HÁBITAT: Memoria y Cuenta 2005, pág. 146.

¹⁵ Nota de la fuente citada: Agencia Venezolana de Noticias: *Gobierno bolivariano iniciará registro nacional de Misión Vivienda Venezuela* [en línea] <<http://www.correodelorinoco.gob.ve/impacto/gobierno-bolivariano-iniciara-registro-nacional-mision-vivienda-venezuela/>>. Consulta del 15.09.11

¹⁶ Nota de la fuente citada: Agencia Venezolana de Noticias: *Censo Nacional 2011 empleará recursos electrónicos e información satelital* [en línea] <<http://www.avn.info.ve/node/47404>>. Consulta del 15.09.11.

¹⁷ Se habla del Ministerio del Poder Popular de Vivienda y Hábitat en términos generales pero asumiendo que en todos los años transcurridos desde su creación ha cambiado su denominación e incluso en algún momento fue fusionado con el Ministerio de Obras Públicas, el cual también ha tenido diversas denominaciones.

En este sentido, se presenta una breve síntesis de algunos aspectos resaltantes, extraídos de la cronología, desde 1928 hasta 2008, presentada en (Calvo y Villalobos, 2011, págs. XVII-XXI) y complementada con algunos sucesos ocurridos posterior a ese año:

1928	Se crea el Banco Obrero (BO), adscrito al Ministerio de Fomento, como ente promotor-financiero de los recursos destinados al desarrollo de viviendas para población obrera
1943	Se crea el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS) adscrito al Ministerio de Obras Públicas, con el fin de dotar al país de redes de acueducto y alcantarillado
1953	Se inicia "la batalla contra el rancho" a través de la sustitución de ranchos por viviendas, con el desalojo masivo de zonas donde se construyeron los Superbloques de 15 pisos y los bloques de cuatro 4 pisos, en Caracas y Maiquetía
1958	Se promulga la Ley de propiedad Horizontal
1960	Se promulga la Ley de regulación de alquileres
1963	Se promulga la Ley General de Bancos y Otras Instituciones de Crédito, lo que da paso a la creación de Bancos Hipotecarios, que junto con el Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo lo que contribuyó a la expansión de la promoción de viviendas por parte del sector privado.
1969	Se crea un programa de incentivo para promotores inmobiliarios y entes financieros, que preveía la exoneración del Impuesto sobre la renta para aquellos que participaran en desarrollos de viviendas que se declararan de utilidad pública.
1970	Se establece un nuevo incentivo para los promotores del sector privado que garantizaba la compra por parte del Estado de las viviendas que no se hubieren vendido luego de dos años de su culminación
1975	Se crea el Instituto Nacional de la Vivienda (Inavi), en sustitución del Banco Obrero
1984	Se establece un régimen de estímulos para darle fluidez al mercado habitacional, a través de un subsidio adicional a la tasa de interés según el precio de las viviendas, manteniéndose la política de desgravámenes del ISLR y las tasas de interés preferenciales
1989	Se promulga la Ley de Política Habitacional, que establece el ahorro habitacional obligatorio, para los trabajadores formales, con aportes del empleado, del empleador y del Estado. En el marco de esta ley se crea el Consejo Nacional de la Vivienda (Conavi) como órgano promotor, a través de entes públicos y privados, de planes, programas y proyectos viables de vivienda
1994	Entra en vigencia la Ley de Protección al Deudor Hipotecario, con el fin de proteger a las personas naturales con préstamos hipotecarios garantizados por vivienda
1997	Se decreta la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Integral, donde uno de los subsistemas que lo conforman es el de vivienda
1998	Se promulga la Ley del Subsistema de Vivienda y Política Habitacional donde se mantiene el ahorro habitacional obligatorio y se adiciona el fondo de ahorro voluntario. Se crea el Ministerio de la Vivienda y el Hábitat como ente rector y el Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (Banavih)
1999	Se promulga la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
2004	Se crea la Misión Vivienda, que posteriormente se llamará Misión Hábitat, cuyo objetivo es dar respuesta a las necesidades de vivienda en las comunidades así como la transformación del hábitat, cuyas modalidades para la adquisición de viviendas van desde la exoneración del pago, hasta créditos de 25 años de plazo con 5 años de gracia y al 6% de interés
2005	Entra en vigencia la nueva Ley Especial de Protección al Deudor Hipotecario, donde se eliminan los créditos indexados y las cuotas balón
2009	Resolución que elimina el cobro de cualquier tipo de cuotas, alícuotas, porcentajes y, o sumas adicionales de dinero, basados en la aplicación del Índice de Precios al Consumidor IPC, para contratos suscritos y por suscribirse.
2010	El Poder Ejecutivo dicta medida de ocupación de desarrollos habitacionales que presentaban retrasos en la ejecución y entrega de edificios; así como aquellos sobre los que existían denuncias por el cobro del IPC.
2012	Resolución que establece los lineamientos para que las instituciones financieras otorguen préstamos del 100% del valor del inmueble para adquisición de vivienda principal

Tabla 1-1. Breve cronología de hechos resaltantes ocurridos desde la creación del Banco Obrero en 1928 hasta la actualidad.

Una revisión muy general de políticas y programas muestran tres actores resaltantes en lo referente a la vivienda: el Estado, los usuarios y los promotores privados. Ahora bien ante lo poco exitoso o insuficiente de estas políticas y programas sería conveniente que cada uno tenga un rol definido para su actuación:

- *El Estado como generador de políticas que incentiven la construcción y adquisición de viviendas.*
- *Los usuarios en su búsqueda constante de una mejor calidad de vida.*
- *Los promotores con su producción, donde pueda existir un equilibrio entre la rentabilidad esperada y la calidad de las unidades habitacionales creadas, contribuyendo también con la reactivación económica del país. (Villalobos G., 2008, pág. 17)*

Esta importante contribución que puede realizar el promotor privado para la disminución del déficit habitacional, a través de la inversión de recursos en desarrollos habitacionales, debe tomar como variables las políticas generadas por el Estado y las necesidades de los usuarios.

En otro orden de ideas, el proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para generar algún cambio en respuesta a una necesidad; se inicia en el momento en que es detectada y se decide darle solución y culmina cuando es satisfecha o por algún motivo no se prosigue; se elabora de forma progresiva dado que cada proyecto aún siendo parte de una categoría mayor produce un resultado, producto o servicio único. Esta naturaleza propia del proyecto hace que su ambiente característico sea de incertidumbre, la cual se incrementa y traduce en mayor riesgo en la medida en que el contexto y la disponibilidad de recursos son cambiantes. Sobre este aspecto, Luis Enrique Palacios, (2000, págs. 18-25) describe esas características de la cultura venezolana, que inciden en la alta incertidumbre:

- **Ficción de la modernidad:** la dependencia económica de la explotación petrolera que genera un ambiente cambiante para los proyectos, de acuerdo con las fluctuaciones de los precios del petróleo a escala internacional.
- **Estructuras valorativas:** en nuestra sociedad se persigue la satisfacción inmediata de las necesidades por encima de la disciplina necesaria para lograr beneficios a largo plazo, ello implica una dificultad para lograr el engranaje entre los objetivos personales y los del proyecto.
- **Orientación al poder:** la jerarquía es vista en términos del ejercicio del poder, dificultando el trabajo del proyecto debido a que las estructuras jerárquicas son las menos apropiadas en este ámbito.
- **Orientación a la afiliación:** la afiliación es vista como una forma de protección de los compañeros ocultando sus debilidades, por lo cual se buscan las responsabilidades

fuera del equipo de trabajo y se da prioridad a la amistad por encima de las normas. Esa necesidad de mantener relaciones interpersonales sin conflictos no significa que se conformen equipos efectivos.

- **Orientación al cliente:** existe una búsqueda permanente de la satisfacción de las necesidades propias por encima de las de otros e incluso de las colectivas, lo que incide en una muy baja orientación hacia el cliente.
- **Foco de control interno y derecho al bienestar:** la mayor parte de nuestra población cree que no tiene poder para controlar el futuro porque proviene de un país rico en el cual todos tenemos derecho a disfrutar de bienestar independientemente del aporte realizado a la sociedad. Por ello, se visualiza la democracia como una forma de lograr el bien particular y no como la oportunidad de construir colectivamente el futuro.

Aunado a esas características culturales, es importante agregar que en Venezuela pareciera que existe una falta de memoria colectiva, cuyo principal síntoma es la deficiencia en el manejo, sistematización y difusión de la información. Esto se puede constatar cuando se recurre a organismos oficiales gubernamentales (nacionales, estatales y municipales) o a cámaras vinculadas a las áreas de la construcción e inmobiliaria, que no cuentan con información, la que tienen está desactualizada o la consideran de carácter confidencial para uso interno del organismo.

1.2 UNA DISCIPLINA

Ahora bien, partiendo del proyecto como forma de dar respuesta a una necesidad básica y reconociendo esa alta incertidumbre que existe en nuestro país, la gerencia de proyectos es una disciplina que ofrece conocimientos, herramientas y técnicas que, complementadas con otras áreas de experiencia comunes requeridas por el equipo de proyecto (referentes al área de aplicación, al entorno del proyecto, a la gerencia general y a las relaciones interpersonales) puede optimizar el desempeño en los proyectos de desarrollos habitacionales ya que sus fundamentos o buenas prácticas son aplicables a proyectos de cualquier naturaleza.

Sin embargo, quizá la mayor riqueza de la gerencia de proyectos es la flexibilidad para su aplicación, la cual dependerá de factores intrínsecos y extrínsecos al proyecto, dando

libertad de acción al propio equipo. Esa libertad realmente se traduce en una gran responsabilidad porque se requiere de un verdadero reconocimiento del proyecto, su naturaleza y contexto (entorno político, social, económico, cultural, legal y climático) así como de los recursos disponibles (humanos, materiales, tecnológicos y monetarios) por parte del equipo responsable.

En otro orden de ideas, con el fin de manejar su complejidad y facilitar los mecanismos de toma de decisiones y de control, el proyecto se divide generalmente en cuatro fases, denominadas ciclo de vida del proyecto; sin embargo, de ser necesario un mayor control puede dividirse en más. Estas cuatro fases, en el caso del proyecto de construcción, según Peter Morris (*Project Management Institute, 2000*)¹⁸ son:

- Conceptual o factibilidad
- Planificación y diseño
- Construcción
- Cierre o finalización

Siendo la fase de cierre el objeto de esta investigación, es primordial mencionar que ella contempla dos vertientes:

- **En cuanto al proyecto:** se culmina cualquier detalle faltante y se verifica que todas las actividades se hayan completado (la ejecución de la obra, los aspectos administrativos y el cierre de contrataciones), se procede también a realizar los trámites necesarios ante los organismos competentes que autorizan la habitabilidad del inmueble para poder hacer la entrega de la edificación, la cual debería estar acompañada de los planos de construcción y de toda la documentación necesaria para facilitar su mantenimiento y conservación.
- **En lo que respecta a la organización:** es necesario realizar una evaluación formal de cierre del proyecto con el fin de nutrir a la organización con las lecciones aprendidas y poder introducir mejoras en el desempeño de los proyectos futuros. Este cierre debe contrastar lo planificado con lo ejecutado, documentando debidamente la identificación de los problemas que se presentaron y la forma como se manejaron.

¹⁸ Si bien el *PMBOK guide* posee versiones posteriores a la del 2000, se toma el Ciclo de Vida del Proyecto de Construcción allí citado porque es al que nos remite la extensión correspondiente a los Proyectos de Construcción: *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*

También es importante contar con la retroalimentación (*feedback*) del cliente y/o de cualquier otro involucrado con el proyecto.

Para ir un paso adelante en términos de madurez organizacional, el *PMI* (2008) amplía el contexto de la gerencia de proyectos al de la gerencia de programas y portafolios, cuya finalidad es alinear los planes de la empresa, establecer prioridades y optimizar esfuerzos, para incrementar las capacidades de la organización. En este contexto se entiende el programa como un grupo de proyectos que se relacionan porque tienen una meta en común y comparten resultados y/o uso de capacidades de la organización y el portafolio como un conjunto de programas y proyectos que se agrupan para cumplir los objetivos de la empresa pero que no están necesariamente interrelacionados.

Desde esta perspectiva la fase de cierre, sobre todo en lo referente a la organización, juega un papel substancial en el aprendizaje institucional y en el desempeño de proyectos futuros, porque permite que la empresa se consolide a través de sus programas y portafolios, lo que a largo plazo puede traducirse, en el caso de los promotores privados en mayor interés y capacidad para invertir en desarrollos habitacionales que brinden una mejor calidad de vida a sus habitantes.

Por todos lo antes mencionado, se propone estudiar la fase de cierre del proyecto desde dos perspectivas una teórico-práctica y una pragmática. La primera constituida por las buenas prácticas del *Project Management Institute*, fundamentadas en su publicación ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)***, sus estándares y extensiones¹⁹, así como por algunos modelos referentes al aprendizaje organizacional; la segunda corresponde a la propia experiencia de los promotores de vivienda, encontrando sentido y significado a la experiencia que ellos tienen en el desarrollo de proyectos habitacionales. A partir de esas dos visiones, se elabora una

¹⁹ El cuerpo de conocimientos en gerencia de proyectos del *PMI* se establece y actualiza de manera consensuada y voluntaria, y está constituido por:

- El *PMBOK* donde se describen los fundamentos de forma amplia y para todo tipo de proyectos.
- Los estándares brindan información más profunda sobre temas específicos aplicables a proyectos de cualquier tipo y a contextos más amplios.
- Las extensiones complementan y profundizan en áreas de aplicación con requerimientos específicos que van más allá de los establecidos para proyectos de todo tipo.

metodología que permita a estos promotores optimizar los procesos asociados a la fase de cierre y subsecuentemente su mejora continua.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una metodología que permita a los promotores privados de vivienda en Venezuela abordar la Fase de Cierre del Proyecto, integrando las buenas prácticas del PMI y el aprendizaje organizacional, con la finalidad de optimizar el desempeño en esta fase.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer cuáles son las buenas prácticas del PMI aplicables a la Fase de Cierre del Proyecto de Construcción de viviendas.
- Documentar el aprendizaje organizacional como activo de la empresa que permite la mejora continua de sus procesos.
- Realizar un diagnóstico sobre la forma como los promotores de vivienda en Venezuela abordan la Fase de Cierre del Proyecto.
- Comparar los modelos teórico-prácticos del PMI y los referentes al aprendizaje organizacional con la visión pragmática que tienen los actores participantes.
- Definir los elementos sobre los cuales se construirá la metodología para abordar esta fase.
- Validar la metodología diseñada a través del juicio de expertos.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La mejora continua y el aprendizaje organizacional son herramientas muy importantes porque permiten que la empresa pueda conocerse a sí misma así como potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades ante las oportunidades y amenazas que puedan presentarse. De esta manera, el grado de incertidumbre del proyecto es disminuido porque se pueden tomar las previsiones necesarias para adelantarse a los eventos que puedan presentarse, sean positivos o negativos.

Justamente para lograr un mejor control del proyecto en ese ambiente de incertidumbre, el desarrollo del proyecto es progresivo y se divide en fases, cada una de ellas con procesos específicos cuyos productos se convierten en insumos para las fases siguientes. De estas fases, la que mayores perspectivas ofrece para la mejora continua y el aprendizaje organizacional es la Fase de Cierre, pero cuando hay una aproximación por cualquier vía al proyecto, ya sea de forma teórica a través de la revisión bibliográfica o de forma práctica en ámbito de desarrollo profesional, se puede apreciar que la Fase de Cierre es manejada de forma superficial o incluso delegada fuera del equipo del proyecto.

En términos teóricos se encuentran afirmaciones como *"el cierre de proyectos ha sido y sigue siendo uno de los capítulos más oscuros y abandonados de la gerencia de proyectos. Inclusive muchas publicaciones no tratan el tema con la profundidad necesaria"* (Alsina, 2004, pág. 1). En términos del ejercicio profesional muchas veces, en el mejor de los casos, sólo se verifica lo referente al producto pero no las consecuencias positivas o negativas que pueda haber tenido para la organización.

En este mismo sentido y en el contexto venezolano, al realizar una revisión de los servicios profesionales en el Manual de Contratación (Colegio de Ingenieros de Venezuela, 1994), si bien aparecen algunos que contemplan el cierre del proyecto, básicamente se concentran en la culminación, puesta en marcha y finiquitos contractuales, dejando de lado el cierre del proyecto desde la perspectiva organizacional.

Este "abandono" generalmente se debe a que los miembros del equipo, a medida que terminan sus labores en un proyecto, son transferidos a otras funciones dentro de la organización o incluso salen de ella, lo que deja la responsabilidad del cierre a otra parte

de la organización o simplemente se realizan solamente las actividades mínimas necesarias que puedan afectar la entrega del producto, servicio o resultado del proyecto. Las consecuencias de tratar de forma superficial el cierre del proyecto podrían pasar desapercibidas si no afectan al producto o al proyecto en sí, sin embargo la mayor pérdida se da justamente al desechar la oportunidad de aprender para mejorar el desempeño en proyectos futuros.

En otro orden de ideas, en el trabajo de ascenso a la categoría de Agregado presentado en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Venezuela, en el año 2008 y titulado **significado de la fase conceptual de la gerencia de proyectos: visión del promotor de viviendas en Venezuela**, se pudo constatar que dada la falta de información confiable proveniente de órganos oficiales o vinculados al área de la construcción, los promotores privados de vivienda entrevistados como participantes clave manifestaron que ellos utilizan para formular y evaluar un proyecto sus experiencias anteriores. Ahora bien, también se constató que existían importantes debilidades porque en muchos casos se extrapola información de carácter nacional a una zona determinada sin reconocer que *"Cada zona posee características de mercado, posibilidades técnicas (disponibilidad de materiales, equipos y mano de obra) y costos de producción variables, lo cual hace poco fiable los resultados de los estudios de factibilidad"* (Villalobos G., 2008, pág. 79).

A ese respecto, una de las recomendaciones realizadas tienen que ver justamente con la necesidad que la organización aprenda de sus propias experiencias, para ello se indicó que:

Los procesos de la Fase Conceptual deben ser sistematizados y sus productos cotejados con la prosecución del proyecto permitiendo mantener registros con la información, la cual puede ser utilizada posteriormente para retroalimentar a la organización e introducir los correctivos necesarios en desarrollos habitacionales futuros. (pág. 79)

Por otra parte, cada día es más importante que las organizaciones se adapten a las nuevas condiciones del entorno, cuyos cambios son tan rápidos que incluso deben anticiparse a ellos, lo que implica que la organización debe aprender para mejorar día a día y ser más competitiva. En tal sentido Jorge Luis Velazco (Modelo de Madurez para las

Organizaciones de Gerencia de Proyectos. Archivo .ppt, 2008), nos indica que cuando las organizaciones aprovechan sus propias experiencias para aprender contribuyen a generar un capital muy importante que es el intelectual, donde el capital estructural está constituido por el conocimiento sistematizado y su transferencia, lo cual lo hace realmente aprovechable por la organización.

Es por ello que plantea realizar una investigación referente a esta fase que nos permita conocer la manera en que los promotores de vivienda en Venezuela cierran sus proyectos y constatar cómo aprenden de sus propias experiencias. A partir de esa información se podrá generar una metodología que permita, integrando las buenas prácticas del PMI y el aprendizaje organizacional, optimizar el desempeño.

CAPÍTULO 2. LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En este capítulo se realiza una revisión bibliográfica de los aspectos teóricos de la fase de cierre de la gerencia de proyectos de construcción, en el marco más amplio de los programas y portafolios que corresponden a la organización. Asimismo, se explora el aprendizaje organizacional y la importancia de la evaluación de cierre del proyecto en los procesos de mejora continua de la organización.

En sus inicios la gerencia de proyectos se enfocaba en la prosecución de proyectos individuales, con una visión relativamente genérica de sus procesos, aplicables a todo tipo de proyectos, los cuales debían ser adaptados de forma particular por el equipo de trabajo. Si bien ese punto de vista se mantiene, en la revisión periódica realizada por el *Project Management Institute* al cuerpo de conocimientos se detectaron aspectos que requerían una atención especial, por lo cual se han ido incorporando una serie de documentos conocidos como:

- **Extensiones:** su finalidad es complementar y profundizar conocimientos y prácticas generalmente aceptados para algún área específica de aplicación (por ejemplo la construcción) y no para todo tipo de proyectos.
- **Estándares:** brindan información complementaria, más profunda sobre algunos temas específicos, como planificación y estructura separada de trabajo, y/o conocimientos aplicables a contextos más amplios, por ejemplo para programas y portafolios.

La construcción es un área de aplicación que posee conocimientos y prácticas exclusivas que se adicionan a las generales. Asimismo, el ámbito natural de actuación de la gerencia de proyectos se amplía a la de programas y portafolios como signo de madurez organizacional, donde cada proyecto individual debe estar enfocado al logro de los objetivos de la organización y se agrupan en programas y/o portafolios con el fin de optimizar el uso de los recursos de la empresa en función de sus objetivos estratégicos.

Otro aporte importante de esta visión global es que cada proyecto es utilizado para que la organización aprenda y mejore sus procesos, donde juega un papel de gran importancia la fase de cierre porque en ella se evalúa el proyecto verificando, por una parte que el producto cumpla con las especificaciones establecidas, y por otra la forma como ha sido su prosecución que es el aspecto central del aprendizaje y la consiguiente optimización en el uso de los recursos de la organización.

Este aprender a aprender haciendo, le permite a la organización ir un paso adelante en su adaptación a los cambios internos y externos porque reconoce las capacidades de cada uno de sus miembros y las fortalece convirtiéndolas en un activo de gran valor para la organización. Por ello, es importante el proceso mediante el cual lo que aprende cada uno de los miembros del equipo se refleje en los informes finales sobre el proyecto para convertirlo en un activo de la empresa y pueda entonces ser utilizado para mejorar el desempeño en proyectos futuros.

2.1 PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS: ESPACIOS DE ACCIÓN Y SUS VÍNCULOS

Los portafolios y programas están vinculados al logro de los objetivos de la organización y a la optimización del uso de sus recursos, nos brindan un contexto más amplio donde la toma de decisiones va más allá del proyecto individual y sus posibilidades de éxito, porque lo que se pretende es que cada uno esté alineado con los objetivos de la empresa en función de lo cual se establecen prioridades y los esfuerzos se abordan de forma concertada desde tres ámbitos o niveles:

- El portafolio está alineado con los objetivos de la organización y de allí se establecen directrices para la selección de programas y proyectos.
- Los programas permiten una gestión coordinada de los recursos para su mejor aprovechamiento.
- Los proyectos son esfuerzos temporales para responder a una necesidad.

Si bien existen estos diferentes estratos de acción también ocurren importantes vínculos entre ellos porque *"los portafolios dependen de proyectos (ya sean independientes o estén dentro de programas) a fin de lograr sus propósitos estratégicos. Por esta razón, ellos*

están todos interconectados por el uso compartido y la asignación metas y recursos”²⁰
(Project Management Institute, 2006a, pág. 11). Esos vínculos son los siguientes:

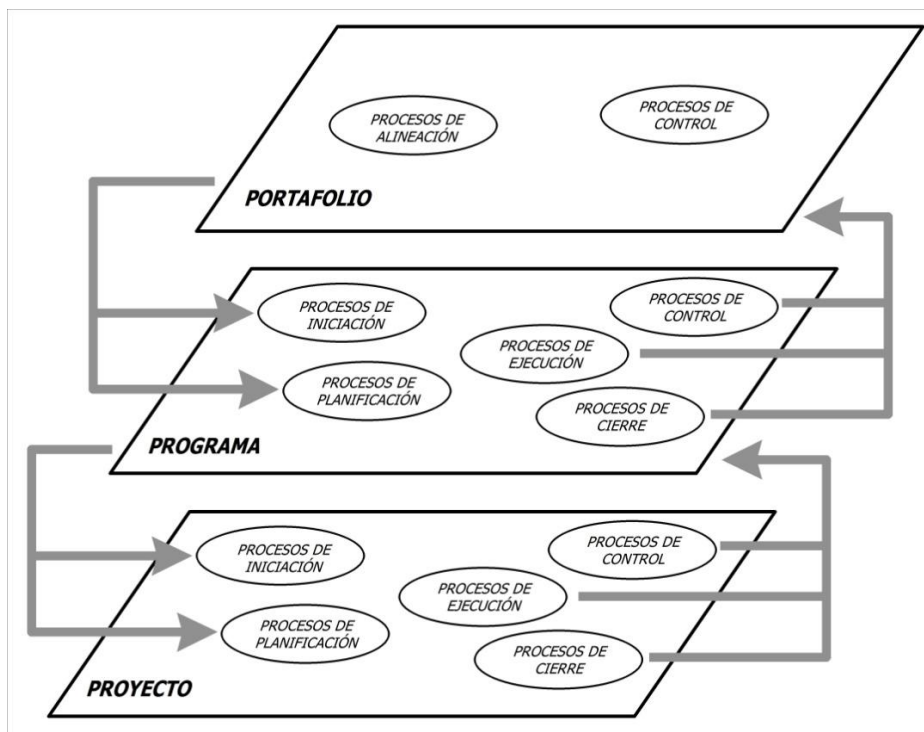


Ilustración 2-1: Vínculos entre portafolios, programas y proyectos

- **Vínculos entre portafolios y programas:** el portafolio suministra entradas al programa sobre todo en los procesos de inicio y planificación, mientras que los de ejecución, control y cierre del programa realimentan al portafolio.
- **Vínculos entre programas y proyectos:** el programa proporciona entradas al proyecto sobre todo en los procesos de inicio y planificación, en tanto que del proyecto al programa fluye la información de la ejecución, el control y el cierre.

Sobre este respecto, es importante resaltar entonces que el cierre del proyecto es un insumo de los programas y estos a su vez de los portafolios, por lo cual la información que pueda generarse del cierre de los proyectos contribuye con la formulación de las estrategias de la organización, que a su vez repercutirán en los proyectos futuros, generándose lo que podría convertirse en un círculo virtuoso o vicioso según como se maneje.

²⁰ Original en inglés: Portfolios rely on projects (either standalone or within programs) in order to achieve their strategic intent. For this reason, they are all interconnected by the sharing and allocation of goals and resources.

2.2 PORTAFOLIO

El portafolio, como agrupación de proyectos y/o programas, permite a la organización seleccionar aquellos que mejor se adapten a sus objetivos para hacer un uso más racional de los recursos de acuerdo a los aportes que realiza cada componente a los objetivos de la empresa. Para que esto sea posible la organización debe conocerse a sí misma y a su entorno potenciando sus capacidades centrándose en lo que realmente sabe hacer y mejorando a partir de sus propias experiencias.

2.2.1 GERENCIA DE PORTAFOLIOS Y SUS PROCESOS

La gerencia de portafolios se enfoca en el logro de los objetivos de la organización, por lo cual se dice que *"mientras la gerencia de proyectos y la de programas se han centrado tradicionalmente en 'hacer bien el trabajo', la gerencia de portafolios se refiere a 'hacer el trabajo adecuado'"*²¹ (Project Management Institute, 2006a, pág. 3). En este nuevo contexto ya no solamente importan las características del producto, servicio o resultado y la forma en que se hacen las cosas sino también que lo que se haga realmente contribuya con la organización, permitiendo además que se nutra a partir de sus propias experiencias y mejore su desempeño, lo cual hace más viable su adecuación a los cambios.

La gerencia de portafolios consta de dos grupos de procesos interdependientes, los cuales deben ser adecuados por el equipo para aplicar aquellos que sean más apropiados y con la rigurosidad que sea necesario hacerlo. Estos Grupos de Procesos son:

- **Grupo de procesos de alineación:** *"(...) determina cómo los componentes se clasifican, evalúan y seleccionan para su inclusión y gestión en el portafolio"*²² (Project Management Institute, 2006a, pág. 24)
- **Grupo de procesos de seguimiento y control:** *"Este grupo revisa los indicadores de rendimiento periódicamente para su alineación con los objetivos estratégicos"*²³ (Project Management Institute, 2006a, pág. 24)

²¹ Original en inglés: While project management and program management have traditionally focused on "doing work right," portfolio management is concerned with "doing the right work".

²² Original en inglés: (...) determines how components will be categorized, evaluated and selected for inclusion, and managed in the portfolio.

²³ Original en inglés: This group reviews performance indicators periodically for alignment with strategic objectives.

2.3 PROGRAMA

La gestión coordinada de los proyectos en programas permite que la organización optimice la utilización de sus recursos y pueda ir desarrollando capacidades, además cuando se tiene un proyecto de envergadura, que necesita ser manejado a través de subproyectos, cada uno de ellos se gestiona como un proyecto individual y se puede utilizar la figura del programa para focalizar los objetivos, reforzar los procesos y lograr el control global.

2.3.1 GERENCIA DE PROGRAMAS Y SUS PROCESOS

La gerencia de programas tiene una naturaleza integradora que busca el manejo de los vínculos existentes entre los proyectos que lo integran para potenciar los efectos que requiere la organización.

Para garantizar un mejor control del programa y sus componentes, este es dividido en fases, denominadas ciclo de vida del programa. *"Los ciclos de vida de programas sirven para manejar los resultados y beneficios, en contraste con los ciclos de vida de proyectos, que sirven para producir resultados"*²⁴ (Project Management Institute, 2006b, pág. 17). En tal sentido, los programas aportan beneficios a la organización que se irán viendo a lo largo de todo el ciclo de vida ya que algunos proyectos producen beneficios inmediatos mientras que otros brindarán capacidades o habilidades que requieren ser integradas para producir los resultados esperados.

Para lograr el éxito, se requiere que los procesos de la gerencia de programas se combinen con una visión de futuro que permita prever los posibles escenarios en los cuales se podrían dar los diferentes proyectos y los vínculos existentes entre ellos, ya que *(...) el nivel del programa está configurado para resolver los problemas entre los proyectos y permitir un enfoque sinérgico, con el fin de ofrecer sus beneficios"*²⁵ (Project Management Institute, 2006b, pág. 31).

²⁴ Original en inglés: Program life cycles serve to manage outcomes and benefits, as contrasted with project life cycles, which serve to produce deliverables.

²⁵ Original en inglés: (...) The program level is configured to resolve issues between projects and to enable a synergistic approach, so as to deliver program benefits.

Cada uno de los procesos de gerencia de programas puede tener componentes (entradas, salidas y herramientas y técnicas) que son exclusivos de ese proceso, pero también hay componentes que son comunes a muchos de los procesos a lo largo de los grupos de procesos de gestión de programas. Entre ellos se encuentran entradas y salidas, como hipótesis, las limitaciones, información histórica, lecciones aprendidas y soporte detalles y controles, como las políticas, procedimientos y revisiones.²⁶ (Project Management Institute, 2006b, pág. 33)

Esas entradas y salidas comunes a todos los procesos están vinculadas generalmente al conocimiento que posea la organización, el cual proviene justamente de la sistematización de la fase de cierre de cada proyecto.

La gerencia de programas consta de cinco grupos interdependientes, los cuales se dan al menos una vez en cada una de las fases del ciclo de vida del programa. Estos grupos de procesos son:

- **Procesos de iniciación:** dirigidos a definir o autorizar un programa o alguno de los proyectos que lo conforman.
- **Procesos de planificación:** son los procesos para definir los lineamientos a seguir para obtener los mayores beneficios.
- **Procesos de ejecución:** a través de los cuales se integran los proyectos, personal y otros recursos de acuerdo al plan establecido.
- **Procesos de seguimiento y control:** se verifica el desempeño de cada uno de los componentes del programa para cotejarlo con el plan y de ser necesario establecer los correctivos para garantizar los beneficios esperados.
- **Procesos de cierre:** son los procesos necesarios para formalizar la aceptación del producto, servicio, resultado o beneficio del programa y/o de cada uno de sus componentes para establecer su finalización.

²⁶ Original en inglés: Each of the program management processes may have components (inputs, outputs, and tools and techniques) that are unique to that process, but there are also components that are common to many processes throughout the Program Management Process Groups. Among these are inputs and outputs such as assumptions, constraints, historical information, lessons learned and supporting details, and controls such as policies, procedures, and reviews.

2.4 PROYECTO

Las personas se agrupan en organizaciones con el fin de lograr un fin común que no alcanzarían con un esfuerzo individual. En tal sentido, las labores se pueden realizar de forma funcional, caracterizadas por ser repetitivas y continuas, o a través de proyectos con un gran potencial para general cambios profundos. Estas dos labores tienen en común que son realizadas por personas, cuentan con recursos limitados, y son planificadas, ejecutadas y controladas.

Ahora bien, dada la complejidad e incertidumbre que le son naturales al proyecto por sus características distintivas, la gerencia de proyectos es una disciplina que nos ofrece elementos para su manejo pero con suficiente flexibilidad como para que la toma de decisiones sea realizada por el propio equipo de acuerdo al proyecto y al ambiente donde se desarrolla.

2.4.1 GERENCIA DE PROYECTOS: CICLO DE VIDA, PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Cuando en el ámbito de esta disciplina se dice que un proyecto es exitoso se refiere a que se ha completado a satisfacción de los interesados (*stakeholders*). Para ello, es necesario durante toda la vida del proyecto buscar equilibrar restricciones tales como: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos, riesgo o cualquier otra que pueda surgir para un proyecto específico, haciendo énfasis en alguno de ellos.

Aun cuando la gerencia de proyectos maneja conocimientos, herramientas y técnicas propias, requiere para ser realmente efectiva, de la aplicación de conocimientos y habilidades de otras áreas de experiencia que deben estar presentes en el equipo. De hecho, si bien el **PMBOK® Guide** es "(...) una referencia fundamental, no está completa ni es exhaustiva. Se trata más de una guía, que de una metodología. Por lo que se pueden usar diferentes metodologías y herramientas para implementarla como marco de referencia"²⁷ (Project Management Institute, 2008, pág. 4).

²⁷ Original en inglés: (...) as a foundational reference, this standard is neither complete nor all-inclusive. This standard is a guide rather than a methodology. One can use different methodologies and tools to implement the framework.

2.4.1.1 El ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida es dividido en fases cuyo fin es minimizar el grado de incertidumbre al que está sometido el proyecto por sus características distintivas. Estas fases generalmente son secuenciales (aunque podrían superponerse) y su cantidad y denominación son determinadas por la organización ejecutante de acuerdo a aspectos tales como necesidad de control, la propia naturaleza del proyecto y su área de aplicación. Si bien entonces los ciclos de vida pueden ser diferentes, tienen en común las siguientes características:

- Los costos asociados al proyecto así como las asignaciones de personal son más bajos en los extremos (inicio y finalización) que en las fases intermedias.
- En sus inicios, las probabilidades de culminar con éxito un proyecto son más bajas, así como el riesgo y la incertidumbre son más altas.
- Las posibilidades de influir en las características del producto son más altas en el principio del ciclo de vida, donde por el contrario son más bajos los costos asociados a los cambios.

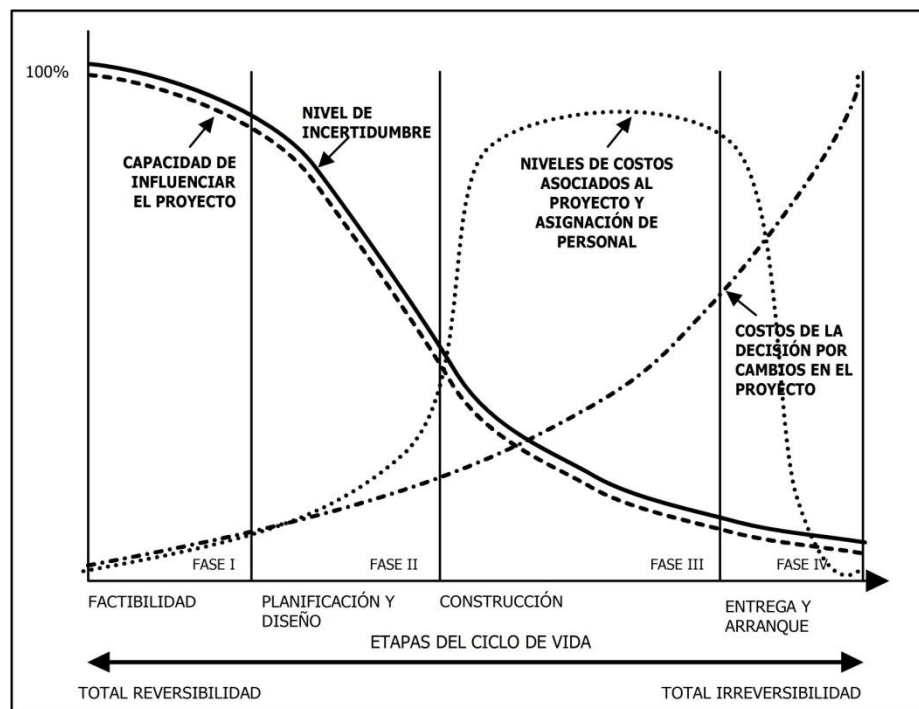


Ilustración 2-2: Costos del proyecto y asignación de personal, nivel de incertidumbre, posibilidades de influencia y sus costos asociados a lo largo del ciclo de vida del proyecto

2.4.1.2 Los procesos de la gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos está dirigida a garantizar que el producto, servicio o resultado del proyecto cumpla con los requerimientos previamente establecidos. Para ello, utiliza diversos procesos, los cuales se dividen en dos categorías que interactúan a lo largo del ciclo de vida del proyecto:

- **Procesos orientados al producto:** vinculados con el producto, resultado o servicio que se desarrollará. Es indispensable conocer aspectos básicos relacionados con su creación y especificaciones para poder definir el alcance del proyecto.
- **Procesos de la gerencia de proyectos:** conducentes a garantizar el logro del proyecto, relacionados con la descripción y organización del trabajo. Estos procesos son comunes a la mayoría de proyectos, se aplican de forma iterativa y repetitiva a lo largo del su ciclo de vida y se dividen en cinco grupos:
 - Procesos de iniciación: dirigidos a definir un nuevo proyecto o una nueva fase, incluyendo la autorización para su inicio.
 - Procesos de planificación: a través de ellos se define el alcance, se perfeccionan los objetivos y se establecen los lineamientos a seguir para su logro.
 - Procesos de ejecución: son los procesos para llevar a cabo el plan, coordinando todos los recursos necesarios.
 - Procesos de seguimiento y control: monitorean el progreso y desempeño del proyecto, cotejándolo con el plan y estableciendo los correctivos que sean necesarios para garantizar el logro de los objetivos.
 - Procesos de cierre: comprenden las actividades necesarias para finalizar todos los procesos y por consiguiente el cierre del proyecto o la fase según sea el caso, incluyendo la formalización de su aceptación.

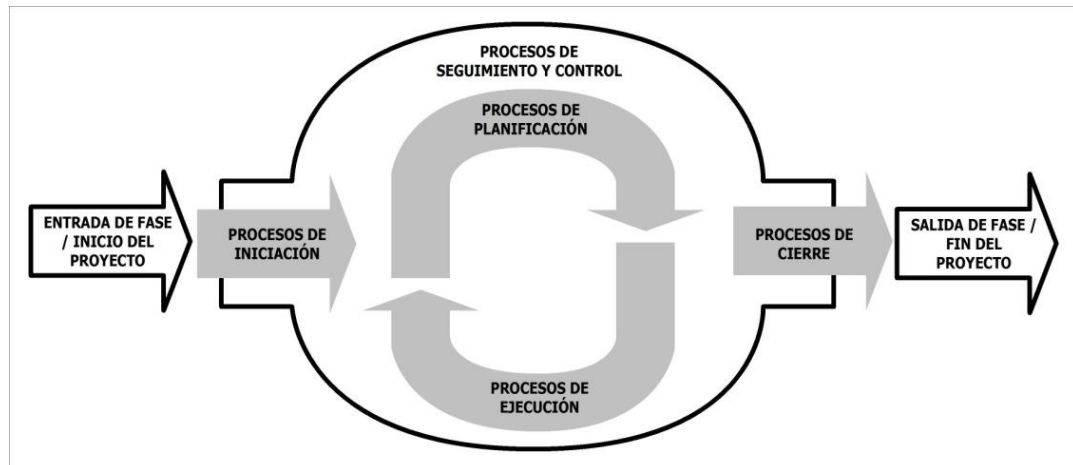


Ilustración 2-3: Grupos de procesos de la gerencia de proyectos.
Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2008, pág. 40)

Estos grupos de procesos de la gerencia de proyectos se caracterizan por:

- Vincularse a través de los resultados que producen.
- Rara vez son eventos diferenciados o únicos.
- Son actividades superpuestas que se dan a lo largo de todo el proyecto.
- Todas las interacciones entre los diferentes procesos asociados al proyecto, se dan por sus entradas y sus salidas.
- La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro o es un entregable del proyecto.

En la cuarta edición del *PMBOK* (2008), se establece que la gerencia de proyectos está conformada por cuarenta y dos procesos divididos en los cinco grupos ya mencionados y en nueve áreas de conocimiento que desarrollaremos próximamente, sin embargo, es importante señalar que en algunos casos, como en los proyectos de construcción, se adicionan otros procesos específicos y otras áreas de conocimiento.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Integración	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan de gerencia del proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	- Monitorear y controlar el trabajo - Controlar cambios integralmente	Cerrar el proyecto o la fase
Alcance		- Recopilar los requisitos - Definir el alcance - Crear la <i>WBS</i>²⁸		- Verificar el alcance - Controlar el alcance	
Tiempo		- Definir las actividades - Establecer su secuencia - Estimar los recursos - Estimar duración - Desarrollar cronograma		Controlar el cronograma	
Costo		- Estimar costos - Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Calidad		Planificar la calidad	Garantizar una ejecución de calidad	Realizar el control de calidad	
Recursos humanos		Desarrollar el plan de recursos humanos	- Conformar el equipo de proyecto - Desarrollar el equipo - Dirigir el equipo		Finalización del Proyecto²⁹
Comunicaciones	Identificar los <i>stakeholders</i>	Planificar las comunicaciones	- Distribuir la información - Gestionar expectativas de <i>stakeholders</i>	Reportar el desempeño	Cierre Administrativo³⁰
Riesgo		- Planificar la gestión de riesgos - Identificar los riesgos - Realizar el análisis cualitativo - Realizar el análisis cuantitativo - Planificar la respuesta		Monitorear y controlar los riesgos	
Procura		Planificar la procura	Gestionar las adquisiciones	Administrar las adquisiciones	Cerrar la procura

Tabla 2-1: Correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, incluyendo procesos adicionales de los proyectos de construcción. Fuente: traducido por la autora, original en inglés. Cruce a partir de (*Project Management Institute*, 2008, pág. 43) y (2003a).

²⁸ **WBS** por las siglas en inglés *Work Breakdown Structure*. En español Estructura de Desglose de Trabajo o Estructura Separada de Trabajo.

²⁹ Procesos adicionales propios de los proyectos de construcción.

³⁰ Procesos adicionales propios de los proyectos de construcción.

2.4.1.3 Las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos

Las áreas de conocimiento describen las habilidades y capacidades de la gerencia de proyectos que son aplicadas a todo lo largo del proyecto en función de las herramientas y técnicas de cada proceso. Las áreas de conocimiento son nueve y se refieren a continuación.

Gerencia de la integración del proyecto

En el contexto de la gerencia de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, y las acciones integradoras que son cruciales para completar el proyecto, gestionar exitosamente las expectativas de los interesados y cumplir con los requisitos³¹ (Project Management Institute, 2008, pág. 71)

Brinda una visión global del proyecto que permite visualizar y manejar de forma coordinada sus diferentes variables, actividades y procesos, así como las interrelaciones entre ellos. Sus procesos son:

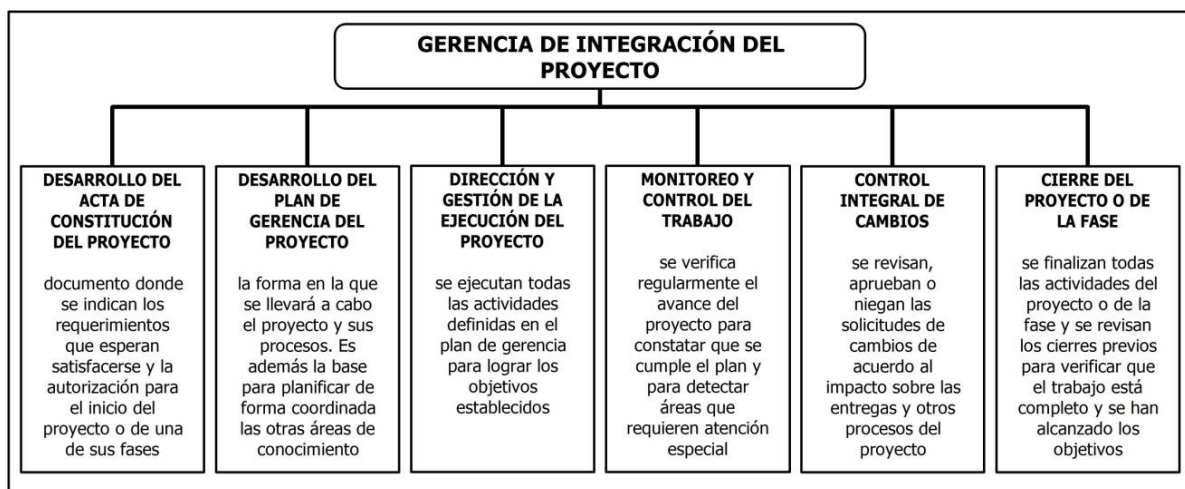


Ilustración 2-4: Procesos de la gerencia de integración del proyecto

³¹Original en inglés: In the project management context, integration includes characteristics of unification, consolidation, articulation, and integrative actions that are crucial to project completion, successfully managing stakeholder expectation, and meeting requirements.

Gerencia del alcance del proyecto

"La gerencia del alcance del proyecto se ocupa principalmente de definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto"³² (Project Management Institute, 2008, pág. 103), para garantizar el logro de los objetivos, sus procesos son:

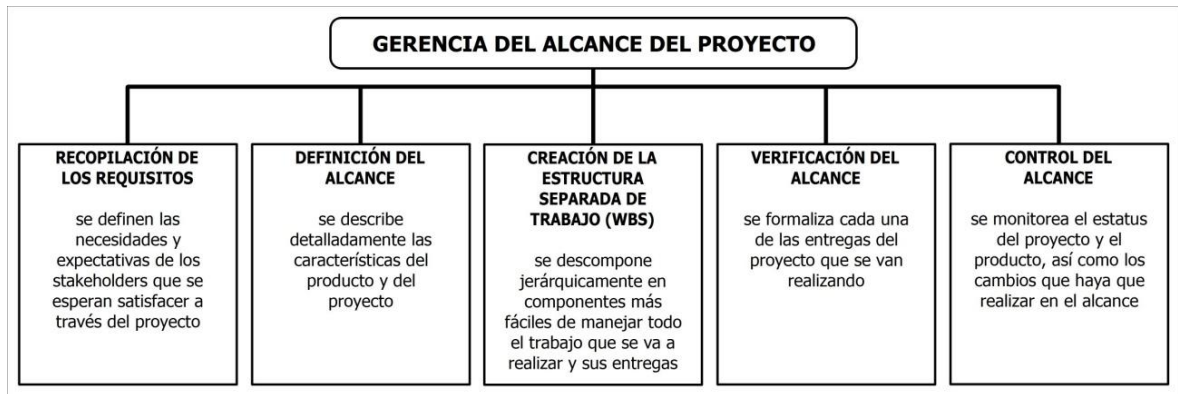


Ilustración 2-5: Procesos de la gerencia del alcance del proyecto

Gerencia del tiempo del proyecto

"Comprende los procesos necesarios para asegurar que el proyecto sea culminado en el tiempo previsto"³³ (Project Management Institute, 2008, pág. 129), ellos son:

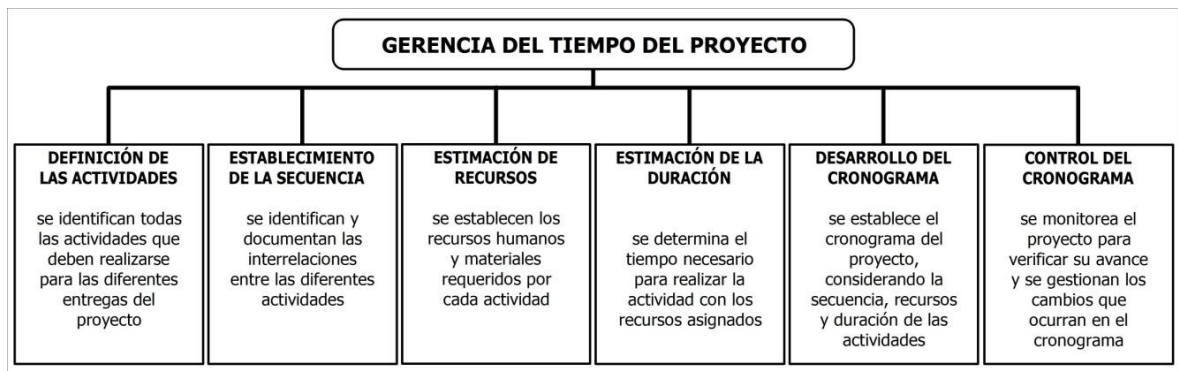


Ilustración 2-6: Procesos de la gerencia del tiempo del proyecto

³² Original en inglés: Managing the project scope is primarily concerned with defining and controlling what is and not included in the project.

³³ Original en inglés: includes the processes required to manage timely completion of the project.

Gerencia del costo del proyecto

"Incluye los procesos que intervienen en la estimación, presupuesto y control de los costos para que el proyecto pueda completarse dentro del presupuesto aprobado" ³⁴ (Project Management Institute, 2008, pág. 165):

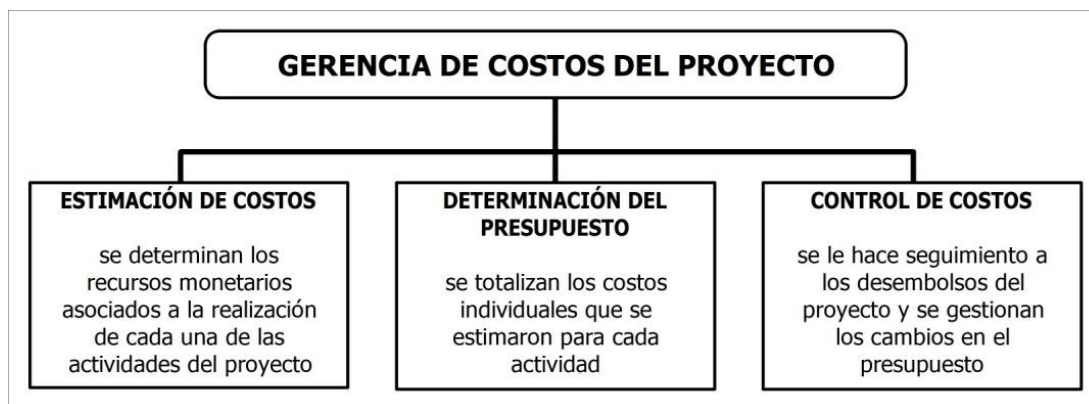


Ilustración 2-7: Procesos de la gerencia de costos del proyecto

Gerencia de la calidad del proyecto

"Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que se llevó a cabo" ³⁵ (Project Management Institute, 2008, pág. 189), esto incluye desde el punto de vista de la gestión moderna de la calidad la satisfacción del cliente (de sus necesidades y expectativas), la prevención sobre las inspección (prevenir los errores desde la planificación y no tener que corregirlos luego de la inspección), la responsabilidad de la gerencia (proporcionar los recursos necesarios para garantizar el éxito del proyecto) y la mejorara continua de la calidad (tanto del proyecto y como del producto). Sus procesos son:

³⁴ Original en inglés: includes the processes involved in estimating, budgeting, and controlling costs so that the Project can be completed within the approved budget.

³⁵ Original en inglés: Includes the processes and activities of the performing organization that determine quality policies, objectives, and responsibilities so that the Project will satisfy the needs for which it was undertaken

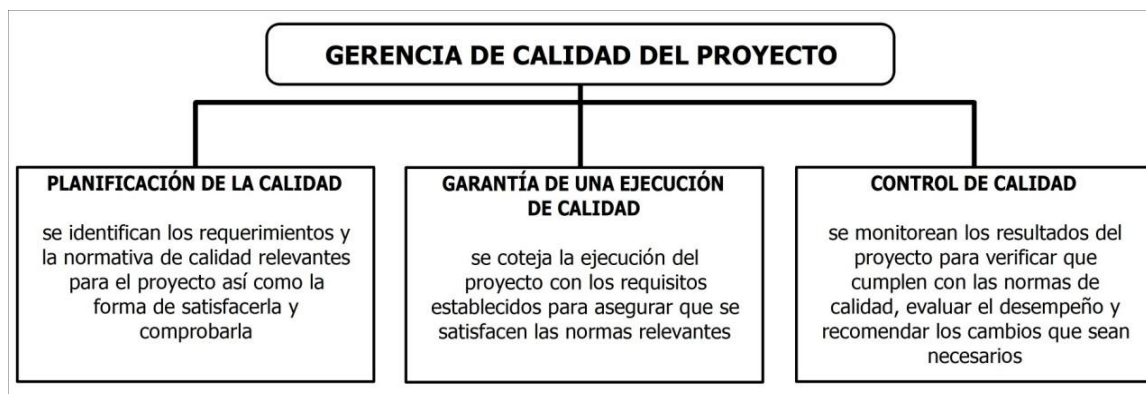


Ilustración 2-8: Procesos de la gerencia de calidad del proyecto

Gerencia de los recursos humanos del proyecto

*"Incluye los procesos de organización, administración y dirección del equipo del proyecto"*³⁶ (Project Management Institute, 2008, pág. 215), Es importante señalar, que en el caso de los proyectos de construcción no solamente encontramos el personal asociado a la gerencia del proyecto, sino también la mano de obra que realiza la construcción que es además mucho más cuantiosa. Los procesos asociados son:



Ilustración 2-9: Procesos de la Gerencia de recursos humanos del proyecto, incluyendo la finalización del proyecto que es exclusivo de la construcción

³⁶ Original en inglés: Includes the processes that organize, manage, and lead the Project team

Gerencia de las comunicaciones del proyecto

*"Incluye los procesos requeridos para asegurar de forma oportuna y apropiada la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información de proyecto"*³⁷ (Project Management Institute, 2008, pág. 243):

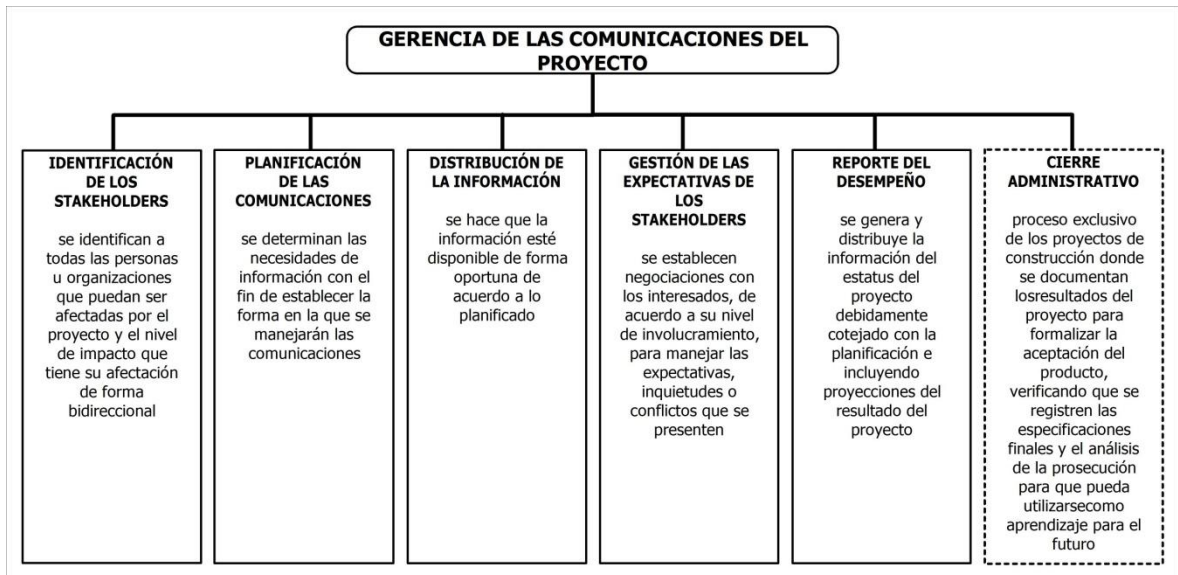


Ilustración 2-10: Procesos de la gerencia de comunicaciones del proyecto, incluyendo cierre administrativo que es exclusivo de la construcción

Gerencia del riesgo del proyecto

*"Los objetivos de la gerencia de riesgo son aumentar la probabilidad y el impacto de los acontecimientos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los acontecimientos negativos en el proyecto"*³⁸ (Project Management Institute, 2008, pág. 273). El riesgo es un evento futuro asociado al ambiente natural de incertidumbre del proyecto:

³⁷ Original en inglés: Includes the processes required to ensure timely and appropriate generation, collection, distribution, storage, retrieval, and ultimate disposition of Project information

³⁸ Original en inglés: The objectives of Project Risk Management are to increase the probability and impact of positive events, and decrease the probability and impact of negative events in the project

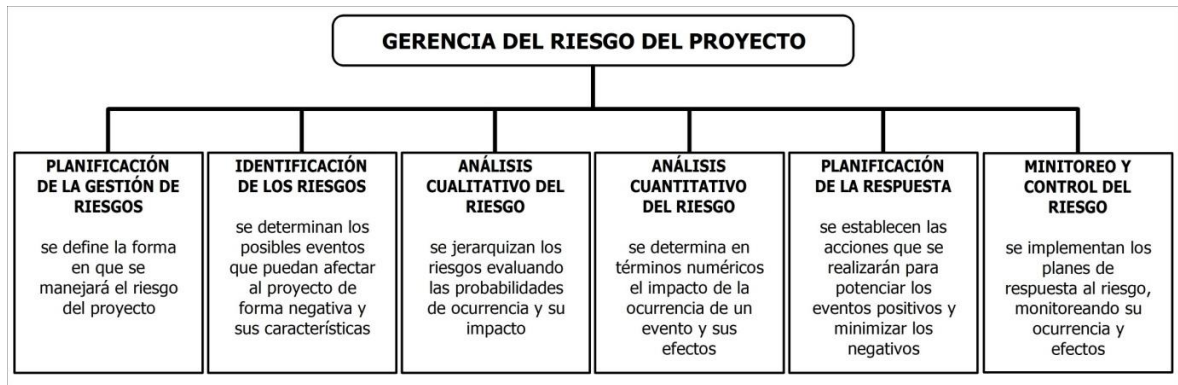


Ilustración 2-11: Procesos de la gerencia de riesgo del proyecto

Gerencia de la procura del proyecto

*"Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo de proyecto. La organización puede ser compradora o vendedora de productos, servicios o resultados de un proyecto"*³⁹ (Project Management Institute, 2008, pág. 313), sus procesos son:

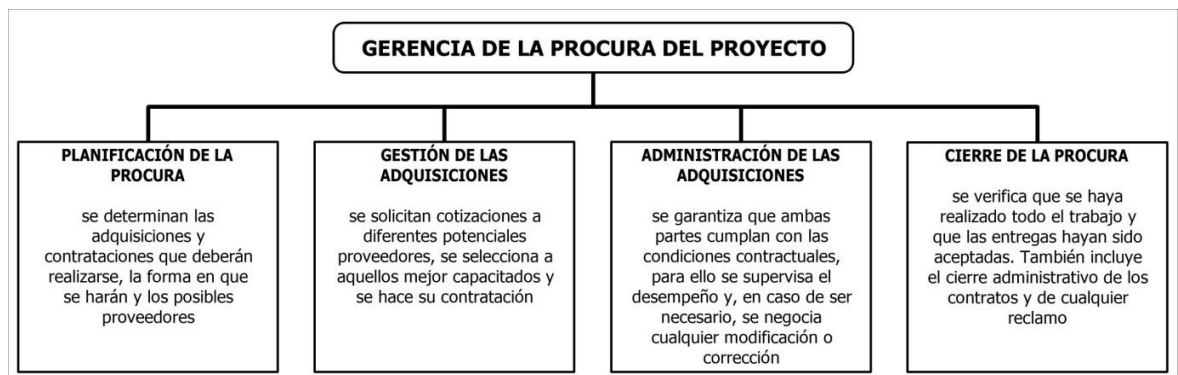


Ilustración 2-12: Procesos de la gerencia de procura del proyecto

³⁹ Original en inglés: Includes the processes necessary to purchase or acquire products, services, or results needed from outside the project team. The organization can be either the buyer or seller of products, services, or results of a project

2.5 GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Si bien las buenas prácticas de la gerencia de proyectos son aplicables a todo tipo de proyectos, la construcción como área de aplicación posee características propias que según el *Project Management Institute* son:

- *Los Proyectos de construcción, quizá con excepción de los proyectos residenciales, no producen un producto como tal sino más bien una instalación para albergar los medios para hacer un producto, o para proporcionar instalaciones de servicio tales como presas, carreteras y parques.*
- *Ellos consideran las diferencias geográficas y fenómenos naturales en cada caso. Además pueden tener un efecto significativo sobre el medio ambiente.*
- *Generalmente, se requiere de un equipo de especialistas contratados para su diseño y construcción.*
- *En la actualidad, tienen que involucrar a muchos interesados, particularmente del medio ambiente y grupos comunitarios, que no lo hacen muchos otros tipos de proyectos.*
- *En los proyectos de construcción a menudo se requieren grandes cantidades de materiales y equipos para movilizar o modificar esos materiales.⁴⁰ (2003a, pág. 4)*

Dadas estas características, existen aspectos importantes que son específicos o requieren mayor profundización para la construcción como área de aplicación, así como otros de la gerencia para todo tipo de proyectos que no tienen razón de ser en esta área.

⁴⁰ Original en inglés:

- Construction projects, with the possible exception of residential projects, do not produce a product as such; but rather a facility that will make or house the means to make a product or provide service facilities such as dams, highways and parks.
- They deal with geographical differences and natural events in every case and may have a significant effect on the environment.
- Often, if not usually, they involve a team of hired specialists in design and construction disciplines.
- In today's world they have to involve many stakeholders, particularly, environmental and community groups that many other types of projects do not.
- Construction projects often require large amounts of materials and physical tools to move or modify those materials

2.5.1 LOS INTERESADOS (*STAKEHOLDERS*)

*"Los interesados son personas u organizaciones (tales como clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente por la realización o culminación del proyecto"*⁴¹ (*Project Management Institute, 2008, pág. 23*). Un aspecto muy importante para la gerencia de proyectos es identificar a los interesados y establecer las responsabilidades, autoridad y/o impacto que cada uno de ellos pueda tener sobre el proyecto, de esta manera, se podrán establecer prioridades en cuanto a los requerimientos y a la satisfacción de expectativas.

Si bien el equipo debe identificar a los interesados para cada proyecto, en términos generales en la construcción de viviendas podemos encontrar los siguientes:

- **Usuarios:** se refiere a quienes habitarán la edificación, que disponiendo de una cantidad determinada de dinero aspiran a obtener una vivienda digna y en condiciones apropiadas para una mejor calidad de vida.
- **Promotores:** son aquellas organizaciones que disponen de recursos monetarios para invertir en el desarrollo de viviendas y que esperan obtener de su venta una rentabilidad determinada. En algunos casos pueden actuar también como proyectistas y/o constructores.
- **Equipo de proyecto:** son los encargados de llevar adelante el proyecto, desde que se inicia hasta su culminación. Generalmente en el caso de la construcción la conformación del equipo va variando durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- **Proyectistas/constructores/proveedores:** son entes encargados del diseño, construcción y suministro de materiales y/o equipos respectivamente. En algunos casos los proyectistas y constructores forman parte de la organización que promueve el desarrollo habitacional, caso en el cual los proveedores suministrarán directamente a la empresa promotora.
- **Organismos gubernamentales reguladores:** son muchas las formas de participación de los entes gubernamentales, desde la generación de políticas para el

⁴¹Original en inglés: Stakeholders are persons or organizations (e. g., customers, sponsors, the performing organization, or the public), who are actively involved in the project or whose interests may be positively or negatively affected by the performance or completion of the project.

fortalecimiento de la construcción a nivel nacional hasta el establecimiento de variables urbanas fundamentales que regulan el desarrollo de terrenos a nivel municipal. También contempla cualquier normativa de carácter nacional, internacional y local asociadas a la construcción.

- **Entes bancarios:** entidades que financian de forma parcial la construcción del desarrollo habitacional y a los compradores de las unidades de vivienda, previo cumplimiento de requisitos y garantías establecidas.
- **Público en general:** este grupo de interesados es muy difícil de definir porque contempla a organizaciones y particulares que de una forma u otra sean afectados por la ejecución de la obra o por la entrada en funcionamiento de la edificación. El impacto que causa una nueva edificación en los servicios públicos, vialidad, ambiente, etcétera puede ser realmente importante.

2.5.2 EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN

Como el alcance, la duración y los niveles de esfuerzo necesarios para el logro del proyecto varían según su naturaleza, también lo hace su ciclo de vida. En ese sentido, Peter Morris (citado en el *PMBOK guide*, 2000)⁴² representa el ciclo de vida de los proyectos de construcción definiendo los procesos mayores incluidos en cada una de las fases. Si bien, se establece un ciclo de vida genérico, este puede o debe ser modificado por el equipo de proyecto de acuerdo a la realidad del entorno donde se ejecuta.

⁴² Si bien el PMBOK guide posee versiones posteriores a la del 2000, se toma el Ciclo de Vida del Proyecto de Construcción allí citado porque es al que nos remite la extensión correspondiente a los Proyectos de Construcción: *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*

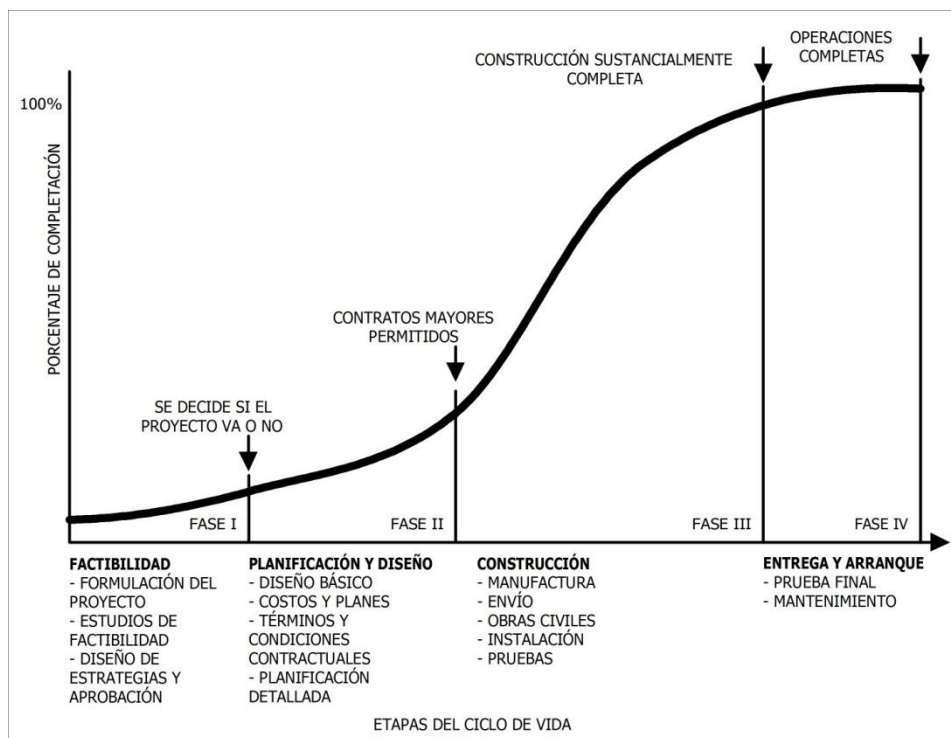


Ilustración 2-13. Representación del Ciclo de Vida del Proyecto de Construcción, por Peter Morris.
Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2000, pág. 15)

- **Fase conceptual o factibilidad:** se concibe, formula y evalúa el proyecto; de ser factible, se define de forma preliminar el alcance y las estrategias para su abordaje.
- **Planificación y diseño:** se realizan el diseño básico y detallado de la edificación, estableciendo las especificaciones, los cronogramas y las estructuras de costos de la ejecución, así como las condiciones contractuales.
- **Construcción:** se ejecuta la obra y se realizan las pruebas preliminares.
- **Finalización:** al final de la fase la obra está culminada y puede ser entregada.

2.5.3 LOS PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente, en la cuarta edición del *PMBOK* (2008) se establece que la gerencia de proyectos está conformada por procesos divididos en grupos y correspondientes a las áreas de conocimiento. Sin embargo, en el caso de los proyectos de construcción, en *Construction Extension to PMBOK Guide—2000 Edition*, se adicionan algunos procesos específicos y otras áreas de conocimiento, que se indican a continuación:

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Seguridad		Planificar la seguridad	Ejecutar el plan de seguridad		Administrar y reportar
Medioambiental		Planificar la gestión medioambiental	Garantizar la aplicación de las medidas medioambientales	Controlar el cumplimiento de las medidas medioambientales	
Financiera		Planificar las finanzas		Controlar las finanzas	Administrar y reportar
Reclamos		- Identificar los reclamos - Cuantificar los reclamos		Prevenir los reclamos	Resolver los reclamos

Tabla 2-2. Correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción
Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 16).

2.5.4 ÁREAS DE CONOCIMIENTO PROPIAS DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Si bien las áreas de conocimiento correspondientes a cualquier tipo de proyecto son nueve, el *PMI* asume que en algunos casos existen conocimientos y prácticas específicas generalmente aceptadas para algunas categorías de proyectos. En esos casos se han documentado, de manera también consensuada y voluntaria, las Extensiones donde se reflejan:

- *Aspectos únicos o inusuales del entorno del proyecto que el equipo debe tener en cuenta para manejarlo de forma eficiente y eficaz,*
- *Conocimientos y prácticas comunes que, en caso de ser aplicados, mejoran la eficiencia y efectividad del proyecto.⁴³ (Project Management Institute, 2008, pág. 395)*

En el caso específico de los proyectos de construcción se adicionan cuatro áreas de conocimiento, descritas a continuación.

⁴³ Original en inglés:

- Unique or unusual aspects of the project environment of which the project management team must be aware, in order to manage the project efficiently and effectively, and
- Common knowledge and practices that, if followed, will improve the efficiency and effectiveness of project.

Gerencia de seguridad del proyecto

*"Comprende los procesos que garantizan que el proyecto de construcción se ejecuta atendiendo adecuadamente la prevención de accidentes que puedan causar lesiones a personas o daños a la propiedad"*⁴⁴ (Project Management Institute, 2003a, pág. 101).

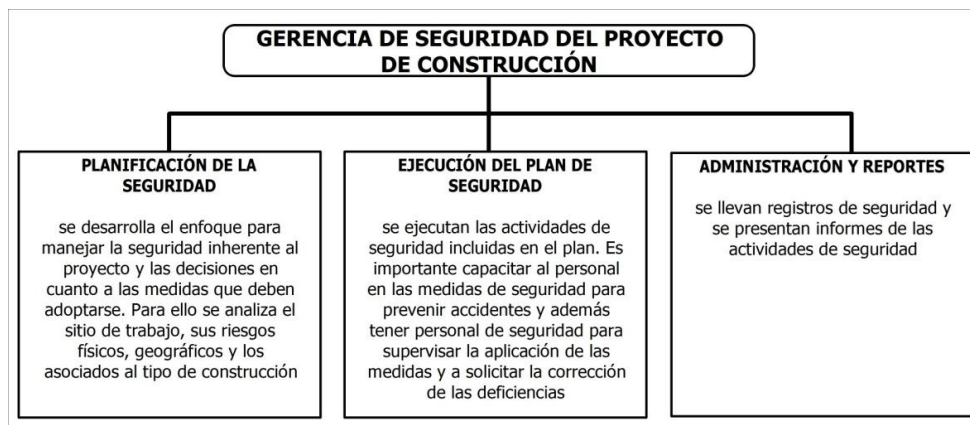


Ilustración 2-14: Procesos de la gerencia de seguridad del proyecto de construcción

Gerencia medioambiental del proyecto

*"La gestión ambiental incluye los procesos necesarios para garantizar que el impacto de la ejecución del proyecto para el medio ambiente circundante permanecerá dentro de los límites que se establecieron en permisos legales"*⁴⁵ (Project Management Institute, 2003a, pág. 107):

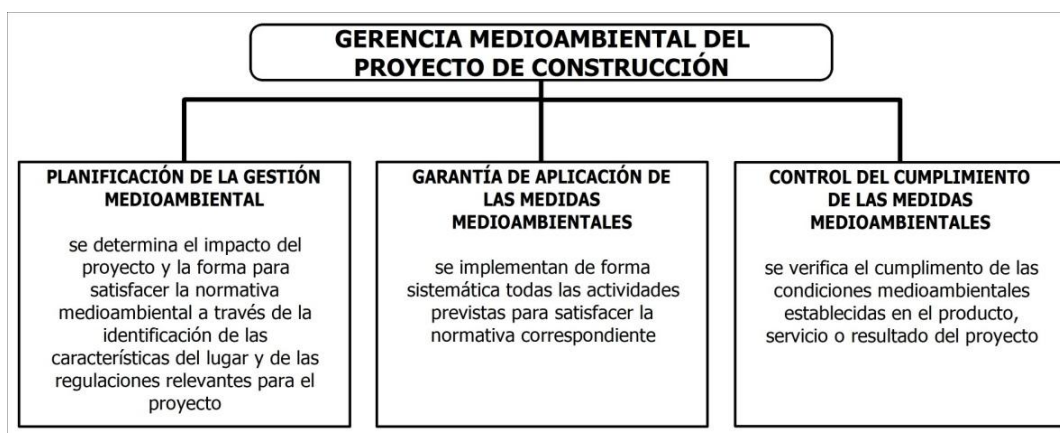


Ilustración 2-15: Procesos de la gerencia medioambiental del proyecto de construcción

⁴⁴ Original en inglés: includes the processes required to assure that the construction project is executed with appropriate care to prevent accidents that cause or have the potential to cause personal injury or property damage

⁴⁵ Original en inglés: Project Environmental Management includes the processes required to ensure that the impact of the project execution to the surrounding environment will remain within the limits stated in legal permits

Gerencia financiera del proyecto

En el caso de los proyectos de construcción, los costos asociados a la ejecución son los más altos, por lo cual generalmente se requiere de distintas fuentes de financiamiento para cubrirlos. *Entonces "la gerencia financiera incluye los procesos de adquisición y administración de los recursos financieros, preocupándose más por las fuentes de ingresos y por el flujo neto de efectivo del proyecto de construcción que la gerencia de costos"* ⁴⁶ (Project Management Institute, 2003a, pág. 117):

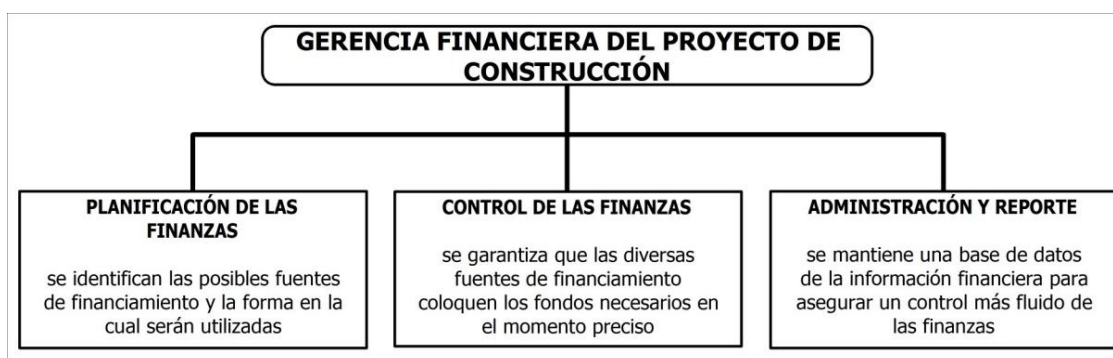


Ilustración 2-16: Procesos de la gerencia financiera del proyecto de construcción

Gerencia de reclamos del proyecto

"Describe los procesos necesarios para eliminar o prevenir que surjan los reclamos en la construcción y cuando se produzcan manejarlos ágilmente" ⁴⁷ (Project Management Institute, 2003a, pág. 125). Generalmente los reclamos se producen por desacuerdos vinculados a cambios contractuales y pueden tener diferentes instancias o formas para solventarlos que deben ser previstas en el contrato (negociación, mediación, arbitraje o litigio):

⁴⁶ Original en inglés: Financial management includes the processes to acquire and manage the financial resources for the project and is more concerned with revenue source and analyzing/updating net cash flows for the construction project than is cost management

⁴⁷ Original en inglés: Claim Management describes the processes required to eliminate or prevent construction claims from arising and for the expeditious handling of claims when they do occur.

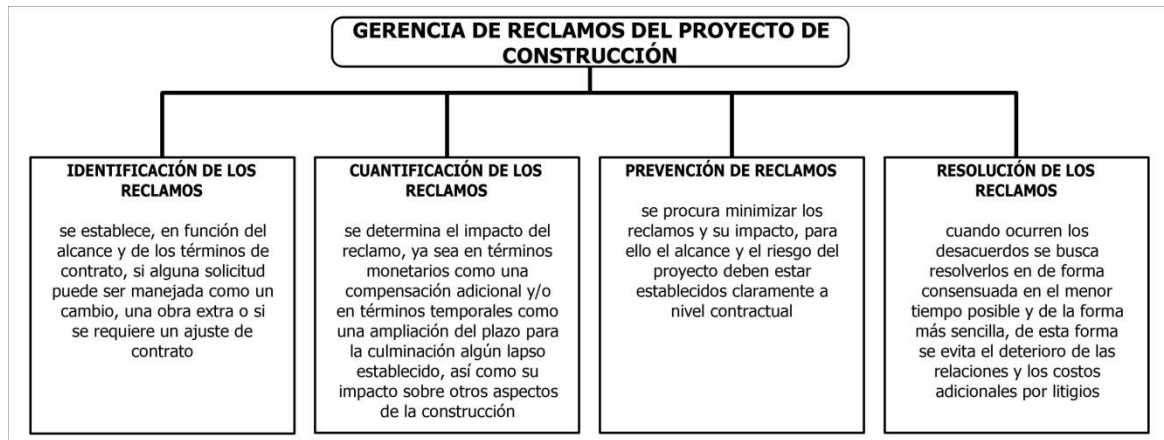


Ilustración 2-17: Procesos de la gerencia de reclamos del proyecto de construcción

2.5.5 LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN

Al revisar los procesos de la gerencia de proyectos de construcción, cotejando los correspondientes a la gerencia de todo tipo de proyectos con los propios de la construcción como área de aplicación, se puede notar que existen cincuenta y siete procesos, los cuales se corresponden con los cinco grupos de procesos y las trece áreas de conocimientos, distribuyéndose como se indica en la siguiente tabla:

- Cuarenta y dos procesos aplicables a todo tipo de proyectos y correspondientes a las nueve áreas de conocimientos (A).
- Dos procesos adicionales exclusivos de los proyectos de construcción, también dentro de las nueve áreas de conocimiento (B).
- Trece procesos correspondientes a áreas de conocimiento propias de los proyectos de construcción (C).

	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE	TOTAL
A	2	20	8	10	2	42
B					2	2
C		5	2	3	3	13
TOTAL	2	25	10	13	7	57
%	3,51	43,86	17,54	22,81	12,28	100
ACUMULADO	2	27	37	50	57	
%	3,51	47,37	64,91	87,72	100	

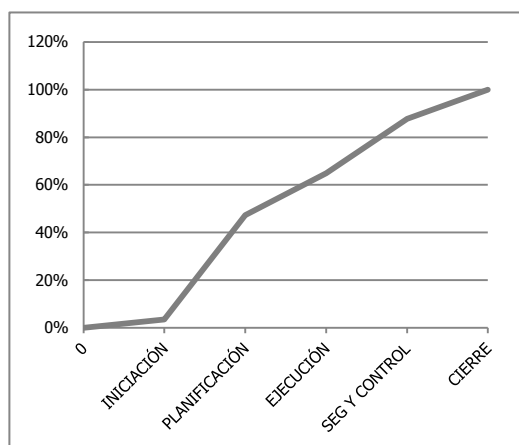


Tabla 2-3. Distribución de los procesos de la gerencia de proyectos de construcción y curva "S" de avance del proyecto

Si bien hay predominio de procesos en los grupos de planificación, ejecución y seguimiento-control, no se puede obviar que más de un doce por ciento corresponde al cierre y que además, en su mayoría son procesos exclusivos de la construcción y correspondientes a áreas de conocimiento propias de esta área de aplicación. En ese sentido, pareciera que realizar el cierre adecuado en este tipo de proyectos es incluso más importante.

Aun cuando los procesos de cierre se van dando durante todo el ciclo de vida del proyecto, la fase de cierre debe garantizar que se realiza de forma adecuada la entrega del producto y a su vez que la organización pueda evaluar su desempeño y aprender de él.

El cierre incorrecto de un proyecto concluido hace perder muchas oportunidades que serían útiles para proyectos futuros y a su vez trae consigo riesgos, normalmente asociados con cierre incompleto de contratos y manejo de aspectos legales sin el rigor requerido, y que pueden resultar en un fuerte impacto negativo para la organización que ejecuta el proyecto. Un cierre inadecuado dará lugar además, a implicaciones que pueden afectar la estrategia corporativa de la empresa. (Alsina, 2004, pág. 1)

Cuando se trata de los proyectos de construcción, garantizar la entrega del producto implica que la edificación debe estar totalmente culminada y cumplir con todas las condiciones necesarias para que sea autorizada su habitabilidad por los organismos competentes.

Por otra parte, para poder aprender de las experiencias previas y como la composición del equipo de proyecto tiene variaciones muy importantes a lo largo del ciclo de vida, la organización debe ser muy cuidadosa y garantizar que se realicen todos los procesos de cierre de cada etapa y que éstos sean debidamente documentados, lo que se constituirá en el principal insumo para la fase de cierre, en su aspecto evaluativo. Para ello es necesario que esta fase sea planificada, es decir "*(...) las actividades asociadas con la terminación del proyecto deben identificarse e incluirse en el plan inicial, no deben considerarse sólo como ideas espontáneas de último momento*" (Gido y Clements, 2007, pág. 88).

Para realizar un cierre adecuado, es importante contar con los diferentes interesados en el proyecto y la información que ellos puedan suministrar para evaluar el producto y el desempeño de proyecto. De acuerdo al nivel de influencia de cada uno de ellos se pueden utilizar diferentes formas de recopilación de la información, individuales o por grupos de interés, y aplicar diferentes herramientas como encuestas, entrevistas, reuniones, etcétera. La información debidamente recabada, procesada y analizada debe ser plasmada en un informe de cierre donde se evalúe el proyecto en cuestión, lo que se convertirá en un insumo vital para el mejoramiento de la organización y para sus proyectos futuros.

En el caso específico de los proyectos de construcción se destacan los procesos de cierre correspondientes a siete áreas de conocimiento, las cuales se describen a continuación.

2.5.5.1 Gerencia de la integración: cierre del proyecto

"Cerrar el proyecto o la fase es un proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de la gerencia de proyectos para completar formalmente el proyecto o una de sus fases"⁴⁸ (Project Management Institute, 2008, pág. 99).

Se verifica cotejando con la planificación que se realizó todo el trabajo y que efectivamente se puede proceder a su cierre formal y entrega, lo que implica para los proyectos de construcción obtener de los organismos competentes la habitabilidad y poder proceder a la protocolización de la venta de los inmuebles que constituyen la edificación. Asimismo, toda la información referente al proyecto debe ser revisada, analizada y organizada de cara a evaluar su éxito o fracaso e incorporar las lecciones aprendidas para su uso futuro por parte de la organización.



Ilustración 2-18: Gerencia de integración: cierre del proyecto. Entradas, herramientas y técnicas y salidas.
Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2008, pág. 100)

2.5.5.2 Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo de proyecto

Dada la naturaleza de los proyectos de construcción, en ellos encontramos personal vinculado a la gerencia del proyecto y mano de obra asociada al proceso constructivo. Es así que los recursos humanos, de acuerdo a sus responsabilidades, no permanecen durante todo el ciclo de vida del proyecto, sino por el contrario entran y salen de acuerdo a las necesidades; en algunos casos el personal es transferido a otras funciones u otro proyecto en la organización o incluso salen de ella. Esto podría traer situaciones difíciles para la

⁴⁸ Original en inglés: Close Project or Phase is the process of finalizing all activities across all of the Project Management Process Groups to formally complete project or phase.

culminación del proyecto o para la fluidez de información necesaria para cerrarlo efectivamente, por lo que este proceso debe ser manejado cuidadosamente.

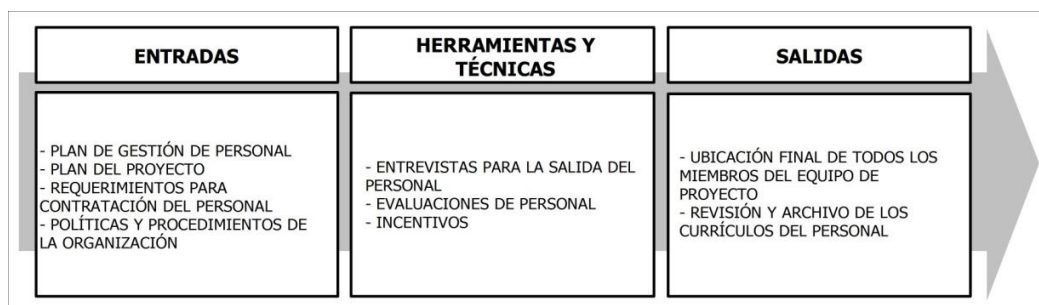


Ilustración 2-19: Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo de proyecto. Entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 63)

2.5.5.3 Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo

*Quizá ningún proceso es más importante en el diseño y la construcción de un proyecto debido a la cantidad y diversidad de sus involucrados, y porque es vital para el éxito que la comunicación de la información sea oportuna y exacta.*⁴⁹ (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 65)

En ese sentido, las comunicaciones no solamente deben fluir hacia quienes van a realizar las diversas actividades, sino también de ellos hacia quienes generan las directrices para que la retroalimentación les permita responder a las necesidades que puedan surgir. Sin embargo, "(...) el proceso de cierre administrativo es la principal falla a nivel comunicacional (...) esto sucede por la poca valoración que el latino le da a la información, por no estar claro en su importancia para ser más productivo" (Palacios, 2007, pág. 668)

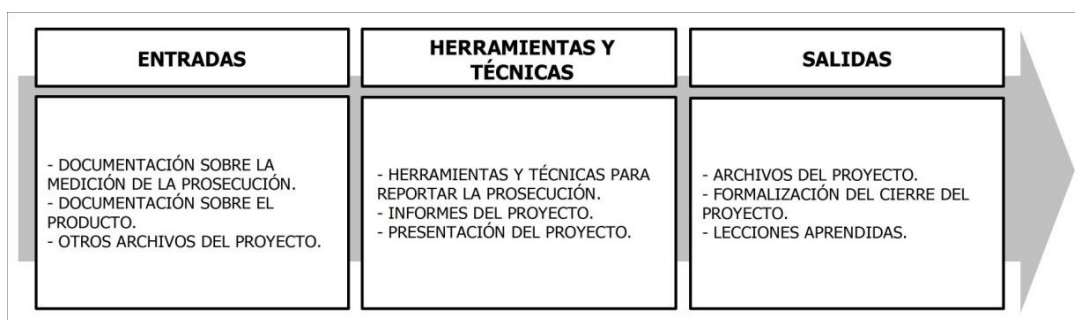


Ilustración 2-20: Gerencia de comunicación: cierre administrativo. entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 72)

⁴⁹ Original en inglés: Perhaps no process is more important in the design and construction of a project because of the number and diversity of the key players, and because it is vital to the success of the project that the communication of information be timely and accurate.

2.5.5.4 Gerencia de procura: cierre de la procura

Implica las actividades administrativas tales como la finalización de reclamos abiertos, y la actualización y organización de registros de los resultados finales del proyecto para su uso futuro. El cierre de la procura aborda cada contrato aplicable al proyecto o a una de sus fases.⁵⁰ (Project Management Institute, 2008, pág. 341).

Este proceso complementa al cierre del área de integración, ya que también verifica que se haya realizado todo el trabajo cumpliendo con las condiciones contractuales o de ser necesario manejar la interrupción de la relación anticipadamente.



Ilustración 2-21: Gerencia de procura: cierre de la procura. Entradas, herramientas y técnicas y salidas.
Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2008, pág. 342)

2.5.5.5 Gerencia de seguridad: administración y reporte

Algunas leyes y regulaciones que se aplican para ejecutar la construcción de forma segura, a menudo tienen requisitos sobre mantenimiento de registros e informes. También las compañías de seguros suelen requerir periódicamente informes de actividad y accidentes. El contrato también puede requerir informes y registros adicionales. Por último, es una buena práctica de la organización realizar un seguimiento del desempeño de la seguridad que puede ser utilizado mejorar el rendimiento y para su uso en la comercialización de servicios futuros.⁵¹ (Project Management Institute, 2003a, pág. 105)

⁵⁰ Original en inglés: The close procurements process also involves administrative activities such as finalizing open claims, updating records to reflect final results and archiving such information for future use. Close procurements addresses each contract applicable to the project or a project phase

⁵¹ Original en inglés: Along with governmental laws and regulations that apply to safe construction practice, there are often requirements for record-keeping and reporting. Insurance companies also usually require periodic activity and accident reports. The contract may also require additional records and reports. Finally, it is good business practice to keep track of safety performance for use in improving performance and for use in marketing future services



Ilustración 2-22: Gerencia de seguridad: administración y reporte de seguridad. Entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 105)

2.5.5.6 Gerencia financiera: administración y reporte

Consiste en "diseñar y mantener una base de datos de almacenamiento/recuperación de información financiera para permitir un control financiero fluido"⁵² (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 118).

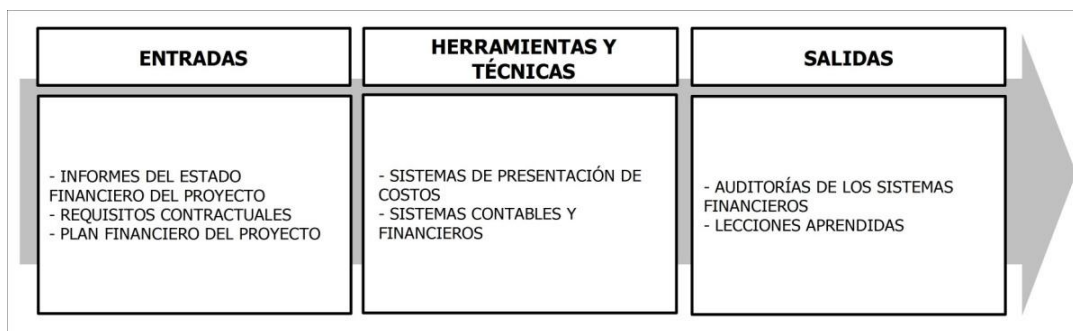


Ilustración 2-23: Gerencia financiera: administración y reporte de finanzas. Entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (*Project Management Institute*, 2003a, pág. 122)

⁵² Original en inglés: Designing and maintaining a financial information storage/retrieval database to enable financial control to proceed in a smooth way.

2.5.5.7 Gerencia de reclamos: resolución de reclamos

Los reclamos pueden surgir aún cuando se realicen esfuerzos concertados para evitarlos (...) el objetivo es resolver estas cuestiones lo más pronto posible y en las instancias más bajo de la organización. El proceso comienza con la negociación, tal vez en más de un nivel, antes de pasar a la mediación, arbitraje y litigio, dependiendo de los recursos que ofrezca el contrato.⁵³ (Project Management Institute, 2003a, pág. 130)



Ilustración 2-24: Gerencia de reclamos: resolución de reclamos. Entradas, herramientas y técnicas y salidas.
Fuente: traducido y complementado por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2003a, pág. 131)

⁵³ Original en inglés: Even with a concerted effort to prevent claims they still may arise (...) when this situation arises, there begins a step-by-step process to resolve these questions. It is axiomatic that the longer this process takes the more expensive and disruptive it is to both parties. Therefore, the goal is to settle these issues soon and at the lowest point in the organization as practicable. The process begins with negotiation, perhaps at more than one level, before moving on to mediation, arbitration, and litigation; depending on the remedies afforded by the contract.

2.6 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ACTIVO DE LA EMPRESA

La corriente humanista de los años cincuenta, y las propuestas del desarrollo organizacional (DO) de los años sesenta, fueron pioneras en esta búsqueda por mejorar la capacidad adaptativa de las empresas, para afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios vertiginosos del entorno. (Palacios Maldonado, 2000, pág. 32)

Toda esa exploración para generar procesos de mejora en las organizaciones ha sido llevada a cabo por investigadores (Kurt Lewin, Abraham Maslow, Peter Drucker, Chris Argyris, Warren Bennis) y empresarios (Arie de Geus, Jack Welch, Lou Gerstner), quienes compartían inquietudes por lograr que las organizaciones pudiesen ir adecuándose a los cambios.

Son diversos los autores que han descrito el aprendizaje organizacional (*Learning Organizations*), entre ellos Chris Argyris y Donald Shön que en el año 1978 lo definieron como *"la detección y la corrección del error"* (12 Manage /A), a partir de allí el concepto ha ido madurando en términos del tratamiento que se le da al aprendizaje y del reconocimiento del aporte de cada uno de los miembros de la organización. Es así como en el año 1993 Dodgson lo define como *"la forma en que las empresas construyen, proveen y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas; y adaptan, desarrollan eficiencia organizacional optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados"* (12 Manage /A).

Para poder mantener su posicionamiento, las organizaciones deben ser flexibles y adecuarse a los cambios internos y externos. *"(...) Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias"* (González, 2005, pág. 6), siendo imprescindible que la organización fomente y sistematice el aprendizaje proveniente de las propias experiencias, sin importar si fueron o no exitosas.

El aprendizaje organizacional es más que la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Este surge cuando las nuevas ideas producto del aprendizaje individual son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura la innovación y efectividad (Vargas Hernandez, 2001, pág. 35)

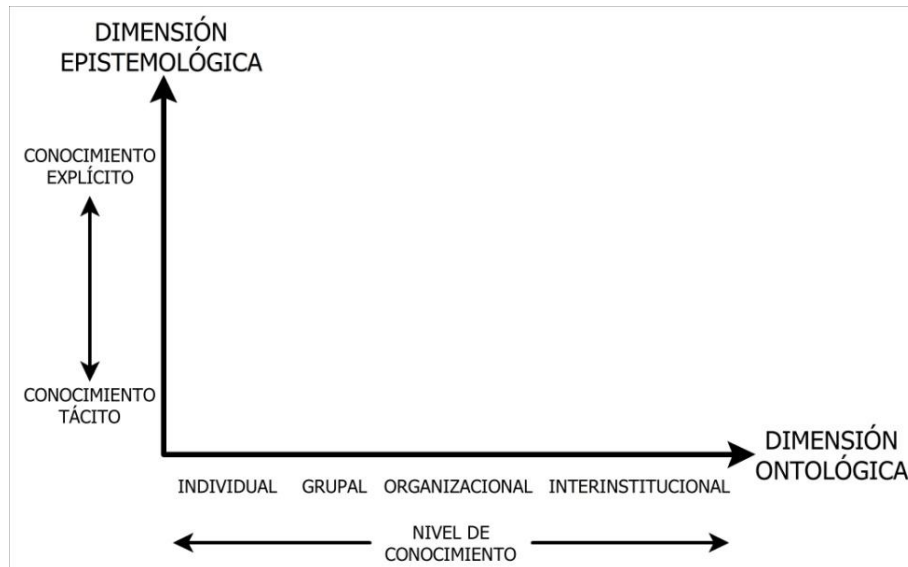


Ilustración 2-25. Dimensiones de la creación de conocimiento.
Fuente: (Palacios Maldonado, 2000, pág. 35)

El aprendizaje organizacional no se pierde con la salida de algún miembro, muy por el contrario se convierte en una fuente de información para sus futuros integrantes. Por ello debe ser fomentado de forma tal que el conocimiento del individuo pase a ser colectivo, y que al ser formalizado por la organización pase de ser tácito a explícito. Entonces, (...) *un modelo de aprendizaje organizacional eficiente sería aquel que cumpla con el objetivo principal de hacer explícitos y modificar los modelos mentales individuales y colectivos (...)* (Vargas Hernandez, 2001, pág. 39)

2.6.1 EL MODELO SECI DE NONAKA Y TAKEUCHI

Nonaka y Takeuchi, citado por Palacios Maldonado, describen la creación del conocimiento organizacional como:

(...) un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización en sí (2000, pág. 36)

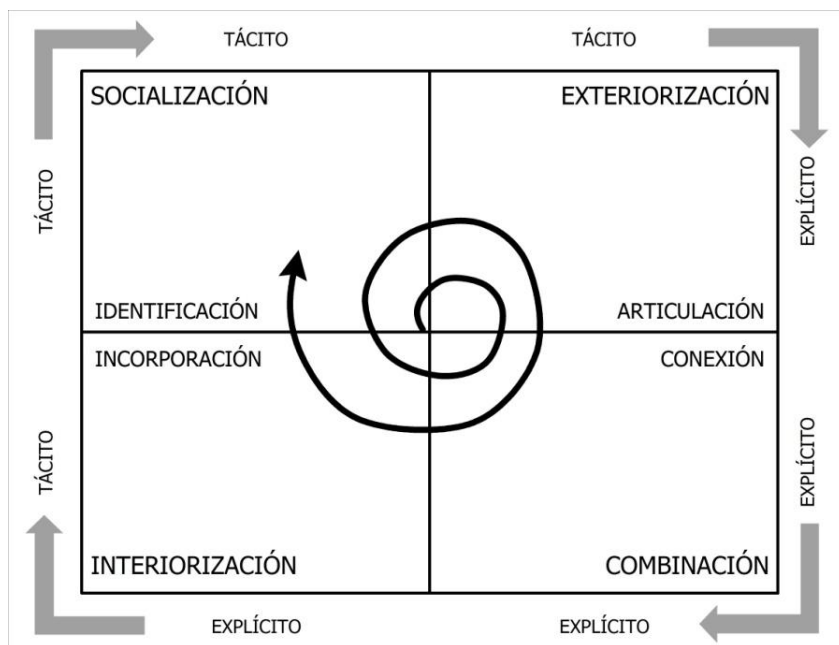


Ilustración 2-26. Proceso de creación dinámica del conocimiento, Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi).
Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (12 Manage /C)

En ese proceso se van dando cuatro formas de conversión del conocimiento, que parten desde el conocimiento individual y tácito hasta llegar al conocimiento de la organización que es explícito, el cual se convierte en fuente de aprendizaje individual. Estas formas son:

- **Socialización (tácito-tácito):** el conocimiento proviene de la experiencia y se intercambia por el contacto directo.
- **Exteriorización (tácito-explícito):** el conocimiento se transforma en conceptos que permiten su comunicación.
- **Combinación (explícito-explícito):** los conceptos se sistematizan e integran, pudiendo generarse nuevos conocimientos.
- **Interiorización (explícito-tácito):** el conocimiento pasa a ser parte integral del individuo y de la organización.

Para lograr este proceso de aprendizaje, es importante que se incentive entre todos los miembros de la organización la transmisión del conocimiento; para ello hay que promover que *"el conocimiento compartido genera mayores posibilidades de promoción, dentro o fuera de la empresa, para aquellos que lo comparten. Si no se comparte el conocimiento, es probable que uno se quede haciendo lo mismo toda la vida"* (Díaz Martín, 2007, pág. 187).

2.6.2 LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Dentro de la disciplina de la gerencia de proyectos, las lecciones aprendidas se definen como *"el aprendizaje adquirido durante el desarrollo del proyecto. Estas pueden ser identificadas en cualquier momento. También se considera un registro del proyecto, que debe incluirse en la Base de Conocimientos de Lecciones Aprendidas"*⁵⁴ (Project Management Institute, 2008, pág. 429). Esa base almacena información histórica sobre proyectos anteriores en cuanto a su selección, prosecución y resultados.

El aprendizaje solamente es posible si la organización reconoce y asume que el proceso de mejora continua requiere de revisiones permanentes sobre aspectos específicos y tiene la disposición para realizar los cambios que sean necesarios. Esas revisiones se dan en diferentes tiempos y cada una con sus propios objetivos:

- *Post-project review: Es la revisión que se hace, al final del proyecto, para recapitular lo sucedido, una vez ocurrido, y tomar acciones en futuros proyectos.*
- *Pre-project review: Es la revisión que se realiza, antes de comenzar la ejecución del proyecto, de las lecciones aprendidas del pasado, verificando que en esta nueva oportunidad no se vuelvan a cometer errores, y aprovechando las claves del éxito identificadas (...)*
- *Sunset reviews: Son revisiones que se realizan en etapas intermedias del proyecto, para identificar fallas en etapas anteriores y hacer los ajustes para etapas posteriores. (Palacios, 2007, pág. 674)*

De estas revisiones la de cierre del proyecto (*post-project review*) debe recopilar, con visión retrospectiva, todas las realizadas antes y durante su prosecución, de esta manera se pueden reformular para los proyectos siguientes los aspectos que sean necesarios.

Es importante tener en cuenta que las lecciones aprendidas provienen de los éxitos y fracasos, por lo que la evaluación del proyecto no debe ser vista como una búsqueda de responsables, por ello debe centrarse en el desempeño del proyecto y en identificar aspectos específicos que requieren atención. Como lo que se busca es aprender de las propias experiencias es muy importante tener en cuenta que:

⁵⁴ Original en inglés: Lessons learned (output/input): the learning gained from the process of performing the project. Lessons learned may be identified at any point. Also considered a project record, to be included in the lessons learned knowledge base.

No sólo hay que recoger las experiencias habidas basadas en documentos producidos durante la realización del Proyecto (conocimiento explícito); también hay que recoger las que no tienen esa particularidad y que, por lo tanto, son más fáciles de perder (conocimiento implícito o tácito) (Díaz Martín, 2007, pág. 187)

Sin embargo, todo el esfuerzo realizado para recabar, analizar y sintetizar la información no será de utilidad si ese conocimiento no es incorporado a una base de datos que permita su gestión y aprovechamiento por parte de toda la organización. En ese sentido, aprovechar el aprendizaje de las experiencias anteriores impactará desde la formulación de los proyectos que se realicen en el futuro y generará cambios tan profundos que pueden incluso afectar sus programas, portafolios e incluso repensar los objetivos de la empresa.

Es así como se puede ir construyendo el capital intelectual de la empresa, que según nos indica (Velazco O. J. L., 2008) está constituido por:

- **Capital humano:** conocimientos, habilidades y competencias de cada una de los miembros de la organización
- **Capital relacional:** conocimientos, competencias y habilidades que se obtienen a través de relaciones con el entorno
- **Capital estructural:** conocimiento que se ha hecho explícito y es posible transferirlo a toda la estructura de la organización.

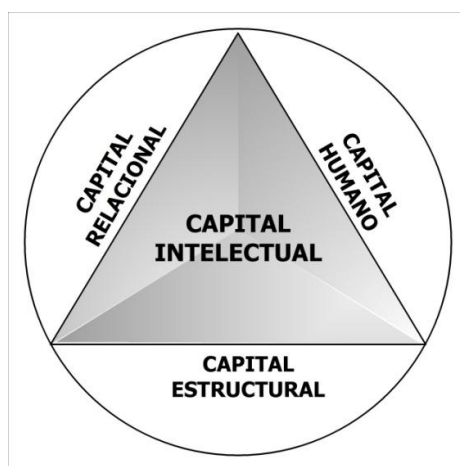


Ilustración 2-27: Conformación del capital intelectual de la empresa.

En este capítulo se presentaron los aspectos teóricos referentes a la fase de cierre de la gerencia de proyectos de construcción desde la vertiente que corresponde a la organización y su aprendizaje. En ese sentido, se exploraron la gerencia de programas y portafolios como marco de acción de la organización y la gerencia de proyectos con sus áreas de conocimiento y procesos, que constituyen las herramientas y técnicas básicas para el manejo del proyecto.

Asimismo, se muestra el aprendizaje organizacional como generador de capital intelectual y la importancia de la evaluación en el ambiente natural de alta incertidumbre del proyecto, donde la fase de cierre es de vital importancia como potenciadora de procesos de mejora continua de la organización.

CAPÍTULO 3. EL ENFOQUE CUALITATIVO PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO DE VIVIENDAS EN VENEZUELA

En el primer capítulo se presentaron los referentes teóricos que sustentan esta investigación, en tanto que en este se describen y razonan los aspectos metodológicos utilizados para llevarla a cabo. La selección de métodos cualitativos responde a las similitudes encontradas con la gerencia de proyectos y a la búsqueda de una conexión entre las buenas prácticas de esta disciplina y la realidad de los promotores de vivienda en Venezuela.

La gerencia de proyectos, con su visión humanística y participativa, considera que los recursos humanos son lo más importante para la organización porque manejan el resto de los recursos. Por ello, se basa en una actitud proactiva donde son igual de importantes el producto y sus características, como todo el proceso de desarrollo del proyecto y su aporte a la organización. Dentro de esta misma línea de pensamiento, pero haciendo referencia al paradigma cualitativo como marco de investigación, Ana María Rusque nos indica que:

El enfoque cualitativo, al focalizar su atención sobre cómo los individuos construyen la realidad social a partir de procesos interactivos que son parte de su vida cotidiana, le dan al sujeto un lugar preponderante en la medida en que afirman que son los sujetos quienes orientan significativamente la acción. Es en la estructura de las interacciones cara a cara donde se elabora el significado de la acción a través de procesos de comunicación, de negociación, de intercambios. (1999, pág. 101)

Asimismo, otro aspecto crucial para la gerencia de proyectos es el trabajo en equipo como potenciador de las capacidades de cada uno de sus miembros y como fuente de aprendizaje individual y colectivo. Dadas las características distintivas del proyecto y la alta incertidumbre que le es natural, el aprendizaje es progresivo y uno de sus elementos más importantes es la propia experiencia. Desde la perspectiva metodológica:

(... los enfoques) de orden cualitativo le apuntan más a un esfuerzo por comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, por ende, desde sus aspectos particulares y con una óptica interna. (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 11)

Tomando como punto de partida estas características comunes, se utiliza el paradigma cualitativo para responder a los objetivos de la investigación desde la propia perspectiva y experiencia de los actores participantes, quienes en primer término proveen la información en la fase diagnóstica y posteriormente validan la metodología propuesta en la fase de diseño, tema que será abordado en este capítulo.

3.1 BASES EPISTEMOLÓGICAS DEL PARADIGMA CUALITATIVO

En términos semánticos, epistemología es definida por el **Diccionario El pequeño Larousse ilustrado** (2003) como "*estudio crítico del desarrollo, métodos y resultados de las ciencias*", por lo que se basa en el constante cuestionamiento de los fundamentos científicos, permitiendo revisiones de los procesos de investigación, sus métodos, conceptos y teorías.

La epistemología establece las condiciones de objetividad del conocimiento científico, modos de observación y de experimentación, examinando igualmente las relaciones que la ciencia establece con la teoría y los hechos, y en esos términos se preocupa de la fiabilidad y la validez (Rusque, 1999, pág. 117 y 118)

Existen dos paradigmas para el abordaje de la ciencia que son analizados a continuación:

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE	
PARADIGMA CUANTITATIVO	PARADIGMA CUALITATIVO
POSITIVISMO: empirismo lógico	BASES FILOSÓFICAS: fenomenología, comprensión
1. <u>Objeto científico</u> : El comportamiento social	1. <u>Objeto científico</u> : el mundo subjetivo de la realidad social
2. <u>Temas centrales</u> : • Comportamiento estándar • Uniformidad vida social • Estructuras sociales	2. <u>Temas centrales</u> : • Vida cotidiana: intersubjetividad • Grupos humanos excluidos • Subjetividad: comunicación
3. <u>Realidad social</u> : construida artificial. La realidad está dada y se busca establecer pautas generales de conducta	3. <u>Realidad social</u> : natural. Está sujeta a constantes cambios y rupturas y tiene un carácter primario por tratarse de un sistema compartido de símbolos
4. <u>Observación externa</u> : El investigador se ubica fuera de la realidad	4. <u>Observación interna</u> : Se utiliza la introspección y la comprensión dentro de la acción social
5. <u>Predominio contexto verificación</u> : (orientado a resultados)	5. <u>Predominio contexto descubrimiento</u> : (orientado al proceso)
6. <u>Técnicas recolección de datos</u> : • Test objetivo estándar • Entrevista estructurada (<i>survey</i>) • Escalas-pruebas • Pruebas	6. <u>Técnicas recolección de datos</u> : • Entrevista no estructurada • Observación participativa • Historia de vida • Estudio de casos
7. <u>Fin del conocimiento</u> : Es la búsqueda de conocimientos generales (leyes). Nomotético, no ligado al tiempo y al espacio	7. <u>Fin del conocimiento</u> : Se busca interpretar lo singular, el sentido que el actor le da a la acción social (ideográfica) y aparecen ligadas al tiempo y al espacio
8. El conocimiento tiene carácter predictivo, es verdadero y comprobado empíricamente	8. El conocimiento busca explicar y comprender situaciones a través de un sistema compartido de símbolos
9. Busca la objetividad, la investigación es valóricamente neutra	9. No busca la objetividad, la investigación está ligada a los valores

Tabla 3-1. Comparación entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo
Fuente: (Rusque, 1999, pág. 98)

Estos dos paradigmas investigativos ofrecen diferentes perspectivas para el abordaje de un problema de estudio, las cuales no excluyentes sino incluso complementarias; en este caso cuando un investigador se ubica en uno de ellos generalmente lo que indica es que predomina uno sobre el otro.

3.1.1 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Miguel Martínez Miguélez, en su artículo titulado **Criterios para la Superación del Debate Metodológico "Cuantitativo/Cualitativo"** (1999), propone siete criterios para la selección del método de investigación a partir de la naturaleza del objeto de estudio, los cuales se presentan a continuación:

CRITERIOS	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
¿Se busca la magnitud o la naturaleza del fenómeno?	Los objetos del estudio son heterogéneos	Los elementos estudiados son homogéneos cuantificables (magnitudes, cantidades, etc.)
¿Se desea conocer un promedio o una estructura dinámica?	El fenómeno forma parte de la estructura dinámica o se quiere conocer el sistema interno de esa realidad	El fenómeno puede ser descontextualizado de la estructura y/o sistema personal o social sin perder su esencia
¿Se persigue la extensión nomotética o la comprensión ideográfica?	• Busca la comprensión de un concepto • Se utilizan para estructuras complejas • Se aplican a pocas personas • Alta comprensión-baja extensión	• Busca la cantidad de individuos a los que se les aplica un concepto • Se utilizan para estructuras simples • Se aplican a muchas personas • Alta extensión-baja comprensión
¿Se pretende descubrir "leyes" o comprender fenómenos humanos?	Busca comprender lo humano (<i>Verstehen</i>). El investigador asume sus intereses y valores como parte del objeto de investigación	Busca explicar reduciendo a leyes (<i>Erklären</i>). El investigador se ubica de forma "neutral y objetiva" fuera del objeto de investigación
Nivel de adecuación entre el modelo conceptual y la estructura de la realidad	El valor de un elemento constituyente de un sistema o estructura dinámica, lo determinan los nexos, la red de relaciones y el estado de los otros miembros del sistema	Las cosas se miden por su cantidad, por lo que el valor está dado por la magnitud que cada sujeto aporta por sí mismo, aisladamente, las medidas son tomadas independientemente
El objetivo de la generalización	Valora la verdad local. El esfuerzo investigativo se centra en identificar el patrón estructural característico del objeto de estudio	La generalización es el objeto central. Se buscan similitudes en contextos y situaciones para aplicar o transferir los resultados de la investigación
Integración de lo cualitativo y lo cuantitativo	Es natural, sobre todo cuando se utiliza la teoría del conocimiento basada en la lógica dialéctica, a través de la cual se puede tomar la mejor alternativa en la medida en que se haya estudiado la situación desde la mayor cantidad de ángulos y perspectivas. Cada día se utiliza más la triangulación, combinando métodos cualitativos y cuantitativos: • <u>Triangulación de métodos y técnicas</u>: se usan múltiples técnicas para estudiar un problema. • <u>Triangulación de datos</u>: se utiliza variedad de datos provenientes de diferentes fuentes de información. • <u>Triangulación de investigadores</u>: participan diferentes investigadores o evaluadores, quizá con formación, profesión y experiencia también diferentes. • <u>Triangulación de teorías</u>: se emplean varias perspectivas para interpretar y darle estructura a un mismo conjunto de datos. • <u>Triangulación interdisciplinaria</u>: se involucran múltiples disciplinas en el estudio o investigación en cuestión.	

Tabla 3-2. Resumen de criterios para la selección del método de investigación.

3.1.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL ENFOQUE CUALITATIVO

El **Diccionario El pequeño Larousse ilustrado** (2003) define el término cualitativo como "relativo a la calidad, a la naturaleza de las cosas"; y cualidad como "aspecto distintivo y peculiar que caracteriza a una persona o cosa y que contribuye a que sea como es".

A partir de la semántica Martínez indica que la "*metodología **cualitativa***". No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de **un todo integrado** que forma o constituye una **unidad de análisis** y que hace que algo **sea lo que es (...)**" (Martínez Miguélez, 1999, pág. 82). Con estas ideas coinciden Escudero y Olaya (2009), quienes indican que la investigación cualitativa:

(...) se ocupa por comprender fenómenos humanísticos de tipo político, cultural o social de la población estudiada. Para estos métodos los significados y la interpretaciones tiene mayor valor que los datos numérico. Parte de la premisas que la realidad es tan compleja que el solo hecho de reducirlos a la expresión numérica los despoja de una riqueza interpretativa más profunda y reveladora del universo cultural subyacente. (pág. s/i)

Estas características del enfoque cualitativo, así como sus bases epistemológicas, le dan a esta metodología algunos aspectos básicos, los cuales son presentados por Martínez Miguélez en varias de sus publicaciones y constituyen una guía fundamental para este tipo de estudios:

Los objetivos	Como en toda investigación, se fijan los objetivos que desean lograrse, y que deben ser relevantes para todos los participantes. <i>"Estos objetivos determinarán, en parte, las estrategias y los procedimientos metodológicos. No obstante, tampoco los objetivos serán intocables"</i> (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 71). En algunos casos inicialmente se fijan solamente los generales, dejando que los específicos surjan en la medida en que se avanza en la comprensión del fenómeno.
La generalización	Habitualmente, las investigaciones cualitativas no tienen por objeto lograr la generalización ni la transferencia a contextos y situaciones diferentes a las del estudio. Sin embargo, en esos términos se puede lograr a partir de la comparación de diferentes investigaciones. <i>Es necesario tener muy en cuenta que una estructura individual o universal nunca podrá ser inducida del estudio de elementos aislados en muchas personas, del mismo modo que no podemos conocer la fisonomía típica de una determinada raza humana, estudiando de manera separada los ojos, la boca, la nariz, etc., sin ver nunca su red de relaciones en conjunto</i> (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 74).
Las hipótesis	<i>"En metodología cualitativa, tampoco se formula una hipótesis a verificar, ya que se está abierto a todas las hipótesis plausibles y se espera que la mejor emerja del estudio de los datos y se imponga por su fuerza convincente"</i> (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 74). Esto no quiere decir que el investigador no tenga ciertas ideas sobre lo que se puede encontrar, pero no debe amarrarse a ellas sino tener la mente muy abierta ante lo que va emergiendo. También puede ocurrir que se tenga una hipótesis que se quiere verificar y en ese caso se parte de ella.

La unidad de análisis y las variables	La unidad de análisis no es un elemento o sujeto sobre el que se investiga fuera de su contexto y aislado de sus relaciones, más bien: <i>Sería la nueva realidad que emerge de la interacción de las partes constituyentes, sería la búsqueda de esa estructura con su función y significado. Esta realidad no está en los elementos sino que aparece por las relaciones que se dan entre los elementos (...)</i> (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 75) Si en los estudios cualitativos, el interés central está en el sujeto y el significado que tiene para él un determinado fenómeno, donde en muchos casos no se puede distinguir o separar las causa de las consecuencias: <i>No sería, por consiguiente, nada lógico estudiar las variables aisladamente, definiéndolas primero y tratando, luego, de encontrarlas. Es necesario comprender primero o, al menos, al mismo tiempo, el sistema de relaciones en el cual las variables o propiedades se encuentran insertas, enclavadas o encajadas y del cual reciben su propio sentido. También se consideraría impropio definir las variables operacionalmente, ya que los actos de las personas, en sí, descontextualizados, no tendrían significado alguno o podrían tener muchos significados. El significado preciso lo tienen las "acciones humanas", las cuales requieren para su interpretación, ir más allá de los actos físicos, ubicándolas en sus contextos específicos. El acto en sí no es algo humano; lo que lo hace humano es la intención que lo anima, el significado que tiene para el actor, el propósito que alberga, la meta que persigue; en una palabra, la función que desempeña en la estructura de su personalidad y en el grupo humano en que vive.</i> (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 75)
Las categorías	Como en el caso de las variables, generalmente no se parte de categorías preconcebidas sino que ellas van surgiendo durante todo el proceso de análisis: <i>Las verdaderas categorías que conceptualizarán nuestra realidad deben emerger del estudio de la información que se recoja, al realizar el proceso de categorización y durante los procesos de contrastación y de teorización, es decir, cuando se analicen-relacionen-comparen-y-contrasten las categorías.</i> (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 76)

Tabla 3-3. Aspectos básicos del método cualitativo.

3.1.3 COMPLEMENTO ENTRE LOS MÉTODOS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO (ENFOQUE MIXTO O MULTIMODAL)

Durante varias décadas se insistió en que ambos enfoques eran irreconciliables, opuestos y, en consecuencia, era imposible mezclarlos. La base de tal divorcio se centró en la idea de que un enfoque podía neutralizar al otro. Pero en las dos últimas décadas, un número creciente de autores en el campo de la metodología y de investigadores, han propuesto la unión de ambos procesos en un mismo estudio, lo que nosotros hemos denominado -metafóricamente hablando- "el matrimonio cuantitativo-cualitativo". Lincoln Gubba (2000) lo llaman "el cruce de los enfoques" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág. 752)

Esta convivencia de los dos métodos permite estudiar la situación desde diferentes ángulos y perspectivas, dando mayor profundidad a la comprensión de los fenómenos estudiados y potenciar las fortalezas de ambos métodos. En ese sentido, el enfoque multimodal permite:

Recolectar, analizar y vincular datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio.

Convertir un tipo de datos en otro (cualitativo en cuantitativo y viceversa).

Responder diferentes preguntas de una misma investigación.

Así mismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, se pueden manejar diferentes tipos de diseño, que integrarán en diferentes grados ambos métodos, a ese respecto

Hernández *et al.* (2006, pág. 759 a 787) describen los siguientes tipos de diseño para procesos mixtos:

DISEÑO DE DOS ETAPAS <i>"Dentro de una misma investigación se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma independiente o no, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque" (Hernández et al., 2006, pág. 759)</i>	Transformar un tipo de datos en otro y/o generar un tipo de dato con el análisis del otro enfoque	<u>Cuantificar datos cualitativos:</u> las categorías son codificadas y se registra en términos numéricos la frecuencia de aparición. <u>Cualificar datos cuantitativos:</u> los datos cuantitativos son sometidos a análisis de factores y los factores resultantes son considerados temas emergentes cualitativos. <u>Formar datos categóricos:</u> las características emergentes del estudio cualitativo se convierten en variable para el estudio correlacional-causal. <u>Validar un instrumento cuantitativo:</u> se aplica una prueba para posteriormente obtener datos cualitativos sobre el instrumento.
	Aplicación de un diseño cualitativo y uno cuantitativo secuencialmente	<u>Diseños de aplicación independiente, cuyos resultados son complementarios:</u> se aplican los enfoques de forma secuencial pero relativamente independiente, los resultados pueden presentarse en un solo reporte o de forma independiente. <u>Diseños vinculados o de dos etapas por derivación:</u> una etapa está basada en la otra.
	DE ENFOQUE DOMINANTE O PRINCIPAL <i>"Se lleva a cabo en la perspectiva de alguno de los enfoques, el cual prevalece, y el estudio conserva algún(os) componente(s) del otro enfoque" (Hernández et al., 2006, pág. 773)</i>	
	EN PARALELO <i>"En estos diseños se conducen simultáneamente dos estudios: uno cuantitativo y uno cualitativo, de los resultados de ambos se realizan las interpretaciones sobre el problema investigado" (Hernández et al., 2006, pág. 777)</i>	Combinación de datos cuantitativos y cualitativos, con análisis múltiples y un solo reporte. Sin combinación de datos cuantitativos y cualitativos, con análisis y reportes separados. Sin combinación de datos cuantitativos y cualitativos, con análisis separados y un solo reporte.
MIXTOS COMPLEJOS <i>"(...) ambos enfoques se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas" (Hernández et al., 2006, pág. 784)</i>		

Tabla 3-4. Tipos de diseño de los procesos mixtos o multimodales

3.2 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se enmarca, en términos metodológicos, bajo los siguientes criterios:

PARADIGMA PREDOMINANTE:	CUALITATIVO	Se busca conocer la forma en que los promotores abordan la fase de cierre del proyecto, desde sus propias vivencias en la cotidianidad de su actividad. <i>Frente al dilema de la profundidad y la extensión, es necesario precisar que para la investigación cualitativa es prioritaria la profundidad sobre la extensión y por su puesto la explicitación de la calidad sobre la magnitud de la cantidad. El límite de la profundización surge del nivel de claridad que se va obteniendo a medida que se avanza en el proceso de investigación y la extensión, de mayor o menor riqueza, de la información que se derive de las fuentes que han sido exploradas. (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 122)</i>
TIPO DE INVESTIGACIÓN:	INVESTIGACIÓN-ACCIÓN	<i>(...) realiza simultáneamente la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema, mientras aumenta, igualmente, la competencia de sus respectivos participantes (sujetos coinvestigadores) al ser llevada a cabo en colaboración, en una situación concreta y usando la realimentación de la información en un proceso cíclico. (Martínez Miguélez, 2006a, pág. 239)</i> Sobre este tipo de estudios, Hernández, <i>et al.</i> (2006), hacen una importante revisión de los fundamentos que establecen diferentes autores, entre ellas mencionan a Sandín (2003), quien indica que <i>"la investigación-acción construye el conocimiento a través de la práctica"</i> (pág. 706), y señala junto con otros autores las siguientes características para estos estudios: 1. <i>La investigación-acción envuelve la transformación y mejora de una realidad (social, educativa, administrativa, etc.). De hecho se construye desde ésta.</i> 2. <i>Parte de problemas prácticos y vinculados con el ambiente o entorno.</i> 3. <i>Implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver, la estructura a modificar, el proceso a mejorar y las prácticas que requieren transformación) y en la implementación de los resultados del estudio. (pág. 707)</i>
INTEGRACIÓN DE MÉTODOS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	DISEÑO DE DOS ETAPAS	Se transforman datos cualitativos en cuantitativos, para ello se recurrió a una distribución de frecuencias, que es un <i>"conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías"</i> (Hernández <i>et al.</i>, 2006, pág. 419).

Tabla 3-5. Criterios para la toma de decisiones de la metodología aplicada.

3.3 LOS PARTICIPANTES CLAVE (MUESTRA)

Como ya se mencionó en el capítulo 1, los interesados (*stakeholders*) en un proyecto de viviendas son múltiples y tienen con el desarrollo habitacional una relación en diferentes grados y por consiguiente una responsabilidad en mayor o menor medida. De ellos, para la realización de este estudio, se seleccionó como participantes claves a los promotores privados de vivienda en Venezuela.

Ahora bien, la dinámica de la promoción de viviendas en Venezuela es muy particular, porque si bien pareciera que los promotores son competidores naturales, entre ellos se dan asociaciones para abordar proyectos de diferentes escalas y tamaños. Además, su actuación puede ser como promotores, promotores-constructores o promotores-proyectistas-constructores. Estos dos aspectos pueden incidir en el tamaño de la organización, ya que para abordar proyectos de gran tamaño y para asumir el diseño y la construcción se requerirá naturalmente de una estructura organizacional mayor.

Dada esta condición peculiar de las organizaciones promotoras de vivienda, se estableció como única limitación para participar en este estudio que los promotores contaran con al menos cinco años de experiencia en desarrollos habitacionales en Venezuela, para lograr en primer lugar una información rica y profunda de sus experiencias y, que en segundo término pudieran evaluar la metodología propuesta en condición de expertos.

Con respecto al muestreo, *"(...) en el caso de la investigación cualitativa, diferente a la de tipo cuantitativo, el muestreo es progresivo y está sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación"* (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 120). Por ello, los participantes clave se ubicaron a través de una **muestra en cadenas o por redes (bola de nieve)**, sistema mediante el cual: *"(...) se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez obtenidos los datos, los incluimos también"* (Hernández et al., 2006, pág. 568).

Por respeto a los participantes la colaboración es voluntaria y confidencial, por lo cual se mantiene oculta su identidad y la información suministrada únicamente es utilizada a los fines del presente estudio.

En esta investigación participaron siete promotores de desarrollos habitacionales en Venezuela. A continuación se presenta un cuadro con la información básica y distintiva de los participantes, correlativo que lo identifica, su actuación y años de experiencia en el campo de los desarrollos habitacionales y profesión:

PROMOTOR	ACTUACIÓN	EXPERIENCIA	PROFESIÓN
P1	Promotor- proyectista- constructor	8 años	Arquitecto
P2	Promotor- parcialmente proyectista- constructor	15 años	Administrador
P3	Promotor- proyectista- constructor	10 años	Urbanista
P4	Promotor- proyectista- constructor	20 años	Ingeniero Químico
P5	Promotor- proyectista- constructor	12 años	Ingeniero Civil
P6	Promotor- proyectista- constructor	44 años	Ingeniero Civil
P7	Promotor- proyectista	30 años	Administrador

Tabla 3-6. Promotores participantes.

Un aspecto que es importante mencionar es la dicotomía del ambiente que actualmente envuelve a la promoción privada de viviendas en Venezuela. Por un lado el cuantioso déficit habitacional y por el otro la inestabilidad e incertidumbre producto de cambios constantes en el ordenamiento jurídico, donde hay políticas del Estado para incentivar la construcción y adquisición de viviendas, que se desmontan de un día para otro; insuficiencia de materiales, equipos y mano de obra así como el incremento de sus costos; invasiones, expropiaciones, etc., en este sentido, las medidas tomadas desde el año 2005 por el Ejecutivo Nacional tales como la eliminación de cuotas balón, indexación de créditos, eliminación del cobro del IPC y la medida de ocupación de desarrollos habitacionales, parece haber generado un clima de desconfianza importante entre los tres actores (Estado, promotores y usuarios) paralizando parálisis el sector de la promoción privada de viviendas.

Este ambiente incierto pareciera que generó dificultades para concretar entrevistas con algunos posibles participantes que fueron contactados por la investigadora, uno de ellos por estar fuera del país y otros dos que manifestaron no estar dispuestos. Además, muy amablemente algunos de los promotores entrevistados incluso fueron intermediarios con otros sin lograr que se concretaran las entrevistas.

3.4 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y PARA EL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, esta investigación se realiza en dos etapas claramente definidas. La etapa diagnóstica cuyo fin es determinar la forma en que los promotores privados de vivienda abordan la fase de cierre del proyecto y la etapa de diseño donde se propone una metodología para optimizar su abordaje.

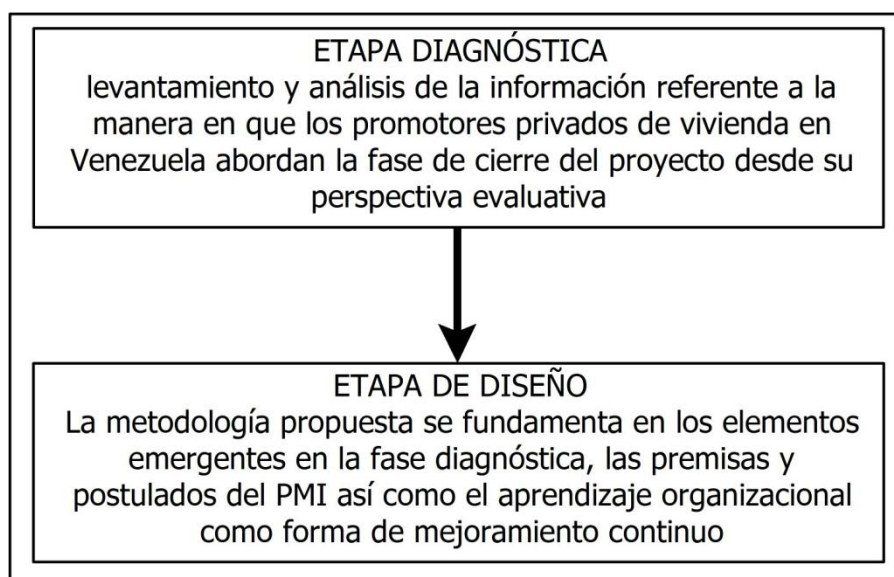


Ilustración 3-1. Procedimiento para la investigación

3.4.1 ETAPA DIAGNÓSTICA

En esta primera etapa se realiza el levantamiento y análisis de la información referente a la manera en que los promotores privados de vivienda en Venezuela abordan la fase de cierre del proyecto desde su perspectiva evaluativa.

3.4.1.1 Recolección de la información

La información se recolectó a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad, grabadas y posteriormente transcritas (Apéndice No. A-10, en CD), las cuales fueron realizadas directamente por el investigador y de forma individual a cada uno de los participantes, hasta lograr la saturación de las categorías *"que significa que los datos se convierten en algo 'repetitivo' o redundante y los nuevos datos conforman lo que hemos*

fundamentado” (Hernández et al., 2006, pág. 649). Para ello se utilizó la siguiente guía de preguntas como referencia:

Datos de identificación			
Lugar y fecha:	_____	Hora:	_____
Entrevistado:	_____	Prom.:	_____
Edad:	_____	Experiencia como promotor:	_____
No.:	Pn	Proy.:	Const.:
Profesión:	_____		
Introducción			
Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada en su desarrollo. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.			
Cuestionario			
¿Al culminar un proyecto, realizan algún proceso de revisión, evaluación y reflexión sobre la edificación resultante, la prosecución del proyecto y los eventos ocurridos? ¿Cuáles son los aspectos más resaltantes que se evalúan en esa revisión? ¿Quiénes participan en esos procesos de evaluación y de qué manera? ¿De qué manera se realiza esa revisión? ¿Qué información se utiliza para evaluar el proyecto? ¿Se verifica el impacto (positivo o negativo) que ha tenido el proyecto para los objetivos de la empresa? ¿Cuáles son productos se obtienen de la evaluación y qué usos futuros tendrá para la organización? ¿Usted considera que a partir de esa evaluación, la organización puede aprender y mejorar su desempeño en futuros proyectos? ¿Qué mecanismos utiliza su organización para aprender y mejorar su desempeño?			
Agradecimiento			
Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.			

3.4.1.2 Análisis de la información

La recolección y transcripción de la información suministra datos no estructurados que deben ser organizados durante el análisis. Este proceso es reiterativo y no secuencial, lo que permite revisar y reformular cualquier elemento de análisis. Para esta fase diagnóstica, el proceso de análisis se realizó en dos niveles:

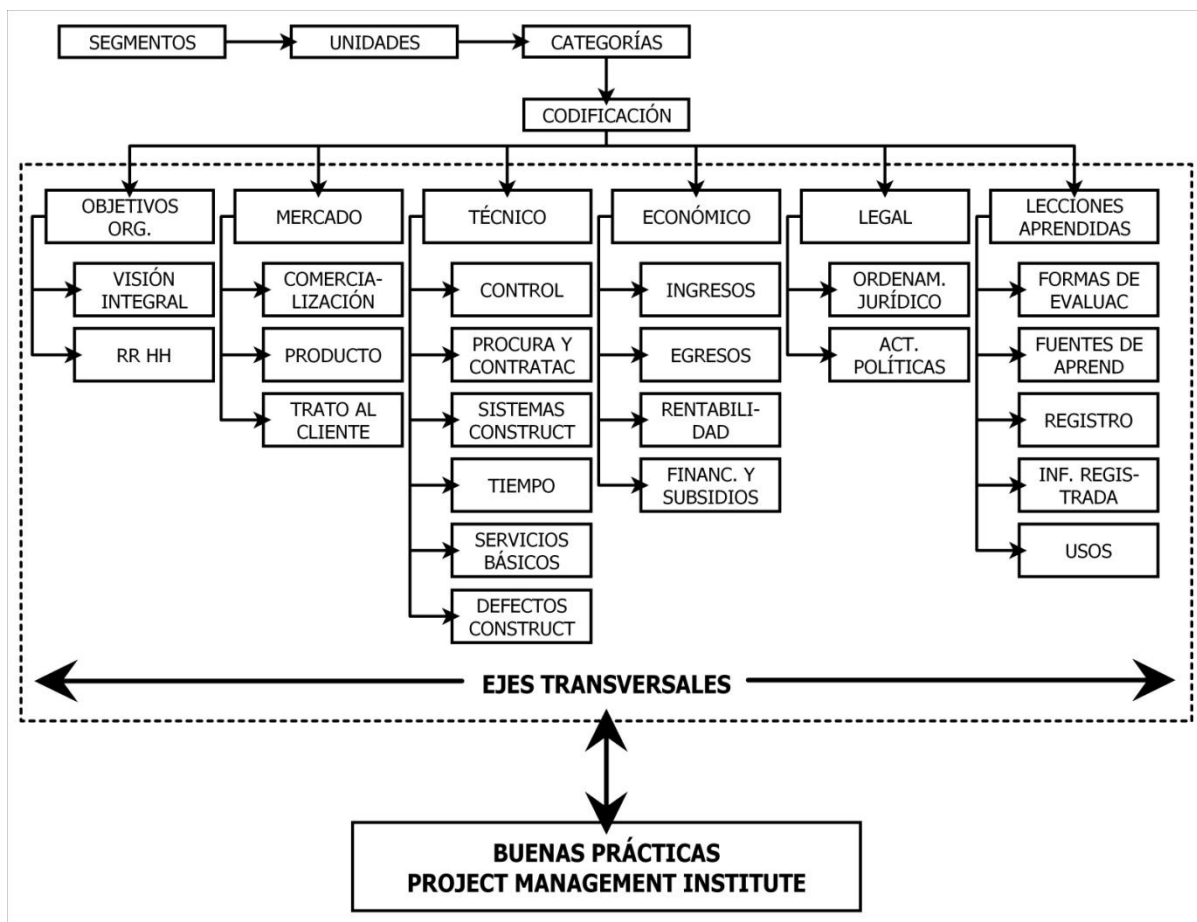


Ilustración 3-2. Procedimiento de análisis cualitativo

En el primer nivel, realizado de forma simultánea a la recolección de información, se identificaron los segmentos (frases, palabras, párrafos, etc.) a partir de los cuales se seleccionaron las unidades (segmentos con significado) de acuerdo al problema planteado. Estas unidades se analizaron, compararon y clasificaron en categorías de acuerdo a sus similitudes y diferencias, para ser codificadas de acuerdo a los conceptos identificados en primera instancia.

En el segundo nivel se describieron cada una de las categorías (Apéndice No. A-1) y se interpretaron sus significados, estableciendo comparaciones entre ellas y ejemplificándolas con unidades recuperadas. Posteriormente, se agruparon a partir de patrones repetitivos, dando lugar a la definición de temas y subtemas relacionados con el planteamiento del problema, los cuales también fueron codificados de acuerdo a los siguientes criterios:

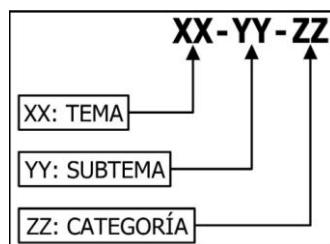


Ilustración 3-3. Criterios para la codificación

Las unidades codificadas y clasificadas según los temas, subtemas y categorías emergentes se presentan en los siguientes apéndices:

A-2: Objetivos de la organización: unidades codificadas

A-3: Mercado: unidades codificadas

A-4: Técnico-constructivo: unidades codificadas

A-5: Económico: unidades codificadas

A-6: Legal: unidades codificadas

A-7: Lecciones aprendidas: unidades codificadas

A-8: Misceláneas: unidades codificadas

Una vez culminado el proceso de codificación, se procedió a realizar una distribución de frecuencias de las categorías emergentes del proceso de análisis cualitativo y se determinó su incidencia en cada uno de los subtemas y temas para, de esta forma, establecer la importancia dada a cada una de ellas por los participantes claves (Apéndice No. A-9).

Posteriormente, se determinaron los ejes transversales que se presentan entre los temas y subtemas emergentes, resaltando de esta manera los aspectos que se complementan. Asimismo, los resultados del análisis se compararon con los modelos teórico-prácticos del *Project Management Institute*.

3.4.2 ETAPA DE DISEÑO

La metodología propuesta para el abordaje de la fase de cierre se fundamenta en los elementos emergentes en la fase diagnóstica, las premisas y postulados del *PMI* así como el aprendizaje organizacional como forma de mejoramiento continuo. Una vez diseñada la metodología, corresponde validarla con la participación de los promotores e incorporar las observaciones pertinentes realizadas por ellos.

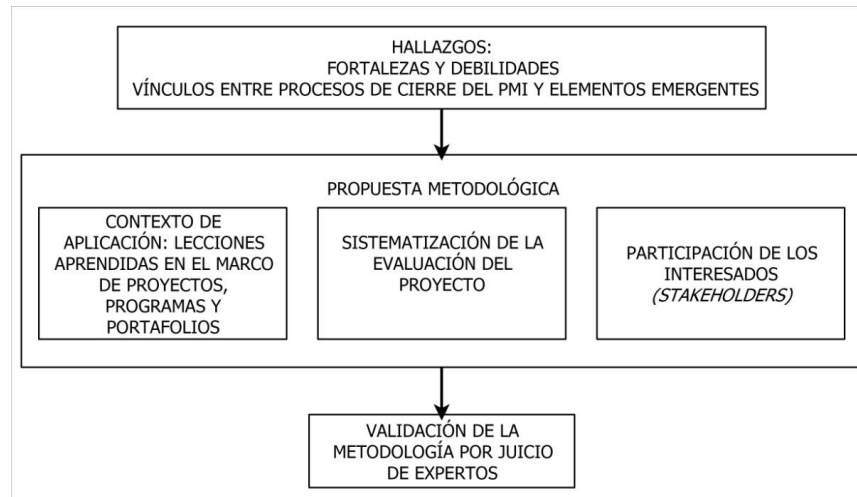


Ilustración 3-4. Procedimiento para el diseño y validación de la metodología propuesta.

3.4.2.1 Hallazgos

Corresponden a aquellos aspectos que emergen de la fase diagnóstica y que deben ser potenciados, minimizados e incorporados por las organizaciones promotoras en el proceso de cierre del proyecto. En ese sentido, se establecen de la información suministrada en la fase diagnóstica, las fortalezas y debilidades que presentan las organizaciones promotoras de vivienda en el manejo del cierre del proyecto. Asimismo, se determinan los vínculos requeridos entre los elementos emergentes y los procesos de cierre de la gerencia de proyectos de construcción, a partir del enlace de los resultados del análisis de la información y los referentes del *PMI*.

3.4.2.2 Propuesta metodológica

La metodología propuesta tiene como finalidad optimizar el desempeño en la fase de cierre, permitiendo apalancar los procesos de aprendizaje de la organización conjugando las buenas prácticas del *PMI* y la realidad de los promotores de vivienda en nuestro país. Se

construye a partir de tres pilares: contexto de aplicación, participantes y sistematización de la evaluación.

3.4.2.3 Validación de la metodología

Para la validación de la metodología los participantes clave actúan como expertos. Para hacer posible la evaluación se les suministró, vía correo electrónico, material con los hallazgos más significativos del diagnóstico realizado y la metodología propuesta (Apéndice B-1), y un cuestionario autoadministrado "(...) para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas" (Sabino, 1992, pág. 127).

Este instrumento de evaluación se enfoca en la pertinencia, factibilidad de aplicación y la claridad con la que se expresa la metodología propuesta, así como en establecer aspectos sujetos a ser revisados, modificados, reestructurados y/o ampliados.

Identificación Entrevistado: _____ Promotor No.: _____											
Introducción Este cuestionario tiene por objeto validar la metodología propuesta para la Fase de Cierre del Proyecto de vivienda , diseñada a partir de la visión de los promotores de desarrollos habitacionales en Venezuela, las buenas prácticas planteadas por el <i>Project Management Institute (PMI)</i> y aspectos vinculados al aprendizaje organizacional. En ese sentido, se requiere nuevamente su participación en este estudio, ahora como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto. Para ello, se suministra material con los hallazgos del análisis y la propuesta metodológica; así como un breve cuestionario para su validación. Reiteramos que este es un estudio de carácter académico y que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Muchas gracias por su participación.											
Cuestionario 1. ¿Considera usted que los hallazgos plasmados en el documento reflejan la realidad de su organización? Si ☐ Medianamente ☐ No ☐ Razone su respuesta: _____											
2. ¿Considera usted que la metodología propuesta es pertinente y factible de ser aplicada en su organización? Si ☐ Medianamente ☐ No ☐ Razone su respuesta: _____											
3. ¿Considera usted que la metodología propuesta se expresa con suficiente claridad? Si ☐ Medianamente ☐ No ☐ Razone su respuesta: _____											
4. ¿Considera usted necesario incorporar algún aspecto adicional en la propuesta metodológica? Si ☐ No ☐ De ser afirmativa su respuesta, ¿qué aspecto debe ser reforzado?											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Los aspectos generales para el diseño y la aplicación de la metodología</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Las lecciones aprendidas en el marco de los Proyectos, Programas y Portafolios</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Sistematización de los eventos</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Vínculos y acciones requeridos entre los elementos emergentes y los procesos de cierre del PMI</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Participación de los interesados (<i>Stakeholders</i>)</td> <td></td> </tr> </table>	Los aspectos generales para el diseño y la aplicación de la metodología		Las lecciones aprendidas en el marco de los Proyectos, Programas y Portafolios		Sistematización de los eventos		Vínculos y acciones requeridos entre los elementos emergentes y los procesos de cierre del PMI		Participación de los interesados (<i>Stakeholders</i>)		
Los aspectos generales para el diseño y la aplicación de la metodología											
Las lecciones aprendidas en el marco de los Proyectos, Programas y Portafolios											
Sistematización de los eventos											
Vínculos y acciones requeridos entre los elementos emergentes y los procesos de cierre del PMI											
Participación de los interesados (<i>Stakeholders</i>)											
Sugerencias para su reforzamiento: _____											
5. Observaciones o sugerencias adicionales: _____											

Una vez procesada la información sobre la validación de la metodología por los promotores de vivienda, se incorporaron las mejoras sugeridas.

Para concluir, en este capítulo se trataron los aspectos metodológicos empleados para el desarrollo de la investigación. Partiendo de las bases epistemológicas y del predominio del paradigma cualitativo, la investigación es de tipo investigación-acción, con la participación de promotores privados de vivienda en Venezuela. La investigación se realizó en dos fases claramente definidas:

Fase diagnóstica, cuyo fin es determinar la forma en que los participantes clave abordan la fase de cierre de los proyectos habitacionales.

Fase de diseño, donde se propone una metodología para su abordaje que vincula la experiencia de los promotores, las buenas prácticas del *PMI* y el aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO 4. LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO: VISIÓN DEL PROMOTOR DE VIVIENDAS EN VENEZUELA

En este capítulo se presenta el análisis de la información recabada en las entrevistas a los promotores participantes, realizado de acuerdo a la metodología planteada en el capítulo anterior. Las entrevistas realizadas a los promotores de vivienda permiten conocer, desde su propia experiencia y perspectiva, aspectos intrínsecos y extrínsecos a la organización que afectan su quehacer diario y condicionan la forma de llevar adelante el cierre del proyecto. Las conversaciones con cada uno de ellos, cargada de vivencias, expectativas, temores y hasta recelo, transmite lo que actualmente están viviendo en el ambiente de la promoción privada de vivienda y la manera en la que buscan alternativas para seguir en la actividad de promoción de viviendas o mantenerse quizá en el área de la construcción.

Dada la riqueza de la información suministrada por los participantes y con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes sobre la fase de cierre del proyecto como fuente de aprendizaje de la organización, así como los elementos coincidentes entre la visión de los promotores y el *Project Management Institute*, el análisis se aborda desde tres perspectivas:

TEMAS EMERGENTES	Objetivos de la organización	
	Mercado	
	Técnico-constructivo	
	Económico	
	Legal	
	Lecciones aprendidas	
EJES TRANSVERSALES ENTRE TEMAS EMERGENTES	Objetivos de la organización	Mercado
		Económico
	Mercado	Técnico-constructivo
		Económico
		Lecciones aprendidas
	Técnico-constructivo	Económico
Lecciones aprendidas		
COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMI Y LOS TEMAS EMERGENTES	Gerencia de integración: cierre del proyecto	Técnico-constructivo
		Económico
		Legal
		Lecciones aprendidas
	Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo	Objetivos de la organización
		Técnico-constructivo
	Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo	Mercado
	Gerencia de la procura: cierre de la procura	Técnico-constructivo
	Gerencia financiera: administración y reporte	Técnico-constructivo
Gerencia de reclamos: resolución de reclamos	Mercado	

Tabla 4-1: Perspectivas de análisis: temas emergentes, ejes transversales y comparación de resultados

4.1 TEMAS EMERGENTES

A partir de la segmentación, categorización e integración de la información emergen temas y subtemas relacionados con la visión que tienen los promotores de vivienda respecto al cierre del proyecto. A partir del análisis de esa perspectiva se pueden definir aspectos resaltantes de la fase de cierre que impactarían de forma positiva el aprendizaje de la organización e introducir mejoras en el desempeño de proyectos futuros.

TEMAS	F	I (%)	SUBTEMAS
Objetivos de la organización	51	14,78%	• Visión integral • Recursos humanos
Mercado	32	9,28%	• Comercialización • Producto • Trato al cliente
Técnico-constructivo	56	16,23%	• Visión integral • Procura y contratación • Sistemas constructivos • Tiempo • Servicios básicos • Defectos constructivos
Económico	102	29,57%	• Ingresos • Egresos • Rentabilidad • Financiamiento y subsidios
Legal	37	10,72%	• Ordenamiento jurídico • Actuaciones políticas
Lecciones aprendidas	47	13,62%	• Formas de evaluación • Fuentes de aprendizaje • Registro • Información registrada • Usos
Misceláneas	20	5,80%	
TOTALES	345	100,00%	

Tabla 4-2: Temas y subtemas emergentes

4.1.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Toda empresa debe buscar su permanencia y consolidación en una determinada área o actividad. En ese contexto más amplio y temporalmente más extenso, la toma de decisiones va más allá del proyecto individual y sus posibilidades de éxito al establecer los lineamientos para la selección y priorización de los proyectos, la optimización del uso de los recursos y el abordaje de los esfuerzos de forma concertada. Los subtemas emergentes referentes a los objetivos de la organización son:

- Visión integral de la organización
- Recursos humanos

4.1.1.1 Visión integral de la organización

Define las actividades y la forma en que se abordan los proyectos para lograr los objetivos de la organización. Suele estar asociado no solo a aspectos de carácter económico sino incluso a la percepción que puedan tener los clientes (de hecho y potenciales) sobre la organización y los productos que ofrece.

Factores externos: cambio de ramo	16,67%
Factores externos: reestructuración	16,67%
Credibilidad	13,33%
Diversificación de las actividades	13,33%
Factores externos: paralización	13,33%
Selección y engranaje de los proyectos	13,33%
Especificidad en la actividad de la organización	6,67%
Apropiación del mercado local	6,67%

Tabla 4-3: Objetivos de la organización. Visión integral: categorías emergentes

<u>Factores externos: cambio de ramo</u> Se refiere a factores o condiciones externas a la organización que la llevan, en algunos casos, a cambiar su actividad. Estos cambios suelen ser hacia la construcción de otras tipologías de edificaciones o incluso a participar ya no como promotores sino como constructores contratistas, generalmente para el Estado.	<i>"Y ya los promotores privados, con las nuevas políticas comienzan a desaparecer como tales, porque empiezan a convertirse nada más en constructores, ya no son promotores... sino que el promotor es el Estado y tu le vas a construir al Estado, pero ya tu como promotor eso comienza a desvirtuarse... ya prácticamente no existe ahorita la actividad propia del promotor, con las últimas expropiaciones que hicieron de todos esos conjuntos que estaban en desarrollo, bueno, todos esos promotores paralizaron sus actividades y están emigrando... entonces el gran promotor ahorita es el Estado, la actividad como promotor empieza a ser desvirtuada, entonces esas son consecuencias que tenemos que ir analizando para ver cómo vamos a... continuar en el proceso y ver cómo nos ajustamos a esta nueva normativa, esta nueva realidad, pues". (P2, Apéndice A-12, pág. 11)</i> <i>"(...) no es rentable cualquier unidad donde tu... si te aplican de que el 10% de lo que tu construyas tú tienes que alquilarlo... estás asumiendo cosas que no son... ese no es tu trabajo, pues... nosotros los promotores nosotros construimos viviendas y las vendemos, si no las vendemos ya vemos que hacemos con ellas las rifamos, lo que sea, pero yo no tengo una empresa de alquiler de inmuebles" (P6, Apéndice A-12, pág. 45)</i>
<u>Factores externos: reestructuración</u> Los factores externos han hecho que los promotores cambien las estrategias para el abordaje de los proyectos habitacionales. Esos cambios están dirigidos a disminuir el riesgo y se enfocan en el tamaño de los desarrollos o de las etapas en las que se ejecuta (cantidad de unidades habitacionales), formas de financiamiento, participación de los futuros propietarios, etc.	<i>"Entonces tú dices bueno... ¿cómo haces tú para desarrollar un proyecto particular?... hay que empezar ahorita a definir nuevas estrategias para lograr eso, entonces volverán a surgir ahora las asociaciones civiles y ver cómo tú te involucras con eso, porque tú tienes que transferir que lo que tú vas a construir ya de una vez sea por cuenta y riesgo del futuro propietario, porque ya tú no puedes ajustarte, entonces tiene que ser que el mismo sea el propietario y tu lo que vas a hacer es la labor de... de la gestión, de la asesoría, de la asistencia profesional... entonces tu le vas a ir ensamblando todo eso y entonces el papel del antiguo promotor comienza a desvirtuarse totalmente". (P2, Apéndice A-12, pág. 11)</i> <i>"Dependiendo del acuerdo que uno tenga con la banca de manera de poder manejar un flujo de caja que sea... que sea idóneo para las obras. Por eso antes hacíamos 300 viviendas en un año y hoy en día estamos haciendo 40 cada cuatro meses, cada de cuatro a cinco meses, pero esas se hacen y entonces comienzas el proceso de la venta y arrancas el proceso de la construcción de las otras cuarenta. (...) nosotros hemos decidido irnos por... para evitar riesgos, controlar mayor los riesgos... porque ya no es... ya no es uno... que si se devaluó la moneda, que si subió el IPC (o sea el índice de inflación), que si no hay los materiales, que si nos invaden, que si cambian las leyes como el caso que te comenté anteriormente que de octubre del año pasado a diciembre del año pasado cambiaron la normativa vigente cuatro veces...." (P7, Apéndice A-12, pág. 60)</i>

4.1.1.2 Recursos humanos

Indudablemente el recurso humano es el más importante porque maneja los otros recursos; en ese sentido, la información que puedan aportar los diferentes involucrados en el proyecto arroja insumos importantes para próximos desarrollos. La evaluación debe incluir si fue pertinente la tipología seleccionada, desde el punto de vista de su comercialización, construcción y rentabilidad.

Participantes en la evaluación: constructores	33,33%
Participantes en la evaluación: socios	33,33%
Participantes en la evaluación: administrativo	14,29%
Rotación del personal: baja	14,29%
Participantes en la evaluación: vendedores	4,76%

Tabla 4-4: Objetivos de la organización. Recursos humanos: categorías emergentes

<u>Participantes en la evaluación: constructores</u> La fase de ejecución es la que mayores recursos consume por ser en la que efectivamente se lleva a cabo el desarrollo. Por ello es importante que quienes son responsables de la obra participen en el proceso de evaluación para que puedan exponer detalladamente cualquier aspecto relevante que se haya presentado.	<i>"... en la evaluación, lo que si hemos tratado es de si involucrar a la mayor cantidad de gente posible, o sea... quienes participaron inclusive en el proceso de construcción a un nivel profesional... hemos tratado siempre de alguna manera involucrarlos en el proceso de evaluación, para que nos den por lo menos... elementos, variables que ellos consideren importantes al momento que se estuvo haciendo la ejecución de la obra". (P2, Apéndice A-12, pág. 10)</i>
<u>Participantes en la evaluación: socios</u> Los socios, como inversionistas en el desarrollo, participan en todos los procesos de toma de decisiones del proyecto. La evaluación de cierre debe reflejar si se cubrieron las expectativas y cualquier consideración para próximos proyectos.	<i>"Todas esas evaluaciones... se hacen (...) o como sentarnos todos los que participamos en la promoción y hacer primero una discusión más o menos amplia, tormentas de ideas... y entonces de ahí intentamos sacar unas conclusiones para tener un planteamiento hacia nuevos proyectos futuros". (P2, Apéndice A-12, pág. 10)</i>

4.1.2 MERCADO

Verifica si el desarrollo se corresponde con el mercado existente en la zona en cuanto a las características de las unidades habitacionales, la oferta y demanda, precios de venta y formas de comercialización. También es importante el trato dado a los compradores hasta que se concreta la entrega de la vivienda. La evaluación de cierre debe constatar que las condiciones establecidas en los planes fueron efectivamente convenientes para el estrato de mercado atendido y, de ser el caso, anotar cualquier variación. Los subtemas presentes son:

- Comercialización
- Producto
- Trato al cliente

4.1.2.1 Comercialización

Se refiere a todos los aspectos que hacen posible que se dé la operación de compra-venta (formas de comercialización, publicidad, atención en obra, plazos para el pago, etc.). Otro elemento importante son los estímulos y facilidades para los compradores, que generalmente son políticas establecidas por el Estado, sobre todo para los que cuentan con menos recursos económicos (subsidios y tasas preferenciales).

Formas de comercialización	80,00%
Estímulos y facilidades a compradores	20,00%

Tabla 4-5: Mercado. Comercialización: categorías emergentes

<u>Formas de comercialización</u> Preventa: el comprador reserva la vivienda y hace pagos periódicos para completar la inicial (si la operación es con financiamiento) o el valor total de la vivienda (si es de contado). El precio de venta es fijo y se actualiza, si la legislación lo permite, por la inflación. Venta: posterior a la culminación del proyecto y una vez obtenida la habitabilidad se realiza toda la operación de compra-venta. El precio es fijo. Asociación Civil: la responsabilidad de la obra se puede decir que es compartida entre el promotor y el comprador, se constituye la figura de asociación civil a la cual se incorporan los compradores, quienes van realizando aportes económicos en la medida que se van requiriendo.	<i>"Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual". (P4, Apéndice A-12, pág. 31)</i> <i>"Lo que pasa es que ahora hay que tomar en cuenta demasiados... demasiados factores: (...) el proceso de preventa a cambiado muchísimo, por lo menos en el caso nuestro hoy en día nos dedicamos a terminar de producir la vivienda lo más rápido posible y después, ya cuando estamos a punto de tener la habitabilidad, pues entonces definimos el precio de venta y entonces se comienza el proceso de preventa, no... tiene sus ventajas siempre y esté uno de acuerdo con la banca..." (P7, Apéndice A-12, pág. 61)</i>
--	--

4.1.2.2 Producto

Conocer las características que tenga determinada zona en cuanto a su uso, estrato económico predominante y tipología es un aspecto de vital importancia para definir las particulares que tendrá el desarrollo habitacional. Si bien esa es una decisión de la fase inicial del proyecto, en muchas ocasiones los promotores no realizan con suficiente profundidad los estudios de mercado y especulan sobre las características que podrían tener las unidades habitacionales.

Ajustado a la zona	80,00%
Mayor atractivo	20,00%

Tabla 4-6: Mercado. Producto: categorías emergentes

<u>Ajustado a la zona</u> Se verifica si las características de los inmuebles se corresponden con el mercado de la zona, lo que está asociado a la capacidad adquisitiva de los posibles compradores. Estas características se refieren a densidad de población, área de las viviendas, áreas y servicios comunes, acabados, etc.	"Hay un edificio que tenemos construyéndolo y ya está terminado y nos quedan los pent-house por vender, que es la utilidad... prácticamente está en esos... en esos pent-house... podríamos decir que ya está cerrado el proyecto, porque ya terminamos y vendimos todo menos eso, entonces eso nos indica que... que no tuvimos buen ojo al pensar que... que en ese sitio, que es un sitio bueno pues, en la urbanización Jorge Coll, en Mar... en Porla... en Pampatar pues, que está ahí cerquita de Sambil... podía soportar un pent-house que... se vendiera pues en los precios que los estábamos vendiendo". (P2, Apéndice A-12, pág. 18) "... a veces pasa algo que uno no se imagina, pues no... que es que las condiciones cambian... por ejemplo, nosotros hicimos un proyecto y lo interesante de este proyecto es que se ha hecho con varias etapas porque es un proyecto muy grande, pues no... cuando iniciamos el proyecto hicimos unas casas de interés social ubicadas al lado de un desarrollo industrial, entonces parecía el matrimonio perfecto, los obreros al lado de sus viviendas de interés social, ¿qué pasó? que la zona industrial quebró... entonces la demanda cayó, evidentemente... parece mentira las unidades las terminaron comprando maestros y demás... la zona industrial la reactivaron ahora y ahora se le está vendiendo a lo que era originalmente... pero son variables que están fuera de... tú no tienes control de eso". (P6, Apéndice A-12, pág. 57)
--	--

4.1.2.3 Trato al cliente

Una condición importante para consolidarse como empresa es tener credibilidad y generar confianza en los posibles compradores. En ese sentido, la relación comercial debe ser vista como un proceso que inicia en el primer contacto y culmina con la entrega de la unidad habitacional a su entera satisfacción, siendo un importante requerimiento mantenerlo informado de cualquier eventualidad que pueda afectarlo, cumplir con las condiciones ofrecidas y, de presentarse cualquier reclamo, atenderlo oportunamente.

Satisfacción del cliente	71,43%
Resolución de reclamos	14,29%
Comunicación fluida con el cliente	14,29%

Tabla 4-7: Mercado. Trato al cliente: categorías emergentes

<u>Satisfacción del cliente</u> El comprador invierte una cantidad de dinero para satisfacer su necesidad de vivienda y espera obtener determinadas condiciones proporcionales al monto invertido. Puede verificarse a través de entrevistas, encuestas. También se ve reflejado en las recomendaciones que hacen los compradores a otros posibles clientes.	"Entonces, esos que terminamos y vendimos la gente está feliz, viven en sus casas, están contentas y... e invitan a otras personas... nos han llegado muchos clientes recomendados por personas que empezaron a vivir en esa urbanización en esa primera etapa". (P3, Apéndice A-12, pág. 15) "Sí hay una, de repente... a veces que hacemos... por ejemplo... bueno, de los materiales, es decir, si los materiales que decidimos utilizar fueron los idóneos, si la gente quedó satisfecha de ese material... y dependiendo de eso se repite en otros... como son por etapas entonces esa parte... esa parte también la vemos bastante y, bueno siempre la percepción de los compradores cuando... cuando llegan mire que está esto... que si el friso no les gustó y se les explica de que esa es una casa de ciertos valores y que se hace ese friso rústico para que no pueda... porque a veces la gente dice colle es que ese friso rústico... y desde un principio se les dice, no... más que todo... más que todo en eso, no". (P7, Apéndice A-12, pág. 66)
---	---

4.1.3 TÉCNICO-CONSTRUCTIVO

Verifica si las decisiones referentes a los aspectos técnico-constructivos (tipologías, sistemas, materiales, costos de construcción, tiempos de ejecución, etc.) fueron apropiadas o hubo necesidad de realizar cambios significativos. Los subtemas referidos son los siguientes:

- Control
- Procura y contratación
- Sistemas constructivos
- Tiempo
- Servicios básicos
- Defectos constructivos

4.1.3.1 Control

El control de la obra contrasta lo planificado con lo ejecutado, monitoreando posibles variaciones y tomando las medidas correctivas que sean necesarias.

Control de la obra	44,44%
Control posterior	33,33%
Actualización en aspectos técnicos	16,67%
Modificaciones en obra	5,56%

Tabla 4-8: Técnico-constructivo. Visión integral de la obra: categorías emergentes

<u>Control periódico de la obra</u> Se refiere al monitoreo día a día del avance de la obra, cuyo fin es detectar cualquier evento negativo y tomar las medidas correctivas pertinentes. Es muy importante a los efectos de la evaluación de cierre, registrar los eventos que se presenten, las medidas tomadas y sus consecuencias.	(EVALUACIÓN EN OBRA) "... voy y me reúno con ellos semanalmente... semanalmente hacemos esto que tu viste se evaluó, se revisó... eso en una reunión bastante informal, pues... mira ¿qué pasó con esto?, ¿qué es esto?, uno va a recorrer la obra, ajá se compró esto, qué falta por comprar, qué falta por hacer, qué problema tenemos, si hay algún problema con el proyecto se llama al que hizo el proyecto para modificarlo, lo que sea..." (P6, Apéndice A-12, pág. 52)
<u>Control posterior</u> Verifica los resultados de la ejecución de la obra y sus aspectos financieros, comparándolo con lo establecido en las fases iniciales del proyecto.	"... el aspecto desde el punto de vista... físico realmente... de cómo culminó todo de acuerdo al proyecto... qué modificaciones hubo en la ejecución, cómo se alteró realmente el proyecto en la ejecución para tener previsión sobre cuestiones y eventos futuros. Después hay una revisión desde el punto de vista... vamos a llamarlo técnico, viendo que ajustes hubo que hacer desde el punto de vista de... cálculos, de materiales que se iban inicialmente a emplear, la disponibilidad realmente de recursos en la zona... desde todo punto de vista. Para ajustarse a nuevos proyectos... que no se incluyan cuestiones que sean difíciles o imposibles de... utilizar o de localizar". (P2, Apéndice A-12, pág. 9)

4.1.3.2 Procura y contratación

Se debe garantizar que la obra cuente en el momento preciso con los materiales necesarios y la mano de obra capacitada para la ejecución. Esto requiere el engranaje del avance de la construcción con la disponibilidad de materiales, equipos y mano de obra, así como contar con un flujo de caja eficiente.

Materiales: disponibilidad	33,33%
Mano de obra: rendimiento	14,29%
Mano de obra: capacitación	14,29%
Administración	9,52%
Materiales: rendimiento	9,52%
Equipos: actualización	9,52%
Materiales: costos	4,76%
Equipos: costos	4,76%

Tabla 4-9: Técnico-constructivo. Procura y contratación: categorías emergentes

<u>Materiales: disponibilidad</u> Los materiales para la construcción deben estar disponibles oportunamente en la obra. Si existen limitaciones de espacio, que los materiales estén antes de lo necesario entorpece la dinámica de la obra; de no estar a tiempo, implica la paralización parcial. De los aspectos que más se destacan es la ausencia en el mercado de ciertos materiales básicos para la construcción.	<i>"... y está el tema de la compra de insumos y materiales que está crítica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen". (P4, Apéndice A-12, pág. 33)</i> <i>"De hecho nosotros en estos dos últimos edificios... yo podría decir que nosotros... solamente por parte... por falta... por falta de... de agregados y cemento se habrán perdido por lo menos tres o cuatro meses, que en una construcción es bastante". (P6, Apéndice A-12, pág. 44)</i>
--	--

4.1.3.3 Sistemas constructivos

La selección del sistema constructivo es considerada crucial por los promotores entrevistados, ya que de ello puede depender la eficiencia que se tenga en la obra y por consiguiente cumplir con los tiempos establecidos y los estándares de calidad previstos, manteniéndose dentro del presupuesto estimado. La selección dependerá de aspectos como tipología, estrato de mercado atendido, disponibilidad de materiales y mano de obra en la zona. En este sentido, los promotores manifiestan:

"... cuando tú estás una vez más en viviendas de... para personas de pocos ingresos tú tienes que ser muy eficiente, entonces ¿qué nos llevó esa experiencia? Primero trincote, no; después nos fuimos con friso y eso y ahí nos dimos cuenta que si había bastante gente pero sus rendimientos no eran los mejores, nosotros estamos también en una zona donde está el tren, entonces el tren demandaba mucho personal y... ahí si los calificaban muy bien y entonces nosotros no conseguíamos, porque les pagan más allá... el personal. Entonces decidimos, mira vamos a hacer una cosa

vamos a comprar un sistema, o alquilarlo, un sistema que sea... de poca intensidad de mano de obra y como quiera que el gobierno... está controlando el precio del cemento, el precio de las cabillas... entonces... bueno, si nosotros bajamos el costo de mano de obra, pues en esa misma medida podremos más o menos garantizar nuestra utilidad. Entonces la tercera etapa... arrancamos con trincote, pasamos a bloque con estructura metálica y ahora va a ser casas de concreto.”. (P3, Apéndice A-12, pág. 26)

“... por lo menos en el tipo de viviendas que estamos haciendo o desarrollando en este momento que son viviendas individuales, termina siendo la construcción tradicional la que tiene... la más sencilla y la más fácil de hacer, no. Depende de... de las circunstancias en que... antes si tú querías hacer volumen los... los métodos de... de módulos, o de... o de... cómo se llama... los prefabricados pues te podían ayudar muchísimo en reducir tiempos y al reducir tiempos reduces dinero, reduces... reduces el flujo... el flujo de caja de uno”. (P7, Apéndice A-12, pág. 60)

4.1.4 ECONÓMICO

Verifica los aspectos de índole económico financiero, cotejando la información de la ejecución con el presupuesto estimado. Los subtemas emergentes son los siguientes:

- Ingresos
- Egresos
- Rentabilidad
- Financiamiento y subsidios

4.1.4.1 Ingresos

Contempla todas las vías por las cuales ingresa dinero para el proyecto (aportes de la organización promotora, venta, preventa, financiamiento, subsidios, etc.). Cada una de esas vías tiene costos asociados, tales como rentabilidad esperada, descuentos por preventa y tasas de financiamiento.

Preventa	45,45%
Venta	36,36%
Aportes promotores	9,09%
Préstamo bancario	9,09%

Tabla 4-10: Económico. Ingresos: categorías emergentes

<u>Preventa</u> Son los ingresos provenientes adelantos que van aportando los compradores antes de la formalización de la venta. Estos ingresos forman parte de los recursos para la ejecución de la obra.	"Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual". (P4, Apéndice A-12, pág. 31) "En... en este momento, si nosotros saliéramos a la venta ¿qué haríamos nosotros? haríamos algo... lo opuesto, haríamos el mismo trabajo pero le aplicaríamos la inflación a cada una de las... de las variables para llegar a un costo final, si es que vas a prevender. En este momento también a uno le interesa atrasar la preventa lo más posible, porque de esa manera te evitas todas estas... por decirlo así..." (P6, Apéndice A-12, pág. 47)
<u>Venta</u> Ingresos por la venta efectiva del inmueble. Los ingresos obtenidos por esta vía se reciben posteriores a la finalización de la obra, una vez que puede protocolizarse la venta porque se tiene el permiso de habitabilidad de los organismos competentes.	"Eso en cuento al marco en el que nosotros nos estamos desenvolviendo. Ahora en el tema de... ya de los proyectos que hemos ejecutado y que se han terminado... mira, es muy poco lo que se hace de planificación o de... tú haces un cálculo de más o menos cuánto te puede costar la obra, le calculas un margen de ganancia y pones un precio de venta que por... que además, por otro lado tienes una camisa de fuerza porque estaba el tema de las gavetas y tú no te podías, para bien o para mal pasar de ese precio". (P4, Apéndice A-12, pág. 32) "... antes la gente aceleraba los pagos, ¿por qué aceleraban los pagos? para... para pagar menos IPC. En este momento, con esta nueva normativa que hay, la gente paga cuando le da la gana, más bien atrasa los pagos... entonces a ti no te conviene firmar un documento a un precio fijo cuando sabes que no te van a pagar o que los pagos se van a retrasar..." (P6, Apéndice A-12, pág. 47)

4.1.4.2 Egresos

Se refiere a todas las erogaciones necesarias para llevar adelante un proyecto. Se dividen en costos directos que son plenamente identificables y atribuibles a un proyecto específico, e indirectos que corresponden a diversas actividades de la organización.

Costos: materiales	25,00%
Costos: mano de obra	20,00%
Costos: construcción	15,00%
Costos: equipos	10,00%
Costos: financiamiento	10,00%
Costos: administrativos	5,00%
Costos: modificaciones	5,00%
Costos: ventas	5,00%
Inversión inicial	5,00%

Tabla 4-11: Económico. Egresos: categorías emergentes

<u>Costos: materiales</u> Son los costos por la adquisición de materiales para llevar adelante la construcción. Actualmente se presentan dos situaciones que inciden en los costos: • El incremento de los precios de debido a la inflación. • La especulación por la escasez de ciertos materiales debido a la regulación de precios y porque el gobierno lo reserva para sus programas.	"Yo en ese momento fui a la banca y traté de... de hacerles ver pues que el negocio había cambiado, ellos no entienden así, y que fueran más flexibles en cuanto... tal vez al... al anticipo contractual que está en el contrato de crédito, de forma tal de que fuera mayor, ¿con qué objetivo?, bueno, con el objetivo de poder tener mayor disponibilidad para hacer una compra de materiales importantes, de forma tal de disminuir el efecto inflacionario que tiene... el costo de los materiales y de esta manera pues, tratar de... tratar de que el... el cálculo del precio de venta fuera lo más ajustado posible... porque en la medida en que tú te demoras en la compra de los materiales y te demoras en la ejecución de un proyecto, pues todo se sigue encareciendo y al final sino... como ya no has puesto un precio de venta inicial ese sobre costo que tienes de alguna manera se va a ver reflejado en el precio de venta final, entonces esa no es la idea". (P4, Apéndice A-12, pág. 31) "... y está el tema de la compra de insumos y materiales que está crítica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen". (P4, Apéndice A-12, pág. 33)
<u>Costos: mano de obra</u> Está regulada por la Convención Colectiva de Trabajo de la Industria de la Construcción.	"... tu utilidad o tu pérdida está vinculada a que tú puedas manejar bien, lo cual es muy difícil, que haya gente que te rinde porque una vez más cuando tu agarras y dices teóricamente que un obrero tiene que pegar tantos bloques diarios y tiene que frisar tantos metros cuadrados y tiene... y después te das cuenta que eso no es así y que cada día que se te pasa de... vale una fortuna pero enorme en prestaciones sociales..." (P3, Apéndice A-12, pág. 25)

4.1.4.3 Rentabilidad

Toda organización invierte recursos esperando percibir beneficios en el menor tiempo posible. Esto quiere decir que se espera que los ingresos sean mayores que los egresos; como esas entradas y salidas de dinero se dan en tiempos diferentes, se ven afectados por la inflación a la que puedan estar sometidos.

Actualización por IPC	27,78%
Utilidad	27,78%
Inflación	22,22%
Flujo de caja	11,11%
Tiempo de retorno de la inversión	11,11%

Tabla 4-12: Económico. Rentabilidad: categorías emergentes

<u>Actualización por IPC</u> El índice de precios al consumidor es la forma comúnmente utilizada para actualizar los precios debido a la inflación	"Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto". (P2, Apéndice A-12, pág. 9)
--	--

<u>Utilidad</u> Beneficios económicos, ganancias esperadas u obtenidas por la inversión de recursos.	<i>"Yo creo que para nosotros... lo importante era eso justamente la parte económica... desde el punto de vista de la inversión inicial, en el tiempo lo que era el costo de obra con su financiamiento e inflación, y cuánto se devolvía de esa inversión... eso era lo importante básicamente..." (P1, Apéndice A-12, pág. 5)</i> <i>"... para nosotros es muy importante la satisfacción que tenga el comprador, esa es la... y por supuesto la... la parte financiera, por supuesto que tengamos utilidades y que sea buen negocio... y que los rendimientos que planificamos a un principio se den, no... y por eso... el trabajo tan minucioso todos los días... (PAUSA) ... la satisfacción del cliente y la de uno mismo... uno es... uno es un enamorado de esto, no... uno... y uno... el comportamiento... o sea el ser honesto... de principios, es una satisfacción para uno, no..." (P7, Apéndice A-12, pág. 65)</i>
---	--

4.1.4.4 Financiamiento y subsidios

Se refiere a las fuentes de recursos monetarios para la realización de un proyecto. Estas fuentes de financiamiento en muchos casos están asociadas a ciertas regulaciones o estímulos para determinadas tipologías de vivienda, lo que se traduce en tasas preferenciales, subsidios, etc.

Fuentes de financiamiento: banca	41,18%
Fuentes de financiamiento: promotores	29,41%
Fuentes de financiamiento: preventa	23,53%
Estímulos a promotores	5,88%

Tabla 4-13: Económico. Financiamiento y subsidios: categorías emergentes

<u>Fuentes de financiamiento: banca</u> Fuentes de financiamiento para la construcción de viviendas: Banca. El costo de este financiamiento varía de acuerdo al estrato que atiende el desarrollo habitacional, ya que para los sectores de más bajos recursos están provistas tasas preferenciales.	<i>"... cuando sabes que no te van a pagar o que los pagos se van a retrasar, entonces preferimos ir más hacia la inversión propia y hacia el crédito del banco que hacia la preventa." (P6, Apéndice A-12, pág. 47)</i> <i>"Dependiendo del acuerdo que uno tenga con la banca de manera de poder manejar un flujo de caja que sea... que sea idóneo para las obras." (P7, Apéndice A-12, pág. 60)</i>
--	---

4.1.5 LEGAL

Se refiere a leyes y regulaciones que enmarcan las actividades vinculadas al desarrollo de proyectos habitacionales. Los subtemas emergentes son los siguientes:

- Ordenamiento jurídico
- Actuaciones políticas

4.1.5.1 Ordenamiento jurídico

Son leyes, decretos, reglamentos, convenciones u otros (nacionales o locales) que regulan la construcción y aspectos conexos como financiamiento, venta, o cualquier otro vinculado a los proyectos habitacionales.

Cambios en el marco legal	100,00%
----------------------------------	----------------

Tabla 4-14: Legal. Ordenamiento jurídico: categorías emergentes

<u>Cambios en el marco legal</u> Cambios en legislaciones que afectan a los promotores, constructores y compradores de viviendas (tasas preferenciales, subsidios, etc.) Estos cambios pueden impactar positiva o negativamente a cualquiera de los <i>stakeholders</i> (interesados) del proyecto.	<i>"En ese periodo han habido una serie de cambios... o sea institucionales, el gobierno ha experimentado, no le ha gustado el resultado de sus experimentos y ha cambiado y ha cambiado, y nosotros nos hemos visto en algunos casos afectados y en otros beneficiados por esa situación." (P3, Apéndice A-12, pág. 15)</i> <i>"Bueno... la... la revisión es básicamente una adaptación a las... al nuevo marco legal existente en el momento, porque las cosas cambian... cada 6 meses va cambiando esto, entonces... como te digo esa revisión es básicamente el ajustarse al nuevo marco legal, no hay otro tipo de... o por lo menos nosotros no hacemos más..." (P4, Apéndice A-12, pág. 33)</i> <i>"Todo proyecto tiene incertidumbre... de que se vende, no se vende... de los inconvenientes, del pleito con el sindicato, el pleito con esto aquello... pero... pero ahorita hay unas variables como te digo de orden... si se quiere jurídico, pues que no estaban previstas en el momento en que nosotros empezamos a hacer estas cosas." (P6, Apéndice A-12, pág. 45)</i>
--	--

4.1.5.2 Actuaciones políticas

Si bien el Estado establece políticas para incentivar la construcción de desarrollos habitacionales, ocurre muchas veces que organismos involucrados en el área no están alineados entre ellos o con esas políticas y entorpecen la dinámica. En otras situaciones, entes que no tienen competencia en el área se arrogan atribuciones y generan situaciones irregulares.

Intromisión por parte del Estado	43,75%
Inconsistencia en las actuaciones de órganos del Estado	37,50%
Intromisión por parte de otros	18,75%

Tabla 4-15: Legal. Actuaciones políticas: categorías emergentes

<u>Intromisión por parte del Estado</u> Actuaciones por parte de organismos que no tienen injerencia sobre determinados aspectos.	<i>"... cada proyecto aunque es la misma casa las circunstancias hacen que eso te cambia, las relaciones también con... con los Consejos Comunales, hubo cambio de... de Alcalde y entonces el nuevo Alcalde y la nueva aso... y el nuevo Consejo Comunal piden ciertas cosas que afectan tu proyecto, la rentabilidad ¿verdad? Porque empiezan a hacer demandas que no estaban contempladas en tu planteamiento ¿verdad? en tu proyecto original". (P3, Apéndice A-12, pág. 17)</i> <i>"... un tema bastante difícil y que inesperadamente ahorita en cualquier momento puede pasar cualquier organismo público que esté o no esté relacionado con la obra y quieran en cualquier momento intervenir, pues no... intervenir en el sentido de... de... si solicitan permisos que no tendrían por qué solicitar, pero solicitan permisos que... normalmente eso se tienen al día y eso evita pues cualquier... cualquier trauma o retraso que se pueda dar en la obra." (P7, Apéndice A-12, pág. 59)</i>
---	---

<u>Inconsistencia en las actuaciones de órganos del Estado</u> Falta de lineamientos en las actuaciones de organismos sobre aspectos que son de su competencia.	<i>"Una de las decisiones que tomó este ministro, fue una resolución en la cual prohibía el cobro de IPC. Si tú ves en la construcción en Venezuela, te vas a dar cuenta que esa resolución... la aparición de esa resolución y la caída en la construcción son simultáneas" (P3, Apéndice A-12, pág. 15)</i> <i>"Aunado a esto todo el tema de la permisología de los proyectos se toma de... por lo menos 2 años, entonces tú estás hablando que de principio a fin, desde concibes la idea hasta que terminas la ejecución y vendes pasan 5 años, en un ambiente extremadamente inflacionario esto es de terror." (P4, Apéndice A-12, pág. 32)</i>
---	---

4.1.6 LECCIONES APRENDIDAS

Se sintetizan y registran los aspectos aprendidos durante el desarrollo del proyecto. El aprendizaje organizacional se da en cualquier momento del proyecto, por lo que es importante realizar revisiones periódicas y al cierre registrar apropiadamente la información.

Los subtemas emergentes son:

- Formas de evaluación
- Fuentes de aprendizaje
- Registro
- Información registrada
- Usos

4.1.6.1 Formas de evaluación

Las evaluaciones realizadas durante el proyecto tienen diferentes objetivos y de allí su importancia. Las revisiones previas son para evitar repetir errores de proyectos anteriores, las realizadas durante la prosecución para tomar medidas correctivas y las de cierre para recapitular lo ocurrido y tomar previsiones a futuro.

Durante la prosecución del proyecto	60,00%
Evaluación propia	20,00%
Por expertos	10,00%
Ninguna	10,00%

Tabla 4-16: Lecciones aprendidas. Formas de evaluación: categorías emergentes

<u>Durante la prosecución del proyecto</u> Se va controlando el proyecto durante su ejecución y se toman las medidas correctivas necesarias cuando ocurre algún evento negativo.	(EL CONTROL DEL PROYECTO) "Bueno, es semana a semana... es decir prácticamente nosotros tenemos... oye... ¿tendré yo algo de eso aquí?... déjame... déjame ver... es posible que haya alguna de esas hojitas sueltas..." (P6, Apéndice A-12, pág. 49) "(Y LUEGO ENTONCES CUANDO CULMINAN USTEDES REGRESAN A CRUZAR ESTA INFORMACIÓN) No, porque... es que no tenemos ni que cruzarla, tú la estás llevando actualizada." (P6, Apéndice A-12, pág. 51) "Entonces cuando esas cosas a veces no se dan, allí es donde toda esa información que se lleva día a día (cartas... reuniones...) empieza uno... claro, tú dices... bueno, tu quieres saber cómo se... claro, son banderines, no... toda la base de datos es banderín 1, se levanta el banderín 2... es un proceso muy continuo que... que lleva lo la misma dinámica del desarrollo, pues no... eso te estoy hablando nada más de la parte de... prácticamente de la construcción y lo que sería la habitabilidad y la venta, no..." (P7, Apéndice A-12, pág. 62)
--	---

4.1.6.2 Fuentes de aprendizaje

Se refiere a las diferentes formas en que la organización puede aprender, formal o informalmente.

Cursos, seminarios, etc.	37,50%
Experiencia de otros promotores	25,00%
Fuentes internacionales	25,00%
Experiencia propia	12,50%

Tabla 4-17: Lecciones aprendidas. Fuentes de aprendizaje: categorías emergentes

<u>Cursos, seminarios, etc.</u> Los miembros de la organización asisten frecuentemente a cursos, seminarios, exposiciones, etc.	(OTROS MECANISMOS DE APRENDIZAJE) "Mira... lo más que puede uno, como variante es ver qué hay... qué hay de nuevo en sistemas constructivos, en acabados... eso generalmente uno va o trata de ir a todas esas cosas donde hacen congresos, presentaciones, etcétera para ver qué acabados nuevos hay, qué equipos hay nuevos, ese tipo de cosas, pues no... es decir, a veces uno se sorprende porque salen cosas nuevas al mercado, pues no... que alteran un poquito la... como diría yo... la mecánica, pues, de la construcción, pero esa es la única variante..." (P6, Apéndice A-12, pág. 55)
---	---

4.1.6.3 Registro

La información sobre la evaluación del proyecto debe ser registrada sistemáticamente para que pueda ser utilizada en el futuro de forma confiable. Atribuir esa responsabilidad a la memoria de los participantes puede ocasionar exageraciones o minimizaciones por parte de los involucrados o que se pierda la información con la salida de algún miembro de la organización.

Apuntes durante la prosecución del proyecto	38,46%
Ningún registro	30,77%
Expediente del proyecto	15,38%
Memoria de cierre	15,38%

Tabla 4-18: Lecciones aprendidas. Registro: categorías emergentes

<u>Apuntes durante la prosecución del proyecto</u> Se lleva nota del día a día del proyecto, registrando cualquier detalle que se considere necesario. Se utiliza sobre todo para llevar control de las medidas correctivas que se van tomando.	(EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS) "... y normalmente luego hacemos... hacemos una especie de... de addendum, pues, pero algo muy sencillo, no es nada... nada extremadamente formal porque es que aquí todos los socios son amigos, hermanos, no sé que más, familia... entonces... hacemos algo así como esto (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) problema tal, tal... entonces nos reunimos una vez al mes, incluso vamos a almorzar una cosa de esas, y nos sentamos, mira hay este problema, qué hacemos con esto, vendemos este apartamento, subimos el precio o lo bajamos, es decir, esas decisiones las vamos tomando sobre la marcha, pues no... no es que nosotros tenemos luego... no es que hacemos una junta directiva de todo el mundo ahí, con secretaria, con tal cosa... no, no lo hacemos así, pues no... aunque sean proyectos grandes son bastante informales." (P6, Apéndice A-12, pág. 52)
<u>Ningún registro</u> No se lleva ningún registro, se confía en la memoria de los participantes.	"¿Algún documento? No, no. Queda en la memoria de nosotros, no se hace... no... no se lleva como un record histórico de las... de las conclusiones que sacamos porque tal vez lo que dijiste hoy... dentro de 2 o 3 meses cambió la película, es otra y ahí vamos" (P4, Apéndice A-12, pág. 36) (REFIRIÉNDOSE A LA NECESIDAD DE PLASMAR EN UN INFORME DE CIERRE) "Bueno... eso... en general... en general uno lleva una buena memoria de eso... pero acuérdate que... prácticamente aquí cada negocio es distinto, pues no..." (P6, Apéndice A-12, pág. 56)

4.1.6.4 Información registrada

Son los aspectos que se considera importante registrar para un mejor control del proyecto y para el registro histórico de la organización. Generalmente se centra en los aspectos negativos, perdiéndose la oportunidad de repetir en proyectos futuros los aciertos logrados.

Desaciertos	30,00%
Dificultades en el proyecto	20,00%
Aciertos	10,00%
Cambios en el marco legal	10,00%
Posibles mejoras	10,00%
Variaciones económicas	10,00%
Variaciones en obra	10,00%

Tabla 4-19: Lecciones aprendidas. Información registrada: categorías emergentes

<u>Desaciertos</u> Decisiones que fueron negativas para el proyecto, que generalmente requirieron cambios.	"Como hablamos hace un tiempo, en Venezuela poco es... mas que estudios de mercado efectivamente... para determinar la tipología de los apartamentos y eso... es un poco olfato, si oye bueno vamos a hacer unos pent-house y esos pent-house bien bonitos, dobles y tal, es más son... son 8 y seguramente los vamos a... mentira al final la realidad te dice no... sobredimensionaste el mercado ¿verdad? pensaste..." (P3, Apéndice A-12, pág. 18) (SOBRE LA EVALUACIÓN Y EL APRENDIZAJE) "Claro que sí, claro que sí, uno va aprendiendo, pues no... uno siempre va aprendiendo las cosas, por lo menos las no debe hacer... las que te causaron problemas esas no se te olvidan, pues no... posiblemente las que tuvieron éxito se te olvidan, pero en donde te equivocaste no..." (P6, Apéndice A-12, pág. 55)
<u>Dificultades en el proyecto</u> Dificultades que se presentaron durante el proyecto.	"... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí." (P2, Apéndice A-12, pág. 10)

4.1.6.5 Usos

La información de los proyectos, sea registrada o solo permanezca en la memoria, es utilizada a futuro, lo que genera cierto aprendizaje en la organización. Ahora bien, en la medida en que este aprendizaje sea más explícito (se registre, sistematice y difunda) es más efectivo.

"Bueno, eso es un insumo para los próximos proyectos. Cuando se va... ya... a planificar un nuevo desarrollo, ya tenemos que evaluar lo que anteriormente estaba. Así como los proyectos se utiliza parte del proyecto específico, por ejemplo el proyecto de arquitectura, tu esos insumos no los desechas al terminar un proyecto, siempre lo utiliza como insumo para el próximo proyecto, así mismo hay todos esos elementos de evaluación, al momento de planificar un nuevo... un nuevo proyecto empiezas a utilizar todos esos insumos, y allí cuando vas a empezar a tomar decisiones sobre aspectos específicos siempre revisas este informe de cierre del proyecto anterior para ver qué cosas están afectando al nuevo proyecto y si estás tomando en cuenta observaciones y recomendaciones del proyecto anterior." (P2, Apéndice A-12, pág. 12)

4.2 EJES TRANSVERSALES ENTRE TEMAS EMERGENTES

Al relacionar los temas y subtemas emergentes, se pueden notar aspectos que se complementan y/o inciden unos en otros. Manejar estos aspectos desde la globalidad, puede permitir mejorar las condiciones en las que se lleva adelante el cierre del proyecto para potenciar su impacto sobre la organización y su aprendizaje. Los ejes transversales presentes son los siguientes:

		OO		M			T						E				L		LA					
		VISIÓN INTEGRAL DE LA ORG.	RECURSOS HUMANOS	COMERCIALIZACIÓN	PRODUCTO	TRATO AL CLIENTE	CONTROL	PROCURA Y CONTRATACIÓN	SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	TIEMPO	SERVICIOS BÁSICOS	DEFECTOS CONSTRUCTIVOS	INGRESOS	EGRESOS	RENTABILIDAD	FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS	ORDENAMIENTO JURÍDICO	ACTUACIONES POLÍTICAS	FORMAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE APRENDIZAJE	REGISTRO	INFORMACIÓN REGISTRADA	USOS	
OO	VISIÓN INTEGRAL DE LA ORG.			1	2										4	1								
	RECURSOS HUMANOS																							
M	COMERCIALIZACIÓN																							
	PRODUCTO																							
	TRATO AL CLIENTE																							
T	CONTROL												1								1	1	1	
	PROCURA Y CONTRATACIÓN												5	2										
	SISTEMAS CONSTRUCTIVOS												1											
	TIEMPO													1										
	SERVICIOS BÁSICOS				1																			
	DEFECTOS CONSTRUCTIVOS					1																		
E	INGRESOS			2																				
	EGRESOS																							
	RENTABILIDAD			2		1																		
	FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS			2																				
L	ORDENAMIENTO JURÍDICO																							
	ACTUACIONES POLÍTICAS																							
LA	FORMAS DE EVALUACIÓN																							
	FUENTES DE APRENDIZAJE																							
	REGISTRO																							
	INFORMACIÓN REGISTRADA				1																			
	USOS																							

OO: Objetivos de la organización / M: Mercado / T: técnico-constructivo / E: Económico / L: Legal / LA: Lecciones aprendidas. Los números indican la frecuencia de aparición del eje transversal

Tabla 4-20: Ejes transversales entre los temas.

4.2.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN / MERCADO

<u>Visión integral de la organización / comercialización</u> Las estrategias de comercialización se redefinen para lograr cumplir los objetivos de la organización.	"Entonces tú dices bueno... ¿cómo haces tú para desarrollar un proyecto particular?... hay que empezar ahorita a definir nuevas estrategias para lograr eso, entonces volverán a surgir ahora las asociaciones civiles y ver cómo tú te involucras con eso, porque tú tienes que transferir que lo que tú vas a construir ya de una vez sea por cuenta y riesgo del futuro propietario, porque ya tú no puedes ajustarte, entonces tiene que ser que el mismo sea el propietario y tu lo que vas a hacer es la labor de... de la gestión, de la asesoría, de la asistencia profesional... entonces tu le vas a ir ensamblando todo eso y entonces el papel del antiguo promotor comienza a desvirtuarse totalmente". (P2, Apéndice A-12, pág. 11)
<u>Visión integral de la organización / producto</u> Adecuar el producto al nicho de mercado de la zona es parte importante del éxito del proyecto, además que fortalece y da credibilidad a la organización.	"Bueno... uno es el mercado... el mercado entre comillas porque eso va a depender de ubicación, cuál es la demanda que hay en ese momento... pero lo fundamental aquí es no equivocarse aquí en el proyecto, pues no... un mal proyecto no hay manera de enderezarlo... todo el tiempo que tú gastes en el proyecto, todo el dinero tu gastes, todo lo que inviertas, todo lo que discutas en el proyecto a la larga es beneficioso... aquí el secreto es el proyecto". (P6, Apéndice A-12, pág. 56)

4.2.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN / ECONÓMICO

<u>Visión integral de la organización / rentabilidad</u> La obtención de beneficios económicos permitirá que la organización pueda reinvertir en nuevos proyectos.	(POR LOS CAMBIOS EN LA ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS POR INFLACIÓN) "Por eso antes hacíamos 300 viviendas en un año y hoy en día estamos haciendo 40 cada cuatro meses, cada de cuatro a cinco meses, pero esas se hacen y entonces comienzas el proceso de la venta y arrancas el proceso de la construcción de las otras cuarenta". (P7, Apéndice A-12, pág. 60)
<u>Visión integral de la organización / financiamiento y subsidios</u> Han existido a lo largo del tiempo diferentes políticas de Estado cuyo fin es incentivar la construcción y adquisición de viviendas, esos beneficios deben ser aprovechados por la organización.	"Bueno, nosotros estamos haciendo otras cosas como contratos y cosas de ese tipo, pero realmente en este momento arrancar un proyecto nuevo en estas condiciones... pero no solo nosotros, incluso la banca... nosotros tenemos un proyecto pequeño que está en el banco y en el banco realmente no saben cómo van a financiarlo... y que conste que nosotros estábamos trabajando sin financiamiento pero en este momento no... no me atrevo a hacerlo, pues". (P6, Apéndice A-12, pág. 46)

4.2.3 MERCADO / TÉCNICO CONSTRUCTIVO

<u>Producto / servicios básicos</u> La ubicación geográfica del proyecto en una zona con servicios básicos y posibilidades de trabajo y esparcimiento, hacen más atractivas las viviendas para los potenciales compradores.	"Bueno... como te digo el proyecto mismo... tú tienes que ver uno... cuál es la ubicación evidentemente, y sobre esa ubicación los servicios que tiene y los posibles compradores, los posibles clientes (...) el tipo de vivienda tú tienes que adaptarlo al entorno donde tú estás..." (P6, Apéndice A-12, pág. 57)
<u>Trato al cliente / defectos constructivos</u> El proyecto debe estar pensado desde sus inicios en función del potencial cliente y en la satisfacción de sus necesidades. No se debe olvidar que quien adquiere una vivienda va a pasar allí una parte importante de su vida y, en el momento de venderla espera que sea un trampolín para mejorar.	"Mira... algo que queríamos hacer pero nunca se llegó a implementar era encuestas con los usuarios de las viviendas que nosotros hacíamos... eso nunca lo llegamos a hacer... Sobre todo en la [REDACTED], cuando terminamos la [REDACTED] a los 6 meses empezamos a ver que teníamos muchos reportes de llamadas... nosotros vendimos los apartamentos antes de terminar de construir, pero estábamos construyendo la [REDACTED], y a la oficina de venta la gente nos llegaba... la gente de la [REDACTED] llegaba reclamando que tenía fugas y todo ese tipo de cosas. Empezamos a ver y el 30% de las personas tenían fugas dentro de los edificios por conexiones inadecuadas de las tuberías de aguas blancas que eran de PVC". (P1, Apéndice A-12, pág. 3)

4.2.4 MERCADO / ECONÓMICO

Comercialización / ingresos La forma de comercialización utilizada determina el momento, dentro del ciclo de vida del proyecto, en el que se generarán los ingresos por la venta de las unidades habitacionales. Esta información es muy importante para poder planificar otras formas de ingreso.	"Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual". (P4, Apéndice A-12, pág. 31)
<u>Comercialización / rentabilidad</u> De acuerdo a variables económico-legales, los promotores asumen diferentes formas de comercialización buscando mayor rentabilidad y el menor riesgo posible en su inversión.	"Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto". (P2, Apéndice A-12, pág. 9)
<u>Comercialización / financiamiento y subsidios</u> Las formas de comercialización se adecuan a los estímulos que promueva el Estado, favoreciendo a los compradores para la obtención de tasas preferenciales o subsidios.	"... sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual. Ese... este segundo... enfoque tiene la particularidad que es mucho más exigente porque necesitas mucho más capital de trabajo, porque antes de alguna manera te financiabas... parte pues con la... con los aportes de las iniciales". (P4, Apéndice A-12, pág. 31)
<u>Trato al cliente / rentabilidad</u> El trato al cliente incide en la credibilidad de la organización promotora y es además la mejor forma de mercadear la empresa y sus productos, incidiendo a mediano y largo plazo en la rentabilidad.	"para nosotros es muy importante la satisfacción que tenga el comprador, esa es la... y por supuesto la... la parte financiera, por supuesto que tengamos" (P7, Apéndice A-12, pág. 65)

4.2.5 MERCADO / LECCIONES APRENDIDAS

<u>Producto / información registrada</u> El registro de las ventas de las tipologías desarrolladas en una determinada zona permite conocer el comportamiento del mercado y hacer los ajustes cuando sea necesario.	"Como hablamos hace un tiempo, en Venezuela poco es... mas que estudios de mercado efectivamente... para determinar la tipología de los apartamentos y eso... es un poco olfato, si oye bueno vamos a hacer unos pent-house y esos pent-house bien bonitos, dobles y tal, es más son... son 8 y seguramente los vamos a... mentira al final la realidad te dice no... sobredimensionaste el mercado ¿verdad? pensaste..." (P3, Apéndice A-12, pág. 18)
--	---

4.2.6 TÉCNICO CONSTRUCTIVO / ECONÓMICO

<u>Control / egresos</u> El control de la obra monitorea especialmente el avance de la ejecución y sus costos asociados, comparándolo con lo planificado.	"Bueno, si anoto pero... pero por ejemplo... por ponerte un ejemplo... (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) la modificación que se hizo está anotada, cómo va, cuánto se debe en cada broma... tantos apartamentos, tanto se gastó en mano de obra, cuánto se gastó en esto... mira, todo esto está anotado..." (P6, Apéndice A-12, pág. 53)
<u>Procura y contratación / egresos</u> Las dificultades para disponer de materiales para la construcción ocasionan retrasos en la obra y mayores egresos de los previstos por tener que recurrir a mercados paralelos.	"... y está el tema de la compra de insumos y materiales que está crítica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen". (P4, Apéndice A-12, pág. 33)
<u>Procura y contratación / rentabilidad</u> Manejar adecuadamente la procura y contratación, de acuerdo al sistema constructivo seleccionado, es indispensable para lograr la rentabilidad esperada. La baja disponibilidad de materiales y equipos, y la falta de mano de obra calificada disminuyen la rentabilidad.	"Entonces hicimos un grupo de casas con trincote, entonces en esa la experiencia nos dijo que una cosa es aquí sentados tu y yo... ¿cuánto vale el trincote? tanto, entonces nos ahorramos tanto y entonces vamos a ganar más plata si lo hacemos con trincote (...) Cuando nos fuimos para allá y nos pusimos las botas el asunto... ajá ¿quién es? No, todo el mundo sabe según ellos, sabe pegar trincote pero cuando empiezan entonces a pegarlo y no saben, te empiezan a romper el trincote y queda mal y empiezas tú a tumbar y a... a retardarte... entonces dices esto como que no es lo... de verdad, no es". (P3, Apéndice A-12, pág. 25)
<u>Sistemas constructivos / egresos</u> La selección de la tipología de vivienda y en consecuencia del sistema constructivo lleva asociados unos egresos vinculados a materiales, equipos y mano de obra necesarios para su construcción.	"... cuando tú estás una vez más en viviendas de... para personas de pocos ingresos tú tienes que ser muy eficiente, entonces ¿qué nos llevó esa experiencia? Primero trincote, no; después nos fuimos con friso y eso y ahí nos dimos cuenta que si había bastante gente pero sus rendimientos no eran los mejores, nosotros estamos también en una zona donde está el tren, entonces el tren demandaba mucho personal y... ahí si los calificaban muy bien y entonces nosotros no conseguíamos, porque les pagan más allá... el personal. Entonces decidimos, mira vamos a hacer una cosa vamos a comprar un sistema, o alquilarlo, un sistema que sea... de poca intensidad de mano de obra y como quiera que el gobierno... está controlando el precio del cemento, el precio de las cabillas... entonces... bueno, si nosotros bajamos el costo de mano de obra, pues en esa misma medida podremos más o menos garantizar nuestra utilidad. Entonces la tercera etapa... arrancamos con trincote, pasamos a bloque con estructura metálica y ahora va a ser casas de concreto". (P3, Apéndice A-12, pág. 26)
<u>Tiempo / rentabilidad</u> La inversión de recursos en un proyecto busca lograr cierta utilidad en el menor tiempo posible.	"... entonces nosotros tenemos una programación de trabajo y en base a esa programación de trabajo vamos sacando cuánto se va a pagar mes a mes... y bueno uno trata de que... de que esto sea cero, no (SEÑALA APORTE DE LOS SOCIOS) pero... pero a veces hay que poner tanto, o sobró tanto entonces pásalo para el otro mes, depositalo en el banco... es decir nosotros prácticamente esta decisión la estamos tomando casi semana a semana, de cómo va la parte financiera del proyecto..." (P6, Apéndice A-12, pág. 49)

4.2.7 TÉCNICO CONSTRUCTIVO / LECCIONES APRENDIDAS

<u>Control / registro</u> El control del proyecto, por más minucioso que sea, si no queda registrado adecuadamente poco puede aportar a la mejora continua de la organización.	<i>"No, simplemente tu vas modificando el proyecto, tu vas haciendo modificaciones en el proyecto. Generalmente al final tú no dejas... eso como algo establecido sino que... que el proyecto queda modificado (...) No, no queda registrado. Queda registrado es en la memoria de cada uno de los que participaron..." (P6, Apéndice A-12, pág. 52)</i>
<u>Control / información registrada / usos</u> El monitoreo constante del proyecto debe ser registrado formalmente para que exista una fuente de consulta confiable para futuros proyectos.	<i>(SOBRE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MODIFICACIONES TÉCNICO-CONSTRUCTIVAS) "Ah bueno eso si... pero... pero... sí, nos equivocamos en esto, hay que cambiar esto para el próximo proyecto... sobre todo cuando vas a hacer otro proyecto tomas en consideración esos errores que se cometieron, pues no". (P6, Apéndice A-12, pág. 52)</i>

4.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMI Y LOS TEMAS EMERGENTES

Como se mencionó anteriormente, la fase de cierre del proyecto comprende la entrega apropiada del producto y la evaluación del desempeño por parte de la organización con su consecuente aprendizaje, siendo este último aspecto el eje central de la investigación.

En el caso específico de los proyectos de construcción, el *Project Management Institute*, presenta los procesos de cierre correspondientes a siete áreas de conocimiento, los cuales se entrelazan con los temas emergentes, tal como se indica a continuación:

		EMERGENTES																					
		OO		M			T						E			L		LA					
		VISIÓN INTEGRAL DE LA ORG.	RECURSOS HUMANOS	COMERCIALIZACIÓN	PRODUCTO	TRATO AL CLIENTE	CONTROL	PROCURA Y CONTRATACIÓN	SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	TIEMPO	SERVICIOS BÁSICOS	DEFECTOS CONSTRUCTIVOS	INGRESOS	EGRESOS	RENTABILIDAD	FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS	ORDENAMIENTO JURÍDICO	ACTUACIONES POLÍTICAS	FORMAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE APRENDIZAJE	REGISTRO	INFORMACIÓN REGISTRADA	USOS
PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	Gerencia de la Integración: Cierre del proyecto																						
	Gerencia de Recursos Humanos: Cierre del Equipo de Proyecto																						
	Gerencia de Comunicaciones: Cierre Administrativo																						
	Gerencia de Procura: Cierre de la Procura																						
	Gerencia de Seguridad: Administración y Reporte																						
	Gerencia Financiera: Administración y reporte																						
	Gerencia de Reclamos: Resolución de reclamos																						

OO: Objetivos de la organización / M: Mercado / T: técnico-constructivo / E: Económico / L: Legal / LA: Lecciones aprendidas

Tabla 4-21: Comparación de resultados con los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del *PMI*

4.3.1 GERENCIA DE INTEGRACIÓN: CIERRE DEL PROYECTO

<u>Técnico-constructivo: control, procura y contratación</u> El monitoreo periódico y constante permite reportar al cierre del proyecto su prosecución y resultados. Dada la complejidad de la contratación y la procura, es vital hacer énfasis en la disponibilidad de materiales y equipos en la zona donde se construirá el desarrollo.	<i>... voy y me reúno con ellos semanalmente... semanalmente hacemos esto que tu viste se evaluó, se revisó... eso en una reunión bastante informal, pues... mira ¿qué pasó con esto?, ¿qué es esto?, uno va a recorrer la obra, ajá se compró esto, qué falta por comprar, qué falta por hacer, qué problema tenemos, si hay algún problema con el proyecto se llama al que hizo el proyecto para modificarlo, lo que sea... (P6, Apéndice A-12, pág. 52)</i> <i>Después hay una revisión desde el punto de vista... vamos a llamarlo técnico, viendo que ajustes hubo que hacer desde el punto de vista de... cálculos, de materiales que se iban inicialmente a emplear, la disponibilidad realmente de recursos en la zona... desde todo punto de vista. Para ajustarse a nuevos proyectos... que no se incluyan cuestiones que sean difíciles o imposibles de... utilizar o de localizar. (P2, Apéndice A-12, pág. 9)</i>
<u>Económico: financiamiento y subsidios</u> Las políticas de Estado referentes a estímulos para la construcción y adquisición de viviendas impacta la totalidad del proyecto desde su concepción. Para poder potenciar los efectos positivos de estas políticas, es importante verificar el impacto que han tenido en el proyecto, registrarlo y visualizar su manejo futuro.	<i>Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto. (P2, Apéndice A-12, pág. 9)</i>
<u>Legal: ordenamiento jurídico</u> El ordenamiento jurídico y las condiciones políticas son variables que intervienen y afectan la prosecución de un proyecto. Si bien en muchos casos no son previsibles, se debe mantener un seguimiento constante del ordenamiento jurídico nacional, estatal y municipal	<i>Todo proyecto tiene incertidumbre... de que se vende, no se vende... de los inconvenientes, del pleito con el sindicato, el pleito con esto aquello... pero... pero ahorita hay unas variables como te digo de orden... si se quiere jurídico, pues que no estaban previstas en el momento en que nosotros empezamos a hacer estas cosas. (P6, Apéndice A-12, pág. 45)</i>

<u>Lecciones aprendidas: registro, información registrada, usos</u> El fin último de la evaluación de cierre de un proyecto es el aprendizaje organizacional, en la medida en que sea más explícito y fluya por toda la organización va a ser más efectivo. Además, se deben generar por escrito informes que serán consultados en proyectos futuros. La existencia de esa información garantiza el acceso por parte de los miembros de la organización que lo requieran, hayan o no participado en proyectos anteriores y además evita que con el transcurrir del tiempo se distorsione.	<i>No, simplemente tu vas modificando el proyecto, tu vas haciendo modificaciones en el proyecto. Generalmente al final tú no dejas... eso como algo establecido sino que... que el proyecto queda modificado (...) No, no queda registrado. Queda registrado es en la memoria de cada uno de los que participaron... (P6, Apéndice A-12, pág. 45)</i> <i>... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí. (P2, Apéndice A-12, pág. 10)</i> <i>Bueno, eso es un insumo para los próximos proyectos. Cuando se va... ya... a planificar un nuevo desarrollo, ya tenemos que evaluar lo que anteriormente estaba. Así como los proyectos se utiliza parte del proyecto específico, por ejemplo el proyecto de arquitectura, tu esos insumos no los desechas al terminar un proyecto, siempre lo utiliza como insumo para el próximo proyecto, así mismo hay todos esos elementos de evaluación, al momento de planificar un nuevo... un nuevo proyecto empiezas a utilizar todos esos insumos, y allí cuando vas a empezar a tomar decisiones sobre aspectos específicos siempre revisas este informe de cierre del proyecto anterior para ver qué cosas están afectando al nuevo proyecto y si estás tomando en cuenta observaciones y recomendaciones del proyecto anterior. (P2, Apéndice A-12, pág. 12)</i>
--	--

4.3.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CIERRE DEL EQUIPO

<u>Objetivos de la organización: recursos humanos</u> El recurso humano como parte viva de la organización es el que aprende y mejora, por eso una baja rotación del personal hace que los procesos sean más fluidos.	<i>Y aunque te parezca mentira yo en lo personal yo trato de conservar a la gente que trabaja conmigo... yo en lo personal incluso tengo gente que tiene conmigo más de 20 años, gente de obra... no es fácil pero yo trato de conservarlos, pues no. (P6, Apéndice A-12, pág. 55)</i>
<u>Técnico-constructivo: sistemas constructivos</u> Uno de los aspectos más importantes es la capacitación que tenga la mano de obra en una determinada zona para escoger el sistema constructivo. La mano de obra no capacitada genera retrasos y costos por defectos constructivos que a veces requieren incluso demolición.	<i>Cuando comenzamos con la primera etapa de este otro desarrollo de 200 viviendas... echamos números por aquí, por allá y entonces llegamos a la conclusión, en ese momento 2005 por ahí, que si nosotros construíamos con bloque de trincote nos íbamos a ahorrar los frisos y... bueno íbamos a tener una mejor rentabilidad a pesar de los precios tan bajitos que estábamos ofreciendo ¿verdad? teníamos un producto bueno, bonito y barato ¿verdad? buen diseño que hicieron de una casita muy sencilla (...) En el camino nos conseguimos que trabajar con trincote no era tan fácil, ni había en esa zona personal capacitado para trabajar con ese material y entonces... tuvimos que cambiar ¿cuál es el personal que hay en la zona? bueno, el que pega bloques y frisa. (P3, Apéndice A-12, pág. 25)</i>

4.3.3 GERENCIA DE COMUNICACIONES: CIERRE ADMINISTRATIVO

<u>Mercado: trato al cliente</u> La comunicación fluida con el cliente lo hace participe directo del proyecto y genera confianza en la organización promotora. Esta condición se hace más importante cuando hay tanta inestabilidad en la promoción y construcción de viviendas.	<i>¿Qué cosas se hacen por ejemplo?... una vez que se prevende... que se vende o se prevende, mantenemos una relación constante con los compradores de información... información no solamente que es vendedor el que trabaja, el que está en contacto con... sino que hasta por uno mismo, pues... por lo menos en el área de la relación con los compradores... en ese caso yo los llamo, yo les escribo correo, yo los mantengo informados y les voy explicando, en la medida que se puede, qué cosas están pasando... (P7, Apéndice A-12, pág. 63)</i>
--	---

4.3.4 GERENCIA FINANCIERA: ADMINISTRACIÓN Y REPORTE

<u>Rentabilidad: inflación</u> Los reportes del desempeño financiero permiten mantener una base de datos que puede ser actualizada con información presente o por fórmulas inflacionarias para proyecciones a futuro.	<i>... nosotros tenemos una data muy importante que le vamos aplicando fórmulas... inflacionarias... los cálculos de lo que creemos va a pasar con alguna de las... de las... la inflación te dijeron... nos dijeron ahorita que era de 10 y algo pero era un embuste, no... y todo el mundo lo sabe, no... todo el mundo que va para el supermercado sabe que... igualito o sea, el saco de cemento está en 20 pero te lo están ofreciendo en 45, 40, 38. (P7, Apéndice A-12, pág. 64)</i>
---	--

4.3.5 GERENCIA DE RECLAMOS: RESOLUCIÓN DE RECLAMOS

<u>Mercado: trato al cliente</u> La relación con el comprador no culmina al momento de la entrega de la vivienda, la organización, para lograr credibilidad y la recomendación boca a boca, debe dar un lapso razonable donde se reciban reclamos por problemas constructivos y darles respuesta oportuna.	<i>Mira... algo que queríamos hacer pero nunca se llegó a implementar era encuestas con los usuarios de las viviendas que nosotros hacíamos... eso nunca lo llegamos a hacer... Sobre todo en la [REDACTED], cuando terminamos la [REDACTED], a los 6 meses empezamos a ver que teníamos muchos reportes de llamadas... nosotros vendimos los apartamentos antes de terminar de construir, pero estábamos construyendo la [REDACTED], y a la oficina de venta la gente nos llegaba... la gente de la [REDACTED] llegaba reclamando que tenía fugas y todo ese tipo de cosas. Empezamos a ver y el 30% de las personas tenían fugas dentro de los edificios por conexiones inadecuadas de las tuberías de aguas blancas que eran de PVC. (P1, Apéndice A-12, pág. 3)</i>
--	--

En este capítulo se realiza el análisis de la información suministrada por los promotores participantes, donde se pudieron identificar aspectos relevantes sobre la forma en que manejan la fase de cierre del proyecto desde la perspectiva evaluativa y la visión que tienen sobre ella, en términos del aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Los temas emergentes más resaltantes son el económico (vinculado a la rentabilidad esperada) y el técnico-constructivo (correspondiente a la ejecución de la obra). En cuanto al eje transversal se presenta una coincidencia, ya que el de mayor presencia es el económico/técnico-constructivo.

Al comparar la visión de los promotores con los procesos de cierre correspondientes a las áreas de conocimiento de los proyectos de construcción, se observaron elementos coincidentes, así como muchas debilidades. A partir de esos hallazgos, en el próximo capítulo se realiza una propuesta metodológica para el manejo de la fase de cierre que permite potenciar a la organización.

CAPÍTULO 5. LA FASE DE CIERRE COMO FUENTE DE APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE VIVIENDA: UNA METODOLOGÍA PARA SU ABORDAJE

En este capítulo se diseña una metodología para el abordaje de la fase de cierre del proyecto, que posteriormente es validada por los participantes en esta investigación. Dicha metodología vincula los aspectos teórico-prácticos referentes a la fase de cierre de la gerencia de proyectos de construcción desde la vertiente que corresponde a la organización y su aprendizaje (mostrados en el capítulo 2) con los aspectos más relevantes que se identificaron sobre la forma en que los promotores privados de vivienda manejan la fase de cierre del proyecto desde la perspectiva evaluativa y la visión que tienen sobre ella, en términos del aprendizaje organizacional y la mejora continua (presentados en el capítulo 4).

La ampliación del marco de conocimientos de la disciplina de la gerencia de proyectos a la de la gerencia de programas y portafolios por parte del *Project Management Institute (PMI)* enfoca a la organización en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo lo que le da mayor trascendencia que los que se plantean para cada proyecto que se lleva a cabo y por consiguiente los compromete en la búsqueda de aquellos que se ajusten a esa visión de la organización y también a generar procesos de aprendizaje que les permitan ir mejorando en el tiempo y consolidándose en su actividad.

Desde esa perspectiva, la fase de cierre juega un papel muy importante en cuanto a la evaluación formal del proyecto y de las lecciones aprendidas de cada uno de ellos, y como se mencionó anteriormente, implica dos vertientes:

- **Hacia lo externo, referente al producto del proyecto:** relativa a garantizar que las unidades habitacionales estén totalmente culminadas para su entrega, cumpliendo con todos los requisitos para su habitabilidad.
- **Hacia lo interno, referente a la organización y objeto central de este estudio:** concerniente a la evaluación formal del proyecto con la finalidad de lograr el aprendizaje a través de las propias experiencias de los miembros de la organización.

Del análisis de la información suministrada por los promotores se desprende que los miembros de sus organizaciones aprenden haciendo y que además utilizan sus experiencias para proyectos futuros, pero generalmente confiando en la memoria de los participantes. En ese sentido, lo que se busca es reforzar el manejo de la fase de cierre desde la perspectiva evaluativa, a partir de las fortalezas y debilidades que se identificaron en el análisis de la información. Asimismo, se notaron aspectos coincidentes entre los ***procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción*** y el manejo del cierre del proyecto por parte de los promotores, sin embargo existen otros elementos que deben ser incorporados, desarrollados y sistematizados por estas organizaciones.

Dentro de este contexto, la metodología que se desarrolla integra las buenas prácticas del *PMI*, el aprendizaje organizacional y la experiencia de los promotores de vivienda entrevistados, permitiendo de esta manera sistematizar la evaluación de cierre del proyecto potenciando los aspectos positivos y minimizando los negativos.

De esta manera se contribuye a lograr una de las misiones más importantes del equipo de proyectos: adecuar las buenas prácticas propuestas por el *PMI* en su cuerpo de conocimientos (constituido por el *PMBOK*, Estándares y Extensiones) al proyecto que se desarrolla, conforme a su naturaleza, contexto y a los recursos que se disponen para llevarlo a término.

5.1 LOS HALLAZGOS

Del análisis de la información facilitada por los promotores entrevistados se identificaron las principales fortalezas y debilidades en cuanto al manejo de la fase de cierre y, además se establecieron los vínculos posibles entre los procesos de cierre de la gerencia de proyectos de construcción y los elementos emergentes de las vivencias de los promotores. A partir de estos hallazgos se formulan los lineamientos básicos para la propuesta.

5.1.1 FORTALEZAS

- Capacidad de cambio como respuesta a situaciones de diversas índoles, incluyendo la adecuación de sus formas de asociación y participación.
- La versatilidad que tienen las organizaciones promotoras para insertarse en diferentes tipologías y estratos de mercado para aprovechar los incentivos que puedan darse en cuanto a la promoción, construcción y adquisición de viviendas.
- La participación de constructores y/o personal de la obra en las revisiones del proyecto y control exhaustivo del día a día de la obra, dado que la fase constructiva es la que mayores recursos consume.
- La ejecución financiera, en términos monetarios, es controlada y cotejada a profundidad con lo planificado a fin de determinar la rentabilidad obtenida a partir de la inversión realizada.
- El proyecto se va evaluando durante su prosecución, realizando los ajustes necesarios y, en el mejor de los casos se va tomando nota de necesidades que van surgiendo.

5.1.2 DEBILIDADES

- Se hace poco énfasis en la selección de los proyectos más convenientes para los objetivos de la organización y su articulación de acuerdo a programas y/o portafolios.
- La baja incorporación a los procesos de evaluación de la fuerza de venta, que está en constante contacto con potenciales compradores.
- La excesiva confianza en el déficit habitacional, que les lleva a darle poca importancia a las características que deberían tener las unidades habitacionales de acuerdo al estrato atendido.
- Se da poca prioridad a mantener informados a los clientes sobre la prosecución del proyecto, lo que es importante sobre todo cuando la incertidumbre se incrementa.
- La selección de los sistemas constructivos y materiales se basa en la estimación de los costos de construcción, sin determinar a ciencia cierta si en la zona existe mano de obra capacitada, si ellos responden a las necesidades de habitabilidad o si existe alguna alternativa más adecuada a nivel técnico.

- El control sobre la ejecución financiera es de carácter meramente numérico, siendo necesario profundizar en la revisión de las causas de esos resultados económicos y las consecuencias que tienen para el proyecto y la organización.
- Se confía en la memoria de quienes participaron en el proyecto, por lo que no se realiza una evaluación de cierre que además quede asentada en algún documento, es decir no se construye memoria documental.
- Generalmente las organizaciones centran sus evaluaciones sobre los aspectos o eventos negativos, procurando que no se repitan. En ese sentido, se debe incorporar la evaluación de los positivos para que también puedan ser utilizados en proyectos futuros.

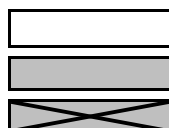
5.1.3 VÍNCULOS REQUERIDOS ENTRE LOS PROCESOS DE CIERRE DEL *PMI* Y LOS ELEMENTOS EMERGENTES

Al realizar el análisis cualitativo de la información brindada por los promotores entrevistados se identificaron elementos emergentes que fueron clasificados en temas, subtemas y categorías, confrontándolos para determinar los que son más resaltantes para los participantes.

Esos elementos fueron comparados con los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción y se establecieron los vínculos que deben ser desarrollados y sistematizados por la organización, con la finalidad de potenciar en la mayor medida los procesos del aprendizaje organizacional:

PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	EMERGENTES																					
	OO		M		T						E				L		LA					
	VISIÓN INTEGRAL DE LA ORG.	RECURSOS HUMANOS	COMERCIALIZACIÓN	PRODUCTO	TRATO AL CLIENTE	CONTROL	PROCURA Y CONTRATACIÓN	SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	TIEMPO	SERVICIOS BÁSICOS	DEFECTOS CONSTRUCTIVOS	INGRESOS	EGRESOS	RENTABILIDAD	FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS	ORDENAMIENTO JURÍDICO	ACTUACIONES POLÍTICAS	FORMAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE APRENDIZAJE	REGISTRO	INFORMACIÓN REGISTRADA	USOS
Gerencia de la Integración: Cierre del proyecto																						
Gerencia de Recursos Humanos: Cierre del Equipo de Proyecto																						
Gerencia de Comunicaciones: Cierre Administrativo																						
Gerencia de Procura: Cierre de la Procura																						
Gerencia de Seguridad: Administración y Reporte																						
Gerencia Financiera: Administración y reporte																						
Gerencia de Reclamos: Resolución de reclamos																						

OO: Objetivos de la organización / M: Mercado / T: técnico-constructivo / E: Económico / L: Legal / LA: Lecciones aprendidas



Vínculos identificados en el análisis

Vínculos a ser desarrollados y sistematizados

Vínculos a ser desarrollados y sistematizados

Tabla 5-1: Vínculos requeridos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del *PMI* y los emergentes

5.2 METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL ABORDAJE DE LA FASE DE CIERRE

El éxito de un proyecto está dado por las características del producto y por el proceso para su producción, entonces todos los esfuerzos que realice la organización para hacer perfectibles sus procesos incidirán en el logro de los objetivos de cada uno de los proyectos que realice y en consecuencia en los de la organización.

En ese sentido, la evaluación de cierre del proyecto (*post-project review*) debe mirar de forma retrospectiva la totalidad del ciclo de vida, cotejando el desarrollo y los resultados, con lo establecido en las fases iniciales. La información que arroje esta revisión debe ser sistematizada para mantener registros que puedan ser utilizados para retroalimentar a la organización e introducir los correctivos necesarios en desarrollos habitacionales futuros. Con este fin, la propuesta metodológica se fundamenta en el análisis de la información de la fase diagnóstica y posteriormente es validada, haciendo los ajustes necesarios.

A partir de los hallazgos y procurando apalancar la mejora continua de las organizaciones promotoras de vivienda se realiza una propuesta metodológica para la para la fase de cierre del proyecto de vivienda, la cual se construye a partir de tres pilares:

- **Contexto de aplicación:** se corresponde con la utilización de la visión organizacional más amplia que brinda la gerencia de portafolios, programas y proyectos. Esto implica enfocarse en los objetivos de la organización, seleccionar los proyectos que le sean más adecuados y optimizar el manejo de los recursos.
- **Participantes:** se refiere a la incorporación de los diferentes interesados o afectados (*stakeholders*) del proyecto, cada uno de ellos con diferentes formas de participación de acuerdo a los grados de responsabilidad, autoridad y/o impacto sobre él.
- **Sistematización de la evaluación del proyecto:** se dirige a la estructuración de los conocimientos aprendidos en los proyectos realizados, con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización y de sus miembros. Esa sistematización comprende dos vertientes diferentes pero complementarias:

- Los vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de proyectos de construcción del *Project Management Institute* y los elementos emergentes.
- Los eventos que puedan haber ocurrido en el proyecto haciendo énfasis en las experiencias que no generaron documentos escritos.

5.2.1 CONTEXTO DE APLICACIÓN: LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS

La gerencia de portafolios, programas y proyectos se enfoca en la organización y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como a un mayor aprovechamiento de sus recursos. Esta nueva visión compromete a la organización no solo con la forma de hacer el trabajo, sino también con la contribución que se haga a la organización. Entonces, la toma de decisiones debe ir más allá del proyecto individual y sus posibilidades de éxito, por lo que la selección y el manejo de cada uno de ellos debe concordar con los objetivos más trascendentes de la empresa.

En ese sentido, la evaluación realizada en la fase de cierre de proyecto se debe concretar una base de datos confiable para los proyectos futuros y, además contribuir a revisar y, de ser necesario, redefinir la organización en tres ámbitos de acción:

- **El portafolio:** debe estar alineado con los objetivos de la organización, que en el caso de este estudio es la promoción de viviendas como actividad de la empresa. A partir de él, se establecen las directrices para la selección de programas y proyectos.
- **Los programas:** permiten una gestión coordinada de los recursos para su mejor aprovechamiento. Podría definirse en función de ciertas características tales como la ubicación geográfica, el estrato de mercado atendido, la tipología o, en desarrollos de envergadura de cada etapa en la que se ejecutará.
- **Los proyectos:** son esfuerzos temporales para responder a una necesidad, en este caso cada uno de los desarrollos habitacionales que se realiza o, de ser complejos o muy grandes, cada etapa de ellos.

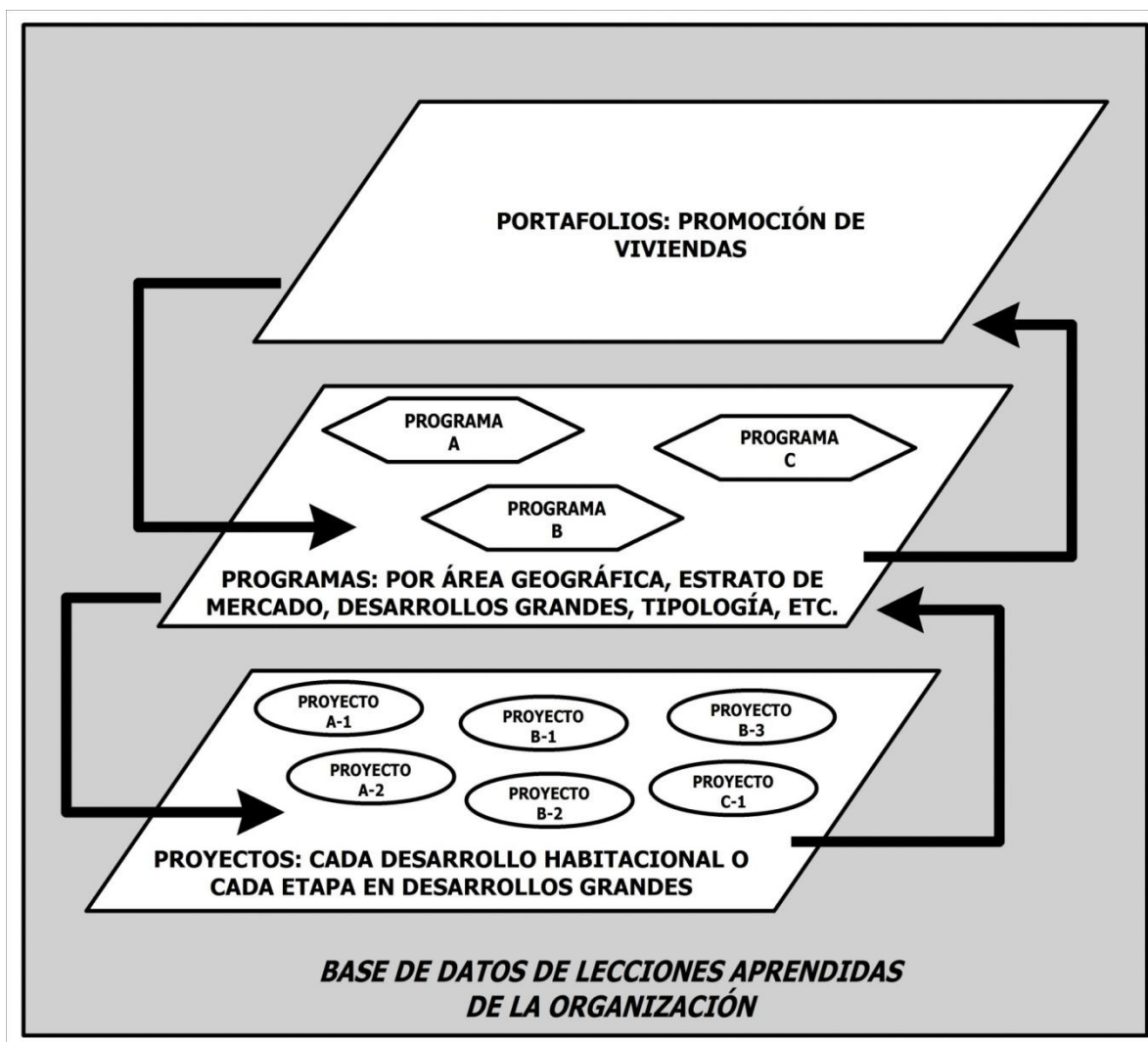


Ilustración 5-1: Contexto de aplicación.

De esta manera, el cierre de cada proyecto brindará información a programas y portafolios para redefinir o reforzar los aspectos organizacionales que sean convenientes, que se convertirán luego en variables para incorporar en programas y proyectos.

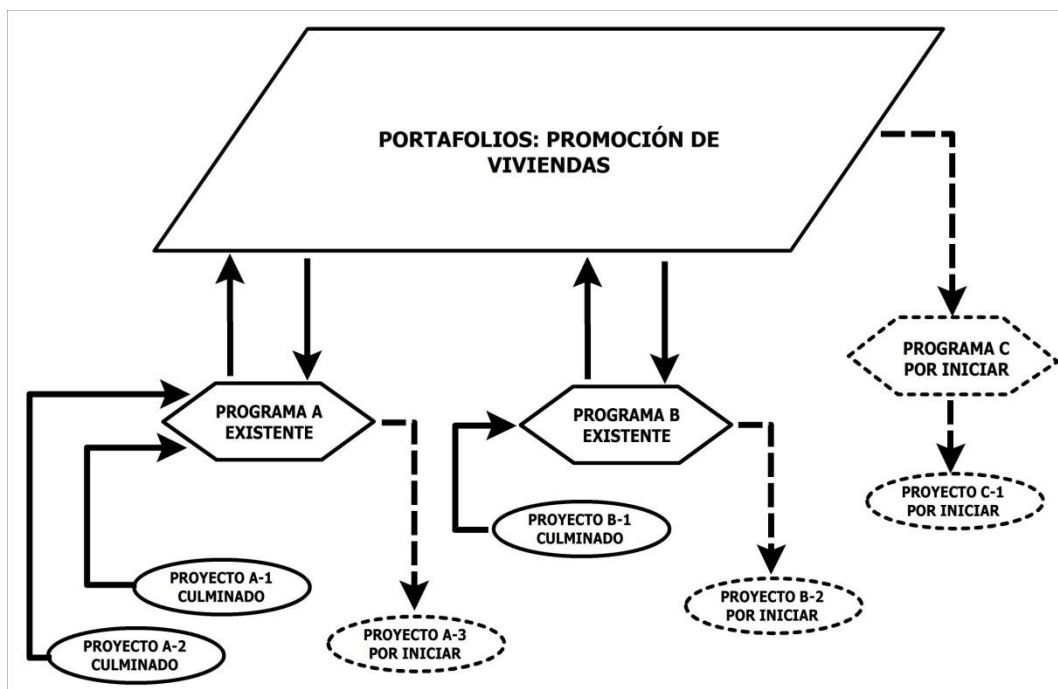


Ilustración 5-2: Procesos de realimentación y alimentación de proyectos, programas y portafolios a partir de las lecciones aprendidas

Con el fin de hacer lo más sencillo posible su construcción y utilización, la base de datos de las lecciones aprendidas debe ser diseñada por la organización de acuerdo a la forma en que se lleva a cabo el trabajo, a su estructura organizacional y ajustado a los aspectos o indicadores que sean utilizados para planificar y controlar el proyecto.

Esta base de datos de lecciones aprendidas es insumo indispensable para la construcción del capital intelectual de la organización y se va alimentando de tres fuentes: capital humano, capital relacional y capital estructural.

Es importante hacer énfasis en que el aprendizaje organizacional, proviene por igual de éxitos y fracasos; de cualquier acontecimiento o aspecto por pequeño que parezca y de cada uno de los interesados o afectados por el proyecto. En ese sentido, promover la participación del recurso humano en la construcción, alimentación y utilización de la base de datos de lecciones aprendidas es vital para incentivar el aprendizaje organizacional convirtiendo el aprendizaje tácito (individual) en explícito (colectivo) pero además lograr que cada miembro lo interiorice e incorpore a su cotidianidad. Asimismo, para potenciar la construcción de ese capital es importante considerar los siguientes aspectos:

- Lograr el compromiso de los miembros de la organización y mejorar su productividad solamente será posible si los objetivos de la organización están alineados con sus objetivos personales y valores éticos.
- Promover un ambiente laboral positivo que fomente la comunicación y participación en todos los niveles de la organización, donde se reconozcan y compensen los aportes realizados.
- Desarrollar planes de capacitación y formación del personal en áreas vinculadas con las actividades de la empresa así como con los intereses y capacidades de cada uno de sus miembros.

De esta manera, las lecciones aprendidas se constituirán como el ambiente o contexto natural de actuación de la organización para mantenerse alineada con sus objetivos, consolidarse en la actividad de promoción de viviendas y lograr la confianza de potenciales clientes.

5.2.2 PARTICIPANTES: LOS INTERESADOS (*STAKEHOLDERS*)

La identificación de los interesados (*stakeholders*), con sus necesidades, expectativas, grados de responsabilidad y capacidad de influencia sobre el proyecto, es una importante labor para la gerencia de proyectos porque permite establecer prioridades en cuanto a los requerimientos y a la satisfacción de sus expectativas. Además, cada uno de ellos tiene puntos de vista diferentes sobre el proyecto, si se logra recabar esa información e incorporarla a la evaluación de cierre se podrá nutrir a la organización y sus miembros.

Es entonces que, a partir de la responsabilidad y grado de influencia que pueda tener un determinado interesado, se podrá establecer la forma de participación en esta evaluación. Si bien el equipo de proyecto debe identificar a los interesados, en términos generales en la construcción de viviendas podemos encontrar los siguientes:

INTERESADOS (STAKEHOLDERS)	CAPACIDAD DE INFLUENCIA	FORMA DE PARTICIPACIÓN	
Promotor	Alta	Directa	• Reuniones • Documentos
Equipo de proyecto	Alta	Directa	• Reuniones • Documentos
Organismos gubernamentales (*)	Alta	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Documentos • Manifestaciones propias
Proyectistas	Variable, entre alta y media-alta (**)	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Documentos • Encuestas • Manifestaciones propias
Constructores	Variable, entre alta y media-alta (**)	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Documentos • Encuestas • Manifestaciones propias
Proveedores	Media	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Encuestas • Manifestaciones propias
Usuarios	Media-baja	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Encuestas • Manifestaciones propias
Entes financieros	Media-baja	Indirecta	• Reuniones • Manifestaciones propias
Público en general	Baja	Indirecta	• Reuniones • Manifestaciones propias

(*) El intervencionismo de las políticas actuales del gobierno en cuanto a viviendas se refiere, y por ende la actuación de los organismos gubernamentales, tienen un alto impacto sobre el proyecto, aun sin ser parte de la organización.

(**) Depende de la forma de actuación de la organización: será alta cuando la actividad de diseño y construcción la realice la misma organización o media-alta cuando sea fuera de ella.

Tabla 5-2: Los interesados (*stakeholders*) del proyecto y sus formas de participación

Las formas de participación puede ser directa (con la más amplia visión de la totalidad del proyecto) o indirecta (donde los aspectos que puedan surgir son básicamente sugerencias que serán estudiadas en niveles más altos de decisión). Así mismo, se pueden usar diversos mecanismos para la participación de los interesados, entre los que podemos mencionar:

- **Reuniones:** son propicias para el intercambio de ideas y para procesos de negociación. Se pueden realizar entre pares, con otros miembros de la organización y con terceros vinculados al proyecto.
- **Documentos:** la generación de documentos, obliga a la revisión exhaustiva y reflexiva del proyecto y sus procesos. En sus usos futuros es una información objetiva, utilizable por quien sea requerida, sin la carga subjetiva de quienes vivieron un determinado acontecimiento. Estos documentos pueden ser desde listas de chequeo hasta informes técnicos.

- **Encuestas:** le permite a la organización obtener información bastante específica de diferentes interesados. En el caso de su utilización, se requiere de la elaboración de los formatos de encuesta para cada grupo de interés y posteriormente la información debe ser analizada a efectos de su aplicación en proyectos futuros.
- **Manifestaciones propias:** el impacto de un desarrollo habitacional puede generar diversas inquietudes o expectativas en cualquiera de los interesados quienes pueden manifestarlas de forma verbal o escrita. Estas expresiones deben ser consideradas por el equipo de proyecto, no simplemente para darles respuesta, sino como parte de la evaluación del proyecto.

5.2.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CIERRE DEL PROYECTO

Para que una organización se consolide y crezca en su actividad económica debe mantenerse conectada consigo misma y con la realidad, así como estar dispuesta a fortalecerse a través de un aprendizaje sostenido y reflexivo que fluya por todos los canales de la organización con la finalidad de ser utilizado en proyectos futuros.

Este aprendizaje a través de las experiencias y su uso en el futuro son naturales en las organizaciones promotoras de vivienda, sin embargo existe falta de organización y documentación de la información, confiándose en la memoria de los que han participado en los proyectos.

En ese sentido, la evaluación sistemática del proyecto vista en el contexto amplio de la organización y con la participación de los interesados, debe conducir a la construcción de una base de datos de lecciones aprendidas por la organización y cada uno de sus miembros, que será alimentada a partir de los vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos y los elementos emergentes, así como también de los eventos ocurridos durante la prosecución del proyecto.

Estas dos vertientes de evaluación no son excluyentes entre sí, porque cada una de ellas tiene objetivos diferentes: a partir de los vínculos entre las buenas prácticas del *PMI* y los emergentes se hace una revisión de todos los aspectos del proyecto, mientras que la

exploración de los eventos se centra en acontecimientos puntuales que puedan haber ocurrido durante el ciclo de vida del proyecto.

5.2.3.1 Vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos y los elementos emergentes

A partir de la comparación entre los elementos emergentes del análisis de la información suministrada por los promotores de vivienda entrevistados y los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción del *Project Management Institute* se establecieron los vínculos que deben ser desarrollados y sistematizados por la organización.

Los procesos son las actividades que deben realizarse durante el proyecto, las cuales están asociadas a las diferentes áreas de conocimiento y a cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto. En este caso, se hace referencia específicamente a los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción:

- Gerencia de integración: cierre del proyecto
- Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo
- Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo
- Gerencia de procura: cierre de procura
- Gerencia de seguridad: administración y reporte
- Gerencia financiera: administración y reporte
- Gerencia de reclamos: resolución de reclamos

Es importante señalar que las áreas de conocimiento se refieren a habilidades y capacidades que se van aplicando a lo largo del proyecto en función de los procesos, para lo cual no requieren necesariamente de una estructura organizativa para cada una de ellas.

Con respecto a los elementos emergentes son los aspectos identificados (temas, subtemas y categorías) durante el análisis de la información suministrada por los promotores entrevistados, donde destacan los siguientes temas:

Objetivos de la organización	Verifica la pertinencia de cada proyecto con la visión global de la organización y su contribución para su crecimiento, permanencia y consolidación en la promoción de viviendas.
Mercado	Constata si el desarrollo habitacional se corresponde con el mercado existente en la zona.
Técnico-constructivo	Verifica si las decisiones referentes a los aspectos técnico-constructivos del proyecto fueron apropiadas.
Económico	Coteja los resultados financieros con respecto a los esperados.
Legal	Monitoreo de leyes y regulaciones que enmarcan las actividades vinculadas al desarrollo de proyectos habitacionales
Lecciones aprendidas	Síntesis y registro de los aspectos aprendidos durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 5-3: Temas emergentes del análisis de información

A continuación se presentan las acciones asociadas a los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos de construcción, a partir de los vínculos con los elementos emergentes. En el apéndice B-2, se presenta una lista de chequeo detallada con estas actividades.

Gerencia de integración: cierre del proyecto

Es el área de conocimiento unificadora y de visión integral del proyecto; su evaluación debe cotejar el resultado y la prosecución con lo planificado, de cara a su aplicación futura por y empleando las acciones que se indican a continuación:

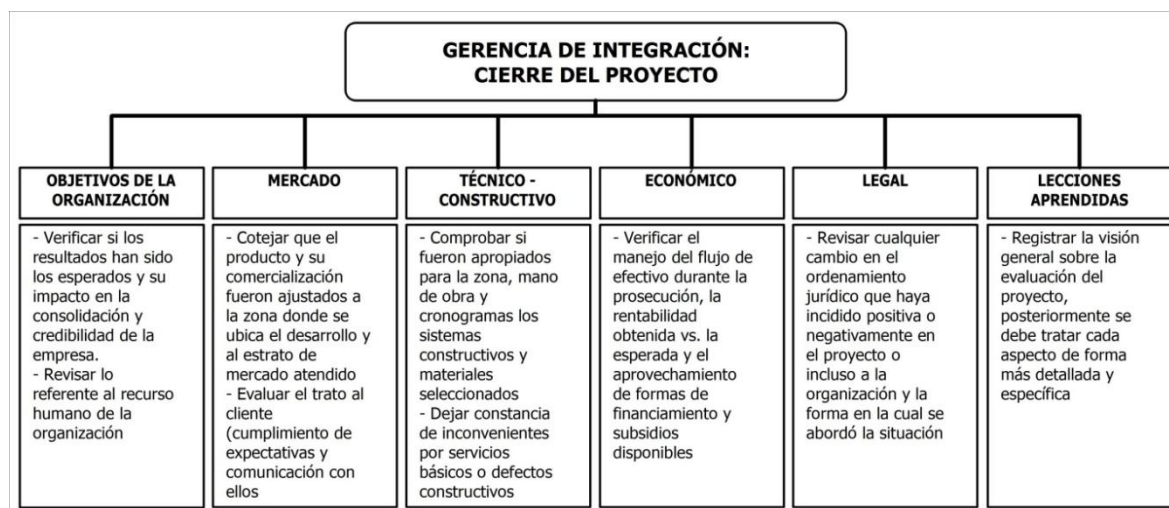


Ilustración 5-3: Acciones aplicables a la gerencia de integración: cierre del proyecto.

Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo

Dada la naturaleza de los proyectos de construcción, el cierre del equipo es un proceso exclusivo de este tipo de proyectos que responde a las dos distintas condiciones del recurso humano: los relacionados con la gerencia de proyectos, que generalmente están más ligados a la organización y forman parte integrante de ella; y la mano de obra, donde

suelen registrarse mayores cambios por estar asociados a la zona geográfica donde se ubica el desarrollo y a aspectos técnicos como el proceso constructivo. En ese sentido, se aplicarán las siguientes acciones:

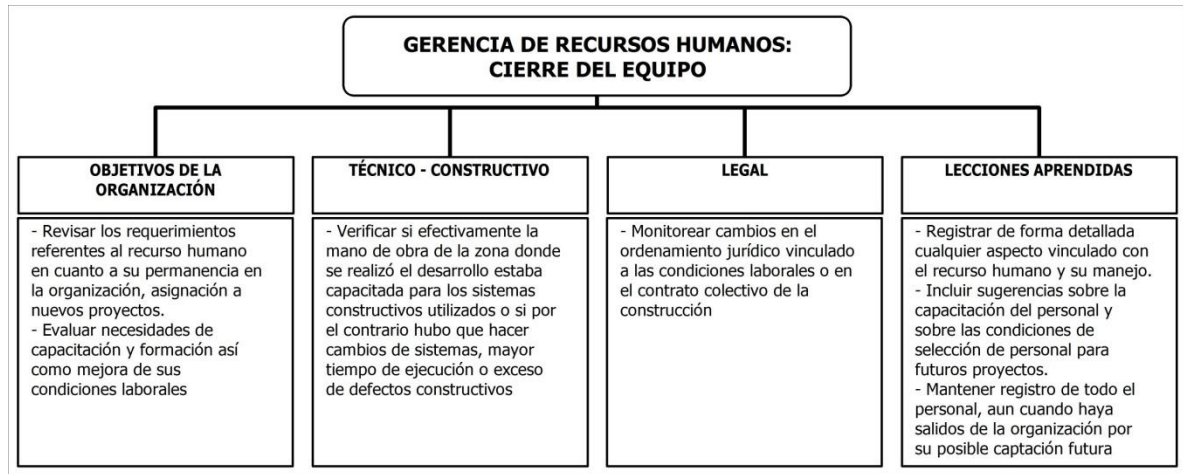


Ilustración 5-4: Acciones aplicables a la gerencia de recursos humanos: cierre del equipo.

Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo

Es un proceso exclusivo de la gerencia de proyectos de construcción y de gran importancia debido a la variedad de interesados e involucrados en el proyecto. Sin embargo, debido a la poca valor que da la cultura latina a la información, es de los más abandonados.

En ese sentido, es necesario que las organizaciones y cada uno de sus miembros tomen conciencia del potencial que se pierde por este abandono y se establezcan los correctivos pertinentes para su sistematización, aplicando las acciones siguientes:

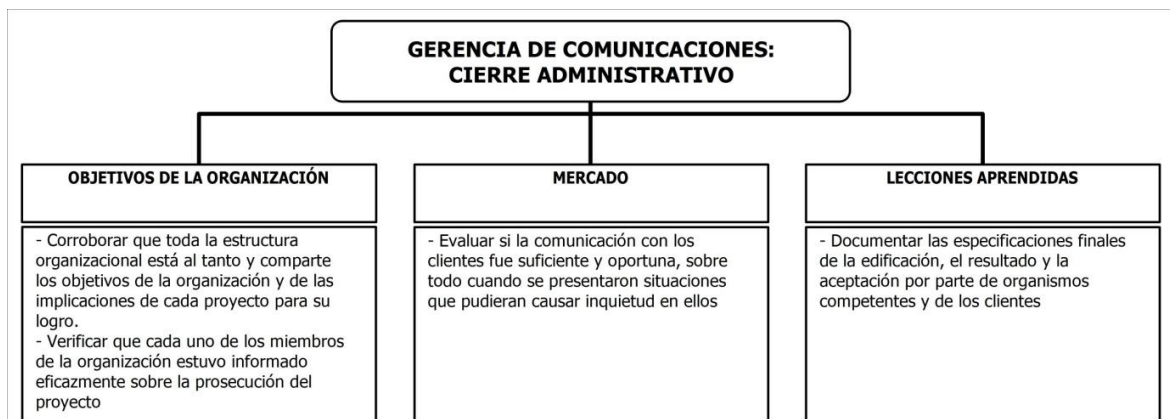


Ilustración 5-5: Acciones aplicables a la gerencia de comunicaciones: cierre administrativo.

Gerencia de procura: cierre de procura

El cierre de la procura implica revisar cada uno de los contratos y negociaciones realizadas durante la prosecución del proyecto, si se cumplieron las condiciones acordadas y el impacto que puede haber tenido para la organización cualquier incumplimiento o conflicto contractual. Las acciones recomendadas son:

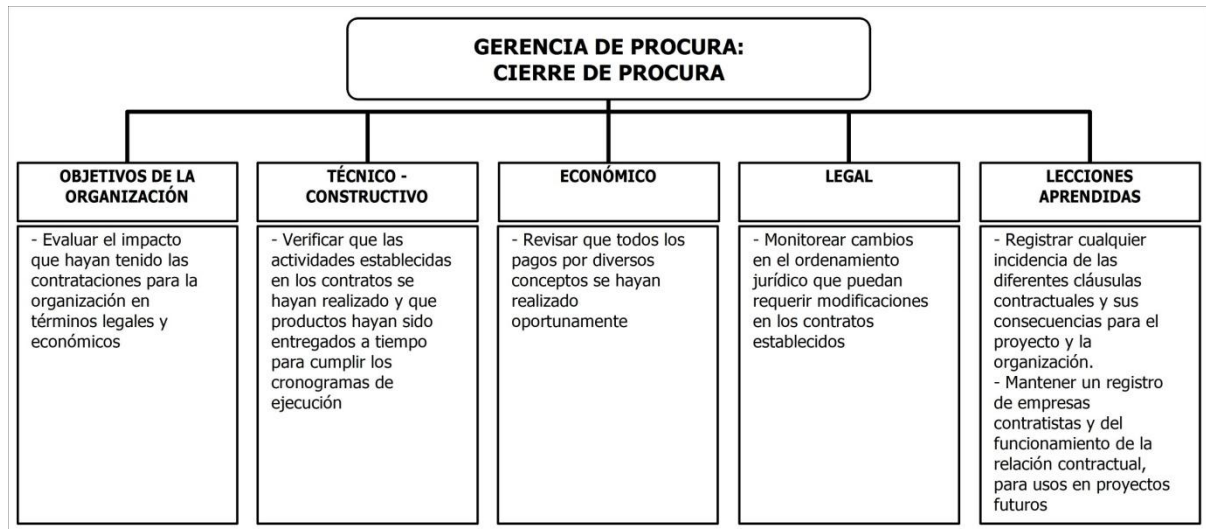


Ilustración 5-6: Acciones aplicables a la gerencia de procura: cierre de la procura.

Gerencia de seguridad: administración y reporte

La gerencia de seguridad está vinculada a garantizar que las actividades se lleven a cabo tomando las previsiones necesarias para que no ocurran daños a personas y bienes. En el caso venezolano, los seguros para el personal están vinculados a cada trabajador mientras laboren en la organización, independientemente del proyecto donde se desempeñen.

En ese sentido, las distintas condiciones laborales (trabajo de oficina o en obra) generan diferentes condiciones en cuanto a seguros y suministros de equipos de seguridad, los cuales deben ser previstos por la organización. El cierre de esta área de conocimiento, requerirá las siguientes acciones:



Ilustración 5-7: Acciones aplicables a la gerencia de seguridad: administración y reporte.

Gerencia financiera: administración y reporte

La evaluación de los aspectos financieros del proyecto debe ampliarse al análisis de las causas y consecuencias de los términos monetarios en los cuales se palpa. Asimismo, dado lo difícil que es lograr información confiable sobre estos aspectos, la misma organización puede construir su base de datos de acuerdo a lo que requiera, a partir de las siguientes acciones:

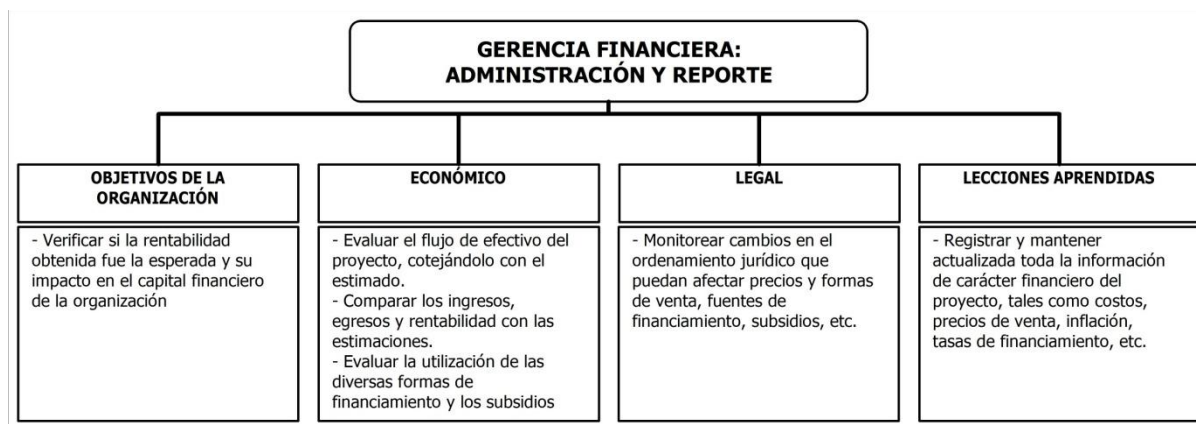


Ilustración 5-8: Acciones aplicables a la gerencia financiera: administración y reporte.

Gerencia de reclamos: resolución de reclamos

El manejo y resolución de reclamos estará definido en los contratos que establezca la organización con clientes y proveedores. Es importante señalar que es preferible su manejo a través de la negociación y evitar llegar a litigios que pudieran prolongarse en el tiempo. El cierre de la gerencia de reclamos, debe constituirse por mecanismos para evaluar el funcionamiento de las condiciones contractuales y establecer los correctivos que puedan ser necesarios en el futuro. Para ello se sugieren las siguientes acciones:



Ilustración 5-9: Acciones aplicables a la gerencia financiera: administración y reporte.

5.2.3.2 Los eventos

Se entiende por evento cualquier suceso importante, previsto o no, cuyo impacto sobre el proyecto puede ser positivo o negativo. Cada uno de ellos se constituye como una incalculable fuente de aprendizaje, siempre que sea evaluado de cara a determinar sus causas, consecuencias e impacto sobre el proyecto y la organización; con la finalidad de incorporar esa información a la base de datos de lecciones aprendidas y procesos de mejora continua.

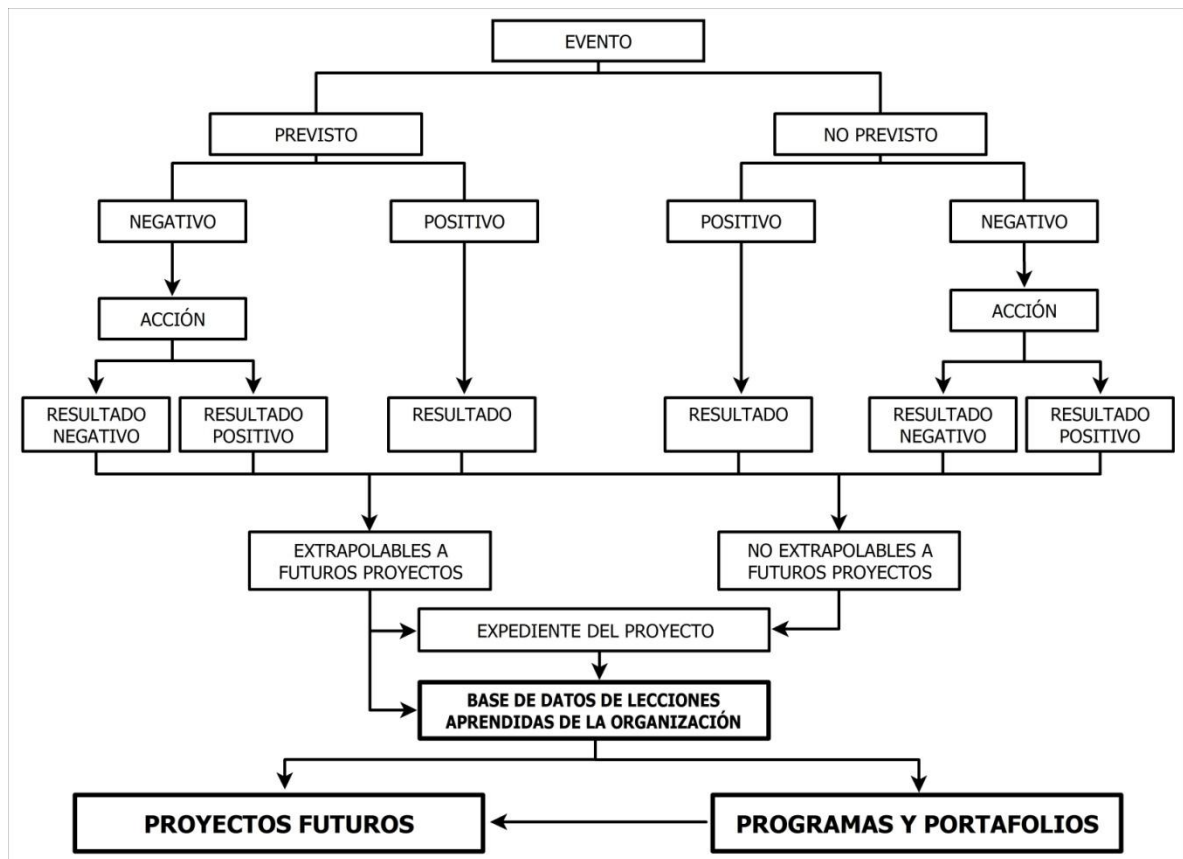


Ilustración 5-10: Procedimiento de evaluación de los eventos ocurridos en el proyecto.

Cuando se define el proyecto y su alcance, suelen establecerse varios escenarios de lo que pudiera ocurrir durante su ciclo de vida. Si el evento ocurrido forma o no parte de alguno de esos escenarios se considera previsto o imprevisto respectivamente.

Luego, se evalúa el impacto que pueda tener ese evento para el proyecto, el cual puede ser positivo o negativo. En el caso de los eventos negativos, suelen requerir alguna acción, cuyo resultado también tiene consecuencias sobre el proyecto.

Cada uno de los eventos, acciones y resultados, debe ser evaluado por el equipo de proyecto y/o la organización promotora, extrayendo de allí la información pertinente para el aprendizaje. Si bien todos los eventos son importantes, es necesario discriminar si son exclusivos del proyecto de la siguiente forma:

- No extrapolable a proyectos futuros, por ser de carácter muy específico y generalmente no repetibles, caso en el cual su registro solo es necesario que quede plasmado en el expediente del proyecto.
- Extrapolables a proyectos futuros, donde su evaluación va a formar parte del expediente de proyecto y además debe incorporarse a una base de datos de lecciones aprendidas de la organización.

5.3 VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

La información para la validación de la propuesta fue enviada a los siete promotores que participaron en la fase diagnóstica, de los cuales respondieron cinco de ellos dentro del lapso de tiempo previsto. Los resultados obtenidos con respecto a la pertinencia, factibilidad de aplicación y claridad de la propuesta son los siguientes:

	SI		MEDIANAMENTE		NO	
Los hallazgos reflejan la realidad de la organización	4	80%	1	20%	0	0%
La metodología es pertinente y factible	3	60%	2	40%	0	0%
La metodología propuesta se expresa con claridad	3	60%	2	40%	0	0%

Tabla 5-4: Pertinencia, factibilidad de aplicación y claridad de la propuesta

Los promotores encuentran que los hallazgos reflejan en gran medida a sus organizaciones, sobre todo en lo referente a la preponderancia que se da a la fase constructiva sobre otras etapas del proyecto, ello se ve reflejado en el control exhaustivo de la obra y en la definición de los proyectos en función de sus costos de construcción.

Referente a la pertinencia y factibilidad de aplicación, manifiestan que es difícil dado que hay muchas cosas que están fuera del control de la organización promotora, sobre todo porque el gobierno es altamente intervencionista y cambia las políticas de vivienda con mucha frecuencia. En ese sentido, perciben que la información que pueda obtenerse de la evaluación de un proyecto que se está cerrando podría no ser aplicable para el próximo desarrollo.

En lo relativo a la claridad con la que se expresa la propuesta, indican que es necesario definir ciertos términos que pudieran tener diferentes definiciones y aquellos que corresponden a la jerga técnica de la gerencia de proyectos.

	SI		NO	
Incorporación de algún aspecto adicional	2	40%	3	60%

Tabla 5-5: Incorporación de elementos adicionales.

En cuanto a la incorporación de algún aspecto adicional, las solicitudes se refieren a:

- **Vínculos y acciones requeridos entre los elementos emergentes y los procesos de cierre del *PMI*:** aclarar la definición de procesos de cierre.
- **Participación de los interesados (*stakeholders*):** profundizar en las formas de participación de los interesados, por las dificultades de reunirlos a todos para la evaluación. El impacto de los órganos gubernamentales se indicaba como medio-bajo, lo cual no coincide con el control que está ejerciendo el gobierno sobre la construcción de viviendas.

Una vez revisada la propuesta en función de la realimentación recibida de los promotores privados de vivienda que participaron en esta evaluación se procedió a realizar las siguientes mejoras en la metodología:

- Se incorporaron en un glosario al inicio de esta monografía con las definiciones de los términos propios de la gerencia de proyectos así como de aquellos que pudieran tener múltiples acepciones.
- Se redefinió el impacto que tienen los órganos gubernamentales sobre el proyecto.
- Se hizo mayor énfasis en las formas de participación de los interesados en los procesos de evaluación.
- Para darle mayor claridad a la propuesta, se reestructuró el orden de su presentación.

En síntesis, la metodología propuesta para la Fase de Cierre del Proyecto de vivienda conjuga la visión pragmática de los promotores de desarrollos habitacionales en Venezuela, la perspectiva teórica-práctica del *Project Management Institute (PMI)* y aspectos vinculados al aprendizaje organizacional. La propuesta se construye a partir de tres pilares:

- Contexto de aplicación
- Participantes
- Sistematización de la evaluación del proyecto:
 - Los vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de proyectos de construcción del *PMI* y los elementos emergentes.
 - Los eventos que puedan haber ocurrido en el proyecto.

En la validación de la propuesta, los promotores manifestaron:

- Ver reflejados en los hallazgos a sus organizaciones.
- Que la metodología es pertinente pero su aplicación, aunque en las condiciones actuales podría dificultarse debido al control excesivo que tiene el gobierno sobre la construcción de viviendas.
- Sugirieron algunas mejoras, sobre todo vinculadas a la forma en que se presentaba la metodología y algunos aspectos que requería ser profundizados, estas sugerencias fueron evaluadas e incorporadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existen tres aspectos fundamentales en la visión más globalizada de los nuevos enfoques de la gerencia de proyectos, que plasma el *Project Management Institute (PMI)* en las actualizaciones del *PMBOK Guide*, sus estándares y extensiones:

- la orientación hacia los objetivos de la organización y a la utilización efectiva de sus recursos.
- la profundización en áreas específicas de aplicación, como el caso de la construcción.
- la flexibilidad que ofrece la gerencia de proyectos en la aplicación de sus fundamentos y buenas prácticas.

En este sentido, se hace indispensable que el equipo de proyecto conozca su organización, el área de aplicación y la realidad donde se desenvuelve. Dado lo versátil del ambiente del proyecto, la constante evaluación y el aprender haciendo permitirán a la organización adaptarse a los cambios internos y externos que puedan presentarse, lo que solo es posible si la organización tiene dentro de sus objetivos aprender y mejorar continuamente, donde aun cuando haya revisiones durante toda la prosecución del proyecto, la evaluación final da una perspectiva ampliada que debe recoger todas las anteriores.

La fase de cierre del proyecto con ese ahínco por aprender y mejorar el desempeño, debe recopilar y sistematizar toda la información relevante sobre el proyecto ejecutado, sin hacer diferencias entre éxitos y fracasos, ni aspectos documentados o no documentados. Justamente ese es el momento para visualizar el proyecto desde fuera y meterse dentro de cada uno de los participantes para extraer la información explícita e implícita que pueda existir, y generar mecanismos para que fluya por todos los canales de la organización y pueda ser utilizada de forma muy analítica en proyectos futuros.

La visión proactiva, participativa y humanística que comparten la gerencia de proyectos y el paradigma cualitativo, permiten el conocimiento profundo de la visión y el manejo que tienen los promotores sobre la fase de cierre y, a partir de él, proponer una metodología que fomente el aprendizaje en la organización conjugando las buenas prácticas del *PMI* y la realidad vivida por ellos.

Del análisis de la información brindada por los promotores entrevistados, los aspectos emergentes más resaltantes son el tema económico (vinculado a la inversión de capital esperando una utilidad), seguido del técnico-constructivo (correspondiente a la ejecución que es donde más recursos se consumen). Coincidentemente el eje transversal económico/técnico-constructivo el que más tiene mayor presencia.

Si bien esto está vinculado con el fin último de obtener beneficios de la inversión, no se puede olvidar que el flujo de efectivo de un proyecto está conformado por ingresos y egresos que, minimizando los primeros y aumentando los segundos se obtiene una utilidad mayor y eso solo es posible cuando la toma de decisiones está enfocada y alineada con los objetivos de la empresa, el conocimiento del mercado al cual se dirige el desarrollo, así como a la utilización de tipologías y/o sistemas constructivos apropiados.

Otro elemento importante en el que concuerdan los promotores entrevistados es que a raíz de la problemática de la vivienda y el interés que manifiesta el gobierno para solucionarlo, podría ser momento de grandes oportunidades. Sin embargo lo que ha prevalecido es una serie de políticas inconexas, cambiantes e incluso incompatibles que lo que han generado es mayor incertidumbre y en consecuencia una suerte de paralización por parte de los promotores ya que ellos perciben que:

"La realidad es que debido a los múltiples cambios que ha habido, porque hay leyes... todos los años y una ley contradice lo que dice la anterior, es prácticamente imposible hacer una planificación... y un análisis de los resultados porque vas prácticamente gerenciando sobre una crisis" (P4, Apéndice A-12, pág. 30).

Esto hace indispensable que la organización mantenga su conexión consigo misma y con la realidad, y esté dispuesta a fortalecerse a través de un aprendizaje sostenido y reflexivo que fluya por todos los canales de la organización con el fin de ser utilizado en proyectos futuros.

Cuando se intenta establecer conexiones entre el día a día de la promoción de viviendas en Venezuela y los procesos de cierre correspondientes a las áreas de conocimiento de los proyectos de construcción, se observan coincidencias que deben potenciarse pero también muchas debilidades que deben minimizarse. Estas últimas están muy asociadas a la alta

incertidumbre que perciben los promotores que rodea a la producción de viviendas en Venezuela.

Por otra parte, aún cuando pueda parecer una dura afirmación, pareciera que existe una característica común que, cuando ocurren eventos adversos o las decisiones tomadas no fueron las más favorables, se tiende a endosar la responsabilidad a agentes externos la organización promotora y por ende se pierde cualquier posibilidad para aprender y mejorar. Si bien es cierto que no hay claridad en las políticas y planes para solucionar los problemas de vivienda en el país, aunado a una serie de conductas que "pareciera" quieren destruir o someter a la industria de la construcción, también es importante que las organizaciones se conozcan ellas mismas y puedan fortalecerse a través del aprendizaje para justamente sobrevivir a estos embates.

La metodología propuesta para la Fase de Cierre del Proyecto de vivienda considera la visión pragmática de los promotores de desarrollos habitacionales en Venezuela, la perspectiva teórica-práctica planteada por el *Project Management Institute (PMI)* como buenas prácticas y diversos aspectos vinculados al aprendizaje organizacional. La propuesta se construyó a partir de tres pilares:

- **Contexto de aplicación:** la utilización de la visión organizacional más amplia que brinda la gerencia de portafolios, programas y proyectos.
- **Participantes:** la incorporación para la evaluación de los diferentes interesados o afectados (*stakeholders*) del proyecto.
- **Sistematización de la evaluación del proyecto:** la estructuración de los conocimientos aprendidos en los proyectos realizados, en dos vertientes complementarias:
 - Los vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de proyectos de construcción del *PMI* y los elementos emergentes.
 - Los eventos ocurridos en el proyecto.

Esta sistematización permitirá a las organizaciones promotoras de vivienda sacar mayor provecho de sus experiencias, con una visión a futuro que le permita adelantarse a los acontecimientos y consolidarse en la actividad, a través de la potenciación de sus fortalezas

y minimización de sus debilidades, todo esto en el marco más amplio que ofrece la gerencia de proyectos, programas y portafolios.

En la validación de la propuesta, los promotores manifestaron que se ven reflejados en los hallazgos producto del análisis y reconocen los valores y la pertinencia de la metodología. Sin embargo mantienen su preocupación ya que hay muchos parámetros que están fuera del control de la organización promotora porque *"el gobierno es altamente intervencionista y cambia las políticas de vivienda con mucha frecuencia"*, lo que dificultaría su aplicación y la utilización de la información en proyectos futuros. Asimismo, se incorporaron las mejoras que sugirieron, las cuales tenían más que ver con la forma en que con el fondo.

En términos personales, la realización de esta investigación con la información suministrada por los promotores participantes sobre el ambiente general de la promoción de vivienda y sus inquietudes sobre el tema, la poca importancia que se le da a la fase de cierre del proyecto desde el punto de vista evaluativo y la constante evolución de la gerencia de proyectos muestra tres aspectos que requieren ser atendidos:

- El fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las organizaciones privadas promotoras de vivienda, dado el potencial que tienen para aportar a la solución del déficit habitacional del país.
- La promoción de la evaluación de cierre del proyecto, la sistematización de la información y su utilización a futuro por parte de la organización.
- La necesidad de darle mayor uso y difusión a la gerencia de proyectos con sus posibilidades de adecuación a cualquier organización, área de aplicación y contexto.

En ese sentido, se recomienda continuar con esta línea de investigación que procura aplicar las buenas prácticas de la gerencia de proyectos a la promoción de desarrollos habitacionales. A partir de los hallazgos de las investigaciones previas sobre el inicio y el cierre de los proyectos de vivienda, y considerando la visión amplia de la organización y sus procesos de mejora continua, se puede indagar sobre posibles soluciones que optimicen el desempeño de los promotores privados en estas dos fases que se han mostrado tan débiles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PUBLICACIONES NO PERIÓDICAS

1. Betancourt Tang, J. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar: T.G.RED 2000 Ediciones.
2. Calvo, A., y Villalobos, E. (compiladores) (2011). *80 años de políticas de vivienda en Venezuela (1928-2008)*. Caracas: Ediciones FAU-UCV.
3. Cerda Gutierrez, H. (1995). *Los elementos de la investigación*. Santa Fe de Bogotá: Editorial El Buho LTDA.
4. Colegio de Ingenieros de Venezuela. (Noviembre de 1994). *Manual de Contratación de Servicios de Consultoría de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines*. Caracas: Fundación Juan José Aguerrevere.
5. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan (Editores). (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales (compilación)*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
6. Díaz Martín, A. (2007). *El arte de dirigir proyectos, segunda edición*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.
7. *Diccionario "El pequeño Larousse ilustrado"*. (2003). México: Ediciones Larousse, S.A.
8. Eco, H. (1992). *Cómo se hace una tesis*. México DF: Editorial Gedisa.
9. Ediciones de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. (2008). *Memorias semana internacional de investigación*. Caracas: Ediciones FAU-UCV.
10. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Fedupel. (2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Fedupel.
11. Gido, J., y Clements, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos, tercera edición*. México DF: Cengage Learning Editores.
12. Heerkens, G. (2002). *Project management*. EE.UU.: McGraw-Hill.
13. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta Edición*. México DF.: McGraw-Hill.
14. Kntson, J., Bitz, I., y Henderson, L. (1991). *Project management: how to plan and manage successful projects*. New York: American Management Assiciation.
15. Martínez Miguélez, M. (2006a). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México DF: Editorial Tillas.
16. Palacios, L. E. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un Enfoque Latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
17. ----- (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
18. Project Management Institute. (1996). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania.
19. ----- (2000). *A guide to the project management body of knowledge pmbok guide, 2000 edition*. Pennsylvania.

20. ----- (2003a). *Construction extension to a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*. Pennsylvania.
21. ----- (2003b). *Organizational project management maturity model (OPM3) knowledge foundation*. Pennsylvania.
22. ----- (2004). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide – third edition*. Pennsylvania.
23. ----- (2005). *Practice standard for earned value management*. Pennsylvania.
24. ----- (2006a). *The standard for portfolio management*. Pennsylvania.
25. ----- (2006b). *The standard for program management*. Pennsylvania.
26. ----- (2007a). *Practice standard for project configuration management*. Pennsylvania.
27. ----- (2007b). *Project manager competency development (PMCD) Framework*. Pennsylvania.
28. ----- (2008). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide – fourth edition*. Pennsylvania.
29. Rusque, A. M. (1999). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadel Hnos. Editores, C.A.
30. Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
31. ----- (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial Panapo.
32. Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ARFO Editores e Impresores Ltda.
33. Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. Barcelona: Editorial Granica.
34. Silva Aristeguieta, A. (2004). *Gerencia de proyectos*. Caracas: Universidad Metropolitana.
35. Stacey, R. (1992). *Gerencia dinámica. La estrategia de los años 90*. Santa Fé de Bogotá: Legis.
36. Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
37. Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

TRABAJOS ACADÉMICOS NO PUBLICADOS

38. Villalobos G., E. M. (2008). Significado de la fase conceptual de la gerencia de proyectos: Visión del promotor de viviendas en Venezuela. Trabajo de ascenso a la categoría de Agregado no publicado, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela
39. Lovera, A. (2010). El laberinto de la innovación en la construcción. Una aproximación estructural. Trabajo para optar al grado de Doctor en Arquitectura no publicado, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela

FUENTES LEGALES

40. *Resolución No. 110 del Ministerio del Poder Popular para las obras públicas y vivienda.* (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 39.197, 10 de junio de 2009.
41. *Convención Colectiva de Trabajo de la Industria de la Construcción para el período 2010-2012* (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.282, 9 de Octubre de 2009.
42. *Resolucion No. 124.12 de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario y No. 001-12 de BANAVIDH.* (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 39.997, del 30 de agosto de 2012.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

43. Egúsquiza P., O., y Egúsquiza P., C. (2000). Organizaciones aprendientes. Una nueva filosofía. *Quipukamayoc. Primer semestre* , 95-103.
44. Martínez Miguélez, M. (1999). Criterios para la superación del debate metodológico "cuantitativo/cualitativo". *Revista Interamericana de Psicología, No. 33* , 79-107.
45. ----- (2006b). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 123-146.
46. ----- (2006c). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma, dic. 2006, vol. 27, No. 2* , 7-33.
47. Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O., y Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, Vol. XIII, No. 2 (jul-dic)* , 149-164.
48. Maza, J. C. (2000). Proceso de cambio en las organizaciones y la Organización inteligente. *Gestión en el Tercer Milenio. Año 2, No. 4. Dic. 1999 - Ene. 2000* , 61-65.
49. Palacios Maldonado, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 6, No. 15 (may-jun)* , 31-39.
50. Sánchez de Pablo González del Campo, J. D., Škerlavaj, M., Guadamillas Gómez, F., y Dimovski, V. (2010). Redes de aprendizaje intraorganizativo: análisis exploratorio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia, Año 15. N° 49. Universidad del Zulia (LUZ)* , 11-29.
51. Vargas Hernandez, J. G. (2001). La organización aprendiente. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 7, No. 19 (sep-dic)* , 33-40.

FUENTES ELECTRÓNICAS

52. 12 Manage /A. (s.f.). *Aprendizaje organizacional*. Recuperado el 13 de octubre de 2010, de http://www.12manage.com/methods_organizational_learning_es.html
53. -----/B. (s.f.). *Gerencia por objetivos. SMART (Drucker)*. Recuperado el 18 de octubre de 2010, de http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_es.html
54. -----/C. (s.f.). *Modelo SECI (Nonaka Takeuchi)*. Recuperado el 18 de octubre de 2010, de http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html

55. Alsina, J. (2004). *Cómo cerrar correctamente un proyecto*. Recuperado el 27 de julio de 2010, de http://www.projectcharter.com/documents/white_papers_sp/Cierre_proyectos.PDF
56. Arnold, M., y Osorio, F. (s.f.). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Recuperado el 31 de julio de 2010, de Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>
57. Cisneros Puebla, C. A. (31 de mayo de 2010). *La psicología social como narrativa conmovedora: aproximación fenomenológica*. Recuperado el 28 de noviembre de 2010, de Casa del tiempo. Universidad Autónoma Metropolitana: http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/31_iv_may_2010/casa_del_tiempo_eIV_num31_73_77.pdf
58. De Castro Correa, A. (11 de marzo de 2009). *Método fenomenológico hermenéutico: una propuesta desde la psicología*. Recuperado el 29 de noviembre de 2010, de Universidad del Norte: <http://blogs.uninorte.edu.co/amdecast.php/2009/03/11/metodo-fenomenologico-hermeneutico-una-p>
59. De La Cruz Peñas, M. (s.f.). *La organización creadora de conocimiento*. Recuperado el 12 de octubre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm>
60. Deniz, R. (04 de agosto de 2010). *Estiman que déficit habitacional no se solucionará con leyes*. Recuperado el 05 de agosto de 2010, de http://economia.eluniversal.com/2010/08/04/eco_ava_estiman-que-deficit_04A4296491.shtm
61. DG EuropeAid. (2004). *Aid delivery methods PCM - Project approach guidelines*. Recuperado el 02 de agosto de 2010, de http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm
62. Escudero, D., y Olaya, A. (2009). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 18 de agosto de 2010, de Programa de integración de tecnologías de la información y la comunicación a la docencia, Vicerrectoría de Docencia. Universidad de Antioquia, Medellín: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=481>
63. *Euroresidentes: Vivienda / Diccionario de hipotecas / Promotor inmobiliario*. (s.f.). Recuperado el 29 de junio de 2011, de <http://www.euroresidentes.com/vivienda/hipotecas/diccionario/promotor.htm>
64. González, C. (08 de abril de 2005). *Los fundamentos del aprendizaje organizacional*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml>
65. IAAP. (12 de noviembre de 2008). *El cierre del proyecto es un proceso*. Recuperado el 30 de junio de 2010, de <http://iaap.wordpress.com/2008/11/12/el-cierre-del-proyecto-es-un-proceso/>
66. Iñiguez, L. (junio de 2004). *El debate sobre metodología cualitativa versus cuantitativa*. Recuperado el 18 de agosto de 2010, de http://antalya.uab.es/liniguez/Aula/ic_METODOLOGIA_CUALITATIVA.pdf
67. Martins do Valle, E. R. (s.f.). *La investigación fenomenológica*. Recuperado el 21 de marzo de 2008, de <http://www.feoc.ugto.mx/aniversario68/investigacion.ppt>

68. Microsoft Technet. (30 de noviembre de 2006). *Cierre del proyecto*. Recuperado el 30 de junio de 2010, de <http://technet.microsoft.com/es-es/library/bb490161.aspx>
69. Ministerio de Vivienda y Hábitat. (s.f.). *Misión hábitat. Ambiente y vivienda dignos para todos*. Recuperado el 05 de agosto de 2010, de http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/miscelaneas/mision_habitat.html
70. *Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)*. (s.f.). Recuperado el 13 de octubre de 2010, de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm
71. *Project Management Institute, capítulo Venezuela*. (s.f.). Recuperado el 31 de julio de 2010, de <http://www.pmi-v.org.ve>
72. *Project Management Institute, capítulo Venezuela*. (s.f.). Recuperado el 15 de octubre de 2012, de <http://www.pmi.org.ve>
73. Provea. (2009). *Informe anual octubre 2008-septiembre 2009. Derecho a la vivienda adecuada*. Recuperado el 06 de agosto de 2010, de <http://www.derechos.org.ve/proveaweb/wp-content/uploads/10-vivienda.pdf>.
74. ----- (2011). *Informe anual octubre 2010-septiembre 2011. Derecho a la vivienda adecuada*. Recuperado el 29 de 08 de 2012, de <http://www.derechos.org.ve/pw/wp-content/uploads/12Vivienda.pdf>.
75. Quintero, K. (03 de marzo de 2005). *Ese es el nuevo concepto cuando de vivienda se trata: el hábitat*. Recuperado el 06 de agosto de 2010, de http://www.minci.gob.ve/reportajes/2/5519/ese_es_el.html
76. RAE. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española (DRAE) - Vigésima segunda edición*. Recuperado el 15 de marzo de 2011, de <http://buscon.rae.es/draeI/>
77. Transformaciones organizacionales. (s.f.). *Organizaciones abiertas al aprendizaje*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de http://www.i-transform.com/espanol/areas/organizaciones_abiertas_al_aprendizaje.htm
78. Uzcátegui, R. (abril de 2008). *Situación actual y desafíos del derecho a la vivienda en Venezuela*. Recuperado el 06 de agosto de 2010, de Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS): <http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/Policyfinal.pdf>
79. Velazco O., J. L. (2008). *Modelo de madurez para las organizaciones de gerencia de proyectos*. Archivo .ppt. Caracas, Venezuela.
80. ----- (2009). *Los proyectos en las empresas*. Archivo .ppt. Caracas, Venezuela.
81. Vera Vélez, L. (s.f.). *La investigación cualitativa*. Recuperado el 26 de marzo de 2011, de Recinto de Ponce. Universidad Interamericana de Puerto Rico: <http://ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
82. Vigil, C., y Sereno, A. (s.f.). *La gestión del ciclo del proyecto: metodología y aplicación*. Recuperado el 2 de septiembre de 2010 de, . Recuperado el 02 de septiembre de 2010, de Universidade do Porto, Porto. Observatorio Alfa III: http://www.sanlat.net/files/multimedia_library/presentations/taller_gcp/Planificacion_Gestio n_Ciclo_Proyectos_Metodologia_Aplicacion.pdf

APÉNDICES

APÉNDICES ETAPA DIAGNÓSTICA

- | | |
|------|--|
| A-1 | CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN CATEGORÍAS |
| A-2 | OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-3 | MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-4 | TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-5 | ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-6 | LEGAL: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-7 | LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-8 | MISCELÁNEAS: UNIDADES CODIFICADAS |
| A-9 | DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS CATEGORÍAS |
| A-10 | ENTREVISTAS. FASE DIAGNÓSTICA (EN CD ADJUNTO) |
-

APÉNDICES ETAPA DE DISEÑO

- | | |
|-----|---|
| B-1 | PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS |
| B-2 | ACCIONES DEL CIERRE DEL PROYECTO: VÍNCULOS ENTRE ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y EMERGENTES |
| B-3 | VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA |
-

APÉNDICE No. A-1

CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

VISIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
ESPECIFICIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	OO-VI-AE	Se concentra en la actividad de promoción de desarrollos por lo que requiere de otras empresas para el diseño, construcción y/o ventas, absolutamente independientes de la promotora y sus socios.
APROPIACIÓN DEL MERCADO LOCAL	OO-VI-AML	La organización busca consolidar su actividad promotora, puede ser en una zona geográfica específica, un estrato de mercado, una tipología, etc.
CREDIBILIDAD	OO-VI-CRE	Se busca generar confianza en la empresa y sus productos por parte de clientes y entes financieros.
DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	OO-VI-DA	La actividad de la organización es diversa. Se generan empresas para cada desarrollo que se emprende, con variaciones en la participación. Generalmente la construcción y el proyecto se llevan adelante con empresas relacionadas. Puede haber variaciones en cuanto a tipologías desarrolladas, ubicación geográfica, etc.
FACTORES EXTERNOS: CAMBIO DE RAMO	OO-VI-FE:CR	La organización percibe que los factores externos la afectan en gran medida, perdiendo incluso la capacidad de control sobre sus actividades. Ante esta condición, se decide cambiar de ramo: la actividad de la empresa cambia a otras tipologías o incluso se desplaza hacia la construcción como
FACTORES EXTERNOS: PARALIZACIÓN	OO-VI-FE:P	Como consecuencia de factores externos, la organización decide no emprender nuevos desarrollos hasta establecer otras alternativas o hasta que las condiciones mejoren.
FACTORES EXTERNOS: REESTRUCTURACIÓN	OO-VI-FE:R	Los factores externos, llevan a la organización a hacer cambios de estrategia en los desarrollos, en cuanto al tamaño, formas de financiamiento, participación de los futuros propietarios, etc.
SELECCIÓN Y ENGRANAJE DE LOS PROYECTOS	OO-VI-SYE	Seleccionar los proyectos más convenientes para los objetivos de la organización y su articulación de acuerdo a los programas y/o portafolios

RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: ADMINISTRATIVO	OO-RH-PE:ADM	El personal administrativo participa en la evaluación del proyecto
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: CONSTRUCTORES	OO-RH-PE:CON	El personal de la obra y/o empresa constructora participan en la evaluación del proyecto
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: SOCIOS	OO-RH-PE:SOC	Los socios, en su condición de inversores en el desarrollo, participan en la evaluación del proyecto
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: VENDEDORES	OO-RH-PE:VEN	Los encargados de comercializar el proyecto (vendedores o empresas inmobiliarias) participan en la evaluación del proyecto
ROTACIÓN DEL PERSONAL: BAJA	OO-RH-RP:B	Se busca mantener al personal durante largo tiempo en la organización

APÉNDICE No. A-1

CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

MERCADO

COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
ESTÍMULOS Y FACILIDADES A COMPRADORES	M-C-EFC	Políticas para facilitar la adquisición de viviendas, generalmente son establecidas por el Estado.
FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN	M-C-FCOM	Corresponde a la forma en que las unidades habitacionales son puestas en el mercado, puede ser a través de la preventa, venta, asociación civil, etc.
PRODUCTO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
AJUSTADO A LA ZONA	M-P-AZ	Las características de los inmuebles (tipología, áreas, acabados, etc.) se corresponden con el mercado de la zona.
MAYOR ATRACTIVO	M-P-MA	Se busca ofrecer un producto más atractivo que sus similares en cuanto a área y/o acabados
TRATO AL CLIENTE	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	M-TC-SC	Lograr la satisfacción del cliente. Puede verificarse a través de entrevistas, encuestas y en las recomendaciones a otros posibles clientes.
RESOLUCIÓN DE RECLAMOS	M-TC-RR	Resolver cualquier inconveniente o falla que se detecte en los inmuebles una vez habitados, durante un período de garantía.
COMUNICACIÓN FLUIDA CON EL CLIENTE	M-TC-CFC	Mantener al comprador informado de cualquier tipo de novedad que pueda presentarse durante el proyecto y la formalización de la operación de compra-venta

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO

CONTROL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CONTROL POSTERIOR	T-C-CP	Verificar los resultados de la ejecución de la obra y sus aspectos financieros, comparándolo con el proyecto.
ACTUALIZACIÓN EN ASPECTOS TÉCNICOS	T-C-ATC	Actualización constante del personal de la organización en aspectos técnico-constructivos.
MODIFICACIONES EN OBRA	T-C-MO	Cambios realizados en la obra con respecto al diseño.
CONTROL PERIÓDICO DE LA OBRA	T-C-CO	Verificar periódicamente la prosecución de la obra durante su ejecución
TIEMPO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS PREVISTOS	T-T-ETP	Cotejar los tiempos de ejecución real con los previstos en la planificación.
CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN	T-T-CE	Muestra, en una línea de tiempo, la ejecución del proyecto, generalmente se cruza la información con la del flujo de caja

APÉNDICE No. A-1

CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

PROCURA Y CONTRATACION	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
ADMINISTRACIÓN	T-PYC-A	Sistematizar los mecanismos para la administración de la procura, implica el engranaje con el avance de la obra
MATERIALES: RENDIMIENTO	T-PYC-M:R	Control del rendimiento real de los materiales. En algunos casos, los rendimientos previstos en manuales y sistemas de cómputos métricos no coinciden con los rendimientos reales, esto debido a muchos factores
MATERIALES: DISPONIBILIDAD	T-PYC-M:D	El material necesario para la construcción debe estar disponible de forma oportuna en la obra
MATERIALES: COSTOS	T-PYC-M:C	Costo de los materiales de construcción
EQUIPOS: COSTOS	T-PYC-E:C	Costo real de los equipos (propio vs. alquilado)
EQUIPOS: ACTUALIZACIÓN	T-PYC-E:A	Inversión en la actualización y modernización del parque de maquinarias y equipos.
MANO DE OBRA: RENDIMIENTO	T-PYC-MO:R	El rendimiento de la mano de obra se ve afectado por factores como capacitación, condiciones climáticas, etc.
MANO DE OBRA: CAPACITACIÓN	T-PYC-MO:C	La mano de obra debe estar capacitada para el sistema constructivo que se está utilizando
SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
SELECCIÓN	T-SC-S	Selección del sistema constructivo adecuado de acuerdo a la tipología, estrato de mercado atendido, disponibilidad de materiales y mano de obra en la zona.
SERVICIOS BÁSICOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
DISPONIBILIDAD	T-SB-D	Disponibilidad de servicios públicos (acueductos, redes de cloacas, electricidad)
DEFECTOS CONSTRUCTIVOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
RECLAMOS	T-DC-R	Reclamos por problemas en la edificación una vez habitado
POR NORMAS Y ESPECIFICACIONES	T-DC-NYE	Problemas por insuficiencias en la normalización y en las especificaciones

APÉNDICE No. A-1

CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

ECONÓMICO

INGRESOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
APORTES PROMOTORES	E-I-AP	Ingresos por los aportes de los promotores, quienes esperan recibir ganancias por la colocación del dinero en un proyecto
PRÉSTAMO BANCARIO	E-I-PB	Ingresos por los préstamos bancarios. Existen diferentes formas de financiamiento de acuerdo a la tipología y el estrato de mercado atendido.
PREVENTA	E-I-PRE	Son los ingresos provenientes de la preventa de los inmuebles, el comprador reserva la vivienda y hace pagos periódicos que son utilizados como parte de los recursos para la ejecución
VENTA	E-I-VE	Ingresos por la venta efectiva del inmueble, posterior a la culminación del proyecto y una vez obtenida la habitabilidad se realiza toda la operación de compra-venta
EGRESOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
COSTOS: ADMINISTRATIVOS	E-E-C:ADM	Son los costos asociados a la operatividad de la oficina (alquiler, servicios, personal administrativo, etc.)
COSTOS: CONSTRUCCIÓN	E-E-C:CONS	Son los costos de construcción (incluyen materiales, equipos y mano de obra). Se reflejan en el presupuesto de obra
COSTOS: EQUIPOS	E-E-C:EQ	Costos de equipos (alquiler, depreciación, etc.)
COSTOS: FINANCIAMIENTO	E-E-C:F	Costos de financiamiento, por los intereses generados por el capital. Dependiendo del estrato atendido pueden ser tasas preferenciales
COSTOS: MATERIALES	E-E-C:MAT	Costos de materiales de construcción
COSTOS: MANO DE OBRA	E-E-C:MO	Costos de mano de obra
COSTOS: MODIFICACIONES	E-E-C:MOD	Costos asociados a las modificaciones realizadas en la obra, sean estas sobre el proyecto o por defectos de construcción
COSTOS: VENTAS	E-E-C:V	Son los costos derivados de la venta de las viviendas, incluye lo referente a publicidad, trámites de registro y comisiones a vendedores.
INVERSIÓN INICIAL	E-E-II	Inversión inicial para el desarrollo del proyecto: incluye costos del terreno, estudios preliminares, proyecto, permisología, etc.
RENTABILIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
FLUJO DE CAJA	E-R-FC	Recoge en una línea temporal los ingresos y egresos generados por el proyecto.
INFLACIÓN	E-R-IN	Incremento generalizado de precios, y disminución del poder adquisitivo de la moneda
ACTUALIZACIÓN POR IPC	E-R-IPC	Forma comúnmente utilizada para actualizar los precios debido a la inflación
TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN	E-R-TRI	Tiempo transcurrido entre la inversión de capital y su recuperación. Tiene asociada una utilidad esperada.
UTILIDAD	E-R-U	Utilidad, beneficios económicos, ganancias

APÉNDICE No. A-1

CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
ESTÍMULOS A PROMOTORES	E-FS-EP	Son estímulos establecidos por el estado para incentivar la construcción de viviendas (tasas preferenciales, subsidios, etc.)
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: BANCA	E-FS-FF:B	La banca como fuente de financiamiento para la construcción de viviendas
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: PROMOTORES	E-FS-FF:P	Capital de los promotores para financiar la construcción de viviendas
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: PREVENTA	E-FS-FF:PRE	La preventa como ingreso de dinero para la construcción, el futuro propietario aporta recursos monetarios.

LEGAL

ORDENAMIENTO JURÍDICO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CAMBIOS EN EL MARCO LEGAL	L-OJ-CML	Cambios en la legislación que afectan, positiva o negativamente, a los promotores, constructores y compradores de viviendas (tasas preferenciales, subsidios, etc.)
ACTUACIONES POLÍTICAS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
INCONSISTENCIA EN LAS ACTUACIONES DE ÓRGANOS DEL ESTADO	L-AP-IAE	Falta de lineamientos en las actuaciones de uno o varios organismos sobre aspectos que son de su competencia
INTROMISIÓN POR PARTE DEL ESTADO	L-AP-IE	Actuaciones por parte de organismos sobre aspectos que no son de su injerencia
INTROMISIÓN POR PARTE DE OTROS	L-AP-IO	Actuaciones de terceros que afectan el desarrollo de proyectos habitacionales

LECCIONES APRENDIDAS

FORMAS DE EVALUACIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
DURANTE LA PROSECUCIÓN DEL PROYECTO	LA-FE-DPP	El proyecto se va evaluando durante su desarrollo, tomando las medidas correctivas necesarias
POR EXPERTOS	LA-FE-E	La evaluación final del proyecto se realiza a través de expertos que no forman parte de la organización promotora
NINGUNA	LA-FE-N	no se hace ningún tipo de evaluación
EVALUACIÓN PROPIA	LA-FE-P	La evaluación se realiza en el seno de la organización promotora

APÉNDICE No. A-1

CODIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS

FUENTES DE APRENDIZAJE	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CURSOS, SEMINARIOS, ETC	LA-FA-CS	Los miembros de la organización asisten con frecuencia a cursos, seminarios, exposiciones, etc.
EXPERIENCIA DE OTROS PROMOTORES	LA-FA-EOP	Hay contactos con otros promotores e intercambio de información sobre sus experiencias
EXPERIENCIA PROPIA	LA-FA-EP	las experiencias vividas en los proyectos realizados por la misma organización son fuente importante para el aprendizaje
FUENTES INTERNACIONALES	LA-FA-FI	Información diversa proveniente de experiencias foráneas
REGISTRO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
APUNTES DURANTE LA PROSECUCIÓN DEL PROYECTO	LA-R-APP	Se lleva nota del día a día del proyecto, registrando cualquier detalle que se considere importante o necesario
EXPEDIENTE DEL PROYECTO	LA-R-EP	Se va archivando en el expediente del proyecto toda la documentación que va surgiendo durante su seguimiento
MEMORIA DE CIERRE	LA-R-MC	Se registra la información de la evaluación del proyecto en un documento o memoria de cierre
NINGÚN REGISTRO	LA-R-N	No se lleva ningún registro, se confía en la memoria de los participantes
INFORMACIÓN REGISTRADA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
ACIERTOS	LA-IR-A	Decisiones que fueron positivas para el proyecto
CAMBIOS EN EL MARCO LEGAL	LA-IR-CML	Modificaciones en el marco legal que impactaron el proyecto
DESACIERTOS	LA-IR-D	Decisiones que fueron negativas para el proyecto, generalmente produjeron cambios
DIFICULTADES EN EL PROYECTO	LA-IR-DIF	Dificultades que se presentaron en la prosecución
POSIBLES MEJORAS	LA-IR-PM	Aspectos que pueden ser mejorados en próximos proyectos
VARIACIONES ECONÓMICAS	LA-IR-VE	Cambios en aspectos económicos y financieros
VARIACIONES EN OBRA	LA-IR-VO	Modificaciones que se realizaron en la obra
USOS	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
INSUMO DE PROYECTOS POSTERIORES	LA-U-IPP	La información de los proyectos, sea registrada o solo permanezca en la memoria, es utilizada para proyectos posteriores

MISCELÁNEAS

MIS

Segmentos significativos que aportan información adicional

APÉNDICE No. A-2

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS

VISIÓN INTEGRAL

CODIGO	UNIDADES
OO-VI-AE	En el caso nuestro particular, esto no es una empresa grande... es una empresa más bien pequeña o mediana, que tiene proyectos... hemos tenido... hemos manejado proyectos grandes, pues no... somos dos socios, tenemos personal que nos lleva la contabilidad...
OO-VI-AE	... nosotros todo lo que es obra... la obra la subcontratamos, ya tenemos... con el tiempo tenemos ya... dos o tres grupos que... que trabajamos constantemente inclusive hasta nos asociamos en algunos proyectos para que también sientan la responsabilidad en general...
OO-VI-AML	Yo te puedo decir que desde el punto de vista de los objetivos de la empresa a nivel de imagen y de... la misión de apoderarnos o de por lo menos ocupar un 5% del mercado de la zona nos sentíamos satisfechos... éramos convocados para muchas licitaciones... éramos... la imagen que queríamos proyectar de una empresa seria, responsable y que siempre daba un poco más de lo que podían dar las otras... veíamos que si se... que si se nos devolvía... las personas lo percibían y nosotros los captábamos.
OO-VI-AML	Pensamos llegar a competir... no ha competir... pero si teníamos como... que la empresa fuera una promotora que la gente reconociera fácilmente en Anzoátegui... pero no... no observamos cómo teníamos que cuidar eso adicionalmente con nueva inversión. Por ejemplo, éramos muy descuidados en parte de la utilidad reinvertirla en nuevos proyectos, para tener una cartera de terrenos suficientes... con proyectos para realmente
OO-VI-CRE	Yo creo que sí, lamentablemente nos concentramos sólo en ofrecer un mejor producto que nos permitiera vender más rápido y que la utilidad se nos devolviera más rápido... no pensamos creo yo que fue uno de los defectos... cómo hacer que la empresa no sólo tuviera un nombre sino que creciera mucho más en el tiempo.
OO-VI-CRE	También tenemos que revisar con sumo cuidado cuan rentable fue el proyecto y si nos ajustamos al tiempo previsto para hacerlo... sobre todo esas dos cosas porque si se te retrasa el proyecto no sólo incumples con los compradores, sino que también los costos se te disparan por la mano de obra...
OO-VI-CRE	... al final quienes firmamos somos dos (por lo menos en el caso nuestro) y quienes tenemos la responsabilidad por el préstamo y con el pago y con... y con llevar la obra a un final feliz somos nosotros, no... y bueno... el hecho de eso... de querer quedarse y querer mantenerse uno aquí, uno tiene que cumplir, ser responsable, ser serio...
OO-VI-CRE	Un amigo mío que lo dice de una forma que a mí me... a mí no me... prácticamente uno lo que hace son ranchos formales, no... a mí no me gusta de esa manera, no... pero...él dice que eso es un rancho bien hecho con todos los servicios... se hace una casita sencillita, pequeñita... para que ellos puedan vivir y con su parcelita para que puedan crecer... yo no lo veo así pero... pero... yo pienso más bien en una vivienda... que es una tronco de casita y que... como le yo digo a todas las personas que se... que se mudan, este es tu primer trampolín... ya con esto empiezas a brincar y pam... después te vas a otra, y después a otra y a otra...
OO-VI-DA	... con cada desarrollo nosotros teníamos una promotora... cada uno más o menos por separado... claro, de ahí teníamos 2 (...) que eran la imagen empresarial... siempre nos presentábamos como ... cualquier cosa se podía hacer algo particular para un desarrollo sobre todo si había algún socio externo, no incluirlo dentro de , sino hacer una empresa particular donde el socio era
OO-VI-DA	... y ten en cuenta una cosa, las empresas promotoras si tú lo quieres entre comillas, no tienen el personal obrero en su nómina, tienen otra empresa que es la que construye... es decir, nosotros estamos asociados en todo, pero... pero la empresa que construye es una empresa distinta a... aunque sea nuestra también, aunque estemos relacionados, es una empresa distinta a la que vende y promueve.

APÉNDICE No. A-2

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS

VISIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

CODIGO	UNIDADES
OO-VI-DA	Es decir, tu no vas a mezclar pago de seguro social, obreros, no sé que más, tal cosa con la venta de los inmuebles, porque ahí si es verdad que te... se te enreda la vida, pues... normalmente tú tienes una empresa que es la que tiene los equipos, que es la que tiene el personal y sencillamente hay como una transferencia de fondos de una a otra, esta le paga a la otra, pero no es una sola empresa...
OO-VI-DA	... pero no es una sola empresa... normalmente no es así... eso de que... vende y promueve es uno, pero construye otro... es decir, igual que el proyecto... el proyecto lo hacemos... nosotros participamos en el proyecto, pero el proyecto lo hace... se hace aparte, pues no, quien tramita el proyecto es una empresa de arquitectos que es gente relacionada con nosotros, pero... como... como una empresa aparte, pues.
OO-VI-FE:CR	Y ya los promotores privados, con las nuevas políticas comienzan a desaparecer como tales, porque empiezan a convertirse nada más en constructores, ya no son promotores... sino que el promotor es el Estado y tu le vas a construir al Estado, pero ya tu como promotor eso comienza a desvirtuarse... ya prácticamente no existe ahorita la actividad propia del promotor, con las últimas expropiaciones que hicieron de todos esos conjuntos que estaban en desarrollo, bueno, todos esos promotores paralizaron sus actividades y están emigrando... entonces el gran promotor ahorita es el Estado, la actividad como promotor empieza a ser desvirtuada, entonces esas son consecuencias que tenemos que ir analizando para ver cómo vamos a... continuar en el proceso y ver cómo nos ajustamos a esta nueva normativa, esta nueva realidad, pues.
OO-VI-FE:CR	Actualmente creo que la idea del gobierno es prácticamente volverte contratista en vez de promotor, o sea sesgadamente te están obligando a eso porque este camino de ir a... a calificar el proyecto, creo que va a ser muy largo y tedioso y complicado.
OO-VI-FE:CR	Entonces nosotros en particular, viendo este escenario pues, nos convocaron a... por las referencias que tenemos y tal vez porque hemos ejecutado bien las obras, nos llamaron del gobierno nacional para que fuéramos, si estábamos interesados en ser contratistas de la gran misión vivienda, y bueno asumimos el reto porque... creo que no nos quedaba mucho margen... el otro escenario era prácticamente cerrar la empresa... entonces actualmente estamos transitando ese camino, tenemos apenas un mes en esto y no te puedo dar mayores detalles de como... cómo va a evolucionar esto y cuál va a ser el final... pero... prácticamente los créditos hipotecarios y los créditos de construcción están paralizados a nivel de la banca por todo esto que te conté.
OO-VI-FE:CR	(...) no es rentable cualquier unidad donde tu... si te aplican de que el 10% de lo que tu construyas tú tienes que alquilarlo... estás asumiendo cosas que no son... ese no es tu trabajo, pues... nosotros los promotores nosotros construimos viviendas y las vendemos, si no las vendemos ya vemos que hacemos con ellas las rifamos, lo que sea, pero yo no tengo una empresa de alquiler de inmuebles
OO-VI-FE:CR	(...) nosotros tenemos por ejemplo otro proyecto nuevo, que estamos por iniciar... que no hemos iniciado, ¿y por qué no lo hemos iniciado?: Punto número 1: el Ministerio del Ambiente tardó 2 años en darnos el permiso... el proyecto son sesenta y tantos apartamentos... 63 para ser más exactos... si a nosotros nos aplican la ley que ayer Chávez promulgó... nos la aplican tal cual como está ahí, el proyecto no es rentable... si a mí me obligan a alquilar 6 de los apartamento... para empezar yo no soy una empresa inmobiliaria que alquila, no tengo esa infraestructura... durante 10 años si tengo yo que quedarme atado con 6 apartamentos o 7 apartamentos, que yo tengo que alquilar al 3% durante 10 años... que entiendo es lo que dice la ley, y yo tengo que pagarle al banco el 12% por el crédito de lo no cancelado, esa cuenta no da nunca. Eso no es rentable, estoy asumiendo una deuda por 10 años, pagando... perdiendo yo dinero, perdiendo tiempo y montando una infraestructura que no tengo, entonces en este momento para nosotros... ese tipo de proyectos no es rentable, no tiene sentido...

APÉNDICE No. A-2

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS

VISIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

CODIGO	UNIDADES
OO-VI-FE:P	de hecho ahorita decidimos no comenzar ningún proyecto nuevo porque tenemos que ver cómo nos adecuamos a todo este asunto del IPC y a la nueva ley de arrendamiento...
OO-VI-FE:P	Pero creo que ya llegamos a un punto donde no podemos seguir en plan de supervivencia, por eso paramos nuestra actividad para ver cómo abordamos ahora la cosa... es... es duro pero pareciera que los promotores sólo vamos a poder ser constructores contratados por el gobierno y... eso no... no es fácil manejarlo... quizá una empresa muy grande... no sabemos la verdad
OO-VI-FE:P	Bueno, nosotros estamos haciendo otras cosas como contratos y cosas de ese tipo, pero realmente en este momento arrancar un proyecto nuevo en estas condiciones... pero no sólo nosotros, incluso la banca... nosotros tenemos un proyecto pequeño que está en el banco y en el banco realmente no saben cómo van a financiarlo... y que conste que nosotros estábamos trabajando sin financiamiento pero en este momento no... no me atrevo a hacerlo, pues.
OO-VI-FE:P	Entonces se ve cuánto se está afectando realmente a la empresa con la ejecución del proyecto y las nuevas condiciones que se estén presentando. En ese caso, por ejemplo, nosotros decidimos ahorita no... no actuar dado que las condiciones las consideramos totalmente adversas
OO-VI-FE:R	Entonces tú dices bueno... ¿cómo haces tú para desarrollar un proyecto particular?... hay que empezar ahorita a definir nuevas estrategias para lograr eso, entonces volverán a surgir ahora las asociaciones civiles y ver cómo tú te involucras con eso, porque tú tienes que transferir que lo que tu vas a construir ya de una vez sea por cuenta y riesgo del futuro propietario, porque ya tu no puedes ajustarte, entonces tiene que ser que el mismo sea el propietario y tu lo que vas a hacer es la labor de... de la gestión, de la asesoría, de la asistencia profesional... entonces tu le vas a ir ensamblando todo eso y entonces el papel del antiguo promotor comienza a desvirtuarse totalmente.
OO-VI-FE:R	(POR LOS CAMBIOS EN LA ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS POR INFLACIÓN) Por eso antes hacíamos 300 viviendas en un año y hoy en día estamos haciendo 40 cada cuatro meses, cada de cuatro a cinco meses, pero esas se hacen y entonces comienzas el proceso de la venta y arrancas el proceso de la construcción de las otras cuarenta.
OO-VI-FE:R	Entonces, lamentablemente hemos ido cambiando por seguridad, por lo menos en el caso nuestro, hay otros casos donde siguen trabajando en sus proyectos de 2.000 viviendas al año, con... con prefabricados y todo eso y ellos... que son gente que... que hace el número de viviendas que necesita de ciento y pico... doscientas y pico de viviendas mensuales... nosotros hemos decidido irnos por... para evitar riesgos, controlar mayor los riesgos... porque ya no es... ya no es uno... que si se devaluó la moneda, que si subió el IPC (o sea el índice de inflación), que si no hay los materiales, que si nos invaden, que si cambian las leyes como el caso que te comenté anteriormente que de octubre del año pasado a diciembre del año pasado cambiaron la normativa vigente cuatro veces...
OO-VI-FE:R	Yo creo que las normativas son las que han hecho... nos ha hecho a nosotros... a todos... a todos en cierto momento reinventar el trabajo o la forma de trabajar...
OO-VI-FE:R	... lo que pensamos nosotros hacer era... fue cambiar de hacer 300 a hacer 40, que pudiéramos terminar cada 5 meses las 40 casas, arranca el proceso de venta de esas 40 casas y al mismo tiempo arranca el proceso de construcción de las otras 40 casas adicionales, ¿qué es lo que hace que eso se dé? el flujo de dinero...

APÉNDICE No. A-2

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS

VISIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

CODIGO	UNIDADES
OO-VI-SYE	Yo creo que sí, lamentablemente nos concentramos sólo en ofrecer un mejor producto que nos permitiera vender más rápido y que la utilidad se nos devolviera más rápido... no pensamos creo yo que fue uno de los defectos... cómo hacer que la empresa no sólo tuviera un nombre sino que creciera mucho más en el tiempo.
OO-VI-SYE	tú casi que estás permanentemente en la búsqueda del nuevo terreno que tienes que... es como una relación... tu vas y le das la vuelta y te vas enamorando del terreno... y le vas haciendo la cohorte... y se lo compras al otro y lo negocias y mientras... vienes y estás aquí construyendo... y peleando con el banco que te apruebe los créditos y te pague las valuaciones y... y las preventas que te estén pagando ¿verdad? y mientras tú vas enamorando esta otra... este otro proyecto y estás hablando con los arquitectos para que entonces empiecen a diseñarlo y vas viendo, mira esto no me gusta, si me gusta; y por el otro lado estas... avanzando, que te faltaron los ascensores y tienes que buscar el problema aquí... y bueno sigues aquí madurando, no mira que ahora tienes que ir al Ministerio del Ambiente ¿cómo que al Ministerio del Ambiente? Entonces te vas para el Ministerio del Ambiente... y mientras este te va avanzando; en las preventas... este señor no ha pagado y hay que hablar con él porque o le devolvemos su dinero... o renuncia... y mientras aquí hasta... te dieron tu permiso y...
OO-VI-SYE	Bueno, te voy a decir un secreto como dicen, que eso tú lo debes saber, aquí lo fundamental es no equivocarse en el proyecto, desde el principio... tú tienes que acertar en cuál es el proyecto que te conviene ahí, el problema es acertar en cuál es el proyecto apropiado..
OO-VI-SYE	(FACTORES QUE HACEN QUE UN PROYECTO SEA EL ADECUADO) Bueno... uno es el mercado... el mercado entre comillas porque eso va a depender de ubicación, cuál es la demanda que hay en ese momento... pero lo fundamental aquí es no equivocarse aquí en el proyecto, pues no... un mal proyecto no hay manera de enderezarlo... todo el tiempo que tú gastes en el proyecto, todo el dinero tu gastes, todo lo que inviertas, todo lo que discutas en el proyecto a la larga es beneficioso... aquí el secreto es el proyecto.

RECURSOS HUMANOS

CODIGO	UNIDADES
OO-RH-PE:ADM	Ajá participaba la oficina de ventas que era outsourcing... contratábamos a una empresa que... bueno nos iba bien con ellos... tenían su estilo de venta y bueno... era atractivo para nosotros, para el público y vendíamos bastante rápido con ellos. Participaron ellos, y participaba en este caso... la administradora nuestra y... nosotros éramos 3 socios (un arquitecto, un ingeniero y un comerciante) el comerciante era el que manejaba básicamente esta parte de evaluación...
OO-RH-PE:ADM	(LOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN) Bueno, nosotros... claro... en distintas etapas, no... el ingeniero... el ingeniero de la obra, o sea por lo menos en lo que es la etapa de la construcción el ingeniero de la obra, la información que se lleva para la contabilidad..
OO-RH-PE:ADM	En toda la parte del proyecto... para elaborar el proyecto... lo lleva mi socio que es el arquitecto, toda la etapa completa del proyecto la maneja el... por supuesto a la hora de permisología y todo eso tenemos un personal que es el que va a sacar los permisos...
OO-RH-PE:CON	Entonces tratamos de involucrar a la mayor cantidad de gente posible, no nos restringimos nada más a la estructura propia de los promotores, sino más bien inclusive los profesionales que participaron en la ejecución del proyecto.

APÉNDICE No. A-2

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS

RECURSOS HUMANOS

CODIGO	UNIDADES
OO-RH-PE:CON	Bueno, como realmente los proyectos de nosotros han sido pequeños no hemos visto necesidad de contratar firmas especializadas ni nada de eso en la evaluación, lo que si hemos tratado es de si involucrar a la mayor cantidad de gente posible, no nos restringimos nada más a la estructura propia de los promotores, sino más bien inclusive los profesionales que participaron en la ejecución del proyecto.
OO-RH-PE:CON	... en la evaluación, lo que si hemos tratado es de si involucrar a la mayor cantidad de gente posible, o sea... quienes participaron inclusive en el proceso de construcción a un nivel profesional... hemos tratado siempre de alguna manera involucrarlos en el proceso de evaluación, para que nos den por lo menos... elementos, variables que ellos consideren importantes al momento que se estuvo haciendo la ejecución de la obra.
OO-RH-PE:CON	Nosotros nos reunimos el grupo de promotores y procuramos reunirnos con los profesionales que participaron en la obra para que puedan decirnos las cosas que pasaron que pudieron impactar mucho el proyecto... ellos son los que pueden darnos el día a día... que nos cuenten las cosas que pasaron.
OO-RH-PE:CON	(PARTICIPANTES EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN) tengo un maestro de obra que tiene muchos años de experiencia, tengo varios subcontratistas que tienen muchos años trabajando conmigo, tengo una ingeniero que es la que lleva la parte de valuaciones, mediciones y tengo un arquitecto que tiene 22 años de graduado que es realmente el jefe de la obra, que él se encarga de toda la parte de compras, adquisiciones, etc., normalmente, yo que soy el jefe del proyecto, en este caso...
OO-RH-PE:CON	(LOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN) Bueno, nosotros... claro... en distintas etapas, no... el ingeniero... el ingeniero de la obra, o sea por lo menos en lo que es la etapa de la construcción el ingeniero de la obra, la información que se lleva para la contabilidad..
OO-RH-PE:CON	¿PERO TAMBIÉN ELLOS (LOS CONSTRUCTORES) PARTICIPAN EN REUNIONES... PARA REPORTAR AVANCES...? Si, si, todas las semanas, constantemente.
OO-RH-PE:SOC	Ajá participaba la oficina de ventas que era outsourcing... contratábamos a una empresa que... bueno nos iba bien con ellos... tenían su estilo de venta y bueno... era atractivo para nosotros, para el público y vendíamos bastante rápido con ellos. Participaron ellos, y participaba en este caso... la administradora nuestra y... nosotros éramos 3 socios (un arquitecto, un ingeniero y un comerciante) el comerciante era el que manejaba básicamente esta parte de evaluación...
OO-RH-PE:SOC	Entonces tratamos de involucrar a la mayor cantidad de gente posible, no nos restringimos nada más a la estructura propia de los promotores, sino más bien inclusive los profesionales que participaron en la ejecución del proyecto.
OO-RH-PE:SOC	Todas esas evaluaciones... se hacen (...) o como sentarnos todos los que participamos en la promoción y hacer primero una discusión más o menos amplia, tormentas de ideas... y entonces de ahí intentamos sacar unas conclusiones para tener un planteamiento hacia nuevos proyectos futuros.
OO-RH-PE:SOC	Nosotros nos reunimos el grupo de promotores y procuramos reunirnos con los profesionales que participaron en la obra para que puedan decirnos las cosas que pasaron que pudieron impactar mucho el proyecto... ellos son los que pueden darnos el día a día... que nos cuenten las cosas que pasaron.
OO-RH-PE:SOC	(LOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN) Bueno, nosotros... claro... en distintas etapas, no... el ingeniero... el ingeniero de la obra, o sea por lo menos en lo que es la etapa de la construcción el ingeniero de la obra, la información que se lleva para la contabilidad..
OO-RH-PE:SOC	En toda la parte del proyecto... para elaborar el proyecto... lo lleva mi socio que es el arquitecto, toda la etapa completa del proyecto la maneja el... por supuesto a la hora de permisología y todo eso tenemos un personal que es el que va a sacar los permisos...

APÉNDICE No. A-2

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNIDADES CODIFICADAS

RECURSOS HUMANOS

CODIGO	UNIDADES
OO-RH-PE:SOC	... el inicio lo que es el conocimiento del terreno es entre todos, es entre los dos socios, somos 2... (ININTELIGIBLE) la mandamos a hacer nosotros, revisamos las variables urbanas fundamentales... hacemos las visitas correspondientes a la alcaldía para ver realmente qué se puede hacer, si se puede mejorar... por supuesto los estudios de suelo, dependiendo del estudio de suelo pues sabremos que pudiéramos hacer...
OO-RH-PE:VEN	Ajá participaba la oficina de ventas que era outsourcing... contratábamos a una empresa que... bueno nos iba bien con ellos... tenían su estilo de venta y bueno... era atractivo para nosotros, para el público y vendíamos bastante rápido con ellos. Participaron ellos, y participaba en este caso... la administradora nuestra y... nosotros éramos 3 socios (un arquitecto, un ingeniero y un comerciante) el comerciante era el que manejaba básicamente esta parte de evaluación...
OO-RH-RP:B	Y aunque te parezca mentira yo en lo personal yo trato de conservar a la gente que trabaja conmigo... yo en lo personal incluso tengo gente que tiene conmigo más de 20 años, gente de obra... no es fácil pero yo trato de conservarlos, pues no.
OO-RH-RP:B	Por lo menos... por lo menos hay un grupo de gente... que son contratistas... contratistas que ellos van con uno a casi todas partes, pues no... por lo menos, como te digo el arquitecto, el ingeniero y el... son siempre prácticamente los mismos, bueno se retira uno pero me entra otro, pero son más o menos gente que está permanente en la empresa, incluso cuando estamos parados ellos siguen cobrando por la empresa porque son empleados, pues no... los subcontratistas hay otros que también son permanentes...
OO-RH-RP:B	... por ejemplo la gente que maneja plomería, electricidad, ese tipo de cosas técnicas, tratamos siempre que sean los mismos porque ya conocen como se mueve el trabajo, ya... incluso, te voy a ser honesto, hasta pagándole un poco más que a otros, pero preferimos tener gente que tenga la experiencia con la cual ya conocemos... y ellos con nosotros también prefieren eso porque saben que van a cobrar, que no van a tener problemas...

APÉNDICE No. A-3

MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS

COMERCIALIZACIÓN

CODIGO	UNIDADES
M-C-EFC	En todo este tiempo ha habido también ajustes por parte del sector público en lo que son los subsidios, los estímulos a los compradores... suben los subsidios, bajan los subsidios... las metodologías de los subsidios son distintas en algunos casos eran una cantidad fija relacionada con el ingreso de la persona; aquí ahora son porcentajes del precio de venta de la casa ligados al ingreso de la persona entonces hay una escala...
M-C-EFC	Entonces, los promotores estamos todo el tiempo... en una dinámica... por lo menos en este tipo... en esta tipología de vivienda, yo he estado... pero para terminarte este... esta tipología de vivienda que es económica, no... no son viviendas del gobierno pero son viviendas económicas, pues... que tienen esos estímulos, pues... de... los compradores tienen... bajas tasas de interés, largos plazos, algunos tienen subsidios.
M-C-EFC	Inicialmente nosotros enfocamos el proyecto a un cierto target ¿no?, básicamente en lo que se llaman las gavetas de... de vivienda de interés social. Ahora, ¿qué ha pasado? La realidad es que debido a los múltiples cambios que ha habido, porque hay leyes... todos los años y una ley contradice lo que dice la anterior, es prácticamente imposible hacer una planificación... y un análisis de los resultados porque vas prácticamente gerenciando sobre una crisis.
M-C-FCOM	Más bien iba más que todo esa evaluación a los procesos de Preventa, si la preventa había sido eficiente o eficaz, si era mejor hacer la preventa con un apartamento terminado tipo modelo o no modelo...
M-C-FCOM	Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto.
M-C-FCOM	Entonces tú dices bueno... ¿cómo haces tú para desarrollar un proyecto particular?... hay que empezar ahorita a definir nuevas estrategias para lograr eso, entonces volverán a surgir ahora las asociaciones civiles y ver cómo tú te involucras con eso, porque tú tienes que transferir que lo que tu vas a construir ya de una vez sea por cuenta y riesgo del futuro propietario, porque ya tu no puedes ajustarte, entonces tiene que ser que el mismo sea el propietario y tu lo que vas a hacer es la labor de... de la gestión, de la asesoría, de la asistencia profesional... entonces tu le vas a ir ensamblando todo eso y entonces el papel del antiguo promotor comienza a desvirtuarse totalmente.
M-C-FCOM	Ahorita estamos en una tercera etapa, que es esa de estar construyendo a... precio fijo... tratando de garantizarnos... tratando de no prevender... entonces esa es otra circunstancia distinta ¿verdad?
M-C-FCOM	Nosotros tratamos de tener un esquema... poca gente trabajando... ahorita por cierto pues CA los tuvo que (...) La estructura, la estructura es por ejemplo una vendedora que nosotros le pagamos el 2% y ella se ocupa de todo, no... no estamos con ni ninguna inmobiliaria grande pues en un que cobran más caro y tienen...

APÉNDICE No. A-3

MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS

COMERCIALIZACIÓN

CODIGO	UNIDADES
M-C-FCOM	Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual.
M-C-FCOM	... sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual. Ese... este segundo... enfoque tiene la particularidad que es mucho más exigente porque necesitas mucho más capital de trabajo, porque antes de alguna manera te financiabas... parte pues con la... con los aportes de las iniciales.
M-C-FCOM	El primer edificio nosotros no tuvimos mayores problemas, el edificio se construyó y se hizo... ¿qué se hizo en ese proyecto? Se hizo una preventa, esa preventa se hizo tal cual como establecía la norma que estaba en ese momento y el precio se fijó en base a un precio inicial más un IPC, de acuerdo a las normas que estaban vigentes en ese momento, es decir que el IPC se cobraba durante el plazo de ejecución de la obra, este... ta, ta, ta todas las cosas. Ese proyecto... ese proyecto por ejemplo fue exitoso, ¿exitoso por qué? bueno se prevendió todo, no hubo mayores problemas, hubo problemas al final con una persona nada más cuando salió todo este problema del IPC.
M-C-FCOM	En... en este momento, si nosotros saliéramos a la venta ¿qué haríamos nosotros? haríamos algo... lo opuesto, haríamos el mismo trabajo pero le aplicaríamos la inflación a cada una de las... de las variables para llegar a un costo final, si es que vas a prevender. En este momento también a uno le interesa atrasar la preventa lo más posible, porque de esa manera te evitas todas estas... por decirlo así...
M-C-FCOM	Es decir, cómo la estrategia de la venta cambia totalmente, pues, totalmente con todas estas condiciones, no... con estas condiciones no... como te digo no hay interés, pues, de nadie... de nadie en pagar...
M-C-FCOM	Volviendo a lo que te decía, hoy en día la estrategia es totalmente contraria, si tú estás construyendo, lo que tengas en construcción, lo que tengas en... tu tratas de... de no vender sino al final, te evitas problemas, te evitas cambios en las leyes, es decir porque como no hay ninguna seguridad, pues, de cuál es la norma que te van a aplicar, ni cuándo te la van a aplicar...
M-C-FCOM	Lo que pasa es que ahora hay que tomar en cuenta demasiados... demasiados factores: (...) el proceso de preventa a cambiado muchísimo, por lo menos en el caso nuestro hoy en día nos dedicamos a terminar de producir la vivienda lo más rápido posible y después, ya cuando estamos a punto de tener la habitabilidad, pues entonces definimos el precio de venta y entonces se comienza el proceso de preventa, no... tiene sus ventajas siempre y esté uno de acuerdo con la banca...

APÉNDICE No. A-3

MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS

PRODUCTO

CODIGO	UNIDADES
M-P-AZ	Hay un edificio que tenemos construyéndolo y ya está terminado y nos quedan los pent-house por vender, que es la utilidad... prácticamente está en esos... en esos pent-house... podríamos decir que ya está cerrado el proyecto, porque ya terminamos y vendimos todo menos eso, entonces eso nos indica que... que no tuvimos buen ojo al pensar que... que en ese sitio, que es un sitio bueno pues, en la urbanización Jorge Coll, en Mar... en Porla... en Pampatar pues, que está ahí cerquita de Sambil... podía soportar un pent-house que... se vendiera pues en los precios que los estábamos vendiendo.
M-P-AZ	Entonces, si nos hemos sentado a decir cónchale ahí fallamos ¿por qué? Porque debimos haber... hecho otro apartamento, en vez de un apartamento de 2 pisos y toda esa historia... si hubiéramos hecho 2 en vez de ese de 2 pisos, 1 y 1, ya los habríamos vendido y ya habríamos realizado la ganancia... entonces sí, ahí fallamos en ese sentido ¿no?
M-P-AZ	Como hablamos hace un tiempo, en Venezuela poco es... mas que estudios de mercado efectivamente... para determinar la tipología de los apartamentos y eso... es un poco olfato, si oye bueno vamos a hacer unos pent-house y esos pent-house bien bonitos, dobles y tal, es más son... son 8 y seguramente los vamos a... mentira al final la realidad te dice no... sobredimensionaste el mercado ¿verdad? pensaste...
M-P-AZ	(FACTORES QUE HACEN QUE UN PROYECTO SEA EL ADECUADO) Bueno... uno es el mercado... el mercado entre comillas porque eso va a depender de ubicación, cuál es la demanda que hay en ese momento... pero lo fundamental aquí es no equivocarse aquí en el proyecto, pues no... un mal proyecto no hay manera de enderezarlo... todo el tiempo que tú gastes en el proyecto, todo el dinero tu gastes, todo lo que inviertas, todo lo que discutas en el proyecto a la larga es beneficioso... aquí el secreto es el proyecto.
M-P-AZ	... a veces pasa algo que uno no se imagina, pues no... que es que las condiciones cambian... por ejemplo, nosotros hicimos un proyecto y lo interesante de este proyecto es que se ha hecho con varias etapas porque es un proyecto muy grande, pues no... cuando iniciamos el proyecto hicimos unas casas de interés social ubicadas al lado de un desarrollo industrial, entonces parecía el matrimonio perfecto, los obreros al lado de sus viviendas de interés social, ¿qué pasó? que la zona industrial quebró... entonces la demanda cayó, evidentemente... parece mentira las unidades las terminaron comprando maestros y demás... la zona industrial la reactivaron ahora y ahora se le está vendiendo a lo que era originalmente... pero son variables que están fuera de... tú no tienes control de eso.
M-P-AZ	(VARIABLES CONTROLABLE POR EL PROMOTOR) Bueno... como te digo el proyecto mismo... tú tienes que ver uno... cuál es la ubicación evidentemente, y sobre esa ubicación los servicios que tiene y los posibles compradores, los posibles clientes (...) el tipo de vivienda tú tienes que adaptarlo al entorno donde tú estás... bueno vivienda, galpones o lo que tu vayas a hacer... edificios, hoteles, es decir lo que tú vas a hacer tiene que estar... tienes que ver cuál es el entorno que tú tienes... es decir eso es como... yo diría que el estudio económico previo al proyecto es muy importante y luego como te digo el proyecto en sí... bueno, es que todo es el proyecto,... porque el proyecto es desde que tú ves el terreno hasta que lo terminas, pues no... pero yo me atrevo a decir que lo básico es un buen proyecto, con un buen estudio de mercado... tus posibilidades de fracaso son pocas... ahora, te repito hay variables que uno no puede controlar, pues evidentemente...
M-P-AZ	... por supuesto el chequeo de la zona a nivel de lo que es el mercado, qué se está vendiendo, qué está pidiendo la gente y qué protocoliza la gente de verdad verdad porque ahí es donde uno... tu sabes hacer ese estudio de mercado... el estudio de mercado es muy... es un análisis más o menos profundo... lo que pasa es que en Venezuela la necesidad es por todos lados, no... claro la capacidad de pago es la parte importante... qué tiene la gente para poder... entonces dependiendo de eso uno va sabiendo el nivel del tipo de desarrollo que uno debe hacer.

APÉNDICE No. A-3

MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS

PRODUCTO

CODIGO	UNIDADES
M-P-AZ	Un amigo mío que lo dice de una forma que a mí me... a mí no me... prácticamente uno lo que hace son ranchos formales, no... a mí no me gusta de esa manera, no... pero...él dice que eso es un rancho bien hecho con todos los servicios... se hace una casita sencillita, pequeñita... para que ellos puedan vivir y con su parcelita para que puedan crecer... yo no lo veo así pero... pero... yo pienso más bien en una vivienda... que es una tronco de casita y que... como le yo digo a todas las personas que se... que se mudan, este es tu primer trampolín... ya con esto empiezas a brincar y pam... después te vas a otra, y después a otra y a otra...
M-P-MA	... una buena carta que era que dábamos más metros cuadrados y acabados que... que la mayoría de las empresas... promotoras. Eso es un poco lo que la experiencia nos daba... ofrecer un poco más de área, que por lo menos tuviese la mayor cantidad de acabados posibles, que las personas no tuvieran que arrancar en obra gris, sino que por lo menos tuviesen parte de la obra construida... nos bajaba un poco el margen de ganancia pero vendíamos más rápido, que era bien bueno.
M-P-MA	Claro, todo lo que era a nivel de... de la materialidad del... del bien que vendíamos, o sea que fuera una casa o un apartamento... si era con acabados o si era sin acabados... o por ejemplo con sistema de ventanerías que permitieran colocarle después aire acondicionado sin mucho costo con ya el drenaje incorporado a la instalación, la instalación eléctrica... eso a nivel de la evaluación nos permitía ir incorporando cada uno de esos aspectos que nos permitía ofrecer un mejor producto, bien pensado, cuyo costo no se disparara, que pudiéramos competir en el mercado con un mejor producto, y yo creo que eso era para nosotros lo más importante.

TRATO AL CLIENTE

CODIGO	UNIDADES
M-TC-CFC	¿Qué cosas se hacen por ejemplo?... una vez que se prevende... que se vende o se prevende, mantenemos una relación constante con los compradores de información... información no solamente que es vendedor el que trabaja, el que está en contacto con... sino que hasta por uno mismo, pues... por lo menos en el área de la relación con los compradores... en ese caso yo los llamo, yo les escribo correo, yo los mantengo informados y les voy explicando, en la medida que se puede, qué cosas están pasando...
M-TC-RR	Mira... algo que queríamos hacer pero nunca se llegó a implementar era encuestas con los usuarios de las viviendas que nosotros hacíamos... eso nunca lo llegamos a hacer... Sobre todo en la , cuando terminamos , a los 6 meses empezamos a ver que teníamos muchos reportes de llamadas... nosotros vendimos los apartamentos antes de terminar de construir, pero estábamos construyendo la , y a la oficina de venta la gente nos llegaba... la gente de la llegaba reclamando que tenía fugas y todo ese tipo de cosas. Empezamos a ver y el 30% de las personas tenían fugas dentro de los edificios por conexiones inadecuadas de las tuberías de aguas blancas que eran de PVC.
M-TC-SC	Entonces allí empezamos a tratar de implementar que... que nunca se implementó... una planilla de encuesta que se iba a hacer a los 3 y a los 6 meses de cómo las personas veían la casa o el apartamento... si estaba bien desde el punto de vista urbanístico, desde el punto de vista de construcción y de servicios
M-TC-SC	En Margarita he estado involucrado en otros proyectos, unos ya se terminaron y se vendieron facilito... fue como hace 3 años, un tamaño de apartamento como de 80 metros, en una zona buena... los vendimos bien económicos... y salimos y la gente contenta...

APÉNDICE No. A-3

MERCADO: UNIDADES CODIFICADAS

TRATO AL CLIENTE

CODIGO	UNIDADES
M-TC-SC	Entonces, esos que terminamos y vendimos la gente está feliz, viven en sus casas, están contentas y... e invitan a otras personas... nos han llegado muchos clientes recomendados por personas que empezaron a vivir en esa urbanización en esa primera etapa.
M-TC-SC	para nosotros es muy importante la satisfacción que tenga el comprador, esa es la... y por supuesto la... la parte financiera, por supuesto que tengamos utilidades y que sea buen negocio... y que los rendimientos que planificamos a un principio se den, no... y por eso... el trabajo tan minucioso todos los días... (PAUSA) ... la satisfacción del cliente y la de uno mismo... uno es... uno es un enamorado de esto, no... uno... y uno... el comportamiento... o sea el ser honesto... de principios, es una satisfacción para uno, no...
M-TC-SC	Sí hay una, de repente... a veces que hacemos... por ejemplo... bueno, de los materiales, es decir, si los materiales que decidimos utilizar fueron los idóneos, si la gente quedó satisfecha de ese material... y dependiendo de eso se repite en otros... como son por etapas entonces esa parte... esa parte también la vemos bastante y, bueno siempre la percepción de los compradores cuando... cuando llegan mire que está esto... que si el friso no les gustó y se les explica de que esa es una casa de ciertos valores y que se hace ese friso rústico para que no pueda... porque a veces la gente dice colle es que ese friso rústico... y desde un principio se les dice, no... más que todo... más que todo en eso, no.

APÉNDICE No. A-4

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS

CONTROL

CODIGO	UNIDADES
T-C-ATC	Bueno, tratamos de estar actualizados en aspectos como... el manejo de proyectos, el... la actualización en los aspectos constructivos, el uso de nuevos materiales que puedan estar existiendo, tratar de estar al día...
T-C-ATC	Ahí el personal se actualiza, participa de cursos, de seminarios, de eventos y asistir a otras cuestiones como son... congresos internacionales, exposiciones de... de la actividad o de elementos de la actividad como pueden ser materiales constructivos novedosos... asistir a esas ferias donde se exponen maquinarias, materiales que nos pueden dar nuevos elementos que nosotros no estábamos usando.
T-C-ATC	Al final... es un trabajo... es un trabajo que a veces es... no es repetitivo porque todos los proyectos son distintos y en todos los proyectos pasan cosas, no... pero... pero... lo que estamos es manteniéndonos siempre muy informados... siempre estamos a la caza de que si puede haber un material que pueda facilitarnos el hacer las cosas mucho más... más eficientemente, más limpio...
T-C-CO	(EVALUACIÓN EN OBRA) ... voy y me reúno con ellos semanalmente... semanalmente hacemos esto que tu viste se evaluó, se revisó... eso en una reunión bastante informal, pues... mira ¿qué pasó con esto?, ¿qué es esto?, uno va a recorrer la obra, ajá se compró esto, qué falta por comprar, qué falta por hacer, qué problema tenemos, si hay algún problema con el proyecto se llama al que hizo el proyecto para modificarlo, lo que sea...
T-C-CO	Bueno, si anoto pero... pero por ejemplo... por ponerte un ejemplo... (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) la modificación que se hizo está anotada, cómo va, cuánto se debe en cada broma... tantos apartamentos, tanto se gastó en mano de obra, cuánto se gastó en esto... mira, todo esto está anotado...
T-C-CO	... es decir, cuando te digo que es informal no... me refiero a que no es una cosa así que nos sentamos en una mesa... tu sabes de junta directiva (...) sobre todo si tu... si tu le estás haciendo un seguimiento a la obra permanentemente, como te digo, semana a semana, pues no...
T-C-CO	... aunque sea que le dediques uno o dos días a la semana a la obra, tu vas y ves lo que hicieron realmente nunca... nunca tienes grandes problemas por tratar, pues no... es decir, tu no vas acumulando problemas, tú los vas resolviendo en el camino, es decir, la idea es que tu vas a ir... vas a ir resolviendo los problemas a medida que se presentan, pues no... entonces ¿qué haces tú, pues no? tu vas a hacer como dicen un check list, pues no... esto se resolvió, esto se resolvió... ¿oye qué paso? colle quedó pendiente aquello... pero tu llevas un check list de todas las cosas y vas sacando los problemas.
T-C-CO	Ahora, lo que si te digo... básicamente te repito... en el inicio de cualquier cosa de estas el proyecto es lo básico, lo otro es cuestión de organización, de seguimiento, de tal cosa...
T-C-CO	Eso se realiza prácticamente día a día, normalmente todas las semanas estamos chequeando... con el histórico que uno tiene de... de materiales, de procedimientos, de actividades... vamos realizando un seguimiento constante para poder ver si estamos atrasados o estamos... o cuánto de porcentaje estamos adelantados en cuanto a cada una de las etapas del desarrollo.
T-C-CO	Cartas, análisis, las mismas... las mismas... entregas mensuales de las valuaciones al banco, todo eso... todo eso va... va en conjunto, pues... cómo va la obra, cómo ha sido la movilización... todo eso se lleva diariamente porque mensualmente hay que entregar una valuación... y mensualmente recibimos nosotros, bueno, qué se generó en intereses, qué se generó... qué tenemos nosotros que devolver, qué no tenemos que devolver dentro de las mismas valuaciones... entonces eso es todos... eso es todos los días, cualquier retraso, cualquier dificultad en la consecución de materiales... esa información va también para el banco, la mantenemos constante de manera que estemos protegidos...

APÉNDICE No. A-4

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS

CONTROL

CODIGO	UNIDADES
T-C-CO	... por eso te digo que lo importante del día a día en llevar costos, volumen, rendimiento... que lo hacemos... y el histórico, con unas fórmulas que le vamos aplicando...
T-C-CP	Al principio de nuestra experiencia no hacíamos control posterior de las obras a nivel de lo que era proyecto, ejecución, procura, cómo había caminado todo para poder hacer una evaluación en base a la inversión. Pero bueno ahí un llevamos un primer latazo en un primer desarrollo, en el cual al final cuando verificamos toda la cuenta y de la utilidad que teníamos, de la utilidad esperada, solamente la utilidad fue el 50% de la utilidad esperada.
T-C-CP	... el aspecto desde el punto de vista... físico realmente... de cómo culminó todo de acuerdo al proyecto... qué modificaciones hubo en la ejecución, cómo se alteró realmente el proyecto en la ejecución para tener previsión sobre cuestiones y eventos futuros.
T-C-CP	Después hay una revisión desde el punto de vista... vamos a llamarlo técnico, viendo que ajustes hubo que hacer desde el punto de vista de... cálculos, de materiales que se iban inicialmente a emplear, la disponibilidad realmente de recursos en la zona... desde todo punto de vista. Para ajustarse a nuevos proyectos... que no se incluyan cuestiones que sean difíciles o imposibles de... utilizar o de localizar.
T-C-CP	CA y yo somos socios también en un proyecto en Argentina, un edificio de 11 apartamentos, en un sitio que se llama Quilmes que queda cerca de Buenos Aires. Bueno, ahí pasamos... 2 o 3 años en... tratando de que nos dieran los permisos y finalmente nos dieron los permisos y arrancamos, y allí si... tiene... es mucho más serio... esa gente de allá y diariamente llegan reportes por correo electrónico detallando qué pasó cada día en la obra... tantas personas se contrataron, el equipamiento que está en la obra, los materiales, esto está retrasado... copia de los informes que este ingeniero... pues residente envía al contratista de tal cosa o de tal otra... anexo van las fotografías de la evolución, vamos en el piso 1, vamos en el 2, vamos en la losa 3, se está encofrando, se vendió un apartamento en tantos boli... pesos en todo caso... hay una persona que hace una oferta de que lo paga... tiene material de ventanería yo sé cuanto...
T-C-CP	(SOBRE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MODIFICACIONES TÉCNICO-CONSTRUCTIVAS) Ah bueno eso si... pero... pero... sí, nos equivocamos en esto, hay que cambiar esto para el próximo proyecto... sobre todo cuando vas a hacer otro proyecto tomas en consideración esos errores que se cometieron, pues no.
T-C-CP	No, simplemente tu vas modificando el proyecto, tu vas haciendo modificaciones en el proyecto. Generalmente al final tú no dejas... eso como algo establecido sino que... que el proyecto queda modificado (...) No, no queda registrado. Queda registrado es en la memoria de cada uno de los que participaron...
T-C-MO	... fíjate lo siguiente... nosotros en eso somos bien fastidiosos... por lo menos... normalmente nosotros la parte técnica la vamos revisando durante... es decir, los cambios los hacemos durante el... la idea es prever las modificaciones antes de, no después de...

APÉNDICE No. A-4

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS

PROCURA

CODIGO	UNIDADES
T-PYC-A	A nivel de la empresa, en su organización propiamente dicho, si nos fuimos especializando en la parte de administración y sobre todo en la parte de procura, porque en el caso de la construcción, vamos a recordar que uno de los problemas que tiene la construcción... es que toda la... la construcción es muy dispersa... el suministro de materiales, equipos... sobre todo de materiales es muy dispersa, son muchas empresas que no están todas en un solo sitio
T-PYC-A	Precios de los materiales... número de personal que se... que está trabajando en la obra, rendimientos en cuanto al... a las obras hechas por... por el personal, por su puesto ahorita la procura que es un tema...
T-PYC-EQ:A	yo creo que hay que ir a sistemas ya... si se quiere semi-industrializados, sistemas de encofrado, hay que... hay que invertir en maquinarias y en equipos... nosotros tenemos un atraso brutal en todo eso
T-PYC-EQ:A	El... el gran reto es invertir en esto (MAQUINARIA Y EQUIPOS), pero en un ambiente tan hostil... ¿quién invierte?...
T-PYC-EQ:C	El movimiento de tierra, nosotros al principio tendíamos a hacer control del movimiento de tierra solo al final, perfiles finales contra... o sea rasante contra movimiento de tierra, nunca verificábamos versus horas hombre, como teníamos el alquiler de maquinarias porque no teníamos maquinaria pesada al principio, el alquiler de la maquinaria fue costosísimo.
T-PYC-MAT:C	Precios de los materiales... número de personal que se... que está trabajando en la obra, rendimientos en cuanto al... a las obras hechas por... por el personal, por su puesto ahorita la procura que es un tema...
T-PYC-MAT:D	... la circunstancia que hace que... el precio del... de los componentes de ese concreto estén controlados y... y que efectivamente... viene la etapa de si los podemos conseguir o no conseguir ¿verdad? porque entonces está que el que no está inscrito en el... en la gran viven... en la gran misión vivienda de Venezuela le restringen el acceso a los materiales, entonces no hemos llegado a esa etapa.
T-PYC-MAT:D	... y está el tema de la compra de insumos y materiales que está critica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen.
T-PYC-MAT:D	También revisamos cómo se realizó la ejecución... si se tuvieron que hacer muchos cambios... si algún material fue particularmente complicado de conseguir... eso sobre todo, porque el asunto de los materiales no está fácil... están regulados algunos y bajo control del gobierno pero... recientemente casi no se conseguía cemento blanco por ejemplo...
T-PYC-MAT:D	otras veces tenemos que cambiar porque en la zona no se consigue tal o cual cosa... pero eso vamos resolviéndolo sobre la marcha
T-PYC-MAT:D	Siempre se aprende de las cosas que vamos haciendo... de hecho creo que el promotor y el constructor venezolano ha tenido que aprender a sobrevivir porque en todo momento hay alguna crisis que resolver... si no es que faltan materiales es que cambian las reglas para tener acceso al financiamiento o lo mismo que pasó con el IPC que normaron su aplicación y luego lo eliminan y de forma retroactiva!
T-PYC-MAT:D	De hecho nosotros en estos dos últimos edificios... yo podría decir que nosotros... solamente por parte... por falta... por falta de... de agregados y cemento se habrán perdido por lo menos tres o cuatro meses, que en una construcción es bastante

APÉNDICE No. A-4

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS

PROCURA

CODIGO	UNIDADES
T-PYC-MAT:D	En el tercer edificio, que no habíamos vendido, vendimos a precio fijo, sin acabados para acelerar... para agilizar todo. Si a esto súmale el problema que sur... el problema adicional pues, que hay o que existió o que existe todavía con cabilla, cemento, ascensores... la evaluación de lo que es estos proyectos no calza dentro de los... de los términos normales de lo que serían una ejecución y un proyecto bien llevados.
T-PYC-MAT:R	Cuando empezamos a revisar, lo primero que nos dimos cuenta es que el control, sobre todo en la parte de cómputos métricos versus procura y transporte, era uno de los rubros en los cuales se iba gran parte del proyecto que no lo veíamos.
T-PYC-MAT:R	El segundo punto fue la parte de procura, generalmente a pesar de que los cómputos métricos eran bien realizados por parte nuestra porque hacíamos la parte de proyecto, con un 5% de holgura, veíamos que en obra no era así porque eventualmente por ejemplo, cosas pequeñas como arena para frisos y para pega de bloque, o sea para los morteros, básicamente el 50% de la pega se perdía entre el trabajo, el bote de la persona y al botar la pega para pegar el bloque o para proyectarlo a la pared, se perdía más o menos un 30% o 40% que no es después reutilizable; y esos costos no estaban estimados originalmente en... en nuestra estimación de costos, entonces por su puesto veíamos que en vez de comprar... X... tantos metros cúbicos de arena terminábamos comprando casi el doble de arena. Igualmente nos pasaba con cemento... con algunos materiales con bloques... los bloques rotos que venían... empezamos a hacer control perceptivo sobre la fábrica de bloques y compramos una planta de bloques para producir bloques directamente y así ahorrar costos.
T-PYC-MO:C	Cuando comenzamos con la primera etapa de este otro desarrollo de 200 viviendas... echamos números por aquí, por allá y entonces llegamos a la conclusión, en ese momento 2005 por ahí, que si nosotros construíamos con bloque de trincote nos íbamos a ahorrar los frisos y... bueno íbamos a tener una mejor rentabilidad a pesar de los precios tan bajitos que estábamos ofreciendo ¿verdad? teníamos un producto bueno, bonito y barato ¿verdad? buen diseño que hicieron de una casita muy sencilla (...) En el camino nos conseguimos que trabajar con trincote no era tan fácil, ni había en esa zona personal capacitado para trabajar con ese material y entonces... tuvimos que cambiar ¿cuál es el personal que hay en la zona? bueno, el que pega bloques y frisa.
T-PYC-MO:C	Entonces hicimos un grupo de casas con trincote, entonces en esa la experiencia nos dijo que una cosa es aquí sentados tu y yo... ¿cuánto vale el trincote? tanto, entonces nos ahorramos tanto y entonces vamos a ganar más plata si lo hacemos con trincote (...) Cuando nos fuimos para allá y nos pusimos las botas el asunto... ajá ¿quién es? No, todo el mundo sabe según ellos, sabe pegar trincote pero cuando empiezan entonces a pegarlo y no saben, te empiezan a romper el trincote y queda mal y empiezas tú a tumbar y a... a retardarte... entonces dices esto como que no es lo... de verdad, no es.
T-PYC-MO:C	ADEMÁS QUE ESTÁ EL PROBLEMA DE LA MANO DE OBRA QUE SUELE SER TRADICIONAL... Si, y... y además ha desmejorado muchísimo...
T-PYC-MO:R	El movimiento de tierra, nosotros al principio tendíamos a hacer control del movimiento de tierra solo al final, perfiles finales contra... o sea rasante contra movimiento de tierra, nunca verificábamos versus horas hombre, como teníamos el alquiler de maquinarias porque no teníamos maquinaria pesada al principio, el alquiler de la maquinaria fue costosísimo.
T-PYC-MO:R	(LOS ANÁLISIS DE PRECIOS DIVIDIDOS EN 3 RENGLONES) Eso tiene la ventaja, cuando tú lo analizas de esta manera de que... la única variable que se te afecta realmente por rendimiento es la de los... la de la mano de obra.
T-PYC-MO:R	Precios de los materiales... número de personal que se... que está trabajando en la obra, rendimientos en cuanto al... a las obras hechas por... por el personal, por su puesto ahorita la procura que es un tema...

APÉNDICE No. A-4

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS

SISTEMAS CONSTRUCTIVOS

CODIGO	UNIDADES
T-SC-S	... ahora en la última etapa que vamos a comenzar dios mediante... el primero de octubre... nos estamos yendo a un sistema constructivo de formaletas ¿verdad? de... encofrados y vaciar concreto... entre otras cosas porque es más rápido, necesitas menos personal.
T-SC-S	Algo también que... que también... aquí en la teoría no te das mucha cuenta es el manejo del personal y de los sindicatos de la construcción, en particular allí en el estado Aragua, es muy difícil ¿ok? entonces esa experiencia te lleva a buscar un sistema constructivo...
T-SC-S	... cuando tú estás una vez más en viviendas de... para personas de pocos ingresos tú tienes que ser muy eficiente, entonces ¿qué nos llevó esa experiencia? Primero trincote, no; después nos fuimos con friso y eso y ahí nos dimos cuenta que si había bastante gente pero sus rendimientos no eran los mejores, nosotros estamos también en una zona donde está el tren, entonces el tren demandaba mucho personal y... ahí si los calificaban muy bien y entonces nosotros no conseguíamos, porque les pagan más allá... el personal. Entonces decidimos, mira vamos a hacer una cosa vamos a comprar un sistema, o alquilarlo, un sistema que sea... de poca intensidad de mano de obra y como quiera que el gobierno... está controlando el precio del cemento, el precio de las cabillas... entonces... bueno, si nosotros bajamos el costo de mano de obra, pues en esa misma medida podremos más o menos garantizar nuestra utilidad. Entonces la tercera etapa... arrancamos con trincote, pasamos a bloque con estructura metálica y ahora va a ser casas de concreto.
T-SC-S	a estas alturas... lo único que si sabemos porque... nosotros en esa empresa hay socios, que están en un sitio y otro, y que aquí somos socios ¿verdad? pero que.. entonces lo que sí sabemos es que el sistema constructivo es muy eficiente y muy rápido el de... concreto...
T-SC-S	Mira... bueno... ese es un tema... bien interesante de conversar, yo creo que aquí falta mucho... para lograr... metas decentes de construcción de viviendas hay que cambiar los sistemas constructivos en el país...
T-SC-S	la construcción tradicional de pegar bloques yo creo que ya... para mí no tiene ya ningún sentido por muchas razones: por... por el costo, por el tiempo, por el costo de la mano de obra y por la ineficiencia que todo eso acarrea
T-SC-S	yo creo que hay que ir a sistemas ya... si se quiere semi-industrializados, sistemas de encofrado, hay que... hay que invertir en maquinarias y en equipos... nosotros tenemos un atraso brutal en todo eso
T-SC-S	Si, si, definitivamente nosotros... por ejemplo, en el tema de viviendas, no tanto del urbanismo pues, tomamos la decisión, producto de ese análisis y de esa evaluación, de comprar equipos... un sistema de encofrados metálicos para... para hacer la construcción de las viviendas mucho más rápido, porque... no tiene sentido volver atrás, a lo que teníamos antes... eso es producto bueno, de esa evaluación.
T-SC-S	Entonces, en esas experiencias que han tenido en otros países, de qué sistemas constructivos manejan, porque básicamente en países como México, donde... se construyen... no sé... 300- 400 mil viviendas al año pues, los sistemas constructivos son los que te estoy hablando: sistemas de encofrados metálicos, equipos de última... tecnología y con eso abordan sin problema la construcción de vivienda. El otro problema es tener un marco legal adecuado, es que no hay más que...
T-SC-S	... por lo menos en el tipo de viviendas que estamos haciendo o desarrollando en este momento que son viviendas individuales, termina siendo la construcción tradicional la que tiene... la más sencilla y la más fácil de hacer, no. Depende de... de las circunstancias en que... antes si tú querías hacer volumen los... los métodos de... de módulos, o de... o de... cómo se llama... los prefabricados pues te podían ayudar muchísimo en reducir tiempos y al reducir tiempos reduces dinero, reduces... reduces el flujo... el flujo de caja de uno.
T-SC-S	al final hemos concluido que nos ha tocado seguir trabajando en la parte tradicional, sobre todo porque la parte por ejemplo de los prefabricados y todo eso... uno lo que busca es tiempo aunque cueste más caro, pero si lo haces en menos tiempo es... pero los tiempos ahora no los maneja

APÉNDICE No. A-4

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO: UNIDADES CODIFICADAS

TIEMPO

CODIGO	UNIDADES
T-T-CE	... entonces nosotros tenemos una programación de trabajo y en base a esa programación de trabajo vamos sacando cuánto se va a pagar mes a mes... y bueno uno trata de que... de que esto sea cero, no (SEÑALA APOORTE DE LOS SOCIOS) pero... pero a veces hay que poner tanto, o sobró tanto entonces pásalo para el otro mes, deposítalo en el banco... es decir nosotros prácticamente esta decisión la estamos tomando casi semana a semana, de cómo va la parte financiera del proyecto...
T-T-ETP	hay un... una evaluación de rendimiento... y bueno, como no es solamente desde el punto de vista financiero que se evalúa, sino desde el punto de vista inclusive de ejecución, la practicidad de la cosa, el logro de las metas en el tiempo que se tenga previsto.

SERVICIOS BÁSICOS

CODIGO	UNIDADES
T-SB-D	el gran problema, es otra de las cosas donde el gobierno no se da cuenta y nadie habla de eso, es que nosotros, a diferencia de los gobiernos anteriores que... mal que bien acometían obras de infraestructura, tenemos 12 años donde no se hacen obras de infraestructura, te estoy hablando de servicios públicos (acueductos, redes de cloacas, electricidad) entonces eso está en el piso, lo más fácil es hacer la casa, lo más difícil es tener terrenos con servicios básicos, y eso el gobierno ni lo habla, ni entiende, ni lo manifiesta...
T-SB-D	(VARIABLES CONTROLABLE POR EL PROMOTOR) Bueno... como te digo el proyecto mismo... tú tienes que ver uno... cuál es la ubicación evidentemente, y sobre esa ubicación los servicios que tiene y los posibles compradores, los posibles clientes (...) el tipo de vivienda tú tienes que adaptarlo al entorno donde tú estás... bueno vivienda, galpones o lo que tu vayas a hacer... edificios, hoteles, es decir lo que tú vas a hacer tiene que estar... tienes que ver cuál es el entorno que tú tienes... es decir eso es como... yo diría que el estudio económico previo al proyecto es muy importante y luego como te digo el proyecto en sí... bueno, es que todo es el proyecto,... porque el proyecto es desde que tú ves el terreno hasta que lo terminas, pues no... pero yo me atrevo a decir que lo básico es un buen proyecto, con un buen estudio de mercado... tus posibilidades de fracaso son pocas... ahora, te repito hay variables que uno no puede controlar, pues evidentemente...

DEFECTOS CONSTRUCTIVOS

CODIGO	UNIDADES
T-DC-NYE	Empezaba esa... ese diálogo como promotor y constructor y proyectista, porque nosotros hacíamos proyecto, construcción y éramos promotores... la diferencia entre las normas y las especificaciones, nosotros utilizábamos de las normas especificábamos con lo más bajo, lo más básico que la norma nos permitía y empezamos a ver que eso eventualmente tenía problemas.
T-DC-R	Mira... algo que queríamos hacer pero nunca se llegó a implementar era encuestas con los usuarios de las viviendas que nosotros hacíamos... eso nunca lo llegamos a hacer... Sobre todo en la , cuando terminamos , a los 6 meses empezamos a ver que teníamos muchos reportes de llamadas... nosotros vendimos los apartamentos antes de terminar de construir, pero estábamos construyendo la , y a la oficina de venta la gente nos llegaba... la gente de la llegaba reclamando que tenía fugas y todo ese tipo de cosas. Empezamos a ver y el 30% de las personas tenían fugas dentro de los edificios por conexiones inadecuadas de las tuberías de aguas blancas que eran de PVC.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

INGRESOS

CODIGO	UNIDADES
E-I-AP	... estos son... entonces yo tengo... los ingresos son... 1: aporte de los socios, 2: préstamo del banco, 3: preventa... entonces yo voy a buscar ahorita la otra parte... entonces yo tengo estos ingresos, esto (SEÑALA PRÉSTAMO DEL BANCO) ya sé cuánto es, esto (SEÑALA PREVENTA) sé cuánto es y lo que falta lo tienen que aportarlo los socios...
E-I-PB	... estos son... entonces yo tengo... los ingresos son... 1: aporte de los socios, 2: préstamo del banco, 3: preventa... entonces yo voy a buscar ahorita la otra parte... entonces yo tengo estos ingresos, esto (SEÑALA PRÉSTAMO DEL BANCO) ya sé cuánto es, esto (SEÑALA PREVENTA) sé cuánto es y lo que falta lo tienen que aportarlo los socios...
E-I-PRE	... cómo había sido el proceso desde el punto de vista financiero, si era mejor pedir más al principio o menos, si congelábamos... por ejemplo las cláusulas del IPC, de inflación...
E-I-PRE	Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual.
E-I-PRE	La parte legal si se está complicando mucho... porque lo que hoy puedes hacer, mañana te lo cambian... antes podíamos financiarnos con las preventas una parte de la obra, pero ahora como no puedes ajustar la inflación estamos revisando cómo abordar ese asunto... el financiamiento con nuestros recursos y con préstamos de la banca... estamos viendo.
E-I-PRE	... estos son... entonces yo tengo... los ingresos son... 1: aporte de los socios, 2: préstamo del banco, 3: preventa... entonces yo voy a buscar ahorita la otra parte... entonces yo tengo estos ingresos, esto (SEÑALA PRÉSTAMO DEL BANCO) ya sé cuánto es, esto (SEÑALA PREVENTA) sé cuánto es y lo que falta lo tienen que aportarlo los socios...
E-I-PRE	En... en este momento, si nosotros saliéramos a la venta ¿qué haríamos nosotros? haríamos algo... lo opuesto, haríamos el mismo trabajo pero le aplicaríamos la inflación a cada una de las... de las variables para llegar a un costo final, si es que vas a prevender. En este momento también a uno le interesa atrasar la preventa lo más posible, porque de esa manera te evitas todas estas... por decirlo así...
E-I-VE	Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual.
E-I-VE	Eso en cuento al marco en el que nosotros nos estamos desarrollando. Ahora en el tema de... ya de los proyectos que hemos ejecutado y que se han terminado... mira, es muy poco lo que se hace de planificación o de... tú haces un cálculo de más o menos cuánto te puede costar la obra, le calculas un margen de ganancia y pones un precio de venta que por... que además, por otro lado tienes una camisa de fuerza porque estaba el tema de las gavetas y tú no te podías, para bien o para mal pasar de ese precio.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

INGRESOS

CODIGO	UNIDADES
E-I-VE	... antes la gente aceleraba los pagos, ¿por qué aceleraban los pagos? para... para pagar menos IPC. En este momento, con esta nueva normativa que hay, la gente paga cuando le da la gana, más bien atrasa los pagos... entonces a ti no te conviene firmar un documento a un precio fijo cuando sabes que no te van a pagar o que los pagos se van a retrasar...
E-I-VE	Este es de un proyecto que estamos haciendo nosotros aquí en los valles del... aquí en Cagua... ¿qué es esto?, algo muy sencillo... cada apartamento que yo voy previendo... cuando yo lo previendo... yo hago una preventa que es a un precio... yo fijé un precio, yo fijé una inicial... entonces el tipo me tiene que reservar con una cierta cantidad y el resto él tiene que programar los pagos, entonces nosotros hacemos una programación de los ingresos que vamos a tener mes a mes en base a los pagos que esta gente...

EGRESOS

CODIGO	UNIDADES
E-E-C:ADM	... utilizábamos toda la información de lo que era obra, financiamiento, costos, costos de venta, la aceptación por parte de los clientes... una vez que se evaluaba todo esto, incluyendo los costos de oficina...
E-E-C:CONS	Eso en cuento al marco en el que nosotros nos estamos desenvolviendo. Ahora en el tema de... ya de los proyectos que hemos ejecutado y que se han terminado... mira, es muy poco lo que se hace de planificación o de... tú haces un cálculo de más o menos cuánto te puede costar la obra, le calculas un margen de ganancia y pones un precio de venta que por... que además, por otro lado tienes una camisa de fuerza porque estaba el tema de las gavetas y tú no te podías, para bien o para mal pasar de ese precio.
E-E-C:CONS	Bueno, si anoto pero... pero por ejemplo... por ponerte un ejemplo... (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) la modificación que se hizo está anotada, cómo va, cuánto se debe en cada broma... tantos apartamentos, tanto se gastó en mano de obra, cuánto se gastó en esto... mira, todo esto está anotado...
E-E-C:CONS	nosotros hacemos nuestro presupuesto de obra, ese presupuesto... se le entregan todos los cálculos al contratista y él hace su análisis... su estudio y presenta su precio, nosotros generalmente trabajamos por precio cerrado... cuando presentan ese precio cerrado lo comparamos con el nuestro y de ahí vamos en esa forma... de esa manera vamos negociando
E-E-C:EQ	El movimiento de tierra, nosotros al principio tendíamos a hacer control del movimiento de tierra solo al final, perfiles finales contra... o sea rasante contra movimiento de tierra, nunca verificábamos versus horas hombre, como teníamos el alquiler de maquinarias porque no teníamos maquinaria pesada al principio, el alquiler de la maquinaria fue costosísimo.
E-E-C:EQ	(COMENTA SOBRE LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EN LA FASE INICIAL) ... claro, normalmente que hace uno, pues no... vamos a... ¿qué hacemos nosotros?... tú haces un proyecto, sobre ese proyecto tú haces un análisis de costos, normalmente nosotros los análisis de costos que hacemos son muy sencillos, pero pensamos que es bastante (...) pensamos que es la forma más precisa de hacerlos. Es decir, nosotros no hacemos como tal... eso que... que tú ves que aparece en los... en los contratos del gobierno que son los análisis de precios, etc., no, nosotros sencillamente lo separamos en los tres renglones del análisis de precios que son ¿cuánto me cuestan todos los materiales que están aquí?, ¿cuánto me cuesta el uso de los equipos que tengo aquí? y ¿cuánto me cuesta la mano de obra?

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

EGRESOS

CODIGO	UNIDADES
E-E-C:F	Yo creo que para nosotros... lo importante era eso justamente la parte económica... desde el punto de vista de la inversión inicial, en el tiempo lo que era el costo de obra con su financiamiento e inflación, y cuánto se devolvía de esa inversión... eso era lo importante básicamente...
E-E-C:F	... utilizábamos toda la información de lo que era obra, financiamiento, costos, costos de venta, la aceptación por parte de los clientes... una vez que se evaluaba todo esto, incluyendo los costos de oficina...
E-E-C:MAT	... la circunstancia que hace que... el precio del... de los componentes de ese concreto estén controlados y... y que efectivamente... viene la etapa de si los podemos conseguir o no conseguir ¿verdad? porque entonces está que el que no está inscrito en el... en la gran vivien... en la gran misión vivienda de Venezuela le restringen el acceso a los materiales, entonces no hemos llegado a esa etapa.
E-E-C:MAT	Yo en ese momento fui a la banca y traté de... de hacerles ver pues que el negocio había cambiado, ellos no entienden así, y que fueran más flexibles en cuanto... tal vez al... al anticipo contractual que está en el contrato de crédito, de forma tal de que fuera mayor, ¿con qué objetivo?, bueno, con el objetivo de poder tener mayor disponibilidad para hacer una compra de materiales importantes, de forma tal de disminuir el efecto inflacionario que tiene... el costo de los materiales y de esta manera pues, tratar de... tratar de que el... el cálculo del precio de venta fuera lo más ajustado posible... porque en la medida en que tú te demoras en la compra de los materiales y te demoras en la ejecución de un proyecto, pues todo se sigue encareciendo y al final sino... como ya no has puesto un precio de venta inicial ese sobre costo que tienes de alguna manera se va a ver reflejado en el precio de venta final, entonces esa no es la idea.
E-E-C:MAT	Cuando empezamos a revisar, lo primero que nos dimos cuenta es que el control, sobre todo en la parte de cómputos métricos versus procura y transporte, era uno de los rubros en los cuales se iba gran parte del proyecto que no lo veíamos.
E-E-C:MAT	... y está el tema de la compra de insumos y materiales que está crítica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen.
E-E-C:MAT	(COMENTA SOBRE LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EN LA FASE INICIAL) ... claro, normalmente que hace uno, pues no... vamos a... ¿qué hacemos nosotros?... tú haces un proyecto, sobre ese proyecto tú haces un análisis de costos, normalmente nosotros los análisis de costos que hacemos son muy sencillos, pero pensamos que es bastante (...) pensamos que es la forma más precisa de hacerlos. Es decir, nosotros no hacemos como tal... eso que... que tú ves que aparece en los... en los contratos del gobierno que son los análisis de precios, etc., no, nosotros sencillamente lo separamos en los tres renglones del análisis de precios que son ¿cuánto me cuestan todos los materiales que están aquí?, ¿cuánto me cuesta el uso de los equipos que tengo aquí? y ¿cuánto me cuesta la mano de obra?
E-E-C:MO	El movimiento de tierra, nosotros al principio tendíamos a hacer control del movimiento de tierra solo al final, perfiles finales contra... o sea rasante contra movimiento de tierra, nunca verificábamos versus horas hombre, como teníamos el alquiler de maquinarias porque no teníamos maquinaria pesada al principio, el alquiler de la maquinaria fue costosísimo.
E-E-C:MO	... tu utilidad o tu pérdida está vinculada a que tú puedas manejar bien, lo cual es muy difícil, que haya gente que te rinde porque una vez más cuando tu agarras y dices teóricamente que un obrero tiene que pegar tantos bloques diarios y tiene que frisar tantos metros cuadrados y tiene... y después te das cuenta que eso no es así y que cada día que se te pasa de... vale una fortuna pero enorme en prestaciones sociales...

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

EGRESOS

CODIGO	UNIDADES
E-E-C:MO	(COMENTA SOBRE LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EN LA FASE INICIAL) ... claro, normalmente que hace uno, pues no... vamos a... ¿qué hacemos nosotros?... tú haces un proyecto, sobre ese proyecto tú haces un análisis de costos, normalmente nosotros los análisis de costos que hacemos son muy sencillos, pero pensamos que es bastante (...) pensamos que es la forma más precisa de hacerlos. Es decir, nosotros no hacemos como tal... eso que... que tú ves que aparece en los... en los contratos del gobierno que son los análisis de precios, etc., no, nosotros sencillamente lo separamos en los tres renglones del análisis de precios que son ¿cuánto me cuestan todos los materiales que están aquí?, ¿cuánto me cuesta el uso de los equipos que tengo aquí? y ¿cuánto me cuesta la mano de obra?
E-E-C:MO	... cuando tú estás una vez más en viviendas de... para personas de pocos ingresos tú tienes que ser muy eficiente, entonces ¿qué nos llevó esa experiencia? Primero trincote, no; después nos fuimos con friso y eso y ahí nos dimos cuenta que si había bastante gente pero sus rendimientos no eran los mejores, nosotros estamos también en una zona donde está el tren, entonces el tren demandaba mucho personal y... ahí si los calificaban muy bien y entonces nosotros no conseguíamos, porque les pagan más allá... el personal. Entonces decidimos, mira vamos a hacer una cosa vamos a comprar un sistema, o alquilarlo, un sistema que sea... de poca intensidad de mano de obra y como quiera que el gobierno... está controlando el precio del cemento, el precio de las cabillas... entonces... bueno, si nosotros bajamos el costo de mano de obra, pues en esa misma medida podremos más o menos garantizar nuestra utilidad. Entonces la tercera etapa... arrancamos con trincote, pasamos a bloque con estructura metálica y ahora va a ser casas de concreto.
E-E-C:MOD	Entonces hicimos un grupo de casas con trincote, entonces en esa la experiencia nos dijo que una cosa es aquí sentados tu y yo... ¿cuánto vale el trincote? tanto, entonces nos ahorramos tanto y entonces vamos a ganar más plata si lo hacemos con trincote. Cuando nos fuimos para allá y nos pusimos las botas el asunto... ajá ¿quién es? No, todo el mundo sabe según ellos, sabe pegar trincote pero cuando empiezan entonces a pegarlo y no saben, te empiezan a romper el trincote y queda mal y empiezas tú a tumbar y a... a retardarte... entonces dices esto como que no es lo... de verdad, no es.
E-E-C:V	... utilizábamos toda la información de lo que era obra, financiamiento, costos, costos de venta, la aceptación por parte de los clientes... una vez que se evaluaba todo esto, incluyendo los costos de oficina...
E-E-II	Yo creo que para nosotros... lo importante era eso justamente la parte económica... desde el punto de vista de la inversión inicial, en el tiempo lo que era el costo de obra con su financiamiento e inflación, y cuánto se devolvía de esa inversión... eso era lo importante básicamente...

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-FC	... entonces nosotros tenemos una programación de trabajo y en base a esa programación de trabajo vamos sacando cuánto se va a pagar mes a mes... y bueno uno trata de que... de que esto sea cero, no (SEÑALA APOORTE DE LOS SOCIOS) pero... pero a veces hay que poner tanto, o sobró tanto entonces pásalo para el otro mes, deposítalo en el banco... es decir nosotros prácticamente esta decisión la estamos tomando casi semana a semana, de cómo va la parte financiera del proyecto...
E-R-FC	... vamos a ver un momentico la parte de ejecución de obras que la debo tener por aquí en alguna parte (PAUSA PARA BUSCAR MATERIAL) ok, esto es lo que tú quieres ver... ¿qué es esto?... en esta semana estos son los aportes que va haciendo los socios... que han ido haciendo los socios... y esto es lo que nosotros vamos gastando... lo que se ha ido gastando, entonces volvemos a aquella ecuación: banco, más preventa, más esto (SEÑALA APOORTE DE LOS SOCIOS Y GASTOS) tiene que cuadrar en cero.
E-R-FC	Entonces esto es lo que se va a pagar... aquí... entonces, vamos a poner... esto es en un punto X... el mes de mayo, pues no... en el mes de mayo la nómina de la obra era tanto, la nómina de la oficina era tanto, al subcontratista de instalaciones había que pagarle esto, al subcontratista que está haciendo el encamisado esto, lo otro ta, ta, ta, lo que se le va a pagar a cada uno... entonces... bueno, este listado tú lo vas agrandando en la medida que la obra va avanzando, pues no... tú tienes todos los contratistas y tú pones lo que hay que pagarle a cada uno... claro, este está con edificio 1, edificio 2, edificio 3 porque estábamos manejando los tres edificios, si es una sola obra pues es una sola lista, pues no... entonces tu sacas la cuenta de lo que vas a pagar en ese mes... si... de ahí saltas como te digo a la parte de ingresos por pagos y de ahí saltas a... al banco o a los socios, si la preventa y el ritmo de obra están bien llevados normalmente debería haber un excedente, pues... si está bien programada la obra, lo otro... sino como te digo nos quedan dos alternativas ir con un banco al pagaré o... ir al banco pidiéndole un pagaré o que los socios se metan la mano dentro del bolsillo y pongan el dinero, pues no.
E-R-FC	Bueno, y eso... nos ha resultado... a final de cuenta mucho de este trabajo, aparte de ir las promocionando, es un trabajo financiero, es un trabajo de manejo de cifras, de mucha data, ¿no?... pero termina siendo un trabajo financiero, cómo hago yo con el dinero que me prestan para hacerlo rendir lo más rápido posible, por supuesto manteniendo la calidad y el hacer las cosas bien.
E-R-FC	... aquí también todo lo que es la política nuestra de la empresa para hacer los pagos semanales, pues... normalmente estamos una semana siempre adelantados... o sea el jueves llega lo que se va a pagar en la siguiente semana y así estamos... de manera de que... para ellos... para el constructor el tema del obrero es... es un tema delicado, pues, o sea hoy (VIERNES) tiene que tener todo el mundo su plata.
E-R-FC	... que el banco te presta el dinero para hacer las 40 casas, pero uno empieza a prevender un mes antes y ese dinero entra otra vez también a la obra o a parte de la obra siguiente, pero si se dan las protocolizaciones en el tiempo debido entonces si se puede dar completamente el flujo, no...
E-R-IN	Yo creo que para nosotros... lo importante era eso justamente la parte económica... desde el punto de vista de la inversión inicial, en el tiempo lo que era el costo de obra con su financiamiento e inflación, y cuánto se devolvía de esa inversión... eso era lo importante básicamente...
E-R-IN	Hay uno pues que tenemos hace 5 años, que ese todavía está en marcha, que lo hemos ido desarrollando por etapas y ese tiene la particularidad... (nos hemos tardado más de lo que nos hubiera gustado) y ese en cierta forma... nos ha expuesto a un proceso inflacionario... permanente de los últimos 5 años, que ha hecho que la casa... la misma casa o quizá con menos acabados, comenzamos hace 5 años, hoy en día se vende en 4 o 5 veces más la misma casa.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-IN	Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto.
E-R-IN	Lo primero nos agarró pusimos un precio, prevendimos, nos agarró la inflación y... precio fijo y la... la ganancia fue mínima, ¿verdad?. Después decidimos, como hacían muchos promotores incorporar en nuestros precios el IPC.
E-R-IN	Después vino esta tercera etapa, en la que estamos ahora, después de esa resolución en la cual, yo creo que es perjudicial para los compradores, el promotor... resuelve protegerse, y entonces... protegerse que... significa precio fijo pero entonces uno calcula probablemente la inflación va a ser de tanto de aquí a que yo termine, pero por si acaso yo voy a ponerle un colchoncito allí.
E-R-IN	Eso como te digo... perjudica al comprador... porque... la inflación no la determinaba ni yo ni el comprador, sino un tercero que es el... el... el Banco Central, y que además en ese índice inflacionario hay muchos componentes que están regulados y para el área de la construcción normalmente la inflación es mayor que el índice general, entonces siempre era mejor para el comprador porque ese índice estaba calculado sobre una mezcla ¿verdad? Que era más conveniente para él.
E-R-IN	¿A qué me refiero?... te voy a poner el ejemplo tal vez más... si se quiere más patético, hace dos años el gobierno nacional... sacó un decreto donde se permitía el cobro de... del ajuste por inflación de acuerdo al índice que emitía el Banco Central, eso es ley y está en gaceta, y ese cobro estaba normado... bueno, de acuerdo a... a lo que establecía la gaceta. Nosotros como constructores en ese momento aplicamos el cobro del IPC de acuerdo a la gaceta, pero llegó un momento en que yo me di cuenta de que, motivado a los altos índices de inflación, prácticamente era inviable el seguir... haciendo esos ajustes aunque teníamos derecho, y tomé la decisión sencillamente de revertir eso y no cobrar el IPC... Acto seguido, dos o tres meses más tarde... estalla la crisis... porque el gobierno, unilateralmente, inconsultamente y con carácter retroactivo, dice... desconoce el... desconoce esa... esa ley que fue propia del gobierno y dice no, usted no puede cobrar el IPC y entonces, bueno... empezaron a meter presos a toda esta cantidad de constructores, promotores, con o sin razón, no sé porque... no es el tema, creo yo, empezar a analizar el caso... cada quien sabe cómo se comportó y que fue lo que hizo.
E-R-IN	... sobre todo si tu el dinero que te dan a ti en la preventa lo invertías en materiales, que era lo que hacíamos nosotros... si a ti te dan el dinero hoy y tu hoy compras cabilla, la inflación no te afecta, tan sencillo como eso...
E-R-IN	... nosotros tenemos una data muy importante que le vamos aplicando fórmulas... inflacionarias... los cálculos de lo que creemos va a pasar con alguna de las... de las... la inflación te dijeron... nos dijeron ahorita que era de 10 y algo pero era un embuste, no... y todo el mundo lo sabe, no... todo el mundo que va para el supermercado sabe que... igualito o sea, el saco de cemento está en 20 pero te lo están ofreciendo en 45, 40, 38.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-IN	Yo en ese momento fui a la banca y traté de... de hacerles ver pues que el negocio había cambiado, ellos no entienden así, y que fueran más flexibles en cuanto... tal vez al... al anticipo contractual que está en el contrato de crédito, de forma tal de que fuera mayor, ¿con qué objetivo?, bueno, con el objetivo de poder tener mayor disponibilidad para hacer una compra de materiales importantes, de forma tal de disminuir el efecto inflacionario que tiene... el costo de los materiales y de esta manera pues, tratar de... tratar de que el... el cálculo del precio de venta fuera lo más ajustado posible... porque en la medida en que tú te demoras en la compra de los materiales y te demoras en la ejecución de un proyecto, pues todo se sigue encareciendo y al final sino... como ya no has puesto un precio de venta inicial ese sobre costo que tienes de alguna manera se va a ver reflejado en el precio de venta final, entonces esa no es la idea.
E-R-IN	Por ejemplo todo este asunto del IPC y las fuentes de financiamiento del proyecto ha golpeado mucho a los promotores... esa era una forma de financiarnos a bajo costo y de que las personas pudieran ir pagando poco a poco sus casas... pero la inflación existe y si no podemos ajustar los precios finales, no podemos seguir usando la preventa de la forma en que lo hacíamos... porque sin ajuste perderíamos dinero... o... en eso estamos trabajando ahora... ver cómo se puede hacer para equilibrar esa carga del capital que tenemos que invertir... los intereses del banco...
E-R-IN	... nosotros tenemos una data muy importante que le vamos aplicando fórmulas... inflacionarias... los cálculos de lo que creemos va a pasar con alguna de las... de las... la inflación te dijeron... nos dijeron ahorita que era de 10 y algo pero era un embuste, no... y todo el mundo lo sabe, no... todo el mundo que va para el supermercado sabe que... igualito o sea, el saco de cemento está en 20 pero te lo están ofreciendo en 45, 40, 38.
E-R-IPC	Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto.
E-R-IPC	La segunda etapa, ya empezamos a incorporar... bueno si hay inflación, que esa no depende de nosotros... vamos a incorporarla en el precio de venta, en el saldo de lo que la gente está pagando, no había ningún problema, la gente la aceptaba, por lo menos los compradores de esa zona y nosotros íbamos pues avanzando.
E-R-IPC	Entonces, hubo una segunda etapa que tuvimos que negociar con algunos... con algunos compradores, viven en sus casas, están muy contentos también... digamos que nosotros hemos ido cerrando etapas, cada etapa tiene como unas condiciones distintas. En esta pues pudimos ganar un poco más en razón de que si había IPC que después no lo seguimos cobrando.
E-R-IPC	La parte legal si se está complicando mucho... porque lo que hoy puedes hacer, mañana te lo cambian... antes podíamos financiarnos con las preventas una parte de la obra, pero ahora como no puedes ajustar la inflación estamos revisando cómo abordar ese asunto... el financiamiento con nuestros recursos y con préstamos de la banca... estamos viendo.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-IPC	El ministro decidió... decidió establecer una metodología de cómo los promotores podían cobrar ese IPC y entonces dictó una resolución... esa resolución era bastante equilibrada porque defendía pues a ambas partes, decía sí usted como promotor pues como hay inflación usted puede cobrar la inflación, pero si usted firmó con el comprador y se comprometió a entregarle, que esa vivienda iba a estar lista en 6 meses, 8 meses, el plazo que usted le dijera, usted sólo puede cobrarle ese IPC, durante ese periodo; si usted se tardó más, el comprador no tiene ninguna responsabilidad en ese sentido, de manera que de ahí en adelante el comprador no pagará IPC. Eso nos pareció a todos equilibrado, ¿verdad?, el señor paga IPC pero si yo fallo...
E-R-IPC	Entonces vino una cuestión... que el Ing. perdió la Gobernación del Estado Miranda y el Presidente... él la perdió como un domingo y el martes o el miércoles lo designó Ministro... de una vez de transporte... de infraestructura... yo no me acuerdo... como se llamaba... y entonces le cambiaron el nombre y comenzó a llamarse... Ministerio de Obras Públicas y Vivienda. Una de las decisiones que tomó este ministro, fue una resolución en la cual prohibía el cobro de IPC.
E-R-IPC	Entonces, para los promotores eso fue muy difícil y empezó a crear una situación de tirantez entre los compradores y los promotores, porque inmediatamente consultamos a los abogados y ellos nos decían, bueno las leyes no tienen carácter retroactivo... esto tiene efecto sobre los nuevos contratos que usted firme de aquí en adelante, pero los otros si usted llegó a un acuerdo con esa persona y lo hizo basado en una resolución que usted le iba a cobrar el IPC durante el plazo de la ejecución... usted tiene derecho a hacerlo.
E-R-IPC	... después vino el tema de... del IPC y también empezamos a sufrir un poco, porque obviamente el IPC es a todo nivel
E-R-IPC	¿A qué me refiero?... te voy a poner el ejemplo tal vez más... si se quiere más patético, hace dos años el gobierno nacional... sacó un decreto donde se permitía el cobro de... del ajuste por inflación de acuerdo al índice que emitía el Banco Central, eso es ley y está en gaceta, y ese cobro estaba normado... bueno, de acuerdo a... a lo que establecía la gaceta. Nosotros como constructores en ese momento aplicamos el cobro del IPC de acuerdo a la gaceta, pero llegó un momento en que yo me di cuenta de que, motivado a los altos índices de inflación, prácticamente era inviable el seguir... haciendo esos ajustes aunque teníamos derecho, y tomé la decisión sencillamente de revertir eso y no cobrar el IPC... Acto seguido, dos o tres meses más tarde... estalla la crisis... porque el gobierno, unilateralmente, inconsultamente y con carácter retroactivo, dice... desconoce el... desconoce esa... esa ley que fue propia del gobierno y dice no, usted no puede cobrar el IPC y entonces, bueno... empezaron a meter presos a toda esta cantidad de constructores, promotores, con o sin razón, no sé porque... no es el tema, creo yo, empezar a analizar el caso... cada quien sabe cómo se comportó y que fue lo que hizo.
E-R-IPC	Bueno, si claro... te puse un ejemplo muy puntual... nosotros... cuando... cuando se complicó este asunto, que el gobierno no permitió el cobro del IPC, pues tuvimos una reunión y dijimos bueno ¿qué vamos a hacer?, creo que lo más sano es no cobrar el IPC y devolver el dinero... el dinero cobrado y... bueno... tal vez el proyecto no va a tener los numeritos que esperábamos pero creo que por lo menos podemos dormir tranquilos... y bueno ese fue el análisis que hicimos y el impacto fue tremendo... brutal, brutal... hay constructores que simplemente quebraron, hay otros que tienen auto de detención y otros que están fugados... porque además no hay marco... no hay justicia porque no te puedes defender... tu eres culpable de entrada sin haber ido a un juicio pues...

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-IPC	El primer edificio nosotros no tuvimos mayores problemas, el edificio se construyó y se hizo... ¿qué se hizo en ese proyecto? Se hizo una preventa, esa preventa se hizo tal cual como establecía la norma que estaba en ese momento y el precio se fijó en base a un precio inicial más un IPC, de acuerdo a las normas que estaban vigentes en ese momento, es decir que el IPC se cobraba durante el plazo de ejecución de la obra, este... ta, ta, ta todas las cosas. Ese proyecto... ese proyecto por ejemplo fue exitoso, ¿exitoso por qué? bueno se prevendió todo, no hubo mayores problemas, hubo problemas al final con una persona nada más cuando salió todo este problema del IPC.
E-R-IPC	En... en... en el caso del viejo está alterado por este problema del IPC, pues no... los costos están alterados... yo me atrevería a decir que los edificios que nosotros hicimos... no... no lo he hecho pues no... de todo este proyecto tal vez el único que reflejaría una cierta realidad sería el último edificio, porque los otros están alterados por una decisión administrativa que no tiene... porque si yo te vendo a ti algo en 10 más la inflación, la inflación es el 30%... incluso supón tu que tardes año y medio, y que tu lo apliques sobre nada más el saldo deudor sobre el 50%... entonces tú dices bueno el 30% por 1,5 son 45, sobre el 50% viene siendo en números redondos un 22%, el 22% es más que la utilidad. Entonces la evaluación de un proyecto donde te aplicaron el IPC... donde te aplicaron esta norma pues... de que tu no podías cobrar el IPC, de que tenía que devolverlo, no sé qué más tal cosa, es una cosa totalmente absurda ¿no?
E-R-IPC	Es evidente que los materiales van subiendo de precio pero eso tu lo vas ajustando, y cuando tu utilizabas la fórmula del IPC... digamos no tenías grandes... problemas con eso, pues no...
E-R-IPC	(POR LOS CAMBIOS EN LA ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS POR INFLACIÓN) Por eso antes hacíamos 300 viviendas en un año y hoy en día estamos haciendo 40 cada cuatro meses, cada de cuatro a cinco meses, pero esas se hacen y entonces comienzas el proceso de la venta y arrancas el proceso de la construcción de las otras cuarenta.
E-R-IPC	Entonces, lamentablemente hemos ido cambiando por seguridad, por lo menos en el caso nuestro, hay otros casos donde siguen trabajando en sus proyectos de 2.000 viviendas al año, con... con prefabricados y todo eso y ellos... que son gente que... que hace el número de viviendas que necesita de ciento y pico... doscientas y pico de viviendas mensuales... nosotros hemos decidido irnos por... para evitar riesgos, controlar mayor los riesgos... porque ya no es... ya no es uno... que si se devaluó la moneda, que si subió el IPC (o sea el índice de inflación), que si no hay los materiales, que si nos invaden, que si cambian las leyes como el caso que te comenté anteriormente que de octubre del año pasado a diciembre del año pasado cambiaron la normativa vigente cuatro veces...
E-R-TRI	Mira, nada... tu cuando terminas... si son casas vas vendiendo una casa, otra casa, otra casa; si son... el edificio pues una vez que terminas de vender el último apartamento ves cuánto nos ganamos... pensamos que nos íbamos a ganar tanto y no nos lo ganamos porque se tardó muchísimo la venta de estos últimos apartamentos, nuestro esquema... tuvimos 2 pleitos con 2 personas que nos llevaron para el INDEPABIS en Margarita...
E-R-TRI	¿al final de cuentas qué es lo que quiere uno?... bueno, que uno haya podido recibir la mayor plata posible y haberle sacado el mayor rendimiento posible... en el menor tiempo posible.
E-R-TRI	También tenemos que revisar con sumo cuidado cuan rentable fue el proyecto y si nos ajustamos al tiempo previsto para hacerlo... sobre todo esas dos cosas porque si se te retrasa el proyecto no sólo incumples con los compradores, sino que también los costos se te disparan por la mano de obra...

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-TRI	Entonces hicimos un grupo de casas con trincote, entonces en esa la experiencia nos dijo que una cosa es aquí sentados tu y yo... ¿cuánto vale el trincote? tanto, entonces nos ahorramos tanto y entonces vamos a ganar más plata si lo hacemos con trincote. Cuando nos fuimos para allá y nos pusimos las botas el asunto... ajá ¿quién es? No, todo el mundo sabe según ellos, sabe pegar trincote pero cuando empiezan entonces a pegarlo y no saben, te empiezan a romper el trincote y queda mal y empiezas tú a tumbar y a... a retardarte... entonces dices esto como que no es lo... de verdad, no es.
E-R-TRI	... y está el tema de la compra de insumos y materiales que está crítica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen.
E-R-TRI	(...) nosotros tenemos por ejemplo otro proyecto nuevo, que estamos por iniciar... que no hemos iniciado, ¿y por qué no lo hemos iniciado?: Punto número 1: el Ministerio del Ambiente tardó 2 años en darnos el permiso... el proyecto son sesenta y tantos apartamentos... 63 para ser más exactos... si a nosotros nos aplican la ley que ayer Chávez promulgó... nos la aplican tal cual como está ahí, el proyecto no es rentable... si a mí me obligan a alquilar 6 de los apartamento... para empezar yo no soy una empresa inmobiliaria que alquila, no tengo esa infraestructura... durante 10 años si tengo yo que quedarme atado con 6 apartamentos o 7 apartamentos, que yo tengo que alquilar al 3% durante 10 años... que entiendo es lo que dice la ley, y yo tengo que pagarle al banco el 12% por el crédito de lo no cancelado, esa cuenta no da nunca. Eso no es rentable, estoy asumiendo una deuda por 10 años, pagando... perdiendo yo dinero, perdiendo tiempo y montando una infraestructura que no tengo, entonces en este momento para nosotros... ese tipo de proyectos no es rentable, no tiene sentido...
E-R-U	Al principio de nuestra experiencia no hacíamos control posterior de las obras a nivel de lo que era proyecto, ejecución, procura, cómo había caminado todo para poder hacer una evaluación en base a la inversión. Pero bueno ahí un llevamos un primer latazo en un primer desarrollo, en el cual al final cuando verificamos toda la cuenta y de la utilidad que teníamos, de la utilidad esperada, solamente la utilidad fue el 50% de la utilidad esperada.
E-R-U	Yo creo que para nosotros... lo importante era eso justamente la parte económica... desde el punto de vista de la inversión inicial, en el tiempo lo que era el costo de obra con su financiamiento e inflación, y cuánto se devolvía de esa inversión... eso era lo importante básicamente...
E-R-U	Es decir, nosotros tomábamos todos estos elementos pero no había... no utilizábamos ninguna metodología... probada... para poder evaluar... sino con eso nosotros lo que realmente evaluábamos si la utilidad neta que habíamos dicho que era había sido la utilidad neta o había sido sólo una ilusión.
E-R-U	Eso en cuento al marco en el que nosotros nos estamos desenvolviendo. Ahora en el tema de... ya de los proyectos que hemos ejecutado y que se han terminado... mira, es muy poco lo que se hace de planificación o de... tú haces un cálculo de más o menos cuánto te puede costar la obra, le calculas un margen de ganancia y pones un precio de venta que por... que además, por otro lado tienes una camisa de fuerza porque estaba el tema de las gavetas y tú no te podías, para bien o para mal pasar de ese precio.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-U	... como promotor ahora que vamos a iniciar pues entonces en algunos sitios... guau estamos pensando si definitivamente en estos proyectos tú te ganabas el 20% y ahora te van a quitar el 10%, te están quitando el 50% de tu utilidad... entonces eso va a perturbar muchísimo a... todo el sector inmobiliario y constructor...
E-R-U	Mira, nada... tu cuando terminas... si son casas vas vendiendo una casa, otra casa, otra casa; si son... el edificio pues una vez que terminas de vender el último apartamento ves cuánto nos ganamos... pensamos que nos íbamos a ganar tanto y no nos lo ganamos porque se tardó muchísimo la venta de estos últimos apartamentos, nuestro esquema... tuvimos 2 pleitos con 2 personas que nos llevaron para el INDEPABIS en Margarita...
E-R-U	Bueno, sobre todo desde el punto de vista de la utilidad... porque nosotros estamos en el negocio para ganar dinero ¿verdad?... a diferencia de lo que quiere el gobierno entonces vamos afinando en el camino pa... hasta... bueno... esperamos que cuando termine esta etapa, que vamos a comenzar de viviendas de concreto, podamos decir tomamos la decisión acertada ¿verdad?... y estamos muy contentos de haberla tomado...
E-R-U	Si tu tal vez tenías un terreno que habías adquirido a buen precio y el proyecto lo planteaste bien porque el metraje es el adecuado para poder llegar a un precio de venta que estuviera en la gaveta, pues los numeritos al final de la historia... no te voy a decir que eran malos pero tampoco lo buenos que se esperaban... trabajabas más o menos con un margen del 18% de utilidad.
E-R-U	También tenemos que revisar con sumo cuidado cuan rentable fue el proyecto y si nos ajustamos al tiempo previsto para hacerlo... sobre todo esas dos cosas porque si se te retrasa el proyecto no sólo incumples con los compradores, sino que también los costos se te disparan por la mano de obra...
E-R-U	(...) nosotros tenemos por ejemplo otro proyecto nuevo, que estamos por iniciar... que no hemos iniciado, ¿y por qué no lo hemos iniciado?: Punto número 1: el Ministerio del Ambiente tardó 2 años en darnos el permiso... el proyecto son sesenta y tantos apartamentos... 63 para ser más exactos... si a nosotros nos aplican la ley que ayer Chávez promulgó... nos la aplican tal cual como está ahí, el proyecto no es rentable... si a mí me obligan a alquilar 6 de los apartamento... para empezar yo no soy una empresa inmobiliaria que alquila, no tengo esa infraestructura... durante 10 años si tengo yo que quedarme atado con 6 apartamentos o 7 apartamentos, que yo tengo que alquilar al 3% durante 10 años... que entiendo es lo que dice la ley, y yo tengo que pagarle al banco el 12% por el crédito de lo no cancelado, esa cuenta no da nunca. Eso no es rentable, estoy asumiendo una deuda por 10 años, pagando... perdiendo yo dinero, perdiendo tiempo y montando una infraestructura que no tengo, entonces en este momento para nosotros... ese tipo de proyectos no es rentable, no tiene sentido...
E-R-U	Si, si, es decir tu vas llevando esto... es decir cuánto gastaste, porque esto tu lo vas acumulando pues no, cuánto gastaste, cuánto recibiste, cuánto pusieron los socios y sacas la utilidad. Es decir ni siquiera es que tú tienes que hacer un cierre...
E-R-U	(...) ¿qué dice lo que he leído en la prensa? Que tú tienes que alquilar el apartamento al precio que ellos digan, que se supone que es el 3% del costo sin incluir el terreno no sé que más tatata... y no sólo que se lo tienes que alquilar... sino que se lo tienes que alquilar a quien ellos digan y que tienes que mantenerlo alquilado durante 10 años... eso lo saca a uno totalmente del juego, pues... porque ¿cuál es tu utilidad en un proyecto de este tipo?... piénsalo un poquito... ¿cuánto es tu utilidad el 10, el 15, el 20%?, bueno estás dejando la mitad de la utilidad, las $\frac{3}{4}$ partes de la utilidad o la utilidad en unos apartamentos donde vas a perder dinero a largo plazo... entonces eso es notable, pues.
E-R-U	¿al final de cuentas qué es lo que quiere uno?... bueno, que uno haya podido recibir la mayor plata posible y haberle sacado el mayor rendimiento posible... en el menor tiempo posible.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

RENTABILIDAD

CODIGO	UNIDADES
E-R-U	(AFECTACIÓN POR LOS CAMBIOS EN LA APLICACIÓN DEL IPC) Y estamos hablando de un edificio que estaba totalmente vendido, es decir... ni siquiera... ahí no había la duda de que si se va a vender, no, no, todo se vendió en preventa porque era una buena oferta, eran unas buenas condiciones, etc. pues... entonces... ¿tú sabes cuánto fue la utilidad ahí? bueno casi cero o cero...
E-R-U	para nosotros es muy importante la satisfacción que tenga el comprador, esa es la... y por supuesto la... la parte financiera, por supuesto que tengamos utilidades y que sea buen negocio... y que los rendimientos que planificamos a un principio se den, no... y por eso... el trabajo tan minucioso todos los días... (PAUSA) ... la satisfacción del cliente y la de uno mismo... uno es... uno es un enamorado de esto, no... uno... y uno... el comportamiento... o sea el ser honesto... de principios, es una satisfacción para uno, no...

FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS

CODIGO	UNIDADES
E-FS-EP	La banca hoy por hoy no tiene claro todavía si el 100% de la gaveta va a ser... otorgada de acuerdo a los clientes que... que... no perdón, el planteamiento es el siguiente: tu como promotor llevas tu proyecto a un órgano superior que no se sabe todavía dónde está ni cómo funciona, supuestamente ese órgano superior te califica el proyecto, lo que no está claro es después de que te lo califica si tú tienes... si tu como promotor tienes libre escogencia de ir al banco donde tú tienes relaciones comerciales o el gobierno te va a decir vaya a tal o cual banco... creo que todavía no se ha calificado ningún proyecto bajo esas condiciones y estamos a la expectativa.
E-FS-FF:B	... hay la dificultad de que los canales de financiamiento no están funcionando adecuadamente, estás limitado en cuanto a la disponibilidad de vender y te están asomando nuevas leyes como que tú tienes que destinar el 25% de lo construido para alquilar pero con unas normas de alquiler que son totalmente leoninas para el propietario... Entonces tú dices bueno... ¿cómo haces tú para desarrollar un proyecto particular?...
E-FS-FF:B	Con los bancos tienes que tener otra relación... también porque si no no entras y no te aprueban los créditos...
E-FS-FF:B	... de ahí para adelante el negocio como tal cambió... nosotros antes... antes de... o hasta la entrada en vigencia de este de... de este segundo... o de esta ley donde decía que ya no cobrabas el IPC, trabajábamos con un crédito bancario, trabajábamos con un aporte propio que exigía el mismo documento de crédito que firmabas con el banco y, la otra parte eran los aportes iniciales que daban los compradores.
E-FS-FF:B	La parte legal si se está complicando mucho... porque lo que hoy puedes hacer, mañana te lo cambian... antes podíamos financiarnos con las preventas una parte de la obra, pero ahora como no puedes ajustar la inflación estamos revisando cómo abordar ese asunto... el financiamiento con nuestros recursos y con préstamos de la banca... estamos viendo.
E-FS-FF:B	... cuando sabes que no te van a pagar o que los pagos se van a retrasar, entonces preferimos ir más hacia la inversión propia y hacia el crédito del banco que hacia la preventa.
E-FS-FF:B	Dependiendo del acuerdo que uno tenga con la banca de manera de poder manejar un flujo de caja que sea... que sea idóneo para las obras.

APÉNDICE No. A-05

ECONÓMICO: UNIDADES CODIFICADAS

FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS

CODIGO	UNIDADES
E-FS-FF:B	Bueno, nosotros estamos haciendo otras cosas como contratos y cosas de ese tipo, pero realmente en este momento arrancar un proyecto nuevo en estas condiciones... pero no sólo nosotros, incluso la banca... nosotros tenemos un proyecto pequeño que está en el banco y en el banco realmente no saben cómo van a financiarlo... y que conste que nosotros estábamos trabajando sin financiamiento pero en este momento no... no me atrevo a hacerlo, pues.
E-FS-FF:P	... de ahí para adelante el negocio como tal cambió... nosotros antes... antes de... o hasta la entrada en vigencia de este de... de este segundo... o de esta ley donde decía que ya no cobrabas el IPC, trabajábamos con un crédito bancario, trabajábamos con un aporte propio que exigía el mismo documento de crédito que firmabas con el banco y, la otra parte eran los aportes iniciales que daban los compradores.
E-FS-FF:P	... sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual. Ese... este segundo... enfoque tiene la particularidad que es mucho más exigente porque necesitas mucho más capital de trabajo, porque antes de alguna manera te financiabas... parte pues con la... con los aportes de las iniciales.
E-FS-FF:P	La parte legal si se está complicando mucho... porque lo que hoy puedes hacer, mañana te lo cambian... antes podíamos financiarnos con las preventas una parte de la obra, pero ahora como no puedes ajustar la inflación estamos revisando cómo abordar ese asunto... el financiamiento con nuestros recursos y con préstamos de la banca... estamos viendo.
E-FS-FF:P	Bueno, nosotros estamos haciendo otras cosas como contratos y cosas de ese tipo, pero realmente en este momento arrancar un proyecto nuevo en estas condiciones... pero no sólo nosotros, incluso la banca... nosotros tenemos un proyecto pequeño que está en el banco y en el banco realmente no saben cómo van a financiarlo... y que conste que nosotros estábamos trabajando sin financiamiento pero en este momento no... no me atrevo a hacerlo, pues.
E-FS-FF:P	... cuando sabes que no te van a pagar o que los pagos se van a retrasar, entonces preferimos ir más hacia la inversión propia y hacia el crédito del banco que hacia la preventa.
E-FS-FF:PRE	... de ahí para adelante el negocio como tal cambió... nosotros antes... antes de... o hasta la entrada en vigencia de este de... de este segundo... o de esta ley donde decía que ya no cobrabas el IPC, trabajábamos con un crédito bancario, trabajábamos con un aporte propio que exigía el mismo documento de crédito que firmabas con el banco y, la otra parte eran los aportes iniciales que daban los compradores.
E-FS-FF:PRE	... sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual. Ese... este segundo... enfoque tiene la particularidad que es mucho más exigente porque necesitas mucho más capital de trabajo, porque antes de alguna manera te financiabas... parte pues con la... con los aportes de las iniciales.
E-FS-FF:PRE	El primer edificio nosotros no tuvimos mayores problemas, el edificio se construyó y se hizo... ¿qué se hizo en ese proyecto? Se hizo una preventa, esa preventa se hizo tal cual como establecía la norma que estaba en ese momento y el precio se fijó en base a un precio inicial más un IPC, de acuerdo a las normas que estaban vigentes en ese momento, es decir que el IPC se cobraba durante el plazo de ejecución de la obra, este... ta, ta, ta todas las cosas. Ese proyecto... ese proyecto por ejemplo fue exitoso, ¿exitoso por qué? bueno se prevendió todo, no hubo mayores problemas, hubo problemas al final con una persona nada más cuando salió todo este problema del IPC.
E-FS-FF:PRE	... sobre todo si tu el dinero que te dan a ti en la preventa lo invertías en materiales, que era lo que hacíamos nosotros... si a ti te dan el dinero hoy y tu hoy compras cabilla, la inflación no te afecta, tan sencillo como eso...

APÉNDICE No. A-6

LEGAL: UNIDADES CODIFICADAS

ORDENAMIENTO JURÍDICO

CODIGO	UNIDADES
L-OJ-CML	En ese periodo han habido una serie de cambios... o sea institucionales, el gobierno ha experimentado, no le ha gustado el resultado de sus experimentos y ha cambiado y ha cambiado, y nosotros nos hemos visto en algunos casos afectados y en otros beneficiados por esa situación.
L-OJ-CML	... nosotros pasamos por varios ministros de la vivienda que cada uno fue estableciendo políticas distintas que afectaban a los promotores...
L-OJ-CML	... lo que pasa es que como muchas de estas cosas están vinculadas a las políticas gubernamentales, y éstas cambian tanto, entonces... tú estás sujeto al cambio permanente... no sé... hay cosas que son propias claro (el trincote no me funcionó, me fui con esto... el otro... ¿verdad? esas
L-OJ-CML	Después de eso hubo otros cambios a nivel de... de gobierno en lo que es el tema de las... de las gavetas obligatorias y prácticamente hoy en día... lo que son las gavetas están a total discreción del gobierno, tanto como para la... los créditos a corto plazo como para los créditos a largo plazo.
L-OJ-CML	Bueno... la... la revisión es básicamente una adaptación a las... al nuevo marco legal existente en el momento, porque las cosas cambian... cada 6 meses va cambiando esto, entonces... como te digo esa revisión es básicamente el ajustarse al nuevo marco legal, no hay otro tipo de... o por lo menos nosotros no hacemos más...
L-OJ-CML	veo... además los ministros que han puesto de vivienda no... no tienen ninguna idea de nada, las políticas... bueno tú ves gacetas que salen hoy y a los 3 días dicen bueno mira es que dejaron por fuera a los que ganan más de X salarios mínimos... ¿cómo es posible, vale?, simplemente porque ponen a hacer... a redactar las leyes a gente que no sabe, entonces... y ellos no quieren escuchar a los organismos gremiales que están... porque entonces somos oligarcas, somos esto... porque las soluciones se saben cuáles son... y los mecanismos se saben cuáles son y los sistemas se saben cuáles son, todo eso está más que...
L-OJ-CML	Si, revisamos sobre todo el marco legal porque cambia constantemente y muchas veces de forma extrema...
L-OJ-CML	Por supuesto... por eso es que decidimos no arrancar nada por ahora hasta que tengamos claridad en las reglas del juego sobre todo.
L-OJ-CML	Siempre se aprende de las cosas que vamos haciendo... de hecho creo que el promotor y el constructor venezolano ha tenido que aprender a sobrevivir porque en todo momento hay alguna crisis que resolver... si no es que faltan materiales es que cambian las reglas para tener acceso al financiamiento o lo mismo que pasó con el IPC que normaron su aplicación y luego lo eliminan y de forma retroactiva!
L-OJ-CML	Todo proyecto tiene incertidumbre... de que se vende, no se vende... de los inconvenientes, del pleito con el sindicato, el pleito con esto aquello... pero... pero ahorita hay unas variables como te digo de orden... si se quiere jurídico, pues que no estaban previstas en el momento en que nosotros empezamos a hacer estas cosas.
L-OJ-CML	(LOS CAMBIOS PREVISTOS RESPECTO A LA APLICACIÓN DEL IPC) Esa es una variable externa, que no tiene nada que ver... que no tiene nada que ver con lo que es construcción, ni con lo que es precio de venta... con nada, pues...
L-OJ-CML	¿Qué pasó en el segundo edificio? En el segundo edificio se vendió de la misma... pero a ese nos agarró prácticamente la construcción con el problema del IPC... la evaluación real de ese edificio no tiene ningún sentido, porque tu vendiste en unas condiciones y tu ahora estás cobrándolo en otras condiciones, de hecho nosotros nunca nos... nos hemos preocupado por cerrar esa cuenta porque pensamos que la utilidad fue cero o perdimos, pues...
L-OJ-CML	Por supuesto... esa información constante que se mantiene... la tenemos... bueno, eso es mira que la ley la cambiaron en esto, ahora los procedimientos son estos y... y eso ya prácticamente queda definido no, aunque... al final, tienes que... arrancas otro proyecto y terminas viendo a ver qué es lo que viene igualmente.

APÉNDICE No. A-6

LEGAL: UNIDADES CODIFICADAS

ORDENAMIENTO JURÍDICO

CODIGO	UNIDADES
L-OJ-CML	Ahorita estamos muy... alarmados y preocupados por el proyecto de ley de arrendamientos inmobiliarios, que está discutiéndose en la Asamblea y que ya llegó a la Plenaria y que aparentemente lo quieren aprobar más o menos como está el proyecto, desde el punto de vista de los promotores... sobre todo promotores de vivienda de bajo precio... interés social o como la queramos llamar... bueno, el proyecto dice que todo aquel promotor o constructor que produzca más de 10 unidades está obligado a ir a la Superintendencia de Arrendamiento con el proyecto, enseñarlo y... y en la superintendencia un funcionario allá en forma discrecional, te va a decir mira... ponte que sean 100 unidades para hacerlo fácil, estas 10 unidades (las que él escoja) ¿ok? las voy a asignar yo en alquiler, a quien yo diga y el precio del... del canon de arrendamiento lo voy a fijar yo y...

ACTUACIONES POLÍTICAS

CODIGO	UNIDADES
L-AP-IAE	... este es un gobierno muy desordenado, por un lado el gobierno establece cosas y dice que va a apoyar la producción de viviendas y por otro lado o el ministerio del ambiente o los registros hacen lo que les da la gana...
L-AP-IAE	Una de las decisiones que tomó este ministro, fue una resolución en la cual prohibía el cobro de IPC. Si tú ves en la construcción en Venezuela, te vas a dar cuenta que esa resolución... la aparición de esa resolución y la caída en la construcción son simultáneas
L-AP-IAE	Aunado a esto todo el tema de la permisología de los proyectos se toma de... por lo menos 2 años, entonces tú estás hablando que de principio a fin, desde concibes la idea hasta que terminas la ejecución y vendes pasan 5 años, en un ambiente extremadamente inflacionario esto es de terror.
L-AP-IAE	(COMENTA SOBRE LA SOLVENCIA DEL SEGURO SOCIAL QUE PIDE EL REGISTRO PARA PROTOCOLIZAR LOS APARTAMENTOS) ... bueno esto del Seguro Social, tú te lees la gaceta y la ley y eso es totalmente ilegal, eso que están pidiendo el seguro social para firmar los apartamentos, hablé con varios abogados que son especialistas en el tema y dicen que esa resolución se refiere a venta de acciones, a la liquidación de una empresa o a que la empresa está vendiendo el único inmueble que tiene... pero si tú tienes una empresa que construye edificios, que vende apartamentos y que esa es su actividad normal, para la venta de los apartamentos tú no puedes exigir el seguro social, pero lo están aplicando a rajatabla...
L-AP-IAE	¿qué pasa? que lamentablemente nunca se da ese... ese manejo... preciso y entonces es cuando vienen... las... los retrasos... fíjate por ejemplo el caso particular actual de lo que estamos haciendo, las 40 casas están listas desde hace 6 meses y no hemos protocolizado ninguna... ¿por qué no se ha protocolizado ninguna? por los cambios... cuatro cambios hicieron en la ley... mientras el banco se adapta... o adapta toda su... todo su personal con las nuevas metodologías, o con los nuevos cálculos, o con las nuevas tasas, o con las nuevas... son tantas cosas, son tantas cosas que te... que cambian y que piden, que a veces son tan innecesarias, que hace que todo se retrase y entonces un proceso que ha podido fluir de una manera... cómo se llama... activa, correcta... buena para el banco, buena para uno, buena para el comprador (porque a final de cuentas el comprador tiene 6 meses que no se puede mudar)... nosotros tenemos 6 meses pagando intereses pero que no son... no son generados por nosotros, entonces va a tener que llegar un momento en el que el banco va a tener que reconocernos a nosotros o condonarnos a nosotros unos intereses porque es una intervención ajena a todo lo que involucra o significa el proyecto.
L-AP-IAE	Es un trabajo difícil, es un trabajo donde la corrupción ha crecido... ir a una oficina pública hoy en día tú no sabes con qué te van a venir, cuando arrancas una obra tú no puedes parar, pero te la puede parar cualquiera, entonces ese tipo de cosas al final creo yo que... que te van un poquito en detrimento de la satisfacción final, no... y eso ha hecho que... que... y al final es parte de lo que estamos viviendo.

APÉNDICE No. A-6

LEGAL: UNIDADES CODIFICADAS

ACTUACIONES POLÍTICAS

CODIGO	UNIDADES
L-AP-IE	... cada proyecto aunque es la misma casa las circunstancias hacen que eso te cambia, las relaciones también con... con los Consejos Comunales, hubo cambio de... de Alcalde y entonces el nuevo Alcalde y la nueva aso... y el nuevo Consejo Comunal piden ciertas cosas que afectan tu proyecto, la rentabilidad ¿verdad? Porque empiezan a hacer demandas que no estaban contempladas en tu planteamiento ¿verdad? en tu proyecto
L-AP-IE	... está el tema de los sindicatos que está de terror; está el tema de los consejos comunales que ahora han agarrado mucho poder y tienes prácticamente que negociar con ellos... la entrada de personal, que generalmente es personal no calificado y que están acostumbrados a hacer lo que les da la gana y son unos saboteadores...
L-AP-IE	Lo que pasa es que ahora hay que tomar en cuenta demasiados... demasiados factores: posibilidades de invasión, posibilidades de paralización de obra por cualquier organismo público que se...
L-AP-IE	Todo proyecto tiene incertidumbre... de que se vende, no se vende... de los inconvenientes, del pleito con el sindicato, el pleito con esto aquello... pero... pero ahorita hay unas variables como te digo de orden... si se quiere jurídico, pues que no estaban previstas en el momento en que nosotros empezamos a hacer estas cosas.
L-AP-IE	ahora, te repito hay variables que uno no puede controlar, pues evidentemente... y que son precisamente... yo me atrevería eso a asimilarlo a lo que... a lo que los abogados llaman en derecho el hecho del príncipe, no sé si sabes lo que es... el hecho del príncipe es las cosas que hace el gobierno, pues... hace lo que le da la gana, ¿no?... por ejemplo, nosotros vendimos un terreno... hicimos un negocio con alguien y donde nosotros cobrábamos el terreno con un porcentaje de las ventas... el gobierno viene y expropia el terreno... expropia a la empresa que estaba construyendo... ¿a quién demandas tú?... ¿al gobierno?, ¿a los que eran propietarios que les quitaron todo?... eso es lo que llaman el hecho del príncipe... el gobierno llegó y tomó... el gobierno llega y tú estás construyendo y el gobierno tumba la carretera de enfrente...
L-AP-IE	... un tema bastante difícil y que inesperadamente ahorita en cualquier momento puede pasar cualquier organismo público que esté o no esté relacionado con la obra y quieran en cualquier momento intervenir, pues no... intervenir en el sentido de... de... si solicitan permisos que no tendrían por qué solicitar, pero solicitan permisos que... normalmente eso se tienen al día y eso evita pues cualquier... cualquier trauma o retraso que se pueda dar en la obra.
L-AP-IE	Es un trabajo difícil, es un trabajo donde la corrupción ha crecido... ir a una oficina pública hoy en día tú no sabes con qué te van a venir, cuando arrancas una obra tú no puedes parar, pero te la puede parar cualquiera, entonces ese tipo de cosas al final creo yo que... que te van un poquito en detrimento de la satisfacción final, no... y eso ha hecho que... que... y al final es parte de lo que estamos viviendo.
L-AP-IO	... está el tema de los sindicatos que está de terror; está el tema de los consejos comunales que ahora han agarrado mucho poder y tienes prácticamente que negociar con ellos... la entrada de personal, que generalmente es personal no calificado y que están acostumbrados a hacer lo que les da la gana y son unos saboteadores...
L-AP-IO	Todo proyecto tiene incertidumbre... de que se vende, no se vende... de los inconvenientes, del pleito con el sindicato, el pleito con esto aquello... pero... pero ahorita hay unas variables como te digo de orden... si se quiere jurídico, pues que no estaban previstas en el momento en que nosotros empezamos a hacer estas cosas.
L-AP-IO	Lo que pasa es que ahora hay que tomar en cuenta demasiados... demasiados factores: posibilidades de invasión, posibilidades de paralización de obra por cualquier organismo público que se...

APÉNDICE No. A-7

LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS

FORMAS DE EVALUACIÓN

CODIGO	UNIDADES
LA-FE-DPP	Si tú quieres que te diga la verdad, la verdad, o sea que nos hayamos sentado a evaluar... esto no, es sobre la marcha pero así tener una reunión formal... mira nosotros arrancamos, pensamos que lo íbamos a hacer en 18 meses y nos tardamos 24 o 20, este era el precio en lo que lo íbamos a vender y ganamos más... no, eso no lo hemos hecho y yo no sé si hay muchas promotoras que lo hagan...
LA-FE-DPP	(EL CONTROL DEL PROYECTO) Bueno, es semana a semana... es decir prácticamente nosotros tenemos... oye... ¿tendré yo algo de eso aquí?... déjame... déjame ver... es posible que haya alguna de esas hojitas sueltas... (PAUSA PARA BUSCAR MATERIAL)
LA-FE-DPP	(Y LUEGO ENTONCES CUANDO CULMINAN USTEDES REGRESAN A CRUZAR ESTA INFORMACIÓN) No, porque... es que no tenemos ni que cruzarla, tú la estás llevando actualizada.
LA-FE-DPP	El problema sería que por ejemplo yo empezara a construir y yo le dijera a los socios vamos a reunirnos en 6 meses, pues no... pero si tú estás más o menos todas las semanas y nos mantenemos en contacto y llamas por teléfono y esto y lo otro... mira además hoy en día como dicen las comunicaciones son... es todo pues no. Hoy en día a mi prácticamente me llega una oferta y yo lo único que hago es que la abro por internet y se la reenvío copia a todos los socios.
LA-FE-DPP	(EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS) ... y normalmente luego hacemos... hacemos una especie de... de addendum, pues, pero algo muy sencillo, no es nada... nada extremadamente formal porque es que aquí todos los socios son amigos, hermanos, no sé que más, familia... entonces... hacemos algo así como esto (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) problema tal, tal... entonces nos reunimos una vez al mes, incluso vamos a almorzar una cosa de esas, y nos sentamos, mira hay este problema, qué hacemos con esto, vendemos este apartamento, subimos el precio o lo bajamos, es decir, esas decisiones las vamos tomando sobre la marcha, pues no... no es que nosotros tenemos luego... no es que hacemos una junta directiva de todo el mundo ahí, con secretaria, con tal cosa... no, no lo hacemos así, pues no... aunque sean proyectos grandes son bastante informales.
LA-FE-DPP	Entonces cuando esas cosas a veces no se dan, allí es donde toda esa información que se lleva día a día (cartas... reuniones...) empieza uno... claro, tú dices... bueno, tu quieres saber cómo se... claro, son banderines, no... toda la base de datos es banderín 1, se levanta el banderín 2... es un proceso muy continuo que... que lleva lo la misma dinámica del desarrollo, pues no... eso te estoy hablando nada más de la parte de... prácticamente de la construcción y lo que sería la habitabilidad y la venta, no...
LA-FE-E	Todas esas evaluaciones... se hacen (...) que utiliza recursos de mandar a... revisar, evaluar, etc....
LA-FE-N	Entonces, claro, no teníamos una metodología precisa o científicamente pensada para la evaluación final de los proyectos.
LA-FE-P	Todas esas evaluaciones... se hacen... se hacen más o menos de manera formal, se utilizan metodologías como... evaluación propia...
LA-FE-P	Bueno, nosotros hacemos como un brainstorming entre nosotros, adicionalmente a eso consultamos con la cámara inmobiliaria y con la cámara de la construcción, como... entes gremiales que nos sirven de apoyo.

APÉNDICE No. A-7

LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS

FUENTES DE INFORMACIÓN

CODIGO	UNIDADES
LA-FA-CS	Nos mantenemos informados de sistemas constructivos, materiales, equipos que puedan servirnos... también intentamos asistir a cursos y seminarios que puedan darse...
LA-FA-CS	(OTROS MECANISMOS DE APRENDIZAJE) Mira... lo más que puede uno, como variante es ver qué hay... qué hay de nuevo en sistemas constructivos, en acabados... eso generalmente uno va o trata de ir a todas esas cosas donde hacen congresos, presentaciones, etcétera para ver qué acabados nuevos hay, qué equipos hay nuevos, ese tipo de cosas, pues no... es decir, a veces uno se sorprende porque salen cosas nuevas al mercado, pues no... que alteran un poquito la... como diría yo... la mecánica, pues, de la construcción, pero esa es la única variante...
LA-FA-CS	Bueno, nosotros estamos muy pendientes siempre de cualquier curso interesante, cualquier conferencia que se pudiera dar (tanto a nivel nacional como internacional), nosotros constantemente (por lo menos 4 veces al año) participamos en... en conferencias por internet con... con gente muy especializada... de cuál es... qué es lo que está en... como... en boga en el mundo... en Estados Unidos, en España, en Chile... en Brasil... es como para ver en qué momento uno pudiera... participar en algo... en unas cosas de esas, no.
LA-FA-EOP	Bueno, el... el resultado... básicamente es los resultados y la experiencia nuestra y de otros promotores y de ahí vamos sacando conclusiones.
LA-FA-EOP	Bueno, nosotros hacemos como un brainstorming entre nosotros, adicionalmente a eso consultamos con la cámara inmobiliaria y con la cámara de la construcción, como... antes gremiales que nos sirven de apoyo.
LA-FA-EP	Siempre estamos aprendiendo cosas, la experiencia te da mucha... mucha información... a veces puedes ver que como lo estabas haciendo es más complicado y la experiencia te simplifica el trabajo, te muestra como ser más eficiente...
LA-FA-FI	... en información que nos puedan dar diferentes vías, o sea en la construcción internacional, en aspectos de otras regiones, como de otros proyectos que puedan haberse realizado de manera exitosa y que nos pueden servir en un momento dado de ejemplo para cuestiones futuras.
LA-FA-FI	pero claro el... el... como te dije antes este es un negocio que tiene muchas aristas, entonces en todos estos pro... en todos estos países están abordando, con mucho éxito, el tema de la vivienda pero claro, están trabajando en la dirección correcta. Yo creo que las soluciones están... qué es lo que hay que hacer se sabe, eso no... aquí no estamos inventando la pólvora ni que vamos a ir a la luna y hay que ver cómo vamos no, la receta es muy clara, lo que pasa es que la visión del gobierno es contrapuesta a... al camino que hay que seguir

REGISTRO

CODIGO	UNIDADES
LA-R-APP	tomamos nota de las cosas que más nos llaman la atención... es eso... y estamos pendientes de tomarlo en cuenta en otra ocasión.
LA-R-APP	lo que si procuramos es tener presente las cosas que surgen en las revisiones que hacemos de los resultados del proyecto, pero tener algo como un informe no... puede ser que a veces uno anote alguna cosita por ahí que le haya llamado la atención en la reunión o en algún momento...
LA-R-APP	Todos esos análisis los hacemos... los vamos haciendo en la marcha y vamos preparando nuestras maneras de poder ir... organizando, escribiendo y asentando todas las cosas que se han ido presentando en el camino que pudieran en un momento dado...

APÉNDICE No. A-7

LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS

REGISTRO

CODIGO	UNIDADES
LA-R-APP	(EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS) ... y normalmente luego hacemos... hacemos una especie de... de addendum, pues, pero algo muy sencillo, no es nada... nada extremadamente formal porque es que aquí todos los socios son amigos, hermanos, no sé que más, familia... entonces... hacemos algo así como esto (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) problema tal, tal... entonces nos reunimos una vez al mes, incluso vamos a almorzar una cosa de esas, y nos sentamos, mira hay este problema, qué hacemos con esto, vendemos este apartamento, subimos el precio o lo bajamos, es decir, esas decisiones las vamos tomando sobre la marcha, pues no... no es que nosotros tenemos luego... no es que hacemos una junta directiva de todo el mundo ahí, con secretaria, con tal cosa... no, no lo hacemos así, pues no... aunque sean proyectos grandes son bastante informales.
LA-R-APP	Entonces cuando esas cosas a veces no se dan, allí es donde toda esa información que se lleva día a día (cartas... reuniones...) empieza uno... claro, tú dices... bueno, tu quieres saber cómo se... claro, son banderines, no... toda la base de datos es banderín 1, se levanta el banderín 2... es un proceso muy continuo que... que lleva lo la misma dinámica del desarrollo, pues no... eso te estoy hablando nada más de la parte de... prácticamente de la construcción y lo que sería la habitabilidad y la venta, no...
LA-R-EP	Yo creo que de los proyectos hay que guardar hasta el último papelito... porque muchas veces puedes resolver algo revisando un proyecto anterior... nosotros guardamos todo...
LA-R-EP	No, simplemente tu vas modificando el proyecto, tu vas haciendo modificaciones en el proyecto. Generalmente al final tú no dejas... eso como algo establecido sino que... que el proyecto queda modificado (...) No, no queda registrado. Queda registrado es en la memoria de cada uno de los que participaron...
LA-R-MC	Bueno, en realidad la evaluación es un poco empírica, no es... realmente... sistematizada, lo que tratamos es de tomar algunos elementos fundamentales y plasmarlos en una especie de memoria de cierre
LA-R-MC	... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí.
LA-R-N	... es pura conversación... vamos si... pero no, o sea si queda registrado desde el punto de vista que tu puedes al final... decir mira ¿en cuánto terminaron vendiendo los apartamentos? en tanto, ¿cuánto costó al final los apartamentos? tanto, ¿cuánto nos ganamos? tanto, eso lo puedes saber efectivamente, pero que haya habido una reunión de cierre para... vamos a evaluar cómo nos fue en este proyecto... no
LA-R-N	... aquí en Venezuela y nosotros en esta empresa en particular somos muy informales ¿verdad? y... siempre estamos al tanto, pero ese registro... de la información de la evolución de la obra, de los problemas no lo hay...
LA-R-N	¿Algún documento? No, no. Queda en la memoria de nosotros, no se hace... no... no se lleva como un record histórico de las... de las conclusiones que sacamos porque tal vez lo que dijiste hoy... dentro de 2 o 3 meses cambió la película, es otra y ahí vamos
LA-R-N	(REFIRIÉNDOSE A LA NECESIDAD DE PLASMAR EN UN INFORME DE CIERRE) Bueno... eso... en general... en general uno lleva una buena memoria de eso... pero acuérdate que... prácticamente aquí cada negocio es distinto, pues no...

APÉNDICE No. A-7

LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS

INFORMACIÓN REGISTRADA

CODIGO	UNIDADES
LA-IR-A	Si claro, yo creo que ese es un elemento fundamental para el aprendizaje de la empresa como tal. Evidentemente que... no por solamente errores y carencia que pudieron haber ocurrido en proyecto, sino porque aprendes situaciones de mejoras que no habías visualizado al inicio y que te dan oportunidades para en el próximo proyecto emplear.
LA-IR-CML	... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí.
LA-IR-D	Como hablamos hace un tiempo, en Venezuela poco es... mas que estudios de mercado efectivamente... para determinar la tipología de los apartamentos y eso... es un poco olfato, si oye bueno vamos a hacer unos pent-house y esos pent-house bien bonitos, dobles y tal, es más son... son 8 y seguramente los vamos a... mentira al final la realidad te dice no... sobredimensionaste el mercado ¿verdad? pensaste...
LA-IR-D	(SOBRE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MODIFICACIONES TÉCNICO-CONSTRUCTIVAS) Ah bueno eso si... pero... pero... sí, nos equivocamos en esto, hay que cambiar esto para el próximo proyecto... sobre todo cuando vas a hacer otro proyecto tomas en consideración esos errores que se cometieron, pues no.
LA-IR-D	(SOBRE LA EVALUACIÓN Y EL APRENDIZAJE) Claro que sí, claro que si, uno va aprendiendo, pues no... uno siempre va aprendiendo las cosas, por lo menos las no debe hacer... las que te causaron problemas esas no se te olvidan, pues no... posiblemente las que tuvieron éxito se te olvidan, pero en donde te equivocaste no...
LA-IR-DIF	... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí.
LA-IR-DIF	Si claro, yo creo que ese es un elemento fundamental para el aprendizaje de la empresa como tal. Evidentemente que... no por solamente errores y carencia que pudieron haber ocurrido en proyecto, sino porque aprendes situaciones de mejoras que no habías visualizado al inicio y que te dan oportunidades para en el próximo proyecto emplear.
LA-IR-DPM	realmente no tenemos nada muy... muy... digamos... metódico... simplemente es como ponernos al día y ver cómo lo hicimos y si hay algo que esté en nuestras manos mejorar...
LA-IR-VE	... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí.
LA-IR-VO	... una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí.

APÉNDICE No. A-7

LECCIONES APRENDIDAS: UNIDADES CODIFICADAS

USOS

CODIGO	UNIDADES
LA-U-IPP	Bueno, eso es un insumo para los próximos proyectos. Cuando se va... ya... a planificar un nuevo desarrollo, ya tenemos que evaluar lo que anteriormente estaba. Así como los proyectos se utiliza parte del proyecto específico, por ejemplo el proyecto de arquitectura, tu esos insumos no los desechas al terminar un proyecto, siempre lo utiliza como insumo para el próximo proyecto, así mismo hay todos esos elementos de evaluación, al momento de planificar un nuevo... un nuevo proyecto empiezas a utilizar todos esos insumos, y allí cuando vas a empezar a tomar decisiones sobre aspectos específicos siempre revisas este informe de cierre del proyecto anterior para ver qué cosas están afectando al nuevo proyecto y si estás tomando en cuenta observaciones y recomendaciones del proyecto anterior.
LA-U-IPP	Si claro, yo creo que ese es un elemento fundamental para el aprendizaje de la empresa como tal. Evidentemente que... no por solamente errores y carencia que pudieron haber ocurrido en proyecto, sino porque aprendes situaciones de mejoras que no habías visualizado al inicio y que te dan oportunidades para en el próximo proyecto emplear.
LA-U-IPP	De manera que en otro edificio, que es el que te dije que el día 30 está previsto hacer la visita... allí entonces tomando la experiencia esta decidimos repetir el edificio pero no los pent-house, los pent-house quedan eliminados un apartamento tipo ¿verdad? sólo que en el último piso y lo podemos llamar pent-house pero... vimos que el mercado no... no responde pues en ese nivel.
LA-U-IPP	Básicamente nos reunimos para echarnos los cuentos y salen ideas importantes que procuramos tomar en cuenta para el próximo proyecto... (SOBRE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS MODIFICACIONES TÉCNICO-CONSTRUCTIVAS) Ah bueno eso si... pero... pero... sí, nos equivocamos en esto, hay que cambiar esto para el próximo proyecto... sobre todo cuando vas a hacer otro proyecto tomas en consideración esos errores que se cometieron, pues no.
LA-U-IPP	Bueno... la verdad que... la verdad que es como... es como muy repetitivo, no, lo que uno... lo que uno termina haciendo, no... para... para tu mejorarlo... las posibilidades de mejorarlo es cuando de repente puedes usar otro tipo de materiales que... a la hora... hemos usado distintos tipos de materiales... prefabricados... distintos tipos de molde...

APÉNDICE No. A-8

MISCELÁNEAS: UNIDADES CODIFICADAS

CODIGO	UNIDADES
MIS	... ahorita en todo el plan de viviendas debería haber más bien muchas oportunidades, pero... esas son oportunidades para las grandes empresas que pueden darse el lujo de hacer contrataciones con el Estado de manera muy grande, pero no para promover la construcción... privada totalmente
MIS	Entonces cada etapa, ¿verdad?, de ese proyecto ha tenido como distintos resultados.
MIS	... yo no tengo ningún problema en rendir cuentas ¿verdad? y creo que es una muy buena manera de saber qué está sucediendo. Pero... los que están en obra, en esta obra que... hemos hecho... entonces hay pocos intentos ¿verdad? pero los que son responsables de esto al final empiezan, la primera semana, mandan el informe se hizo... y después empieza a decaer y volvemos a reunirnos y se le hace poco seguimiento.
MIS	... es una situación compleja ¿verdad?... que tu vas desarrollando relaciones con la alcaldía, con el banco, con el registro, con las autoridades de... dígame la electricidad...
MIS	... contratamos con suficiente tiempo con una empresa muy reconocida llamada los ascensores; entonces le entregamos la plata completa de los ascensores y de pronto nosotros íbamos a toda velocidad construyendo con un sistema constructivo de... de encofrado, muy rápido, cuando ya estábamos listos... los hombres dicen: oye no tenemos los ascensores... ¿cómo que no los tienen?!; no, porque es que CADIVI no nos ha dado el... este... los dólares (...) al final después de muchos pleitos y abogados... para allá y para acá... los obligamos a que nos devolvieran la plata más unos intereses y tuvimos que buscar y encontramos en Argentina una fábrica de ascensores, los pagamos allá, los fabricaron en Argentina, los trajeron y los montaron y... están funcionando perfectamente, a Dios gracia ¿verdad?
MIS	Hubo una experiencia en años pasados muy negativa, que era cuando existía el CONAVI, donde tu... el procedimiento era muy parecido, llevabas tu proyecto al CONAVI, el CONAVI te lo calificaba y después tu ibas al banco que tu quisieras, el punto es tal que... el CONAVI colapsó y al final de la historia eso lo dejaron... sin efecto, se perdió un año de tiempo, nadie o prácticamente nadie logró calificar nada en el CONAVI, además que había una sola oficina en Caracas y la gente cuando tenía proyectos en el interior tenía que venir aquí a Caracas... pasar una semana... perdedera de tiempo... y los resultados fueron prácticamente pírricos, entonces volvimos a la misma receta equivocada de antes.
MIS	Eso es en teoría, en la práctica esto... como te dije se gerencia por crisis porque además hay otra serie de factores que no te permiten ejecutar esto en la forma como tú quieres...
MIS	No... no te voy a decir que no ha habido estafas inmobiliarias y que no hay promotores que se han cogido los reales y se han ido sin poner una piedra... hay de todo, pero tú no puedes meter a todos en el mismo saco, revolverlos y decir bueno todos son unos sinvergüenzas... y eso es lo que están haciendo.
MIS	aquí... por hacer casas se han hecho 1 millón de ranchos... llámenlos casas o ranchos de alguna manera los hicieron, pero de una manera totalmente arbitraria, desordenada... a un costo brutal para el gobierno, pero nadie habla de hacer... que eran programas que existían anteriormente, por ejemplo en el caso de Fondur lo que llamaban parcelas con servicios básicos, el gobierno compraba terrenos, licitaba... las obras de urbanismo, entonces había una oferta de terrenos urbanos con servicios que te permitía después que los sacaban a la venta y te permitían hacer urbanizaciones populares, eso se acabó, eso lo eliminaron... y los pocos terrenos urbanos que quedaban disponibles... bueno... o se desarrollaron o se los cogió el gobierno y están sin hacerse nada, entonces se está acabando a pasos acelerados, no hay la reposición de esa oferta de terrenos con servicios básicos,

APÉNDICE No. A-8

MISCELÁNEAS: UNIDADES CODIFICADAS

CODIGO	UNIDADES
MIS	ve tu el tema de la electricidad, un ejemplo... tu vas a pedir, y te pongo el caso ahorita, nosotros de esta obra que nos contrataron en Coro de la gran misión vivienda, el contrato se firmó, cuando empezamos a... a... nos dieron el proyecto de electricidad, cuando fuimos a Corpoelec a que nos dieran la factibilidad allá nos dijeron no, no esto no tiene factibilidad el proyecto, vamos a buscarle la solución pero... se van a hacer las casas y hoy por hoy se están construyendo y no se sabe de dónde va a salir la luz... y así es el tema de las cloacas, así es el tema del agua, o sea una improvisación total y aquí no hay nadie que le diga a , nadie... mira tú estás equivocado o el ministro tal no sabe lo que hace.
MIS	La única crítica que yo le tengo a los gobiernos anteriores, con respecto a este gobierno, es que... o a la banca si se quiere, es que vendieron la idea... de que las tasas de interés en esa época no se podían bajar porque financieramente los bancos no podían y eso no era verdad. Tanto es así que los bancos en este país han ganado más dinero que nunca... y las tasas de interés para los compradores de vivienda se han bajado sustancialmente, entonces...
MIS	Entonces... no es que le quiera sacar el cuerpo a esto, yo te puedo dar una evaluación del proyecto pero yo pienso que... que es una evaluación que no es real, que no corresponde a lo que debería ser un proyecto bien llevado... es decir, yo pienso que la situación que estamos viviendo es totalmente anormal...
MIS	Los valores dicen que tú deberías respetar el contrato que firmaste, que tú deberías... te voy a referir casi una anécdota, pues no... un señor que me compró... allí en el apar... en el edificio 2, por cierto... ese que te dije que tuvimos problemas con el IPC... el señor tiene una red de licorerías... entonces el señor al momento de la firma, como tiene todas estas ventajas que le dan todas estas decisiones, él dice que no podía firmar porque no le alcanzaba el dinero... no se firma, pues, te devuelvo tu dinero... ¡no tampoco!... esas discusiones... bueno, es que el apartamento me lo tienes que vender todo al precio original de hace 2 años... yo no tengo ningún problema, págame con cajas de whisky al precio de hace 2 años... ¡no, eso no es posible!... al final, nos debía algo así como que faltaban 80 mil bolívares y nos dio 14 cajas de whisky en pago porque no tenía liquidez... lo repartí entre todos los socios y los empleados... parte de la utilidad de cada quien fue en cajas de whisky... lo que te digo es que hemos llegado a esos trámites... a esa... a esa dificultad... y todo eso también por qué lo hago así, porque es preferible salir del problema que seguir con el
MIS	Claro, es muy dinámico, pues no... es decir, a mi me llega por ejemplo... una cuenta... lo que sea... inmediatamente yo le paso copia a todo el mundo... eso hace que sea un proceso mucho más ágil que lo que era anteriormente, pues... como te digo, el hecho de que sea informal no quiere decir que no se haga...
MIS	¿por qué es distinto? Porque cada proyecto es distinto; incluso muchas veces los socios no son los mismos, siempre entra un socio más en el negocio... o sale algún socio; por ejemplo muchas veces... cuando tú te metes en el negocio alguien está aportando el terreno... alguien está aportando... va variando pues la... no, no, no... digamos nosotros como tal no es que tenemos una estructura rígida, donde somos siempre la misma gente, con los mismos porcentajes, con las... no es así. Y creo que no somos los únicos... es decir, tal vez algunas empresas que son como dirían familiares, pues ocurre eso, cuando son los hermanos tal que son todos ellos socios varios hermanos, pero en general las compañías son bastante flexibles en cuanto a la conformación y al negocio que se está haciendo.
MIS	... eso te estoy hablando nada más de la parte de... prácticamente de la construcción y lo que sería la habitabilidad y la venta, no... sin hablarte de lo anterior que era la... el proyecto, la compra del terreno, el proyecto... la permisología, todo eso, no, que... tú te pones a ver y uno se pone a sacar la cuenta y ahí pueden pasar 5 años desde que a ti se te antojó la idea de un terreno...

APÉNDICE No. A-8

MISCELÁNEAS: UNIDADES CODIFICADAS

CODIGO	UNIDADES
MIS	... esa eficiencia... no, no hemos sido eficientes en eso... hay un caso, yo no sé donde tengo la información... la verdad acá en la oficina no sé donde la tengo, pero... hay... creo que en una de las reuniones que tuvimos con la Asamblea Nacional... cuando yo estaba en la cámara... llevamos un estudio donde hay... creo que son como 282 pasos para poder... desde que ves el terreno hasta que tu entregas el apartamento... donde están involucrados... todo tipo de organismos públicos... donde... donde hay intervención de otros factores... de otra gente que no es... no es uno.
MIS	yo recuerdo en una oportunidad... hace muchos años que mi papá me decía que cónchale, que había que hacerle viviendas a los policías... te estoy hablando desde que era chamito... y ahora en una oportunidad nosotros hicimos unas casas y entonces a través de la Cámara yo realicé una... una feria de vivienda con la , inclusive varios promotores de la Cámara, pues fuimos y presentamos un show cada quien con sus... y yo recuerdo que me dejaron a 8 de ellos y luego, con la misma institución, logramos presentarles a ellos una fórmula, porque no había manera de que le diera la plata... a los policías, pero logramos una fórmula para que la misma policía fuera la que, en buena parte, aparte de los ahorros que tuviera el policía, los ayudara a completarla... y mira eso se hizo y esa gente... yo por ejemplo yo sé que yo tengo 8 amigos policías que... que en cualquier momento salen a defenderlo a uno, no... y eso es una tronco de satisfacción... esa es...
MIS	Siempre trae... siempre trae buenas teorías, no... aunque aquí no hemos mejorado, más bien hemos empeorado muchísimo... (¿USTEDES?) Nosotros no como empresa, pero si hemos visto reducir... claro... si antes hacías 300 y ahora haces 40, eso... eso es una reducción importante...
MIS	Yo te puedo dar una anécdota que... antes uno como que disfrutaba más de las metas que se lograban que las que se logran hoy en día, no sé qué pasa, si es la parte de... personal como... como... en cuanto al trabajo, logras tu meta, chévere, te ganaste una plata, tal cosa, pero... ¿qué más trae?, no... eso está pasando y creo que le está pasando a mucha gente... yo creo que... me imagino que en buena parte es lo que está alrededor... que a pesar de que... de que es una buena obra, hiciste un trabajo bueno, un trabajo eficiente, tu estas... tú estás... pero... pero falta algo... yo creo que lo que falta es que ese alrededor esté...

APÉNDICE No. A-9

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS CATEGORÍAS

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

VISIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN	CÓDIGO	F	I
FACTORES EXTERNOS: CAMBIO DE RAMO	OO-VI-FE:CR	5	16,67 %
FACTORES EXTERNOS: REESTRUCTURACIÓN	OO-VI-FE:R	5	16,67 %
CREDIBILIDAD	OO-VI-CRE	4	13,33%
DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	OO-VI-DA	4	13,33%
FACTORES EXTERNOS: PARALIZACIÓN	OO-VI-FE:P	4	13,33%
SELECCIÓN Y ENGRANAJE DE LOS PROYECTOS	OO-VI-SYE	4	13,33%
ESPECIFICIDAD EN LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	OO-VI-AE	2	6,67%
APROPIACIÓN DEL MERCADO LOCAL	OO-VI-AML	2	6,67%
		30	100,00%

RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO	F	I
CONSTRUCTORES	OO-RH-PE:CON	7	33,33 %
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: SOCIOS	OO-RH-PE:SOC	7	33,33 %
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: ADMINISTRATIVO	OO-RH-PE:ADM	3	14,29%
ROTACIÓN DEL PERSONAL: BAJA	OO-RH-RP:B	3	14,29%
PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN: VENDEDORES	OO-RH-PE:VEN	1	4,76%
		21	100,00%

MERCADO

COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO	F	I
FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN	M-C-FCOM	12	80,00 %
ESTÍMULOS Y FACILIDADES A COMPRADORES	M-C-EFC	3	20,00%
		15	100,00%

PRODUCTO	CÓDIGO	F	I
AJUSTADO A LA ZONA	M-P-AZ	8	80,00 %
MAYOR ATRACTIVO	M-P-MA	2	20,00%
		10	100,00%

TRATO AL CLIENTE	CÓDIGO	F	I
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	M-TC-SC	5	71,43 %
RESOLUCIÓN DE RECLAMOS	M-TC-RR	1	14,29%
COMUNICACIÓN FLUIDA CON EL CLIENTE	M-TC-CFC	1	14,29%
		7	100,00%

APÉNDICE No. A-9

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS CATEGORÍAS

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO

CONTROL	CÓDIGO	F	I
CONTROL PERIÓDICO DE LA OBRA	T-C-CO	8	44,44 %
CONTROL POSTERIOR	T-C-CP	6	33,33 %
ACTUALIZACIÓN EN ASPECTOS TÉCNICOS	T-C-ATC	3	16,67%
MODIFICACIONES EN OBRA	T-C-MO	1	5,56%
		18	100,00%
PROCURA Y CONTRATACIÓN	CÓDIGO	F	I
MATERIALES: DISPONIBILIDAD	T-PYC-MAT:D	7	33,33 %
MANO DE OBRA: RENDIMIENTO	T-PYC-MO:R	3	14,29%
MANO DE OBRA: CAPACITACIÓN	T-PYC-MO:C	3	14,29%
ADMINISTRACIÓN	T-PYC-A	2	9,52%
MATERIALES: RENDIMIENTO	T-PYC-MAT:R	2	9,52%
EQUIPOS: ACTUALIZACIÓN	T-PYC-EQ:A	2	9,52%
MATERIALES: COSTOS	T-PYC-MAT:C	1	4,76%
EQUIPOS: COSTOS	T-PYC-EQ:C	1	4,76%
		21	100,00%
SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	CÓDIGO	F	I
SELECCIÓN	T-SC-S	11	100,00 %
		11	100,00%
TIEMPO	CÓDIGO	F	I
PREVISTOS	T-T-ETP	1	50,00%
CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN	T-T-CE	1	50,00%
		2	100,00%
SERVICIOS BÁSICOS	CÓDIGO	F	I
DISPONIBILIDAD	T-SB-D	2	100,00%
		2	100,00%
DEFECTOS CONSTRUCTIVOS	CÓDIGO	F	I
RECLAMOS	T-DC-R	1	50,00%
POR NORMAS Y ESPECIFICACIONES	T-DC-NYE	1	50,00%
		2	100,00%

APÉNDICE No. A-9

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS CATEGORÍAS

ECONÓMICO

INGRESOS	CÓDIGO	F	I
PREVENTA	E-I-PRE	5	45,45 %
VENTA	E-I-VE	4	36,36 %
APORTES PROMOTORES	E-I-AP	1	9,09%
PRÉSTAMO BANCARIO	E-I-PB	1	9,09%
		11	100,00%

EGRESOS	CÓDIGO	F	I
COSTOS: MATERIALES	E-E-C:MAT	5	25,00 %
COSTOS: MANO DE OBRA	E-E-C:MO	4	20,00 %
COSTOS: CONSTRUCCIÓN	E-E-C:CONS	3	15,00%
COSTOS: EQUIPOS	E-E-C:EQ	2	10,00%
COSTOS: FINANCIAMIENTO	E-E-C:F	2	10,00%
COSTOS: ADMINISTRATIVOS	E-E-C:ADM	1	5,00%
COSTOS: MODIFICACIONES	E-E-C:MOD	1	5,00%
COSTOS: VENTAS	E-E-C:V	1	5,00%
INVERSIÓN INICIAL	E-E-II	1	5,00%
		20	100,00%

RENTABILIDAD	CÓDIGO	F	I
ACTUALIZACIÓN POR IPC	E-R-IPC	15	27,78 %
UTILIDAD	E-R-U	15	27,78 %
INFLACIÓN	E-R-IN	12	22,22%
FLUJO DE CAJA	E-R-FC	6	11,11%
TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN	E-R-TRI	6	11,11%
		54	100,00%

FINANCIAMIENTO Y SUBSIDIOS	CÓDIGO	F	I
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: BANCA	E-FS-FF:B	7	41,18 %
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: PROMOTORES	E-FS-FF:P	5	29,41%
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: PREVENTA	E-FS-FF:PRE	4	23,53%
ESTÍMULOS A PROMOTORES	E-FS-EP	1	5,88%
		17	100,00%

LEGAL

ORDENAMIENTO JURÍDICO	CÓDIGO	F	I
CAMBIOS EN EL MARCO LEGAL	L-OJ-CML	14	100,00 %
		14	100,00%

ACTUACIONES POLÍTICAS	CÓDIGO	F	I
INTROMISIÓN POR PARTE DEL ESTADO	L-AP-IE	7	43,75 %
INCONSISTENCIA EN LAS ACTUACIONES DE			
ÓRGANOS DEL ESTADO	L-AP-IAE	6	37,50 %
INTROMISIÓN POR PARTE DE OTROS	L-AP-IO	3	18,75%
		16	100,00%

APÉNDICE No. A-9

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS CATEGORÍAS

LECCIONES APRENDIDAS

FORMAS DE EVALUACIÓN	CÓDIGO	F	I
DURANTE LA PROSECUCIÓN DEL PROYECTO	LA-FE-DPP	6	60,00 %
EVALUACIÓN PROPIA	LA-FE-P	2	20,00%
POR EXPERTOS	LA-FE-E	1	10,00%
NINGUNA	LA-FE-N	1	10,00%
		10	100,00%

FUENTES DE APRENDIZAJE	CÓDIGO	F	I
CURSOS, SEMINARIOS, ETC	LA-FA-CS	3	37,50 %
EXPERIENCIA OTROS PROMOTORES	LA-FA-EOP	2	25,00%
FUENTES INTERNACIONALES	LA-FA-FI	2	25,00%
EXPERIENCIA PROPIA	LA-FA-EP	1	12,50%
		8	100,00%

REGISTRO	CÓDIGO	F	I
APUNTES DURANTE LA PROSECUCIÓN DEL PROYECTO	LA-R-APP	5	38,46 %
NINGÚN REGISTRO	LA-R-N	4	30,77 %
EXPEDIENTE DEL PROYECTO	LA-R-EP	2	15,38%
MEMORIA DE CIERRE	LA-R-MC	2	15,38%
		13	100,00%

INFORMACIÓN REGISTRADA	CÓDIGO	F	I
DESACIERTOS	LA-IR-D	3	30,00 %
DIFICULTADES EN EL PROYECTO	LA-IR-DIF	2	20,00 %
ACIERTOS	LA-IR-A	1	10,00%
CAMBIOS EN EL MARCO LEGAL	LA-IR-CML	1	10,00%
POSIBLES MEJORAS	LA-IR-PM	1	10,00%
VARIACIONES ECONÓMICAS	LA-IR-VE	1	10,00%
VARIACIONES EN OBRA	LA-IR-VO	1	10,00%
		10	100,00%

USOS	CÓDIGO	F	I (%)
INSUMO DE PROYECTOS POSTERIORES	LA-U-IPP	6	100,00 %
		6	100,00%

MISCELÁNEAS

MIS 20

APÉNDICE No. A-10
ENTREVISTAS
ETAPA DIAGNÓSTICA

No. P1

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 25 de julio de 2011 Hora: 8:45 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: X Proy.: X Const.: X
Edad: 52 Experiencia como promotor: 8 Profesión: Arquitecto

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

- 1. ¿Al culminar un proyecto, realizan algún proceso de revisión, evaluación y reflexión sobre la edificación resultante, la prosecución del proyecto y los eventos ocurridos?**

Al principio de nuestra experiencia no hacíamos control posterior de las obras a nivel de lo que era proyecto, ejecución, procura, cómo había caminado todo para poder hacer una evaluación en base a la inversión. Pero bueno ahí un llevamos un primer latazo en un primer desarrollo, en el cual al final cuando verificamos toda la cuenta y de la utilidad que teníamos, de la utilidad esperada, solamente la utilidad fue el 50% de la utilidad esperada.

Cuando empezamos a revisar, lo primero que nos dimos cuenta es que el control, sobre todo en la parte de cálculos métricos versus procura y transporte, era uno de los rubros en los cuales se iba gran parte del proyecto que no lo veíamos. Es decir, aparte... aparte... una vez que teníamos la estimación de todo lo que era los insumos de lo que era una obra, incluyendo el movimiento de tierra. El movimiento de tierra, nosotros al principio tendíamos a hacer control del movimiento de tierra solo al final, perfiles finales contra... o sea rasante contra movimiento de tierra, nunca verificábamos versus horas hombre, como teníamos el alquiler de maquinarias porque no teníamos maquinaria pesada al principio, el alquiler de la maquinaria fue costosísimo.

El segundo punto fue la parte de procura, generalmente a pesar de que los cálculos métricos eran bien realizados por parte nuestra porque hacíamos la parte de proyecto, con un 5% de holgura, veíamos que en obra no era así porque eventualmente por ejemplo, cosas pequeñas como arena para frisos y para pega de bloque, o sea para los morteros, básicamente el 50% de la

pega se perdía entre el trabajo, el bote de la persona y al botar la pega para pegar el bloque o para proyectarlo a la pared, se perdía más o menos un 30% o 40% que no es después reutilizable; y esos costos no estaban estimados originalmente en... en nuestra estimación de costos, entonces por su puesto veíamos que en vez de comprar... X... tantos metros cúbicos de arena terminábamos comprando casi el doble de arena. Igualmente nos pasaba con cemento... con algunos materiales con bloques... los bloques rotos que venían... empezamos a hacer control perceptivo sobre la fábrica de bloques y compramos una planta de bloques para producir bloques directamente y así ahorrar costos.

De esto nos dimos cuenta después del primer desarrollo, en el segundo desarrollo (██████████) si llevamos un control más estricto de... bueno medíamos hasta el teipe que utilizaba el electricista.

2. Pero esa revisión final del cierre porque allí estamos hablando del control día a día del proyecto... pero ese cierre... ¿Qué mecanismos implementaron después de ese primer proyecto que no estuvo ajustado a lo previsto?

Mira... algo que queríamos hacer pero nunca se llegó a implementar era encuestas con los usuarios de las viviendas que nosotros hacíamos... eso nunca lo llegamos a hacer... Sobre todo en la ██████████, cuando terminamos la ██████████, a los 6 meses empezamos a ver que teníamos muchos reportes de llamadas... nosotros vendimos los apartamentos antes de terminar de construir, pero estábamos construyendo la ██████████, y a la oficina de venta la gente nos llegaba... la gente de la ██████████ llegaba reclamando que tenía fugas y todo ese tipo de cosas. Empezamos a ver y el 30% de las personas tenían fugas dentro de los edificios por conexiones inadecuadas de las tuberías de aguas blancas que eran de PVC. Entonces allí empezamos a tratar de implementar que... que nunca se implementó... una planilla de encuesta que se iba a hacer a los 3 y a los 6 meses de cómo las personas veían la casa o el apartamento... si estaba bien desde el punto de vista urbanístico, desde el punto de vista de construcción y de servicios... allí nos dimos cuenta que teníamos que empezar a revisar... te advierto, nosotros hacíamos las pruebas hidrostáticas en obra antes de cerrar paredes, antes de arriñorar hacíamos las pruebas hidrostáticas y no había fuga, detectamos posteriormente que era un problema de las tuberías de PVC que comprábamos que de fábrica pasaban las pruebas pero al corto tiempo con el calor de la pared que le pegaba, la dilatación y contracción del propio plástico rompía las uniones, el problema era en las uniones y tuvimos que reparar casi un 30% o 40% de los apartamentos de ██████████... ya para ██████████ cambiamos la tubería y pasamos a poner sólo tubería de alta densidad, que era más costosa... hubo un pequeño aprendizaje pero que nos costó mucho dinero.

Empezaba esa... ese diálogo como promotor y constructor y proyectista, porque nosotros hacíamos proyecto, construcción y éramos promotores... la diferencia entre las normas y las especificaciones, nosotros utilizábamos de las normas especificábamos con lo más bajo, lo más básico que la norma nos permitía y empezamos a ver que eso eventualmente tenía problemas. Por ejemplo con los frisos y el polvillo, nosotros la mitad de los edificios... por lo menos 12 edificios de la [REDACTED] tuvimos que repicarlos, volver a frisar porque colocamos el polvillo, el polvillo no fue lavado previamente, y veíamos que la pintura cuando tu pegabas la mano de la pintura, se caía la pintura o te manchaba mucho de blanco. Eso hizo que nosotros en esos 12 edificios tuvimos que repicar, refrisar, lavar, poner un fondo antialcalino y volver a pintar otra vez, eliminando el polvillo que... por ejemplo un control que no hubo en obra, que es normal, que la mayoría de los albañiles hagan el friso fino cuando es rústico con polvillo, que no está previsto por ejemplo en normas o ensayos que eso trabaje adecuadamente... y allí también nos pelamos muchísimo.

Entonces, claro, no teníamos una metodología precisa o científicamente pensada para la evaluación final de los proyectos. Más bien iba más que todo esa evaluación a los procesos de Preventa, si la preventa había sido eficiente o eficaz, si era mejor hacer la preventa con un apartamento terminado tipo modelo o no modelo... cómo había sido el proceso desde el punto de vista financiero, si era mejor pedir más al principio o menos, si congelábamos... por ejemplo las cláusulas del IPC, de inflación, nosotros en... en... Araya, nosotros hicimos 150 viviendas con precio fijo, o sea no iba a tener incremento desde el inicio hasta el final, la persona que compraba era a un solo precio sin inflación, calculamos de una vez la inflación, calculamos al 26% la inflación, lo que nos falló... lo que nos falló no fue la inflación sino el costo financiero... cuando pedíamos por ejemplo... un avance al banco, le decíamos dame un sobregiro era a tasa de mercado, superior a lo que nosotros habíamos estimado para los costos financieros... eso nos comió mucho dinero... perdimos casi la mitad de la utilidad probable que íbamos a tener al final.

3. Estamos hablando que ustedes revisaban aspectos sobre todo vinculados a aspectos financieros y a los mecanismos de venta ¿Quiénes participan en esos procesos de evaluación?

Ajá participaba la oficina de ventas que era outsourcing... contratábamos a una empresa que... bueno nos iba bien con ellos... tenían su estilo de venta y bueno... era atractivo para nosotros, para el público y vendíamos bastante rápido con ellos. Participaron ellos, y participaba en este caso... la administradora nuestra y... nosotros éramos 3 socios (un

arquitecto, un ingeniero y un comerciante) el comerciante era el que manejaba básicamente esta parte de evaluación...

Ojo... igual eso no quería decir que no tuviéramos problemas, yo estuve una vez enfermo... estuve 2 meses enfermo con una virosis terrible y me vine a Caracas. En esa época entre un urbanista, el ingeniero y el comerciante compramos un terreno con pendientes invertidas, que al final después de proyecto y todo se revalorizó por el proyecto y lo tuvimos que vender porque el costo de construir con las pendientes invertidas, que la única forma de sacar los drenajes era a través de otro desarrollo, de un desarrollo vecino era costosísimo... y además el terreno no tenía servicios, teníamos que poner una planta de tratamiento o un séptico... bueno una cosa terrible y habían profesionales... un ingeniero y un urbanista... y nunca chequearon las pendientes, sólo cuando empezamos a hacer el proyecto... que yo dije pero espérate como que tenemos un... un... proyecto que era de 76 casas, en el cual tu entrabas... eso era en Anaco... tu entrabas al terreno y el terreno iba bajando en pendiente hasta la esquina y esa esquina era con otro desarrollo que daba a la calle HP... y teníamos que drenar por allí... entonces era terrible porque invertir las pendientes a través del movimiento de tierra había que comprar mucha tierra. No tenía agua, teníamos que hacer pozo profundo... y teníamos que poner un sistema de disposición final de aguas porque tampoco tenía cloacas... o sea una locura.

4. ¿De qué mecanismos o de qué manera se realiza esa revisión?

Fíjate, al igual que la mayoría de los clientes que nosotros teníamos en la parte de lo que era proyecto y construcción, no como promotores, la mayoría de los promotores que nos buscaban para hacer... que hiciéramos proyectos y ofertáramos construcción... y nosotros mismos, lo primero es sacar la relación entre el costo del terreno, su posible utilidad, el costo de obra y su posible utilidad y la oportunidad respecto al precio de venta... con una utilidad fija dependiendo del tipo de producto que finalmente se iba a tener... Yo creo que para nosotros... lo importante era eso justamente la parte económica... desde el punto de vista de la inversión inicial, en el tiempo lo que era el costo de obra con su financiamiento e inflación, y cuánto se devolvía de esa inversión... eso era lo importante básicamente, a pesar de que nosotros cuando iniciamos... muy románticamente lo que ofrecíamos era mejores apartamentos... nosotros pensábamos que ofertando una mejor vivienda íbamos a tener... íbamos a vender más rápido, efectivamente

siempre teníamos más solicitudes que las casas o los apartamentos que proyectábamos... pero de todas maneras nos pelábamos a veces...

Eso nos sirvió para obtener buenas cartas de recomendación y financiamientos porque teníamos una buena carta que era que dábamos más metros cuadrados y acabados que... que la mayoría de las empresas... promotoras. Eso es un poco lo que la experiencia nos daba... ofrecer un poco más de área, que por lo menos tuviese la mayor cantidad de acabados posibles, que las personas no tuvieran que arrancar en obra gris, sino que por lo menos tuviesen parte de la obra construida... nos bajaba un poco el margen de ganancia pero vendíamos más rápido, que era bien bueno.

5. ¿Qué información se utiliza para evaluar el proyecto al cerrarlo?

Bueno, utilizábamos toda la información de lo que era obra, financiamiento, costos, costos de venta, la aceptación por parte de los clientes... una vez que se evaluaba todo esto, incluyendo los costos de oficina, porque para nosotros era importante que la oficina no cargara mucho sino que nunca pasara del 5% costo total del proyecto... para nosotros eso era muy importante porque además... hacíamos proyectos para otros promotores no sólo en la zona.

Es decir, nosotros tomábamos todos estos elementos pero no había... no utilizábamos ninguna metodología... probada... para poder evaluar... sino con eso nosotros lo que realmente evaluábamos si la utilidad neta que habíamos dicho que era había sido la utilidad neta o había sido sólo una ilusión.

6. Cuando una organización decide abordar un proyecto está pensando también en ella misma, no solamente en la utilidad que pueda generar un proyecto, sino como esto va a impactar en la empresa ¿Se verifica el impacto (positivo o negativo) que ha tenido el proyecto para los objetivos de la empresa?

Fíjate en el caso de [REDACTED] si fue... si fue... bien positivo... nosotros estábamos en una época que era uso y costumbre que por cada desarrollo tu formabas una empresa especializada inmobiliaria... esto era un poco para escapar de cualquier problema... si tenías problemas con un desarrollo o con un banco, no te agarraran como empresa global... sino que con cada desarrollo nosotros teníamos una promotora... cada uno más o menos por separado... claro, de ahí teníamos 2, en el caso de Punto Fijo que era Promotora Adriana y en el caso de Oriente que era Desarrollos La Florida, que eran la imagen empresarial... siempre nos presentábamos como [REDACTED]... cualquier cosa se podía hacer algo particular para

un desarrollo sobre todo si había algún socio externo, no incluirlo dentro de [REDACTED], sino hacer una empresa particular donde el socio era [REDACTED].

Yo te puedo decir que desde el punto de vista de los objetivos de la empresa a nivel de imagen y de... la misión de apoderarnos o de por lo menos ocupar un 5% del mercado de la zona nos sentíamos satisfechos... éramos convocados para muchas licitaciones... éramos... la imagen que queríamos proyectar de una empresa seria, responsable y que siempre daba un poco más de lo que podían dar las otras... veíamos que si se... que si se nos devolvía... las personas lo percibían y nosotros los captábamos.

A nivel de la empresa, en su organización propiamente dicho, si nos fuimos especializando en la parte de administración y sobre todo en la parte de procura, porque en el caso de la construcción, vamos a recordar que uno de los problemas que tiene la construcción... es que toda la... la construcción es muy dispersa... el suministro de materiales, equipos... sobre todo de materiales es muy dispersa, son muchas empresas que no están todas en un solo sitio, entonces la dispersión... por eso el jefe de procura tiene que ser una persona que además sepa hacer su negocio y si la empresa proyecta confianza... porque eso son operaciones por teléfono, que llamamos por ejemplo a la gente de... y le decíamos necesitamos tanto acero y nos mandaba el acero, con la confianza que estaba hablando con fulanita de tal que era la jefe de procura de la empresa, que ella era... administradora pero había estudiado ingeniería 3 años y la pudimos pulir bastante y sabía lo que nosotros necesitábamos, de qué estábamos hablando, pero además manejaba la parte administrativa muy bien... y eso era importantísimo porque en la construcción la confianza es uno de los aspectos más importantes, que tu le digas a alguien mándame cemento... que tu le puedas decir a alguien por ejemplo... yo te voy a comprar concreto... 12.000 metros cúbicos de concreto, me lo vas a preparar de tal forma... más o menos por mes te lo voy a pedir, llegas a un precio y que con una llamada telefónica te manden 5 camiones... eso es bastante platica... y eso se trata de confianza, de que después tu respondas y pagues a tiempo.

7. ¿Cuáles son productos se obtienen de la evaluación y qué usos futuros tendrá para la organización?

Claro, todo lo que era a nivel de... de la materialidad del... del bien que vendíamos, o sea que fuera una casa o un apartamento... si era con acabados o si era sin acabados... o por ejemplo con sistema de ventanerías que permitieran colocarle después aire acondicionado sin mucho costo con ya el drenaje incorporado a la instalación, la instalación eléctrica... eso a nivel de la evaluación nos permitía ir incorporando cada uno de esos aspectos que nos permitía ofrecer un

mejor producto, bien pensado, cuyo costo no se disparara, que pudiéramos competir en el mercado con un mejor producto, y yo creo que eso era para nosotros lo más importante.

8. ¿Usted considera que a partir de la evaluación del proyecto, la organización puede aprender y mejorar su desempeño en proyectos futuros?

Yo creo que sí, lamentablemente nos concentramos sólo en ofrecer un mejor producto que nos permitiera vender más rápido y que la utilidad se nos devolviera más rápido... no pensamos creo yo que fue uno de los defectos... cómo hacer que la empresa no sólo tuviera un nombre sino que creciera mucho más en el tiempo.

Pensamos llegar a competir... pero si teníamos como... que la empresa fuera una promotora que la gente reconociera fácilmente en Anzoátegui... pero no... no observamos cómo teníamos que cuidar eso adicionalmente con nueva inversión. Por ejemplo, éramos muy descuidados en parte de la utilidad reinvertirla en nuevos proyectos, para tener una cartera de terrenos suficientes... con proyectos para realmente poder crecer.

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

No. P2

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 24 de agosto de 2011 Hora: 9:30 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: ☒ X Proy.: ☒ X(*) Const.: ☒ X
Edad: 58 Experiencia como promotor: 15 Profesión: Administrador

(*) La estructura se realiza en la organización promotora, el resto del diseño es contratado fuera de ella.

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

1. **¿Al culminar un proyecto, realizan algún proceso de revisión, evaluación y reflexión sobre la edificación resultante, la prosecución del proyecto y los eventos ocurridos?**

Sí.

2. **¿Cómo hacen esa revisión?**

Bueno, hay dos aspectos, el aspecto desde el punto de vista... físico realmente... de cómo culminó todo de acuerdo al proyecto... qué modificaciones hubo en la ejecución, cómo se alteró realmente el proyecto en la ejecución para tener previsión sobre cuestiones y eventos futuros.

Después hay una revisión desde el punto de vista... vamos a llamarlo técnico, viendo que ajustes hubo que hacer desde el punto de vista de... cálculos, de materiales que se iban inicialmente a emplear, la disponibilidad realmente de recursos en la zona... desde todo punto de vista. Para ajustarse a nuevos proyectos... que no se incluyan cuestiones que sean difíciles o imposibles de... utilizar o de localizar.

Y después desde el punto de vista... vamos a llamarlo legal... o de las nuevas normas que hayan surgido y que hayan afectado el desarrollo propiamente dicho... por decirte algo el último proyecto que desarrollamos de vivienda, nosotros utilizamos el índice de precios al consumidor como valores de ajuste y eso ahora no se puede hacer, entonces eso ya te empieza a modificar

inclusive la forma de ejecución porque ya no puedes disponer... ya no es conveniente utilizar la preventa como mecanismo de financiamiento porque te afecta muchísimo al momento de terminar la obra, y las limitaciones que ahora tienes, que tienes que tener precio fijo y no lo puedes modificar... bueno... te hace prácticamente imposible el tener una obra sino tienes el financiamiento propio... entonces eso te va dando condiciones nuevas que te van ajustando los proyectos de tal manera que te afecta los tiempos de ejecución, te afecta la forma en que vas a financiarte... la forma en que vas a culminar el proyecto.

Todas esas evaluaciones... se hacen... se hacen más o menos de manera formal, se utilizan metodologías como... evaluación propia... que utiliza recursos de mandar a... revisar, evaluar, etc.... o como sentarnos todos los que participamos en la promoción y hacer primero una discusión más o menos amplia, tormentas de ideas... y entonces de ahí intentamos sacar unas conclusiones para tener un planteamiento hacia nuevos proyectos futuros.

3. ¿Quiénes participan en el proceso de evaluación? ¿Solamente quienes participan como promotores o hay algunas otras personas de la organización... o de alguna organización que se contrate para que participe en esos procesos de evaluación?

Bueno, como realmente los proyectos de nosotros han sido pequeños no hemos visto necesidad de contratar firmas especializadas ni nada de eso en la evaluación, lo que si hemos tratado es de si involucrar a la mayor cantidad de gente posible, o sea... quienes participaron inclusive en el proceso de construcción a un nivel profesional... hemos tratado siempre de alguna manera involucrarlos en el proceso de evaluación, para que nos den por lo menos... elementos, variables que ellos consideren importantes al momento que se estuvo haciendo la ejecución de la obra. Entonces tratamos de involucrar a la mayor cantidad de gente posible, no nos restringimos nada más a la estructura propia de los promotores, sino más bien inclusive los profesionales que participaron en la ejecución del proyecto.

4. Vamos a profundizar un poco más en cómo realizan esa revisión, por ejemplo, ¿qué documentación revisan? o ¿cuál es el material que utilizan para esas reuniones? Ese tipo de cosas.

Bueno, en realidad la evaluación es un poco empírica, no es... realmente... sistematizada, lo que tratamos es de tomar algunos elementos fundamentales y plasmarlos en una especie de memoria de cierre, donde se describan las dificultades que hubo y fundamentalmente las alteraciones del proyecto, o sea cuando inicialmente se establecen unas condiciones de construcción, qué se modificó en el aspecto de construcción como tal: qué materiales se cambiaron de los que se

tenían previstos, en qué costos adicionales se tuvo que incurrir, qué aspectos legales hubo que considerar nuevos. Eso para que cuando elaboremos un próximo proyecto tengamos esas notas allí.

5. ¿Se verifica el impacto (positivo o negativo) que ha tenido el proyecto para los objetivos de la empresa?

Si claro, primero que hay un... una evaluación de rendimiento... y bueno, como no es solamente desde el punto de vista financiero que se evalúa, sino desde el punto de vista inclusive de ejecución, la practicidad de la cosa, el logro de las metas en el tiempo que se tenga previsto.

Entonces se ve cuánto se está afectando realmente a la empresa con la ejecución del proyecto y las nuevas condiciones que se estén presentando. En ese caso, por ejemplo, nosotros decidimos ahorita no... no actuar dado que las condiciones las consideramos totalmente adversas, entonces estamos como diciendo vamos a esperar un tiempo que la cosa realmente se nivele porque en... ahorita en todo el plan de viviendas debería haber más bien muchas oportunidades, pero... esas son oportunidades para las grandes empresas que pueden darse el lujo de hacer contrataciones con el Estado de manera muy grande, pero no para promover la construcción... privada totalmente, porque hay la dificultad de que los canales de financiamiento no están funcionando adecuadamente, estás limitado en cuanto a la disponibilidad de vender y te están asomando nuevas leyes como que tú tienes que destinar el 25% de lo construido para alquilar pero con unas normas de alquiler que son totalmente leoninas para el propietario... Entonces tú dices bueno... ¿cómo haces tú para desarrollar un proyecto particular?... hay que empezar ahorita a definir nuevas estrategias para lograr eso, entonces volverán a surgir ahora las asociaciones civiles y ver cómo tú te involucras con eso, porque tú tienes que transferir que lo que tu vas a construir ya de una vez sea por cuenta y riesgo del futuro propietario, porque ya tu no puedes ajustarte, entonces tiene que ser que el mismo sea el propietario y tu lo que vas a hacer es la labor de... de la gestión, de la asesoría, de la asistencia profesional... entonces tu le vas a ir ensamblando todo eso y entonces el papel del antiguo promotor comienza a desvirtuarse totalmente. Y ya los promotores privados, con las nuevas políticas comienzan a desaparecer como tales, porque empiezan a convertirse nada más en constructores, ya no son promotores... sino que el promotor es el Estado y tu le vas a construir al Estado, pero ya tu como promotor eso comienza a desvirtuarse... ya prácticamente no existe ahorita la actividad propia del promotor, con las últimas expropiaciones que hicieron de todos esos conjuntos que estaban en desarrollo, bueno, todos esos promotores paralizaron sus actividades y están emigrando... entonces el gran promotor

ahorita es el Estado, la actividad como promotor empieza a ser desvirtuada, entonces esas son consecuencias que tenemos que ir analizando para ver cómo vamos a... continuar en el proceso y ver cómo nos ajustamos a esta nueva normativa, esta nueva realidad, pues.

6. Me mencionabas que ustedes hacían un informe de cierre del proyecto ¿Cómo lo utilizan después en el futuro en la organización?

Bueno, eso es un insumo para los próximos proyectos. Cuando se va... ya... a planificar un nuevo desarrollo, ya tenemos que evaluar lo que anteriormente estaba. Así como los proyectos se utiliza parte del proyecto específico, por ejemplo el proyecto de arquitectura, tu esos insumos no los desechas al terminar un proyecto, siempre lo utiliza como insumo para el próximo proyecto, así mismo hay todos esos elementos de evaluación, al momento de planificar un nuevo... un nuevo proyecto empiezas a utilizar todos esos insumos, y allí cuando vas a empezar a tomar decisiones sobre aspectos específicos siempre revisas este informe de cierre del proyecto anterior para ver qué cosas están afectando al nuevo proyecto y si estás tomando en cuenta observaciones y recomendaciones del proyecto anterior.

7. ¿Usted considera que a partir de la evaluación del proyecto, la organización puede aprender y mejorar su desempeño en proyectos futuros?

Si claro, yo creo que ese es un elemento fundamental para el aprendizaje de la empresa como tal. Evidentemente que... no por solamente errores y carencia que pudieron haber ocurrido en proyecto, sino porque aprendes situaciones de mejoras que no habías visualizado al inicio y que te dan oportunidades para en el próximo proyecto emplear.

8. ¿Qué otros mecanismos utiliza su empresa para aprender y mejorar el desempeño?

Bueno, tratamos de estar actualizados en aspectos como... el manejo de proyectos, el... la actualización en los aspectos constructivos, el uso de nuevos materiales que puedan estar existiendo, tratar de estar al día... en información que nos puedan dar diferentes vías, o sea en la construcción internacional, en aspectos de otras regiones, como de otros proyectos que puedan haberse realizado de manera exitosa y que nos pueden servir en un momento dado de ejemplo para cuestiones futuras. Ahí el personal se actualiza, participa de cursos, de seminarios, de eventos y asistir a otras cuestiones como son... congresos internacionales, exposiciones de... de la actividad o de elementos de la actividad como pueden ser materiales constructivos novedosos...

asistir a esas ferias donde se exponen maquinarias, materiales que nos pueden dar nuevos elementos que nosotros no estábamos usando.

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

No. P3

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 22 de sept. de 2011 Hora: 10:30 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: ☒ X Proy.: ☒ X Const.: ☒ X
Edad: 56 Experiencia como promotor: 10 Profesión: Urbanista

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

Aja, esa pregunta de el cierre, ¿qué debo entender yo para que estemos con lo mismo en la cabeza?, ¿qué significa el cierre en tu mente para yo saber?

Hay dos aspectos que se manejan en el cierre del proyecto, uno tiene que ver con el producto en sí, todo eso que tienes que hacer cuando terminas la construcción, los permisos de habitabilidad para hacer los registros... verificar que todo se haya realizado. Pero además también hacer un proceso de evaluación sobre cómo fue la prosecución del proyecto... un poco ver qué era lo que se iba a hacer y ver qué fue lo que ocurrió en el camino para ver cuál fue el resultado de ese proyecto y también cómo ha afectado a la empresa. Vamos a referirnos sobre todo hacia eso, sin cerrarnos a la verificación... que ustedes chequeen que todo esté bien en ese proyecto específicamente.

Ok, a ver... bueno te voy a hablar... simultáneamente yo he estado involucrado en este plazo en dos o tres proyectos. Hay uno pues que tenemos hace 5 años, que ese todavía está en marcha, que lo hemos ido desarrollando por etapas y ese tiene la particularidad... (nos hemos tardado más de lo que nos hubiera gustado) y ese en cierta forma... nos ha expuesto a un proceso inflacionario... permanente de los últimos 5 años, que ha hecho que la casa... la misma casa o quizá con menos acabados, comenzamos hace 5 años, hoy en día se vende en 4 o 5 veces más la misma casa.

En ese periodo han habido una serie de cambios... o sea institucionales, el gobierno ha experimentado, no le ha gustado el resultado de sus experimentos y ha cambiado y ha cambiado, y nosotros nos hemos visto en algunos casos afectados y en otros beneficiados por esa situación.

Entonces cada etapa, ¿verdad?, de ese proyecto ha tenido como distintos resultados. Lo primero nos agarró pusimos un precio, prevendimos, nos agarró la inflación y... precio fijo y la... la ganancia fue mínima, ¿verdad?. Después decidimos, como hacían muchos promotores incorporar en nuestros precios el IPC. Entonces, esos que terminamos y vendimos la gente está feliz, viven en sus casas, están contentas y... e invitan a otras personas... nos han llegado muchos clientes recomendados por personas que empezaron a vivir en esa urbanización en esa primera etapa.

La segunda etapa, ya empezamos a incorporar... bueno si hay inflación, que esa no depende de nosotros... vamos a incorporarla en el precio de venta, en el saldo de lo que la gente está pagando, no había ningún problema, la gente la aceptaba, por lo menos los compradores de esa zona y nosotros íbamos pues avanzando. Empezó a hablarse del tema del IPC, y para ese momento había un ministro llamado [REDACTED] era Ministro de la Vivienda, en ese momento... o sea nosotros pasamos por varios ministros de la vivienda que cada uno fue estableciendo políticas distintas que afectaban a los promotores... El ministro Sesto decidió... decidió establecer una metodología de cómo los promotores podían cobrar ese IPC y entonces dictó una resolución... esa resolución era bastante equilibrada porque defendía pues a ambas partes, decía sí usted como promotor pues como hay inflación usted puede cobrar la inflación, pero si usted firmó con el comprador y se comprometió a entregarle, que esa vivienda iba a estar lista en 6 meses, 8 meses, el plazo que usted le dijera, usted sólo puede cobrarle ese IPC, durante ese periodo; si usted se tardó más, el comprador no tiene ninguna responsabilidad en ese sentido, de manera que de ahí en adelante el comprador no pagará IPC. Eso nos pareció a todos equilibrado, ¿verdad?, el señor paga IPC pero si yo fallo...

Es una relación ganar-ganar.

Sí, es una relación ganar-ganar, realmente.

Entonces vino una cuestión... que el [REDACTED] perdió la Gobernación del Estado Miranda y el Presidente... él la perdió como un domingo y el martes o el miércoles lo designó Ministro... de una vez de transporte... de infraestructura... yo no me acuerdo... como se llamaba... y entonces le cambiaron el nombre y comenzó a llamarse... Ministerio de Obras Públicas y Vivienda. Una de las decisiones que tomó este ministro, fue una resolución en la cual prohibía el cobro de IPC.

Si tú ves en la construcción en Venezuela, te vas a dar cuenta que esa resolución... la aparición de esa resolución y la caída en la construcción son simultáneas (PAUSA)... Entonces, para los promotores eso fue muy difícil y empezó a crear una situación de tirantez entre los compradores y los promotores, porque inmediatamente consultamos a los abogados y ellos nos decían, bueno las leyes no tienen carácter retroactivo... esto tiene efecto sobre los nuevos contratos que usted firme de aquí en adelante, pero los otros si usted llegó a un acuerdo con esa persona y lo hizo basado en una resolución que usted le iba a cobrar el IPC durante el plazo de la ejecución... usted tiene derecho a hacerlo. En algunos casos los compradores pagaban mes a mes y ese mes se le calculaba, mira tú cuota eran 500 bolívares pero más el IPC tu cuota eran 510, ¿ok? Otros no, otros pagaban y se les dejaba el IPC después... al final te digo cuánto fue el IPC ¿verdad? Y me lo pagas.

Este... entonces... empezó a haber un choque entre los compradores y los promotores que llevó a mucha gente al INDEPABIS, hubo 3 personas que nos reclamaron, que fueron al INDEPABIS... eso se llevó, llegó a la Cort... al Tribunal Supremo de Justicia y ahí duerme el sueño de los justos... el TSJ no ha dictado ninguna medida, ninguna decisión en ese sentido, ni creo que lo haga. El gobierno todos los años aumenta la unidad tributaria, el gobierno dicta... decretos para aumentar el salario mínimo... hay muchos ejemplos de que efectivamente existe una inflación, el gobierno la reconoce y la pone en práctica. Esto es un ataque ¿verdad? Al sector privado que ha ocasionado muchos problemas.

Entonces, hubo una segunda etapa que tuvimos que negociar con algunos... con algunos compradores, viven en sus casas, están muy contentos también... digamos que nosotros hemos ido cerrando etapas, cada etapa tiene como unas condiciones distintas. En esta pues pudimos ganar un poco más en razón de que si había IPC que después no lo seguimos cobrando.

Después vino esta tercera etapa, en la que estamos ahora, después de esa resolución en la cual, yo creo que es perjudicial para los compradores, el promotor... resuelve protegerse, y entonces... protegerse que... significa precio fijo pero entonces uno calcula probablemente la inflación va a ser de tanto de aquí a que yo termine, pero por si acaso yo voy a ponerle un colchoncito allí. Eso como te digo... perjudica al comprador... porque... la inflación no la determinaba ni yo ni el comprador, sino un tercero que es el... el... el Banco Central, y que además en ese índice inflacionario hay muchos componentes que están regulados y para el área de la construcción normalmente la inflación es mayor que el índice general, entonces siempre era mejor para el

comprador porque ese índice estaba calculado sobre una mezcla ¿verdad? Que era más conveniente para él.

Ahorita estamos en una tercera etapa, que es esa de estar construyendo a... precio fijo... tratando de garantizarnos... tratando de no prevender... entonces esa es otra circunstancia distinta ¿verdad?

En todo este tiempo ha habido también ajustes por parte del sector público en lo que son los subsidios, los estímulos a los compradores... suben los subsidios, bajan los subsidios... las metodologías de los subsidios son distintas en algunos casos eran una cantidad fija relacionada con el ingreso de la persona; aquí ahora son porcentajes del precio de venta de la casa ligados al ingreso de la persona entonces hay una escala que... lleva hasta que una persona que tenga menos de un salario mínimo (es decir un desempleado) pudiera comprar una casa y le dan el 100% de subsidio... temporal... que hace que la persona se pueda meter en la casa y entonces le van a revisar en el plazo de un tiem... un año o dos años, si esa persona está empezando... ha empezado a trabajar y tiene como pagar, pues se supone que debería pagar. Y entonces ese subsidio va... si tiene... un salario y medio... te... te regalan como el 60% del valor de la vivienda... así hasta que llega como a los 3 salarios donde ya no te dan subsidio, entras en otras escalas que te dan unas tasas de interés muy bajas y largos plazos, etc., etc.

Entonces, los promotores estamos todo el tiempo... en una dinámica... por lo menos en este tipo... en esta tipología de vivienda, yo he estado... pero para terminarte este... esta tipología de vivienda que es económica, no... no son viviendas del gobierno pero son viviendas económicas, pues... que tienen esos estímulos, pues... de... los compradores tienen... bajas tasas de interés, largos plazos, algunos tienen subsidios. Entonces, este proyecto en si no lo hemos cerrado si nosotros como para decir... desde que comenzamos hasta ahora el resultado si, por etapas ¿verdad?

Se ha convertido en diferentes etapas y cada etapa es como un proyecto

Sí, porque cada proyecto aunque es la misma casa las circunstancias hacen que eso te cambia, las relaciones también con... con los Consejos Comunales, hubo cambio de... de Alcalde y entonces el nuevo Alcalde y la nueva aso... y el nuevo Consejo Comunal piden ciertas cosas que afectan tu proyecto, la rentabilidad ¿verdad? Porque empiezan a hacer demandas que no estaban contempladas en tu planteamiento ¿verdad? en tu proyecto original.

En Margarita he estado involucrado en otros proyectos, unos ya se terminaron y se vendieron facilito... fue como hace 3 años, un tamaño de apartamento como de 80 metros, en una zona buena... los vendimos bien económicos... y salimos y la gente contenta... después vino el tema de... del IPC y también empezamos a sufrir un poco, porque obviamente el IPC es a todo nivel los subsidios no cuando tu llegas a un nivel de... de precio de vivienda de 500 o 600 millones ahí no hay subsidio, ahí es simplemente la capacidad de pago de los compradores, de la familia que lo compra... y ... es relativamente menos complicado ¿verdad? pues porque el señor califica con las tasas que hay y los largos plazos... Ahora hubo un lapso durante este año que dejaron en el limbo (no sé si leíste) a las familias que ganaban 7 mil bolívares hacia arriba, entonces hubo muchas protestas y el gobierno revisó esa medida y entonces ya no existe ese límite, lo que pasa es que los que ganan más de 7 mil bolívares tienen una tasa que es... bastante relativamente mayor que los que tienen menos de 7 mil, los que tienen menos de 7 mil pueden pagar 4,66... 6% y estos ya estamos en unos niveles del 15%... que para la inflación sigue siendo una tasa... por debajo, subsidiada, porque la inflación se aproxima a 30 ¿verdad?... y cualquier tasa que tú puedas pagar menor que eso es muy beneficioso.

Hay un edificio que tenemos construyéndolo y ya está terminado y nos quedan los pent-house por vender, que es la utilidad... prácticamente está en esos... en esos pent-house... podríamos decir que ya está cerrado el proyecto, porque ya terminamos y vendimos todo menos eso, entonces eso nos indica que... que no tuvimos buen ojo al pensar que... que en ese sitio, que es un sitio bueno pues, en la urbanización Jorge Coll, en Mar... en Porla... en Pampatar pues, que está ahí cerquita de Sambil... podía soportar un pent-house que... se vendiera pues en los precios que los estábamos vendiendo. Entonces, si nos hemos sentado a decir cónchale ahí fallamos ¿por qué? Porque debimos haber... hecho otro apartamento, en vez de un apartamento de 2 pisos y toda esa historia... si hubiéramos hecho 2 en vez de ese de 2 pisos, 1 y 1, ya los habríamos vendido y ya habríamos realizado la ganancia... entonces sí, ahí fallamos en ese sentido ¿no?

De manera que en otro edificio, que es el que te dije que el día 30 está previsto hacer la visita... allí entonces tomando la experiencia esta decidimos repetir el edificio pero no los pent-house, los pent-house quedan eliminados un apartamento tipo ¿verdad? sólo que en el último piso y lo podemos llamar pent-house pero... vimos que el mercado no... no responde pues en ese nivel.

Como hablamos hace un tiempo, en Venezuela poco es... mas que estudios de mercado efectivamente... para determinar la tipología de los apartamentos y eso... es un poco olfato, si oye bueno vamos a hacer unos pent-house y esos pent-house bien bonitos, dobles y tal, es más

son... son 8 y seguramente los vamos a... mentira al final la realidad te dice no... sobredimensionaste el mercado ¿verdad? pensaste... Además en estos últimos meses... con motivo de los anuncios de la Gran Misión Vivienda Venezuela, ha habido una... es generalizado también hablando con los promotores, las ventas cayeron y la razón es que mucha gente piensa ¿para qué voy a comprarme una casa si el gobierno me va a regalar, verdad?, y entonces de pronto bueno... las ventas venían normales... a una tasa... pero es que ya te estoy hablando incluso de las viviendas del otro proyecto que son viviendas de 300 mil bolívares – 320 mil bolívares... tenían su ritmo ¿verdad? de venta y de pronto... se cayeron, y lo único nuevo que estaba sucediendo es el anuncio de que el gobierno estaba construyendo... iba a construir 153 mil viviendas este año y yo no sé cuantos millones y... y las iba a equipar y muy baratas y bueno... nosotros interpretamos que... que la gente sintió... que podía estar en eso, porque no hay otra... otra circunstancia que nosotros podamos visualizar, porque inclusive las tasas las bajaron, el subsidio permanece y no hay el mismo ritmo de venta.

Ahorita estamos muy... alarmados y preocupados por el proyecto de ley de arrendamientos inmobiliarios, que está discutiéndose en la Asamblea y que ya llegó a la Plenaria y que aparentemente lo quieren aprobar más o menos como está el proyecto, desde el punto de vista de los promotores... sobre todo promotores de vivienda de bajo precio... interés social o como la queramos llamar... bueno, el proyecto dice que todo aquel promotor o constructor que produzca más de 10 unidades está obligado a ir a la Superintendencia de Arrendamiento con el proyecto, enseñarlo y... y en la superintendencia un funcionario allá en forma discrecional, te va a decir mira... ponte que sean 100 unidades para hacerlo fácil, estas 10 unidades (las que él escoja) ¿ok? las voy a asignar yo en alquiler, a quien yo diga y el precio del... del canon de arrendamiento lo voy a fijar yo y... bueno el proyecto original decía que iba a ser el 25%, la versión de ayer habla del 10 %... Entonces... entonces te quitan el 10% de las unidades, ellos escogen... pueden ser personas... porque vaya usted a saber si yo escojo el inquilino pues trato de ser cuidadoso, que sea una persona que tenga trabajo, que tenga unas cartas de referencia, alguien que me diga que es una persona seria... pero no esto... yo tengo que aceptar los inquilinos que me indique esa superintendencia y luego él me va a decir dime... tráeme los número y yo en base de esos número te voy a decir cuánto es que valen... tu no... las casas quien le pone el precio soy yo (o sea ellos) y en base a eso y a unos... unas tablas (no sé si has tenido oportunidad de verlas)... te dicen cuánto va a valer ese inmueble y luego... no lo puedes alquilar menos de 3 años; durante 3 años no tienes... derecho a revisar el canon de arrendamiento; si la persona deja de pagar y tu intentas sacarla el procedimiento que está establecido es tan largo y tan engorroso y protege

tanto al inquilino que prácticamente puedes pasar años y años y años y no lo puedes sacar, incurriendo en gastos terribles y el señor sin pagar ¿verdad?... inclusive una de las causales es que si deja de pagar 4 meses seguidos... en forma injustificada, porque si es justificado no está incurriendo en una causal de desalojo... y por ejemplo el puede decir que no tiene trabajo... o sea si el señor pasa 1 año que no consigue trabajo... tú no puedes alegar la falta de pago como causal de desalojo. Entonces obviamente, tanto para... el propietario de una vivienda que la desea alquilar, como para el propietario... como promotor ahora que vamos a iniciar pues entonces en algunos sitios... guau estamos pensando si definitivamente en estos proyectos tú te ganabas el 20% y ahora te van a quitar el 10%, te están quitando el 50% de tu utilidad... entonces eso va a perturbar muchísimo a... todo el sector inmobiliario y constructor... Y luego de 10 años que tengas alquilado... tienes la obligación de vendérselo en unos precios que establezca la superintendencia famosa esa que van a crear. Total que están... poniendo unas condiciones que van a significar, a mi juicio, la paralización o la disminución de eso.

Volviendo a los cierres te repito hay unos... fueron de esas maneras pues, de distintas formas.

Vamos a profundizar de todas formas un poquito más en eso. Si hay cierta revisión cuando ustedes van cerrando pero... vamos a profundizar un poquito más en cuáles son los aspectos más resaltantes que ustedes evalúan. Ya me hablaste un poco de lo que es el asunto... en cuanto a la rentabilidad, que se ve que es un aspecto claramente revisado y en cuanto a los aspectos... vamos a llamarlos legales que terminan afectando la actividad propia del promotor, ¿qué otros aspectos revisan?

Mira, nada... tu cuando terminas... si son casas vas vendiendo una casa, otra casa, otra casa; si son... el edificio pues una vez que terminas de vender el último apartamento ves cuánto nos ganamos... pensamos que nos íbamos a ganar tanto y no nos lo ganamos porque se tardó muchísimo la venta de estos últimos apartamentos, nuestro esquema... tuvimos 2 pleitos con 2 personas que nos llevaron para el INDEPABIS en Margarita... tuvimos... desde el punto de vista legal... inclusive una señora que era una fiscal del Ministerio Público que amenazó con meter preso al hijo de CA... que si le querían cobrar el IPC... entonces imagínate... desde el punto de vista legal llegas a esos niveles ¿verdad?... de que... tu le has cobrado en base a algo que estaba vigente y de ahí en adelante ya no le cobraste, pero entonces eres objeto de amenazas penales ¿verdad?... si te niegas a devolverle una plata que le cobraste en base a algo que era legal.

¿Qué otro problema? Bueno no, no hemos tenido otros problemas legales con esos de Margarita... como dato curioso hay otro que: mira no tengo la plata completa, es un tipo que

importa licor, entonces nos pagó con... una parte con unas cajas de whisky ¿verdad?... si hombre danos acá el whisky... a mí me tocaron 2 cajas, a CA 3, al otro 1 y tal... bueno si hombre y salimos del asunto porque queríamos vender y firmar, que no se nos cayera la firma en el registro ¿verdad?, porque venía una parte de dinero que necesitábamos... ¿qué más?

Por ejemplo, revisan ¿cómo les fue en la construcción, ¿cómo fue el diseño, si hubo que hacer modificaciones?... o sea ese tipo de cosas imprevistas

Sí, bueno sí, ¿qué aprendimos también en ese edificio en Margarita?... y después me vengo también como enseñanza... contratamos con suficiente tiempo con una empresa muy reconocida llamada [REDACTED] los ascensores; entonces le entregamos la plata completa de los ascensores y de pronto nosotros íbamos a toda velocidad construyendo con un sistema constructivo de... de encofrado, muy rápido, cuando ya estábamos listos... los hombres dicen: oye no tenemos los ascensores... ¿cómo que no los tienen?!; no, porque es que CADIVI no nos ha dado el... este... los dólares; bueno, enséñame eso porque...; no, yo no le enseñé nada, usted tiene que creer en mi palabra; bueno pero ¿cómo que yo voy a creer en tu palabra? yo necesito que... saber efectivamente... usted me tiene que entregar...; no, yo le entrego los ascensores... que no los hemos ¿verdad?... y el edificio listo... si ustedes nos pagan... entonces nos querían cobrar el doble... al final después de muchos pleitos y abogados... para allá y para acá... los obligamos a que nos devolvieran la plata más unos intereses y tuvimos que buscar y encontramos en Argentina una fábrica de ascensores, los pagamos allá, los fabricaron en Argentina, los trajeron y los montaron y... están funcionando perfectamente, a Dios gracia ¿verdad? Pero entonces eso fue parte... tú dices ¿ajá que pasó? Mira, tuvimos este problema... esta gente pues unos bandidos... no nos... no solamente a nosotros, después nos fuimos enterando de las faltas que tuvieron con cantidad de otros promotores... entonces claro en lo sucesivo buscam... vamos a buscar quien nos haga los ascensores, ya un proveedor serio, correcto que... con precio más barato inclusive, pagado a dólar libre... y tenemos nuestros ascensores.

Qué aprendimos también por ejemplo... bueno eso es de ese aspecto legal...

Nosotros tratamos de tener un esquema... poca gente trabajando... ahorita por cierto pues CA los tuvo que...

Perdón poca gente qué, en cuanto...

La estructura, la estructura es por ejemplo una vendedora que nosotros le pagamos el 2% y ella se ocupa de todo, no... no estamos con Century 21 ni ninguna inmobiliaria grande pues en un

que cobran más caro y tienen... porque en momento también cuando había bastante demanda porque la situación económica del país también va... va marcando muchas cosas ¿no?... hay un grupo pues un arquitecto, unos plomeros y eso... muy de confianza porque ahorita tiene... CA le dieron un contrato en... en... Punto Fijo... en Punto Fijo no en ... y entonces los movilizó porque no hemos podido como te digo no hemos podido arrancar los otros desarrollos de allá por el Ministerio del Ambiente que nos ha puesto mil obstáculos para poder iniciar.

Ahora... otro punto legal... qué otra cosa así legal...

Es que no solamente legal, puede ser sobre el proceso constructivo, de la ejecución, de decisiones de materiales... de cualquier cosa... cuando terminan el proyecto, ese sentarse y decir ajá ¿cómo nos fue?... perfecto porque podemos sacar en números cómo nos fue, pero hay otros aspectos... pero esos números se producen por algún aspecto...

Si tú quieres que te diga la verdad, la verdad, o sea que nos hayamos sentado a evaluar... esto no, es sobre la marcha pero así tener una reunión formal... mira nosotros arrancamos, pensamos que lo íbamos a hacer en 18 meses y nos tardamos 24 o 20, este era el precio en lo que lo íbamos a vender y ganamos más... no, eso no lo hemos hecho y yo no sé si hay muchas promotoras que lo hagan porque tú casi que estás permanentemente en la búsqueda del nuevo terreno que tienes que... es como una relación... tu vas y le das la vuelta y te vas enamorando del terreno... y le vas haciendo la cohorte... y se lo compras al otro y lo negocias y mientras... vienes y estás aquí construyendo... y peleando con el banco que te apruebe los créditos y te pague las valuaciones y... y las preventas que te estén pagando ¿verdad? y mientras tú vas enamorando esta otra... este otro proyecto y estás hablando con los arquitectos para que entonces empiecen a diseñarlo y vas viendo, mira esto no me gusta, si me gusta; y por el otro lado estas... avanzando, que te faltaron los ascensores y tienes que buscar el problema aquí... y bueno sigues aquí madurando, no mira que ahora tienes que ir al Ministerio del Ambiente ¿cómo que al Ministerio del Ambiente? Entonces te vas para el Ministerio del Ambiente... y mientras este te va avanzando; en las preventas... este señor no ha pagado y hay que hablar con él porque o le devolvemos su dinero... o renuncia... y mientras aquí hasta... te dieron tu permiso y... ahora... el deber ser, eso que tú dices pues inclusive se lo voy a decir a CA, vamos a sentarnos a hacer una evaluación... porque es muy importante... pero yo te diría mentira...

O por lo menos ¿quedan registrado esos detalles?

No... yo te diría mentiras

Confiamos en la memoria

Sí, sí... es pura conversación... vamos sí... pero no, o sea si queda registrado desde el punto de vista que tu puedes al final... decir mira ¿en cuánto terminaron vendiendo los apartamentos? en tanto, ¿cuánto costó al final los apartamentos? tanto, ¿cuánto nos ganamos? tanto, eso lo puedes saber efectivamente, pero que haya habido una reunión de cierre para... vamos a evaluar cómo nos fue en este proyecto... no

O que de repente la gente que trabaja con ustedes pueda ir reportando... haga reportes, mira pasa esto en tal parte... ese tipo de cosas...

Mucha conversación...

Yo... CA y yo somos socios también en un proyecto en Argentina, un edificio de 11 apartamentos, en un sitio que se llama Quilmes que queda cerca de Buenos Aires. Bueno, ahí pasamos... 2 o 3 años en... tratando de que nos dieran los permisos y finalmente nos dieron los permisos y arrancamos, y allí sí... tiene... es mucho más serio... esa gente de allá y diariamente llegan reportes por correo electrónico detallando qué pasó cada día en la obra... tantas personas se contrataron, el equipamiento que está en la obra, los materiales, esto está retrasado... copia de los informes que este ingeniero... pues residente envía al contratista de tal cosa o de tal otra... anexo van las fotografías de la evolución, vamos en el piso 1, vamos en el 2, vamos en la losa 3, se está encofrando, se vendió un apartamento en tantos bolí... pesos en todo caso... hay una persona que hace una oferta de que lo paga... tiene material de ventanería yo sé cuanto... eso sí de verdad quiero decirte... y yo lo converso con otro socio pues, que es compadre mío también, que aquí en Venezuela y nosotros en esta empresa en particular somos muy informales ¿verdad? y... siempre estamos al tanto, pero ese registro... de la información de la evolución de la obra, de los problemas no lo hay...

Yo... soy más... más formal que muchos de ellos yo les digo, mira como yo pasé muchos años en la administración pública y ese es un sistema de rendición de cuentas ¿verdad? cuando yo era jefe de división le tenía que rendir cuentas a mi director de línea, y cuando era director de línea le tenía que rendir cuentas al director general de inspección, y cuando era director le tenía que rendir cuentas al ministro, y cuando era presidente de instituto le tenía que rendir cuentas igual al ministro e inclusive a veces el ministro me mandaba... vaya usted a hablar con el presidente y tenía que llevarle unas cuentas al presidente y enseñárselo y todo el tiempo a fin de año tenía que hacer una memoria y ver lo que habíamos hecho y además... cuando tuve la oportunidad de dirigir esos institutos... y tenía una junta directiva a la cual tenía que rendirle cuentas y pedirle la

autorización y sus votos para poder aprobar una decisión en cualquier materia, eso tenía que estar soportado y explicado... yo no tengo ningún problema en rendir cuentas ¿verdad? y creo que es una muy buena manera de saber qué está sucediendo. Pero... los que están en obra, en esta obra que... hemos hecho... entonces hay pocos intentos ¿verdad? pero los que son responsables de esto al final empiezan, la primera semana, mandan el informe se hizo... y después empieza a decaer y volvemos a reunirnos y se le hace poco seguimiento.

Yo estoy seguro que hay otras empresas mucho más organizadas que nosotros que seguramente hacen esto como... como tú lo estás planteando... yo no sé si será o no... ayer estuve hablando... bueno un viejo amigo pues, que es LB, el tiene una empresa muy grande... de construcción... que está incluso ahorita trabajando en Colombia... bueno en algún momento si quieres hacer contacto con él yo le puedo preguntar cuando esté aquí en Venezuela... porque el sí... yo creo que tiene una organización mucho más grande... que entonces funciona como una corporación.

Aquí nosotros también por ahorrar tenemos como poca gente y eso que tú dices, que debería ser una tontería, exige de un empleado que esté diariamente en la obligación de registrar la evolución de la obra y reportándola, entonces a veces ese... ese profesional no existe porque... no... no hace falta, entonces el ingeniero, uno de los socios ¿verdad? entonces por esa misma circunstancia de que es un ingeniero de mayor jerarquía tu no le exiges tanto de que se siente a escribir los reportes, que de otra forma se lo exigirías a un ingeniero de menos experiencia o rango y entonces nos ahorramos ese ingeniero, porque no lo vemos, porque tenemos uno más grande, que tiene más experiencia que ese, pero a la vez tiene... más obligaciones... y entonces... no cumple... no vale pues si yo estoy todos los días, yo sé lo que está pasando, la cosa va... y te cuenta, no si tuvimos tal problema...

No, es que de repente no es todo el día a día pero sí que al final se pueda decir paso esto, se vendió... la utilidad fue tanto, si pero es que hubo problemas porque no hubo materiales, y ese tipo de cosas. Tampoco tiene que ser un... porque para eso está el diario de obra en dado caso y los problemas... pero son cosas que puedan trascender un poco más. De todas maneras este estudio tiene una segunda fase en la que se va a plantear una metodología que permita cerrar el proyecto y entonces que luego se las voy a hacer llegar a ustedes, un poco con los resultados de esta fase diagnóstica para ver lo que ustedes hacen, para que ustedes entonces puedan evaluarla a ver si es factible aplicarla y qué mejoras le pudiesen hacer a la propuesta.

¿Qué mecanismos utiliza su organización para aprender y mejorar el desempeño?

La experiencia... esa era la otra historia que te iba a contar. Cuando comenzamos con la primera etapa de este otro desarrollo de 200 viviendas... echamos números por aquí, por allá y entonces llegamos a la conclusión, en ese momento 2005 por ahí, que si nosotros construíamos con bloque de trincote nos íbamos a ahorrar los frisos y... bueno íbamos a tener una mejor rentabilidad a pesar de los precios tan bajitos que estábamos ofreciendo ¿verdad? teníamos un producto bueno, bonito y barato ¿verdad? buen diseño que hicieron de una casita muy sencilla. En el camino nos conseguimos que trabajar con trincote no era tan fácil, ni había en esa zona personal capacitado para trabajar con ese material y entonces... tuvimos que cambiar ¿cuál es el personal que hay en la zona? bueno, el que pega bloques y frisa. Entonces hicimos un grupo de casas con trincote, entonces en esa la experiencia nos dijo que una cosa es aquí sentados tu y yo... ¿cuánto vale el trincote? tanto, entonces nos ahorramos tanto y entonces vamos a ganar más plata si lo hacemos con trincote.

Cuando nos fuimos para allá y nos pusimos las botas el asunto... ajá ¿quién es? No, todo el mundo sabe según ellos, sabe pegar trincote pero cuando empiezan entonces a pegarlo y no saben, te empiezan a romper el trincote y queda mal y empiezas tú a tumbar y a... a retardarte... entonces dices esto como que no es lo... de verdad, no es. Entonces nos cambiamos a... bloque y estructura metálica, ahora en la última etapa que vamos a comenzar dios mediante... el primero de octubre... nos estamos yendo a un sistema constructivo de formaletas ¿verdad? de... encofrados y vaciar concreto... entre otras cosas porque es más rápido, necesitas menos personal. Algo también que... que también... aquí en la teoría no te das mucha cuenta es el manejo del personal y de los sindicatos de la construcción, en particular allí en el estado Aragua, es muy difícil ¿ok? entonces esa experiencia te lleva a buscar un sistema constructivo, porque tú crees que no pero... cuando empiezan a tardarse más y el sindicato... te paralizan el asunto... las prestaciones sociales (yo no sé si tú has tenido oportunidad de leer el contrato... colectivo de la construcción, pero si no lo has hecho te recomiendo que lo hagas) porque tiene un impacto tan grande... que tu utilidad o tu pérdida está vinculada a que tú puedas manejar bien, lo cual es muy difícil, que haya gente que te rinde porque una vez más cuando tu agarras y dices teóricamente que un obrero tiene que pegar tantos bloques diarios y tiene que frisar tantos metros cuadrados y tiene... y después te das cuenta que eso no es así y que cada día que se te pasa de... vale una fortuna pero enorme en prestaciones sociales... un obrero raso de... ayer estábamos sacando la cuenta... para diez meses... con prestaciones sociales, gana más o menos como 6.000 bolívares mensuales... el obrero raso con prestaciones sociales... un profesional ¿verdad? que... gana menos ¿verdad?... y entonces es una cosa que tú dices... es absurdo pero

es así, y cuando tú estás una vez más en viviendas de... para personas de pocos ingresos tú tienes que ser muy eficiente, entonces ¿qué nos llevó esa experiencia? Primero trincote, no; después nos fuimos con friso y eso y ahí nos dimos cuenta que sí había bastante gente pero sus rendimientos no eran los mejores, nosotros estamos también en una zona donde está el tren, entonces el tren demandaba mucho personal y... ahí si los calificaban muy bien y entonces nosotros no conseguíamos, porque les pagan más allá... el personal. Entonces decidimos, mira vamos a hacer una cosa vamos a comprar un sistema, o alquilarlo, un sistema que sea... de poca intensidad de mano de obra y como quiera que el gobierno... está controlando el precio del cemento, el precio de las cabillas... entonces... bueno, si nosotros bajamos el costo de mano de obra, pues en esa misma medida podremos más o menos garantizar nuestra utilidad. Entonces la tercera etapa... arrancamos con trincote, pasamos a bloque con estructura metálica y ahora va a ser casas de concreto.

Esos han sido tres proyectos diferentes, aunque digan lo contrario, y han sido tres proyectos de los cuales ustedes han aprendido y lo único que no han hecho es sentarse y escribir tres líneas de lo que se consiguieron...

Es verdad, es verdad, es así, es así...

Eso es todo... entonces voy a la última pregunta... ¿verifican el impacto, sea positivo o negativo, que tiene cada proyecto en la empresa?... ¿Y sobre qué aspectos verifican ustedes ese impacto?

Bueno, sobre todo desde el punto de vista de la utilidad... porque nosotros estamos en el negocio para ganar dinero ¿verdad?... a diferencia de lo que quiere el gobierno entonces vamos afinando en el camino pa... hasta... bueno... esperamos que cuando termine esta etapa, que vamos a comenzar de viviendas de concreto, podamos decir tomamos la decisión acertada ¿verdad?... y estamos muy contentos de haberla tomado, a estas alturas... lo único que si sabemos porque... nosotros en esa empresa hay socios, que están en un sitio y otro, y que aquí somos socios ¿verdad? pero que.. entonces lo que sí sabemos es que el sistema constructivo es muy eficiente y muy rápido el de... concreto, y la circunstancia que hace que... el precio del... de los componentes de ese concreto estén controlados y... y que efectivamente... viene la etapa de si los podemos conseguir o no conseguir ¿verdad? porque entonces está que el que no está inscrito en el... en la gran vivien... en la gran misión vivienda de Venezuela le restringen el acceso a los materiales, entonces no hemos llegado a esa etapa.

El banco nos aprobó ya el dinero para esa etapa... hasta ayer nos decían que estaba en la mesa de la registradora el documento, ya corregido 2 veces, para que ella acepte firmarlo...

Ese es un tema también que... por el que hemos pasado... ese registro en particular le cobra a los promotores por... registrar el préstamo una cantidad que en este caso son 50 millones o 50.000 bolívares que no deberían cobrarlos, que todos los demás registros a nivel nacional no lo cobran por tratarse de una tipología de vivienda tal, pero ahí les da la gana de cobrarlo y no hay forma. Cuando comenzamos en la... en la primera etapa con los de trincote... nos dijeron tienen que pagar tanto, y yo le dije que la norma decía que nosotros no debemos pagar y entonces empezamos un pleito con la registradora y... eso no sé si será de interés en tu investigación... pero empezamos... yo le decía a mis socios no debemos pagar, los socios me decían bueno JR pero... oye no es que eso es ilegal nos están... no podemos permitir eso y entonces empecé yo a hacer cartas, a solicitar reconsideración, entonces pasaron los días, no me respondía, entonces me fui a la dirección de registros y notarías a pelear el asunto y dele pa llá y pa cá, al final... le dijeron... nos respondieron diciendo que ella era autónoma... una cosa... contraria totalmente a lo que está en la norma... es que... es lo que te digo este es un gobierno muy desordenado, por un lado el gobierno establece cosas y dice que va a apoyar la producción de viviendas y por otro lado o el ministerio del ambiente o los registros hacen lo que les da la gana, al final el pleito entonces lo teníamos que llevar a una instancia entonces los... los socios me dijeron mire mano... nosotros entendemos que tú quieras ser la persona más correcta y tal pero mira nos aprobaron el crédito hace tres meses, tenemos que arrancar la obra, nos estás haciendo... hasta que no registremos el préstamo no nos dan plata, entonces nos estás haciendo... perder tiempo con esto y tal... entonces yo tuve que así como que apartarme, ponerme un... ¿verdad?... y permitir y pagar... y entonces bueno se registró y empezamos a funcionar, pero eso fue parte de la experiencia de los promotores que tienes que...

Durante un tiempo, también esa misma registradora para que nos registrara... rápido ¿verdad?... uno de los socios que es abogado... esa es una de las cosas que... para mí el tema de la corrupción yo lo asocio más con hombres que con mujeres ¿verdad?... no sé por qué, será machismo ¿no?... pero yo considero que las mujeres son más honestas que los hombres, pero me he dado cuenta de que no, que es simplemente una concepción... errada que... que yo tengo porque entonces este... socio mío, que es abogado, es el que se sentaba con la registradora y entonces la registradora le decía mira, sabes que ahora cambiaron y ya pues nosotros no... no podemos cobrar aquí pero los muchachos, refiriéndose al personal que tiene, bueno su nivel de vida les ha bajado mucho y yo creo que eso es injusto... el caso para hacerte la cosa fácil, es que

ella dijo bueno por cada... por cada vivienda que se registre tienen que pagarnos 1.000 bolívares, entonces él bueno eso es mucho y tal... terminaron negociando en 800 cada... cada casa. Tú te imaginarás que ahí se registren 1.000 casas, ella y su gente se ganaban 800 millones... millones de bolívares ¿verdad?... para... mejorar su nivel de vida... entonces todo eso forma parte del tema del promotor que tiene... eso jamás... no lo puedes registrar contablemente ¿verdad?... y entonces... a mí me producía... no sé qué tipo de sentimientos, pero... hay un...

Allá en la zona pues hay un restaurant donde nos... encontramos a veces algunos promotores... ellos tienen sus desarrollo y nosotros... bueno es el único restaurant más o menos que existe es una zona industrial en Santa Cruz, en el estado Aragua, y entonces... mira, ¿cómo haces con Fulana?, yo le estoy pagando tanto ¿y tú? tanto... entonces eso era tema de conversación... de sobremesa ¿verdad?... ¿cuánto se le estaba pagando a la registradora por debajo de cuerda para que agilizará... las firmas de las... de los documentos con los bancos.

Con los bancos tienes que tener otra relación... también porque si no no entras y no te aprueban los créditos... es una... ¿cómo te digo yo?... es una situación compleja ¿verdad?... que tu vas desarrollando relaciones con la alcaldía, con el banco, con el registro, con las autoridades de... dígame la electricidad... no hay electricidad... entonces si tu no presentas una certificación de que hay electricidad pues el municipio no... no te autoriza. Pero entonces como el gobierno te exige... te exige no... está estimulando que se construyan viviendas, entonces la electricidad haya o no haya pues te hace un... un certificado y después ve a ver cómo resuelves ¿verdad?...

Bueno todo eso... ahora que nos hayamos sentado a hacer un estudio de caso y a echar el cuento... la verdad es que no... pero me parece que es muy interesante tu investigación de que deberíamos hacerlo, pues porque... obviamente nos va... no confiar solamente en la memoria ¿no? sino ver... lo que pasa es que como muchas de estas cosas están vinculadas a las políticas gubernamentales, y éstas cambian tanto, entonces... tú estás sujeto al cambio permanente... no sé... hay cosas que son propias claro (el trincote no me funcionó, me fui con esto... el otro... ¿verdad? esas son...), otras tienen que ver con agentes externos ¿verdad?... en una oportunidad... gracias a Dios pues la propia comunidad nos apoyó, tuvimos una invasión de unas cuantas casas pero no duró mucho... le habíamos vendido algunas casas a la policía de allí, de Santa Cruz, entonces ellos nos apoyaron... llevaron unas patrullas, la alcaldía... y solucionamos en un día ese asunto.

Hemos sido víctimas de... de robos innumerables veces pues... de gente que se mete... los guardias los compran... y bueno nos han robado equipo... en esa urbanización... todo forma parte

del tema... no es... cuando tu sales... de aquí... mi vida me voy... voy para la obra y tal bueno... son cualquier cantidad de... de problemas...

Eso es lo que yo te puedo contar de... de estos desarrollos en particular... pero con mucho gusto te puedo poner en contacto con otras personas que tienen otros desarrollos que han cerrado ¿verdad?... en otros sitios y que de repente si... si han hecho su evaluación

Sí, eso si me gustaría...

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

No. P4

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 04 de oct. de 2011 Hora: 8:45 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: ☒ X Proy.: ☐ Const.: ☒ X
Edad: 55 Experiencia como promotor: 20 Profesión: Ingeniero Químico

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

Inicialmente nosotros enfocamos el proyecto a un cierto target ¿no?, básicamente en lo que se llaman las gavetas de... de vivienda de interés social. Ahora, ¿qué ha pasado? La realidad es que debido a los múltiples cambios que ha habido, porque hay leyes... todos los años y una ley contradice lo que dice la anterior, es prácticamente imposible hacer una planificación... y un análisis de los resultados porque vas prácticamente gerenciando sobre una crisis.

¿A qué me refiero?... te voy a poner el ejemplo tal vez más... si se quiere más patético, hace dos años el gobierno nacional... sacó un decreto donde se permitía el cobro de... del ajuste por inflación de acuerdo al índice que emitía el Banco Central, eso es ley y está en gaceta, y ese cobro estaba normado... bueno, de acuerdo a... a lo que establecía la gaceta. Nosotros como constructores en ese momento aplicamos el cobro del IPC de acuerdo a la gaceta, pero llegó un momento en que yo me di cuenta de que, motivado a los altos índices de inflación, prácticamente era inviable el seguir... haciendo esos ajustes aunque teníamos derecho, y tomé la decisión sencillamente de revertir eso y no cobrar el IPC... Acto seguido, dos o tres meses más tarde... estalla la crisis... porque el gobierno, unilateralmente, inconsultamente y con carácter retroactivo, dice... desconoce el... desconoce esa... esa ley que fue propia del gobierno y dice no, usted no puede cobrar el IPC y entonces, bueno... empezaron a meter presos a toda esta cantidad de constructores, promotores, con o sin razón, no sé porque... no es el tema, creo yo, empezar a analizar el caso... cada quien sabe cómo se comportó y que fue lo que hizo.

Nosotros en nuestro caso en particular pues, dejamos sobre la mesa 600 millones de bolívares que eran... bueno que eran parte de la utilidad pues. No cobramos, afortunadamente no tuvimos

ninguna denuncia... bueno... es que no había forma de tenerla puesto que nosotros revertimos el cobro del IPC y entonces... bueno... de ahí para adelante el negocio como tal cambió... nosotros antes... antes de... o hasta la entrada en vigencia de este de... de este segundo... o de esta ley donde decía que ya no cobrabas el IPC, trabajábamos con un crédito bancario, trabajábamos con un aporte propio que exigía el mismo documento de crédito que firmabas con el banco y, la otra parte eran los aportes iniciales que daban los compradores. Bueno, a raíz de eso el negocio cambió radicalmente ya... hacías una preventa antes, ya el tema de la preventa... se maneja totalmente diferente, o tú haces una proyección... Hay dos formas de trabajar esto, o tú haces una proyección del índice de inflación y pones un precio de venta a futuro... a valor presente, o sencillamente... y entonces pides una inicial y el resto bueno a la protocolización... aprobación del crédito; o sencillamente no prevendes nada, terminas la obra y cuando ya tú sacas tus costos reales entonces tú dices bueno ahora yo voy a vender y el precio de venta de las unidades es tal o cual. Ese... este segundo... enfoque tiene la particularidad que es mucho más exigente porque necesitas mucho más capital de trabajo, porque antes de alguna manera te financiabas... parte pues con la... con los aportes de las iniciales.

Yo en ese momento fui a la banca y traté de... de hacerles ver pues que el negocio había cambiado, ellos no entienden así, y que fueran más flexibles en cuanto... tal vez al... al anticipo contractual que está en el contrato de crédito, de forma tal de que fuera mayor, ¿con qué objetivo?, bueno, con el objetivo de poder tener mayor disponibilidad para hacer una compra de materiales importantes, de forma tal de disminuir el efecto inflacionario que tiene... el costo de los materiales y de esta manera pues, tratar de... tratar de que el... el cálculo del precio de venta fuera lo más ajustado posible... porque en la medida en que tú te demoras en la compra de los materiales y te demoras en la ejecución de un proyecto, pues todo se sigue encareciendo y al final sino... como ya no has puesto un precio de venta inicial ese sobre costo que tienes de alguna manera se va a ver reflejado en el precio de venta final, entonces esa no es la idea. La banca tal vez no... o prácticamente no fue receptiva al planteamiento... consulté con 2 o 3 bancos, y...

Después de eso hubo otros cambios a nivel de... de gobierno en lo que es el tema de las... de las gavetas obligatorias y prácticamente hoy en día... lo que son las gavetas están a total discreción del gobierno, tanto como para la... los créditos a corto plazo como para los créditos a largo plazo. La banca hoy por hoy no tiene claro todavía si el 100% de la gaveta va a ser... otorgada de acuerdo a los clientes que... que... no perdón, el planteamiento es el siguiente: tu como promotor llevas tu proyecto a un órgano superior que no se sabe todavía dónde está ni cómo funciona,

supuestamente ese órgano superior te califica el proyecto, lo que no está claro es después de que te lo califica si tú tienes... si tu como promotor tienes libre escogencia de ir al banco donde tú tienes relaciones comerciales o el gobierno te va a decir vaya a tal o cual banco... creo que todavía no se ha calificado ningún proyecto bajo esas condiciones y estamos a la expectativa. Hubo una experiencia en años pasados muy negativa, que era cuando existía el CONAVI, donde tu... el procedimiento era muy parecido, llevabas tu proyecto al CONAVI, el CONAVI te lo calificaba y después tu ibas al banco que tu quisieras, el punto es tal que... el CONAVI colapsó y al final de la historia eso lo dejaron... sin efecto, se perdió un año de tiempo, nadie o prácticamente nadie logró calificar nada en el CONAVI, además que había una sola oficina en Caracas y la gente cuando tenía proyectos en el interior tenía que venir aquí a Caracas... pasar una semana... perdedera de tiempo... y los resultados fueron prácticamente pírricos, entonces volvimos a la misma receta equivocada de antes.

Actualmente creo que la idea del gobierno es prácticamente volverte contratista en vez de promotor, o sea sesgadamente te están obligando a eso porque este camino de ir a... a calificar el proyecto, creo que va a ser muy largo y tedioso y complicado.

Aunado a esto todo el tema de la permisología de los proyectos se toma de... por lo menos 2 años, entonces tú estás hablando que de principio a fin, desde concibes la idea hasta que terminas la ejecución y vendes pasan 5 años, en un ambiente extremadamente inflacionario esto es de terror.

Entonces nosotros en particular, viendo este escenario pues, nos convocaron a... por las referencias que tenemos y tal vez porque hemos ejecutado bien las obras, nos llamaron del gobierno nacional para que fuéramos, si estábamos interesados en ser contratistas de la gran misión vivienda, y bueno asumimos el reto porque... creo que no nos quedaba mucho margen... el otro escenario era prácticamente cerrar la empresa... entonces actualmente estamos transitando ese camino, tenemos apenas un mes en esto y no te puedo dar mayores detalles de como... cómo va a evolucionar esto y cuál va a ser el final... pero... prácticamente los créditos hipotecarios y los créditos de construcción están paralizados a nivel de la banca por todo esto que te conté.

Eso en cuento al marco en el que nosotros nos estamos desarrollando. Ahora en el tema de... ya de los proyectos que hemos ejecutado y que se han terminado... mira, es muy poco lo que se hace de planificación o de... tú haces un cálculo de más o menos cuánto te puede costar la obra, le calculas un margen de ganancia y pones un precio de venta que por... que además, por otro

lado tienes una camisa de fuerza porque estaba el tema de las gavetas y tú no te podías, para bien o para mal pasar de ese precio. Si tu tal vez tenías un terreno que habías adquirido a buen precio y el proyecto lo planteaste bien porque el metraje es el adecuado para poder llegar a un precio de venta que estuviera en la gaveta, pues los numeritos al final de la historia... no te voy a decir que eran malos pero tampoco lo buenos que se esperaban... trabajabas más o menos con un margen del 18% de utilidad.

Eso es en teoría, en la práctica esto... como te dije se gerencia por crisis porque además hay otra serie de factores que no te permiten ejecutar esto en la forma como tú quieres: está el tema de los sindicatos que está de terror; está el tema de los consejos comunales que ahora han agarrado mucho poder y tienes prácticamente que negociar con ellos... la entrada de personal, que generalmente es personal no calificado y que están acostumbrados a hacer lo que les da la gana y son unos saboteadores; y está el tema de la compra de insumos y materiales que está crítica, entonces tú tienes un plan de trabajo para hacer una obra, por decirte en 12 meses, entonces te encuentras que no hay cemento, que no hay cabilla, que no hay... material de plomería... entonces bueno la cosa tú la vas resolviendo como puedes... vas comprando en el mercado negro... conseguiste un contacto que te vende la cabilla a un precio X (que no es el precio regulado, lo mismo es el cemento)... y ahí poco a poco vas resolviendo, entonces los lapsos de ejecución que tú tenías previstos realmente no se cumplen.

Ahora, cuando una vez que ustedes culminan el proyecto, ya lo cierran ¿hacen algún proceso de revisión para ver qué pasó en el camino, qué cambió, qué... cuáles fueron los resultados?

Bueno... la... la revisión es básicamente una adaptación a las... al nuevo marco legal existente en el momento, porque las cosas cambian... cada 6 meses va cambiando esto, entonces... como te digo esa revisión es básicamente el ajustarse al nuevo marco legal, no hay otro tipo de... o por lo menos nosotros no hacemos más...

Entonces los aspectos más resaltantes que ustedes evalúan tienen que ver con... (PAUSA)

Entonces la revisión se centra un poco en todo el marco legal... y ¿quiénes participan en esos procesos de revisión?

Bueno, los socios... los directores

¿Cómo hacen esa revisión?

Bueno, nosotros hacemos como un brainstorming entre nosotros, adicionalmente a eso consultamos con la cámara inmobiliaria y con la cámara de la construcción, como... entes gremiales que nos sirven de apoyo.

¿Qué información utilizan para evaluar esos aspectos?

Bueno, el... el resultado... básicamente es los resultados y la experiencia nuestra y de otros promotores y de ahí vamos sacando conclusiones.

¿Y cuando hacen esa revisión verifican cómo es el impacto que tienen... que pudo haber tenido un proyecto determinado en la empresa y sobre qué aspectos es ese impacto?

Bueno, si claro... te puse un ejemplo muy puntual... nosotros... cuando... cuando se complicó este asunto, que el gobierno no permitió el cobro del IPC, pues tuvimos una reunión y dijimos bueno ¿qué vamos a hacer?, creo que lo más sano es no cobrar el IPC y devolver el dinero... el dinero cobrado y... bueno... tal vez el proyecto no va a tener los numeritos que esperábamos pero creo que por lo menos podemos dormir tranquilos... y bueno ese fue el análisis que hicimos y el impacto fue tremendo... brutal, brutal... hay constructores que simplemente quebraron, hay otros que tienen auto de detención y otros que están fugados... porque además no hay marco... no hay justicia porque no te puedes defender... tu eres culpable de entrada sin haber ido a un juicio pues...

No... no te voy a decir que no ha habido estafas inmobiliarias y que no hay promotores que se han cogido los reales y se han ido sin poner una piedra... hay de todo, pero tú no puedes meter a todos en el mismo saco, revolverlos y decir bueno todos son unos sinvergüenzas... y eso es lo que están haciendo. (PAUSA)

Mira, hay... hay otro tema... el gobierno... y creo... creo que hoy por hoy, creo que se está empezando a dar cuenta... él... prácticamente golpeó a las grandes compañías pues, a las grandes constructoras que eran, de alguna... las que mal o bien hacían viviendas en este país, lanza la gran misión vivienda y se da cuenta que ahora con quién trabaja.

Las... las ex... las experiencias con las cooperativas y los consejos comunales es muy mala, los resultados son... o sea están muy lejos de... de las metas propuestas, entonces ¿qué le queda al gobierno? Contratar ahora con empresas transnacionales que lo que hacen es darse la vuelta y entonces contratar mano de obra venezolana, porque los bielorrusos no vienen con los

bielorrusos, son los venezolanos a fin de cuenta los que... y lo mismo son los chinos y los españoles, lo que pasa es que... yo creo que hay un negocio cambiario de por medio brutal; el precio de venta que les pagan a las transnacionales es en dólares que si tu lo pones a la tasa... de mercado libre... el precio de la vivienda está un 40, un 50% por encima del precio que dice el gobierno que cuestan las viviendas, lo que pasa es que ellos lo calculan a 4,30... eso tiene muchas aristas... o sea... y hay un manejo político... brutal, pues... en... en un medio donde hay mucha ignorancia.

Cuando hacen esa evaluación, ¿qué productos se obtienen?... o ¿se quedan sólo en la memoria de ustedes?

¿Cómo qué productos?

¿Ustedes generan de esas reuniones, de ese análisis que hacen de lo que está pasando... se genera un documento... se genera algo... la información se resguarda de alguna manera, o sencillamente queda en la memoria de ustedes?

¿Algún documento? No, no. Queda en la memoria de nosotros, no se hace... no... no se lleva como un record histórico de las... de las conclusiones que sacamos porque tal vez lo que dijiste hoy... dentro de 2 o 3 meses cambió la película, es otra y ahí vamos

Y ahora, ¿sobre aspectos técnicos y ese tipo de cosas?

Mira... bueno... ese es un tema... bien interesante de conversar, yo creo que aquí falta mucho... para lograr... metas decentes de construcción de viviendas hay que cambiar los sistemas constructivos en el país... la construcción tradicional de pegar bloques yo creo que ya... para mí no tiene ya ningún sentido por muchas razones: por... por el costo, por el tiempo, por el costo de la mano de obra y por la ineficiencia que todo eso acarrea, yo creo que hay que ir a sistemas ya... si se quiere semi-industrializados, sistemas de encofrado, hay que... hay que invertir en maquinarias y en equipos... nosotros tenemos un atraso brutal en todo eso. Nosotros tenemos un parque de maquinarias prácticamente obsoletos, que lo que han hecho es... el que tiene... el que es contratista, bueno, se está comiendo los equipos en el tiempo ya, pero como todo equipo tiene una obsolescencia y tiene... una vida útil, bueno, yo creo que ya... estamos llegando a que... ese parque de maquinarias se está acabando. El gobierno hizo recientemente... una adquisición importantísima de maquinarias y equipos al gobierno chino pero entiendo que es para uso de las obras públicas nacionales, regionales o estatales... El... el gran reto es invertir en esto, pero en un ambiente tan hostil... ¿quién invierte?... hay un decretos donde dicen que si tu paralizas la

obra porque no te pagan, bueno vale te confiscan las maquinarias... o sea ¿cómo te pueden pedir eso?, que tu contratas una obra, ejecutaste hasta donde hay la disponibilidad... y te paras porque no te pagan... entonces terminas sancionado y multado y puedes estar hasta preso, entonces... es bien difícil de verdad que el... el ambiente... yo lo veo... crítico, y las expectativas de la gran misión vivienda yo no creo que se vayan a cumplir ni parecidas, claro siempre va a decir se hicieron tantas viviendas, pero no hay un record donde tú puedas decir... mira este proyecto X son tantas viviendas, sino te van a decir sustitución de... de rancho por casa... 100 mil viviendas... ¿dónde están?... porque así es que van a cuadrar los números... y el rezago de 6 o 7 años de proyectos inconclusos, que de alguna manera tienen cierto grado de avance, que van a ir terminando, de ahí es que van a salir los numeritos estos de este año...no... no

¿Usted cree que a partir de esta evaluación la organización va aprendiendo y puede mejorar sus procesos?

Sí, sí, definitivamente nosotros... por ejemplo, en el tema de viviendas, no tanto del urbanismo pues, tomamos la decisión, producto de ese análisis y de esa evaluación, de comprar equipos... un sistema de encofrados metálicos para... para hacer la construcción de las viviendas mucho más rápido, porque... no tiene sentido volver atrás, a lo que teníamos antes... eso es producto bueno, de esa evaluación.

Y ¿qué otros mecanismos utiliza la organización para aprender?

Mira... tal vez... nosotros hemos ido al exterior a ver... otros proyectos más o menos similares, qué experiencia tienen... cuál es el marco legal en países como Panamá, Bog... en Colombia... México, pero claro el... el... como te dije antes este es un negocio que tiene muchas aristas, entonces en todos estos pro... en todos estos países están abordando, con mucho éxito, el tema de la vivienda pero claro, están trabajando en la dirección correcta.

Yo creo que las soluciones están... qué es lo que hay que hacer se sabe, eso no... aquí no estamos inventando la pólvora ni que vamos a ir a la luna y hay que ver cómo vamos no, la receta es muy clara, lo que pasa es que la visión del gobierno es contrapuesta a... al camino que hay que seguir.

La única crítica que yo le tengo a los gobiernos anteriores, con respecto a este gobierno, es que... o a la banca si se quiere, es que vendieron la idea... de que las tasas de interés en esa época no se podían bajar porque financieramente los bancos no podían y eso no era verdad. Tanto es así que los bancos en este país han ganado más dinero que nunca... y las tasas de interés para los

compradores de vivienda se han bajado sustancialmente, entonces... en otros países, por ejemplo en Panamá, para los panameños la tasa de interés para viviendas de interés social está entre el 1 y el 1,5%, aquí estamos hablando del... dependiendo del segmento, estas entre un 4- 6- 8 o 10, pero los panameños tienen 1 y pico, los colombianos están también como por el 3 y pico, etcétera. Entonces creo que se perdieron muchos años y el costo fue muy alto por esa visión tan... tan... no sé qué palabra ponerle... que tenía la banca con respecto al tema financiero.

Entonces, en esas experiencias que han tenido en otros países, de qué sistemas constructivos manejan, porque básicamente en países como México, donde... se construyen... no sé... 300- 400 mil viviendas al año pues, los sistemas constructivos son los que te estoy hablando: sistemas de encofrados metálicos, equipos de última... tecnología y con eso abordan sin problema la construcción de vivienda. El otro problema es tener un marco legal adecuado, es que no hay más que...

Pero todo esto es muy empírico... o sea... tu sabes realmente cuánto te cuesta una obra, sabes... pero después todo eso se relaja en el tiempo, porque hay tantas variables que tu no dominas y te cambian todo tan rápido que a ti te dicen: no mire usted va a ir hoy... usted tiene que ir a 100 km/h en esta dirección, y de repente te dicen no, no, mire es que cambiaron las cosas ahora tiene que devolverse a 300 km en la dirección opuesta, entonces esos procesos de adaptación son... bueno... terribles... terribles... yo... yo espero que esto cambie, lo que pasa es que no... no veo... además los ministros que han puesto de vivienda no... no tienen ninguna idea de nada, las políticas... bueno tú ves gacetas que salen hoy y a los 3 días dicen bueno mira es que dejaron por fuera a los que ganan más de X salarios mínimos... ¿cómo es posible, vale?, simplemente porque ponen a hacer... a redactar las leyes a gente que no sabe, entonces... y ellos no quieren escuchar a los organismos gremiales que están... porque entonces somos oligarcas, somos esto... ... porque las soluciones se saben cuáles son... y los mecanismos se saben cuáles son y los sistemas se saben cuáles son, todo eso está más que... el gran problema, es otra de las cosas donde el gobierno no se da cuenta y nadie habla de eso, es que nosotros, a diferencia de los gobiernos anteriores que... mal que bien acometían obras de infraestructura, tenemos 12 años donde no se hacen obras de infraestructura, te estoy hablando de servicios públicos (acueductos, redes de cloacas, electricidad) entonces eso está en el piso, lo más fácil es hacer la casa, lo más difícil es tener terrenos con servicios básicos, y eso el gobierno ni lo habla, ni entiende, ni lo manifiesta... porque... aquí... por hacer casas se han hecho 1 millón de ranchos... llámenlos casas o ranchos de alguna manera los hicieron, pero de una manera totalmente arbitraria, desordenada... a un costo brutal para el gobierno, pero nadie habla de hacer... que eran programas que existían

anteriormente, por ejemplo en el caso de Fondur lo que llamaban parcelas con servicios básicos, el gobierno compraba terrenos, licitaba... las obras de urbanismo, entonces había una oferta de terrenos urbanos con servicios que te permitía después que los sacaban a la venta y te permitían hacer urbanizaciones populares, eso se acabó, eso lo eliminaron... y los pocos terrenos urbanos que quedaban disponibles... bueno... o se desarrollaron o se los cogió el gobierno y están sin hacerse nada, entonces se está acabando a pasos acelerados, no hay la reposición de esa oferta de terrenos con servicios básicos, bueno... ve tu el tema de la electricidad, un ejemplo... tu vas a pedir, y te pongo el caso ahorita, nosotros de esta obra que nos contrataron en Coro de la gran misión vivienda, el contrato se firmó, cuando empezamos a... a... nos dieron el proyecto de electricidad, cuando fuimos a Corpoelec a que nos dieran la factibilidad allá nos dijeron no, no esto no tiene factibilidad el proyecto, vamos a buscarle la solución pero... se van a hacer las casas y hoy por hoy se están construyendo y no se sabe de dónde va a salir la luz... y así es el tema de las cloacas, así es el tema del agua, o sea una improvisación total y aquí no hay nadie que le diga a Chávez, nadie... mira tú estás equivocado o el ministro tal no sabe lo que hace.

Te voy a decir un caso... que eso viene ya, y de hecho el BVC puso una demanda de nulidad ante la Corte Suprema de Justicia porque van... van a liberar 2 o 3 puntos del encaje legal para que esos recursos se los den al gobierno porque alguien le dijo a Chávez que habían 12 mil millones disponibles para la gran misión vivienda y resulta que lo que hay son 5, entonces esos 7 mil que no aparecen... bueno hay que liberar 3 puntos del encaje para darle la plata al señor... y nadie le dice que no... y los bancos mutis, el único que... que no se la cala es el BVC porque sencillamente dice que ellos ni venden bonos del gobierno, ni hacen nada con el gobierno, entonces no los pueden... a ellos los multan por otra cosa, pero... pero no financian... tienen otra actitud... no tienen colocaciones del gobierno entonces no tienen nada que temer en ese aspecto, de que de la noche a la mañana les quiten los depósitos y el banco se viene abajo... los otros bancos no pueden hacer eso. Entonces el que sí roncó... y hace 2 días salió en la televisión OGM diciendo miren estoy aquí en este tribunal pidiendo la nulidad del... del aumento de 3 puntos en el encaje legal y eso es por eso.

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

No. P5

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 14 de octubre de 2011 Hora: 11:00 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: ☒ X Proy.: Const.: ☒ X
Edad: 50 Experiencia como promotor: 12 Profesión: Ingeniero

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

9. ¿Al culminar un proyecto, realizan algún proceso de revisión, evaluación y reflexión sobre la edificación resultante, la prosecución del proyecto y los eventos ocurridos?

Si, revisamos sobre todo el marco legal porque cambia constantemente y muchas veces de forma extrema... de hecho ahorita decidimos no comenzar ningún proyecto nuevo porque tenemos que ver cómo nos adecuamos a todo este asunto del IPC y a la nueva ley de arrendamiento...

También revisamos cómo se realizó la ejecución... si se tuvieron que hacer muchos cambios... si algún material fue particularmente complicado de conseguir... eso sobre todo, porque el asunto de los materiales no está fácil... están regulados algunos y bajo control del gobierno pero... recientemente casi no se conseguía cemento blanco por ejemplo... otras veces tenemos que cambiar porque en la zona no se consigue tal o cual cosa... pero eso vamos resolviéndolo sobre la marcha.

La parte legal si se está complicando mucho... porque lo que hoy puedes hacer, mañana te lo cambian... antes podíamos financiarnos con las preventas una parte de la obra, pero ahora como no puedes ajustar la inflación estamos revisando cómo abordar ese asunto... el financiamiento con nuestros recursos y con préstamos de la banca... estamos viendo.

10. ¿Quiénes participan en esos procesos de evaluación y de qué manera?

Nosotros nos reunimos el grupo de promotores y procuramos reunirnos con los profesionales que participaron en la obra para que puedan decirnos las cosas que pasaron que pudieron impactar

mucho el proyecto... ellos son los que pueden darnos el día a día... que nos cuenten las cosas que pasaron.

11. ¿De qué manera se realiza esa revisión?

Básicamente nos reunimos para echarnos los cuentos y salen ideas importantes que procuramos tomar en cuenta para el próximo proyecto... realmente no tenemos nada muy... muy... digamos... metódico... simplemente es como ponernos al día y ver cómo lo hicimos y si hay algo que esté en nuestras manos mejorar... a veces eso es muy difícil porque son como muchas cosas externas las que pasan que no puedes controlar...

Por ejemplo todo este asunto del IPC y las fuentes de financiamiento del proyecto ha golpeado mucho a los promotores... esa era una forma de financiarnos a bajo costo y de que las personas pudieran ir pagando poco a poco sus casas... pero la inflación existe y si no podemos ajustar los precios finales, no podemos seguir usando la preventa de la forma en que lo hacíamos... porque sin ajuste perderíamos dinero... o... en eso estamos trabajando ahora... ver cómo se puede hacer para equilibrar esa carga del capital que tenemos que invertir... los intereses del banco... quién sabe.

12. ¿Cuáles son productos se obtienen de la evaluación y qué usos futuros tendrá para la organización?

Productos?

¿Se hace algún informe, documento...?

Realmente no, tomamos nota de las cosas que más nos llaman la atención... es eso... y estamos pendientes de tomarlo en cuenta en otra ocasión.

13. ¿Se verifica el impacto (positivo o negativo) que ha tenido el proyecto para los objetivos de la empresa?

Por supuesto... por eso es que decidimos no arrancar nada por ahora hasta que tengamos claridad en las reglas del juego sobre todo.

También tenemos que revisar con sumo cuidado cuan rentable fue el proyecto y si nos ajustamos al tiempo previsto para hacerlo... sobre todo esas dos cosas porque si se te retrasa el proyecto no sólo incumples con los compradores, sino que también los costos se te disparan por la mano de obra...

14. ¿Usted considera que a partir de la evaluación del proyecto, la organización puede aprender y mejorar su desempeño en proyectos futuros?

Siempre estamos aprendiendo cosas, la experiencia te da mucha... mucha información... a veces puedes ver que como lo estabas haciendo es más complicado y la experiencia te simplifica el trabajo, te muestra como ser más eficiente... aunque como te digo actualmente es muy difícil porque las cosas cambian muy rápido y lo que fue bueno hoy quizá mañana más bien te perjudica.

Yo creo que de los proyectos hay que guardar hasta el último papelito... porque muchas veces puedes resolver algo revisando un proyecto anterior... nosotros guardamos todo...

15. Entonces, ¿Ustedes llevan... un expediente con la evaluación de cada proyecto?

No, lo que si hacemos es guardar los planos, memorias, presupuestos... todas esas cosas por si necesitamos revisarlo... lo que si procuramos es tener presente las cosas que surgen en las revisiones que hacemos de los resultados del proyecto, pero tener algo como un informe no... puede ser que a veces uno anote alguna cosita por ahí que le haya llamado la atención en la reunión o en algún momento...

16. ¿Usted considera que a partir de esa evaluación, la organización puede aprender y mejorar su desempeño en futuros proyectos?

Siempre se aprende de las cosas que vamos haciendo... de hecho creo que el promotor y el constructor venezolano ha tenido que aprender a sobrevivir porque en todo momento hay alguna crisis que resolver... si no es que faltan materiales es que cambian las reglas para tener acceso al financiamiento o lo mismo que pasó con el IPC que normaron su aplicación y luego lo eliminan y de forma retroactiva!

Pero creo que ya llegamos a un punto donde no podemos seguir en plan de supervivencia, por eso paramos nuestra actividad para ver cómo abordamos ahora la cosa... es... es duro pero pareciera que los promotores sólo vamos a poder ser constructores contratados por el gobierno y... eso no... no es fácil manejarlo... quizá una empresa muy grande... no sabemos la verdad...

17. ¿Qué otros mecanismos utiliza su empresa para aprender y mejorar el desempeño?

Nos mantenemos informados de sistemas constructivos, materiales, equipos que puedan servirnos... también intentamos asistir a cursos y seminarios que puedan darse...

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

No. P6

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 15 de nov. de 2011 Hora: 10:15 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: X Proy.: X Const.: X
Edad: 67 Experiencia como promotor: 44 Profesión: Ingeniero Civil

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

¿Cuando tú te refieres al cierre del proyecto?...

Me refiero a la evaluación del resultado del proyecto...

¿Qué quieres que yo te diga de eso?... hay... es una locura en este momento la evaluación del proyecto, sencillamente es una locura porque... te voy a poner un ejemplo... ahora estamos viviendo algo que es una locura por decirlo así, no... por ejemplo nosotros... te planteo el proyecto que estamos terminando... que acabamos de terminar en este momento... bueno, que terminamos hace unos meses la construcción... nosotros construimos 3 edificios... esos tres edificios...

El primer edificio nosotros no tuvimos mayores problemas, el edificio se construyó y se hizo... ¿qué se hizo en ese proyecto? Se hizo una preventa, esa preventa se hizo tal cual como establecía la norma que estaba en ese momento y el precio se fijó en base a un precio inicial más un IPC, de acuerdo a las normas que estaban vigentes en ese momento, es decir que el IPC se cobraba durante el plazo de ejecución de la obra, este... ta, ta, ta todas las cosas. Ese proyecto... ese proyecto por ejemplo fue exitoso, ¿exitoso por qué? bueno se prevendió todo, no hubo mayores problemas, hubo problemas al final con una persona nada más cuando salió todo este problema del IPC.

¿Qué pasó en el segundo edificio? En el segundo edificio se vendió de la misma... pero a ese nos agarró prácticamente la construcción con el problema del IPC... la evaluación real de ese edificio no tiene ningún sentido, porque tu vendiste en unas condiciones y tu ahora estás cobrándolo en

otras condiciones, de hecho nosotros nunca nos... nos hemos preocupado por cerrar esa cuenta porque pensamos que la utilidad fue cero o perdimos, pues...

En el tercer edificio, que no habíamos vendido, vendimos a precio fijo, sin acabados para acelerar... para agilizar todo. Si a esto súmale el problema que sur... el problema adicional pues, que hay o que existió o que existe todavía con cabilla, cemento, ascensores... la evaluación de lo que es estos proyectos no calza dentro de los... de los términos normales de lo que serían una ejecución y un proyecto bien llevados.

De hecho nosotros en estos dos últimos edificios... yo podría decir que nosotros... solamente por parte... por falta... por falta de... de agregados y cemento se habrán perdido por lo menos tres o cuatro meses, que en una construcción es bastante.

Nosotros compramos con anterioridad a [REDACTED] los edificios y nunca nos entregó los... perdón los edificios no los ascensores... nosotros tuvimos que ir a Argentina, comprar los ascensores, mandarlos a hacer a la medida, traerlos y montarlos nosotros. [REDACTED] alega de que CADIVI nunca les entregó los dólares que se requerían para... entonces... para colmo tampoco nos querían devolver el dinero... para hacerte el cuento más largo todavía... tuvimos que prácticamente ir a juicio con ellos para que nos devolvieran el dinero, porque ellos no podían cumplir el contrato y entonces aspiraban que nosotros esperáramos hasta que CADIVI les autorizara... y ya había transcurrido más de un año sin que nos entregaran los ascensores...

Entonces... no es que le quiera sacar el cuerpo a esto, yo te puedo dar una evaluación del proyecto pero yo pienso que... que es una evaluación que no es real, que no corresponde a lo que debería ser un proyecto bien llevado... es decir, yo pienso que la situación que estamos viviendo es totalmente anormal... esto no tiene... nosotros tenemos por ejemplo otro proyecto nuevo, que estamos por iniciar... que no hemos iniciado, ¿y por qué no lo hemos iniciado?: Punto número 1: el Ministerio del Ambiente tardó 2 años en darnos el permiso... el proyecto son sesenta y tantos apartamentos... 63 para ser más exactos... si a nosotros nos aplican la ley que ayer Chávez promulgó... nos la aplican tal cual como está ahí, el proyecto no es rentable... si a mí me obligan a alquilar 6 de los apartamento... para empezar yo no soy una empresa inmobiliaria que alquila, no tengo esa infraestructura... durante 10 años si tengo yo que quedarme atado con 6 apartamentos o 7 apartamentos, que yo tengo que alquilar al 3% durante 10 años... que entiendo es lo que dice la ley, y yo tengo que pagarle al banco el 12% por el crédito de lo no cancelado, esa cuenta no da nunca. Eso no es rentable, estoy asumiendo una deuda por 10 años, pagando... perdiendo yo dinero, perdiendo tiempo y montando una infraestructura que no tengo,

entonces en este momento para nosotros... ese tipo de proyectos no es rentable, no tiene sentido... entonces te estoy diciendo cosas que son distintas a lo mejor a lo que tú estás preguntando pero... en este momento yo no te voy a decir que... no es rentable cualquier unidad donde tu... si te aplican de que el 10% de lo que tu construyas tú tienes que alquilarlo... estás asumiendo cosas que no son... ese no es tu trabajo, pues... nosotros los promotores nosotros construimos viviendas y las vendemos, si no las vendemos ya vemos que hacemos con ellas las rifamos, lo que sea, pero yo no tengo una empresa de alquiler de inmuebles, yo no manejo alquiler de inmuebles, nunca lo he manejado, no tenemos... para tu manejar... alquilar inmuebles tú tienes que tener una infraestructura para eso... no sé... una inmobiliaria de ese tipo... no tenemos nada de eso. Entonces estamos esperando a ver que salga... aunque entiendo que están publicando, no la he leído todavía, la ley junto con el reglamento; ahora, ¿qué dice lo que he leído en la prensa? Que tú tienes que alquilar el apartamento al precio que ellos digan, que se supone que es el 3% del costo sin incluir el terreno no sé que más tatata... y no sólo que se lo tienes que alquilar... sino que se lo tienes que alquilar a quien ellos digan y que tienes que mantenerlo alquilado durante 10 años... eso lo saca a uno totalmente del juego, pues... porque ¿cuál es tu utilidad en un proyecto de este tipo?... piénsalo un poquito... ¿cuánto es tu utilidad el 10, el 15, el 20%?, bueno estás dejando la mitad de la utilidad, las $\frac{3}{4}$ partes de la utilidad o la utilidad en unos apartamentos donde vas a perder dinero a largo plazo... entonces eso es notable, pues.

Ok, volvamos a lo de la evaluación del proyecto... lo que tu decías

Ok, fíjate... si hay una situación que está planteada que yo creo que le está agregando incertidumbre a la incertidumbre natural del proyecto, porque por supuesto todo proyecto...

Todo proyecto tiene incertidumbre... de que se vende, no se vende... de los inconvenientes, del pleito con el sindicato, el pleito con esto aquello... pero... pero ahorita hay unas variables como te digo de orden... si se quiere jurídico, pues que no estaban previstas en el momento en que nosotros empezamos a hacer estas cosas.

Ahora... ¿eso hace que ustedes descarten la posibilidad de evaluar los proyectos?

No, no, no

¿O sea de evaluar sus resultados?

Solamente... solamente que en este momento pensamos que los resultados son inciertos, no.

Claro, en términos del nuevo proyecto cuando lo estás formulando a futuro...

En... en... en el caso del viejo está alterado por este problema del IPC, pues no... los costos están alterados... yo me atrevería a decir que los edificios que nosotros hicimos... no... no lo he hecho pues no... de todo este proyecto tal vez el único que reflejaría una cierta realidad sería el último edificio, porque los otros están alterados por una decisión administrativa que no tiene... porque si yo te vendo a ti algo en 10 más la inflación, la inflación es el 30%... incluso supón tu que tardes año y medio, y que tu lo apliques sobre nada más el saldo deudor sobre el 50%... entonces tú dices bueno el 30% por 1,5 son 45, sobre el 50% viene siendo en números redondos un 22%, el 22% es más que la utilidad. Entonces la evaluación de un proyecto donde te aplicaron el IPC... donde te aplicaron esta norma pues... de que tu no podías cobrar el IPC, de que tenía que devolverlo, no sé qué más tal cosa, es una cosa totalmente absurda ¿no?

Esa es una variable que tenemos allí...

Esa es una variable externa, que no tiene nada que ver... que no tiene nada que ver con lo que es construcción, ni con lo que es precio de venta... con nada, pues...

Exacto, y ahora... con respecto justamente a esas variables internas...

Y estamos hablando de un edificio que estaba totalmente vendido, es decir... ni siquiera... ahí no había la duda de que si se va a vender, no, no, todo se vendió en preventa porque era una buena oferta, eran unas buenas condiciones, etc. pues... entonces... ¿tú sabes cuánto fue la utilidad ahí? bueno casi cero o cero...

Ok, tenemos ese factor externo que digamos... si en general los promotores con los que he hablado coinciden en que ha sido un... un golpe sumamente duro... e incluso hay algunos que han tomado la alternativa de quedarse... estacionados a ver qué hacen o qué no hacen...

Bueno, nosotros estamos haciendo otras cosas como contratos y cosas de ese tipo, pero realmente en este momento arrancar un proyecto nuevo en estas condiciones... pero no sólo nosotros, incluso la banca... nosotros tenemos un proyecto pequeño que está en el banco y en el banco realmente no saben cómo van a financiarlo... y que conste que nosotros estábamos trabajando sin financiamiento pero en este momento no... no me atrevo a hacerlo, pues.

De todas maneras esas otras variables digamos que son mucho más... que tienen más que ver con el proyecto propiamente... que tienen mucho más que ver con ustedes como promotores, proyectistas y constructores, ¿las evalúan?

Sí, claro... claro, normalmente que hace uno, pues no... vamos a... ¿qué hacemos nosotros?... tú haces un proyecto, sobre ese proyecto tú haces un análisis de costos, normalmente nosotros los análisis de costos que hacemos son muy sencillos, pero pensamos que es bastante...

Estamos hablando del inicio ¿no?

Sí... pensamos que es la forma más precisa de hacerlos. Es decir, nosotros no hacemos como tal... eso que... que tú ves que aparece en los... en los contratos del gobierno que son los análisis de precios, etc., no, nosotros sencillamente lo separamos en los tres renglones del análisis de precios que son ¿cuánto me cuestan todos los materiales que están aquí?, ¿cuánto me cuesta el uso de los equipos que tengo aquí? y ¿cuánto me cuesta la mano de obra? Eso tiene la ventaja, cuando tú lo analizas de esta manera de que... la única variable que se te afecta realmente por rendimiento es la de los... la de la mano de obra. Es evidente que los materiales van subiendo de precio pero eso tu lo vas ajustando, y cuando tu utilizabas la fórmula del IPC... digamos no tenías grandes... problemas con eso, pues no... sobre todo si tu el dinero que te dan a ti en la preventa lo invertías en materiales, que era lo que hacíamos nosotros... si a ti te dan el dinero hoy y tu hoy compras cabilla, la inflación no te afecta, tan sencillo como eso...

En... en este momento, si nosotros saliéramos a la venta ¿qué haríamos nosotros? haríamos algo... lo opuesto, haríamos el mismo trabajo pero le aplicaríamos la inflación a cada una de las... de las variables para llegar a un costo final, si es que vas a prevender. En este momento también a uno le interesa atrasar la preventa lo más posible, porque de esa manera te evitas todas estas... por decirlo así... (PAUSA)

Perdón, te estaba diciendo...se me fue el hilo...

Estábamos con que ahorita es mucho más conveniente retardar la preventa...

Claro, te explico por qué, antes la gente aceleraba los pagos, ¿por qué aceleraban los pagos? para... para pagar menos IPC. En este momento, con esta nueva normativa que hay, la gente paga cuando le da la gana, más bien atrasa los pagos... entonces a ti no te conviene firmar un documento a un precio fijo cuando sabes que no te van a pagar o que los pagos se van a retrasar, entonces preferimos ir más hacia la inversión propia y hacia el crédito del banco que hacia la preventa. Es decir, cómo la estrategia de la venta cambia totalmente, pues, totalmente con todas estas condiciones, no... con estas condiciones no... como te digo no hay interés, pues, de nadie... de nadie en pagar... eso es lo mejor que te da el alquiler, pues, si sabes que no te van

a sacar, pues, por no pagar entonces para qué vas a pagar, ¿no?... es decir, sobre todo... suena muy duro, en un país de pillos como este, ¿no?...

Los valores dicen que tú deberías respetar el contrato que firmaste, que tú deberías... te voy a referir casi una anécdota, pues no... un señor que me compró... allí en el apar... en el edificio 2, por cierto... ese que te dije que tuvimos problemas con el IPC... el señor tiene una red de licorerías... entonces el señor al momento de la firma, como tiene todas estas ventajas que le dan todas estas decisiones, él dice que no podía firmar porque no le alcanzaba el dinero... no se firma, pues, te devuelvo tu dinero... ¡no tampoco!... esas discusiones... bueno, es que el apartamento me lo tienes que vender todo al precio original de hace 2 años... yo no tengo ningún problema, págame con cajas de whisky al precio de hace 2 años... ¡no, eso no es posible!... al final, nos debía algo así como que faltaban 80 mil bolívares y nos dio 14 cajas de whisky en pago porque no tenía liquidez... lo repartí entre todos los socios y los empleados... parte de la utilidad de cada quien fue en cajas de whisky... lo que te digo es que hemos llegado a esos trámites... a esa... a esa dificultad... y todo eso también por qué lo hago así, porque es preferible salir del problema que seguir con el problema.

Volviendo a lo que te decía, hoy en día la estrategia es totalmente contraria, si tú estás construyendo, lo que tengas en construcción, lo que tengas en... tu tratas de... de no vender sino al final, te evitas problemas, te evitas cambios en las leyes, es decir porque como no hay ninguna seguridad, pues, de cuál es la norma que te van a aplicar, ni cuándo te la van a aplicar... bueno esto del Seguro Social, tú te lees la gaceta y la ley y eso es totalmente ilegal, eso que están pidiendo el seguro social para firmar los apartamentos, hablé con varios abogados que son especialistas en el tema y dicen que esa resolución se refiere a venta de acciones, a la liquidación de una empresa o a que la empresa está vendiendo el único inmueble que tiene... pero si tú tienes una empresa que construye edificios, que vende apartamentos y que esa es su actividad normal, para la venta de los apartamentos tú no puedes exigir el seguro social, pero lo están aplicando a rajatabla... y ten en cuenta una cosa, las empresas promotoras si tú lo quieres entre comillas, no tienen el personal obrero en su nómina, tienen otra empresa que es la que construye... es decir, nosotros estamos asociados en todo, pero... pero la empresa que construye es una empresa distinta a... aunque sea nuestra también, aunque estemos relacionados, es una empresa distinta a la que vende y promueve. Es decir, tu no vas a mezclar pago de seguro social, obreros, no sé que más, tal cosa con la venta de los inmuebles, porque ahí si es verdad que te... se te enreda la vida, pues... normalmente tú tienes una empresa que es la que tiene los equipos, que es la que tiene el personal y sencillamente hay como una transferencia de fondos de una a

otra, esta le paga a la otra, pero no es una sola empresa... normalmente no es así... eso de que... vende y promueve es uno, pero construye otro... es decir, igual que el proyecto... el proyecto lo hacemos... nosotros participamos en el proyecto, pero el proyecto lo hace... se hace aparte, pues no, quien tramita el proyecto es una empresa de arquitectos que es gente relacionada con nosotros, pero... como... como una empresa aparte, pues.

Pero fíjate que por ejemplo ya esta... este aspecto de plantearse que la preventa no conviene en este momento sino que conviene más a largo plazo, termina... es el resultado justamente de esa evaluación que ustedes hacen de cómo están yendo los proyectos, o sea que ustedes realmente hacen una evaluación...

¡Claro!, evidentemente que sí...

A eso es a lo que yo quiero llegar, cómo la hacen...

¿Cómo la hacemos?, bueno muy sencillo...

... cuán sistemática es, porque es justamente allí...

Bueno, es semana a semana... es decir prácticamente nosotros tenemos... oye... ¿tendré yo algo de eso aquí?... déjame... déjame ver... es posible que haya alguna de esas hojitas sueltas... (PAUSA PARA BUSCAR MATERIAL)

Aquí está... aquí está... esta es vieja pero sirve de ejemplo... yo tenía uno del viernes pero... (PAUSA)

Este es de un proyecto que estamos haciendo nosotros aquí en los valles del... aquí en Cagua... ¿qué es esto?, algo muy sencillo... cada apartamento que yo voy prevendiendo... cuando yo lo prevendo... yo hago una preventa que es a un precio... yo fijé un precio, yo fijé una inicial... entonces el tipo me tiene que reservar con una cierta cantidad y el resto él tiene que programar los pagos, entonces nosotros hacemos una programación de los ingresos que vamos a tener mes a mes en base a los pagos que esta gente... entonces, esta es la parte... estos son... entonces yo tengo... los ingresos son... 1: aporte de los socios, 2: préstamo del banco, 3: preventa... entonces yo voy a buscar ahorita la otra parte... entonces yo tengo estos ingresos, esto (SEÑALA PRÉSTAMO DEL BANCO) ya sé cuánto es, esto (SEÑALA PREVENTA) sé cuánto es y lo que falta lo tienen que aportarlo los socios, entonces nosotros tenemos una programación de trabajo y en base a esa programación de trabajo vamos sacando cuánto se va a pagar mes a mes... y bueno uno trata de que... de que esto sea cero, no (SEÑALA APOORTE DE LOS SOCIOS) pero... pero a veces hay que poner tanto, o sobró tanto entonces pásalo para el otro mes, deposítalo en el

banco... es decir nosotros prácticamente esta decisión la estamos tomando casi semana a semana, de cómo va la parte financiera del proyecto... entonces esta es la parte financiera, vamos a ver un momentico la parte de ejecución de obras que la debo tener por aquí en alguna parte (PAUSA PARA BUSCAR MATERIAL) ok, esto es lo que tú quieres ver... ¿qué es esto?... en esta semana estos son los aportes que va haciendo los socios... que han ido haciendo los socios... y esto es lo que nosotros vamos gastando... lo que se ha ido gastando, entonces volvemos a aquella ecuación: banco, más preventa, más esto (SEÑALA APORTE DE LOS SOCIOS Y GASTOS) tiene que cuadrar en cero.

Ahora esto es... ahora vamos a ver lo que sería... porque estos son prácticamente... esto es como dicen la... la foto en un cierto instante: cuánto han aportado los socios, cuanto... ahora como se hace eso mes a mes... déjame ver si tengo una planilla, debe haber alguna (PAUSA PARA BUSCAR MATERIAL) de lo que se paga semana a semana... tiene que haber alguna porque... todo eso está organizado allá pero aquí no...

O sea, ustedes llevan control semanal de la parte financiera

Sí, claro... ah bueno, aquí tienes... (MUESTRA UN FLUJO DE CAJA)

Todo lo que es nómina, materiales, equipos... no, equipos no... si, si equipos atrás, acá...

Entonces esto es lo que se va a pagar... aquí... entonces, vamos a poner... esto es en un punto X... el mes de mayo, pues no... en el mes de mayo la nómina de la obra era tanto, la nómina de la oficina era tanto, al subcontratista de instalaciones había que pagarle esto, al subcontratista que está haciendo el encamisado esto, lo otro ta, ta, ta, lo que se le va a pagar a cada uno... entonces... bueno, este listado tú lo vas agrandando en la medida que la obra va avanzando, pues no... tú tienes todos los contratistas y tú pones lo que hay que pagarle a cada uno... claro, este está con edificio 1, edificio 2, edificio 3 porque estábamos manejando los tres edificios, si es una sola obra pues es una sola lista, pues no... entonces tu sacas la cuenta de lo que vas a pagar en ese mes... sí... de ahí saltas como te digo a la parte de ingresos por pagos y de ahí saltas a... al banco o a los socios, si la preventa y el ritmo de obra están bien llevados normalmente debería haber un excedente, pues... si está bien programada la obra, lo otro... sino como te digo nos quedan dos alternativas ir con un banco al pagaré o... ir al banco pidiéndole un pagaré o que los socios se metan la mano dentro del bolsillo y pongan el dinero, pues no. Pero si hay un seguimiento, pues... esto sería... no sé si esto te sirve de algo...

Y luego entonces cuando culminan ustedes regresan a cruzar esta información...

No, porque... es que no tenemos ni que cruzarla, tú la estás llevando actualizada.

O sea, ustedes la llevan actualizada y ya al final tienes el resultado... el último mes entró tanto, salió tanto y de allí ya se te desprende la utilidad...

Si, si, es decir tu vas llevando esto... es decir cuánto gastaste, porque esto tu lo vas acumulando pues no, cuánto gastaste, cuánto recibiste, cuánto pusieron los socios y sacas la utilidad. Es decir ni siquiera es que tú tienes que hacer un cierre... ¿qué puede ocurrir ahí? Bueno, ahí... ¿qué es lo que te queda a ti al final cuando tú terminas esta cuenta? Los inmuebles que no hayas vendido, las deudas que tengas... es decir, las deudas que tengas, los inmuebles no vendidos y los imprevistos que surjan. Por ejemplo, en este edificio nos surgió un imprevisto... dos imprevistos por decirlo así... uno hicimos una piscina, la piscina es elevada y la piscina está... bueno le hemos gastado una... un platal y no hay forma que la piscina deje de gotear, por decirlo así, entonces estamos haciéndole ahorita un trabajo que consiste casi en... en meterla toda en fibra de vidrio... reforzar... que nos cuesta 100 millones de bolívares, eso no estaban previstos en el presupuesto surgió algo posterior. Pero también hay unos apartamentos que no se han vendido, todavía nos quedan tres apartamentos sin vender... entonces claro, al final del negocio... unos apartamentos que tú tienes que evaluarlos para ver cuánto valen para ver cómo estás tú ahí parado... ahora de 42 apartamentos que te queden 3 sin vender tampoco es nada del otro mundo, pues no. Es decir, que te surja un problema en la piscina tampoco es nada del otro mundo... siempre va a surgir el problema de que se rompió un tubo, de que hay que reparar tal cosa, se quemó algo... eso siempre va a surgir, pues no... es imposible...

Entonces tú tienes, cuando cierras... cuando terminas tu construcción, tienes la habitabilidad y firmas los apartamentos te queda eso... te quedan por decirlo así: activos por vender, deudas e imprevistos.

Estamos hablando ahí en términos financieros, ¿hay algunos otros aspectos que revisen con respecto a la prosecución?... por ejemplo desde el punto de vista técnico los sistemas constructivos, materiales... todo ese tipo de cosas... o el mismo mercado...

No, fíjate lo siguiente... nosotros en eso somos bien fastidiosos... por lo menos... normalmente nosotros la parte técnica la vamos revisando durante... es decir, los cambios los hacemos durante el... la idea es prever las modificaciones antes de, no después de...

Sí, pero a lo que me refiero es si al final evalúan cuál fue el impacto de esas modificaciones que se tuvieron que hacer en el camino... o si de eso sacan alguna conclusión sobre algo que pudieron haber hecho mejor en términos de proyecto o en la construcción...

Ah bueno eso si... pero... pero... sí, nos equivocamos en esto, hay que cambiar esto para el próximo proyecto... sobre todo cuando vas a hacer otro proyecto tomas en consideración esos errores que se cometieron, pues no.

Pero, ¿Esos errores quedan plasmados en algún lugar... o solamente en la memoria?

No, simplemente tu vas modificando el proyecto, tu vas haciendo modificaciones en el proyecto. Generalmente al final tú no dejas... eso como algo establecido sino que... que el proyecto queda modificado.

Pero me refiero, para usarlo a futuro, en un proyecto posterior... ¿eso queda registrado?

No, no queda registrado. Queda registrado es en la memoria de cada uno de los que participaron, ¿no?, es decir, eso no se hace así, pues no... esa es la... si lo quieres... esa es la...

¿Quiénes participan en todos estos procesos de evaluación, que si bien suenan bastante informales, pero quiénes participan?

Mira, son bastante informales y no lo son, pues no. Son bastante informales en el sentido que nosotros no hacemos una reunión tu sabes de junta directiva, patatín patatán, pero por decírtelo de la siguiente manera, yo tengo en la obra normalmente tenemos... si tu lo quieres... vamos a decir el personal que tengo yo... tengo un maestro de obra que tiene muchos años de experiencia, tengo varios subcontratistas que tienen muchos años trabajando conmigo, tengo un ingeniero que es la que lleva la parte de valuaciones, mediciones y tengo un arquitecto que tiene 22 años de graduado que es realmente el jefe de la obra, que él se encarga de toda la parte de compras, adquisiciones, etc., normalmente, yo que soy el jefe del proyecto, en este caso, voy y me reúno con ellos semanalmente... semanalmente hacemos esto que tu viste se evaluó, se revisó... eso en una reunión bastante informal, pues... mira ¿qué pasó con esto?, ¿qué es esto?, uno va a recorrer la obra, ajá se compró esto, qué falta por comprar, qué falta por hacer, qué problema tenemos, si hay algún problema con el proyecto se llama al que hizo el proyecto para modificarlo, lo que sea... y normalmente luego hacemos... hacemos una especie de... de addendum, pues, pero algo muy sencillo, no es nada... nada extremadamente formal porque es

que aquí todos los socios son amigos, hermanos, no sé que más, familia... entonces... hacemos algo así como esto (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) problema tal, tal... entonces nos reunimos una vez al mes, incluso vamos a almorzar una cosa de esas, y nos sentamos, mira hay este problema, qué hacemos con esto, vendemos este apartamento, subimos el precio o lo bajamos, es decir, esas decisiones las vamos tomando sobre la marcha, pues no... no es que nosotros tenemos luego... no es que hacemos una junta directiva de todo el mundo ahí, con secretaria, con tal cosa... no, no lo hacemos así, pues no... aunque sean proyectos grandes son bastante informales.

Pero si anotan...

¿Ah?

Pero si anotan...

Ah, no, no, claro... ¿Que si anoto?... ya te voy a enseñar, pues no...

Entonces no están en la memoria...

Bueno, si anoto pero... pero por ejemplo... por ponerte un ejemplo... (MUESTRA UNA LIBRETA DE NOTAS) la modificación que se hizo está anotada, cómo va, cuánto se debe en cada broma... tantos apartamentos, tanto se gastó en mano de obra, cuánto se gastó en esto... mira, todo esto está anotado... es decir, cuando te digo que es informal no... me refiero a que no es una cosa así que nos sentamos en una mesa... tu sabes de junta directiva así como en las películas, no, no, la reunión es aquí cuatro o cinco con una listas de cosas, las analizamos, tomamos decisiones y listo, pero no... no es que tampoco nadie hace... y... y por lo menos nosotros lo hacemos así y creo que muy pocas empresas lo hacen así, tú sabes formal, de que la reunión es el día 15 a las 11 de la mañana, no, no... oye nos vemos el viernes a las 10 en la oficina, nos reunimos aquí, hablamos ta, ta, ta, mira ¿cómo va esto?... sobre todo si tu... si tu le estás haciendo un seguimiento a la obra permanentemente, como te digo, semana a semana, pues no... aunque sea... aunque sea que le dediques uno o dos días a la semana a la obra, tu vas y ves lo que hicieron realmente nunca... nunca tienes grandes problemas por tratar, pues no... es decir, tu no vas acumulando problemas, tú los vas resolviendo en el camino, es decir, la idea es que tu vas a ir... vas a ir resolviendo los problemas a medida que se presentan, pues no... entonces ¿qué haces tú, pues no? tu vas a hacer como dicen un check list, pues no... esto se resolvió, esto se resolvió... ¿oye qué paso? colle quedó pendiente aquello... pero tu llevas un check list de todas las cosas y vas sacando los problemas.

El problema sería que por ejemplo yo empezara a construir y yo le dijera a los socios vamos a reunirnos en 6 meses, pues no... pero si tú estás más o menos todas las semanas y nos mantenemos en contacto y llamas por teléfono y esto y lo otro... mira además hoy en día como dicen las comunicaciones son... es todo pues no. Hoy en día a mi prácticamente me llega una oferta y yo lo único que hago es que la abro por internet y se la reenvío copia a todos los socios.

Si, la dinámica es otra...

Claro, es muy dinámico, pues no... es decir, a mi me llega por ejemplo... una cuenta... lo que sea... inmediatamente yo le paso copia a todo el mundo... eso hace que sea un proceso mucho más ágil que lo que era anteriormente, pues... como te digo, el hecho de que sea informal no quiere decir que no se haga...

Yo creo que lo más importante de este aspecto, es que claro uno puede... se va llevando el día a día de lo que se va haciendo y se va llevando control sobre el proyecto, pero también es muy importante ver cómo podemos evitar quizá que cosas que pasaron en este proyecto pasen en el proyecto siguiente...

Bueno... eso... en general... en general uno lleva una buena memoria de eso... pero acuérdate que... prácticamente aquí cada negocio es distinto, pues no... ¿por qué es distinto? Porque cada proyecto es distinto; incluso muchas veces los socios no son los mismos, siempre entra un socio más en el negocio... o sale algún socio; por ejemplo muchas veces... cuando tú te metes en el negocio alguien está aportando el terreno... alguien está aportando... va variando pues la... no, no, no... digamos nosotros como tal no es que tenemos una estructura rígida, donde somos siempre la misma gente, con los mismos porcentajes, con las... no es así. Y creo que no somos los únicos... es decir, tal vez algunas empresas que son como dirían familiares, pues ocurre eso, cuando son los hermanos tal que son todos ellos socios varios hermanos, pero en general las compañías son bastante flexibles en cuanto a la conformación y al negocio que se está haciendo.

Por ejemplo, ahorita con todas estas variantes surgió un problema... un proyecto nuevo que estamos analizando... entonces... te voy a poner este ejemplo porque es vigente... es que estamos pensando hacer un hotel pues... que... que es algo que está fuera de la... de la línea, entonces bueno, nos reunimos aquí 4, bueno ¿quiénes se van a meter en el negocio?, ¿quiénes opinan?, ¿qué porcentajes?, tal cosa... ¿cuánto hay que poner?... entonces hablamos con 3 o 4, somos 6 ¿cómo vamos a repartir esto? Y cada quien más o menos da su opinión, yo quiero llevar tal porcentaje, normalmente tratamos que esté más o menos equilibrado, pues, pero a veces hay gente que dice que no, yo voy a meter menos o yo no voy a trabajar en ese proyecto. Por

ejemplo yo he estado en proyectos donde yo he dicho mira, yo apporto esto, esto y esto pero no voy a trabajar en el proyecto, sencillamente soy un socio pasivo; y entonces hay otro que dice bueno yo me voy a encargar del proyecto, entonces en ese momento... uno baraja... primero el porcentaje de las acciones y segundo lugar el que está llevando el proyecto evidentemente tiene que cobrar por eso, pues no... no lo va a hacer de gratis, ¿no?; entonces eso... eso hace que el negocio... otras veces tú dices no mira yo no puedo, no tengo la capacidad de trabajar en esto... hay veces que si la tienes... tú no puedes llevar un proyecto aquí y otro en San Fernando de Apure, por ejemplo... sobre todo por lo que yo te estaba diciendo antes que a todos los proyectos hay que dedicarles tiempo... si tu quieres fracasar no vayas nunca, pues.

¿Usted cree que a partir de toda evaluación que ustedes hagan del proyecto, sea esta evaluación un seguimiento constante o una evaluación final, la organización aprende y mejora su desempeño?

Claro que sí, claro que sí, uno va aprendiendo, pues no... uno siempre va aprendiendo las cosas, por lo menos las no debe hacer... las que te causaron problemas esas no se te olvidan, pues no... posiblemente las que tuvieron éxito se te olvidan, pero en donde te equivocaste no...

¿Y qué otros mecanismos utiliza su organización para aprender?

Que otras... oye...

Más allá de la experiencia... de lo que puede haber sido el resultado de un proyecto, ¿qué otros mecanismos...?

Mira... lo más que puede uno, como variante es ver qué hay... qué hay de nuevo en sistemas constructivos, en acabados... eso generalmente uno va o trata de ir a todas esas cosas donde hacen congresos, presentaciones, etcétera para ver qué acabados nuevos hay, qué equipos hay nuevos, ese tipo de cosas, pues no... es decir, a veces uno se sorprende porque salen cosas nuevas al mercado, pues no... que alteran un poquito la... como diría yo... la mecánica, pues, de la construcción, pero esa es la única variante...

Y aunque te parezca mentira yo en lo personal yo trato de conservar a la gente que trabaja conmigo... yo en lo personal incluso tengo gente que tiene conmigo más de 20 años, gente de obra... no es fácil pero yo trato de conservarlos, pues no.

¿Y los moviliza?

Sí, y ellos no tienen problema normalmente.

Ese es un aspecto que es interesante porque ellos traen un background...

Por lo menos... por lo menos hay un grupo de gente... que son contratistas... contratistas que ellos van con uno a casi todas partes, pues no... por lo menos, como te digo el arquitecto, el ingeniero y el... son siempre prácticamente los mismos, bueno se retira uno pero me entra otro, pero son más o menos gente que está permanente en la empresa, incluso cuando estamos parados ellos siguen cobrando por la empresa porque son empleados, pues no... los subcontratistas hay otros que también son permanentes, por ejemplo la gente que maneja plomería, electricidad, ese tipo de cosas técnicas, tratamos siempre que sean los mismos porque ya conocen como se mueve el trabajo, ya... incluso, te voy a ser honesto, hasta pagándole un poco más que a otros, pero preferimos tener gente que tenga la experiencia con la cual ya conocemos... y ellos con nosotros también prefieren eso porque saben que van a cobrar, que no van a tener problemas, como... como funciona todo, pues no... es decir, por ejemplo el plomero... los plomeros y electricistas que tenemos nosotros, son gente que tienen con nosotros... mira... yo diría que... cerca de los 20 años también... 20 años o algo así. Bueno, el maestro de obra está conmigo desde el año 86 ¿tiene cuánto, 25 años?, el arquitecto está con nosotros desde el 93, tiene 18 años, el ingeniero que tenemos con nosotros tiene 4 años con nosotros, la que tiene menos tiempo... el plomero debe tener por lo menos desde el noventa y tantos... tiene 15 o 16 años con nosotros, entonces eso... incluso el ni siquiera está como empleado, está como subcontratista, pero nosotros a él lo llamamos... y al él le es buen negocio y a nosotros también.

¿Hay alguna otra cosa que crea que puede ser importante sobre la evaluación del proyecto que pueda mencionar?

Bueno, te voy a decir un secreto como dicen, que eso tú lo debes saber, aquí lo fundamental es no equivocarse en el proyecto, desde el principio... tú tienes que acertar en cuál es el proyecto que te conviene ahí, el problema es acertar en cuál es el proyecto apropiado...

¿Y cuáles son esos factores que hacen que el proyecto sea apropiado?

Bueno... uno es el mercado... el mercado entre comillas porque eso va a depender de ubicación, cuál es la demanda que hay en ese momento... pero lo fundamental aquí es no equivocarse aquí en el proyecto, pues no... un mal proyecto no hay manera de enderezarlo... todo el tiempo que tú gastes en el proyecto, todo el dinero tu gastes, todo lo que inviertas, todo lo que discutas en el proyecto a la larga es beneficioso... aquí el secreto es el proyecto.

¿Y ha habido algún proyecto en el que se hayan equivocado que, justamente la evaluación de ese proyecto haya servido para hacer esa aseveración de que no equivocarse en el proyecto es lo más importante?

No... lo que pasa es que a veces tu... no, no, no es que no nos hayamos equivocado... pero fíjate tú... es que a veces pasa algo que uno no se imagina, pues no... que es que las condiciones cambian... por ejemplo, nosotros hicimos un proyecto y lo interesante de este proyecto es que se ha hecho con varias etapas porque es un proyecto muy grande, pues no... cuando iniciamos el proyecto hicimos unas casas de interés social ubicadas al lado de un desarrollo industrial, entonces parecía el matrimonio perfecto, los obreros al lado de sus viviendas de interés social, ¿qué pasó? que la zona industrial quebró... entonces la demanda cayó, evidentemente... parece mentira las unidades las terminaron comprando maestros y demás... la zona industrial la reactivaron ahora y ahora se le está vendiendo a lo que era originalmente... pero son variables que están fuera de... tú no tienes control de eso.

¿Qué variables son las que realmente usted cree que ustedes pueden tener control?

Bueno... como te digo el proyecto mismo... tú tienes que ver uno... cuál es la ubicación evidentemente, y sobre esa ubicación los servicios que tiene y los posibles compradores, los posibles clientes... hacer casas en el medio de la sabana eso nunca ha sido algo muy... entonces, claro... el tipo de vivienda tú tienes que adaptarlo al entorno donde tú estás... bueno vivienda, galpones o lo que tu vayas a hacer... edificios, hoteles, es decir lo que tú vas a hacer tiene que estar... tienes que ver cuál es el entorno que tú tienes... es decir eso es como... yo diría que el estudio económico previo al proyecto es muy importante y luego como te digo el proyecto en sí... bueno, es que todo es el proyecto,... porque el proyecto es desde que tú ves el terreno hasta que lo terminas, pues no... pero yo me atrevo a decir que lo básico es un buen proyecto, con un buen estudio de mercado... tus posibilidades de fracaso son pocas... ahora, te repito hay variables que uno no puede controlar, pues evidentemente... y que son precisamente... yo me atrevería eso a asimilarlo a lo que... a lo que los abogados llaman en derecho el hecho del príncipe, no sé si sabes lo que es... el hecho del príncipe es las cosas que hace el gobierno, pues... hace lo que le da la gana, ¿no?... por ejemplo, nosotros vendimos un terreno... hicimos un negocio con alguien y donde nosotros cobrábamos el terreno con un porcentaje de las ventas... el gobierno viene y expropia el terreno... expropia a la empresa que estaba construyendo... ¿a quién demandas tú?... ¿al gobierno?, ¿a los que eran propietarios que les quitaron todo?... eso es lo que llaman el hecho del príncipe... el gobierno llegó y tomó... el gobierno llega y tú estás construyendo y el gobierno

tumba la carretera de enfrente... bueno, nosotros hicimos unas casas que eso da risa, pues... ahí pasó de todo pero... nosotros en nuestro proyecto... desarrollo urbano nos dicen por aquí pasa una avenida... ¿qué haces tú cuando haces el proyecto? tu prevés el espacio donde va la avenida, dejas los retiros, tal cosa... ese proyecto se hizo en los años 90... todavía no han hecho la avenida... y lo que hay es un poco de gente ahí metida en aquel espacio... ahora tú cumpliste con la norma, tú cumpliste con la ley... ahora ¿tú puedes prever eso? no... siempre hay un imprevisto, pues... entre comillas...

Ahora, lo que sí te digo... básicamente te repito... en el inicio de cualquier cosa de estas el proyecto es lo básico, lo otro es cuestión de organización, de seguimiento, de tal cosa... que se asemeja mucho a cualquier otra actividad industrial, yo no creo que varíe mucho, pues no... es decir, tal vez varíe en el sentido de que hay más flexibilidad que cuando tú tienes una industria es mucho más rígida pues, no... aquí hay más variantes, más cosas... pero... pero básicamente los principios son los mismos.

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

No. P7

Datos de identificación

Lugar y fecha: Caracas, 13 de enero de 2012 Hora: 10:00 am
Entrevistado: [REDACTED] Prom.: ☒ Proy.: ☒ Const.: ☐
Edad: 54 Experiencia como promotor: 30 Profesión: Administrador

Introducción

Este es un estudio de carácter académico, cuyo objeto es conocer los procesos que utilizan los promotores de la construcción privada de vivienda para cerrar un proyecto y cómo esa información es utilizada para el aprendizaje de la organización. Esta entrevista es de carácter confidencial y su tiempo no excederá de una (1) hora.

Cuestionario

¿Al culminar un proyecto, realizan algún proceso de revisión, evaluación y reflexión sobre la edificación resultante, la prosecución del proyecto y los eventos ocurridos?

Eso se realiza prácticamente día a día, normalmente todas las semanas estamos chequeando... con el histórico que uno tiene de... de materiales, de procedimientos, de actividades... vamos realizando un seguimiento constante para poder ver si estamos atrasados o estamos... o cuánto de porcentaje estamos adelantados en cuanto a cada una de las etapas del desarrollo.

¿Cuáles son los aspectos más resaltantes que evalúan en esas revisiones periódicas constantes?

Precios de los materiales... número de personal que se... que está trabajando en la obra, rendimientos en cuanto al... a las obras hechas por... por el personal, por su puesto ahorita la procura que es un tema... un tema bastante difícil y que inesperadamente ahorita en cualquier momento puede pasar cualquier organismo público que esté o no esté relacionado con la obra y quieran en cualquier momento intervenir, pues no... intervenir en el sentido de... de... si solicitan permisos que no tendrían por qué solicitar, pero solicitan permisos que... normalmente eso se tienen al día y eso evita pues cualquier... cualquier trauma o retraso que se pueda dar en la obra.

Ahora... que... porque por supuesto uno tiene que ir haciendo un seguimiento a la obra para atajar cualquier situación que se esté planteando a tiempo y un poco para ir viendo que uno va... digamos dentro de la programación que se ha realizado...

Tienes el flujo de... de caja...

Exacto... pero... ¿hay algún proceso que se dé para verificar que... a ustedes les permita mejorar a futuro... o sea que durante ese... ese seguimiento detecten algo que pueda servir para ajustar en proyectos futuros?

Bueno... la verdad que... la verdad que es como... es como muy repetitivo, no, lo que uno... lo que uno termina haciendo, no... para... para tu mejorarlo... las posibilidades de mejorarlo es cuando de repente puedes usar otro tipo de materiales que... a la hora... hemos usado distintos tipos de materiales... prefabricados... distintos tipos de molde, al final, por lo menos en el tipo de viviendas que estamos haciendo o desarrollando en este momento que son viviendas individuales, termina siendo la construcción tradicional la que tiene... la más sencilla y la más fácil de hacer, no. Depende de... de las circunstancias en que... antes si tú querías hacer volumen los... los métodos de... de módulos, o de... o de... cómo se llama... los prefabricados pues te podían ayudar muchísimo en reducir tiempos y al reducir tiempos reduces dinero, reduces... reduces el flujo... el flujo de caja de uno.

Lo que pasa es que ahora hay que tomar en cuenta demasiados... demasiados factores: posibilidades de invasión, posibilidades de paralización de obra por cualquier organismo público que se... el proceso de preventa a cambiado muchísimo, por lo menos en el caso nuestro hoy en día nos dedicamos a terminar de producir la vivienda lo más rápido posible y después, ya cuando estamos a punto de tener la habitabilidad, pues entonces definimos el precio de venta y entonces se comienza el proceso de preventa, no... tiene sus ventajas siempre y esté uno de acuerdo con la banca... ¿te estoy hablando de muchas cosas?...

No hay ningún tipo de problema, es perfecto...

Dependiendo del acuerdo que uno tenga con la banca de manera de poder manejar un flujo de caja que sea... que sea idóneo para las obras. Por eso antes hacíamos 300 viviendas en un año y hoy en día estamos haciendo 40 cada cuatro meses, cada de cuatro a cinco meses, pero esas se hacen y entonces comienzas el proceso de la venta y arrancas el proceso de la construcción de las otras cuarenta.

Entonces, lamentablemente hemos ido cambiando por seguridad, por lo menos en el caso nuestro, hay otros casos donde siguen trabajando en sus proyectos de 2.000 viviendas al año, con... con prefabricados y todo eso y ellos... que son gente que... que hace el número de viviendas que necesita de ciento y pico... doscientas y pico de viviendas mensuales... nosotros hemos decidido irnos por... para evitar riesgos, controlar mayor los riesgos... porque ya no es... ya no es uno... que si se devaluó la moneda, que si subió el IPC (o sea el índice de inflación), que

si no hay los materiales, que si nos invaden, que si cambian las leyes como el caso que te comenté anteriormente que de octubre del año pasado a diciembre del año pasado cambiaron la normativa vigente cuatro veces...

Bueno, y eso... nos ha resultado... a final de cuenta mucho de este trabajo, aparte de ir las promocionando, es un trabajo financiero, es un trabajo de manejo de cifras, de mucha data, ¿no?... pero termina siendo un trabajo financiero, cómo hago yo con el dinero que me prestan para hacerlo rendir lo más rápido posible, por supuesto manteniendo la calidad y el hacer las cosas bien.

Pero fíjese que allí usted menciona unos elementos... unos cambios que han habido, o sea cuando ustedes se van a la vivienda individual, a manejar menos cantidad... entonces tiene que haber habido allí un proceso de evaluación... de experiencias, cuando hablo de experiencias no me refiero sólo la de ustedes sino la de otros promotores, pero allí si hay esa... esa condición de evaluación que los lleva a ustedes a darle otro giro al... al negocio. ¿Cómo hacen esos procesos?

¿Cómo es la cosa?

Se ve que ustedes han ido revisando porque han cambiado su forma de hacer negocios y eso es un síntoma de que la organización ha aprendido y por consiguiente la organización tiene que haber evaluado en algún proyecto... en algún punto debe haber habido algo que les hizo ver que la forma en la que ustedes venían trabajando ya no les funcionaba dadas las condiciones.

Yo creo que las normativas son las que han hecho... nos ha hecho a nosotros... a todos... a todos en cierto momento reinventar el trabajo o la forma de trabajar... cuando te digo que lo ideal... lo que pensamos nosotros hacer era... fue cambiar de hacer 300 a hacer 40, que pudiéramos terminar cada 5 meses las 40 casas, arranca el proceso de venta de esas 40 casas y al mismo tiempo arranca el proceso de construcción de las otras 40 casas adicionales, ¿qué es lo que hace que eso se dé? el flujo de dinero... que el banco te presta el dinero para hacer las 40 casas, pero uno empieza a prevender un mes antes y ese dinero entra otra vez también a la obra o a parte de la obra siguiente, pero si se dan las protocolizaciones en el tiempo debido entonces si se puede dar completamente el flujo, no... ¿qué pasa? que lamentablemente nunca se da ese... ese manejo... preciso y entonces es cuando vienen... las... los retrasos... fíjate por ejemplo el caso particular actual de lo que estamos haciendo, las 40 casas están listas desde hace 6 meses y no hemos protocolizado ninguna... ¿por qué no se ha protocolizado ninguna? por los cambios...

cuatro cambios hicieron en la ley... mientras el banco se adapta... o adapta toda su... todo su personal con las nuevas metodologías, o con los nuevos cálculos, o con las nuevas tasas, o con las nuevas... son tantas cosas, son tantas cosas que te... que cambian y que piden, que a veces son tan innecesarias, que hace que todo se retrase y entonces un proceso que ha podido fluir de una manera... cómo se llama... activa, correcta... buena para el banco, buena para uno, buena para el comprador (porque a final de cuentas el comprador tiene 6 meses que no se puede mudar)... nosotros tenemos 6 meses pagando intereses pero que no son... no son generados por nosotros, entonces va a tener que llegar un momento en el que el banco va a tener que reconocernos a nosotros o condonarnos a nosotros unos intereses porque es una intervención ajena a todo lo que involucra o significa el proyecto.

Todos esos análisis los hacemos... los vamos haciendo en la marcha y vamos preparando nuestras maneras de poder ir... organizando, escribiendo y asentando todas las cosas que se han ido presentando en el camino que pudieran en un momento dado... ¿al final de cuantas qué es lo que quiere uno?... bueno, que uno haya podido recibir la mayor plata posible y haberle sacado el mayor rendimiento posible... en el menor tiempo posible. Entonces cuando esas cosas a veces no se dan, allí es donde toda esa información que se lleva día a día (cartas... reuniones...) empieza uno... claro, tú dices... bueno, tu quieres saber cómo se... claro, son banderines, no... toda la base de datos es banderín 1, se levanta el banderín 2... es un proceso muy continuo que... que lleva lo la misma dinámica del desarrollo, pues no... eso te estoy hablando nada más de la parte de... prácticamente de la construcción y lo que sería la habitabilidad y la venta, no... sin hablarte de lo anterior que era la... el proyecto, la compra del terreno, el proyecto... la permisología, todo eso, no, que... tú te pones a ver y uno se pone a sacar la cuenta y ahí pueden pasar 5 años desde que a ti se te antojó la idea de un terreno... esa eficiencia... no, no hemos sido eficientes en eso... hay un caso, yo no sé donde tengo la información... la verdad acá en la oficina no sé donde la tengo, pero... hay... creo que en una de las reuniones que tuvimos con la Asamblea Nacional... cuando yo estaba en la cámara... llevamos un estudio donde hay... creo que son como 282 pasos para poder... desde que ves el terreno hasta que tu entregas el apartamento... donde están involucrados... todo tipo de organismos públicos... donde... donde hay intervención de otros factores... de otra gente que no es... no es uno.

Habló que eso queda documentado... asentado...

Cartas, análisis, las mismas... las mismas... entregas mensuales de las valuaciones al banco, todo eso... todo eso va... va en conjunto, pues... cómo va la obra, cómo ha sido la movilización... todo

eso se lleva diariamente porque mensualmente hay que entregar una valuación... y mensualmente recibimos nosotros, bueno, qué se generó en intereses, qué se generó... qué tenemos nosotros que devolver, qué no tenemos que devolver dentro de las mismas valuaciones... entonces eso es todos... eso es todos los días, cualquier retraso, cualquier dificultad en la consecución de materiales... esa información va también para el banco, la mantenemos constante de manera que estemos protegidos... que estemos protegidos de llegue un día alguien, como tú dices, y se antoje o le provoque o... decir vamos al revés, vamos para acá, pues... nosotros hemos llegado al punto aquí en la oficina donde la ventanita esa que está... tuvimos que taparla de negro... ponerle una cartulina negra para que la gente no viera para acá... para no llamar la atención... porque a final de cuentas... es preferible no llamar la atención.

¿Qué cosas se hacen por ejemplo?... una vez que se prevende... que se vende o se prevende, mantenemos una relación constante con los compradores de información... información no solamente que es vendedor el que trabaja, el que está en contacto con... sino que hasta por uno mismo, pues... por lo menos en el área de la relación con los compradores... en ese caso yo los llamo, yo les escribo correo, yo los mantengo informados y les voy explicando, en la medida que se puede, qué cosas están pasando... eso ayuda mucho porque el que quiere tener su casa, pues... siempre... siempre oye distinto que a que una vez que la tengo... uno siempre hace el comentario: todo es sonrisa hasta que protocolizamos, el día que te mudas empiezan las mentadas de madre por X razón o por tú sabes... que si no me gusta esto, que si no me gusta aquello, etcétera, etcétera, etcétera... bueno, esa es la...

¿quiénes participan en esos procesos de evaluación y de qué manera?

Bueno, nosotros... claro... en distintas etapas, no... el ingeniero... el ingeniero de la obra, o sea por lo menos en lo que es la etapa de la construcción el ingeniero de la obra, la información que se lleva para la contabilidad...

Pero incluso antes, en la parte de proyecto...

En toda la parte del proyecto... para elaborar el proyecto... lo lleva mi socio que es el arquitecto, toda la etapa completa del proyecto la maneja el... por supuesto a la hora de permisología y todo eso tenemos un personal que es el que va a sacar los permisos, es el que... pero por ejemplo el inicio lo que es el conocimiento del terreno es entre todos, es entre los dos socios, somos 2... (ININTELIGIBLE) la mandamos a hacer nosotros, revisamos las variables urbanas fundamentales... hacemos las visitas correspondientes a la alcaldía para ver realmente qué se puede hacer, si se puede mejorar... por supuesto los estudios de suelo, dependiendo del estudio

de suelo pues sabremos que pudiéramos hacer... por supuesto el chequeo de la zona a nivel de lo que es el mercado, qué se está vendiendo, qué está pidiendo la gente y qué protocoliza la gente de verdad verdad porque ahí es donde uno... tu sabes hacer ese estudio de mercado... el estudio de mercado es muy... es un análisis más o menos profundo... lo que pasa es que en Venezuela la necesidad es por todos lados, no... claro la capacidad de pago es la parte importante... qué tiene la gente para poder... entonces dependiendo de eso uno va sabiendo el nivel del tipo de desarrollo que uno debe hacer.

En el caso nuestro particular, esto no es una empresa grande... es una empresa más bien pequeña o mediana, que tiene proyectos... hemos tenido... hemos manejado proyectos grandes, pues no... somos dos socios, tenemos personal que nos lleva la contabilidad, nosotros todo lo que es obra... la obra la subcontratamos, ya tenemos... con el tiempo tenemos ya... dos o tres grupos que... que trabajamos constantemente inclusive hasta nos asociamos en algunos proyectos para que también sientan la responsabilidad en general... al final quienes firmamos somos dos (por lo menos en el caso nuestro) y quienes tenemos la responsabilidad por el préstamo y con el pago y con... y con llevar la obra a un final feliz somos nosotros, no... y bueno... el hecho de eso... de querer quedarse y querer mantenerse uno aquí, uno tiene que cumplir, ser responsable, ser serio... creo que lamentablemente parte de la situación que vivimos es porque hubo mucha gente también... creo que hubo gente que no actuó bien... aunque la mayoría de la gente actuó bien...

El problema es meter a todos en el mismo saco...

Así es...

¿Y cómo es esa vinculación en cuanto al seguimiento con la contratista de la construcción?, lo que pasa es que hasta ahora los promotores que he entrevistado casi todos son promotores... y trabajan también la parte de construcción, entonces esta es un poco diferente para mí.

Bueno, nosotros... nosotros hacemos nuestro presupuesto de obra, ese presupuesto... se le entregan todos los cálculos al contratista y él hace su análisis... su estudio y presenta su precio, nosotros generalmente trabajamos por precio cerrado... cuando presentan ese precio cerrado lo comparamos con el nuestro y de ahí vamos en esa forma... de esa manera vamos negociando; por eso... por eso te digo que lo importante del día a día en llevar costos, volumen, rendimiento... que lo hacemos... y el histórico, con unas fórmulas que le vamos aplicando... o sea, nosotros tenemos una data muy importante que le vamos aplicando fórmulas... inflacionarias... los cálculos de lo que creemos va a pasar con alguna de las... de las... la inflación te dijeron... nos dijeron

ahorita que era de 10 y algo pero era un embuste, no... y todo el mundo lo sabe, no... todo el mundo que va para el supermercado sabe que... igualito o sea, el saco de cemento está en 20 pero te lo están ofreciendo en 45, 40, 38.

Y después, nosotros entregamos la forma de hacer las valuaciones al mismo const... claro, claro están acostumbrados ya... al constructor y entonces sobre... en base a esa información, pues se van haciendo las valuaciones, ellos las presentan, nos las entregan, las revisamos y... bueno, después bueno, el banco también hace su inspección y con eso pues se termina.

¿Pero también ellos participan en reuniones... para reportar avances...?

Sí, sí, todas las semanas, constantemente.

Martes y jueves aquí hay conversa de... porque aquí también todo lo que es la política nuestra de la empresa para hacer los pagos semanales, pues... normalmente estamos una semana siempre adelantados... o sea el jueves llega lo que se va a pagar en la siguiente semana y así estamos... de manera de que... para ellos... para el constructor el tema del obrero es... es un tema delicado, pues, o sea hoy tiene que tener todo el mundo su plata.

¿Por qué hacemos eso? Para quitarnos los sindicatos de encima, uno va a la obra y... o te ven y llega el sindicalista y te dice que quiere hablarte y tú le dices que no tienes nada que ver con eso y que hable con el ingeniero... ellos saben, ellos saben que... y eso hasta ahora nos ha funcionado.

¿Se verifica el impacto positivo o negativo, no solo en términos económicos, que ha tenido el proyecto para los objetivos de la empresa?

Eh... sí, bueno... para nosotros es muy importante la satisfacción que tenga el comprador, esa es la... y por supuesto la... la parte financiera, por supuesto que tengamos utilidades y que sea buen negocio... y que los rendimientos que planificamos a un principio se den, no... y por eso... el trabajo tan minucioso todos los días... (PAUSA)... la satisfacción del cliente y la de uno mismo... uno es... uno es un enamorado de esto, no... uno... y uno... el comportamiento... o sea el ser honesto... de principios, es una satisfacción para uno, no... yo recuerdo en una oportunidad... hace muchos años que mi papá me decía que cónchale, que había que hacerle viviendas a los policías... te estoy hablando desde que era chamito... y ahora en una oportunidad nosotros hicimos unas casas y entonces a través de la Cámara yo realicé una... una feria de vivienda con la Policía Metropolitana, inclusive varios promotores de la Cámara, pues fuimos y presentamos un show cada quien con sus... y yo recuerdo que me dejaron a 8 de ellos y luego, con la misma

institución, logramos presentarles a ellos una fórmula, porque no había manera de que le diera la plata... a los policías, pero logramos una fórmula para que la misma policía fuera la que, en buena parte, aparte de los ahorros que tuviera el policía, los ayudara a completarla... y mira eso se hizo y esa gente... yo por ejemplo yo sé que yo tengo 8 amigos policías que... que en cualquier momento salen a defenderlo a uno, no... y eso es una tronco de satisfacción... esa es...

Así como ha sido satisfacción rechazarle a uno la plata cuando vienen... gente de otro país a decirle a uno que les hagamos nosotros 2.000 viviendas... nosotros hubiéramos podido ganar mucha plata, de verdad... hemos podido dejar de ser... o sea... hemos podido pasar a ser millonarios sin ningún problema, pero nosotros dijimos que no... yo creo que eso es lo que hace falta... bastante falta... que la gente tenga un poquito de respeto, consideración... y se quiera uno mismo... esa... esa parte no la tiene mucha gente pero... pero esa te la puedo contar como una de las satisfacciones que uno tiene... o sea, yo llegar a mi casa y poner mi cabeza sobre la almohada, aunque la gente me dice que igualito esos tipos la ponen sabroso... no sé, no sé si es así pero yo no quiero probar.

Digamos, ¿en todo ese seguimiento que va quedando en el expediente del proyecto documentado... todo lo que va ocurriendo... todo lo que va pasando... en algún momento se hace alguna síntesis de esa información que quede un poquito más a la mano para usarla en proyectos futuros?

La síntesis que hacemos es la de la evaluación, eso al final tiene una sola hojita donde dice cuánto es el presupuesto, qué hemos avanzado, cómo es el proyecto...

Pero una vez que han culminado... cuando ya se culminó... o sea sentarse un poco a revisar... aquí paso esto que llamó la atención... aquí esto otro...

(PAUSA)

Hay alguna síntesis o alguna revisión final que se haga de todo lo que fue la prosecución...

Sí, bueno... por supuesto que hay la revisión de... de... financiera la hay completa, no... de todo lo que... de todo lo que hicimos. Sí hay una, de repente... a veces que hacemos... por ejemplo... bueno, de los materiales, es decir, si los materiales que decidimos utilizar fueron los idóneos, si la gente quedó satisfecha de ese material... y dependiendo de eso se repite en otros... como son por etapas entonces esa parte... esa parte también la vemos bastante y, bueno siempre la percepción de los compradores cuando... cuando llegan mire que está esto... que si el friso no les

gustó y se les explica de que esa es una casa de ciertos valores y que se hace ese friso rústico para que no pueda... porque a veces la gente dice colle es que ese friso rústico... y desde un principio se les dice, no... más que todo... más que todo en eso, no.

Por supuesto... esa información constante que se mantiene... la tenemos... bueno, eso es mira que la ley la cambiaron en esto, ahora los procedimientos son estos y... y eso ya prácticamente queda definido no, aunque... al final, tienes que... arrancas otro proyecto y terminas viendo a ver qué es lo que viene igualmente.

¿Usted cree que a partir de esta evaluación va aprendiendo y mejora su desempeño en proyectos futuros?

Siempre trae... siempre trae buenas teorías, no... aunque aquí no hemos mejorado, más bien hemos empeorado muchísimo...

¿Ustedes?

Nosotros no como empresa, pero si hemos visto reducir... claro... si antes hacías 300 y ahora haces 40, eso... eso es una reducción importante...

Yo te puedo dar una anécdota que... antes uno como que disfrutaba más de las metas que se lograban que las que se logran hoy en día, no sé qué pasa, si es la parte de... personal como... como... en cuanto al trabajo, logras tu meta, chévere, te ganaste una plata, tal cosa, pero... ¿qué más trae?, no... eso está pasando y creo que le está pasando a mucha gente... yo creo que... me imagino que en buena parte es lo que está alrededor... que a pesar de que... de que es una buena obra, hiciste un trabajo bueno, un trabajo eficiente, tu estas... tú estás... pero... pero falta algo... yo creo que lo que falta es que ese alrededor esté...

Es un trabajo difícil, es un trabajo donde la corrupción ha crecido... ir a una oficina pública hoy en día tú no sabes con qué te van a venir, cuando arrancas una obra tú no puedes parar, pero te la puede parar cualquiera, entonces ese tipo de cosas al final creo yo que... que te van un poquito en detrimento de la satisfacción final, no... y eso ha hecho que... que... y al final es parte de lo que estamos viviendo.

¿qué otros mecanismos utiliza su organización para aprender y mejorar el desempeño?

Bueno, nosotros estamos muy pendientes siempre de cualquier curso interesante, cualquier conferencia que se pudiera dar (tanto a nivel nacional como internacional), nosotros

constantemente (por lo menos 4 veces al año) participamos en... en conferencias por internet con... con gente muy especializada... de cuál es... qué es lo que está en... como... en boga en el mundo... en Estados Unidos, en España, en Chile... en Brasil... es como para ver en qué momento uno pudiera... participar en algo... en unas cosas de esas, no...

Al final... es un trabajo... es un trabajo que a veces es... no es repetitivo porque todos los proyectos son distintos y en todos los proyectos pasan cosas, no... pero... pero... lo que estamos es manteniéndonos siempre muy informados... siempre estamos a la caza de que si puede haber un material que pueda facilitarnos el hacer las cosas mucho más... más eficientemente, más limpio... pero bueno, al final... al final hemos concluido que nos ha tocado seguir trabajando en la parte tradicional, sobre todo porque la parte por ejemplo de los prefabricados y todo eso... uno lo que busca es tiempo aunque cueste más caro, pero si lo haces en menos tiempo es... pero los tiempos ahora no los maneja uno...

Además que está el problema de la mano de obra que suele ser tradicional...

Si, y... y además ha desmejorado muchísimo... uno no lo ve... uno lo ve en otros lados pero en las obras estas que son mucho más sencillas... Un amigo mío que lo dice de una forma que a mí me... a mí no me... prácticamente uno lo que hace son ranchos formales, no... a mí no me gusta de esa manera, no... pero...él dice que eso es un rancho bien hecho con todos los servicios... se hace una casita sencillita, pequeñita... para que ellos puedan vivir y con su parcelita para que puedan crecer... yo no lo veo así pero... pero... yo pienso más bien en una vivienda... que es una tronco de casita y que... como le yo digo a todas las personas que se... que se mudan, este es tu primer trampolín... ya con esto empiezas a brincar y pam... después te vas a otra, y después a otra y a otra... en Estados Unidos la gente se muda 9 veces en la vida... en Venezuela yo juraba que era menos pero... es menos de 9, no, pero... esa cuenta tiene que sacarla uno... es mucho menos de nueve, pero... pegas 9 brincos en la vida de vivienda, contando la casa donde tú naciste.

Agradecimiento

Muchas gracias por su colaboración, recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará a los fines del presente estudio. Me gustaría poder contar nuevamente con su participación, como evaluador de la propuesta metodológica en su condición de experto.

APÉNDICE No. B-1: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Una de las misiones más importantes que tiene el equipo de proyectos es adecuar las buenas prácticas propuestas por el Project Management Institute (PMI) al proyecto que se desarrolla, conforme a su naturaleza, contexto y a los recursos que se disponen para llevarlo a término.

Aunado a este aspecto, la ampliación del marco de la Gerencia de Proyectos a la de Programas y Portafolios, enfoca a la organización en unos objetivos más elevados y a más largo plazo, por lo que la compromete en la búsqueda de proyectos ajustados a esa visión y a generar procesos de aprendizaje que le permitan ir mejorando en el tiempo, allí la Fase de Cierre juega un papel muy importante en cuanto a la evaluación formal del proyecto.

Del análisis de la información suministrada por los promotores se desprende que los miembros de sus organizaciones aprenden haciendo y que además utilizan sus experiencias para proyectos futuros, sin embargo, en cuanto al manejo de la Fase de Cierre desde la perspectiva evaluativa, se observan fortalezas y debilidades. Asimismo, se pudo notar que hay aspectos que brindan los Procesos de Cierre de las Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción que deben ser incorporados, desarrollados y sistematizados por los promotores de viviendas en Venezuela.

Dentro de este contexto, la metodología que se desarrolla integra las buenas prácticas del PMI, el aprendizaje organizacional y la propia experiencia de los promotores de vivienda entrevistados, permitiendo de esta manera potenciar los aspectos positivos y minimizar los negativos, enfocándose en la realidad de la promoción de desarrollos habitacionales en Venezuela.

LOS HALLAZGOS

La Fase de Cierre del Proyecto, implica dos vertientes:

- Hacia lo externo, referente al producto del proyecto. Relativa a garantizar que las unidades habitacionales estén totalmente culminadas para su entrega, cumpliendo con todos los requisitos para su habitabilidad.
- Hacia lo interno, referente a la organización y objeto central de este estudio. Concerniente a la evaluación formal del proyecto con la finalidad de lograr el aprendizaje a través de las propias experiencias de la organización.

En ese sentido, se establecieron las principales fortalezas y debilidades a partir del análisis de la información suministrada por los promotores y, además se determinaron los vínculos posibles entre los Procesos de Cierre de la Gerencia de Proyectos de Construcción y los elementos emergentes de las vivencias de los promotores. A partir de estos hallazgos se establecen los lineamientos básicos para la propuesta.

FORTALEZAS

- Capacidad de cambio en respuesta a situaciones de diversas índoles, incluyendo la adecuación de sus formas de asociación y participación.
- La versatilidad que tienen las organizaciones promotoras para insertarse en diferentes tipologías y estratos de mercado, aprovechando los incentivos que puedan darse en cuanto a la promoción, construcción y adquisición de viviendas.
- La participación de constructores y/o personal de la obra en las revisiones del proyecto y control exhaustivo del día a día de la obra, dado que la fase constructiva es la que mayores recursos consume.
- Los aspectos financieros, en términos monetarios, son controlados y cotejados a profundidad a fin de determinar la rentabilidad obtenida a partir de la inversión realizada.
- El proyecto se va evaluando durante su prosecución, realizando los ajustes necesarios y, en el mejor de los casos se va tomando nota de necesidades que van surgiendo.

DEBILIDADES

- Se hace poco hincapié en la selección de los proyectos más convenientes para los objetivos de la organización y su articulación de acuerdo a los programas y/o portafolios
- La baja incorporación a los procesos de evaluación de la fuerza de venta, que está en constante contacto con potenciales compradores.
- La excesiva confianza en el déficit habitacional, les lleva a darle poca importancia a las características que deberían tener las unidades habitacionales de acuerdo al estrato atendido.
- Se da poca prioridad a mantener informados a los clientes sobre la prosecución del proyecto, lo que es importante sobre todo cuando la incertidumbre se incrementa.
- Dada la escasez de algunos materiales de construcción, los mayores esfuerzos se concentran en lograr hacerse con ellos, descuidando la capacitación de la mano de obra y la actualización de equipos.
- La selección de sistemas constructivos y materiales de construcción se basa en aspectos de índole monetaria, pero sin determinar a ciencia cierta si en la zona hay mano de obra capacitada para su construcción o si existe alguna alternativa mejor.
- El control sobre los aspectos financieros es de carácter más bien numérico, siendo necesario revisar las causas y consecuencias de esos resultados monetarios.
- Se confía en la memoria de quienes participaron en el proyecto, por lo que no se realiza una evaluación de cierre que además quede plasmada en algún documento.
- En la mayoría de los casos, la organización se concentra en los aspectos o eventos negativos, perdiendo la oportunidad de potenciar las experiencias positivas.
- De la comparación entre los elementos emergentes y los Procesos de Cierre de las Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción del PMI, se detectaron ciertas articulaciones entre ellos que, sin embargo, son insuficientes.

LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Los aspectos generales que se consideran para el diseño y la aplicación de la metodología son:

- Satisfacer las necesidades del cliente, en cuanto a las características de las unidades habitacionales, los lapsos de entrega, así como mantenerlos informados sobre cualquier eventualidad. Estas condiciones generan confianza en la organización por parte de los clientes efectivos y así como los potenciales, incitan a la recomendación boca a boca y contribuyen a apropiarse de una parte en el mercado habitacional en una determinada zona o estrato.
- La Gerencia de Proyectos es proactiva, por lo cual el recurso humano es el más importante porque es el que maneja el resto de los recursos y es el que efectivamente aprende. Promover el aprendizaje (individual y colectivo) y fomentar la comunicación intraorganizacional (para convertir el aprendizaje implícito en explícito) contribuye con la mejora continua y a la consolidación de la organización, haciéndola más competitiva.
- El éxito de un proyecto está dado no sólo por las características del producto sino por el proceso para su producción, por lo cual todos los esfuerzos que realice la organización para hacer perfectibles los procesos incidirá en el logro de los objetivos de cada uno de los proyectos que realice y en consecuencia en los de la organización.
- Si bien la Fase de Construcción de la edificación es la que consume mayores recursos, la atención del equipo de proyectos no debe concentrarse sólo en ella. Es importante recordar que un proyecto bien formulado y diseñado, donde se prevean diversos escenarios y las acciones a tomar en caso de que ocurran eventos negativos, incrementa las posibilidades de éxito y minimiza el impacto de los eventos adversos. Ahora bien, dentro de esa amplia visión de Proyectos, Programas y Portafolios los productos de una Fase de Cierre de Proyecto se constituye en una base de datos confiable para los proyectos futuros.
- La incorporación de los diversos interesados (*stakeholders*) en la evaluación de cierre, contribuye a darle diversos puntos de vista a la revisión de los resultados y procesos del proyecto, reconociendo que cada uno de ellos tienen diferentes grados de influencia.
- La evaluación de cierre del proyecto (*post-project review*) debe mirar de forma retrospectiva la totalidad del Ciclo de Vida, cotejando la prosecución y los resultados con

la definición del alcance y lo planificado. La información que arroje esta revisión debe ser sistematizada para mantener registros que puedan ser utilizados para retroalimentar a la organización e introducir los correctivos necesarios en desarrollos habitacionales futuros. Para ello, se debe distinguir entre los aspectos que son extrapolables a otros proyectos, programas y/o portafolios de los que no lo son.

La metodología para el manejo de la fase de cierre como fuente de aprendizaje se construye a partir de cuatro factores:

- La visión más amplia que brinda a las organizaciones los portafolios, programas y proyectos.
- Los eventos que puedan haber ocurrido en el proyecto haciendo hincapié en las experiencias que no poseen o no generaron documentos escritos.
- Los vínculos entre los elementos emergentes del análisis y los Procesos de Cierre de las Áreas de Conocimiento de Proyectos de Construcción del Project Management Institute.
- La participación de los diversos interesados (*stakeholders*) del proyecto.

LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS

En términos organizacionales, la evaluación del proyecto puede contribuir a revisar y, de ser necesario, redefinir la organización en los tres ámbitos de acción:

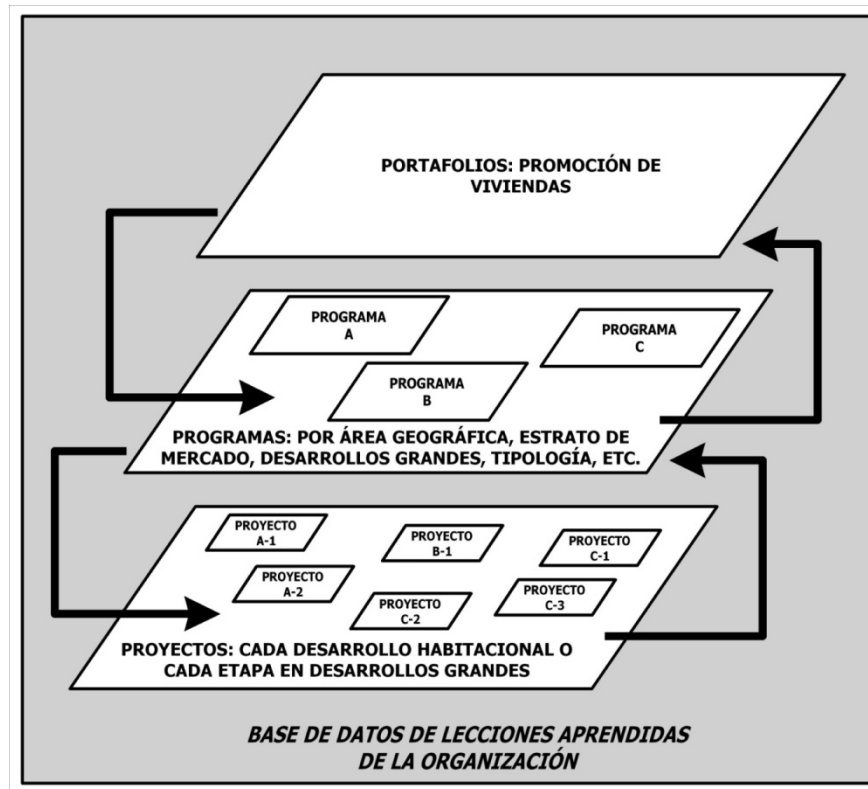


Ilustración 0-1: Base de datos de lecciones aprendidas de la organización.
Fuente: elaboración propia

- El portafolio: está alineado con los objetivos de la organización, que en el caso de este estudio es la promoción de viviendas como actividad de la empresa. A partir de él, se establecen las directrices para la selección de programas y proyectos.
- Los programas: permiten una gestión coordinada de los recursos para su mejor aprovechamiento. Podría definirse en función de ciertas características tales como la ubicación geográfica, el estrato de mercado atendido, la tipología o, en desarrollos de envergadura cada etapa en la que se ejecutará.
- Los proyectos son esfuerzos temporales para responder a una necesidad, en este caso cada uno de los desarrollos habitacionales que se realizan o, de ser complejos o muy grandes, cada etapa de ellos.

De esta manera, el cierre de cada proyecto brindará información a programas y portafolios para redefinir o reforzar los aspectos que sean convenientes, que se convertirán luego en variables para incorporar en programas y proyectos.

Con el fin de hacer lo más sencillo posible la construcción y utilización de la base de datos de las lecciones aprendidas, esta debe ser diseñada por la organización de acuerdo a la forma en que se lleva a cabo el trabajo y ajustado a los aspectos o indicadores que sean utilizados para planificar y controlar el proyecto.

Ahora bien, partiendo del análisis de la información suministrada por los promotores de vivienda participantes, y con la finalidad de lograr que la base de datos de lecciones aprendidas sea lo más rica posible, se deben incorporar al menos los elementos emergentes: objetivos de la organización, mercado, técnico-constructivo, económico, legal y lecciones aprendidas.

Es importante hacer hincapié en que el aprendizaje organizacional proviene por igual de éxitos y fracasos; de cualquier acontecimiento o aspecto por pequeño que parezca y de cada uno de los interesados o afectados por el proyecto. En ese sentido, promover la participación del recurso humano en la construcción, alimentación y utilización de la base de datos de lecciones aprendidas es vital para incentivar el aprendizaje organizacional convirtiendo el aprendizaje tácito (individual) en explícito (colectivo) pero además lograr que cada miembro lo interiorice e incorpore a su cotidianidad, construyendo el capital intelectual de la organización, incorporando los siguientes elementos:

- Lograr el compromiso de los miembros de la organización y mejorar su productividad sólo será posible si los objetivos de la organización están alineados con sus objetivos personales y valores éticos.
- Promover un ambiente laboral positivo que fomente la comunicación y participación en todos los niveles de la organización, donde se reconozca y compense los esfuerzos y aportes realizados.
- Desarrollar planes de capacitación y formación del personal en áreas vinculadas con las actividades de la empresa así como con los intereses y capacidades de cada uno de sus miembros.

De esta manera, las lecciones aprendidas se constituirán como el ambiente natural de actuación de la organización para mantenerse alineada con sus objetivos, consolidarse en la actividad de promoción de viviendas y lograr confiabilidad por parte de potenciales clientes.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS EVENTOS

Cada evento ocurrido durante la prosecución del proyecto se constituye como una invaluable fuente de aprendizaje, siempre que sea evaluado de cara a determinar sus causas, consecuencia e impacto sobre el proyecto y la organización, e incorporarse a la base de datos de lecciones aprendidas.

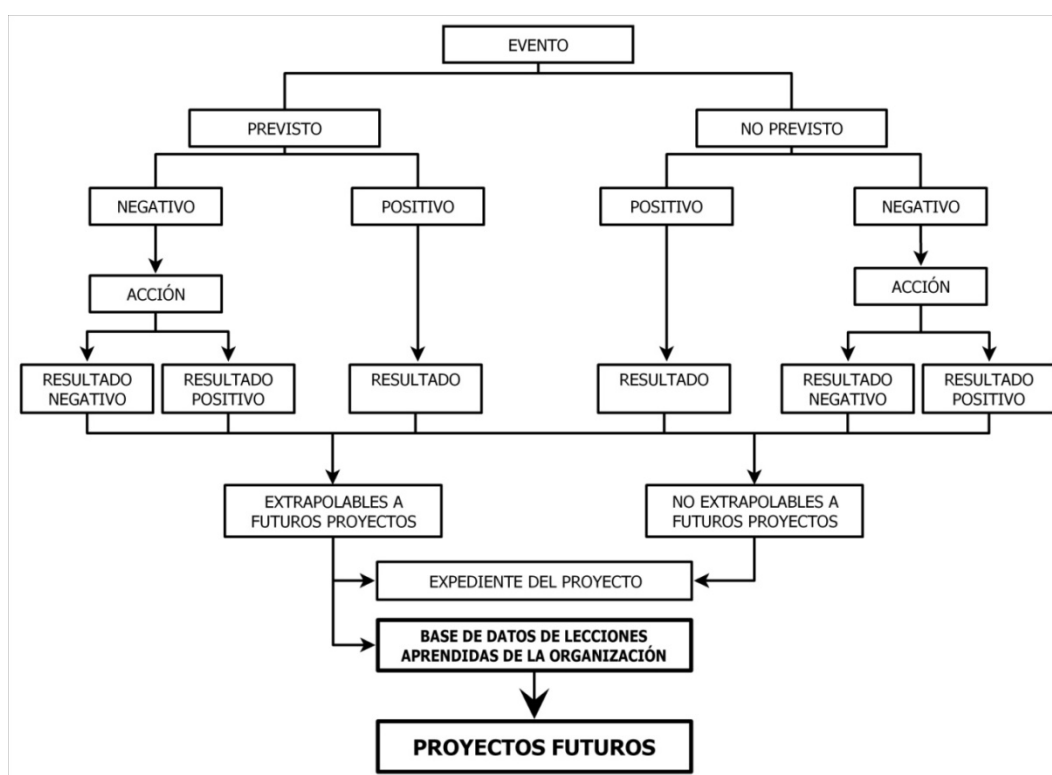


Ilustración 0-2: Procesamiento de la evaluación de los eventos ocurridos en el proyecto.

Fuente: elaboración propia

El evento puede ser previsto o no previsto y su impacto sobre el proyecto puede ser positivo o negativo. En el caso de los eventos negativos, suelen requerir alguna acción, cuyo resultado también tiene consecuencias sobre el proyecto. Cada uno de los eventos, acciones y resultados, pueden ser:

- No extrapolable a proyectos futuros, por ser de carácter muy específico y generalmente no repetibles, caso en el cual su registro sólo es necesario que quede plasmado en el expediente del proyecto.
- Extrapolables a proyectos futuros, donde su evaluación va a formar parte del expediente de proyecto y además debe incorporarse a una base de datos de lecciones aprendidas de la organización.

VÍNCULOS Y ACCIONES REQUERIDOS ENTRE LOS ELEMENTOS EMERGENTES Y LOS PROCESOS DE CIERRE DEL PMI

A partir de la comparación entre los elementos emergentes del proceso de análisis de la información suministrada por los promotores de vivienda entrevistados y los Procesos de Cierre de las Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción del Project Management Institute, con la finalidad de potenciar en la mayor medida los procesos del aprendizaje organizacional, se establecieron los vínculos que deben ser desarrollados y sistematizados por la organización:

PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	Objetivos de la organización	Mercado	Técnico-construtivo	Económico	Legal	Lecciones aprendidas
GERENCIA DE INTEGRACIÓN: CIERRE DEL PROYECTO						
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CIERRE DEL EQUIPO						
GERENCIA DE COMUNICACIONES: CIERRE ADMINISTRATIVO						
GERENCIA DE LA PROCURA: CIERRE DE LA PROCURA						
GERENCIA DE SEGURIDAD: ADMINISTRACIÓN Y REPORTE						
GERENCIA FINANCIERA: ADMINISTRACIÓN Y REPORTE						
GERENCIA DE RECLAMOS: RESOLUCIÓN DE RECLAMOS						

 Vínculos detectados en el análisis

Tabla 4-1: Resumen vínculos requeridos entre los Procesos de Cierre de las Áreas de Conocimiento del PMI y los emergentes¹.

Fuente: elaboración propia

¹ Tabla más detallada en el Apéndice B-1

Gerencia de Integración: Cierre del proyecto

Se constituye como el área de conocimiento unificadora y de visión integral del proyecto, por lo que la evaluación debe cotejar el resultado y toda su prosecución con lo planificado, de cara a su aplicación futura por la organización, empleando las acciones que se indican a continuación:

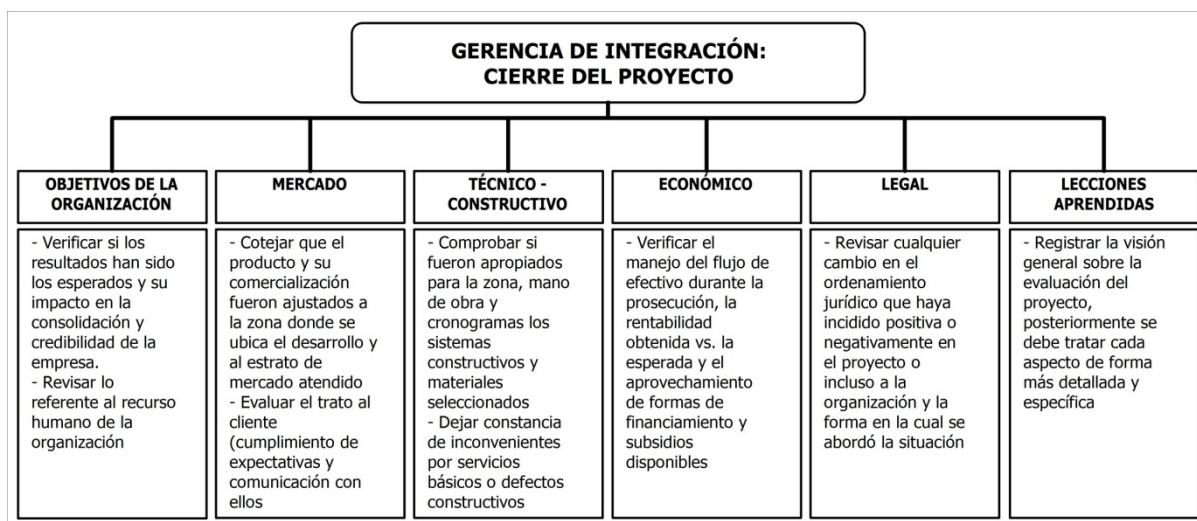


Ilustración 0-3: Acciones aplicables a la Gerencia de Integración: Cierre del proyecto.
Fuente: elaboración propia

Gerencia de Recursos Humanos: Cierre del equipo

Dada la naturaleza de los proyectos de construcción, el cierre del equipo es un proceso exclusivo de este tipo de proyectos. El recurso humano tiene dos condiciones distintas: aquellos relacionados con la gerencia de proyectos, que generalmente están más ligados a la organización y forman parte integrante de ella; y los ligados a la obra, donde suelen registrarse mayores cambios por estar asociados a la zona geográfica donde se ubica el desarrollo y a aspectos técnicos como los sistemas constructivos. En ese sentido, se aplicarán las siguientes acciones:

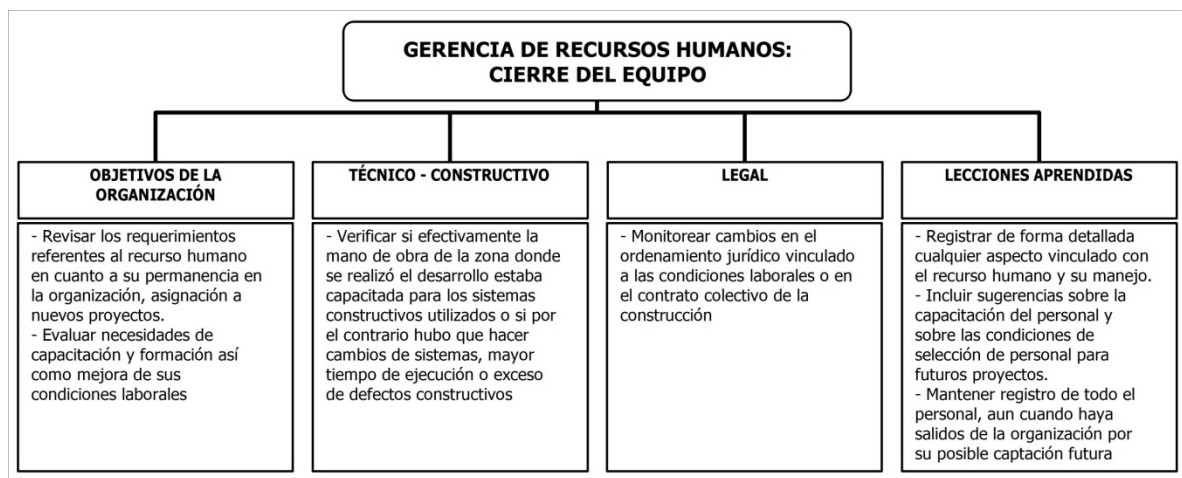


Ilustración 0-4: Acciones aplicables a la Gerencia de Recursos Humanos: Cierre del equipo.
Fuente: elaboración propia

Gerencia de Comunicaciones: Cierre administrativo

Es un proceso exclusivo de la gerencia de proyectos de construcción y de gran importancia debido a la variedad de interesados e involucrados en el proyecto. Sin embargo, debido a la poca importancia que da la cultura latina a la información, es de los más abandonados.

En ese sentido, es necesario que las organizaciones (cada uno de sus miembros y como colectivo) tomen conciencia del potencial que se pierde por este abandono y se establezcan los correctivos pertinentes para su sistematización, aplicando las acciones siguientes:

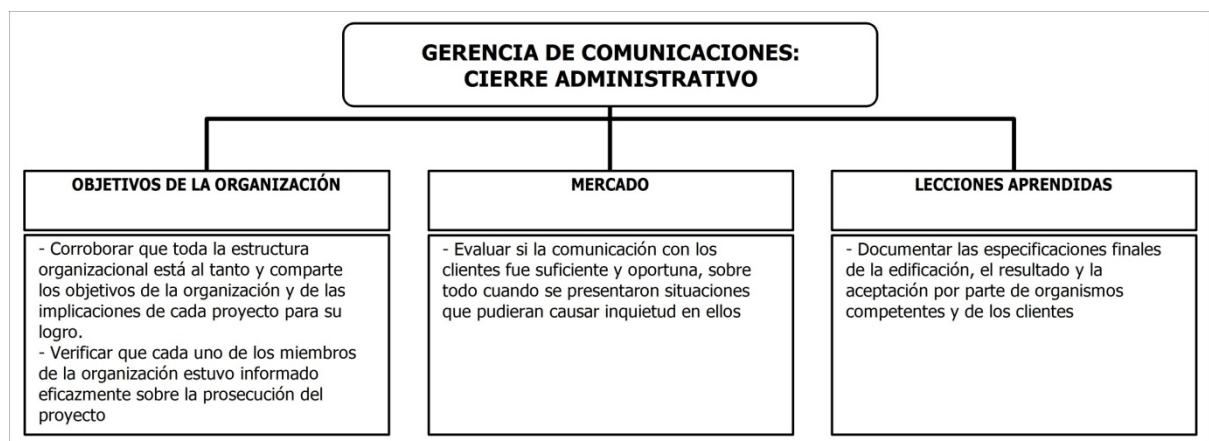


Ilustración 0-5: Acciones aplicables a la Gerencia de Comunicaciones: Cierre administrativo.
Fuente: elaboración propia

Gerencia de Procura: Cierre de procura

El cierre de la procura implica revisar cada uno de los contratos y negociaciones realizadas durante la prosecución del proyecto, si se cumplieron las condiciones acordadas y el impacto que puedan haber tenido para la organización. Las acciones recomendadas son:

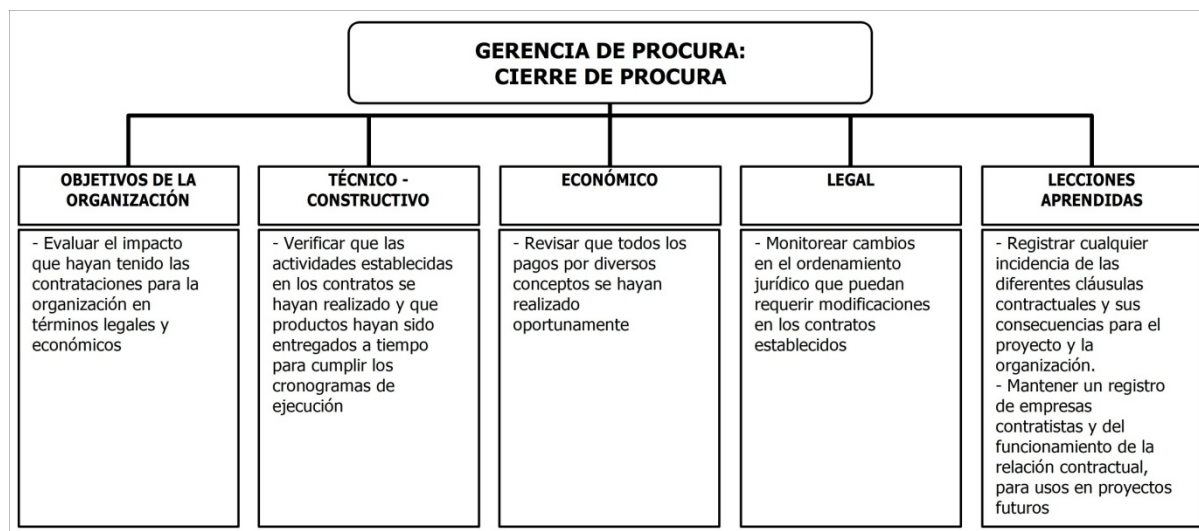


Ilustración 0-6: Acciones aplicables a la Gerencia de Procura: Cierre de la procura.

Fuente: elaboración propia

Gerencia de Seguridad: Administración y reporte

La gerencia de seguridad está vinculada a garantizar que las actividades se lleven a cabo tomando las previsiones necesarias para que no ocurran daños a personas y bienes. En el caso venezolano, los seguros para personal están vinculados a las personas mientras laboren en la organización, independientemente del proyecto.

En ese sentido, las distintas condiciones laborales (trabajo de oficina o trabajo en obra) generan diferentes condiciones en cuanto a seguros y suministros de equipos de seguridad, los cuales deben ser previstos por la organización. El cierre de esta área de conocimiento, requerirá las siguientes acciones:



Ilustración 0-7: Acciones aplicables a la Gerencia de Seguridad: Administración y reporte.

Fuente: elaboración propia

Gerencia Financiera: Administración y reporte

La evaluación de los aspectos financieros del proyecto debe ampliarse al análisis de las causas y consecuencias de los términos monetarios en los cuales se palpa. Asimismo, dado lo difícil que es lograr información confiable sobre estos aspectos, la misma organización puede construir su base de datos de acuerdo a sus requerimientos, lo cual puede realizarse a partir de las siguientes acciones:

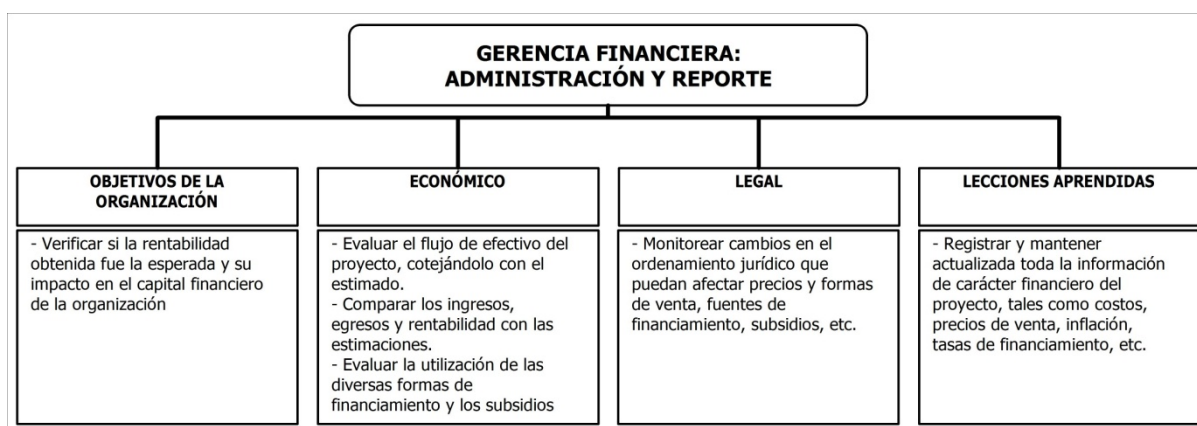


Ilustración 0-8: Acciones aplicables a la Gerencia Financiera: Administración y reporte.

Fuente: elaboración propia

Gerencia de Reclamos: Resolución de reclamos

El manejo y resolución de reclamos estará definido en los contratos que establezca la organización con clientes y proveedores. Es importante señalar que es preferible su manejo a través de la negociación y evitar llegar a litigios que pudieran prolongarse en el tiempo. El cierre de la Gerencia de Reclamos, debe constituirse por mecanismos para evaluar el

funcionamiento de las condiciones contractuales y establecer los correctivos que puedan ser necesarios en el futuro.

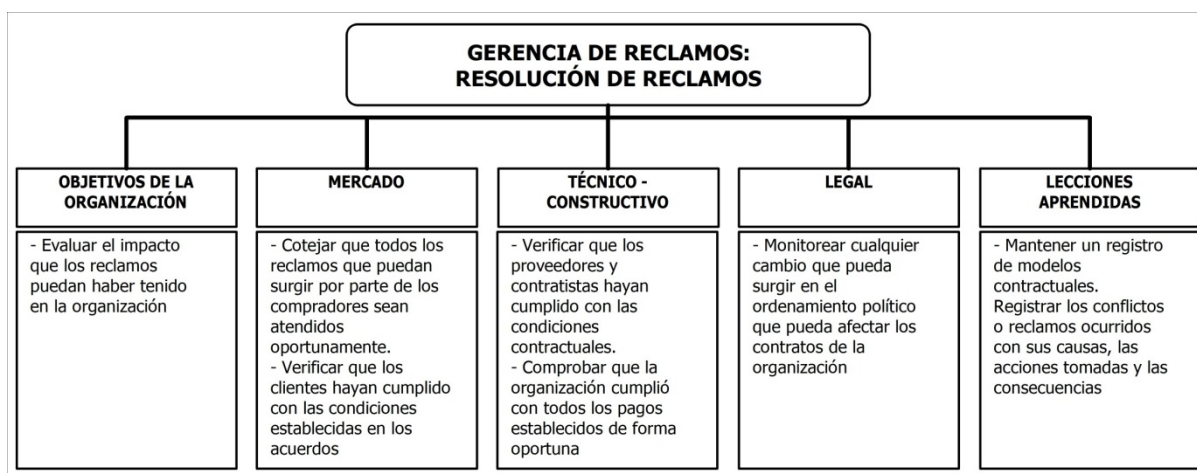


Ilustración 0-9: Acciones aplicables a la Gerencia Financiera: Administración y reporte.
Fuente: elaboración propia

PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS (STAKEHOLDERS)

Cada uno de los interesados (*stakeholders*) tiene diferentes necesidades, expectativas, grados de responsabilidad y capacidad de influencia sobre el proyecto, lo que brinda a la evaluación de cierre del proyecto diversos puntos de vista.

Partiendo de esta premisa, de acuerdo a la responsabilidad y grado de influencia que pueda tener cada uno de se debe establecer la forma de participación en esta importante fase, debiendo ser más directa en la medida que su capacidad de influencia es mayor.

INTERESADOS (<i>STAKEHOLDERS</i>)	CAPACIDAD DE INFLUENCIA	FORMA DE PARTICIPACIÓN	
Promotor	Alta	Directa	• Reuniones • Documentos
Equipo de proyecto	Alta	Directa	• Reuniones • Documentos
Proyectistas	Variable, entre alta y media-alta (*)	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Documentos • Encuestas • Manifestaciones propias
Constructores	Variable, entre alta y media-alta (*)	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Documentos • Encuestas • Manifestaciones propias
Proveedores	Media	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Encuestas • Manifestaciones propias
Usuarios	Media	Directa y/o indirecta	• Reuniones • Encuestas • Manifestaciones propias
Organismos gubernamentales	Media-baja	Indirecta	• Reuniones • Manifestaciones propias
Entes financieros	Media-baja	Indirecta	• Reuniones • Manifestaciones propias
Público en general	Baja	Indirecta	• Reuniones • Manifestaciones propias

(*) Depende de la forma de actuación de la organización: será alta cuando la actividad de diseño y construcción la realice la misma organización o media-alta cuando sea fuera de ella.

Tabla 4-2: Los interesados (*stakeholders*) del proyecto y sus formas de participación
Fuente: elaboración propia

Las formas de participación puede ser directa (con la más amplia visión de la totalidad del proyecto) o indirecta (donde los aspectos que puedan surgir son básicamente sugerencias que serán estudiadas en niveles más altos de decisión). Así mismo, se pueden usar diversos mecanismos para la participación de los interesados:

- Reuniones: son propicias para el intercambio de ideas y para procesos de negociación. Se pueden realizar entre pares, con otros miembros de la organización y con terceros vinculados al proyecto.
- Documentos: la generación de documentos, obliga a la revisión exhaustiva y reflexiva del proyecto y sus procesos. En sus usos futuros es una información objetiva, utilizable por quien sea requerida, sin la carga subjetiva de la que se va cargando la memoria de quienes vivieron un determinado acontecimiento. Estos documentos pueden ser desde listas de chequeo hasta informes.
- Encuestas: las encuestas permiten obtener información muy precisa sobre los aspectos que pueden interesarle a la organización. En el caso de su utilización, la información

requiere ser analizada para convertirla a efectos de la aplicación de los correctivos que sean necesarios.

- Manifestaciones propias: el impacto de un desarrollo habitacional puede generar diversas inquietudes o expectativas en cualquiera de los interesados quienes pueden manifestarlas de forma verbal o escrita y deben ser consideradas por el equipo de proyecto, no sólo para dar respuesta, sino como parte de la evaluación del proyecto.

APÉNDICE No. B-2

ACCIONES DEL CIERRE DEL PROYECTO: VÍNCULOS ENTRE ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y EMERGENTES

GERENCIA DE INTEGRACIÓN: CIERRE DEL PROYECTO

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	CHEQUEO
Verificar si los resultados han sido los esperados y su impacto en la consolidación y credibilidad de la empresa	
Revisar lo referente al recurso humano en la organización	
MERCADO	
Cotejar que el producto y su comercialización fueron ajustados a la zona donde se ubica el desarrollo y al estrato de mercado atendido	
Evaluar el trato al cliente: cumplimiento de las expectativas y comunicación con ellos.	
TÉCNICO-CONSTRUCTIVO	
Comprobar si fueron apropiados los sistemas constructivos y materiales seleccionados de acuerdo a la zona del desarrollo, la mano de obra disponible y los cronogramas establecidos	
Dejar constancia de inconvenientes por disponibilidad de servicios básicos y/o defectos constructivos	
ECONÓMICO	
Verificar el manejo del flujo de efectivo durante la prosecución, la rentabilidad obtenida vs. la esperada y el aprovechamiento de las formas de financiamiento y subsidios disponibles	
LEGAL	
Revisar cualquier cambio en el ordenamiento jurídico que haya incidido positiva o negativamente en el proyecto o en la organización y la forma en la que se abordó la situación	
LECCIONES APRENDIDAS	
Registrar la visión general sobre la evaluación del proyecto	

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CIERRE DEL EQUIPO

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	CHEQUEO
Revisar los requerimientos referentes al recurso humano en cuanto a su permanencia en la organización, asignación a nuevos proyectos.	
Evaluar necesidades de capacitación y formación así como mejora de sus condiciones laborales	
TÉCNICO-CONSTRUCTIVO	
Verificar si efectivamente la mano de obra de la zona donde se realizó el desarrollo estaba capacitada para los sistemas constructivos utilizados o si por el contrario hubo que hacer cambios de sistemas, mayor tiempo de ejecución o exceso de defectos constructivos	
LEGAL	
Monitorear cambios en el ordenamiento jurídico vinculado a las condiciones laborales o en el contrato colectivo de la construcción	
LECCIONES APRENDIDAS	
Registrar de forma detallada cualquier aspecto vinculado con el recurso humano y su manejo.	
Incluir sugerencias sobre la capacitación del personal y sobre las condiciones de selección de personal para futuros proyectos.	
Mantener registro de todo el personal, aun cuando haya salidos de la organización por su posible captación futura	

APÉNDICE No. B-2

ACCIONES DEL CIERRE DEL PROYECTO: VÍNCULOS ENTRE ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y EMERGENTES

GERENCIA DE COMUNICACIONES: CIERRE ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

CHEQUEO

Corroborar que toda la estructura organizacional está al tanto y comparte los objetivos de la organización y de las implicaciones de cada proyecto para su logro.

Verificar que cada uno de los miembros de la organización estuvo informado eficazmente sobre la prosecución del proyecto

MERCADO

Evaluar si la comunicación con los clientes fue suficiente y oportuna, sobre todo cuando se presentaron situaciones que pudieran causar inquietud en ellos

LECCIONES APRENDIDAS

Documentar las especificaciones finales de la edificación, el resultado y la aceptación por parte de organismos competentes y de los clientes

GERENCIA DE PROCURA: CIERRE DE PROCURA

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

CHEQUEO

Evaluar el impacto que hayan tenido las contrataciones para la organización en términos legales y económicos

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO

Verificar que las actividades establecidas en los contratos se hayan realizado y que productos hayan sido entregados a tiempo para cumplir los cronogramas de ejecución

ECONÓMICO

Revisar que todos los pagos por diversos conceptos se hayan realizado oportunamente

LEGAL

Monitorear cambios en el ordenamiento jurídico que puedan requerir modificaciones en los contratos establecidos

LECCIONES APRENDIDAS

Registrar cualquier incidencia de las diferentes cláusulas contractuales y sus consecuencias para el proyecto y la organización.

Mantener un registro de empresas contratistas y del funcionamiento de la relación contractual, para usos en proyectos futuros

GERENCIA DE SEGURIDAD: ADMINISTRACIÓN Y REPORTE

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

CHEQUEO

Verificar que la organización cumplió lo establecido en cuanto a seguridad e higiene, así como constatar que el personal cumpla con su utilización.

Evaluar el impacto que hayan tenido cualquier accidente ocurrido en la prosecución del proyecto

LEGAL

Monitorear cambios en el ordenamiento jurídico y en contrataciones colectivas que establezcan modificaciones en cuanto a seguridad e higiene en el lugar de trabajo

LECCIONES APRENDIDAS

Registrar detalladamente cualquier incidente ocurrido, así como las consecuencias y acciones tomadas

APÉNDICE No. B-2

ACCIONES DEL CIERRE DEL PROYECTO: VÍNCULOS ENTRE ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y EMERGENTES

GERENCIA FINANCIERA: ADMINISTRACIÓN Y REPORTE

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

CHEQUEO

Verificar si la rentabilidad obtenida fue la esperada y su impacto en el capital financiero de la organización

ECONÓMICO

Evaluar el flujo de efectivo del proyecto, cotejándolo con el estimado.

Comparar los ingresos, egresos y rentabilidad con las estimaciones.

Evaluar la utilización de las diversas formas de financiamiento y los subsidios

LEGAL

Monitorear cambios en el ordenamiento jurídico que puedan afectar precios y formas de venta, fuentes de financiamiento, subsidios, etc.

LECCIONES APRENDIDAS

Registrar y mantener actualizada toda la información de carácter financiero del proyecto, tales como costos, precios de venta, inflación, tasas de financiamiento, etc.

GERENCIA DE RECLAMOS: RESOLUCIÓN DE RECLAMOS

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

CHEQUEO

Evaluar el impacto que los reclamos puedan haber tenido en la organización

MERCADO

Cotejar que todos los reclamos que puedan surgir por parte de los compradores sean atendidos oportunamente.

Verificar que los clientes hayan cumplido con las condiciones establecidas en los acuerdos

TÉCNICO-CONSTRUCTIVO

Verificar que los proveedores y contratistas hayan cumplido con las condiciones contractuales.

Comprobar que la organización cumplió con todos los pagos establecidos de forma oportuna

LEGAL

Monitorear cualquier cambio que pueda surgir en el ordenamiento político que pueda afectar los contratos de la organización

LECCIONES APRENDIDAS

Mantener un registro de modelos contractuales.

Registrar los conflictos o reclamos ocurridos con sus causas, las acciones tomadas y las consecuencias

APÉNDICE No. B-3

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

1 Los hallazgos reflejan la realidad de la organización

	SI	MEDIANAMENTE	NO
P1	1		
P2	1		
P3	1		
P4			
P5	1		
P6		1	
P7			
TOTAL	4	1	0
%	80	20	0

Razone su respuesta

P1 Respecto a la evaluación de debilidades concurrentes, comúnmente realizadas por nuestra empresa para disminuir dificultades durante la ejecución de las obras.

P2 En el hincapié que se hace en las cosas negativas, en la memoria de cierre plasmamos los problemas que se presentaron, deberíamos incorporar las cosas que se hicieron bien.

Nos centramos en los aspectos si se quiere técnicos y económicos.

P3 La selección de los proyectos se hace partiendo de estructuras de costo y a veces no se verifica si es posible utilizarlo en una zona.

También en lo referente a la flexibilidad de las organizaciones para adecuarse a los cambios.

P4

P5 Sobre todo en lo referente al monitoreo constante de la obra y la participación de los profesionales en las revisiones. También en lo que se refiere a los problemas para conseguir materiales

P6 n/i

P7

APÉNDICE No. B-3

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

2 La metodología propuesta es pertinente y factible para la organización

	SI	MEDIANAMENTE	NO
P1	1		
P2	1		
P3		1	
P4			
P5	1		
P6		1	
P7			
TOTAL	3	2	0
%	60	40	0

Razone su respuesta

P1 Es muy interesante la cuantificación y clasificación de eventos para ser incorporados en proyectos futuros

P2 El problema de aplicarla son las condiciones actuales de los promotores, nosotros prácticamente estamos a la espera de nuevas condiciones para arrancar nuevos desarrollos.

No me queda claro si cuando se habla de las gerencias de integración, recursos humanos, etc. implica que haya un gerente en cada una de esas áreas... de ser así no es aplicable porque nuestra organización es pequeña y no podemos asumir un crecimiento de esa magnitud.

P4

P5 Si se puede aplicar, el problema es que hay muchos factores que se escapan de nuestro control y entonces a veces lo que hiciste en un proyecto no te sirve luego para otro por los cambios que se dieron

P6 Hay algunas cosas que propones que nosotros hicimos y las dejamos de hacer porque ahora el gobierno cambia tanto las cosas que lo que haces hoy mañana no te sirve. Si las políticas cambian sería más fácil aplicarla.

P7

APÉNDICE No. B-3

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

3 La metodología propuesta se expresa con claridad

	SI	MEDIANAMENTE	NO
P1	1		
P2		1	
P3		1	
P4			
P5	1		
P6	1		
P7			
TOTAL	3	2	0
%	60	40	0

Razone su respuesta

P1 Relaciona los eventos con acciones en aspectos importantes a cuidar durante el proyecto de inversión

Sería bueno aclarar a que se refiere con proyecto, porque nosotros le decimos proyecto a los planos y

P2 documentos para construir, pero parece que acá se habla del desarrollo. Hay otros términos que también hay que aclarar.

P3 Es necesario definir algunas cosas. Por ejemplo proyecto, programa, portafolio, equipo de proyecto, buenas prácticas, procesos de cierre de la gerencia de proyectos, etc. hay muchos términos que se prestan a confusión.

P4

P5 n/i

P6 n/i

P7

APÉNDICE No. B-3

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

4 Requiere incorporar algún aspecto adicional

	SI	NO
P1		1
P2		1
P3	1	
P4		
P5		1
P6	1	
P7		
TOTAL	2	3
%	40	60

Aspectos que deben ser reforzados

P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7

Los aspectos generales para el diseño y la aplicación de la metodología

Las lecciones aprendidas en el marco de los Proyectos, Programas y Portafolios

Sistematización de los eventos

Vínculos y acciones requeridos entre los elementos emergentes y los procesos de cierre del PMI

X

Participación de los interesados (stakeholders)

X

X

Sugerencias para reforzarlos

P1 n/i

P2 Qué son procesos de cierre? parece un término técnico definirlo mejor

P3 Se habla de la participación de los interesados en la evaluación, pero incorporarlos a todos y lograr reunirlos no parece posible.

P4

P5 n/i

P6 Se dice que los organismos gubernamentales tienen una capacidad de influencia media-baja, eso actualmente no es así porque el gobierno controla todo, los materiales, los terrenos, prácticamente ahora somos constructores del gobierno no promotores.

P7

APÉNDICE No. B-3

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

5 Observaciones o sugerencias adicionales

P1 Al cierre se puede disponer de estadísticas que ayuden a agrupar las lecciones aprendidas por variables?, ej.

Eventos y acciones previstas o no según tipo de unidad,

P2 Definir las expresiones técnicas que se utilizan

P3 n/i

P4

P5 n/i

P6

P7