



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS:  
APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO**

Presentado por:

Rocío del Pilar Vera Rodríguez

Para optar al título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tutor:

Prof. Berardo Di Attanasio

Caracas, julio 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

**GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS:  
APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO**

Presentado por:

Rocío del Pilar Vera Rodríguez

Para optar al título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tutor:

Prof. Berardo Di Attanasio

Caracas, julio 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **APROBACION DEL TUTOR**

Por la presente, yo Berardo Di Attanasio en mi calidad de tutor, manifiesto mi aprobación para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Rocío del Pilar Vera Rodríguez, titular de la cédula de identidad V-14.675.033, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título es **“GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS: APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO”**. De igual manera, informo que dicho trabajo de grado cumple con los requisitos necesarios para ser presentado y evaluado por el jurado Evaluador designado para tal fin.

En la ciudad de Caracas a los 28 días del mes de julio del año 2020.

---

Prof. Berardo Di Attanasio

C.I. 5.418.84

## **AGRADECIMIENTOS**

Es difícil, resumir las sensaciones y agradecimientos al culminar este postgrado, porque su desarrollo significó un gran reto, al ser arquitecto, realizando estudios de cuarto nivel en el área económica, dentro de un entorno económico, social y político turbulento, generando un mayor compromiso en mi crecimiento profesional y personal. Por esta razón, agradezco a Dios y a la Virgen por su guía y protección durante toda mi vida y en especial durante el curso de este postgrado, porque me ayudaron a mantener la energía necesaria para no rendirme ante tanta adversidad.

Me considero privilegiada al tener una formación académica de tan alto nivel. Por un lado, me siento agradecida de mis estudios en la Universidad Central de Venezuela, quien me formó como una profesional capaz de asumir nuevos retos y encontrar oportunidades de crecimiento personal y profesional, sin olvidar, nuestros valores y el compromiso con la sociedad a la cual pertenecemos. De igual forma, deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad Católica Andrés Bello y a su staff de profesores porque me han dado una nueva perspectiva de desarrollo para mi carrera, incrementando el valor de aporte, ante una sociedad que demanda mucho más de sus profesionales. Hoy en día, orgullosamente ucevista y ucabista.

Por último, y no menos importante deseo expresar mi agradecimiento a mis amigos quienes jugaron un papel determinante en las diferentes etapas de este postgrado. Así como, resaltar el trabajo, dedicación y educación recibida por mis padres, quienes han sido un ejemplo de vida, enseñándonos a ser personas integrales, a no rendirnos y a trabajar por nuestros sueños.

¡Gracias!



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría  
**GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS:  
APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO**

Autor: Rocío del Pilar Vera Rodríguez

Tutor: Berardo Di Attanasio

Año: 2020

## **RESUMEN**

En Latinoamérica, la desigualdad y la inestabilidad política impactan de forma importante las perspectivas de crecimiento económico en la región, reduciendo drásticamente el factor de confianza para la inversión. Dentro de este contexto, la gestión del cambio adquiere mayor relevancia, porque el proceso de toma de decisiones se desarrolla dentro de escenarios que manejan altos niveles de incertidumbre, marcados por el cambio y la velocidad con que estos ocurren, incrementando el riesgo y transformando el comportamiento del inversor. El objetivo general de la investigación consiste en proponer un instrumento de gestión del cambio para las empresas del sector inmobiliario, cuando operan dentro de economías adversas. De esta forma, la investigación hace un primer acercamiento al comportamiento del sector inmobiliario en América Latina, cuando se desarrolla dentro de una economía hiperinflacionaria, con énfasis en los procesos de gestión del cambio en crisis, para lograr respuestas efectivas, ante un escenario marcado por la incertidumbre. Por esta razón, se analiza la efectividad en los procesos de gestión implementados por este mercado desde dos perspectivas complementarias, como son los escenarios presentes en una economía adversa y el comportamiento del sector inmobiliario latinoamericano a través del método de investigación cualitativa de diseño no experimental. La investigación concluye con la propuesta de un instrumento de gestión del cambio para el mercado inmobiliario latinoamericano, cuando opera en tiempos de turbulencia económica, encontrando oportunidades que agreguen valor para este sector.

**Palabras clave:** Gestión, cambio, economías adversas, hiperinflación, crisis financiera, empresas inmobiliarias, riesgo.

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BM	Banco Mundial
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAC	Cámara Argentina de Comercio y Servicios
CEDICE	Centro de divulgación
CELAG	Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESLA	Centro de Estudios Latinoamericanos
CIA	Cámara Inmobiliaria Argentina
CIPPEC	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.
CIV	Colegio de Ingenieros de Venezuela
EDT	Estructura de Descomposición del Trabajo
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
EOM	El Orden Mundial
FMI	Fondo Monetario Internacional
IASB	International Accounting Standard Board
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
INE	Instituto Nacional de Estadística
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Argentina)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE
PPA	Paridad del poder adquisitivo
REITs	Real Estate Investment
SOCIMI	Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario
SOITAVE	Sociedad de Ingeniería y Tasación de Venezuela
UPAV	Estatuto de la Unión Panamericana de Asociaciones de Valuación

## INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	I
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS .....	I
INDICE GENERAL .....	II
LISTA DE TABLAS .....	IV
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE ECUACIONES.....	VI
INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1.1. Situación Actual.....	4
1.1.2. Síntomas y Causas .....	4
1.1.3. Pronóstico .....	5
1.1.4. Control del Pronóstico .....	5
1.2. INTERROGANTES Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos .....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.5. ALCANCE, LIMITACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.5.1. Alcance.....	8
1.5.2. Limitaciones.....	10
1.5.3. Delimitación .....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	13
2.1. SOPORTES DE LA INVESTIGACION.....	14
2.1.1. Tesis Doctorales .....	14
2.1.2. Tesis de Maestría .....	17
2.1.3. Libros.....	18
2.2. ANTECEDENTES.....	20
2.2.1. Entorno Económico Adverso .....	20

2.2.2. Comportamiento del Sector Inmobiliario Latinoamericano .....	27
2.3. BASES TEÓRICAS.....	30
2.3.1. Análisis de los Componentes de la Investigación .....	42
2.4. BASES LEGALES.....	79
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	80
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	82
3.2.1. Longitudinal .....	82
3.2.2. Transseccional o Transversal.....	83
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS (POBLACIÓN Y MUESTRA) .....	85
3.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
3.5. PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS.....	88
3.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	93
3.8. CÓDIGOS DE ÉTICA .....	94
3.9. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	94
3.9.1. Cronograma.....	94
3.9.2. Presupuesto .....	96
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	97
4.1. REPORTE DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ...	98
4.2. ESCENARIOS ECONÓMICOS PARA AMÉRICA LATINA .....	110
4.2. MERCADO INMOBILIARIO. GESTIÓN EN CRISIS .....	114
CAPÍTULO V. INSTRUMENTO DE GESTIÓN INMOBILIARIA.....	121
5.1. CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	123
5.2. BALANCED SCORECARD.....	124
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	129
CONCLUSIONES .....	129
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA .....	132
ANEXOS .....	136

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estabilidad y crecimiento de la región .....	25
Tabla 2 Comportamiento del mercado inmobiliario .....	29
Tabla 3 Tipos de Análisis de estrategias.....	30
Tabla 4 Bases de un modelo de gestión .....	32
Tabla 5 Modelos teóricos sobre la crisis .....	35
Tabla 6. Tipos de crisis financieras .....	37
Tabla 7. Bases Legales.....	79
Tabla 8 Procedimientos por objetivo .....	88
Tabla 9 Análisis de escenarios.....	90
Tabla 10 Operacionalización de variables .....	93
Tabla 11 Códigos de Ética .....	94
Tabla 12 Cronograma .....	95
Tabla 13 Presupuesto .....	96
Tabla 14 Herramientas del análisis del entorno bajo incertidumbre.....	97
Tabla 15. Análisis de resultados. Objetivo 1 .....	99
Tabla 16 Análisis de resultados. Objetivo 2 .....	101
Tabla 17 Reporte cualitativo. Objetivo 3 .....	103
Tabla 18. Reporte cualitativo. Objetivo 4 .....	106
Tabla 19 Reporte cualitativo. Objetivo 5 .....	108
Tabla 20 Matriz de escenarios. Economías adversas.....	110
Tabla 21 Matriz de escenarios. Sector inmobiliario.....	115

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Conceptualización de la investigación .....	13
Ilustración 2. Cambio, crisis y adversidad .....	21
Ilustración 3. Trampas en el desarrollo de América Latina .....	22
Ilustración 4. Tendencias de la región.....	23
Ilustración 5. Mecanismos para operar en ambientes impredecibles.....	40
Ilustración 6. Sistema de gestión de Kotler .....	40
Ilustración 7. Modelo de proceso de reflotación.....	42
Ilustración 8. Hiperinflación latinoamericana .....	44
Ilustración 9. Panorama de la miseria en el mundo. ....	53
Ilustración 10. Reparto de la pobreza en América Latina.....	54
Ilustración 11. Gestión del cambio .....	70
Ilustración 12. Planes de acción exitosa en economías adversas .....	71
Ilustración 13 Procesos de activos inmobiliarios. ....	77
Ilustración 14 Venta de activos inmobiliarios.....	78
Ilustración 15 Diseño de la investigación no experimental.....	81
Ilustración 16 Tipos de diseño longitudinal. ....	83
Ilustración 17 Procedimientos para calcular el tamaño de la muestra .....	85
Ilustración 18. Fases de la investigación.....	87
Ilustración 19 Fuentes y herramientas de la investigación .....	89
Ilustración 20. Fusión de componentes de la investigación .....	119
Ilustración 21 Propuesta de Valor. Gestión de Activos de Inmuebles .....	122
Ilustración 22 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Aplicado al sector inmobiliario. ....	124
Ilustración 23 Mapa estratégico. Aplicación al sector inmobiliario.....	125

## LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1. Comportamiento hiperinflacionario Latinoamericano.....	24
Ecuación 2. Inflación mensual antes de episodios hiperinflacionarios .....	27
Ecuación 3. Evolución económica latinoamericana .....	45
Ecuación 4. Evolución económica argentina.....	47
Ecuación 5. Evolución económica brasileña .....	49
Ecuación 6. Evolución económica venezolana .....	51
Ecuación 7. Evolución en los índices de pobreza en Latinoamérica 2002-2019.....	55
Ecuación 8. Tasas de Desigualdad. Evolución del índice GINI para Latinoamérica .....	56
Ecuación 9. Relación coeficiente GINI_vs PIB. Argentina. ....	57
Ecuación 10. Relación coeficiente GINI_vs PIB. Brasil.....	58
Ecuación 11. Relación coeficiente GINI_vs PIB. Venezuela. ....	59
Ecuación 12. Impacto político en el crecimiento económico de Argentina. ....	61
Ecuación 13. Impacto político en el crecimiento económico de Brasil. ....	62
Ecuación 14. Impacto político en el crecimiento económico de Venezuela. ....	63
Ecuación 15. Proyecciones económicas para América latina para el 2020 .....	65
Ecuación 16. Proyecciones del crecimiento del PIB 2020. Casos de estudio .....	68

## INTRODUCCION

Hoy en día, las empresas tienen mayor conciencia sobre la importancia de la gestión del cambio en la sostenibilidad y posicionamiento para un negocio. En este sentido, la globalización y la tecnología constituyen un factor acelerador y de integración permanente, el cual se enfatiza ante un escenario incierto, donde el alcance de la información imprime un doble juego, cambiando la perspectiva de una situación desde el punto de vista del inversor.

Las crisis financieras forman parte del sistema económico y su evolución responde a eventos específicos de una región. Asimismo, impacta en forma variable en los diversos sectores de la economía, dentro de un mismo periodo. En este sentido, el sector inmobiliario se ve severamente comprometido, porque el riesgo implícito en una economía adversa afecta de manera determinante las perspectivas del inversor y el financiamiento. Por esta razón, la gestión del cambio evalúa las estrategias a implementar en el corto plazo, buscando oportunidades de respuesta efectiva que permitan mantenerse dentro del negocio.

En una economía inestable, las empresas se mantienen en un constante estado de alerta ante los cambios que suceden, producto de la dinámica característica de un entorno adverso. Por esta razón, la investigación tuvo por objeto profundizar en el comportamiento del sector inmobiliario cuando opera dentro de una economía adversa. Definiendo adversa para el caso de esta investigación, la economía hiperinflacionaria latinoamericana. De esta forma, se evaluó la efectividad en la toma de decisiones como respuesta a este tipo de escenarios, tomando en cuenta la eficacia de la gestión inmobiliaria.

El desarrollo del trabajo fue estructurado en función de las etapas que definen este proceso de investigación.

Capítulo I. Planteamiento del problema. La conceptualización de la investigación se planteó con referencia a tres casos representativos de la tendencia hiperinflacionaria que presenta la región, como son Argentina, Brasil y Venezuela.

Capítulo II. Marco teórico y conceptual. Con el fin de comprender la gestión del cambio dentro de economías adversas para el sector inmobiliario, se agruparon dos aspectos claves para el análisis de esta investigación, como son: conceptualización y dinámica presente en una economía adversa y el comportamiento del sector inmobiliario dentro de estos contextos.

Capítulo III. Marco metodológico. El desarrollo de esta investigación se fundamentó en los planteamientos hechos sobre este tema por autores y la estrategia que siguieron cuando navegaron en entornos volátiles. En este sentido, se realizó un estudio cualitativo, no experimental, como metodología de análisis para identificar la tendencia de la región.

Capítulo IV. Análisis de Resultados. La eficiencia de los planes de acción implementados por el sector, fueron medidos a través de la perspectiva de expertos en economía y del sector inmobiliario en Latinoamérica, utilizando como herramienta el método morfológico, recomendado por expertos para el análisis de tendencias.

Capítulo V. Instrumento de gestión. De acuerdo con los criterios identificados en el capítulo anterior, el diseño del instrumento tiene como base el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el balanced scorecard de Kaplan y Norton.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones. Se presentó una visión objetiva de los posibles escenarios y las respuestas del sector ante una economía inestable.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El origen de las crisis financieras responde a condiciones específicas marcadas por el comportamiento de una región. En este sentido, América Latina presenta una marcada heterogeneidad y desigualdad con recurrentes períodos de crisis económicas, cuyo origen difiere de las causas de otras de otras regiones del mundo. De esta manera, conocer el comportamiento del mercado inmobiliario latinoamericano y su gestión dentro de escenarios de alta volatilidad, conduce a mejorar las estrategias implementadas, contribuyendo a la sostenibilidad y posicionamiento de este mercado.

### **1.1. CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio de las estrategias que implementan las empresas como respuesta al entorno en que se desenvuelven, siempre son temas de actualidad, ya que la globalización y la tecnología imprimen nuevas formas de comunicación, ampliando el alcance de la información y las consecuencias de esta. Dentro de una economía adversa, el comportamiento del consumidor se torna flexible y se adapta de forma natural al cambio. Es decir, el inversor transforma la forma en que gestiona sus decisiones, convirtiéndose en sí mismo, en un factor de cambio permanente.

Por su parte, el mercado inmobiliario es uno de los sectores con mayor impacto, especialmente cuando se desarrolla en economías turbulentas, ya que requiere altos niveles de financiamiento, por ende, implica altos niveles de riesgo. De acuerdo con (Antuña García, 2015), “La promoción inmobiliaria representa una actividad compleja que requiere un análisis muy detallado y amplia experiencia en todas sus fases de desarrollo” (p.3). Por esta razón, el inversionista inmobiliario debe evaluar con mayor énfasis y de forma estructurada el riesgo que va a asumir.

Las crisis hiperinflacionarias, impactan de forma diferente los sectores de la economía, generando oportunidades de crecimiento y sostenibilidad para algunos mercados. Por esta razón, la gestión del cambio adquiere mayor relevancia en un contexto turbulento, preparando al mercado en la implementación de estrategias efectivas ante la incertidumbre. De esta manera, las estrategias a implementar pueden ser muy variadas, dependiendo de la perspectiva del mercado ante el escenario que se presenta y la flexibilización para adaptarse a un nuevo contexto.

#### 1.1.1. Situación Actual

La gestión política y económica de un país, se encuentra marcada por las habilidades de sus dirigentes. En América latina, existe un componente adicional y es el ámbito social. La región se caracteriza por su heterogeneidad y desigualdad social, el cual se ha incrementado con la pandemia del COVID 19. Por otra parte, la implementación de políticas ineficaces, por parte de los dirigentes, a los problemas que enfrenta la región, como es el caso de Argentina y Venezuela, contribuye en el impacto negativo sobre las perspectivas económicas de la región, incrementando el riesgo en la inversión y reduciendo drásticamente el factor de confianza para el desarrollo económico sostenible en Latinoamérica.

#### 1.1.2. Síntomas y Causas

El impacto de una crisis económica presenta una tendencia a la restricción. De acuerdo con (Mesa Correa, 2010), “las crisis económicas y financieras pueden afectar seriamente el desempeño de una empresa e incluso su propia supervivencia” (p.3). Dentro de un entorno económico inestable, el financiamiento es uno de los principales factores que entra en cuestionamiento, porque aumenta el factor de riesgo en la inversión y la habilidad en la gestión de sus dirigentes para implementar estrategias efectivas al cambio, obligando al inversor a evaluar

de forma constante los factores de cambio que impactan al sector para determinar la mejor jugada ante un escenario económico turbulento.

### 1.1.3. Pronóstico

Las crisis hiperinflacionarias surgen por causas diferentes, según el proceso que las origina. En América Latina, la hiperinflación crónica y persistente, incrementa la desigualdad y heterogeneidad característica de la región, lo cual impacta negativamente en el factor de confianza para el desarrollo productivo de la región. Por esta razón, un análisis externo, sobre la creación de políticas de inclusión productiva de la población, contribuiría en la creación de acuerdos entre los países integrantes para minimizar estos efectos catalizadores para Latinoamérica, los cuales, son motivo de cuestionamiento permanente por los organismos internacionales.

El impacto hiperinflacionario es diferente internamente con respecto a la dinámica propia de cada país. En este sentido, el mercado inmobiliario se ve seriamente comprometido en la gestión de sus políticas en cuanto a la región. La ausencia de financiamiento y el impacto en el poder adquisitivo del inversor local, genera una estrategia conservadora con respecto a los activos inmobiliarios de que dispone el sector. De igual forma, el efecto migratorio resultante de una economía en crisis transforma las condiciones de los espacios abandonados, así como, los nuevos destinos del migrante latinoamericano, generando en la mayoría de los casos la desvalorización del activo inmobiliario.

### 1.1.4. Control del Pronóstico

En la economía convergen aspectos no solo globales y tecnológicos, también influyen el comportamiento del consumidor y los gobiernos como generadores de cambios. (Dornbusch, Rudiger; Stanley, Fischer; Startz, Richard, 2015), afirman:”

Todas las hiperinflaciones terminan. Los trastornos de la economía se vuelven una carga para la gente y el gobierno encuentra una manera de reformar su presupuesto” (p.477). Las causas de la crisis hiperinflacionaria latinoamericana presentan una tendencia a permanecer en el mediano plazo, asumir esta tendencia es relevante para el desarrollo sostenible de la economía en la región.

## **1.2. INTERROGANTES Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Una visión errada sobre los posibles escenarios que se pueden presentar genera un alto riesgo en la toma de decisiones y puede conducir al cierre de actividades. Por esta razón, la objetividad en el análisis del entorno permite anticiparse y responder de forma eficaz, logrando respuestas más efectivas ante una economía adversa. En este sentido, son muchas las interrogantes que pueden plantearse con respecto a este tema, aunque la investigación se centra en responder las siguientes preguntas, enfocadas en entender el contexto económico adverso y la perspectiva del sector inmobiliario.

- ¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles?
- ¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables?
- ¿Cómo se comporta el sector inmobiliario cuando opera en economías adversas?
- ¿Cómo impacta la tendencia de la región al sector inmobiliario latinoamericano?
- ¿Cuáles son los aspectos claves, en un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando se desarrolla dentro de una economía adversa?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La persistencia e impacto de la crisis económica que atraviesa el país influye en la percepción sobre la proyección de este y de su impacto en la región. Por esta razón, la gestión de los recursos de una empresa adquiere mayor relevancia en entornos de inestabilidad económica, donde la sostenibilidad se ve comprometida por el incremento del riesgo en la inversión. En este sentido, la presente investigación, analiza la efectividad en la gestión en crisis implementada por el sector inmobiliario, cuando opera dentro de economías adversas.

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un instrumento de gestión del cambio para las empresas del sector inmobiliario, cuando operan dentro de economías adversas.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.
- Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan dentro economías inestables.
- Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera dentro de entornos volátiles.
- Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario.
- Proponer un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera dentro de economías adversas.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La economía en América Latina se encuentra inmersa en procesos de crisis financiera con algunos énfasis en crisis hiperinflacionarias. Adicionalmente es una región caracterizada por la heterogeneidad y la desigualdad social. Dentro de este contexto, el análisis de los escenarios ayuda a discernir el desarrollo de esta tendencia y el impacto en diversos sectores de la economía. Sin embargo, no existen estudios que reflejen un análisis sobre el comportamiento de este mercado en Latinoamérica, que permitan analizar la efectividad en la gestión del cambio en crisis para este sector. Por esta razón, la investigación constituye un primer acercamiento al tema desde la perspectiva inmobiliaria para la región.

#### **1.5. ALCANCE, LIMITACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de profundizar en los modelos de gestión implementados por el sector inmobiliario, cuando opera dentro de este tipo de economías, la investigación se estructuró en base al análisis de dos aspectos complementarios para este estudio, como son, los escenarios presentes en economías adversas y comportamiento del mercado inmobiliario en la región. De esta forma, definir los aspectos claves para el diseño del instrumento de gestión del cambio, para el mercado inmobiliario latinoamericano.

##### **1.5.1. Alcance**

De acuerdo con lo anterior, se hizo una comparación de los escenarios que se presentan en economías adversas latinoamericanas, donde la hiperinflación es el factor común de agrupación, el cual permite identificar tendencias en la región, analizados a través de tres casos representativos de la heterogeneidad y desigualdad característica de la región. De igual manera, se analizó el comportamiento de este mercado tomando en cuenta la estrategia dominante

implementada por este mercado y los factores económicos hiperinflacionarios de mayor impacto en el sector para evaluar la efectividad en los procesos de gestión aplicados hasta el momento.

#### 1.5.1.1. Escenarios Presentes en Economías Adversas

Con respecto a la gestión del cambio en este tipo de economías fueron analizados los siguientes tópicos: causas de la hiperinflación latinoamericana, análisis comparativo social, económico y político de los casos seleccionados, planes de acción implementados por otros sectores de la economía y perspectivas económicas de la región. El estudio de estos aspectos conduce a tener una perspectiva más amplia sobre los escenarios y las tendencias que se presentan en América Latina.

#### 1.5.1.2. Comportamiento del Sector Inmobiliario ante un Entorno Volátil

La conducta del sector es marcada por las condiciones del entorno al cual responde. En este sentido, se abordaron los siguientes temas: componente demográfico, seguridad política y económica de la inversión, la migración y el uso de la tecnología y la eficiencia en los planes de acción implementados por el sector. Como resultado, se obtiene una visión más clara sobre las estrategias aplicadas en la gestión del sector y su efectividad en la respuesta ante un entorno económico adverso.

#### 1.5.1.3. La Gestión del Cambio para el Sector Inmobiliario

De acuerdo con la información recaudada, se propone un instrumento de gestión del cambio para el sector, el cual se desarrolla con base a los criterios de tendencia de la región y la perspectiva del mercado frente a este tipo de

escenarios, donde el riesgo se incrementa y el financiamiento constituye un reto para la sostenibilidad del sector.

### 1.5.2. Limitaciones

Las causas de una crisis económica son variables, las cuales se matizan por el perfil o la tendencia de la región. Por este motivo, la investigación se centra en el análisis de las crisis economías hiperinflacionarias latinoamericanas excluyendo las crisis financieras de otro tipo y su impacto en el mercado inmobiliario latinoamericano. Por esta razón, la información tiene como base la publicada por organismos internacionales y expertos sobre este tema.

#### 1.5.2.1. Limitaciones Metodológicas

Falta de estudios previos. De acuerdo con la información revisada existe un estudio referente al mercado inmobiliario y su relación con los ciclos económicos en general, el cual no hace referencia a las crisis hiperinflacionarias, así como, la relación con una región determinada. De igual forma, los análisis encontrados a nivel económico no establecen relación con el sector inmobiliario directamente y las investigaciones sobre activos inmobiliarios se concretan a un caso o país específico.

#### 1.5.2.2. Tamaño de la Muestra

La investigación se centró en países latinoamericanos donde la crisis financiera alcanzó un nivel de economía adversa, marcado por la hiperinflación. En este sentido, para esta investigación se analizaron los casos de Argentina, Brasil, y Venezuela, siendo representativos de la heterogeneidad y desigualdad presente en la región. Por lo tanto, las crisis hiperinflacionarias ocurridas en la región como

el caso de Bolivia no están consideradas dentro de los parámetros de esta investigación.

#### 1.5.2.3. Limitaciones por el Investigador

Acceso a la información. Dada la dificultad para gestionar el contacto con expertos en estas áreas pertenecientes a otros países, la realización de las entrevistas se enfocó hacia expertos en el área de la economía e inmobiliaria, ubicados en su mayoría en Venezuela. De igual manera, la información internacional, se obtuvo de los registros pertenecientes a organismos internacionales en Latinoamérica.

#### 1.5.3. Delimitación

La investigación enmarca el concepto de economía adversa, como economía hiperinflacionaria, excluyendo otro tipo de crisis financiera presente en la región. Por lo tanto, comportamiento del mercado inmobiliario se analizó a través de la experiencia en tres países representativos de la desigualdad y la heterogeneidad característica en Latinoamérica, con un denominador común, como es la experiencia hiperinflacionaria.

En este sentido, la investigación se centra en el análisis de tres casos piloto como son, Argentina, por su turbulencia financiera. Brasil por representar las economías más grandes y mejores perspectivas de la región. Venezuela, por presentar el período hiperinflacionario más extendido de Latinoamérica y el impacto de este en la dinámica y comportamiento de la región. De esta forma, los criterios de identificación, evaluación y análisis para una economía hiperinflacionaria latinoamericana fueron medidas de acuerdo con los escenarios económico, social y político.

Con respecto al sector inmobiliario se analizó a través del impacto de los factores económicos en la dinámica del sector, tomando en cuenta la estrategia dominante implementada por este mercado, ante un escenario que presenta altos niveles de incertidumbre.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El análisis de la gestión del cambio es vital en la transformación de los negocios. Factores como la globalización, la tecnología, las dinámicas propias de cada región y un consumidor que se adapta de forma natural a nuevos contextos, condicionan de forma constante, las estrategias a implementar por las empresas. Una economía adversa, es en sí misma, un multiplicador de estos factores donde la velocidad y la incertidumbre con que se producen compromete la eficacia en la respuesta, determinando el éxito o fracaso de un sector.

Con la finalidad de integrar las estrategias presentes para esta investigación, se relacionaron dos tópicos complementarios para su evaluación, como son las características de una economía adversa revisando conceptos como crisis financiera, hiperinflación latinoamericana, factor de confianza y perspectivas económicas de la región. Así como, la gestión del mercado inmobiliario latinoamericano como respuesta a este contexto. Finalmente, se propone un instrumento de gestión para el sector (Ilustración 1).

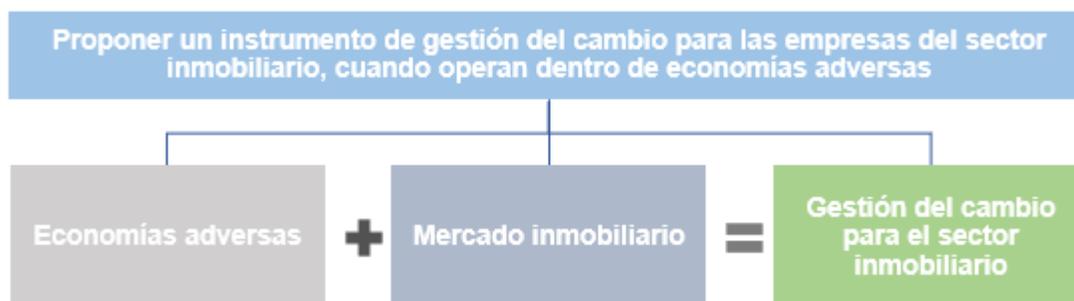


Ilustración 1. Conceptualización de la investigación

## 2.1. SOPORTES DE LA INVESTIGACION

De acuerdo con (Motilla Lázaro, 2016), el interés y la variedad en cuanto a los medios de comunicación presentes en la gestión se ha incrementado. De igual forma, diversos autores han tratado el tema de la gestión en crisis. Aun así, la existencia de estudios que relacionen la gestión en crisis relacionada con un sector específico es limitada. Por esta razón, la investigación agrupa documentación académica, organismos internacionales, libros y artículos de expertos que contribuyen en la estructura del trabajo y en el logro del objetivo planteado, como es la gestión en crisis del mercado inmobiliario Latinoamericano.

### 2.1.1. Tesis Doctorales

(Belén Martínez, 2013). **“Análisis de la incidencia de la crisis financiera a través de los spreads de bonos soberanos en la unión europea y América Latina”**. El trabajo de investigación analizó la situación de crisis financiera utilizando como herramienta la evolución de los spreads o propagación de lo que causa una crisis de este tipo y su relación con el área geográfica, en la Unión Europea y América Latina. La investigación proporciona herramientas para entender la tendencia de una región como son las similitudes, riesgos del mercado y la implementación de distintas metodologías, basada en los acontecimientos económicos y financieros más relevantes. **Palabras clave.** Crisis financiera, mercados, spreads.

(Curto Rodriguez, 2015). **“Crisis y reflotación de empresas. Los ciclos económicos afectan todos los mercados”**. Por esta razón, la estrategia utilizada en cada una repercute en sus recursos para abordar una nueva. La reflotación es un proceso de toma de decisiones acertadas. La investigación enfoca el proceso de reflotación desde el contexto en el que se desarrolla y como las empresas implementan estrategias para lograr un mayor rendimiento. En este

sentido, la investigación explica el movimiento económico, como un ente variable y dinámico, donde la eficiencia en la utilización de los recursos conduce a repetir esquemas o mejorar las estrategias implementadas, como respuesta ante un mismo evento. **Palabras clave.** Crisis, refluación, ciclo económico, proceso.

(Mesa, 2010). **“Marketing proactivo en periodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial”**. El cambio es una característica común en los sistemas financieros, lo que hace más difícil predecir el comportamiento como base para la toma de decisiones. Esta situación se enfatiza cuando se enmarcan en un contexto de crisis económica. La investigación muestra estrategias, políticas y prácticas de marketing desarrolladas por empresas que han tenido un desempeño superior en periodos de crisis económica en España. De igual forma, resume las mejores prácticas hechas por empresas en tiempos de crisis. **Palabras clave.** Marketing proactivo, crisis económica, desempeño empresarial.

(Jaume Roig, 2015). **“Análisis e Inversión en el mercado inmobiliario desde una perspectiva conductual”**. El negocio inmobiliario se caracteriza por su heterogeneidad, donde el comportamiento del inversor y el financiamiento son los pilares fundamentales para activación. La investigación explica el comportamiento del sector, mediante la aplicación de las finanzas conductuales, destacando el proceso de toma de decisiones del inversor y sus consecuencias en el mercado. **Palabras clave.** Inversión Inmobiliaria, Precios de la Vivienda, Finanzas Conductuales, Liquidez, Real Estate Investment (REITs), Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (SOCIMI), Modelo Econométrico, Ciclo Inmobiliario.

(Valdivieso, 2015). **“Definición de un modelo de gestión para los activos inmobiliarios mediante análisis de procesos estructurados”**. La investigación profundiza en el financiamiento de los activos inmobiliarios cuando atraviesa una crisis financiera, manteniendo foco en la optimización de los recursos y la mejora

continua. La tecnología ha dado campo a una nueva forma de gestión, cambiando los procesos a mayor velocidad, menor tiempo, más información y mayor alcance de esta. **Palabras clave.** Activos inmobiliarios, entidad bancaria, gestión calidad, arquitecto técnico.

(Antuña García, 2015). “**Protocolos para la definición de un proyecto inmobiliario óptimo, mediante el análisis de riesgos vinculados al activo inmobiliario**”. El negocio inmobiliario, es una inversión a largo plazo que implica fuertes inversiones a largo plazo lo que incrementa el riesgo. La investigación se centra en la importancia de medir el riesgo en las diferentes etapas que definen un proyecto, para minimizar desviaciones y lograr mayor rentabilidad. La aplicación de esta herramienta aporta una metodología para definir el tipo de propiedad con mayor oportunidad de negocio. **Palabras clave.** Riesgo inmobiliario, activo inmobiliario, proyecto óptimo, ciclo económico.

(Satorres Verdú, 2013). “**Análisis de Reflexión Estratégica: Aplicación en el proceso de diversificación de las empresas del clúster textil valenciano**”. El impacto de la globalización en los mercados obliga a las empresas a reflexionar sobre las distintas alternativas, que ayuden a mejorar su posición competitiva. De esta manera, la investigación identifica parámetros clave necesarios para definir una herramienta de aplicación para la diversificación en el sector textil. Una estructura de análisis sobre la tendencia del sector textil, aplicable a otros mercados que requieran diversificar su mercado para obtener oportunidades, mantenerse y posicionarse. **Palabras claves.** Cambio estratégico. Escenarios. Análisis sectorial.

(Castro Hernández). “**Liderazgo de la Empresa de Intermediación Inmobiliaria residencial de Segunda Mano en España**”. La investigación se centra en la importancia en la gestión de una empresa inmobiliaria para la sostenibilidad y posicionamiento dentro del mercado. En el destaca, el manejo de la

heterogeneidad como una de las características básicas de este mercado, por la diversidad de los productos que ofrece y la comercialización propia de cada uno. Entender el concepto de heterogeneidad del activo inmobiliario es determinante en el éxito de la estrategia, porque relaciona el activo inmobiliario con el cliente potencial. **Palabras clave.** Gestión. Empresa inmobiliaria.

(De Lama Santos, 2017), “**Determinación de las Cualidades de Valor en la Valoración de Bienes Inmuebles**”. Investigó sobre la importancia económica de la valoración en el que establece un método alternativo al método de comparación para la valoración de los bienes inmuebles, evitando los ciclos que se producen como la burbuja inmobiliaria, sobrevalorización, especulación de los precios y su relación con el nivel socioeconómico. Aporte a la investigación. El mercado inmobiliario se impacta de forma continua por los cambios que se producen en la economía de un país, tanto en la oferta como en la demanda. El análisis sobre la valoración del inmueble presentado en esta investigación, alerta sobre la relación de este con los ciclos económicos y la tendencia del mercado inmobiliario, como respuesta a un momento determinado de la economía. **Palabras clave.** Valoración inmobiliaria. Precio. Ciclo inmobiliario.

#### 2.1.2. Tesis de Maestría

(Motilla Lázaro, 2016). “**Gestión del Cambio: Aplicación al sector de la Construcción**”. El trabajo recopila información sobre la gestión del cambio para el sector, con el objeto de analizar, clasificar y detectar lagunas presentes en la gestión de un sector sometido a continuos cambios. La investigación profundiza en la definición de los conceptos involucrados en el proceso de gestión del cambio, según algunos autores. Asimismo, explica la evolución de concepto de gestión y su significado en un entorno adverso, necesarios para enmarcar el contexto de la investigación. **Palabras claves.** Gestión, cambio, construcción.

(Silvia Miguel, 2016). **“La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de centro de elaboración de fórmulas lácteas infantiles de los servicios de nutrición de hospitales públicos de alta complejidad”**. La investigación se enfoca en la importancia de la gestión empresarial y su conexión con el contexto, tiempo en el que se hace efectiva y resultados, aplicado al sector de la salud pública. El éxito en la gestión tiene una base fundamental, como son los recursos. En una economía adversa el manejo de ellos se incrementa al no tener la misma capacidad de reposición. Aunque la investigación se enmarca en el terreno de la salud pública, sector con una constante de alerta en crisis a nivel de la región, las relaciones que establece para una mejor gestión son aplicables a todos los sectores en tiempos turbulentos. **Palabras claves.** Gestión.

### 2.1.3. Libros

(Dornbusch, Rudiger; Stanley, Fischer; Startz, Richard, 2015). **“Macroeconomía”**. El libro analiza las causas y efectos de los procesos hiperinflacionarios, así como, los factores que conducen a su finalización. Resaltan características exclusivas de estos procesos de crisis económica adversa estudiados a través de casos ocurridos en Latinoamérica. La investigación contribuye en identificar condiciones presentes en la tendencia hiperinflacionaria latinoamericana, porque analiza la economía desde los grandes acontecimientos y ajustes internacionales, profundizando en los casos de la depresión en Latinoamérica, especialmente para los casos de Argentina y Brasil.

(Penfold & Vainrub, 2009). **“Estrategias en tiempos de Turbulencia”**. Analiza el proceso inflacionario de Venezuela, entre los años 1998 al 2008. Dentro de los aspectos que describen las características de una economía adversa y analiza las estrategias empleadas por algunas empresas para alcanzar el éxito en un entorno volátil. El libro engloba el comportamiento de varios sectores de la economía y su respuesta frente a un entorno adverso, necesario para identificar patrones y

planes de acción que se desarrollan en ambientes económicos volátiles. De igual forma, el tipo de análisis presentado para el caso venezolano, sirven de guía para los casos de Argentina y Brasil.

(Francés, 2006). **“Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral”**. El libro trata la importancia de la formulación de una estrategia empresarial, desde su conceptualización incluyendo referencias de casos latinoamericanos. Uno de los puntos más relevantes para esta investigación, es definir los escenarios presentes en América Latina. En este sentido, el autor plantea el análisis morfológico como herramienta para definir este objetivo, resaltando la importancia de la ubicación geográfica en el análisis de la estrategia a implementar.

(Kotler, Philip, 2010). **“Caótica”**. Administración y marketing en tiempos de caos”. La gestión del caos cambia desde la perspectiva de quien tiene a cargo la gestión del cambio. Desde este enfoque, la gestión funciona como un sistema flexible, donde se combinan aspectos constantes como la tecnología, la globalización, comportamiento del mercado, impacto del cliente y aspectos puntuales como la crisis, especialmente dentro de entornos de alta turbulencia.

(Borghino, 2012). **“Recetas para crecer en tiempos de crisis”**. El libro explica como el consumidor toma decisiones que impactan el mercado, empoderándolo con respecto al sistema de oferta y demanda. Asimismo, plantea el cambio como una oportunidad de reinención un producto o servicio buscando una mayor rentabilidad. El análisis del mercado desde el punto de vista de la oferta y la demanda ayuda a ampliar la perspectiva de los escenarios que se pueden generar con respecto a una determinada situación. Aceptar el cambio como una condición permanente revoluciona el concepto de crisis, para enfocarse en la oportunidad que este presenta.

## 2.2. ANTECEDENTES

Entender el cambio como una constante en todos los procesos económicos es relevante para la gerencia en la gestión de recursos, porque incluye el concepto de la flexibilización. En un entorno económico hiperinflacionario, el cambio se enfatiza de forma acelerada por la velocidad y la incertidumbre sobre los escenarios que se puedan presentar, así como, los patrones de conducta del consumidor ante un entorno volátil. Por esta razón, es importante, conocer el mercado en que se desarrolla para la gestión efectiva de estrategias en entornos de alta turbulencia.

### 2.2.1. Entorno Económico Adverso

Las situaciones hiperinflacionarias latinoamericanas se han originado por causas muy distintas a las hiperinflaciones europeas. Los procesos hiperinflacionarios constituyen un énfasis en una economía adversa. Según (Francés, 2006), "No todos los aspectos del entorno de una empresa en un país determinado muestran el mismo nivel de incertidumbre" (p.65). Por esta razón, las empresas se enfocan en garantizar la sostenibilidad dentro del mercado, donde el tiempo de respuesta es clave para la efectividad en el logro del objetivo planteado.

En este sentido, existen diferentes conceptos entorno al concepto de hiperinflación. Los economistas (Dornbusch, Rudiger; Stanley, Fischer; Startz, Richard, 2015), la definen como, la que sufre un país cuando su tasa anualizada llega a 1000%". Por su parte, (Ortiz & Jaramillo, 2016), hace referencia a la definición de Philip Cagan (1956) según el cual un episodio de hiperinflación comienza el mes en el que el aumento de los precios supera el cincuenta por ciento en el que termina el mes anterior. Steve Hanke indica que ocurre, cuando la tasa de inflación supera el 50% mensual". Por lo tanto, reconocer la tendencia económica de la región, ayuda a discernir los posibles escenarios (Ilustración 2).



Ilustración 2. Cambio, crisis y adversidad

Nota. La ilustración define las diferencias entre cambio, crisis y adversidad con énfasis en la condición hiperinflacionaria

En Latinoamérica, la problemática social tiene un gran impacto en el desarrollo sostenible de la región. De acuerdo con el informe publicado por (CEPAL, 2019), “Panorama Social de América Latina”, destacan los siguientes aspectos como son la desigualdad, vulnerabilidad, migración, desafíos para la inclusión y la protección social agravados por desastres y cambios climáticos, transiciones demográficas y epidemiología”, los cuales comprometen la productividad en Latinoamérica. Por esta razón, la reducción de los niveles de desigualdad es determinante para el desarrollo, así como, la incorporación de mayores porcentajes de la población en el aparato productivo de la región.

De igual manera, reconoce el notable progreso económico de la región, el fortalecimiento de la situación macroeconómica y la disminución de la desigualdad social en la mayoría de los países de la región, indica que prevalecen grandes vulnerabilidades estructurales, al tiempo que han surgido nuevos retos. En

consecuencia, las trampas para el desarrollo sostenible de la región se pueden englobar en factores como baja productividad, vulnerabilidad social, desconfianza en las instituciones y políticas poco asertivas con el uso de los recursos. (Ilustración 3)

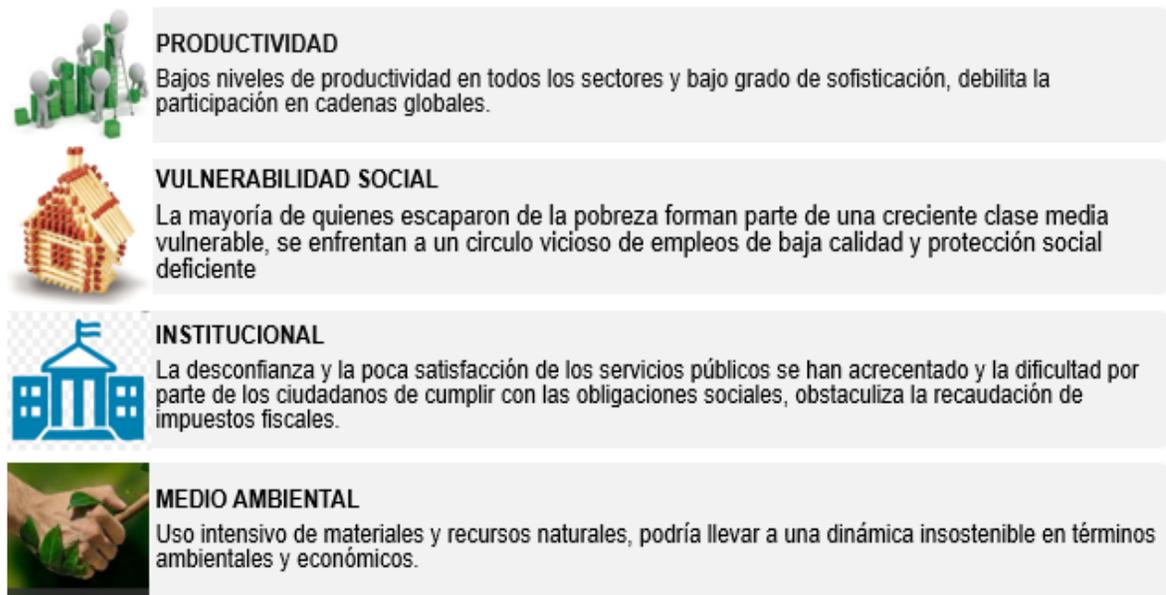


Ilustración 3. Trampas en el desarrollo de América Latina

Nota. La ilustración sintetiza las trampas en el desarrollo económico de América Latina definidos en cuatro aspectos. La información base corresponde a los registros de CEPAL, 2019. (p. 4, 5)

Actualmente, los procesos políticos, las crisis económicas, la automatización y transformación de muchas áreas de empleo han impactado en el comportamiento del latinoamericano. La migración constituye uno de los principales factores de movilidad en la región, presentando efectos colaterales como la saturación de los servicios públicos, escasez de empleo y creado nuevas estructuras en la sociedad. A su vez, la tecnología transforma continuamente las posibilidades de integración y segregación de la población que no logra adaptarse a esta nueva realidad global.

En este sentido, Latinoamérica navega y se incorpora a la globalización y a la tecnología, constituyendo un canal para su desarrollo económico. La consultora Americas Market Intelligence especializada en informes de investigación personalizada encontró cinco tendencias a nivel regional que tienen foco en la estructura social. A nivel general destacan aspectos como un menor contacto humano, desaparición de las clases sociales y un aumento significativo del uso de la tecnología. (Ilustración 4).

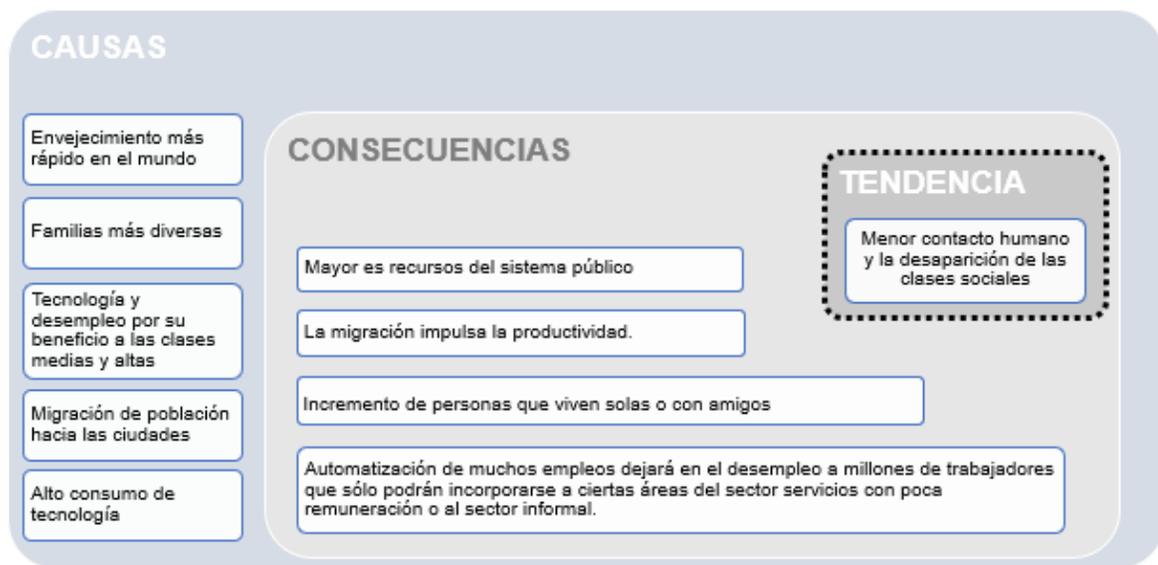


Ilustración 4. Tendencias de la región

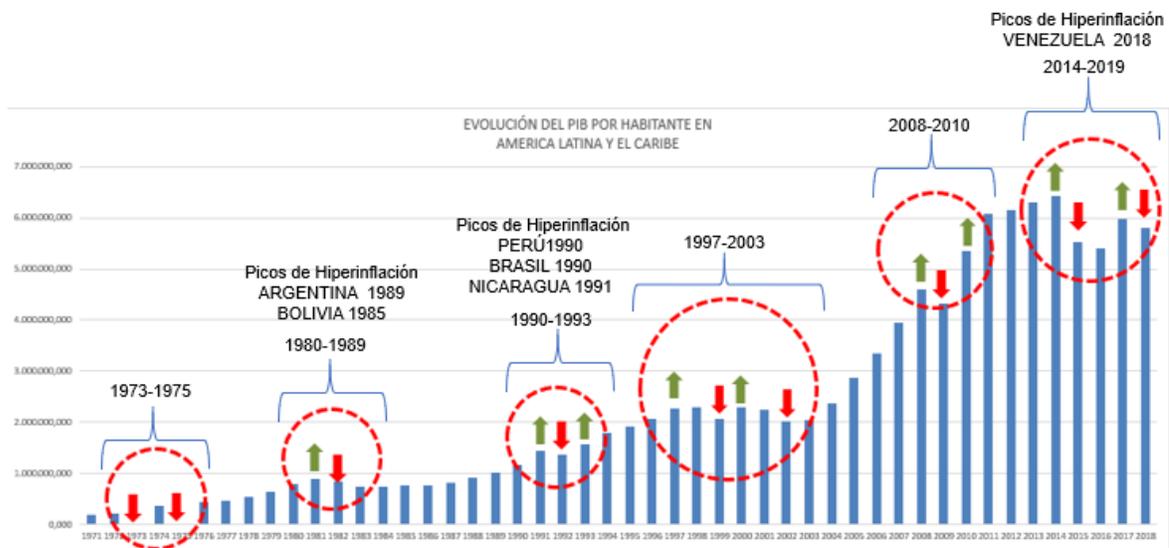
Nota. La tendencia obedece a elementos sociales, avances tecnológicos e impacto político de los países que la integran, consolidando un comportamiento como región.

Información base CEPAL, 2019. (p. 4, 5)

Las crisis financieras latinoamericanas, presentan gran impacto en la productividad de la región. En este sentido, los organismos internacionales coinciden al plantear una nueva agenda para la región, enfocada en el desarrollo sostenible de América Latina, la cual, debe responder en mejorar las capacidades de los países integrantes y de la región. Para ello, es importante promover alianzas, fortalecimiento de capacidades internas y externas con un enfoque de

transformación hacia la creación de nuevas oportunidades incorporando los procesos que aportan la globalización y la tecnología, como enlace con otras regiones a nivel mundial.

Por otra parte, los procesos hiperinflacionarios, impactaron de forma dramática la economía latinoamericana, como resultado de una gestión de políticas que no logran dar una respuesta efectiva a los problemas que caracterizan a la región. En este sentido, el economista (Steve Hanke, 2019), publico en la BBC el índice de países más desdichados tomando en cuenta los índices de inflación, alto costo de endeudamiento y desempleo. De igual manera, muestra su recurrencia para encontrarse en períodos de crisis hiperinflacionaria a lo largo de su comportamiento económico regional. Esta condición, mantiene a la región con la brecha abierta hacia el endeudamiento en moneda extranjera. (Ecuación 1).



Ecuación 1. Comportamiento hiperinflacionario Latinoamericano

Nota. El gráfico presenta un resumen de los picos de hiperinflación en diferentes períodos, en el lapso comprendido entre los años 70's hasta el año 2019, presentado por el economista Steve Hanke, BM y FMI.

Latinoamérica, se encuentra inmersa en crisis financieras. Dentro del índice de países más desdichados se encuentran ocupando los cinco primeros lugares Venezuela en el primer lugar con una crisis hiperinflacionaria extendida. Argentina, el segundo lugar al que los cambios políticos hacen cuestionar sus políticas para afrontar el entorno económico. Brasil, en cuarto lugar, a pesar de tener nuevas perspectivas económicas no logra restablecer el factor de confianza por parte de los observadores internacionales. Aunque a nivel de región, esta condición se explica con la subutilización de los recursos productivos y una baja inversión.

De acuerdo con CEPAL, estos factores otros factores externos que mantienen una condición financiera en crisis, donde los países integrantes no logran resolver de forma determinante y son la causa de los procesos de crisis financiera y crisis hiperinflacionaria. Por otra parte, existe una clara dependencia de los diversos recursos naturales que caracterizan a la región y del comercio exterior para su explotación. En este sentido, la capacidad de financiamiento se ve comprometida, así como, la calidad del producto importado. En consecuencia, la región no logra implementar políticas efectivas, condición que refleja en su comportamiento económico regional. (Tabla 1).

Tabla 1 Estabilidad y crecimiento de la región

<b>Duración</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
1978-1981	La región se vio beneficiada por una mejora en los términos de intercambio y por una abundante oferta de créditos externos provenientes de la banca privada internacional	Permitieron aplicar políticas expansivas para once países de la región".
1982	Moratoria de la deuda anunciada por México. Alza de las tasas de interés internacionales. Reducción de los términos de intercambio	Se enfrentó un proceso de ajuste cuyo objetivo era lograr un superávit en la balanza comercial que permitiera superar la brecha externa. Estancamiento.

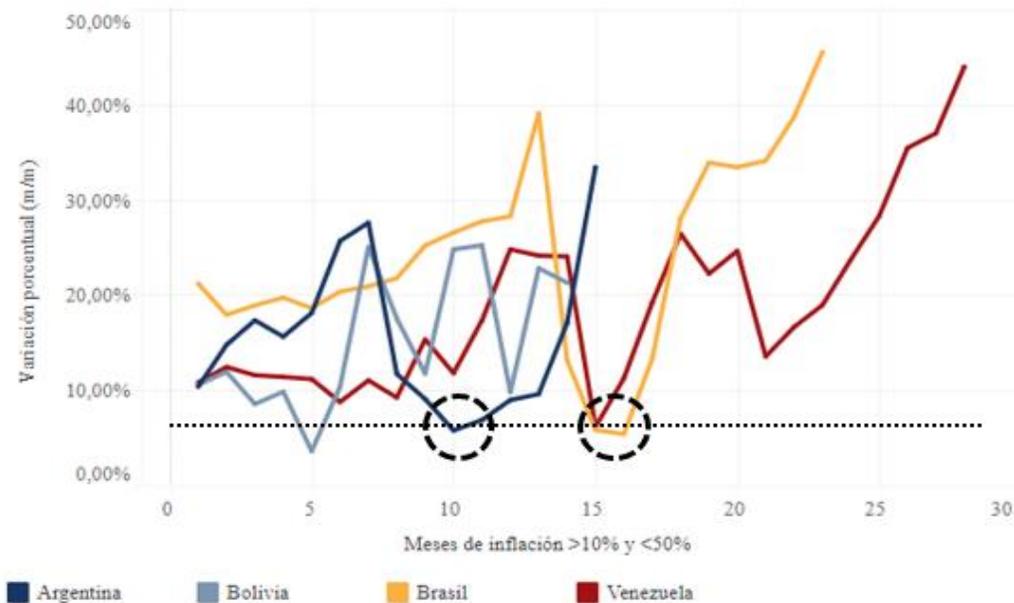
## Estabilidad y crecimiento de la región

1987-1990	El proceso de ajuste se prolongó con sucesivas caídas del PIB por habitante, aunque hubo excepciones para algunos países.	Recuperación lenta.
1987-1990	El proceso de ajuste se prolongó con sucesivas caídas del PIB por habitante, aunque hubo excepciones para algunos países.	Recuperación lenta.
1991	La cuantiosa afluencia de capital registrada proporciona financiamiento necesario.	Reactivación de la economía. Reducción de la inflación.

Nota. Información base (CEPAL, Quince años de desempeño económico. América Latina y el Caribe. 1980-1995, s.f.).

El comportamiento latinoamericano requiere de la aplicación de metodologías que permitan establecer comparaciones e identificar tendencias. De acuerdo con (Francés, 2006), el método morfológico permite explorar la multiplicidad de escenarios e identificar la tendencia de una región. Por lo tanto, la investigación, hace referencia a tres casos latinoamericanos representativos de la desigualdad y heterogeneidad presente en la región, identificando los escenarios y la tendencia en su comportamiento económico, para luego evaluar el impacto sobre el sector inmobiliario.

(Ortiz & Jaramillo, 2016) señalan que “Gerenciar en entornos hiperinflacionarios es como navegar sin brújula, porque buena parte de los supuestos acerca de cómo funciona el mundo de negocios se vuelven caducos rápidamente”. Por esta razón, los que gestionan los cambios en este tipo de contextos, deben gestionar el día a día e identificar la tendencia, para implementar una política adecuada. A pesar de la heterogeneidad y desigualdad presente en la región, el comportamiento de los países que la integran es similar, reflejando drásticos cambios económicos internos en la región. (Ecuación 2)



Ecuación 2. Inflación mensual antes de episodios hiperinflacionarios

Nota. Inflación mensual antes de episodios hiperinflacionarios en Latinoamérica. Fuente: Kiguel y Liviatan (1995) y Ecoanalítica

### 2.2.2. Comportamiento del Sector Inmobiliario Latinoamericano

El mercado inmobiliario, es considerado por algunos expertos como un subsector de la construcción, porque depende más de un producto que de su propia organización. Es un sector de inversión a largo plazo, por lo que requiere altos niveles de financiamiento y del comportamiento del inversor, lo cual incrementa el riesgo en la inversión, más aún cuando opera dentro de escenarios que manejan altos niveles de incertidumbre. Su comportamiento suele ser reflejo de la economía, presentando períodos de recuperación y recesión paralelos a los modelos económicos de la región en que se desarrolla.

El sector inmobiliario es heterogéneo, por la diversidad de productos inmobiliarios y su relación con la ubicación geográfica que lo conecta con un tipo de inversor.

De esta forma, el activo inmobiliario adquiere una valorización diferente dependiendo de su ubicación geográfica. En este sentido, América Latina posee un gran atractivo turístico para el inversor internacional, así como, para empresas transnacionales con intereses de explotación de recursos. De igual forma, el comportamiento del latinoamericano ha cambiado en cuanto al uso de los espacios y la forma en que conecta con la oferta mediante el uso de la tecnología, autogestionando sus propios requerimientos.

Al igual que otros sectores de la economía, el mercado inmobiliario responde a las condiciones económicas, políticas y sociales que se presentan en un país. La inversión inmobiliaria, implica altos niveles de financiamiento y grandes inversiones a largo plazo. Por esta razón, los proyectos inmobiliarios deben planificar y reducir el riesgo en cada una de sus etapas, mucho más cuando se opera dentro de una economía adversa, donde el financiamiento se reduce drásticamente afectando la sostenibilidad y crecimiento de este mercado.

El (FMI) reconoce en sus informes sobre el Mercado Inmobiliario, la Estabilidad Financiera y la Economía, como el sector es impactado de forma directa por los ciclos económicos de un país o región, al nivel que estos mismos se producen de igual forma para el sector, vinculados a las perspectivas de crecimiento y factor de confianza de un país. Asimismo, este mercado se vincula al sector de la construcción, ya que adicional a su similitud en la dependencia financiera constituye un rubro base para este mercado, reflejando períodos de expansión, contracción, recesión y recuperación. (Tabla 2).

Tabla 2 Comportamiento del mercado inmobiliario

<b>Ciclo</b>	<b>Descripción</b>
Expansión	Desarrollo de nuevos proyectos. Promoción y publicidad. Crecimiento sostenido de la demanda. Altos porcentajes de demanda insatisfecha. Oferta de planes de crédito por parte de las instituciones financieras. Alta rentabilidad en el negocio. Aumento de dinamismo del sector de la construcción.
Contracción	Entrada de nuevos proyectos y promociones. Altas expectativas de rentabilidad y aumento de los costos de adquisición de bienes inmuebles. Comienza la disminución de la demanda por altos costos y por ende la rentabilidad. El sector de la construcción mantiene su dinamismo.
Recesión	La dinámica del sector de la construcción disminuye. Los promotores retrasan el inicio de los proyectos. Fuerte disminución de la oferta y la demanda. Disminuyen las inversiones en el sector. Condiciones económicas en general deterioradas. Disminuyen los nuevos proyectos e iniciativas de construcción. La banca restringe la actividad crediticia. Pérdida de confianza en el sector. Quiebras y cierres de empresas del sector.
Recuperación	La situación coyuntural tiende a mejorar. La demanda comienza a crecer lentamente. El mercado comienza a absorber el exceso de la oferta ociosa. El mercado tiende a equilibrarse.

Nota. Información base (Aymara Hernández, 2015), Comportamiento del mercado Inmobiliario de Apartamentos en Barquisimeto, Edo. Lara. Caracas, Venezuela.

De acuerdo con lo anterior, los períodos de crisis económica y los periodos de crisis inmobiliaria se corresponden directamente. En consecuencia, la valoración de un activo puede presentar un doble comportamiento. En este sentido, la gestión del cambio implementada se encuentra definida por dos factores como son, el conocimiento del mercado en el que se opera y la perspectiva con respecto a los escenarios que se presentan. Por esta razón, (Satorres Verdú, 2013), enfatiza sobre el conocimiento del sector en que se opera para la revisión de la efectividad

de las estrategias implementadas. De esta manera, hace referencia a la combinación de algunas estrategias. (Tabla 3).

Tabla 3 Tipos de Análisis de estrategias

<b>Matriz</b>	<b>Foco de la herramienta</b>
Igor Ansoff, 1965	Mercado – Producto.
R. Vernon, 1966	Ciclo de vida de los Productos
Boston Consulting Group (BCG), 1970	Identificación de productos o servicios que requieren flujo de caja o recursos financieros
Mckinsey, 1975	Atractivo del sector y posición competitiva de la empresa
Arthur De Litta (ADL), 1981	Relaciona fases del ciclo de vida de un producto con la posición competitiva de la empresa.
M. E. Porter, 1985	Ventaja competitiva. Cadena de valor
Marc Giget, 1989	Árbol de competencias esenciales de la empresa.

Nota. Las estrategias presentadas para el análisis de tendencias tienen como herramienta una matriz de variables dependiendo del factor de análisis. Información base (Satorres Verdú, 2013)

En Latinoamérica, la amenaza en la recurrencia de un proceso hiperinflacionario es latente. Los países miembros no han logrado cerrar la brecha que los mantiene en peligro. Es decir, la secuencia de estrategias que deben implementarse para recuperar la economía y la senda de la productividad económica de la región. Un proceso de reflujo es la efectividad de las estrategias aplicadas. Cuando se opera dentro de una economía adversa, se establece un reto para solventar una crisis y prepararse para nuevos escenarios.

### **2.3. BASES TEÓRICAS**

La gestión del cambio se plantea en función del escenario al cual se debe dar respuesta. Es así, como su perspectiva adquiere una connotación diferente dentro

de un contexto económico adverso en el que la incertidumbre domina el marco en la toma de decisiones. Por esta razón, el manejo de la información y la rapidez en la respuesta son determinantes en la efectividad de los resultados. Con el fin de orientar y comprender el marco que define la gestión del cambio en un entorno económico inestable, se revisaran algunos conceptos vinculados a este tema.

En este sentido, (Motilla Lázaro, 2016), agrupó trabajos de investigación sobre este tema demostrando el interés y la variedad en cuanto a los medios de comunicación presentes en la gestión, aplicación del tema y evolución dentro de diversos escenarios económicos. De esta forma, destaca un incremento en el interés por gestionar los cambios reflejado en el aumento de literatura. Sin embargo, aclara que la información se encuentra dispersa, muchas veces oculta en otros temas de interés y son muchas las lagunas del conocimiento sobre la gestión de cambios en el sector de la construcción.

Por su parte, (Silvia Miguel, 2016), cita algunos autores como: “Frederick Taylor sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado” (p.14). Los que resumió en tres principios básicos: separación en la ejecución del trabajo, medición del tiempo y remuneración. Para el caso de este estudio, se enfatizarán los dos primeros, resaltando la importancia de quien tiene a cargo el plan estratégico de la empresa y por ende los tiempos en que se tiene prevista su ejecución para obtener los mejores resultados.

Algunos expertos como Henry Fayol, en su texto “Industrial and General Administration” (1916), propuso cinco tareas que debían realizar los administradores para operar con eficiencia: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar” (p.14). Una vez más se destaca la importancia de la existencia de una estrategia para dar respuesta de forma efectiva, a los cambios que ocurren e impactan en una organización. Por su parte, (Weber), resalta la importancia en la

sociedad moderna de un proceso de racionalización, y su relación fundamental con la eficiencia, especialmente dentro de escenarios con altos niveles de turbulencia.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los nuevos objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. (Castro Hernández) y (Medrano Jácome, 2014), citan algunos autores los cuales conceptualizan el significado de modelo de gestión y su implicación para el sector inmobiliario. Entre ellos, “(Tobar, 2012), el cual define un modelo de gestión es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización. Es una herramienta de decisión por la que la gerencia ordena y dispone el manejo adecuado de los recursos” (p.4).

Algunos autores como (Kotler, Philip, 2010), (Collins) y (Penfold & Vainrub, 2009) entre otros destacan la importancia que tiene para las organizaciones la gestión del cambio, la cual, vista como un sistema, permite obtener una respuesta eficaz ante diferentes escenarios económicos. Es decir, se podría definir gestión como el conjunto de estrategias que se implementan en la administración efectiva de los recursos. En consecuencia, la claridad del escenario es determinante para definir la gestión más efectiva. En este sentido, (Motilla Lázaro, 2016), establece algunos parámetros sobre el proceso de transformación económica (Tabla 4).

Tabla 4 Bases de un modelo de gestión

<b>Ciclo económico</b>	<b>Crisis financiera</b>
Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo	Flexibilidad del indicador de acuerdo con la contingencia.
Permite disponer de un marco conceptual completo	La incertidumbre y volatilidad dominan el entorno económico

## Bases de un modelo de gestión

Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.	La eficacia y eficiencia de los objetivos se miden en función de un objetivo específico.
Determina una organización coherente de las actividades de mejora	El destino de los recursos de la empresa es orientado en el logro de minimizar amenazas y/o potenciar oportunidades
Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzando en la dirección adecuada.	El proceso de toma de decisiones lo determinan lapsos de tiempos relativamente cortos, donde la anticipación y velocidad de respuesta impactan de forma determinante en los resultados obtenidos

Nota. La tabla muestra similitudes y diferencias con respecto a la gestión del cambio cuando el escenario es ciclo económico y crisis financiera. Información base (Motilla Lázaro, 2016).

La operatividad dentro una economía adversa, genera dos tipos de enfoques sobre la condición que genera una crisis, porque el cambio en turbulencia no es una sucesión ordenada de etapas. El primero, suele tener una tendencia reactiva ante los cambios que se presentan. La segunda, implica una gestión proactiva, ante la tendencia de estos escenarios. Por esta razón, se presenta una tendencia a responder de forma reactiva ante los cambios. Según (Motilla Lázaro, 2016), “el cambio en crisis es un enfoque reactivo impulsado por factores externos y el miedo al fracaso” (p.12).

La gestión del cambio en crisis implica la gestión de clientes, compromisos con proveedores, compromisos financieros, costos de producción, reducción o ausencia de financiamiento, que impactan de forma directa en la rentabilidad y competitividad del mercado. Desde esta perspectiva, pareciera que no existen

oportunidades para el crecimiento y desarrollo dentro de una crisis económica, más aún, dentro de una crisis hiperinflacionaria donde las condiciones adversas se multiplican e impactan de forma simultánea los diferentes ámbitos de la economía y de la vida nacional y regional.

Por otro lado, las crisis financieras impactan de forma heterogénea los diversos sectores de la economía. En este sentido, (Penfold & Vainrub, 2009) afirman. “En mercados con estas características son muchas las empresas que desaparecen y solo algunas sobreviven” (p.36). Es decir, los escenarios que se presentan en un entorno adverso son oportunidades para la sostenibilidad y posicionamiento de otro sector. Al igual, un cambio de perspectiva entorno a las implicaciones a largo plazo de un evento, puede generar cambios productivos para la diversificación de nuevos productos y/o servicios.

El planteamiento de los escenarios implica comprender los factores principales que generan en sí, el cambio. Por un lado, las crisis financieras, tienen diferentes causas que las originan. Según (Belén Martínez, 2013), “asignar un significado único al concepto de crisis financiera no es tarea sencilla, ya que son muy amplios y variados los análisis que se llevan a cabo en función de la evolución de los diversos indicadores económicos” (p.13). En este sentido, las crisis hiperinflacionarias latinoamericanas han tenido un origen que responde a las características propias de la región.

En síntesis, las crisis financieras afectan el funcionamiento del mercado, agravando los problemas en sus procesos internos e incrementando los cambios que ocurren en cada país. En este sentido, se produce una combinación de eventos adversos de acuerdo con el nivel de crisis que presentan los países integrantes de una misma región. Como resultado, una crisis financiera puede llevar a la economía fuera del equilibrio en el cual los mercados financieros

intercambian repentinamente los resultados, en varios niveles de complejidad económica.

Los modelos teóricos constituyen una herramienta en la conceptualización de las causas que generan una crisis financiera. En este sentido, (Belén Martínez, 2013) presenta tres modelos teóricos referentes a crisis financiera, ataques especulativos y crisis de balanza de pagos, en los cuales se distinguen tres modelos. Este tipo de análisis, según explica, es uno de los más utilizados para analizar el mercado porque se basa en la evaluación de activos a partir de hechos o influencias externas. Aplicado a todo tipo de crisis, donde uno de los aspectos que es más cuestionado es el financiamiento. (Tabla 5).

Tabla 5 Modelos teóricos sobre la crisis

1ra. Generación	Los modelos de primera generación se basan en los trabajos iniciales de KRUGMAN (1999 <sup>a</sup> ), establece que los procesos de crisis se generan cuando el deterioro en los <i>fundamentals</i> económico es incompatible con el tipo de cambio. Ej. Excesivo déficit fiscal y política monetaria expansiva que provocan pérdidas en las reservas internacionales y fuerzan a las autoridades a abandonar la paridad cambiaria
2da. Generación	Los modelos de la segunda generación sostienen que no existe una política económica inconsistente que induce a que la crisis tenga lugar y es ella misma quien provoca un cambio en la política monetaria. En otras palabras, las crisis se pueden desarrollar sin cambios significativos en los <i>fundamentals</i> macroeconómicos. En estos casos, las políticas domésticas no están predeterminadas y obedecen a cambios en la economía que dependen de la formación de expectativas de los agentes económicos.

## Modelos teóricos sobre la crisis

---

3ra. Generación Los modelos de tercera generación son aquellos que surgieron con las crisis financieras de la década de los noventa y plantean que el abandono no está previsto, sino que dependerá de la actitud adoptada por los agentes económicos.

---

Nota. Los modelos teóricos tienen un comportamiento diferente en relación las políticas económicas implementadas por los gobiernos. Información base de Belén Martínez, 2013, (p.19)

Es necesario, para la comprensión de los escenarios el análisis de la situación política y económica que dio origen a una economía adversa, en los planes de acción a implementar. Razón por la cual autores como (Ansoff, 1997), describe “la turbulencia ambiental, sorpresiva, discontinua e impredecible, para este nivel, los cambios no tienen precedentes y la acometida estratégica tiene que ser la creatividad mediante la innovación y la tecnología. Este nivel constituye el de mayor turbulencia y alta volatilidad de escenarios, lo cual caracteriza la economía hiperinflacionaria latinoamericana.

Las causas de una crisis financiera son variables y están vinculadas a la dinámica económica de la región. En este sentido, (Belén Martínez, 2013) hace referencia a cinco tipos de crisis financiera que conducen a una desaparición del financiamiento como consecuencia de la pérdida del factor de confianza para la inversión (p.16). Las crisis impactan en el financiamiento, incrementan el riesgo y reducen el factor de confianza en la región, ante los resultados que se vislumbran en cuanto a las estrategias que se deben implementar para cerrar estas brechas económicas. En este sentido, (Belén Martínez, 2013), las define según su origen. (Tabla 6).

Tabla 6. Tipos de crisis financieras

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>
Crisis inducidas por Políticas Macroeconómicas	De acuerdo con el modelo canónico de crisis de balanza de pagos (depreciación de la moneda, disminución de la reservas y fin del tipo de cambio fijo), se produce una crisis cuando la expansión del crédito domestico por el banco central es inconsistente con las políticas del tipo de cambio fijo (Krugman, 1979 <sup>a</sup> ).
Crisis por Pánico Financiero Desarrollar que ocurre con la pérdida de confianza en el sector financiero.	Siguiendo el modelo de Diamond y Dybvig, 1983) de corrida bancaria, el pánico financiero es un caso de equilibrios múltiples en el mercado. El pánico es un equilibrio adverso en el que los prestamistas de corto plazo retiran sus colocaciones de prestatarios solventes. En general, para que esta situación suceda deben darse ciertas condiciones: que los pasivos a corto plazo sean mayores que los activos a corto plazo; que ningún acreedor privado sea lo suficientemente solvente como para ofrecer toda la financiación.
Crisis desatadas como consecuencia del colapso de la Burbuja Especulativa	Blanchard y Watson, 1982, la burbuja especulativa financiera ocurre cuando los especuladores compran activos por encima de su valor con el objetivo de obtener una ganancia de capital. En cada periodo la burbuja (medida como la desviación del precio del activo con respecto a su valor fundamental) puede continuar creciendo o quizás colapse. A pesar de que el colapso es esperado por parte de los participantes del mercado, es impredecible cuando este va a ocurrir.

## Tipos de crisis financieras

---

Crisis inducidas por Riesgo Moral	Akerlof y Romer, 1994. Sostiene que la crisis por riesgo moral tiene lugar cuando los bancos están dispuestos a tomar prestados fondos con garantías públicas implícitas o explícitas de obligaciones bancarias. Si los bancos no mantienen la capitalización mínima requerida, pueden usar fondos para asignaciones demasiado arriesgadas.
Crisis formadas por Pruebas Desordenadas	Ocurren cuando un prestatario insolvente o líquido provoca una huida repentina de prestamistas y fuerza la liquidación de los prestatarios más solventes. Esta situación sucede generalmente cuando los mercados operan sin los beneficios de la coordinación en ley de quiebras. Este problema es conocido como “sobreendeudamiento”. La solución a los problemas de coordinación entre acreedores ayuda a promover la asignación eficiente del capital a los demandantes de créditos más solventes y a demorar y prevenir la eventual existencia de deudores incobrables.

---

Fuente. Información base (Belén Martínez, 2013)

En la economía existen factores no sólo racionales. Es así como el Premio Nobel de Economía 2017 recayó en el norteamericano Richard Thaler. especialista en economía conductual y creador de la “teoría del pequeño empujón”, en la que defiende que detrás de toda decisión de carácter económico, hay variables psicológicas que priman más que las racionales. En este sentido, existen muchos factores que afectan el nivel de confianza del inversor. Cuando la incertidumbre se incrementa impacta negativamente en las perspectivas de crecimiento sobre la inversión, provocando un empujón a la inversa.

(Jaume Roig, 2015), explica el impacto de la conducta del consumidor en la economía, afirmando que una mayor comprensión de las tendencias cognitivas y

emocionales de la sociedad puede reflejarse en un mejor en la toma de decisiones por parte de quien tiene a cargo la gestión del cambio. La combinación de la economía y la psicología del consumidor aclara tendencias en el comportamiento del mercado, reconociendo al consumidor como un factor transformador de cambio. En una condición hiperinflacionaria, este aspecto adquiere mayor impacto, porque el consumidor autogestiona sus propios requerimientos.

En una economía adversa, el conocimiento del sector es determinante para la interpretación del escenario en función del mercado en que se desenvuelve. De esta forma, gestionar los recursos con la previsión y flexibilidad necesaria para adaptarse a estos nuevos cambios. Dentro de estos escenarios, la evaluación del riesgo condiciona el tipo de estrategia a implementar. En este sentido, se presentan amenazas que comprometen la supervivencia del mercado, a las cuales, Sull y Escobari (2004), denominó amenaza de muerte súbita. En un ambiente de incertidumbre, la capacidad para crear y generar valor condiciona el destino final de una empresa.

Por esta razón, la gestión del cambio en crisis implica una gestión proactiva en la revisión del comportamiento de la economía, desarrollo del mercado y de los lineamientos de la empresa internamente. En este sentido, existen diferentes formas de enfocar y plantear la interrelación de estos aspectos, para lograr la máxima rentabilidad del mercado y de cada empresa en particular. Actualmente, la incertidumbre es parte importante de los cambios que se producen en cada país, lo que conduce a mejorar los mecanismos de operación dentro de entornos volátiles. (Ilustración 5).



Ilustración 5. Mecanismos para operar en ambientes impredecibles

Sull y Escobari, 2005

Aún, cuando en escenarios marcados por una alta turbulencia, identificar patrones es más complicado, constituyendo un factor clave para definir una estrategia. Una visión errada del escenario compromete negativamente el éxito de la gestión. En este sentido, (Kotler, Philip, 2010) indica, los escenarios de turbulencia son un hecho en la vida empresarial, donde es vital la capacidad de sobreponerse a lo adverso. Por esta razón, la gestión del caos es un planteamiento sistemático para detectar, analizar y afrontar la turbulencia. (Ilustración 6).

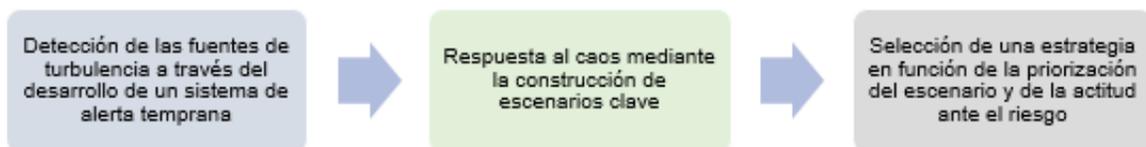


Ilustración 6. Sistema de gestión de Kotler

Fuente. (Kotler & Caslione, 2010)

Existen teorías que explican el impacto de las crisis económicas sobre las empresas, vista como ciclos en la economía y de las organizaciones. Desde esta perspectiva, surgen algunas teorías dentro de las cuales, resalto para esta investigación la “teoría de la contingencia”. (Lawrence y Lorsh, 1967) “La teoría de la contingencia analiza las condiciones que provocan la elección de las distintas alternativas en el ámbito empresarial”. Es decir, la evaluación correcta de las tendencias que dan origen a los escenarios es clave en la respuesta efectiva para la implementación de políticas.

El análisis de un entorno turbulento implica el análisis del entorno interno y externo necesario para clarificar el mercado en el que se desarrolla un negocio. Con respecto a este punto (Francés, 2006) aclara la importancia del análisis del entorno internacional, ya que este impacta en el desarrollo productivo interno. Por lo tanto, analizar aspectos los aspectos económicos, políticos y sociales de cada región y su impacto en la región, define tendencias y los posibles escenarios económicos.

Algunos estudios académicos explican los procesos de cambios por ciclos o turbulencias, haciendo referencia al concepto de reflotación. En este sentido, (Curto Rodriguez, 2015), destaca el concepto de (Boyne y Meier, 2009), “la reflotación de empresas es un proceso dinámico que comprende una secuencia de actividades que abarcan desde la situación de declive hasta el momento en que la empresa retoma la senda de crecimiento” (p.3). De esta forma, las crisis económicas forman parte de la transformación de la economía como consecuencia de la toma de decisiones macroeconómicas y de la adaptación del consumidor a ellos.

Dentro de una economía turbulenta, (Curto Rodriguez, 2015) afirma: “la preocupación inmediata para una organización es la medida en que su supervivencia corto plazo está garantizada” (p.23). En él hace referencia hace

referencia al enfoque presentado por (Pearse y Robbins (1993), el cual, tuvo gran influencia, aunque genero discrepancias esta posición donde las crisis evidencian la salud financiera de una empresa. Esta postura puede ser objetada cuando el escenario en el que se opera es volátil y la gestión de los recursos se torna compleja ante los altos niveles de incertidumbre. (Ilustración 7).

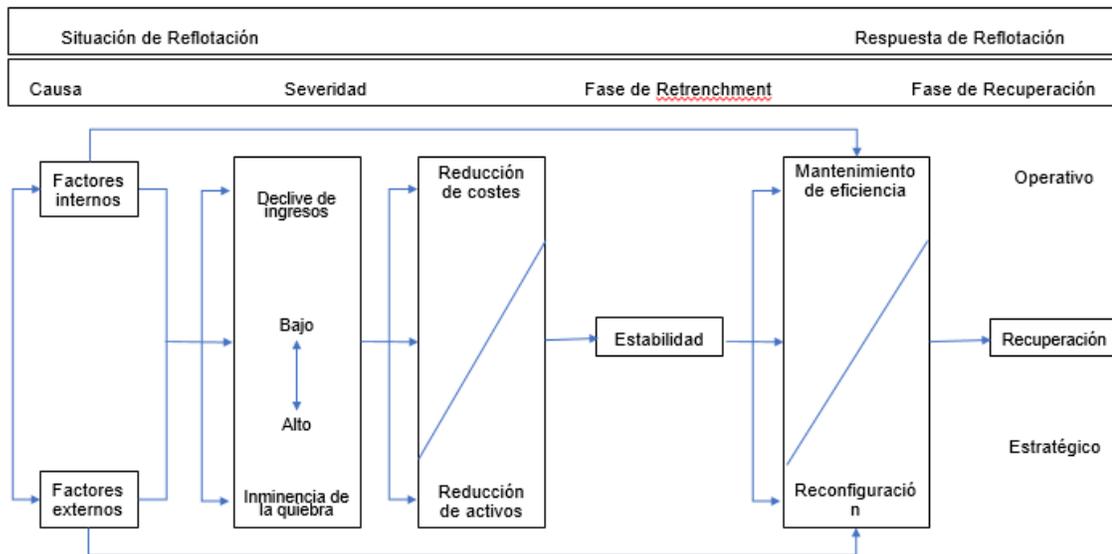


Ilustración 7. Modelo de proceso de reflotación

Fuente. Pearce y Robbins (1993.p.23)

De acuerdo con lo anterior, las teorías y planteamientos hechos por los expertos indican que la planificación de la gestión contribuye a minimizar el impacto negativo de los cambios que se producen en la economía, incrementando la capacidad de respuesta asertiva, anticipando estrategias que blindan la sostenibilidad y posicionamiento de las empresas, el cual se ve aún más comprometido cuando opera dentro de una economía adversa.

### 2.3.1. Análisis de los Componentes de la Investigación

La gestión del cambio en crisis en una actividad compleja en la que no existe una metodología para abordar los cambios que se producen. De igual forma, la implementación de una estrategia debe responder de forma efectiva al evento que la origina. La importancia de conocer el mercado y el contexto en el que se opera es relevante dentro de cualquier entorno económico. Consecuente con este planteamiento, en la investigación se abordaron dos componentes para este estudio, dentro de los cuales se definieron los factores relevantes para la propuesta de esta investigación.

El contexto hiperinflacionario, para este mercado se descompone en dos factores. En primer lugar, el análisis sobre los escenarios presentes dentro de las economías adversas, se centran en los siguientes puntos: escenarios económico, social y político; perspectivas económicas de la región y planes de acción implementados por otros sectores de la economía. De igual forma, el mercado inmobiliario se analizó desde el impacto de algunas variables económicas en el comportamiento del sector, como son el componente demográfico, seguridad política y económica de la inversión, valor del activo inmobiliario, migración de la población y el uso de la tecnología.

#### 2.3.1.1. Escenarios Económicos Latinoamericanos

América Latina es una región caracterizada por su la diversidad de recursos naturales, una sociedad con altos niveles de pobreza y alta variabilidad económica a lo largo de su evolución económica. Todos estos factores caracterizan a la región con altos niveles de desigualdad y heterogeneidad. En este sentido, (CEPAL, 2019) considera que está es la principal causa de estancamiento para su desarrollo económico. En consecuencia, la investigación revisa los escenarios a través de tres países latinoamericanos, donde el denominador común es la crisis hiperinflacionaria, la heterogeneidad y la desigualdad social en la región.

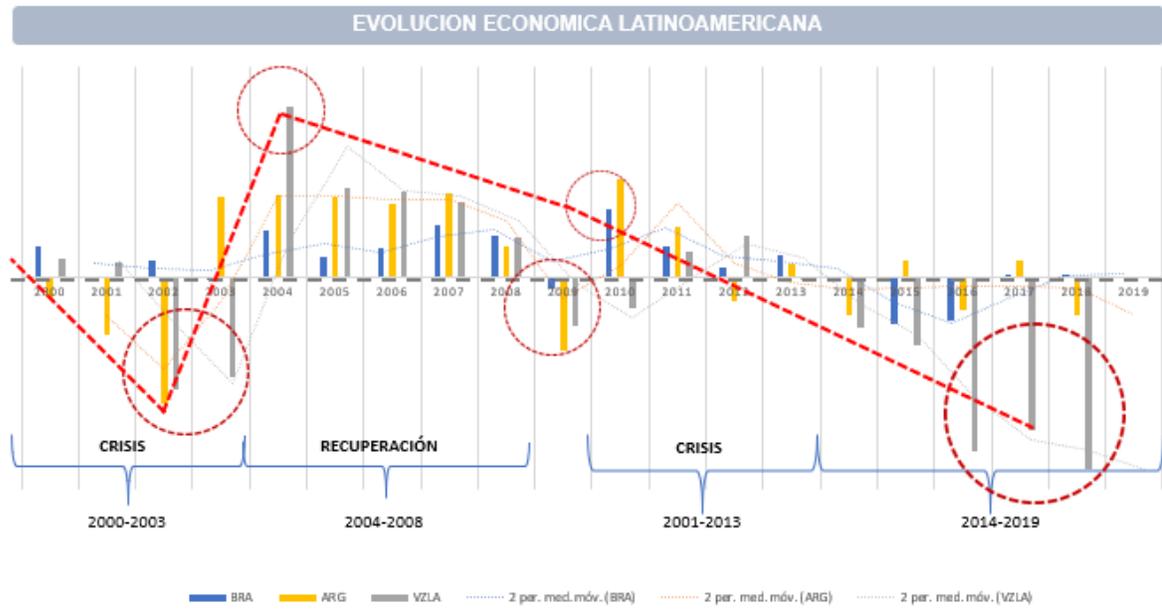
De acuerdo con el Alejandro Werner (FMI, 2020) “La economía de América latina sufre los embates de la incertidumbre”, así lo indica, director del Departamento del hemisferio occidental del Fondo Monetario Internacional en el informe presentado en octubre del año 2019, en la que indica que la hiperinflación en América Latina tiene un denominador común y responde a factores externos e internos de la región. De acuerdo con su informe, estos resultados los atribuye factores internos, aumento de la pobreza, entre otros factores que mantienen la condición de crisis en la región. (Ilustración 8)



Ilustración 8. Hiperinflación latinoamericana

La tendencia de una región es el resultado de dos factores internos y externos, que impactan positiva o negativamente en las perspectivas de la región. En Latinoamérica, existen componentes determinantes en el comportamiento de la región. Estos son, la abundancia de recursos naturales, heterogeneidad y desigualdad. Por esta razón, se analiza la tendencia de la a través del estudio de tres casos representativos de estos factores, que tienen como denominador común la experiencia hiperinflacionaria. Ellos son, Argentina, turbulencia financiera por la que atraviesa. Brasil, con las mayores expectativas de crecimiento

económico en la región. Venezuela, sumergida dentro de un proceso hiperinflacionario extendido y una situación política controversial.



Ecuación 3. Evolución económica latinoamericana

Nota. La gráfica muestra la evolución económica latinoamericana, a través de los casos de estudio, tomando como base el PIB Per Cápita de los registros del BM y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.

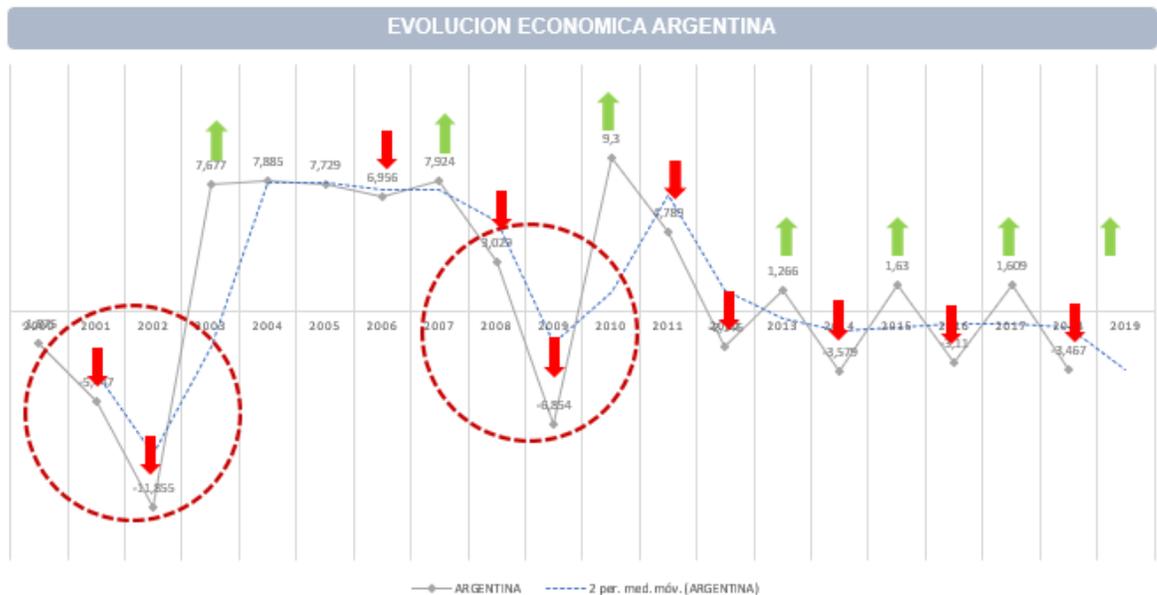
La evolución económica de los países analizados deja ver como impacta en la perspectiva regional. La gráfica muestra la evolución económica latinoamericana, a través de los casos de estudio, tomando como base el PIB Per Cápita de los registros del BM y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Tal es el comportamiento de Argentina Venezuela con respecto a Brasil. De esta manera, evaluar internamente la evolución de cada uno genera una perspectiva diferente cuando es medida como región, porque la tendencia positiva o negativa, influye en las perspectivas sobre el desarrollo sostenible de la región. (Ecuación 3)

Argentina. De acuerdo con el BM, es una de las economías más grandes de América Latina. cuenta con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, con tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Líder en producción de alimentos y con grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas. Con un Producto Interno Bruto (PIB) anual, 519.487M.\$.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país.

Por otra parte, organismos como La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC, 2018) indicó que, “La inflación ha sido una constante en la historia argentina de las últimas décadas, salvo períodos excepcionales”. Considera prioritario la búsqueda de una solución, ya que su persistencia y magnitud los mantienen inmersos en una crisis financiera agravada por periodos de hiperinflación. Igualmente, la Universidad Autónoma de Madrid, (Econolatin.com, 2020), comenta con base en los sucesos de los dos últimos años, el incremento de la incertidumbre para los inversores nacionales y extranjeros.

La historia hiperinflacionaria argentina está compuesta por recaídas en su proceso económico. De acuerdo con la data del BM sobre el PIB per cápita anual argentino, destacan dos períodos de crecimiento económico negativo para los años 2002 y 2009, con un (\$ -6,854) y (\$-11.855) respectivamente, siendo los registros más bajos durante este período. De igual manera, se reflejan dos periodos donde se marcan dos directrices constantes. Es decir, los años 2003 al 2007 registra un comportamiento promedio de (\$7.634) y variable entre los años 2011 al 2019, marcados por recesiones y recuperaciones constantes, indicando inestabilidad en el crecimiento económico. (Ecuación 4)



Ecuación 4. Evolución económica argentina

Nota. La gráfica muestra la evolución económica argentina, tomando como base el PIB Per Cápita de los registros del BM y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.

Con respecto al sector de la construcción, ((INDEC), 2020), señala el sector como las ramas de la actividad económica con mayor incidencia positiva y negativa, lo que impacta sobre el sector inmobiliario, ya que constituye el mayor porcentaje de activos para la comercialización. Por otra parte, señala que aspectos como la acumulación de la deuda, una gestión ineficiente por parte de sus dirigentes políticos, reformas laborables que incrementan los costos laborables, aumento del gasto público, persistencia de un alta inflación y eventos naturales como la sequía que afecta en el 2018, afectan el factor de confianza de los inversores sobre un crecimiento económico a corto y mediano plazo.

Actualmente, el (BM, 2020) en su posición de socio estratégico de largo plazo, busca contribuir en las áreas de apoyar la generación de fuentes de financiamiento privado de largo plazo, Mejorar la administración del sector público

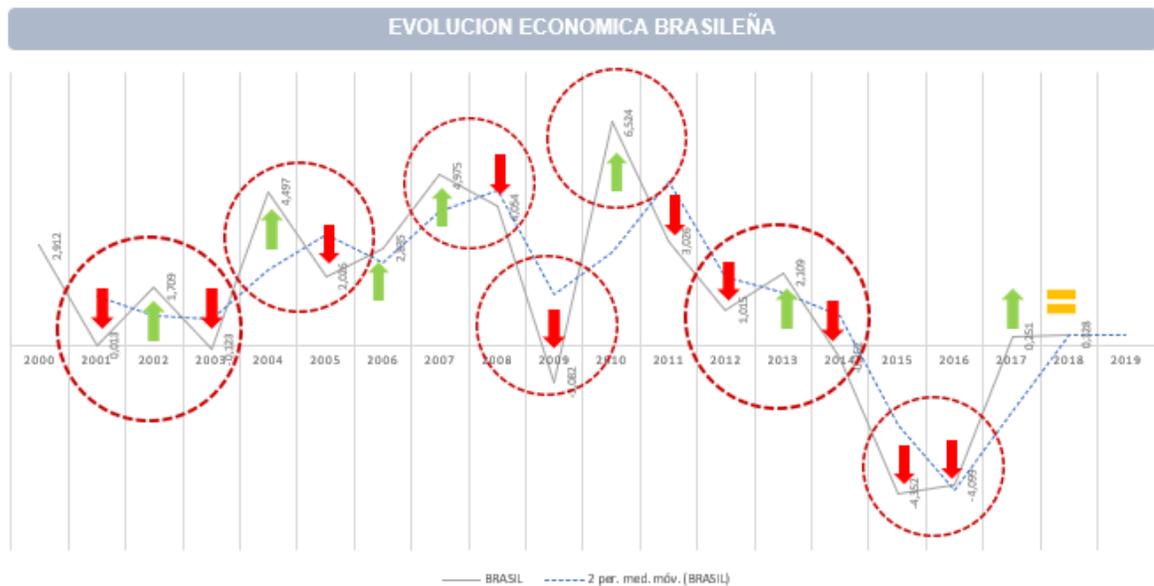
y la prestación de servicios y reducir los impactos del cambio climático. Como estrategia, aprobó varios proyectos entre los que destacan programas de protección social, desarrollo de energía renovable, gestión de riesgos agroindustrial y reducción de la pobreza en Argentina. Así como, destacan algunos sectores, solicita la extensión del plazo para la reestructuración de la deuda.

Brasil. Considerado, el exportador más grande de productos agrícolas de la región. Se encuentra entre los principales productores de ganado vacuno, minerales a nivel mundial. Gran parte de los depende de su economía depende de los recursos naturales. Pocos países tienen ecosistemas tan ricos, diversos e importantes como Brasil. La economía brasileña ha sido afectada por crisis externas como la crisis asiática, la cual tuvo un gran impacto en su economía al aumentar las primas de riesgo. Con un Producto Interno Bruto (PIB) anual 1.867.818M.\$. Con una recuperación económica lenta, posterior a la recesión del 2015-2016.

La hiperinflación brasileña de los años 80's, estuvo relacionada con un cambio político y un sobreendeudamiento público, dentro de un contexto económico muy adverso. En consecuencia, al igual que en otros países de la región, el aumento de precios responde al aumento de precios de la inflación anterior, independiente de la demanda o de la oferta. De ahí, el surgimiento de planes basados en el crecimiento económico, reducción de la deuda, distribución del ingreso y reorientación del gasto público. Ocupa el cuarto lugar de los países más desdichados de Steve Hanke, con un índice de 53.6.

De acuerdo con lo anterior, la historia hiperinflacionaria Brasil, ha tenido un comportamiento inestable volátil y periodos de elevado consumo de endeudamiento. Se destacan los siguientes periodos: 2001 al 2008, una tendencia creciente hasta el 2008, con un PIB (\$0.013 y\$4.054) respectivamente. Se registran cambios constantes con tendencia negativa durante los años 2010-

2015, registrando en 2010 (\$6.524) y llegando a su punto más crítico en 2015 de (\$-4.352). 2009, registrando un pico negativo de (\$-1.082) y un segundo para los años 2015-2016. Indicando una recuperación a partir del 2017. (Ecuación 5)



Ecuación 5. Evolución económica brasileña

Nota. La gráfica muestra la evolución económica brasileña, tomando como base el PIB Per Cápita de los registros del BM y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.

De acuerdo con la Empresa de Comercio Exterior y Consultora Internacional (AVANZA, 2020), el mercado inmobiliario y la construcción en Brasil ocupa el segundo lugar más importante después del sector industrial. En cuanto a la construcción residencial adquiere importancia motivados a políticas del gobierno para controlar el mercado, estabilizar intereses y hacer crecer la clase media. Desde el punto de vista de la inversión, mejorar el proceso de trámites para la adquisición de inmuebles, tanto para inversores nacionales como extranjeros.

Con el fin de aportar en el crecimiento de su productividad y en el desarrollo de su infraestructura económico y social, el BM centro los planes de acción los sectores

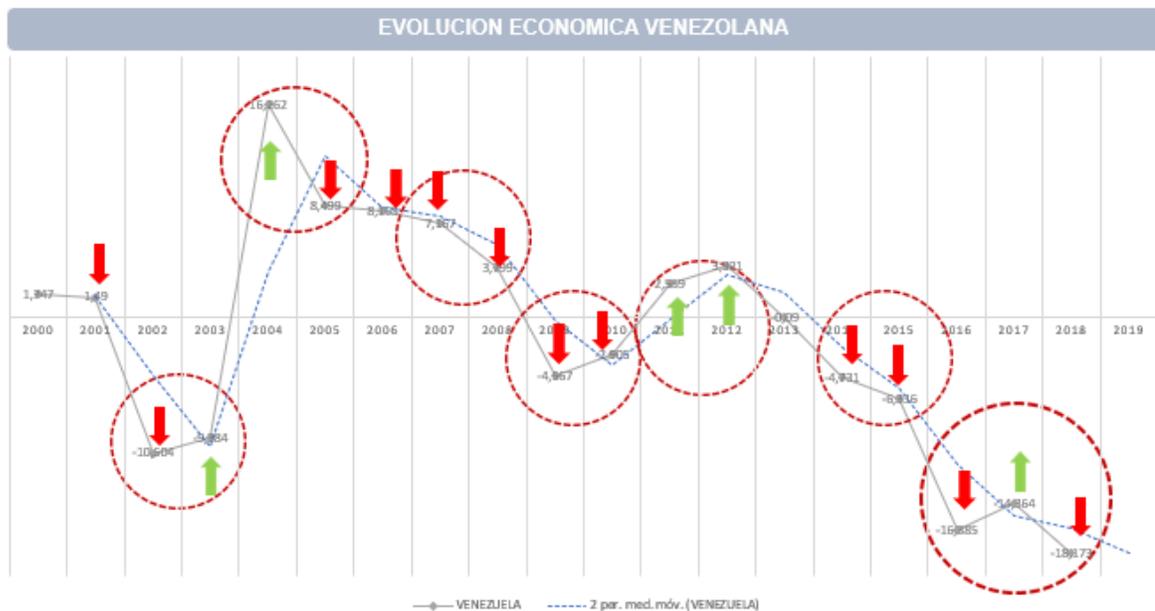
más vulnerables como son el social y la educación. De esta manera, la restauración de la sustentabilidad fiscal, inversión en el sector privado y la reducción del gasto público ocupan el primer desafío para Brasil. Actualmente, se espera un crecimiento de su PIB para el 2020 de al menos 2% impulsado por las reformas fiscales de la gestión de Jair Bolsonaro.

Venezuela. La economía venezolana es una de las principales economías de la región, presenta abundancia de recursos naturales, siendo su principal actividad económica la industria petrolera, por ende, regida por el mercado y el sistema financiero mundial. Por lo tanto, el mercado interno tiene un impacto directo de las variaciones en las importaciones. La actividad económica venezolana tiene su punto de inflexión con la caída de los precios del petróleo, la cual presentó ciclos recesivos en los periodos anteriores. Con un Producto Interno Bruto (PIB) anual 98.437M.\$.

Con respecto a las causas que generan el proceso hiperinflacionario, existe discrepancia entorno a este tema. Algunos economistas opinan que es el resultado de políticas erradas del gobierno, emisión de dinero circulante para satisfacer el gasto público y disminución del factor de confianza en las instituciones. Por otra parte, la segunda posición indica que el proceso responde a la presión de agentes económicos externos. En consecuencia, el proceso hiperinflacionario en Venezuela es el proceso de mayor duración en Latinoamérica, condición que impacta negativamente a la región. En la actualidad, el Banco Mundial no tiene un portafolio de préstamos activos en Venezuela.

La evolución del PIB per cápita en Venezuela presenta una tendencia negativa, la cual se podría separar en dos ciclos. El primero de ellos ocurre entre los años 2001-2003 en el cual se produce una caída de (\$1.49- \$-9.384) respectivamente, seguida por un incremento para el año 2004 de (\$16,262). A partir de este año, se produce un escalonamiento con tendencia negativa, el cual tiene una breve

recuperación en los años 2011 y 2012. El crecimiento no logra mantener la recuperación y retoma la tendencia negativa, con sus respectivas variables en los años siguientes. El proceso indica una tendencia negativa desde el año 2004, del cual no ha logrado superar las condiciones que lo mantienen en crisis hiperinflacionaria. (Ecuación 6)



Ecuación 6. Evolución económica venezolana

Nota. La gráfica muestra la evolución económica venezolana, tomando como base el PIB Per Cápita de los registros del BM y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.

El mercado inmobiliario venezolano, la crisis ha muy buenas oportunidades para los inversionistas nacionales. Factores como la dolarización permiten el movimiento actual del mercado, ya que barreras para la adquisición como es el financiamiento dejan de ser un obstáculo para el inversionista interno, permitiendo la adquisición de inmuebles con mayor calidad en la construcción. Sin embargo, la hiperinflación extendida en Venezuela mantiene baja actividad de inversión

extranjera ante un escenario con altos niveles de incertidumbre, al menos en el corto y mediano plazo.

En líneas generales, el (BM) manifiesta que la vulnerabilidad de la deuda y el endeudamiento tuvo un doble impacto. Por una parte, el financiamiento permitió atender necesidades importantes en su desarrollo. De igual forma, la composición de la deuda tiene un mayor costo. En este sentido, el FMI señala, “La aplicación del plan de estabilización es crucial para elevar la confianza de los inversores y restaurar un crecimiento sostenido que mejore la calidad de todos los segmentos de la sociedad”. Es decir, se mantiene abierta la brecha que mantiene a la región en constantes crisis económicas con énfasis en hiperinflación.

#### 2.3.1.2. Escenarios Sociales Latinoamericanos

La hiperinflación en América Latina presenta un componente que impacta de forma importante la economía y mantiene una alta variabilidad con tendencia negativa, como es el crecimiento de la pobreza y pobreza extrema en la región. En este sentido, la temática social es uno de los principales disparadores de la crisis Latinoamericana, caracterizada por la heterogeneidad y la desigualdad social. En consecuencia, se asigna gran parte del presupuesto al gasto público, lo que contribuye a mantener altos índices de endeudamiento en los países que la componen.

El ranking de países con el peor índice de miseria en el mundo 2019, publicado por Visual Capitalist realizado por el economista Steve Hanke, tiene como base cuatro indicadores macroeconómicos, la suma de la tasa de inflación, la tasa de préstamo y la de desempleo menos el crecimiento del PIB per cápita en la economía de cada país analizado, muestra a Venezuela, Argentina y Brasil ocupando los cinco primeros lugares que comparten con Irán y Turquía,

posiciones que se mantienen en el índice de países más desdichados publicado por el mismo autor.

De acuerdo con la información, América Latina se presenta entre las perspectivas negativas a nivel mundial, incluso antes de la crisis de salud que imprime la pandemia COVID 19, incrementando los cuestionamientos sobre la región y su capacidad de encontrar el camino hacia la productividad. En este sentido, el factor social en la región constituye uno de los catalizadores más negativos en la región, aumentado la pobreza y la pobreza extrema y la falta de inclusión en el aparato productivo. (Ilustración 9)

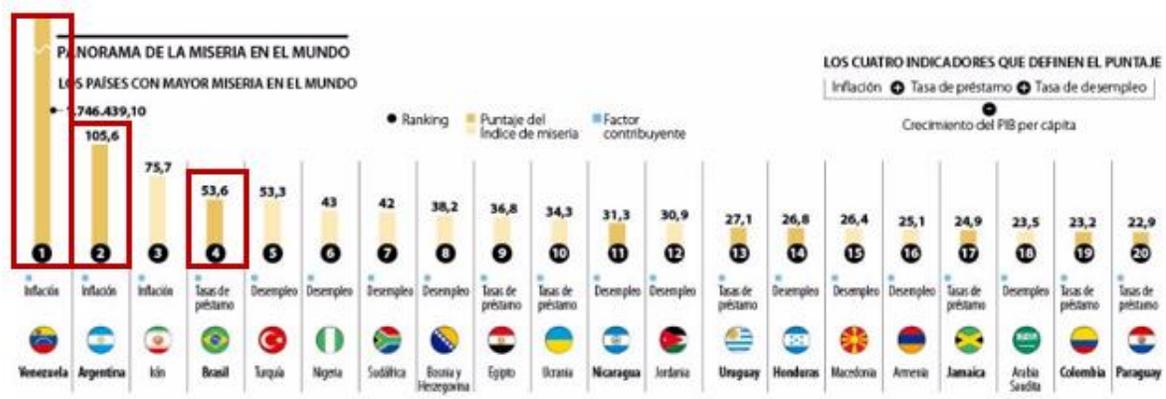


Ilustración 9. Panorama de la miseria en el mundo.

Fuente. Visual Capitalist.2019

Otro criterio para definir los índices de pobreza en una región es el presentado por elordenmundial.com (EOM) sobre el reparto de la pobreza en América Latina, el cual considera tres niveles para su definición tomando en cuenta la paridad del poder adquisitivo (PPA). De acuerdo con los datos del BM, Venezuela y Brasil, registran niveles en las tres jerarquías para el 2018. Argentina, con un desarrollo polémico para el 2019, Hoy en día, Venezuela y Argentina constituyen las mayores amenazas para el desarrollo de la región. De igual forma, los índices de

Brasil en cuanto a estos parámetros reflejan un cambio positivo leve sobre la región.

De acuerdo con este criterio, los países extremadamente pobres reciben un ingreso menor a 1.90\$/día PPA, muy pobre 3.20\$/día PPA y pobre 5,50\$/día PPA. En este sentido, Argentina, presenta mayor índice de pobreza. Brasil, su mayor rango se da en una población muy pobre, al igual que en Venezuela, con % superiores para este último caso. La evaluación en cuanto a este criterio debe evaluarse de forma continua, ya que con los efectos de la pandemia Brasil ha sido el país más afectado con relación a esta situación. (Ilustración 10).

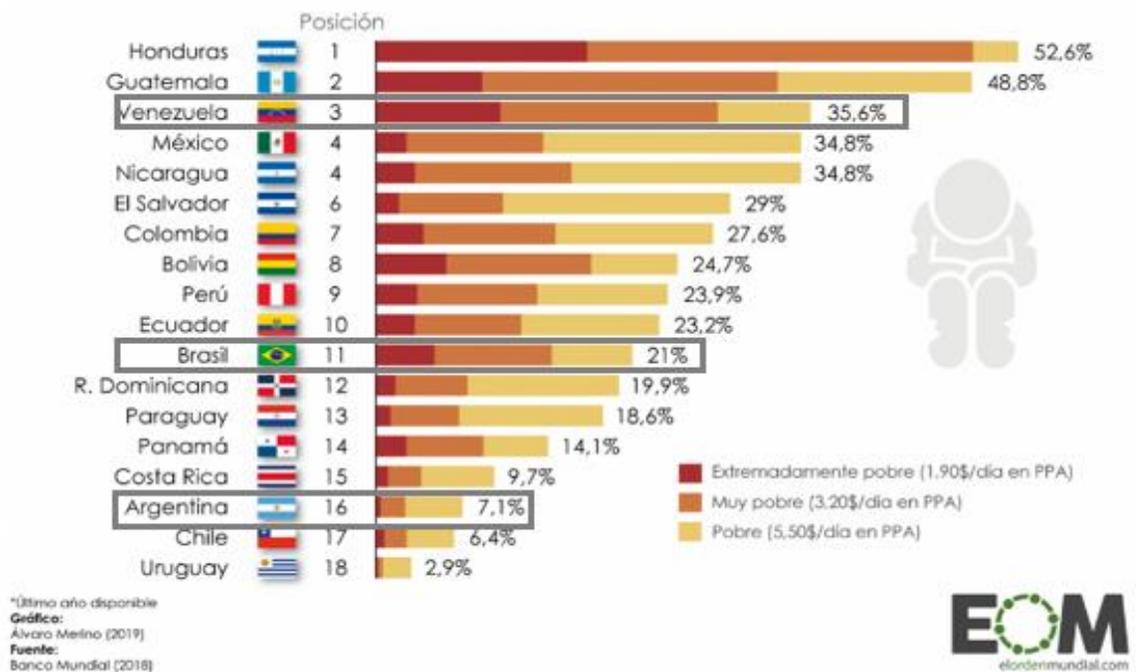


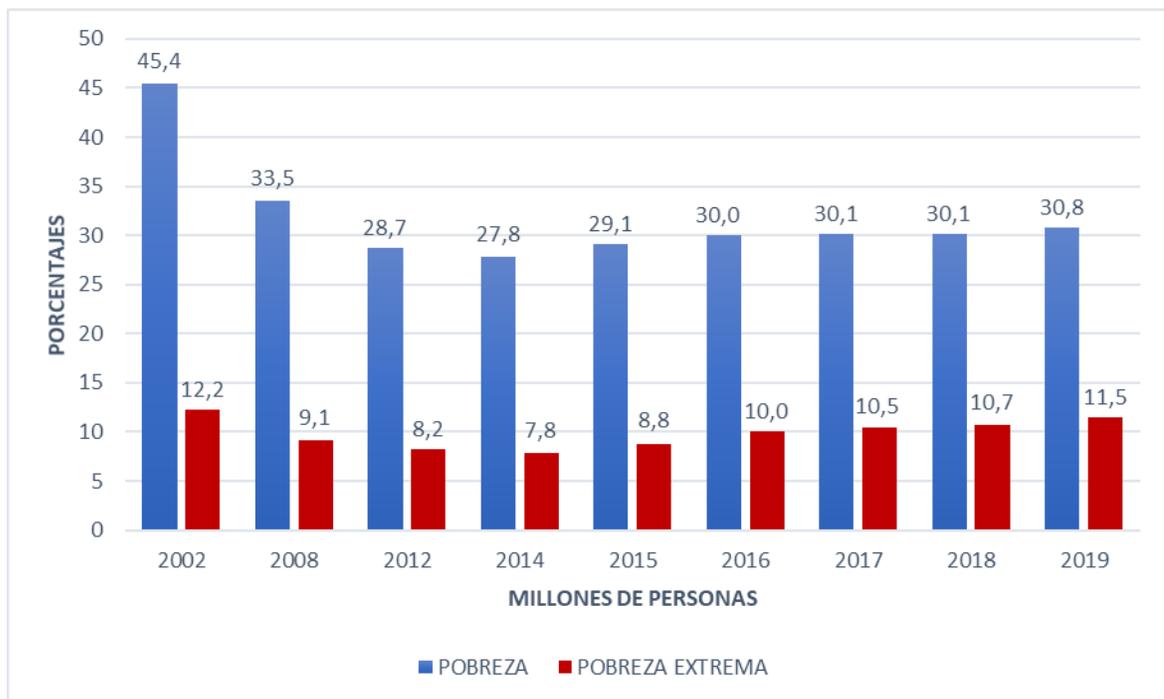
Ilustración 10. Reparto de la pobreza en América Latina

Fuente. El Orden Mundial, (EOM, s.f.)

(CEPAL), por su parte indica que la evolución de los porcentajes de pobreza y pobreza extrema, durante el período 2002 al 2019, presentan una reducción importante desde el 2014 de 17.6% y 4,4%, la pobreza extrema, logrando que un

porcentaje de la población saliera de esta condición. Es decir, desde el 2015, tanto la pobreza como la pobreza extrema han tenido una tendencia a enfatizar los porcentajes de desigualdad, superando los valores obtenidos en 2015, con una variación de 1,7% para la pobreza y 2,7 para la pobreza extrema, comprometiendo la sostenibilidad económica latinoamericana.

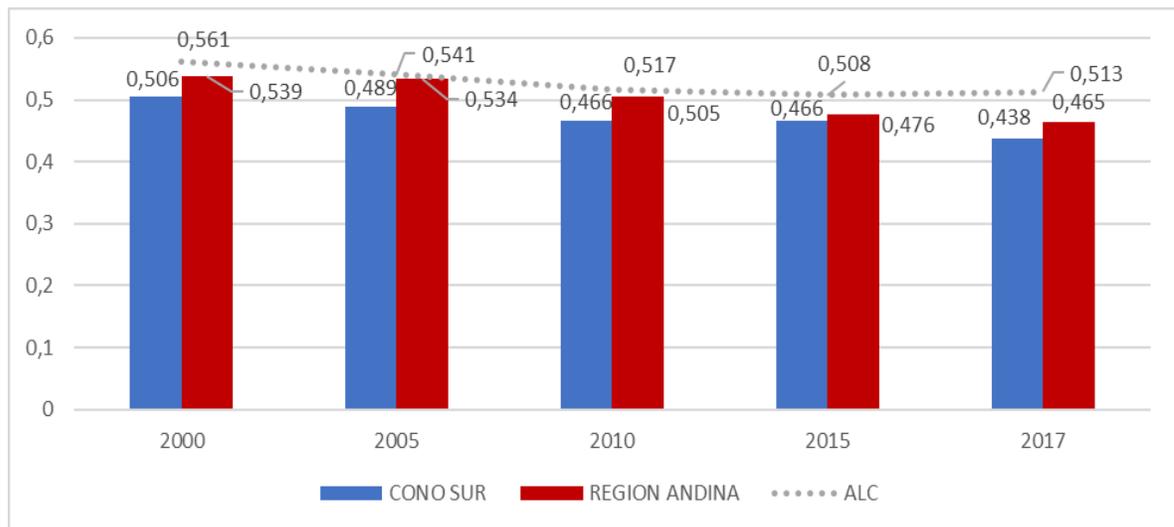
Aunque las tasas de pobreza muestran una mejora (2002;45.4 y 2019;30.8), las tasas de pobreza extrema se han mantenido desde el 2016, indicando menos efectividad en combatir la pobreza extrema. De acuerdo con los registros de este organismo para el período comprendido del 2012 al 2014, reflejo una reducción en los niveles de pobreza en la región, tendencia que no se logró mantener registrando un nuevo incremento con respecto a esta valoración (Ecuación 7).



Ecuación 7. Evolución en los índices de pobreza en Latinoamérica 2002-2019

Fuente. Información base CEPAL

Expertos en el tema, coinciden en que la desigualdad es ineficiente. Es decir, la sostenibilidad del crecimiento económico, están estrechamente ligados al desarrollo social, cuanto más elevados son los índices de desigualdad, más baja es la productividad. De esta forma, la igualdad contribuye en el crecimiento económico, la productividad y la democracia. Con respecto a esta afirmación existen discrepancias en la forma de plantear esta igualdad basadas en los incentivos hacia una economía cien por ciento productiva, la inclusión de la sociedad y la relación entre la liberación de la economía y el bienestar social, dentro de una estructura de desarrollo sostenible para la Latinoamérica.



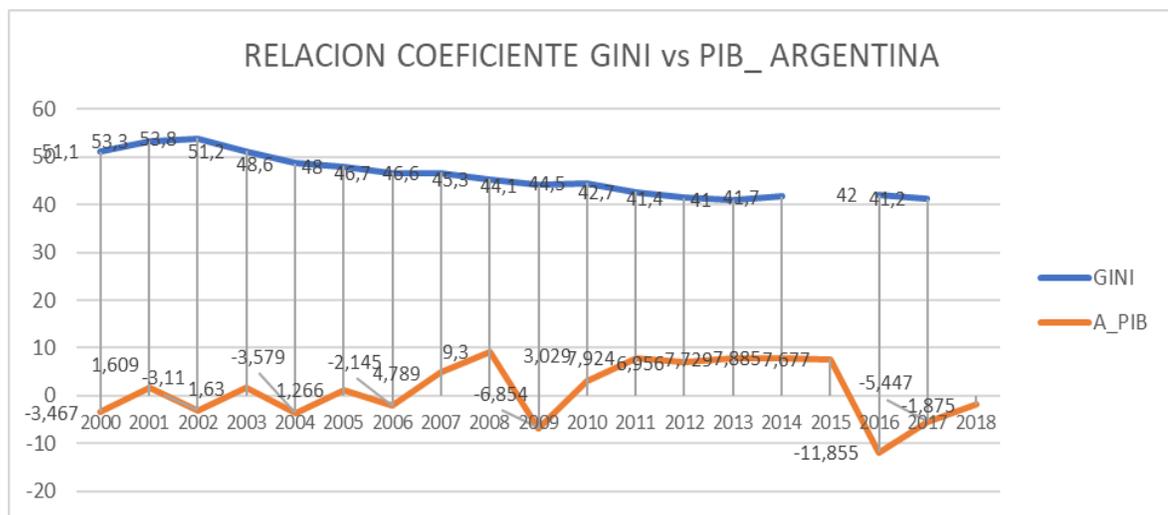
Ecuación 8. Tasas de Desigualdad. Evolución del índice GINI para Latinoamérica

Fuente. (BM, LAC Equity Lab: Desigualdad - Tendencias, s.f.)

Otro criterio para medir el coeficiente de desigualdad es el ideado por Corrado Gini. El índice Gini es una medida económica que sirve para calcular la desigualdad en los ingresos existente dentro de un territorio. El mismo se encuentra basado en la Curva de Lorenz. Un coeficiente igual o mayor a 1, corresponde a una distribución completamente desigual. Latinoamérica, 2018 tenía ocho de los diez países más desiguales del mundo. Sin embargo, el BM

afirma que, en los últimos años, ha logrado cerrar significativamente la brecha entre ricos y pobres. (Ecuación 8).

La desigualdad en la América Latina puede ser estructurada en dos grandes subregiones, según BM. Estas son cono sur y región andina, ambas con un coeficiente similar, registraron para el año 2000 un índice GINI de 0.497 y 0.539 respectivamente con una mejora de 0.433 y 0.466 en cada caso, lo cual indica mayor efectividad en la gestión implementada con respecto a la reducción de la pobreza en Latinoamérica. Al hacer una comparación entre estas dos grandes subregiones, el cono sur presenta un índice levemente mejor que la región andina. En líneas generales, la tendencia de la región se maneja entre 0.4 y 0.6, lo cual indica que los niveles de pobreza y pobreza extrema producen un impacto negativo en la región.



Ecuación 9. Relación coeficiente GINI\_vs PIB. Argentina.

Fuente. Información base BM

Argentina. Existe discrepancia en la información registrada en por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y el coeficiente GINI. Aunque, coinciden en líneas generales con respecto a su comportamiento. La historia de la

desigualdad de ingresos registró un continuo crecimiento hasta el 2003, donde comienza una caída constante del índice GINI hasta el 2018, con una ausencia de información entre los años 2014 al 2016. Actualmente, la actual acentuación de la desigualdad es posterior a un período en el que la misma tendió a reducirse por el incremento de la actividad económica para el 2017. (Ecuaciones 9)



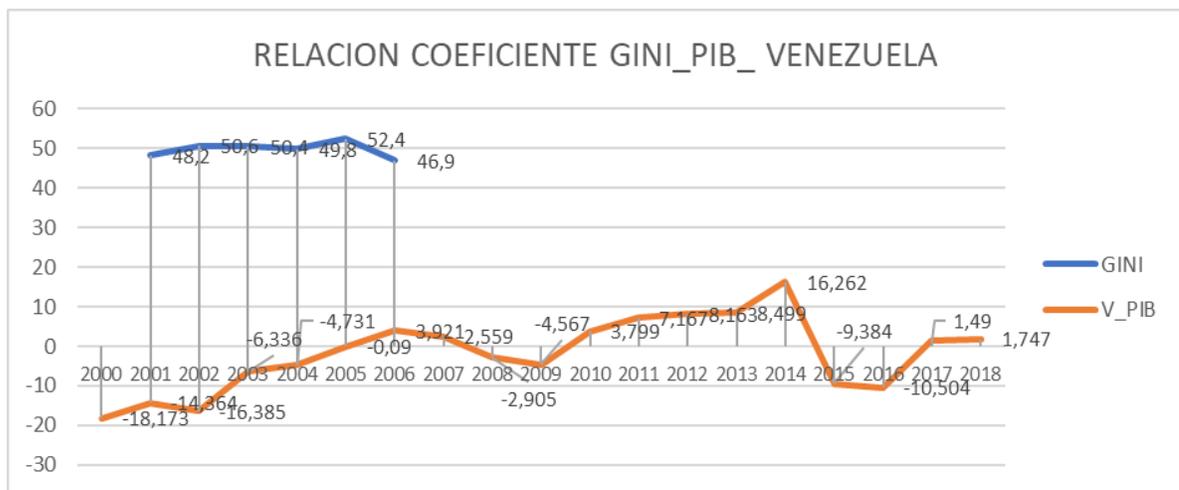
Ecuación 10. Relación coeficiente GINI\_vs PIB. Brasil.

Fuente. Información base BM.

Brasil. Al igual que Argentina, existen discrepancias entre la data registrada por Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE). De igual manera, coinciden en que la economía brasilera tuvo un crecimiento con inclusión social hasta el 2014. Al contraerse la economía en el período 2015-2016, presenta una variación en los índices que registra muy leve, manteniendo el rango de desigualdad muy equitativo a muy desigual. En este sentido, el FMI resalta la importancia de crear políticas enfocadas en la reducción de las disparidades sociales, las cuales se incluyen en la agenda compromiso de Jair Bolsonaro. (Ecuación 10)

Venezuela. La Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) y el índice GINI, coinciden en que el país registra un aumento considerable en los índices de desigualdad para los últimos años. Actualmente, considerada por algunos

economistas la más desigual de la región, el cuál ese enfatiza en la población de menores ingresos, con un incremento sustancial. Al igual que los casos anteriores, existen períodos de ausencia en los registros. Algunos factores como la crisis de ingresos y un marco político que impacta en la productividad y la definen como el país más desigual de la región. (Ecuación 11)



Ecuación 11. Relación coeficiente GINI\_vs PIB. Venezuela.

Fuente. Información base BM.

Aunque existen discrepancias en cuanto al indicador GINI, porque considera la desigualdad en los ingresos, existen otros factores como la concentración de la riqueza. De igual manera, se cuestiona el hecho de que un país al ser más igual no necesariamente es más rico. En consecuencia, la medición de la desigualdad debe integrar otro tipo de mediciones que apunten resultados de forma más integral. De igual manera, coinciden en que la desigualdad en América Latina compromete de forma importante el crecimiento sostenible de la región, porque mantiene la población con altos niveles de vulnerabilidad.

### 2.3.1.3. Escenarios Políticos Latinoamericanos

La historia política latinoamericana se ha caracterizado por la creación de políticas inclusivas y dependencia de los recursos naturales, enfocadas en la participación política y desarrollo sostenible de la región, al punto que en el año 2010 nombrada la década latinoamericana, donde el reconocimiento político de la región se encuentra vinculada a un auge económico. Sin embargo, se resalta nuevamente la desigualdad y heterogeneidad características de la región. El desarrollo productivo de Brasil logra destacar y aumentar el factor de confianza internacional sobre América Latina.

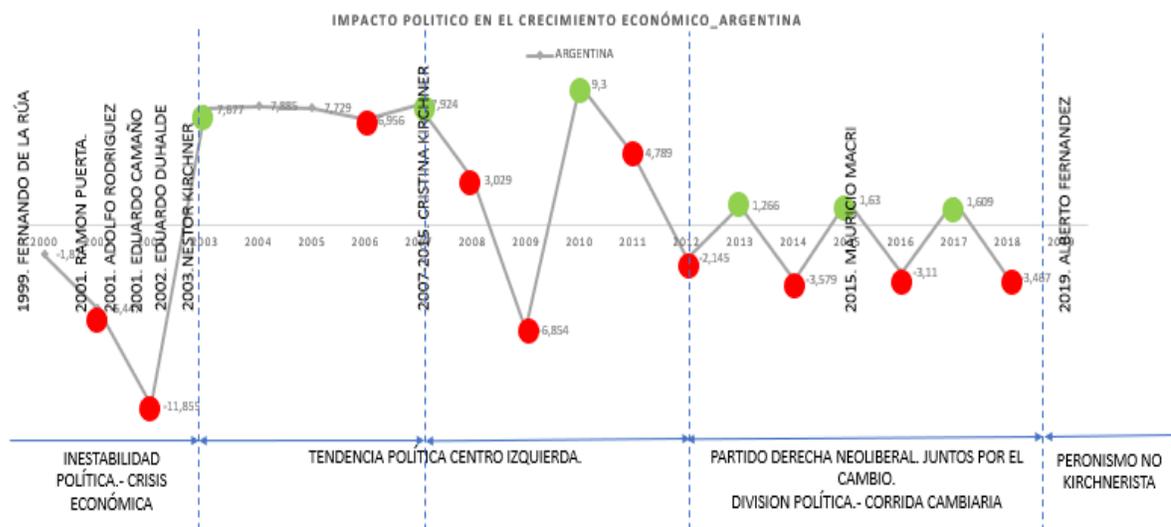
En este sentido, el Instituto de Estudios Latinoamericanos (ILAS), analista del auge de América Latina en materia política y económica, basa sus predicciones en el aumento del factor de confianza, salida de las crisis financieras, nuevos vínculos con los mercados de Europa y Asia y reducción en la dependencia de Estados Unidos. Sin embargo, existen discrepancias en cuanto al impacto de fortalecer los vínculos asiáticos y el impacto en la región, al ser economías monoproductoras de materia prima y la influencia de la tendencia política de Venezuela sobre algunos países de la región.

Las políticas neoliberales que apoyan el libre comercio en general y la reducción del gasto público, enfocadas a la prosperidad y participación de todos contribuyeron a que se crearan tendencias en el área socio-política de la región, como son, el fortalecimiento de movimientos sociales de la región y participación en la vida política de los grupos indígenas, generando nuevos modelos de desarrollo, fortaleciendo gobiernos social democráticos liberales, como el caso de Chile; ultraderecha, como Brasil; demócrata, como Colombia; centro izquierda, Argentina y socialistas, como Venezuela.

La economía y la política ampliaron sus sectores en materias primas, lo que contribuyó a un aumento de la productividad. Tal es el caso, de Argentina con la expansión de cultivos de soja y minería en Brasil. Hans-Jurgen Burchardt, afirma

que la diversidad política en la región genera tensiones que dificultan el planteamiento y desarrollo de acuerdos. Actualmente, se ha producido una transformación en la región como nuevos gobiernos conservadores, distanciamiento entre gobiernos y movimientos sociales, políticas reformistas o radicales, gobiernos progresistas con interés en la política de regulación del mercado.

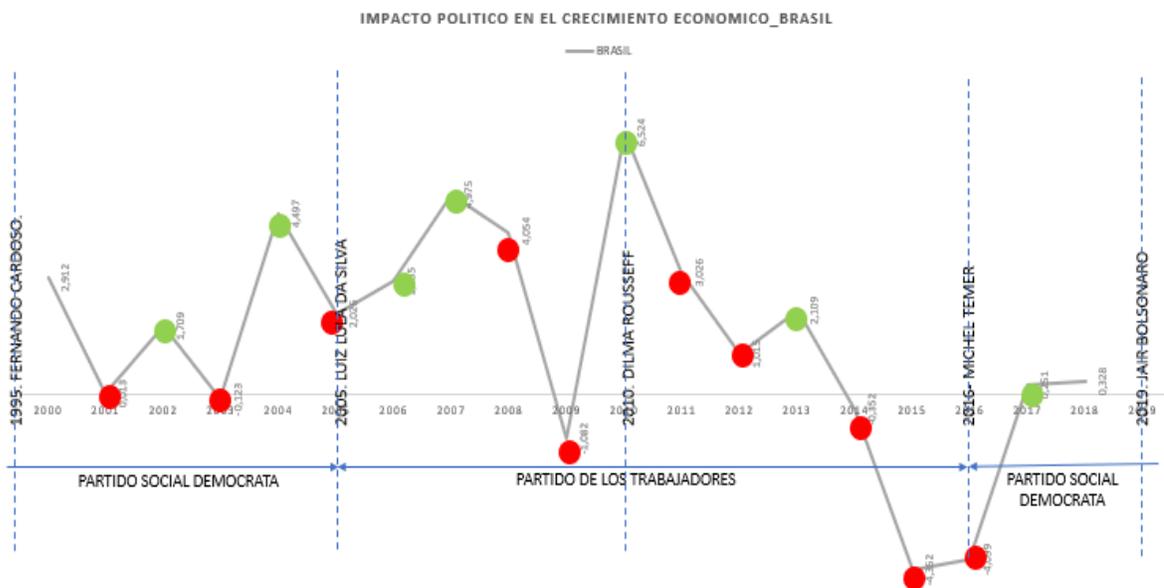
De acuerdo con el informe presentado por (Rojas Aravena, 2009), indica que las crisis generan desafíos de gobernabilidad democrática y no pueden enfrentarse sólo con propuestas económicas, si no mediante un fortalecimiento de la política. Actualmente, América Latina es una región vulnerable, con una condición que resalta los altos niveles de heterogeneidad y con una perspectiva política general hacia el proteccionismo, presentando fuertes discrepancias en las políticas que deben implementar, para el desarrollo económico, social y político de la región.



Ecuación 12. Impacto político en el crecimiento económico de Argentina.

Fuente. Información base BM, expertos.

Argentina. La historia política argentina, presenta alta variabilidad y constantes presiones internas y externas, que impactan negativamente la economía y obligan a los organismos internacionales a cuestionar la habilidad y gestión de sus dirigentes, con respecto al cumplimiento en la cancelación de la deuda. Desde el año 2000 se diferencian cuatro comportamientos económicos diferentes, en los que se evidencia la implementación de políticas asociadas a un enfoque político, que distan del factor económico, incrementando la brecha negativa que mantiene la crisis financiera y reducen el factor de confianza de los organismos internacionales sobre su desarrollo económico. (Ecuación 12)

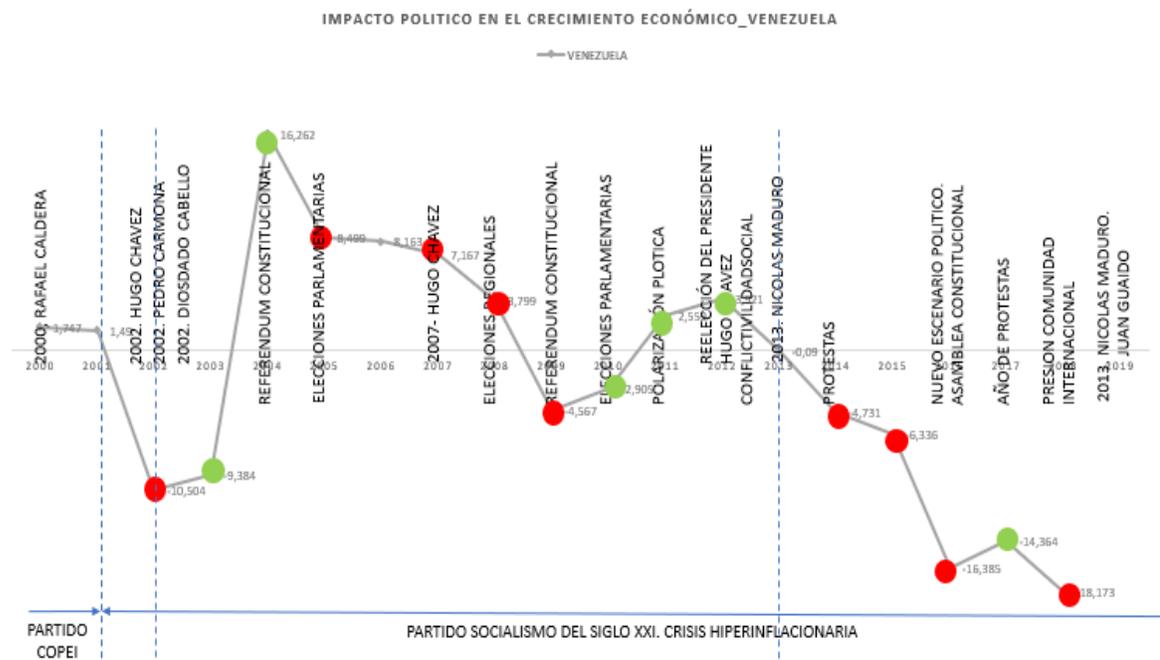


Ecuación 13. Impacto político en el crecimiento económico de Brasil.

Fuente. Información base BM, expertos.

Brasil. La historia política brasileña, se encuentra entre dos tendencias políticas como son el partido social demócrata y el partido de los trabajadores, con un gran denominador común como son las reformas radicales que produjeron la transformación social y económica, escándalos de corrupción y malversación de

fondos impactando negativamente las expectativas de crecimiento económico. En este sentido, después de superar la crisis financiera 2015- 2016, crecen las expectativas sobre su desarrollo económico. Actualmente, dentro de un entorno político, económico y social poco favorable y pese a una fuerte caída en los índices de popularidad, el FMI aumenta la credibilidad en su gestión. (Ecuación 13)



Ecuación 14. Impacto político en el crecimiento económico de Venezuela.

Fuente. Información base BM, expertos.

Venezuela. Con respecto a Venezuela, la incertidumbre es el mejor concepto para definir su situación. La relación política y económica, desde el año 2000, tienen un denominador común como es la misma tendencia política y la crisis, inestabilidad económica. Actualmente, se desarrolla dentro de fuertes presiones internas y sanciones internacionales sobre sus dirigentes que impiden negociaciones y acuerdos ya que no existen garantías fiscales y monetarias que soporten estas negociaciones. De esta forma, se encuentra sumergida en un proceso

hiperinflacionario, sin precedentes dentro de las economías latinoamericanas. (Ecuación 14).

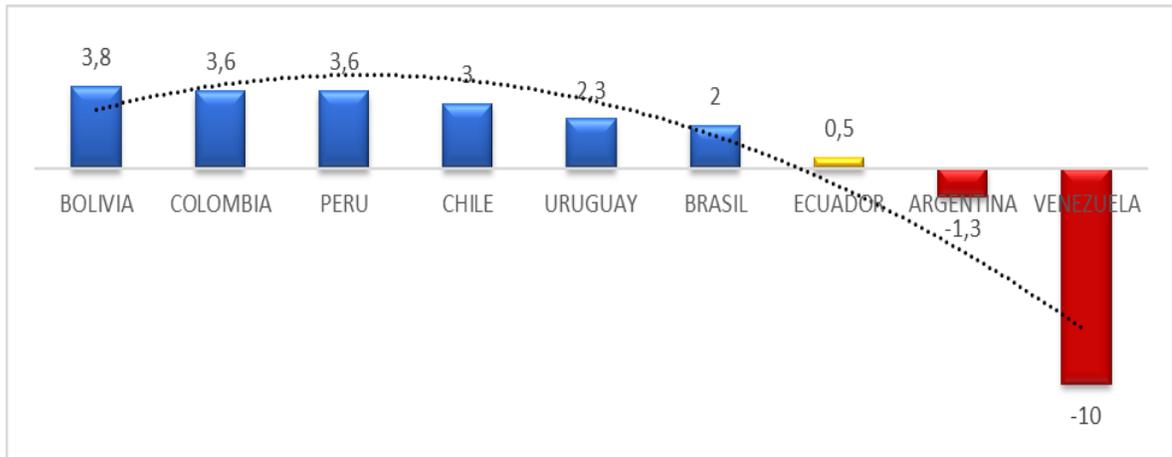
En líneas generales, las hiperinflaciones latinoamericanas han sido catalizadores de cambios políticos en los casos de Argentina y Brasil, donde tuvieron un retorno hacia la tendencia política de derecha. De acuerdo con (PRODAVINCI, s.f.) “Los gobiernos autoritarios pueden sobreponerse a las hiperinflaciones, pero sólo si son exitosos combatiéndola”. En el caso venezolano, las expectativas nacionales e internacionales sobre la salida de la crisis hiperinflacionaria se centran en el cambio de tendencia política.

### 2.3.2. Perspectivas Económicas de la Región

La economía latinoamericana, se caracteriza por períodos recurrentes de recesiones y recuperación económica, presentando alta variabilidad y vulnerabilidad en la región. En este sentido, CEPAL asevera que para el año 2020, América Latina enfrentará un contexto económico y social extremadamente complejo y una desaceleración generalizada”. Por esta razón, las perspectivas económicas de la región se reducen y cuestionan basadas en el bajo rendimiento económico e incertidumbre política, como en la desaceleración de Brasil y la agudización de las crisis en Argentina y Venezuela, afectando el factor de confiabilidad en el desarrollo sostenible para América Latina.

Organismos como el (FMI, 2020) indican, que la actividad económica en América Latina y el Caribe se estancó en el año 2019. De acuerdo con los registros que lleva este organismo durante los últimos seis años ha disminuido su PIB 0.6 por ciento promedio anual, lo cual indica el planteamiento de nuevos retos y reactivación de la productividad en la región. En este sentido, la mayoría de los países miembros mantienen un comportamiento similar exceptuando los casos de Argentina y Venezuela. De acuerdo con este organismo, los resultados obedecen

a la baja productividad, baja inversión, baja calidad de infraestructura y educación, incertidumbre del entorno político y tensión social en otras. (Ecuación 15)



Ecuación 15. Proyecciones económicas para América latina para el 2020

Fuente. Información base FMI

Dentro de los grandes objetivos regionales se encuentra la reactivación de la productividad, de forma más inclusiva y manteniendo la estabilidad macroeconómica, lo que se convierte en un desafío cuando existen problemas estructurales como fuerte endeudamiento público, altos niveles de desempleo y vulnerabilidad en su dependencia de los recursos naturales. Aunque en los casos de estudio los períodos de hiperinflación tienen una duración distinta, muestran la tendencia a repetir los esquemas e impactan de forma negativa el crecimiento regional.

Argentina. De acuerdo con el FMI, la economía argentina sufrirá un gran impacto en su economía, posterior a una recesión, este organismo estimó un decrecimiento del PIB de 5,7% en 2020. En medio de la pandemia, y luego de dos años de recesión, el país debe renegociar el préstamo más reciente otorgado por este organismo durante el gobierno de Mauricio Macri. En este sentido, "la directora gerente del FMI Kristalina Georgieva, dijo que "será necesario un alivio

sustancial de los acreedores privados para restablecer la sostenibilidad" de la deuda del país sudamericano. Actualmente, la deuda argentina asciende al 90% de su PIB".

Organismos como el CESLA indican que la economía argentina ya había reducido su actividad económica antes de la cuarentena, las cuales se empeoraron sus condiciones con la pandemia, COVID-19. Actualmente, "Argentina y sus acreedores no ceden y crece la tensión en la reestructuración de la deuda soberana". Asimismo, el FMI apoya la gestión del presidente Fernández en la reestructuración de una deuda sostenible, ya que no se encuentra en condiciones de pagar más. En su informe, varios economistas coinciden en el necesario reordenamiento económico, que implica nuevos acuerdos con acreedores.

Brasil. La economía brasileña es considerada por el FMI, uno de los grandes motores de crecimiento regional. De acuerdo con Alejandro Werner del FMI indica, que existe la probabilidad que se produzca un aceleramiento de la economía brasileña para el 2020, gracias al programa de reformas que ejecuta su presidente Jair Bolsonaro. Se pronostica un derrumbe del PIB de 5.3% y un incremento del 2.9% en el 2021, como consecuencia de la crisis de la pandemia. En este sentido, su gobierno ha cambiado positivamente la política exterior de Brasil, aunque enfrenta un fuerte rechazo en cuanto a las políticas implementadas para combatir el COVID-19.

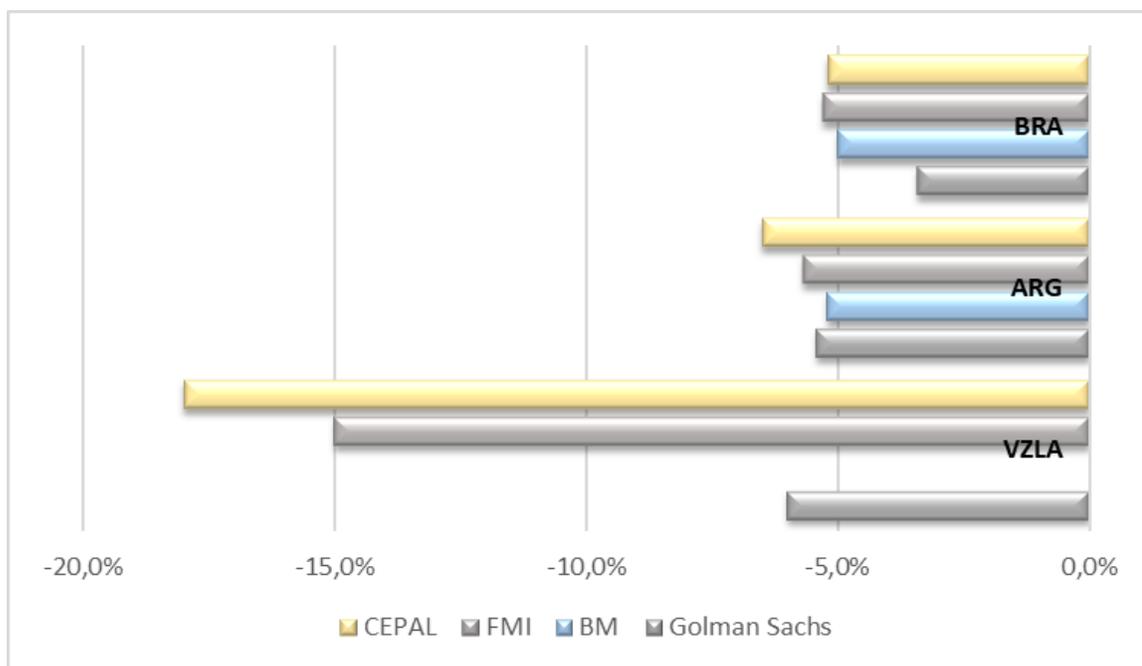
Las predicciones económicas del (CESLA, s.f.), indican una caída del PIB de -3.7 para mayo del 2020 y 3.0 para mayo del 2021. Según el informe económico cerró el 2019 con una actividad económica estancada con tendencia a la baja con un compromiso de mejora para el primer trimestre del 2020, antes de la pandemia, impactando negativamente en su recuperación, a la vez que enfrenta problemas de desforestación en la amazonia brasileña. A pesar de esto, los organismos

internacionales coinciden en que logrará recuperarse para el 2021, tanto del impacto de la pandemia, como de los problemas en sus recursos naturales.

Venezuela. Considerada por el FMI, el país más vulnerable de la región, lo cual atribuyen a la profunda crisis humanitaria e implosión económica, la cual impacta negativamente en el desarrollo sostenible de la región. En este sentido, este organismo al actualizar sus proyecciones económicas plantea un escenario en el que no se visualiza la salida de la crisis, en el mediano plazo. El caso venezolano es la contracción más alta en los últimos 50 años en un país no afectado por conflictos bélicos y desastres naturales. Se prevé una contracción adicional para el 2020 del 15% por efecto del COVID-19.

De acuerdo con el CESLA, la economía venezolana alcanza el séptimo año consecutivo de recesión y según el anuario de competitividad mundial, es el país menos competitivo del mundo por cuarto año consecutivo. Por su parte, Ecoanalítica afirma que, aunque existe una mejora en la distribución de los bienes y desaceleración de la inflación, las condiciones hiperinflacionarias persisten, manteniendo un proceso de debacle económico, el cual se ha acelerado con la cuarentena.

De acuerdo con las proyecciones más recientes del CELAG para Latinoamérica, incorporando los efectos de la pandemia, se prevé una caída del PIB latinoamericano promedio del 5.3%, basada en la información de CEPAL (5.3% y el FMI 5.2%). Estos valores oscilan entre -1.2% (Paraguay) y -13% (Venezuela). El registro de estas proyecciones se encuentra influenciado por el valor extremo de este último y considerando por estos organismos como el país más afectado por la pandemia. Argentina, presenta mejores proyecciones como resultado de las exportaciones no petroleras. En el caso de Brasil, saliendo de un proceso de recesión económica, esperan una caída de -4.7%. (Ecuación 16)



Ecuación 16. Proyecciones del crecimiento del PIB 2020. Casos de estudio

Fuente. (CELAG, 2020)

De acuerdo con lo anterior, las economías hiperinflacionarias mantienen las condiciones de crisis económica e hiperinflacionarias. Los analistas y organismos internacionales coinciden en que es el resultado del bajo crecimiento y alta incertidumbre política y económica que golpea incluso a los grandes motores de la región. Adicionalmente, presentan una implosión económica agravada como resultado de los efectos de la pandemia. En este sentido, la región debe implementar políticas enfocadas en la reducción de la desigualdad y heterogeneidad a través de la reactivación de una productividad inclusiva en todos los sectores de la economía.

### 2.3.3. Planes de Acción Implementados por otros Sectores de la Economía en Entornos Económicos Turbulentos

Las estrategias implementadas en la gestión del cambio suelen ser muy diversas dependiendo de la situación a la que se debe dar respuesta. Aún más, si su implementación está enmarcada, dentro de un contexto de crisis económica adversa. Por esta razón, cambia el enfoque de prioridades y la gestión del cambio en crisis generalmente se hace más reactiva, ante escenarios que manejan altos niveles de incertidumbre y demandan efectividad en las estrategias implementadas.

Las estrategias aplicadas por las empresas responden a dos factores, la perspectiva del mercado ante los escenarios que se presentan y el conocimiento del mercado en el cual se opera. Por esta razón, el comportamiento del cliente es determinante para la gestión de estrategias. En este sentido, Chan Kim y Renée Mauborgne crearon la estrategia denominada “océano azul”, la cual plantea que, en mercados saturados, es importante encontrar nuevos nichos de mercado para ofrecer un producto o servicio totalmente diferente, en un terreno de baja competencia.

Por su parte, Kotler destaca la importancia de como el empresario percibe el cambio, porque en el centra su estrategia e impacta en la efectividad de los resultados. En consecuencia, el impacto del cambio y la incertidumbre es particular para cada sector y cada empresa, porque existen situaciones que en un momento dado generan amenaza para un sector y oportunidad para otro. De acuerdo con su planteamiento en “Caótica”, se esbozan cinco pasos para ejecutar los comportamientos estratégicos en crisis. En el establece la diferencia cuando se debe gestionar el cambio en crisis, destacando la evaluación continua de los modelos empresariales en el logro de respuestas más efectivas. (Ilustración 11)



Ilustración 11. Gestión del cambio

Nota. Según Kotler, existen diferencias claves en la gestión del cambio en crisis, donde las estrategias a implementar tienen acción inmediata sobre el entorno económico.

Por su parte (Penfold & Vainrub, 2009), analizaron el comportamiento de las empresas como respuesta a un acontecimiento adverso, encontrando estrategias enfocadas en aprovechar las oportunidades dentro del caos. De acuerdo con este análisis las conductas del inversionista pueden ser muy variables dependiendo del conocimiento del mercado en el que se desarrollan. En este sentido, presenta cuatro estrategias aplicables a entornos económicos adversos, destacando aspectos como la experiencia, diversidad, reducción de riesgos y la internacionalización. En este sentido, el acontecimiento define la estrategia o combinación de ellas, cuando la amenaza domina el escenario en que se toman las decisiones. (Ilustración 12)

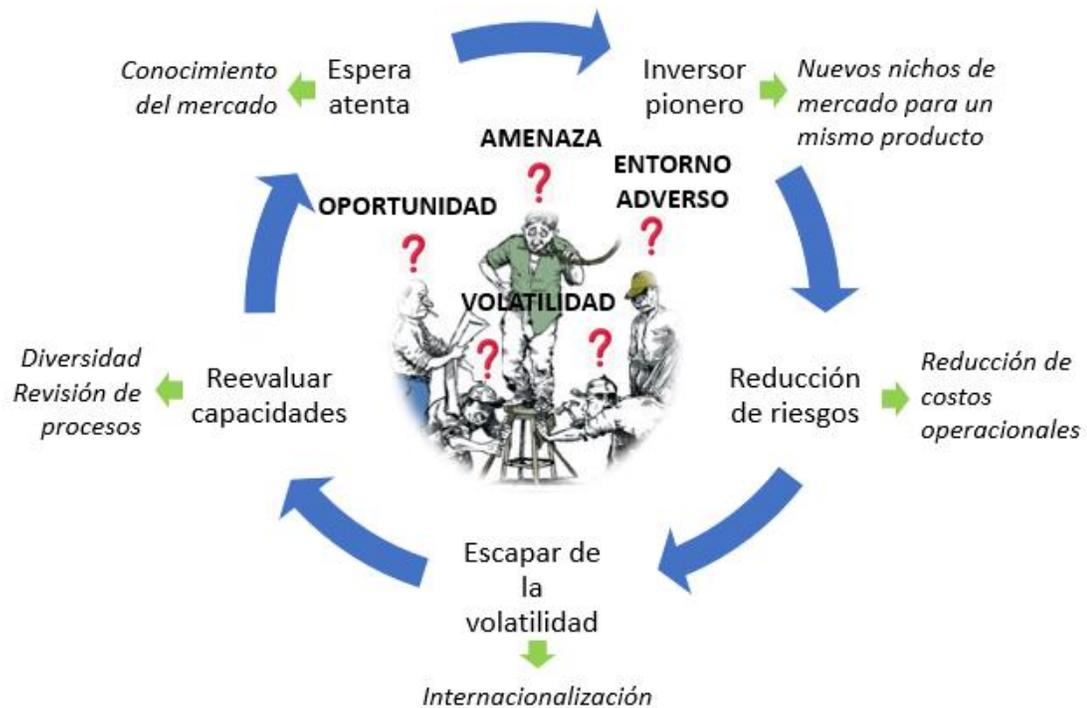


Ilustración 12. Planes de acción exitosa en economías adversas

Fuente. Información base por (Penfold & Vainrub, 2009)

Los modelos de formulación de estrategias son herramientas que sirven para analizar los escenarios desde diferentes perspectivas. En este sentido, las más utilizadas son el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), matriz Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas, Explotar las oportunidades (CAME), matriz Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), matriz crecimiento-cuota de mercado (BCG) relativa, matriz atractiva del mercado-posición competitiva (GE), entre otras.

Existen otras teorías enfocadas en el comportamiento del consumidor y como este se adapta de forma natural a nuevos escenarios económicos. Tal es el caso de Kurt Lewin y la teorización del cambio. Su enfoque se basa en tres aspectos. Descongelar creencias, cambiar la forma de trabajar y congelar, una nueva cultura

de trabajo. (Borghino, 2012), destaca la importancia de actualizar estrategias de forma continua. Hoy en día, los mercados y sus componentes cambian a mayor velocidad y responden a factores internos y externos que los impulsan. Por esta razón, la innovación y la creatividad pueden mitigar los efectos que la crisis pueda generar en la sostenibilidad de una empresa.

#### 2.3.4. Mercado Inmobiliario

Las ciudades Latinoamericanas, constituyen un ambiente propicio de oportunidades inmobiliarias por su atractivo turístico y su amplio campo de inversión, el cual se involucra directamente con el desarrollo de grandes ciudades, en especial el uso comercial e industrial, impulsando el desarrollo del mercado en la región. Por otra parte, el mercado inmobiliario se encuentra en un proceso de transformación digital, la globalización y la tecnología son catalizadores de estos cambios, despertando el interés de los inversores nacionales e internacionales.

El mercado inmobiliario, al igual que otros mercados, presenta un comportamiento distinto en cada país, presentando un comportamiento diferente el uso del inmueble y tipo de inversor. Según, Properati, una plataforma de venta y alquiler de inmuebles líder en América Latina de OLX Group, indica un incremento en las visitas a las plataformas digitales, ganando presencia las plataformas on line. Sin embargo, dentro de una economía hiperinflacionaria los retos para este mercado requieren de estrategias que respondan a un inversor que debe tomar decisiones dentro de un escenario de alto riesgo.

El financiamiento es uno de los principales factores que impactan el sector cuando ocurre una crisis financiera. En este sentido, el alcance de la información juega un rol importante en las perspectivas del inversor. Por un lado, la tendencia de una región puede atraer al inversionista extranjero, ante una oportunidad de inversión de bajo costo, alta calidad y expectativas de ganancia a mediano y largo plazo. De

igual forma, el inversionista latinoamericano, debe medir el riesgo de la inversión en cada una de las etapas del proceso, monitoreando de forma constante los desvíos que puedan comprometer el éxito del proyecto.

En este sentido, el inversionista latinoamericano opera dentro de un escenario turbulento, afectando las bases del financiamiento para el desarrollo de este sector. Por lo tanto, es uno de los mercados que recibe mayor impacto cuando ocurren los auges y recesiones económicas. Por otra parte, las tendencias, juegan un rol determinante en la percepción del inversionista. En este bloque se analizan algunos aspectos que influyen en la tendencia y comportamiento del mercado de la región.

#### 2.3.4.1. Componente Demográfico

La migración en Latinoamérica crea nuevos segmentos con características que los definen. De acuerdo con (Real State Marketing, s.f.), “la segmentación del mercado es la manera más rentable y efectiva de expandirse y aumentar su volumen de negocio. A medida que cualquier mercado madura, este se va segmentando y el mercado inmobiliario no es la excepción”. Es decir, los nuevos segmentos que surgen como consecuencia de la migración generan nuevas oportunidades de negocio para los potenciales inversionistas, porque impactan en la dinámica de las ciudades donde se establecen convirtiéndose en un factor transformador de este mercado.

El comportamiento del mercado inmobiliario ante una crisis financiera es heterogéneo. Las diferencias son sustanciales de acuerdo con su ubicación geográfica. Por esta razón, el componente demográfico es un factor que juega un doble rol. Impacta negativamente, al colapsar la infraestructura de servicios, cambiando el valor de los activos inmobiliarios. De igual forma, genera el desarrollo de nuevos proyectos, como respuesta a este proceso de

transformación. En consecuencia, el proceso de valoración de un activo inmobiliario varía antes, durante y después de un proceso inflacionario, cambiando los valores de renta de forma drástica y permanente, impulsando una segmentación natural del mercado.

#### 2.3.4.2. Seguridad Política y Económica de la Inversión

América Latina ha tenido un crecimiento en los últimos años. Entre los principales sectores que presentan un gran atractivo para el inversionista se encuentran, el sector de la construcción, infraestructura, petróleo y gas que atraen la inversión extranjera. Sin embargo, CEPAL indica que el aumento de la inversión extranjera directa está concentrado en pocos países y no se puede asociar a aportes de capital, sino que corresponde a préstamos entre compañías y a reinversión de utilidades. Por otra parte, la heterogeneidad característica de la región se ha convertido en un atractivo para la inversión.

Latinoamérica es una región que presenta gran complejidad, la cual se incrementa en una economía hiperinflacionaria, como consecuencia del componente político, social y económico, porque se manejan altos niveles de incertidumbre. De acuerdo con el principal indicador de riesgo país, calculado por JP Morgan Chase, el cual mide la capacidad de un país emergente para pagar su deuda soberana en comparación con la de Estados Unidos, los países más riesgosos para invertir en Latinoamérica, según los registros de enero son del 2020 Venezuela 157.5%, Argentina 19.3%, Brasil 2.2%, Colombia 1.7%, Chile 1.4%, Perú 1.1%.

En consecuencia, se reduce drásticamente el factor de confianza del inversor. Sin embargo, en América Latina se ha visto un incremento de empresas transnacionales, conocidas como multilatinas que operan principalmente en Latinoamérica. Estas empresas encuentran oportunidades en una región rica en recursos naturales, catalizadores de nuevos proyectos y participación en el

desarrollo de la región. En la inversión, el riesgo y la oportunidad se encuentran vinculados. Una estrategia de internacionalización les permite innovar en productos y servicios, a la vez, minimizar el riesgo dentro de un escenario turbulento.

#### 2.3.4.3. Valor del Activo Inmobiliario

El comportamiento del sector es diferente antes, durante y posterior a un proceso de crisis hiperinflacionaria, ya que este impacta directamente en el proceso de inversión inmobiliaria. En este sentido, (Medrano Jácome, 2014) explica: “La empresa inmobiliaria precisa establecer una amplia relación coordinativa con las entidades financieras y constructoras para que brinden un eficaz servicio a sus clientes” (p.5). Condición que se vuelve un reto, ya que la gestión del financiamiento se ve comprometido por la inflación sostenida, transacciones en moneda extranjera y revisión de los procesos internos para la adquisición de un activo.

Por otra parte, durante el proceso de crisis financiera, el alcance de la información tiene un doble impacto sobre el comportamiento del inversionista y sobre el activo inmobiliario, El proceso de crisis impacta en la valoración del inmueble, producto de la incertidumbre, generando una oferta de inmuebles de mayor calidad a bajos precios, constituyendo un atractivo para quien invierte en moneda extranjera. En este sentido, (Jaume Roig, 2015), desataca: “la volatilidad en los precios de los inmuebles a través de las teorías conductuales.” (p.63). Es decir, el comportamiento del inversionista es un factor catalizador del cambio en el desarrollo de este mercado.

Dentro de un contexto hiperinflacionario, los precios se comportan de forma dinámica, variando de forma rápida y siendo afectados de forma directa por factores externos a los propios valores del inmueble, planteándose según lo

denomina (De Lama Santos, 2017), carácter subjetivo y objetivo de la valoración. Condición que se enfatiza, ya que se produce un alza en la oferta y una reducción drástica en la demanda, motivadas por la escasez o ausencia de financiamiento interno para su adquisición, favoreciendo la inversión extranjera, exenta de los procesos económicos internos de una región.

#### 2.3.4.4. Migración de la población y el uso de la tecnología

Otro factor importante para este análisis lo constituye la creciente migración en la región y su impacto en los acuerdos internacionales, los cuales, debe implementar políticas ante el intercambio cultural, económico y social que se produce, modificando el desarrollo de las ciudades destino. De acuerdo con (CEPAL, 2019), el incremento de los factores que impulsan la migración latinoamericana son la inclusión, garantía de los derechos y protección social, lo que conduce a la adecuación de los marcos regulativos nacionales e internacionales para minimizar su impacto en el desarrollo sostenible de la región.

En este sentido, la migración transforma el mercado y crea oportunidades de desarrollo para nuevos productos inmobiliarios. (Jaume Roig, 2015) explica como el aumento del interés del inversor en este mercado, ha llevado al surgimiento de nuevos productos inmobiliarios, robusteciendo al sector. En consecuencia, factores como la heterogeneidad, desigualdad, globalización y tecnología, se combinan para generar productos de interés a nuevos segmentos de inversionistas, con más información del mercado en la región y flexibilización en cuanto a los procesos de adquisición de un activo inmobiliario.

Las crisis hiperinflacionarias transforman los procesos de gestión en el mercado, siendo los principales catalizadores de este cambio la crisis financiera y la flexibilidad natural del comportamiento del consumidor para adaptarse a nuevos escenarios económicos. En este sentido, los procesos de gestión inmobiliaria

deben incorporar la tecnología a los procesos internos de forma más innovadora, en pro de encontrar y gestionar nuevos segmentos de mercado. (Ilustración 13).

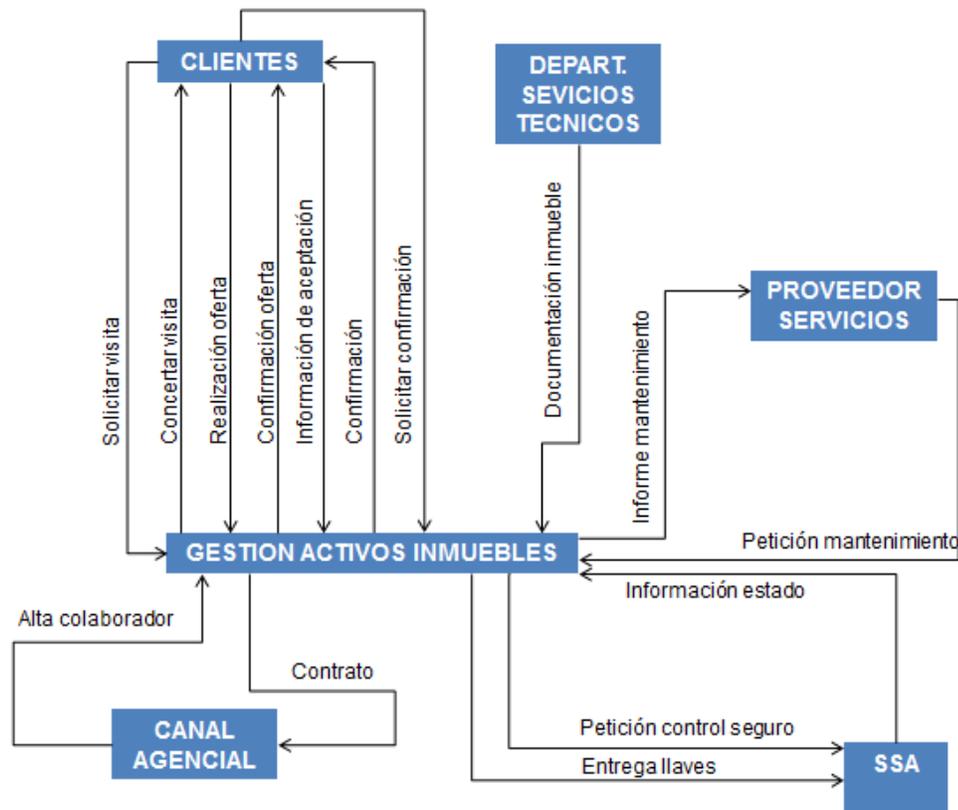


Ilustración 13 Procesos de activos inmobiliarios.

Nota. La revisión de los procesos internos constituye un factor determinante en la rentabilidad de los mercados. Diagrama de contexto (Valdivieso, 2015)

El cliente inmobiliario es un factor de cambio y transformación del mercado. Por esta razón, interviene en gran parte del proceso de venta de activos inmobiliarios. De acuerdo con (Medrano Jácome, 2014), “la principal actividad de la gestión inmobiliaria es contar con una buena cartera de clientes para lograr mantener a la empresa en el mercado de competencia” (p.5). De esta forma, el proceso de gestión inmobiliaria está integrado por diferentes actores, donde la efectividad garantiza el éxito de la negociación (Ilustración 14). Dentro de esta cadena, el

cliente es el principal impulsador del proceso, ya que en función de sus requerimientos se estructura la gestión del servicio.

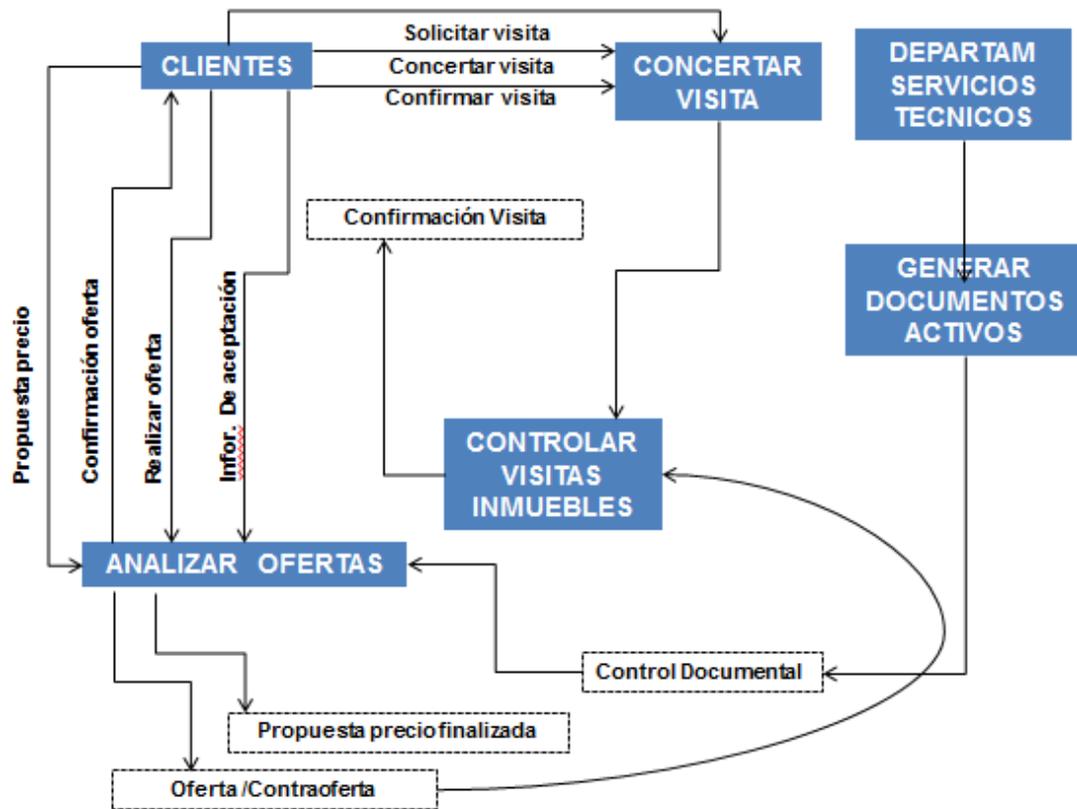


Ilustración 14 Venta de activos inmobiliarios.

Nota. El cliente, es un factor transformador de cambio en los procesos de gestión inmobiliaria, al tener el uso de la tecnología como herramienta de información. Base de información (Valdivieso, 2015).

El uso de la tecnología y la migración extrema, característica de una economía hiperinflacionaria, generan nuevas oportunidades de mercado en clientes y en uso de los inmuebles. De esta forma, evaluar las tendencias de un país y de una región, aportan significativamente en la caracterización del tipo de inversionista que interesa captar. En este sentido, la importancia de las plataformas

inmobiliarias adquiere mayor relevancia, ya que amplía el alcance a diversos tipos de inversionistas y facilita la gestión inmobiliaria.

## 2.4. BASES LEGALES

Tabla 7. Bases Legales

<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>	<b>Venezuela</b>
Normas Internacionales de Valuación del continente americano 2017.	Constitución de la República Federativa do Brasil.	CIV. Colegio de Ingenieros de Venezuela.
Constitución de la República de Argentina	Cámara Brasileira de la Industria de la construcción	Sociedad de Ingeniería y Tasación de Venezuela. (SOITAVE).
Constitución de la República del Brasil	Derecho de contrato y de propiedad. Ley No. 9.279 del 14 de mayo de 1996.	Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN). Marco legal.
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Régimen Especial de Incentivos para Desarrollo de Infraestructura.	Cámara Inmobiliaria de Venezuela.
Ley de corredores de bienes raíces	Registro de la inversión extranjera y régimen cambiario.	Estatuto de la Unión Panamericana de Asociaciones de Valuación (UPAV).
Ley de propiedad horizontal	Ley N° 9.785, del 29 de enero de 1999.	Código de Comercio: Es la ley que rige todas las operaciones de las empresas y comerciantes.
Ley de alquileres	Política urbana. Art. No. 183	Ley Contra la Estafa Inmobiliaria
Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Nación (SSUV)	Ley da Responsabilidade e Territorial Urbana	
Cámara Inmobiliaria Argentina (CIA)	Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia (IBAPE)	
Cámara Argentina de Comercio		

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Dado que el objetivo de la investigación es profundizar en la gestión del cambio del sector inmobiliario cuando opera dentro de una economía adversa, el desarrollo de la investigación se estructura en base a dos factores complementarios, como son crisis hiperinflacionaria y comportamiento del mercado inmobiliario. Las mismas, son analizadas desde la perspectiva de la tendencia de la región y las oportunidades que se generan para el desarrollo sostenible del sector. Por esta razón, la metodología de investigación aplicada se basa en la descomposición de las variables de estos factores, a través del diseño no experimental.

La investigación es de enfoque cualitativo, porque el problema planteado es el resultado de la perspectiva de los inversionistas en relación con un punto de inflexión en la economía Latinoamericana. De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), este enfoque “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7). Se aplica la lógica inductiva, de lo general a lo particular, Este tipo de enfoque permite entender el comportamiento del sector cuando opera dentro de economías adversas.

### **3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El planteamiento del diseño de la investigación es relevante, ya que conduce la investigación de forma organizada en la obtención de resultados de forma efectiva, a través del conocimiento científico. En este sentido, algunos autores describen el diseño de la investigación señalan: (Méndez Álvarez, 2011), “el diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del

trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico, el cual tiene tres componentes: conocimiento, metodología y administración” (p.154).

De acuerdo con lo anterior, la metodología no experimental utilizada en el desarrollo de la investigación es de varios tipos. Deductiva, iniciando con la teoría, en la que se describe el contexto general de una economía hiperinflacionaria, hasta llegar a los puntos clave que debe contener el proceso de gestión inmobiliaria. Otros autores la definen. (Balestrini Acuña, 1997), “el diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recolección de datos, análisis previstos y objetivos” pág., 131. (Ilustración 15)

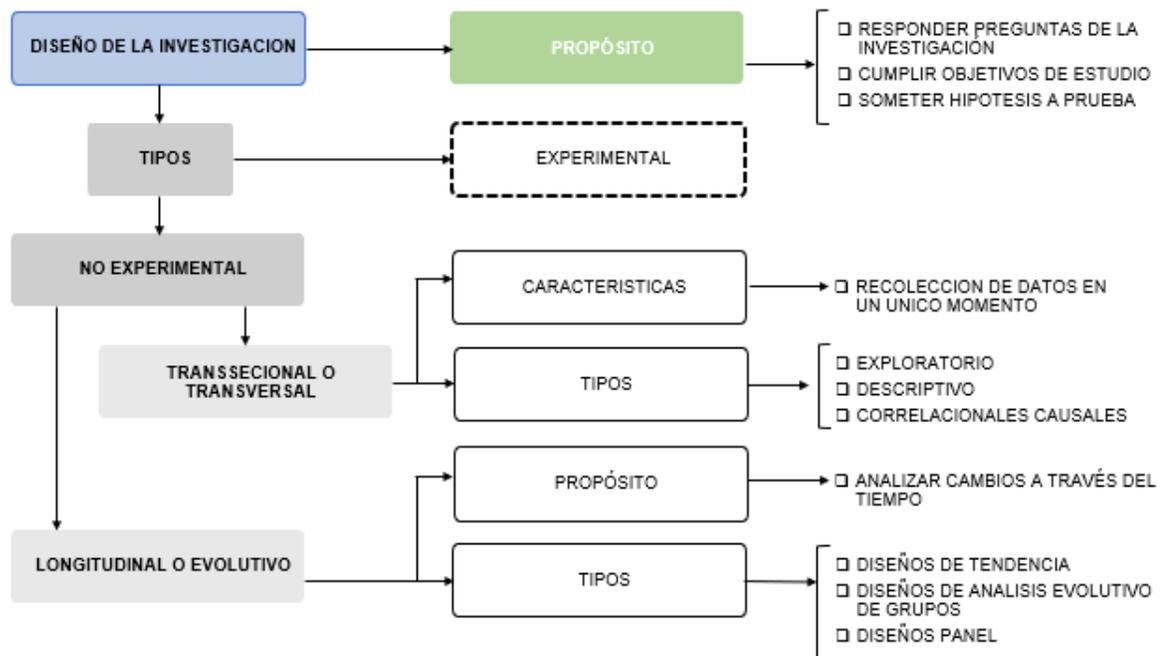


Ilustración 15 Diseño de la investigación no experimental

Fuente. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

Todos coinciden en que el diseño de la investigación es un proceso de descomposición de las variables de la investigación, las cuales se interrelacionan y conducen en la respuesta a las interrogantes planteadas. Por su parte, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), lo define como “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.120). En este sentido, existen dos tipos de diseño experimental y no experimental. La importancia en la selección de este garantiza el éxito en la investigación.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación utilizada es la no experimental, porque conduce al diseño de tendencias, interrelación de variables y analizar los cambios ocurridos en un lapso definido, como es el tiempo en que se produce una crisis hiperinflacionaria. Este tipo de estudio se realiza sin la manipulación de las variables. Tal es el caso de las crisis financieras, donde los hechos ocurren y no es posible manipularlos, así como, tampoco sus efectos. El análisis del comportamiento de este mercado es analizado a través de las variables consideradas que constituyen las bases para definir y dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación, así como, encontrar los puntos claves en la gestión inmobiliaria.

#### **3.2.1. Longitudinal**

Un factor clave para esta investigación es el análisis de la tendencia de la región y su impacto en las crisis financieras con énfasis en las economías hiperinflacionarias. El tipo de estudio longitudinal permite analizar los cambios de variables en el tiempo y las relaciones entre estas. De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), “recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o

fenómeno, sus causas y sus efectos” (p.158). Este tipo de diseño se subdivide en tres tipos: diseño de panel, de evolución de grupo y de tendencia. (Ilustración 16)



Ilustración 16 Tipos de diseño longitudinal.

Fuente. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016)

El diseño de tendencia aporta a la investigación una herramienta para el análisis de la tendencia de la región latinoamericana desde diferentes tipos de variables. Por un lado, los escenarios que se presentan en la economía adversa de la región, la gestión del cambio como respuesta una economía turbulenta y segmentos de mercado, a ser analizados en este estudio. De igual forma, encontrar respuestas a la gestión inmobiliaria latinoamericana dentro de estos escenarios, desde su perspectiva de gestión hacia captar estos segmentos, enfoque de negocio y marketing inmobiliario.

### 3.2.2. Transseccional o Transversal

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), “este tipo de diseño de investigación recolecta datos en un momento único, describe variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151). Se subdivide en exploratorio, descriptivo y correlacional causal. El diseño transeccional, permite

analizar el comportamiento de los diferentes sectores ante una crisis financiera. Así como, medir las percepciones y actitudes de los inversionistas e identificar las características que definen el inversionista actual.

El transaccional exploratorio, trata de una exploración inicial en un momento específico, como es el caso que se presenta. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) “Al explorar la situación logran tener una visión del problema que les interesa y sus resultados son exclusivamente válidos para el tiempo y lugar en que efectuaron su estudio” (p.152). El proceso de investigación exploratoria para esta investigación incluye tesis de dos niveles (maestría y doctorado), información proporcionada por organismos nacionales e internacionales (FMI, BM, CEPAL, INDEC, CEDICE, Ecoanalítica, entre otros), así como, entrevistas a expertos en el área económica, mercadeo y del sector inmobiliario.

El transaccional descriptivo, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una variable o más variables en una población” (p.152). El tipo de diseño transeccional descriptivo, fija el interés en cada variable tomada individualmente. En la investigación se utiliza este tipo de diseño para identificar segmentos de mercado, usos, perfil financiero, zonas demográficas de interés. De esta manera, se describe el perfil del inversionista con interés en este tipo de economías y específicamente en el sector inmobiliario latinoamericano. Así como, dentro de este mercado, los usos inmobiliarios que presentan un mayor potencial para el inversor.

Finalmente, el diseño de investigación transeccional correlacional–causal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p.155). Es importante, para la investigación encontrar las variables principales y comprender

su interrelación para plantear los posibles escenarios para el sector y establecer un esquema de comportamiento del mercado. Este proceso se canalizará a través del análisis morfológico y entrevistas de opinión a expertos.

### 3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS (POBLACIÓN Y MUESTRA)

Los procedimientos para el cálculo y tamaño de la muestra se enmarcan en la clase no probabilística, porque la selección de los participantes corresponde a uno u otro componente de la investigación. (Ilustración 17). Es decir, el análisis de los escenarios que se presentan en las economías adversas se define por un análisis morfológico y entrevistas dirigidas a expertos en el área económica. Por otra parte, el comportamiento del mercado latinoamericano se analiza desde esta misma perspectiva y el apoyo de expertos en el área inmobiliaria. La recolección de opiniones corresponde al período comprendido entre marzo – julio 2020.

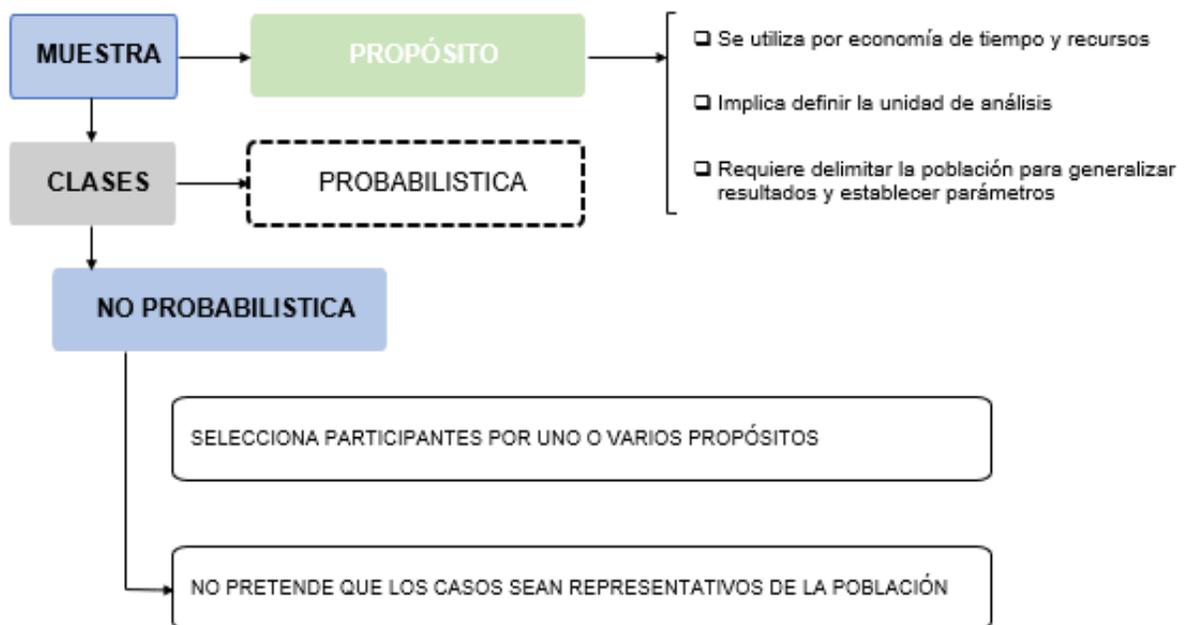


Ilustración 17 Procedimientos para calcular el tamaño de la muestra

Fuente. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016)

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016), la “muestra no probabilística o dirigida subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.176). En este sentido, el interés de la investigación se centra en el comportamiento del mercado inmobiliario ante una economía adversa. Por lo tanto, la selección de la información base corresponde a la información internacional de organismos y expertos en el área inmobiliaria. De esta manera, conduce a definir el tipo de inversor inmobiliario para Latinoamérica, y el uso que representa mayor potencial de inversión en la región.

Otro factor considerado para este estudio es el planteamiento del análisis morfológico para encontrar tendencias y describir posibles escenarios en la región. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) hace referencia a algunos autores como Miles y Huberman (1994), además de Creswell (2009) y Henderson (2009), donde señalan que la muestra no probabilística puede ser diversa o de máxima variación, cuando es utilizada para encontrar diferentes perspectivas y homogénea, cuando comparten rasgos similares y se centran en resaltar situaciones o procesos de un grupo en particular.

La estructura de desarrollo de la investigación está compuesta de dos factores complementarios. La economía adversa y el mercado inmobiliario. Por esta razón, se hace uso de la muestra diversa o de máxima variación para encontrar diferentes perspectivas económicas. De igual forma, para el caso del sector inmobiliario se procede con la muestra homogénea, ya que el objetivo es resaltar el comportamiento específico de este sector de la economía latinoamericana. El conjunto de estos dos aspectos arroja una mejor visión del problema planteado.

En los estudios cualitativos la unidad de análisis y muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, porque el interés no es generalizar los resultados a una población más amplia. Es un proceso de investigación abierto y está sujeto al

desarrollo de este. El presente estudio, se encuentra segmentado al sector latinoamericano en el marco de la economía hiperinflacionaria. La muestra incorpora tres países representativos de la heterogeneidad y desigualdad de la región. Por lo tanto, no necesariamente responden a otros contextos de crisis financiera en América Latina.

### 3.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento de una investigación desde el punto de vista cualitativo no es lineal, donde las etapas conducen en la obtención de un mayor conocimiento del problema, recolección de información y análisis constante de la misma. La investigación se centra en la gestión del cambio en economías adversas y su aplicación al sector inmobiliario, cuando opera en entornos turbulentos. El objetivo busca identificar, exponer y analizar el comportamiento del sector inmobiliario cuando opera dentro de una economía adversa. (Ilustración 18)

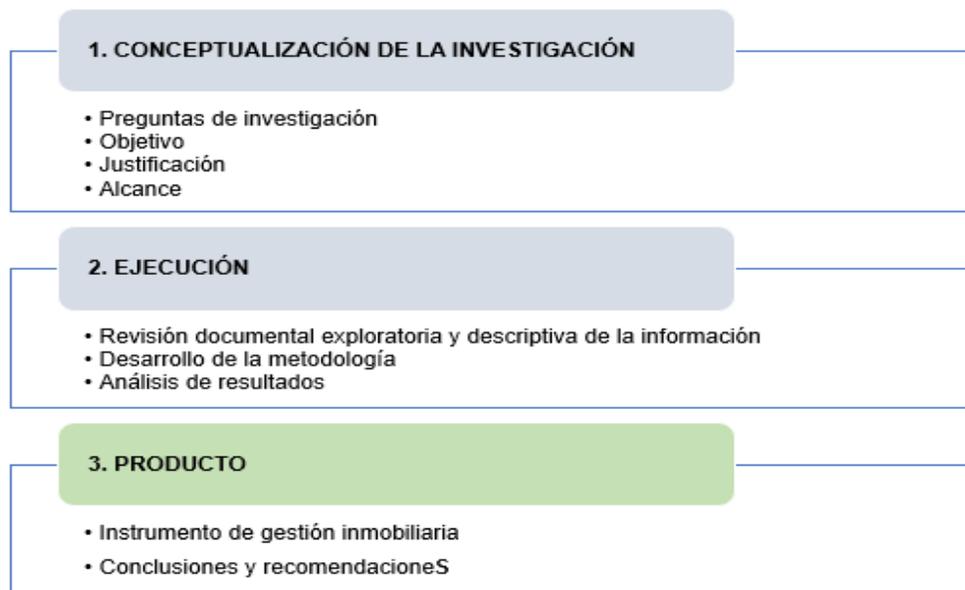


Ilustración 18. Fases de la investigación

### 3.5. PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS

El procedimiento se plantea en forma de cascada para lograr el objetivo principal de la investigación, el cual es “Proponer un instrumento de gestión del cambio para las empresas del sector inmobiliario, cuando operan en economías adversas”. De esta forma, el desarrollo de este trabajo inicia de un marco general que sirve de base y complementa el siguiente objetivo, logrando una estructura de los resultados y del marco de la investigación. (Tabla 8)

Tabla 8 Procedimientos por objetivo

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Entregable</b>
Fase I	Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas	Revisión documental exploratoria ubicada en tesis de maestría y doctorado, organismos internacionales, libros especializados en el tema de investigación Análisis morfológico con el fin de descomponer cada uno de los aspectos involucrados.	Tendencia de la región a través del estudio de tres casos latinoamericanos: Argentina, Brasil y Venezuela.
Fase II	Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores cuando se desarrollan en economías inestables.	Revisión documental exploratoria ubicada en libros especializados en el tema de investigación	Factores claves para la gestión del cambio en economías adversas de todos los sectores de la economía.
Fase III	Analizar el comportamiento del sector inmobiliario cuando opera dentro de entornos volátiles.	Revisión exploratoria ubicada, organismos internacionales, libros especializados en el tema de investigación Análisis morfológico con el fin de descomponer cada uno de los aspectos involucrados. Entrevista a expertos	Perspectiva del sector ante el riesgo que impone una economía adversa
Fase IV	Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario.	Análisis de los resultados obtenidos en los capítulos anteriores.	Consolidación de los resultados.

### Procedimientos por objetivo

Fase V	Proponer un modelo de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera en economías adversas.	Diseño del modelo de gestión del cambio para el sector inmobiliario latinoamericano cuando opera en entornos adversos.	Instrumento de gestión del cambio en economías adversas, para el sector inmobiliario.
Fase VI	Conclusiones y recomendaciones	Análisis morfológico con el fin de descomponer cada uno de los aspectos involucrados.	Conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos para el sector inmobiliario.

### 3.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

La confiabilidad de una investigación se porta en las técnicas empleadas para la recolección y proceso de la información. Según (Mendez Alvarez, 2011), las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar información” (p.248). Como resultado, la elaboración del instrumento permite una recolección objetiva de juicios sobre el tema, agregando validez y confiabilidad a la investigación. Existen dos fuentes de investigación a implementar en el presente estudio. (Ilustración 19)



Ilustración 19 Fuentes y herramientas de la investigación

Fuente. (Méndez Álvarez, 2011).

Es importante para esta investigación realizar un análisis previo de los escenarios presentes, encontrar tendencias, funcionamiento y variables para comprender los factores que contribuyen a que se produzcan estos procesos de turbulencia económica en Latinoamérica. De acuerdo con su estudio, es determinante en el impacto, la frecuencia con que ocurre este tipo de eventos, los cuales presenta a través del análisis de los escenarios. (Francés, 2006) Ansoff ,1984) propuso unos niveles de turbulencia dentro de los que se identifica los escenarios de acuerdo con el nivel de incertidumbre. (Tabla 9).

Tabla 9 Análisis de escenarios

Repetitivos	No experimenta cambios significativos y es poco frecuente en la actualidad.
Expansivo	Supone cambios cuantitativos significativos en el entorno, pero no cambios cualitativos importantes.
Cambiante	Supone cambios cualitativos significativos pero predecibles
Discontinuo	Supone la ocurrencia de situaciones nuevas para las cuales existen precedentes en otros países.
Sorpresivo	Experimentan cambios que carecen de precedentes conocidos.

Fuente. Información base (Francés, 2006)

De acuerdo con el capítulo anterior, la investigación sigue un planteamiento cualitativo, enfocado en la comprensión del comportamiento del mercado inmobiliario latinoamericano cuando opera dentro de una economía adversa, la cual para el caso de este estudio se consideró la economía hiperinflacionaria latinoamericana. En este sentido, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) hace referencia de autores como Mertens (2005), Coleman y Urau (2005), los cuales coinciden “la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente (deficiencias en el conocimiento del problema” (p.369). En este sentido, señala:

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participan. (p.368)

De acuerdo con (Francés, 2006), “el análisis de tendencias trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros” (p.65), argumenta que los acontecimientos del futuro son en gran parte, son la suma de las acciones emprendidas en el pasado y el presente. En el análisis de la tendencia de una región, influyen tendencias globales y nacionales. Por ello, es importante determinar los factores de cambio en el presente, que funcionan como catalizadores de nuevos cambios en el futuro. De esta forma, se podrá discernir la evolución de una tendencia y preparar una efectiva gestión del cambio.

Desde esta perspectiva, los escenarios que se plantean no corresponden con exactitud a las posibles situaciones que se desarrolle dentro un entorno. Por esta razón, debe ser descrito en forma de variables. En este sentido, la región latinoamericana tiene características propias que la definen, en sí misma y su interrelación con otras regiones, tanto de América como del mundo. Por lo tanto, la interrelación nacional y con otros países que integran la región responden a un entorno social, político, económico en el que se gestionan las estrategias del mercado latinoamericano.

El Análisis Morfológico fue creado por Fritz Zwicky, astrónomo del California Institute of Technology, en 1969. (Caltech). Es un método analítico-combinatorio, cuyo objetivo es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. En cuanto a la metodología de esta investigación, se pueden considerar tres tipos de escenarios morfológicos, situacional, alterno e incremental. De acuerdo con esta metodología, el escenario hiperinflacionario se puede considerar de largo plazo, porque está sujeto a altos niveles de

incertidumbre, donde el conjunto de variables relevantes, conducen a definir la tendencia de la región.

El método o análisis morfológico, proporciona una matriz de combinaciones para definir escenarios. De esta forma, Michael Godet, 1993 aplicó este método para definir los posibles entornos de una región. En este sentido, plantea la descomposición de los diferentes aspectos que constituyen la administración o gerencia de un país o región. En este sentido, tenemos escenarios globales de largo plazo, aspectos técnico-económicos, aspectos físico-ambientales y aspectos políticos-institucionales. La presente investigación se centra en los aspectos económico, social y político, considerados como las variables de mayor impacto para la definición de un contexto hiperinflacionario latinoamericano.

En segundo lugar, los escenarios situacionales según (Schwartz, 1991) se construyen a través de fuerza motriz. Son efectos catalizadores que determinan el resultado. Este tipo de escenarios anticipa los acontecimientos adversos, mediante el análisis de los eventos que ocurren globalmente. Se construyen con un mínimo de tres variables, como son, fuerza motriz, variables predeterminadas como el comportamiento demográfico y variables críticas, sujetas a incertidumbre y que determinan la frecuencia de estos escenarios, como son las crisis hiperinflacionarias latinoamericanas.

En síntesis, el análisis morfológico apoya el proceso de análisis prospectivo, centrado en la exploración. Por lo tanto, constituye una herramienta viable para construir y comparar escenarios futuros, porque parte de una serie de atributos, generando la combinación de diferentes posibilidades. Se compone de tres etapas diferenciadas, como son, el análisis, la combinación y la búsqueda de la tendencia morfológica. Su aplicación es práctica para este estudio, ya que se construyen escenarios con base en diferentes aspectos de la economía y del mercado, priorizando cuáles son más factibles de ocurrir con mayor frecuencia.

### 3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 10 Operacionalización de variables

Objetivo General	Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica o Herramienta	Fuente
	Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.	Origen	Social, político y económico	Evento	Análisis morfológico	Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales
	Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables.	Escenario, gestión	Alcance, impacto	Efectividad	Análisis morfológico	Revisión académica, textos, expertos
Proponer un instrumento de gestión del cambio para las empresas del sector inmobiliario, cuando operan dentro de economías adversas.	Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera dentro de entornos volátiles	Comportamiento demográfico, seguridad política y económica de la inversión, migración y tecnología	Segmentos de mercado, regulaciones	Frecuencia, efectividad	Análisis morfológico	Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales
	Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario.	Escenario, riesgo, perspectivas	Social, económico y político	Eficiencia, eficacia	Análisis morfológico	Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales
	Proponer un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera dentro de economías adversas	Escenario, marketing inmobiliario	Segmentos de mercado, regulaciones, activos inmobiliarios	Eficacia	Análisis morfológico. Cinco fuerzas de Porter. Balanced scorecard	Análisis de resultados

### 3.8. CÓDIGOS DE ÉTICA

Tabla 11 Códigos de Ética

<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>	<b>Venezuela</b>
Cámara argentina de la construcción	Conselho federal de engenharia	Colegio de ingenieros de Venezuela
Ética profesional y moral del ambiente de la construcción	Cámara Brasileira de la Industria de la construcción	Sociedad de Ingeniería de tasación de Venezuela
Código de conducta. Ingeniería y construcción	Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis	Superintendencia de las instituciones del sector bancario
Cámara argentina de comercio	Conselho Federal de Corretores de Imóveis	Cámara inmobiliaria de argentina
Cámara inmobiliaria argentina	Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18/11/2011).	Cámara inmobiliaria de Venezuela
Colegio de ingenieros	Código de ética profissional	Código de ética de las servidoras y los servidores públicos
Federación argentina de la ingeniería civil	Instituto Brasileiro de Avaliaco es e Perícias de Engenharia (IBAPE)	Estatuto de la Unión Panamericana de Asociaciones de Valuación

### 3.9. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.9.1. Cronograma

Tabla 12 Cronograma

Objetivos	Tiempo en semanas																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
<b>LISTA DE ACTIVIDADES</b>																															
<b>Planteamiento de la investigación</b>																															
Contexto y delimitación	X	X	X	X																											
Interrogantes y objetivos			X	X																											
Conceptualización de la investigación			X	X																											
<b>Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas</b>																															
Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales	X	X	X	X	X	X	X	X																							
Análisis de la revisión documental					X	X	X																								
Desarrollo de información gráfica						X	X																								
Conclusiones							X	X																							
<b>Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan dentro de economías inestables</b>																															
Revisión académica, textos, expertos								X	X	X	X	X																			
Análisis de la revisión documental										X	X	X																			
Elaboración de encuestas a expertos										X	X																				
Desarrollo de información gráfica											X	X																			
Conclusiones												X	X																		
<b>Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera dentro de entornos volátiles.</b>																															
Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Análisis de la revisión documental																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Elaboración de encuestas a expertos																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Desarrollo de información gráfica																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Conclusiones																								X	X	X	X	X	X	X	
<b>Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario</b>																															
Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Análisis de la revisión documental																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Desarrollo de información gráfica																						X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Conclusiones																								X	X	X	X	X	X	X	
<b>Proponer un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera dentro de economías adversas</b>																															
Revisión académica, textos, expertos																								X	X	X	X	X	X	X	
Análisis de la revisión documental																									X	X	X	X	X	X	
Diseño del instrumento																									X	X	X	X	X	X	
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>																															
Análisis final																													X	X	X

### 3.9.2. Presupuesto

Tabla 13 Presupuesto

	Tiempo (hrs)	Costo (BsS)
<b>Planteamiento de la investigación</b>		
1.1 Contexto y delimitación	40	2.006.837.926,00
1.2 Interrogantes y objetivos	10	501.709.481,50
1.3 Conceptualización de la investigación	10	501.709.481,50
Sub-total	60	3.010.256.889,00
<b>Identificar los tipos de escenarios presentes dentro de economías adversas</b>		
2.1 Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales	112	5.619.146.192,80
2.2 Análisis de la información documental	60	3.010.256.889,00
2.3 Desarrollo de la información gráfica	20	1.003.418.963,00
2.4 Conclusiones	20	1.003.418.963,00
Sub-total	212	10.636.241.007,80
<b>Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables</b>		
3.1 Revisión académica, textos, expertos	50	2.508.547.407,50
3.2 Análisis de la información documental	42	2.107.179.822,30
3.3 Elaboración de encuestas a expertos	20	1.003.418.963,00
3.4 Desarrollo de la información gráfica	40	2.006.837.926,00
3.5 Conclusiones	25	1.254.273.703,75
Sub-total	177	8.880.257.822,55
<b>Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera de entornos volátiles</b>		
4.1 Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales	120	6.020.513.778,00
4.2 Análisis de la revisión documental	160	8.027.351.704,00
4.3 Elaboración de encuestas a expertos	20	1.003.418.963,00
4.4 Desarrollo de la información gráfica	40	2.006.837.926,00
4.5 Conclusiones	35	1.755.983.185,25
Sub-total	375	18.814.105.556,25
<b>Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario</b>		
5.1 Revisión académica, textos, expertos y organismos internacionales	180	9.030.770.667,00
5.2 Análisis de la revisión documental	56	2.809.573.096,40
5.3 Desarrollo de la información gráfica	4	200.683.792,60
5.4 Conclusiones	30	1.505.128.444,50
Sub-total	270	13.546.156.000,50
<b>Proponer un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera en economías adversas.</b>		
6.1 Revisión académica, textos, expertos	56	2.809.573.096,40
6.3 Análisis de la revisión documental	30	1.505.128.444,50
6.4 Diseño del instrumento	100	5.017.094.815,00
Sub-total	186	9.331.796.355,90
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>		
7.1 Análisis final	40	2.006.837.926,00
Sub-total	40	2.006.837.926,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.320</b>	<b>66.225.651.558,00</b>

NOTA. El costo de la hora empleada para cada actividad tiene como base el tabulador 2020 del CIV.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El estudio de escenarios bajo contextos de incertidumbre se puede describir a través del nivel de turbulencia. En este sentido, (Francés, 2006) presenta cuatro tipos de casos según la frecuencia y la proyección de respuesta ante cada nivel de turbulencia. De acuerdo con esto, existen herramientas aplicables para el análisis de cada uno de los casos. (Tabla 14). El actual estudio se encuentra en el cuarto nivel de turbulencia, por que define la economía hiperinflacionaria latinoamericana, con la implementación del análisis morfológico para describir los escenarios.

Tabla 14 Herramientas del análisis del entorno bajo incertidumbre

<b>Incertidumbre</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
Turbulencia del entorno	Repetitivo en expansión	Cambiante	Discontinuo	Sorpresivo
Herramientas del análisis.	Análisis de eventos. Análisis proyectivo.	Escenarios incrementales. Análisis de industria. Análisis de competidores.	Escenarios alternos. Escenarios situacionales.	Análisis de tendencias. Escenarios morfológicos.

*Nota. Información base (Francés, 2006).*

En este sentido, se procedió a la utilización de esta herramienta de análisis para identificar los escenarios presentes en una economía adversa, en la cual, las variables presentadas tienen base en los aspectos considerados por los organismos internacionales y los planteamientos hechos por (Francés, 2006), con respecto al análisis de la región. De igual manera, los siguientes atributos seleccionados en la construcción de cada una de las matrices, corresponde con los aspectos que definen un escenario económico, social y político.

De esta manera, se especifican tres tipos de escenarios en cada uno de los aspectos, comenzando por el escenario actual, una visión crítica del mismo y los factores catalizadores de un cambio productivo para la región. Las variables de identificación de estos escenarios incluyen aspectos económicos, sociales, políticos y las perspectivas internacionales sobre el crecimiento sostenible de la región. De esta forma, una crisis hiperinflacionaria ocurre cuando la suma de estos aspectos carece de la visión de los escenarios que se pueden presentar y crean barreras para una gestión efectiva ante los acontecimientos que se producen.

#### **4.1. REPORTE DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Según la estructura de reporte cualitativo (Sampieri, Collado, & Baptista, 1991), el modelo de narración presentado en el reporte de investigación cualitativa se presenta de diferentes formas, entre ellas la más común es el modelo de narración por tema, el cual será aplicado para cada uno de los objetivos de esta investigación. De acuerdo con estos autores, en investigaciones de tipo cualitativo, el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, se procedió a seleccionar expertos en economía y mercado inmobiliario, así como, artículos e información publicada por organismos internacionales especializados en el tema tratado.

##### **4.1.1. Reporte cualitativo. Objetivo 1.**

El análisis de los escenarios tiene una gran relevancia en la definición del plan de gestión del cambio para cualquier sector. Por lo tanto, para obtener un panorama general en cuanto a la opinión de es este tema se concentró en el perfil de economistas, organismos internacionales y artículos publicados por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Los cuales fueron abordados por medio de entrevistas on line, artículos escritos sobre el tema e informes publicados por organismos internacionales. (Tabla 15)

Tabla 15. Análisis de resultados. Objetivo 1

<b>Objetivo 1</b>	<b>Interrogante 1</b>	<b>Información base</b>	<b>Perfil</b>
Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.	¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles?	Roberto Vainrub.	Economista. Profesor del IESA. Coautor del libro “Estrategias en Tiempos de Turbulencia”.
		Ernesto Blanco.	Gestión del cambio. IESA, Caracas.
		Corina Fung	Respuestas consolidadas por Ecoanalítica.
		Drohely Hernández CEPAL	Economista. Profesora de Postgrado UCAB Nuevas tendencias y dinámicas migratorias en América Latina y el Caribe (Pizarro & Rivera, )
		Norma Ortiz y Carlos Jaramillo	Navegar sin Brújula. Debates IESA

De acuerdo con este panel de expertos, las economías latinoamericanas, tienen un factor común el cual es la dependencia en mayor o menor grado de los recursos naturales, al igual que mucha variedad en la forma de gestionar la políticas económicas y monetarias en cada país miembro, incrementando la desigualdad y la heterogeneidad en la región, manteniendo altos niveles de endeudamiento impactando en la productividad, marcados por el proteccionismo, populismo y la falta de inversión, profundizando la vulnerabilidad en la región.

Con respecto a los sectores, aun cuando operan dentro de una economía hiperinflacionaria, el impacto de la economía es diverso para cada uno de ellos. dentro de los cuales donde la capacidad de adaptación frente al entorno, en el cual, juega un rol determinante en la sostenibilidad y posicionamiento del

mercado. En general, los sectores de productos básicos sobreviven a dentro de economías volátiles. En cuanto a la maniobrabilidad, el tamaño de la empresa influye mucho, la diversidad de productos que ofrecen y el nivel gerencial. Así como, las empresas grandes tienen mayor capacidad y conocimiento para reajustar su proceso productivo y su estructura de costos.

Otro factor de coincidencia, son los cambios producidos en la dinámica migratoria en la región y su impacto en las economías de los países receptores. Al igual que en otros aspectos de estudio para la región, no existe información estadística completa, en cuanto al movimiento migratorio, aunque los efectos de este son medibles por otros indicadores, como son, el incremento en los índices de desigualdad en la región. Es decir, la población latinoamericana ha cambiado su estructura original, en los que se destaca la niñez migrante y la vigencia en los procesos de retorno.

#### 4.1.2. Reporte cualitativo. Objetivo 2.

La gestión del cambio en crisis adquiere mayor relevancia porque evidencia el conocimiento del entorno económico, del mercado en el que se desarrolla y el comportamiento del consumidor comprometiendo la efectividad de las estrategias implementadas. Por esta razón, para el desarrollo de este objetivo se revisó la información en libros relacionados con el tema, artículos encuestas a expertos en la gestión del cambio en crisis. (Tabla 16)

Tabla 16 Análisis de resultados. Objetivo 2

<b>Objetivo 2</b>	<b>Interrogante 2</b>	<b>Opinión</b>	<b>Perfil</b>
Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan dentro economías inestables.	¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables?	Roberto Vainrub	Economista. Profesor del IESA. Coautor del libro “Estrategias en Tiempos de Turbulencia”.
		Mario Borghino	Recetas para crecer en tiempos de crisis.
		Philip Kotler y John A. Caslione	Caótica: Administración y Marketing en Tiempos de Caos
		Antonio Francés	Estrategia para las empresas.. Cuadro de mando integral
		Ernesto Blanco.	Gestión del cambio. IESA, Caracas.
		Corina Fung	Respuestas consolidadas por Ecoanalítica.
		Norma Ortiz y Carlos Jaramillo	Navegar sin Brújula. Debates IESA
		Diana Mesa	Marketing Proactivo en tiempos de Crisis y sus efectos en el desempeño empresarial.

Desde el punto de vista de estos autores, el cambio es una constante que debe ser incorporada en la gestión de una empresa independiente de cualquier sector. En un mundo globalizado y con una gran velocidad de integración y desarrollo tecnológico, sus efectos se amplifican, aún más, dentro de escenarios económicos turbulentos. En consecuencia, el comportamiento del cliente se adapta de forma natural a nuevos entornos.

De igual forma, existe unanimidad en cuanto al impacto de la economía en los sectores de la población. Es decir, “los cambios que se producen en economías volátiles no generan las mismas oportunidades para todos los sectores”. Por ejemplo, la pandemia COVID 19, presenta una oportunidad de crecimiento para los sectores relacionados con la salud, servicios delivery, textil y las telecomunicaciones entre otros al cambiar la dinámica de producción y comunicación mundial. De igual forma, otros sectores como el turismo, inmobiliario, construcción, metalúrgica han tenido un impacto negativo en su producción y crecimiento.

Con respecto a las estrategias que deben ser implementadas existen algunas discrepancias, donde la perspectiva que se tiene del entorno define el marco de la estrategia a implementar. Es decir, una estrategia conservadora se puede considerar de dos forma distintas. Por una lado, incrementa la vulnerabilidad de una empresa, donde el proceso de diversificación de productos y la internacionalización como herramienta se presenta como la mejor opción para este tipo de economías. Por el otro, es una estrategia conservadora motivada por la experiencia de operar en un mercado volátil, les permite evaluar los momentos de oportunidad.

#### 4.1.3. Reporte cualitativo. Objetivo 3.

El comportamiento del mercado inmobiliario está sujeto a cambios y evoluciones, donde estas fluctuaciones de auges y caídas del mercado también influyen en los cambios del precio de los activos, al tener gran impacto en el financiamiento y en el comportamiento del inversor. Por esta razón, para desarrollar este objetivo se procedió a revisar información publicada en organismos internacionales, artículos, académica y expertos en el área inmobiliaria. (Tabla 17)

Tabla 17 Reporte cualitativo. Objetivo 3

<b>Objetivo 3</b>	<b>Interrogante 3</b>	<b>Opinión</b>	<b>Perfil</b>
Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera dentro de entornos volátiles	¿Cómo se comporta el sector inmobiliario cuando opera en economías adversas?	Damian	Arquitecto. Experto en el sector inmobiliario. Argentina
		Tabakman	
		Urby Garay	El Mercado Inmobiliario en Venezuela. El mercado inmobiliario en Venezuela: rendimiento, riesgo y opciones de financiación. Los mercados inmobiliarios, la estabilidad financiera y la economía
		FMI	Los mercados inmobiliarios, la estabilidad financiera y la economía
		Jaume Roig Hernando	Análisis e Inversión en el Mercado Inmobiliario desde una Perspectiva Conductual
Bernardino Díaz	Negocios Inmobiliarios. El mercado inmobiliario latinoamericano <a href="https://www.berdinodiaz.com/160473-160473-mercado-inmobiliario-latinoamericano/">https://www.berdinodiaz.com/160473-160473-mercado-inmobiliario-latinoamericano/</a>		
RealState Market & Lifestyle. Noerena L.	Latinoamérica, fundamental en recuperación del sector inmobiliario. <a href="https://realestatemarket.com">https://realestatemarket.com</a>		

El comportamiento del sector inmobiliario presenta ciclos de recuperación y recesión. Es decir, un mercado de capitales no puede desarrollarse sin estabilidad macroeconómica. Por lo tanto, dentro de una economía adversa, el sector se encuentra en crisis, impactado aún más por la pandemia. Por otra parte, el financiamiento y el factor de confianza en la inversión es cuestionado y en las perspectivas de negocio, incrementan el riesgo para la inversión, considerando que es una proyección de la inversión a largo plazo. Por esta razón, existe una marcada tendencia en esperar que la economía mejore, para conectar con las nuevas oportunidades que presenta un auge económico.

De igual forma, existe una conciencia sobre los nuevos escenarios que se pueden presentar al entrar en un nuevo ciclo, al impactar en el perfil de la demanda de espacios en el desarrollo y comportamiento de la sociedad. Sin embargo, reconocen que el manejo del tiempo, es un factor determinante en el rumbo del negocio. Así como, la relación heterogénea entre el uso y valor del activo con su ubicación geográfica. De esta forma, los precios de los inmuebles pueden ser afectados por factores económicos locales y nacionales. Por esta razón, la decisión de invertir en inmuebles es un proceso complejo que requiere el análisis de diferentes variables para medir el riesgo.

En líneas generales, consideran que “las ciudades latinoamericanas constituyen un ambiente propicio para las oportunidades inmobiliarias, tanto en las grandes ciudades como en las de más rápido crecimiento debido a su gran atractivo turístico y a su amplio campo de inversión, debido a su asequibilidad y potencialidad de crecimiento en el futuro, al igual que presenta un alto riesgo por la inestabilidad social, política y económica de la región. Es decir, las decisiones para el desarrollo del sector, la inversión inmobiliaria latinoamericana, dependen de la perspectiva del sector en el desarrollo de los usos potenciales en función del impacto local. Considerando, un mercado en crisis por la falta de estabilidad

macroeconómica y fuerte por el impulso natural del hispano en formar sus hogares propios.

#### 4.1.4. Reporte cualitativo. Objetivo 4

El mercado inmobiliario requiere de grandes inversiones a largo plazo. Por esta razón, el riesgo, el financiamiento y el comportamiento del inversor impactan de forma determinante en su desarrollo, los cuales se incrementan cuando operan dentro crisis financieras, más aún, hiperinflacionarias. En consecuencia, para el desarrollo de este objetivo se fusionan los dos componentes de esta investigación como son la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario. (Tabla 18)

De acuerdo con los expertos, la tendencia de la región determina las perspectivas de crecimiento, lo cual influye en el comportamiento del inversor. En este sentido, los organismos y expertos coinciden en que el sector se comporta de forma paralela con la economía. Los auges constituyen un terreno de oportunidad y las recesiones golpean fuertemente la productividad de este mercado. Por otra parte, la tendencia en Latinoamérica, al menos en el corto plazo, se mantiene y enfatiza como consecuencia de la pandemia, abarcando países como Brasil, el cual, aún con las mejores perspectivas de la región, no logra escapar de este impacto.

Dentro de este contexto, existen discrepancias con respecto al futuro de este mercado, por ende, a las estrategias que deben ser implementadas para mantener la rentabilidad de este negocio. Por un lado, el mercado inmobiliario latinoamericano es uno de los mercados más importantes en otras ciudades como Miami, donde la ubicación geográfica es determinante en lograr este interés internacionalmente, lo cual lo hace altamente competitivo al compararlo con otras regiones. De igual manera, es altamente cuestionado el riesgo como

consecuencia de la inestabilidad económica, política y social de la región. Así como, en períodos de recuperación económica, rendimientos muy por encima de otros mercados, destacándose el uso comercial, industrial, turístico y de vivienda entorno a estos usos.

Tabla 18. Reporte cualitativo. Objetivo 4

<b>Objetivo 4</b>	<b>Interrogante 4</b>	<b>Opinión</b>	<b>Perfil</b>
Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario.	¿Cómo impacta la tendencia de la región al sector inmobiliario latinoamericano?	Damian	Arquitecto. Experto en el sector
		Tabakman	inmobiliario. Argentina
		Urby Garay	El Mercado Inmobiliario en Venezuela
		FMI	Los mercados inmobiliarios, la estabilidad financiera y la economía
		Jaume Roig	Análisis e Inversión en el Mercado
		Hernando	Inmobiliario desde una Perspectiva Conductual
		RealState	Latinoamérica, fundamental en
		Market & Lifestyle.	recuperación del sector inmobiliario. <a href="https://realestatemarket.com">https://realestatemarket.com</a>
		Noerena	
Limón			
Bernardino	Experto inmobiliario. Negocios		
Díaz	Inmobiliarios. El mercado inmobiliario latinoamericano <a href="https://www.berdinodiaz.com/160473-160473-mercado-inmobiliario-latinoamericano/">https://www.berdinodiaz.com/160473-160473-mercado-inmobiliario-latinoamericano/</a>		

La perspectiva de este mercado frente a un contexto adverso puede ser considerada tradicional, porque el mercado espera el nuevo auge económico en la región, manteniendo un manejo del riesgo prudente, por considerar al mercado en crisis. Aunque en menor grado, surgen nuevas industrias, PyMEs y Startups con necesidades inmobiliarias muy específicas, adaptándose a una nueva demanda, los cuales consideran que el sector tiene gran potencial de desarrollo, pese al impacto de la economía en el sector de los últimos años.

#### 4.1.5. Reporte cualitativo. Objetivo 5

El diseño del instrumento de gestión del cambio para el sector, se consideró desde la perspectiva que tiene el mercado para su desarrollo, dentro del escenario económico adverso. “A pesar de la crisis económica que afecta al país, aún existen oportunidades que pueden ser aprovechadas para satisfacer el mercado local” (Garay, El mercado inmobiliario en Venezuela, s.f.). Por lo tanto, fueron consideradas las opiniones en su totalidad por los expertos y establecer los factores claves para su diseño, estableciendo un criterio objetivo en relación con el tema.

De acuerdo con los expertos, la inversión en inmobiliaria en Latinoamérica tiene dos tipos de inversor. Por un lado, quien desea invertir para obtener ganancias. Por el otro, quien invierte con el objeto de incrementar su patrimonio, siendo un tema cultural en la región, creando oportunidades para la satisfacción de un mercado local. De esta forma, algunos de ellos opinan que el mercado inmobiliario ha tenido un repunte, antes de la pandemia, reflejado en los sectores turístico e industrial, motivado al desarrollo de otros sectores y adaptándose progresivamente a los nuevos requerimientos.

Tabla 19 Reporte cualitativo. Objetivo 5

<b>Objetivo 5</b>	<b>Interrogante 5</b>	<b>Opinión</b>	<b>Perfil</b>
Proponer un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera dentro de economías adversas	¿Cuáles son los aspectos claves, en un instrumento de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando se desarrolla dentro de una economía adversa?	<p>Mariam Carmona</p> <p>Damian Tabakman</p> <p>Plataforma inmobiliaria WASI</p> <p>RealState Market &amp; Lifestyle.</p> <p>Noerena Limón</p> <p>Mario Borghino</p> <p>Philip Kotler y John A. Caslion</p> <p>Diana Mesa</p> <p>Roberto Vainrub</p> <p>Jim Collims</p>	<p>Experto inmobiliario. Mercado inmobiliario en Venezuela es altamente competitivo</p> <p>Arquitecto. Experto en el sector inmobiliario. Argentina</p> <p>4 retos a los que se enfrenta el sector inmobiliario en Latinoamérica y España. <a href="https://blog.wasi.co/el-sector-inmobiliario/">https://blog.wasi.co/el-sector-inmobiliario/</a></p> <p>Latinoamérica, fundamental en recuperación del sector inmobiliario. Real Estate 2020 Construyendo el futuro. <a href="https://realestatemarket.com">https://realestatemarket.com</a></p> <p>Recetas para crecer en tiempos de crisis.</p> <p>Caótica: Administración y Marketing en Tiempos de Caos</p> <p>Marketing Proactivo en tiempos de Crisis y sus efectos en el desempeño empresarial</p> <p>Economista. Profesor del IESA. Coautor del libro "Estrategias en Tiempos de Turbulencia".</p> <p>Empresas que sobresalen</p>

Por otra parte, “La forma en la que hacemos negocios ha sufrido un cambio radical gracias a la transformación digital y al fácil acceso a internet” (RealState Market & Lifestyle. Noerena Limón, s.f.), impulsando la autogestión del cliente y ampliando el tipo de transacciones para este mercado. Por esta razón, se plantean nuevos retos para este sector como la profesionalización de su personal, la digitalización de sus procesos, mejorar las estrategias de competitividad con un servicio único que proporcione un valor agregado y un manejo del marco legal en la región.

De acuerdo con los organismos expertos, las predicciones para este mercado indican que “la inversión inmobiliaria afrontará rápidos cambios económicos y sociales que transformará su entorno” (RealState Market & Lifestyle. Noerena Limón, s.f.). Por lo tanto, siendo el sector caracterizado por prolongados ciclos económicos, debe de gestionar el cambio y lograr minimizar el impacto negativo del entorno económico y estructural en las ciudades. Así como, las tendencias demográficas como el envejecimiento de la población y el factor migratorio, impactando en la densidad de la población urbana y rural, demandando nuevos usos. De esta forma, se incrementará la oferta internacional, una intervención más activa de los gobiernos y con ello, el incremento de nuevos riesgos, obligando a reevaluar su enfoque entorno a este tema.

La sostenibilidad del sector se transforma en el diseño de espacios para una nueva sociedad. Así como, el efecto disruptivo de la tecnología, propicia una transformación radical en el sector, cambiando la forma en que operan los promotores inmobiliarios y la comunidad inversora, cambiando el perfil de las oportunidades de inversión, obligando al sector en la flexibilización y nuevas perspectivas en la gestión del cambio para un nuevo escenario global, demandando mayor capacidad en el análisis de las tendencias de inversión en fases más tempranas para el mercado.

## 4.2. ESCENARIOS ECONÓMICOS PARA AMÉRICA LATINA

Los procesos políticos en Latinoamérica son clave en los escenarios que se presentan en la región, ya que tienen gran impacto en la economía y en el efecto migratorio que se produce en la región. El aumento de la pobreza y pobreza extrema produce un impacto en la creciente migración ilegal, tanto a nivel de la región, como del mundo. Lo que conduce a una rápida saturación de los servicios en los lugares a los que ingresan, los que en gran medida no están preparados social y económicamente para incluir en su sistema productivo, ya colapsado.

La matriz está basada en el análisis morfológico de (Francés, 2006), para las regiones. Las variables para la combinación de los atributos son la productividad, vulnerabilidad social con base en los indicadores de desigualdad de GINI; institucionalidad, factor de confianza en gestión institucional de los países integrantes de la región; medio ambiental, utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos naturales y las perspectivas económicas de la región basadas en las proyecciones de los organismos internacionales. La combinación de estos aspectos, se identifican en tres opciones: A, crítica; B: media o moderada y C, desarrollo. (Tabla 15)

Tabla 20 Matriz de escenarios. Economías adversas

Variable	Opción A	Opción B	Opción C
Vulnerabilidad social	Incremento en los niveles de desigualdad 	Controlado. Sin cambios representativos 	Reducción en los niveles de desigualdad
Institucional	Desconfianza en la gestión de las instituciones 	Estable. Ausencia de cambios importantes en la gestión de las instituciones 	Incremento en el factor de confianza en la gestión de las instituciones

Matriz de escenarios. Economías adversas

Medio ambiental	Deterioro crítico. Desarrollo sostenible comprometido 	Deterioro controlado. Persisten amenazas para el desarrollo sostenible 	Deterioro revertido. Desarrollo sostenible asegurado
Productividad	Bajo nivel de productividad y sofisticación 	Medio nivel de Productividad y sofisticación 	Alto nivel de productividad y sofisticación
Incertidumbre	Alta. Ausencia de seguridad en la inversión 	Media. Confiabilidad controlada. En revisión constante 	Baja. Incremento en el factor de confianza.
Perspectivas económicas de la región	Bajo crecimiento económico 	Estable 	Incremento de la productividad
	Actual 	Crítico 	Desarrollo u oportunidad 

Vulnerabilidad Social. La región se caracteriza por presentar altos niveles de desigualdad y heterogeneidad, la cual definida por los expertos, se convierte en uno de los principales detonantes de la baja productividad, ya que se traducen en incrementos en el gasto público de cada país y de la región, comprometiendo la inversión en la implementación de mecanismos para su desarrollo. La pobreza, se convierte en factores catalizadores de una escalada negativa. La creciente migración ilegal y las barreras de inclusión de la población en el aparato productivo comprometen el desarrollo sostenible de la región.

Institucional. El proceso de democratización presenta variables en países miembros de la región. La situación política en la mayoría de los países integrantes presenta alta inestabilidad, lo que dificulta la realización de convenios, financiamiento y acuerdos para mitigar los problemas que impactan severamente

los procesos de negociación en todo nivel. Esta condición, compromete el factor de confianza en sus dirigentes, quienes tienen a cargo la gestión de políticas enfocadas en el desarrollo de la región.

Medio Ambiental. América Latina, tiene gran diversidad de recursos naturales, los cuales constituyen la base de la economía de la región. Aun así, carecen de políticas orientadas en la explotación y conservación de recursos, persistiendo las amenazas y comprometiendo la productividad de la región. Adicionalmente, la comercialización de esto requiere de una gran inversión en tecnología para obtener un producto competitivo con el mercado internacional que contribuya en el ingreso de divisas y el control de explotación y conservación de este. En consecuencia, América Latina dispone de gran variedad de recursos naturales los cuales no logra comercializar de forma competitiva con el mercado internacional.

Productividad. De acuerdo con lo anterior, los organismos internacionales el desarrollo económico de la región, se encuentra en un retroceso. La región, se encuentra inmersa en lo que definen las trampas del desarrollo. La combinación de los factores anteriores, imprimen un reto para frenar y posteriormente estabilizar las condiciones que mantienen abierta la brecha de la improductividad y el caos en Latinoamérica. Actualmente, esta condición tiene un factor que imprime un nuevo nivel de adversidad a un escenario ya complejo, como es el efecto de la pandemia, COVID 19.

Incertidumbre. Los escenarios planteados conducen a que los niveles de incertidumbre se mantendrán, al menos a mediano plazo. La región, presenta ausencia de políticas que la enruten en el camino de la producción. Actualmente, la desigualdad y la heterogeneidad se han incrementado y las estrategias como región, se encuentran divididas. En consecuencia, la región se vuelve cada vez más vulnerable ante los acontecimientos internos y globales. Por consiguiente, ausencia de políticas de gestión efectivas.

Efectos Catalizadores de Cambio. Dentro de estos escenarios se pueden destacar factores catalizadores del cambio. Por un lado, la extensa y variada riqueza natural. Por el otro, la creación de nuevas sociedades impulsadas por el cambio en incertidumbre. De acuerdo con Roberto Vainrub, el principal elemento catalizador de cambios es manejo de las políticas fiscal y monetaria. Una gestión errada impacta negativamente en la gestión de los recursos de una nación y su efecto se incrementa en los países vecinos.

Perspectivas Económicas de la Región. En un contexto que presenta alta vulnerabilidad ante los cambios, la perspectiva de los organismos internacionales, reflejan una reducción importante en el factor de confianza de la región y constante monitoreo de los cambios que se producen. Sin embargo, las riquezas que posee la región impactan en el desarrollo de otros sectores. Así como, las nuevas sociedades que se conforman dentro de un contexto de alta turbulencia generan nuevos nichos de mercado y un consumidor con características muy específicas.

Gestión en Crisis. El conocimiento del mercado es clave para la gestión de estrategias en cualquier contexto. Por esta razón, la gestión del cambio en crisis evalúa la capacidad de flexibilización y adaptación a nuevos escenarios, sin comprometer la sostenibilidad del negocio. Es decir, el conocimiento del mercado implica, conocer el contexto interno y externo en el que se opera. Interno, relación oferta (comercialización del producto o servicio) y demanda (comportamiento del consumidor). El análisis externo implica prever los posibles escenarios que puedan impactar en el negocio (acuerdo, conflictos, ambiente). La suma de estos factores prepara al mercado en respuestas más efectivas ante un escenario turbulento.

Por otra parte, las crisis impactan de forma heterogénea los diferentes sectores de la economía. De esta manera, una crisis, incrementa el valor de un sector y de

igual forma, genera un reto de sostenibilidad para otros. Por esta razón, la gestión de los recursos en crisis implica la implementación de una o la combinación de varias de ellas, según sea el tipo de mercado y la condición al que este responde y en un escenario turbulento, a la capacidad en la velocidad de la respuesta. En este sentido, los planes de acción exitosa dentro de estos contextos responden a la relación escenario/ estrategia.

De acuerdo con la opinión de expertos en el área económica, dentro de entornos hiperinflacionarios es importante identificar la sensibilidad en la estructura de costos, ya que están expuestos a un proceso productivo sujeto a cambios regulatorios. De esta forma, pueden minimizar los riesgos frente a cambios regulatorios o cambios que correspondientes al ciclo económico. (Ecoanalítica., s.f.) define una empresa exitosa, como aquella que logra establecer sus precios y medios de compensación a través de mecanismos de indexación híbridas, especialmente en economías hiperinflacionarias, por inflación y por tipo de cambio. Por otra parte, Vainrub opina que la diversificación de productos impulsa una tendencia a economías más estables.

Otros expertos opinan, que al momento de evaluar una estrategia para ser implementada en un contexto hiperinflacionario es el cliente y su capacidad de adquisición del producto que se le ofrece, así como, evaluar si el producto cumple con los requerimientos de ese cliente en un nuevo contexto. En una situación hiperinflacionaria, el riesgo forma parte del sistema y al igual que en otros momentos económicos, los riesgos que se asumen deben ser retadores, pero alcanzables. En este sentido, la innovación y la creatividad continúan siendo el canal para reinventar el mercado.

#### **4.2. MERCADO INMOBILIARIO. GESTIÓN EN CRISIS**

De acuerdo con la opinión de expertos en el mercado inmobiliario, este sector presenta una particularidad al depender más de los proyectos que de la propia organización, que suele ser la consecuencia, de lo que requiere para cada proyecto puntalmente. Cuando los proyectos entran en zona de riesgo, el mercado también ingresa. Esta condición es extendida, incluso en proyectos que no presentan problemas de financiamiento para su construcción, pero si para llegar al cliente final. En este sentido, en el mercado inmobiliario se incrementan los cambios económicos, crece más que la economía cuando es positivo y se impacta negativamente cuando la economía entra en recesión. Por lo tanto, su evolución depende de otras variables.

En este sentido, se procedió a la utilización de esta herramienta de análisis para identificar el comportamiento del mercado inmobiliario, cuando opera dentro de estos escenarios. Las variables presentadas tienen base en los aspectos considerados por los organismos internacionales, planteamientos hechos por (Francés, 2006) y recomendaciones de expertos en el área inmobiliaria. (Tabla 16)

Tabla 21 Matriz de escenarios. Sector inmobiliario

Variable	Opción A	Opción B	Opción C
Componente demográfico	Alto. Mayor de 3% 	Medio. 2-3% 	Bajo. Menor del 2%
Seguridad política y económica de la inversión	Bajo. No existe seguridad para la inversión	Medio. Relación heterogénea para la inversión  	Alto. Incentivos para la inversión
Segmentos del mercado	Reducción de los segmentos del mercado 	No se producen cambios significativos  	Surgen nuevos segmentos 

Matriz de escenarios. Sector inmobiliario

Desarrollo tecnológico	Estable. Procedimientos tradicionales del mercado 	Concentrado. Alcance interno en cada país 	Extendido. Integración en la región
Valor	Devaluación del activo inmobiliario 	Costo de producción del activo inmobiliario 	Sobrevaloración del activo inmobiliario
	Actual 	Critico 	Desarrollo 

4.2.1. Componente Demográfico

La migración de la población es un factor determinante en el crecimiento de la población. En una economía hiperinflacionaria, esta ese desplaza de forma natural impactando en la dinámica de las ciudades a las que ingresa. La búsqueda de nuevas formas de generar ingresos o nuevas oportunidades de desarrollo, son los principales incentivos para esta movilización, no planificada e independiente de los planes o convenios entre países. Es uno de los principales detonantes para que un sector dentro de una ciudad se desvalorice o cambie su estructura de zonificación.

4.2.2. Seguridad Política y Económica de la Inversión.

El financiamiento, es uno de los principales factores que afecta al inversionista. En un contexto turbulento, tienen un doble juego. El inversionista interno, al perderse el poder adquisitivo del consumidor no logra obtener el retorno de la inversión. Por otra parte, se debe considerar al inversionista extranjero con visión para la adquisición de inmuebles de calidad a bajo costo, con un alto riesgo en la obtención de ganancias o incluso la pérdida o devaluación de este. En ambos

casos, el riesgo en el cambio de políticas regulatorias afecta al inversionista en general.

En consecuencia, dentro de un escenario hiperinflacionario, el aumento de las oportunidades vendrá acompañado de unos riesgos mayores y más diversos. Es decir, la escasez de activos podría traducirse en que los gestores inmobiliarios tendrán que asociarse con promotores locales, lo cual conlleva numerosos riesgos operativos, tales como el retraso en la ejecución de las obras o incluso actuaciones fraudulentas. Asimismo, en países donde se cuestione la seguridad en la propiedad, puede existir el riesgo de destrucción o daño de los activos inmobiliarios. De esta forma, el sector inmobiliario tendrá que desarrollar y formalizar su enfoque respecto al riesgo.

4.3.3. Segmentos de Mercado/ Desarrollo tecnológico. La migración y la tecnología son catalizadores de cambio en la transformación de las ciudades. Las nuevas estructuras de convivencia producto de la migración y el uso de la tecnología, desde el hogar, crea nuevos conceptos en la generación de empleo al reducir o reinventar los espacios de oficina y del hogar. Nuevos usos, nuevos segmentos. Latinoamérica, caracterizada por su atractivo turístico inmobiliario, se incorpora al uso del espacio globalizado, como forma de integración global del mercado.

La tecnología y la sostenibilidad son herramientas fundamentales de valoración ante los rápidos cambios que se producen. Por esta razón, la aplicación de las tecnologías digitales continuará reduciendo la demanda de locales comerciales y de espacios de oficinas, mientras que se incrementa la demanda de nuevos usos. Asimismo, la comunidad inversora incrementa el uso de dispositivos inteligentes para añadir valor a sus servicios. En consecuencia, los inversionistas podrán valorar la demanda y tomar mejores decisiones de inversión.

4.3.4. Valor. Otros expertos en el área inmobiliaria opinan que factores como el populismo, ausencia de incentivos para mejorar la productividad y falta de inversión en infraestructura impactan negativamente al sector. Este criterio se fundamenta en el valor de los activos inmobiliarios el cual se ve severamente afectado cuando la planificación urbana de las ciudades carece de los requerimientos mínimos para su habitabilidad, dejando de ser atractivos a los inversionistas. En una economía hiperinflacionaria, las ciudades se transforman de forma independiente a los planes desarrollo urbano, porque el habitante adecua de forma natural los espacios, contribuyendo en la desvalorización de cada sector.

Los escenarios económicos han cambiado y esta condición es extensiva a otras regiones. La incertidumbre se suma al cambio transformando de formas diversas los posibles escenarios. El mercado inmobiliario cada vez es más recesivo a los cambios que se producen dentro de la economía latinoamericana, con la implementación de estrategias conservadoras. Es decir, la tendencia reactiva conduce al cierre de los proyectos en curso sin mayores pérdidas, lo que se traduce en una baja inversión.

De acuerdo con la investigación las variables económicas presentan una tendencia a mantenerse por largo plazo, ya que los efectos catalizadores para llegar a ese tipo de crisis se han enfatizado producto de la pandemia, incluido Brasil donde se esperaba obtuviera la mayor productividad en la región. De esta manera, factores como el uso de los recursos naturales, la baja productividad y los altos niveles de incertidumbre, comprometen el factor de confianza en el desarrollo económico de la región (Ilustración 20)

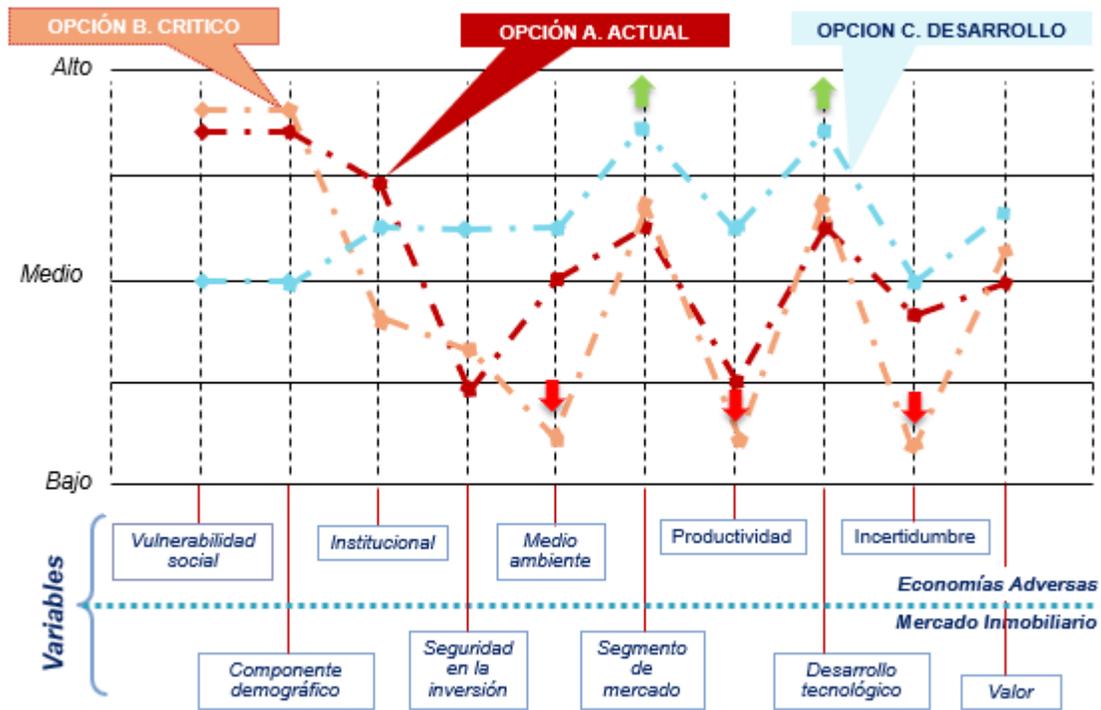


Ilustración 20. Fusión de componentes de la investigación

Por su parte, el mercado inmobiliario incrementa el riesgo ante un escenario económico que ha cambiado las reglas de juego, al desarrollarse dentro de un escenario que no tiene expectativas de mejora en el corto plazo, donde el inversor es un factor activo dentro del sector. Por esta razón, el mercado debe focalizarse en el conocimiento de los nuevos segmentos y en establecer una comunicación asertiva con estos nuevos clientes para ofrecer productos que respondan de forma efectiva a este mercado.

La interpretación del impacto de una economía hiperinflacionaria presenta enfoques diferentes, aunque la decisión estará marcada por decidir dónde y cómo competir dentro de un mercado que permanece en espera de un nuevo cambio económico para activar estrategias de crecimiento y desarrollo. En este sentido, la competencia deberá centrarse en los sectores del mercado donde tengan

experticia e implementar estrategias adecuadas a estos subsectores, reduciendo la exposición ante un mercado cambiante. Asimismo, establecer una red global que vinculen a otros sectores de la economía e incluso el gobierno, como soporte para la creación de nuevos productos y encontrar canales de financiamiento, determinante para el desarrollo de este mercado.

## **CAPÍTULO V. INSTRUMENTO DE GESTIÓN INMOBILIARIA**

El diseño de un instrumento de gestión se define por los parámetros propios del sector económico que desarrolla, ya que los efectos de una crisis financiera impactan de forma diferente a cada sector de la economía. De esta manera, existen diferentes niveles que definen los lineamientos estratégicos en función de la respuesta a las condiciones del entorno. En una economía hiperinflacionaria, el conocimiento del mercado en el cual se opera y la velocidad de respuesta determina en un alto porcentaje, la efectividad en la gestión.

Los modelos para la formulación de estrategias sirven para analizar los escenarios desde diferentes perspectivas, así como, analizar el contexto general de la gestión en el mercado y corregir desviaciones o tomar decisiones que afectan la sostenibilidad del negocio. En este sentido, la gestión inmobiliaria según (Medrano Jácome, 2014), tiene como principal actividad de la gestión inmobiliaria es contar con una buena cartera de clientes para lograr mantener a la empresa en el mercado de competencia” (p.5). Desde esta perspectiva las estrategias deben ser enfocadas en la captura de clientes potenciales.

Ser competitivos dentro del sector que se desarrolla un negocio, es determinante para atraer o captar clientes potenciales. En este sentido, para definir las variables que funcionan como catalizadores para este mercado, se plantearon con la fusión de dos componentes: la economía hiperinflacionaria y el comportamiento del sector. De esta manera, se establece como funciona actualmente y los puntos de generación de cambio que agregan valor a este mercado. En la (Ilustración 20), se propone un cambio de escenario basado en la revisión de estrategias para lograr respuestas efectivas ante un mercado transformado con nuevos segmentos de población, así como, nuevos canales de comunicación.

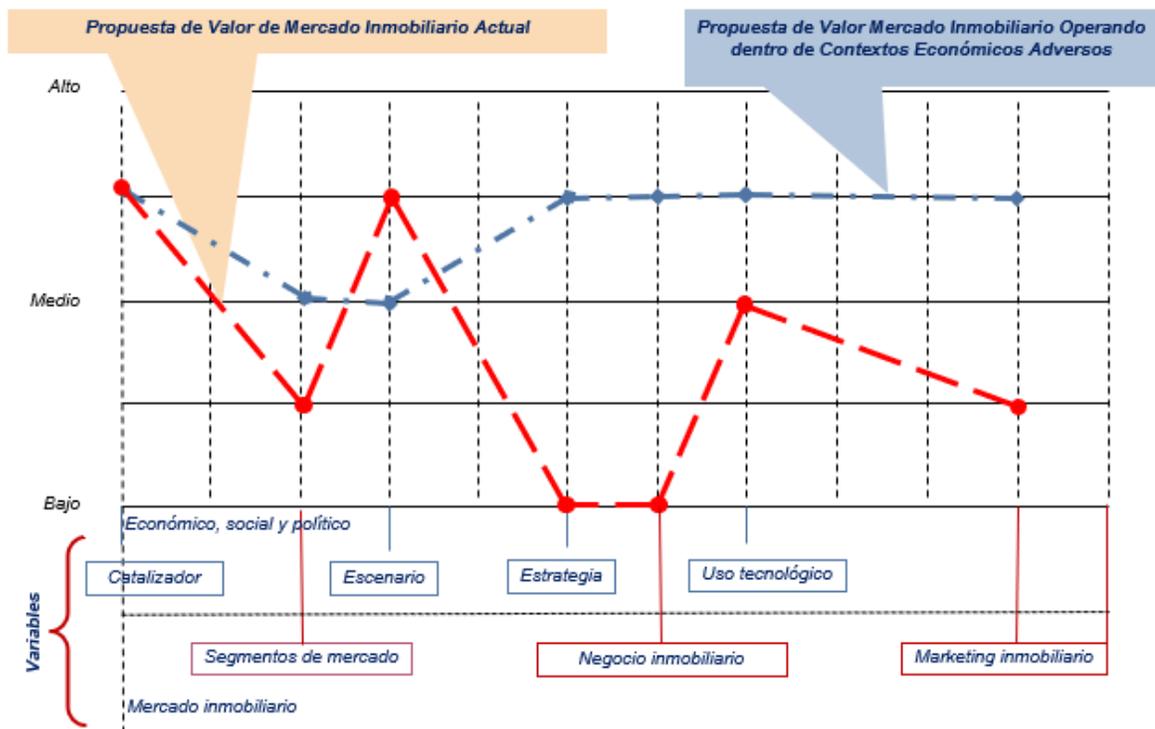


Ilustración 21 Propuesta de Valor. Gestión de Activos de Inmuebles

En el desarrollo de la investigación, se han enfatizado dos factores para el diseño del instrumento de gestión como son el conocimiento del mercado y las perspectivas de este ante un escenario hiperinflacionario. De esta forma, se han combinado dos modelos estratégicos como son las “Cinco Fuerzas de Porter” para el análisis del entorno competitivo y el “Balanced scorecard de de Robert Kaplan y David Norton” como herramienta para focalizar la estrategia dentro del sector. De igual manera, existen dos aspectos de cambio dentro del sector producto de la dinámica económica de la región. Ellos son, la transformación que ocurre en los segmentos de mercado y la autogestión del cliente como respuesta ante un contexto volátil y que permite nuevas formas para la conectividad.

Segmentos de Mercado. Actualmente, se pueden identificar nuevos usos del espacio. La migración en la región ha generado nuevas estructuras familiares. La tecnología por su parte cambio la forma de generar ingresos modificando el

tamaño y usos de las oficinas. La dinámica de las familias ha cambiado en cuanto a su tamaño y las formas de recreación se han transformado. El turismo continúa siendo un factor generador de ingresos para inversionistas. Las riquezas naturales son fuente de generación de nuevos usos industriales.

Canales de comunicación del Sector. La comunicación con la cliente utilizada con mayor regularidad es a través del uso de las plataformas inmobiliarias, redes sociales, anuncios en los activos inmobiliarios, publicidad de las inmobiliarias, clientes que recomiendan los servicios, promoción y venta de los desarrolladores. El cliente, es cada vez más activo y conocedor de lo que cubre sus requerimientos. La relación con los clientes hasta el momento opera de forma tradicional y la captura de nuevos clientes se encuentra en una fase de desarrollo.

(Francés, 2006) señala, “El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia, en un sector, en un determinado país o región” (p.86). Por lo tanto, la investigación soporta el análisis de la competencia del sector inmobiliario latinoamericano, basado en este modelo para identificar las amenazas y fortalezas para este mercado. De esta forma, el sector podrá situarse en una posición más competitiva.

## **5.1. CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

De acuerdo con este análisis, existe un factor común que se debe ser considerado por todos los cuadrantes, como es la situación del mercado en crisis, el cual se ha visto afectado por el impacto de una pandemia. Sin embargo, el mercado presenta una inercia con respecto a la implementación de nuevas estrategias que respondan de forma efectiva ante un contexto hiperinflacionario, con perspectivas de mantenerse, al menos en el mediano plazo, en espera de una mejora económica, la cual, tradicionalmente tiene un impacto de rápida recuperación para este mercado. (Ilustración 22).

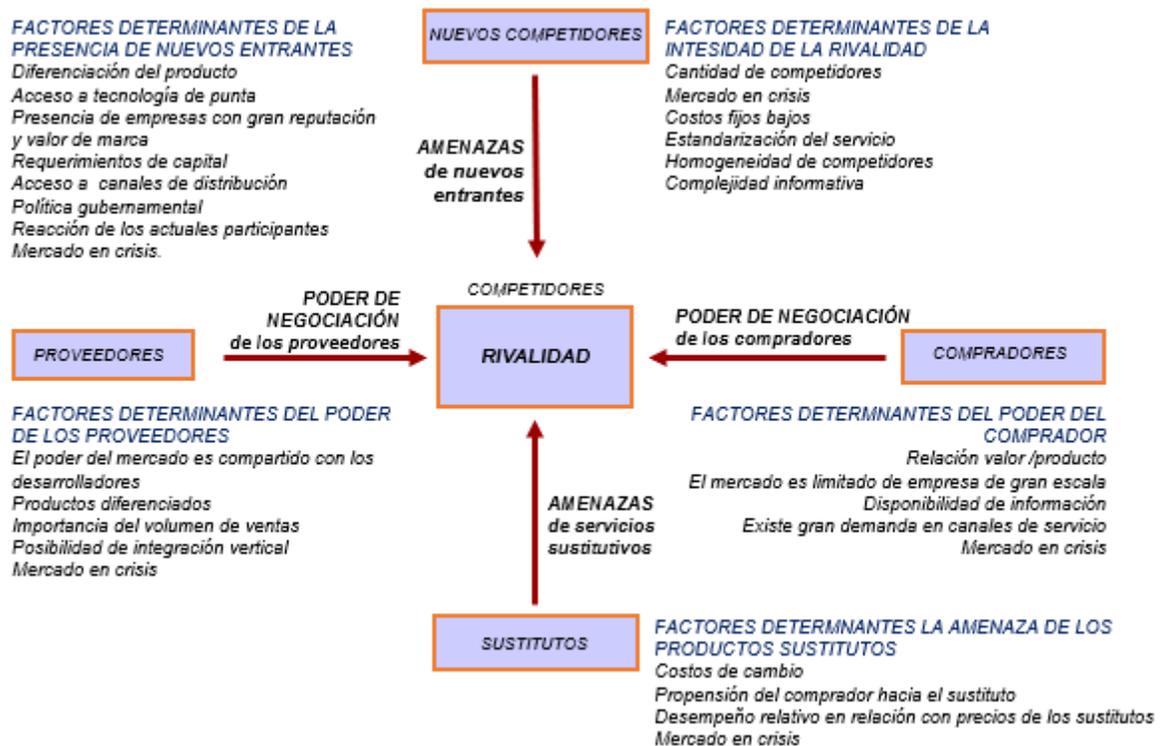


Ilustración 22 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Aplicado al sector inmobiliario

Por otra parte, aunque es un sector que trabaja con dos tipos de mercados, los cuales, no procesa de forma directa, debe promover alianzas y analizar de forma efectiva la transformación del cliente inmobiliario. Por un lado, los proyectos nuevos, son el producto que se recibe del sector de la construcción. Por el otro, las construcciones existentes, constituyen el mercado secundario. En consecuencia, En consecuencia, obligan a tomar acciones efectivas en la búsqueda de propiedades y la diversidad de negocios que pueden generarse, para ofrecer nuevos productos a una demanda insatisfecha y ausente de este nuevo cliente.

## 5.2. BALANCED SCORECARD

Continuando con el desarrollo de este instrumento se combina la estrategia anterior, con el balanced scorecard, creada por Robert Kaplan y David Norton, que permite la alineación estratégica y la reducción en los tiempos de respuesta, siendo un factor de gran relevancia, cuando se opera dentro de un entorno económico turbulento. De esta forma, se estructuran los objetivos estratégicos en relación con los indicadores de gestión, tales como, clientes, procesos internos y aprendizaje del sector. Como resultado, un panorama más completo orientado a obtener una implementación de estrategias más efectivas. (Ilustración 23)

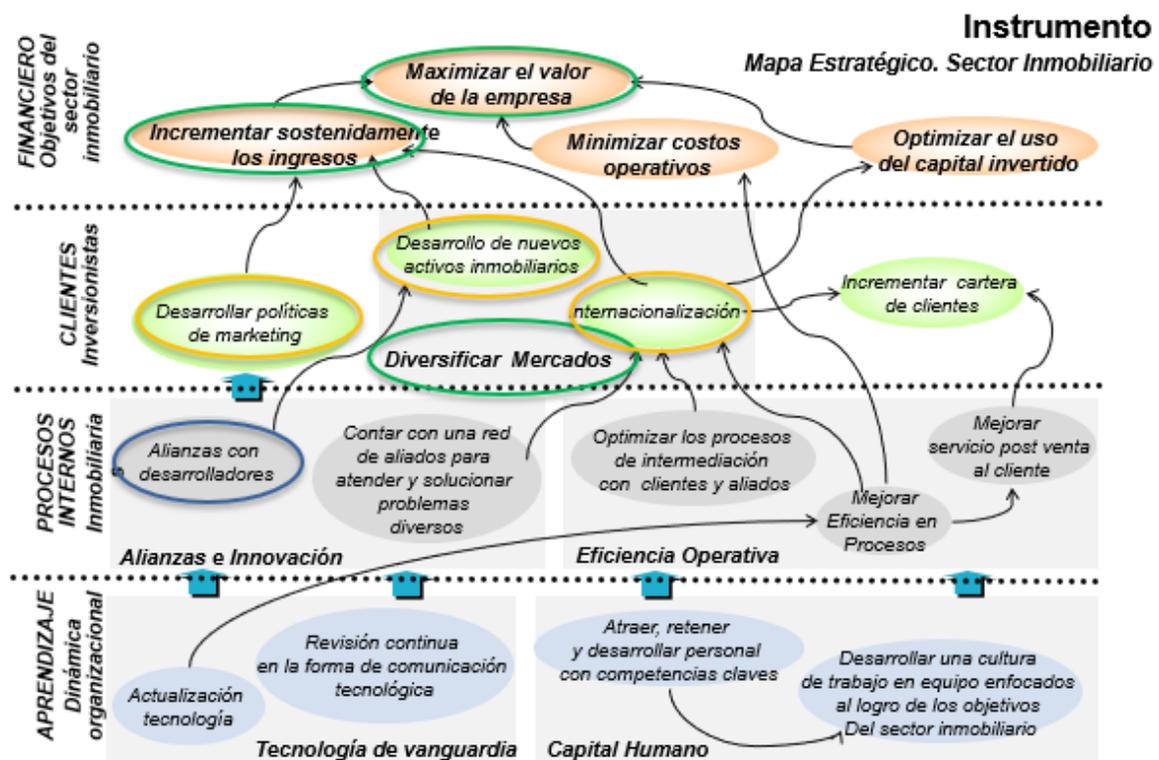


Ilustración 23 Mapa estratégico. Aplicación al sector inmobiliario.

### 5.2.1. Financiero

La rentabilidad es un factor determinante dentro de cualquier escenario económico, más aun, cuando se debe operar dentro de un esquema

hiperinflacionario donde las condiciones cambian, a ritmos donde la velocidad y la incertidumbre comprometen las estrategias a implementar. Por su parte, el mercado inmobiliario es crece exponencialmente dentro de entornos estables, lo que debe ser cuestionado cuando las expectativas señalan un cambio permanente en el comportamiento del inversor y obliga a la reformulación para una nueva realidad económica.

Por esta razón, en América Latina, las necesidades de usos en los espacios han cambiado a nivel local e internacional, logrando un impacto en la comunicación y captación de oportunidades aplicable a todos los actores de este mercado. En consecuencia, se plantea la diversificación como estrategia de primera mano, porque permite personalizar los requerimientos locales e incentivar la producción de activos acordes a una nueva realidad. De esta manera, constituyen un factor de oportunidad para un cambio de perspectiva en la dinámica operativa de este mercado.

En este sentido, los objetivos de un mercado con fines de lucro, es lograr la rentabilidad del mercado. Por esta razón, la perspectiva financiera es generar utilidades, porque estos son los resultados que les interesa mostrar a los accionistas. Por esta razón, el incremento sostenido los ingresos y maximizar el valor del mercado. Las consecuencias de una estrategia conservadora de baja inversión, sumada a un mercado en continua transformación, incrementa el riesgo de las actuales inmobiliarias. La revisión de políticas de marketing y establecer alianzas con los desarrolladores, conduciría a la oferta de nuevos activos inmobiliarios.

### 5.2.2. Clientes

La perspectiva del cliente es el reflejo del mercado en el cual se compete. En este sentido, existe un doble impacto de la economía hiperinflacionaria para el sector

inmobiliaria en cuanto al cliente. En primer lugar, el impacto es negativo, para el inversor que opera dentro de una misma región, porque sus activos inmobiliarios incrementan el riesgo de devaluación y pérdida en cada una de las fases del proceso. En segundo lugar, el inversionista extranjero encuentra oportunidad para adquirir activos de mayor calidad a bajo costo, donde el riesgo a asumir se vincula con las perspectivas económicas sobre la región.

El desarrollo de este indicador, destacan tres aspectos para una estrategia a mediano plazo, como son la internacionalización, el desarrollo de nuevos activos inmobiliarios y el desarrollo de políticas de marketing. Todos tienen un factor común, la identificación de los nuevos segmentos producto de la transformación del cliente inmobiliario, que autogestiona cada vez más sus propios requerimientos, evolucionando paralelamente con las herramientas que proporciona un mundo globalizado.

### 5.2.3. Procesos internos

El análisis de los procesos lo componen dos factores, la innovación y la eficiencia operativa, las cuales deben enfocarse en presentar nuevos productos, adecuados a la transformación del mercado. Por esta razón, el sector inmobiliario requiere de nuevas alianzas estratégicas con otros sectores como el de la construcción, innovando en la creación de los nuevos requerimientos de la sociedad, que respondan a una nueva demanda de usos de los espacios. De igual forma, requiere una revisión de los procesos de intermediación con el cliente para facilitar la adquisición de los activos disponibles sin importar su ubicación geográfica, mejorando la experiencia del cliente, soportado en la tecnología como herramienta integradora.

### 5.2.4. Aprendizaje organizacional

Los procesos de internacionalización han concretado el éxito en los negocios para otros sectores. El mercado inmobiliario no está exento de esto. Estrategias como crear estructuras organizativas con operatividad en la región y una visión del producto inmobiliario latinoamericano, desde la perspectiva de los usos potenciales para la región, cambia el alcance local del negocio, aprovechando las fortalezas de su experiencia con alianzas desde diferentes países de la región, con un factor determinante como es la seguridad de una moneda internacional y un impacto diferente de los procesos regulatorios de un sector con alta vulnerabilidad.

En este sentido, es de gran relevancia contar con el personal adecuado en conocimientos locales y experiencia especializada. En la medida que el sector inmobiliario crece, se intensifica el conocimiento especializado del profesional inmobiliario, ya que los procesos locales continuarán siendo desiguales. En este sentido, el conocimiento en áreas de reformas tributarias y procesos regulatorios, redes sociales, requerimientos de nuevos segmentos etarios que potencien el valor del activo localmente. Por lo tanto, el nivel del profesional inmobiliario debe ser competitivo y de alineación con las cambiantes estrategias de este mercado.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Las crisis hiperinflacionarias en América Latina tienen factores comunes como la dependencia de los recursos naturales, alta volatilidad política, implementación de políticas económicas ineficientes y altos niveles de desigualdad, los cuales indican permanecer en la tendencia de los escenarios de la región a mediano y largo plazo. Esta condición, impacta en la baja productividad, incrementa el riesgo en la inversión, cada vez más vulnerable ante los cambios que se producen y comprometiendo drásticamente el factor de confianza en el desarrollo sostenible latinoamericano.

Dentro de este contexto, el mercado debe estar preparado en la continua de revisión de la gestión del cambio en crisis, porque la incertidumbre obliga a actuar de forma efectiva ante los escenarios que se presentan. En este sentido, las estrategias a implementar pueden ser muy variadas, aunque con dos factores en común. En primer lugar, conocimiento del mercado, por ende, del consumidor como elemento de transformación de este. En segundo lugar, conocimiento de las tendencias catalizadoras de cambios en los escenarios económicos. Ambos aspectos se trabajan de forma complementaria y determinan el éxito en la gestión.

El mercado inmobiliario se caracteriza por ser un mercado heterogéneo, basado en los proyectos nuevos y existentes, donde el financiamiento juega un rol determinante en el desarrollo de este. Por lo tanto, las crisis financieras impactan doblemente a este sector al impactar en el financiamiento del sector de la construcción, para la generación de nuevos desarrollos y el poder adquisitivo del inversor local, para la adquisición de activos inmobiliarios. Actualmente, el mercado se encuentra en crisis, como resultado de las tensiones económicas de otros sectores de la economía.

En una economía adversa, la medición de los KPI's y como se logra mayor rentabilidad, determinan el éxito o fracaso de una estrategia. En este sentido, la alineación de objetivos y análisis de riesgos, impactan directamente este lineamiento empresarial. Por esta razón, el diseño del instrumento se estructura con la combinación del modelo de las cinco fuerzas de Porter y el balanced scorecard, lo que permite un análisis de los escenarios que se presentan y la forma como se responderá a ellos. El modelo de Porter analiza los factores que afectan la competitividad de las empresas inmobiliarias dentro del mercado en el que operan. El segundo, se enfoca en los lineamientos estratégicos de la empresa, la conectividad entre ellos y su forma de gestión.

Por esta razón, la diversificación del mercado constituye uno de los lineamientos estratégicos de mayor relevancia dentro de una economía hiperinflacionaria, donde la operatividad desde diferentes economías de la región facilita el financiamiento en moneda extranjera, una gestión abierta para solventar los aspectos regulatorios específicos de un área geográfica, alianzas con otros sectores, como el sector de la construcción y compartir escenarios más estables para la diversificación de los productos y/o servicios, minimizando el riesgo que imprime una economía adversa. Así como, medir, monitorear y evaluar la gestión de la empresa dentro de un escenario que demanda rapidez y efectividad en la respuesta.

Muchas de las tendencias que impactan en el sector inmobiliario son evidente, así como la actitud por desvalorizar la importancia de este mercado. La expansión de las ciudades con resultados desiguales, los cambios de población en cada sector, la sostenibilidad determina el uso y diseño local, el efecto disruptivo de la tecnología son factores que determinan la nueva gestión del cambio para el sector inmobiliario, cambiando el perfil de las oportunidades para la inversión. Es importante, pensar globalmente y encontrar las oportunidades que se generan en el desarrollo local de las ciudades.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación, el mercado inmobiliario se mantenido estancado ante los cambios que generan las crisis financieras latinoamericanas, el comportamiento del consumidor como factor de transformación para este mercado y la interrelación que tiene con otros sectores de la economía. Por esta razón, las recomendaciones están enfocadas en aspectos donde el sector puede generar acciones, como son, el cliente, procesos internos y diversificación del mercado.

Definir el comportamiento del sector de la construcción dentro de una economía adversa, conduciría de encontrar campos estratégicos, orientados al desarrollo sostenible de ambos sectores. De igual forma, definir los cambios a implementar en los procesos de intermediación con el cliente, desde la perspectiva de un nuevo alcance geográfico, contribuiría a la creación de nuevos servicios. En tercer lugar, abrir la investigación los nuevos segmentos de mercado en Latinoamérica, para definir el perfil de este inversor inmobiliario, en un escenario con tendencia a la alta vulnerabilidad económica, contribuiría en el desarrollo de nuevas estrategias para este mercado.

El cliente inmobiliario es un factor transformador de cambios dentro de este mercado, porque la globalización y la tecnología, suministran las herramientas potenciales para la autogestión de gran parte de sus requerimientos. Por esta razón, considero, como siguiente paso en el desarrollo de esta investigación, la aplicación del instrumento en función del cliente, limitando el número de indicadores a cuatro categorías: usos potenciales, financiamiento, comunicación y servicio. De esta forma, conocer, el cliente en un mercado saturado y de mucha competencia, como lo es sector inmobiliario, contribuiría en encontrar nuevos nichos de mercado con baja competencia directa, para lograr alta rentabilidad, dentro de escenarios de alta turbulencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aliana Latinoamericana de Consultorías Económicas (LAECO). (2020). Invertir en Latinoamérica. Obtenido de <http://www.alianzaeco.com/espanol/index.html>
- Ansoff, I. (1998). La dirección estratégica empresarial. México: Pearson Educación.
- Asesor económico. Ecoanalítica. (2020). Obtenido de <https://ecoanalitica.com/>
- Banco Mundial. (2020). Estadísticas. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (2020). LAC Equity Lab: Desigualdad. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/income-inequality>
- Borghino, M. (2012). Recetas para crecer en tiempos de crisis. Mexico: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Cabrera Rodríguez, Y. (2014). T. D. Marketing e tiempos de caos y turbulencia para alcanzar altos niveles de desempeño empresarial. España: Universidad Militar Nueva Granada.
- Castro Hernández, L. (2011). T.D. Liderazgo de la empresa de intermediación inmobiliaria residencial de segunda mano en España. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Collins, J. (2019). Empresas que sobresalen. Editorial Norma.
- Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es>
- Cruz Valdivieso, A. (2015). T. D. Definición de un odelo de gestión para los activos inmobiliarios mediante el analisis de procesos estructurados. España: Universidad de Alicante.
- Curto, E. (2015). T.D. Crisis y reflotación de empresas. España: Universidad de Santiago de Compostela.

- De Lama, F. (2017). T.D. Determinación de las cualidades de Valor en la valoración de bienes inmuebles. España: Universitat Politècnica de Valencia.
- Díaz, B. (s.f.). Negocios inmobiliarios. Obtenido de [latinoamericanohttps://www.berdinodiaz.com/160473-160473-mercado-inmobiliario-latinoamericano/](https://www.berdinodiaz.com/160473-160473-mercado-inmobiliario-latinoamericano/)
- Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2015). Macroeconomía. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Economía Latinoamericana (ECOLATIN). (2020). Obtenido de <http://www.econolatin.com/>
- El Orden Mundial (EOM). (2020). Obtenido de <https://elordenmundial.com/category/economia/>
- FMI. (s.f.). (2020). Los mercados inmobiliarios, la estabilidad financiera y la economía. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp060514>
- Francés, A. (2006). Estrategia para las empresas.. Cuadro de mando integral. Caracas: Pearson Prentice Hall. IESA.
- Garay, U. (s.f.). (2020). El mercado inmobiliario en Venezuela. Obtenido de <http://www.debatesiesa.com>
- Garay, U. (s.f.). (2020). El mercado inmobiliario en Venezuela: rendimiento, riesgo y opciones de financiación. Obtenido de <http://www.debatesiesa.com>
- García, A. (2015). T. D. Protocolos para la definicion del proyecto inmobiliario optimo mediante el análisis de los riesgos vinculados al activo inmobiliario. España: Universidad de Coruña.
- Hanke, S. (2019). Cuáles son los países más "desdichados" del mundo (y de América Latina), según el índice del economista Steve Hanke. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47795033>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

- INDEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos. República Argentina. (2020).  
Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-  
InformesTecnicos](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-<br/>InformesTecnicos).
- Kotler, P., & Caslione, J. (2010). Caótica: Administración y Marketing en Tiempos de Caos. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Limó, R. M. (s.f.). Obtenido de <https://realestatemarket.com.mx/noticias/mercado-inmobiliario/28965-consumidores-hispanos-son-importantes-para-recuperacion-del-sector-inmobiliario>
- Martinez, B. (2013). T.D. Análisis de la incidencia de la crisis financiera a través de los spreads de bonos soberanos en la unión europea y america latina. España: Tarragona, España: Universitat Rovira y Virgill.
- Medrano, G. (2014). T.M. Modelo de gestión de crédito para la compra de bienes inmuebles con intermediación de corredores de bienes raíces o de empresas inmobiliarias de la ciudad de Esmeraldas. Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- Méndez, C. (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.
- Mesa, D. (2010). Marketing Proactivo en tiempos de Crisis y sus efectos en el desempeño empresarial. España: Universitat Politecnica de Catalunya.
- Motilla, A. (2016). Gestión del cambio: aplicación al sector de la construcción. Universidad Politécnica de Valencia .
- Ortiz, N., & Jaramillo, C. (2016). Navegar sin brújula. la gerencia en hiperinflación. Debates IESA. Vol XXI. N°1.
- Penfold, M., & Vainrub, R. (2009). Estrategias en tiempos de Turbulencia. Caracas: Instituto de estudios superiores de Administración. IESA.
- Pizarro, J., & Rivera, C. ( ). Nuevas tendencias y dinámicas migratorias en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe .

- RealState Market & Lifestyle. Noerena Limón. (s.f.). Latinoamérica, fundamental en recuperación del sector inmobiliario. Obtenido de <https://realestatemarket.com>
- Roig Hernando, J. (2015). T.D. Análisis e Inversión en el Mercado Inmobiliario desde una Perspectiva Conductual. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Rojas , A. (2009). Siete efectos políticos de la crisis internacional en América Latina. Obtenido de [https://nuso.org/media/articles/downloads/3656\\_1.pdf](https://nuso.org/media/articles/downloads/3656_1.pdf)
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (1991). Metodología de la Investigación. Mexico, D. F.: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Satorrés, V. (2013). Análisis de Reflexión Estratégica: Aplicación en el proceso de diversificación de las empresas del clúster textil valenciano. España: Universitat Politècnica de Valencia .
- Silvia , R. (2016). T. M. La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de Centros de Elaboración de Fórmulas Lácteas Infantiles de los Servicios de Nutrición de Hospitales Públicos de Alta Complejidad. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.

## ANEXOS

### ANEXO A. *Diseño de encuestas a expertos.*



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### **ENCUESTA SOBRE LA “GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS: APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO.**

(Bloque de preguntas a economistas)

1.6.1. ¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles? 1.7.2.1. Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.

1. De acuerdo con su criterio ¿Podría identificar algún patrón de comportamiento económico latinoamericano? Por favor, explique.

2. ¿Cuál efecto podría considerarse un catalizador para los procesos hiperinflacionarios latinoamericanos?

1.6.2. ¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables? 1.7.2.2. Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables.

3. ¿De acuerdo con su criterio, los cambios que se producen dentro de una economía volátil generan la misma oportunidad para diferentes tipos de mercado? Por favor, explique.

4. ¿Qué aspecto considera de mayor relevancia al momento de evaluar una estrategia empresarial, dentro de una economía hiperinflacionaria? Por favor, explique.

5. ¿Cómo maneja el riesgo dentro de una economía turbulenta? Por favor, explique.

¡Gracias por tu colaboración!



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA SOBRE LA “GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS:  
APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO.**

(Bloque de preguntas dirigido a agentes, empresas inmobiliarias y organismos del sector)

1.6.3. ¿Cómo se comporta el sector inmobiliario cuando opera en economías adversas? 1.7.2.3. Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera dentro de entornos volátiles.

1. ¿Qué diferencia al sector inmobiliario de otros sectores, cuando operan dentro de este tipo de economías? Por favor, explique

2. ¿Cómo calificaría el comportamiento del sector inmobiliario latinoamericano, en este momento? Por favor, explique.

1.6.4. ¿Cómo impacta la tendencia de la región al sector inmobiliario latinoamericano? 1.7.2.4. Explicar la tendencia económica de la región y su impacto en el sector inmobiliario.

3. ¿Considera el mercado inmobiliario latinoamericano, un mercado en evolución? Por favor, explique.

1.6.5. ¿Cuáles son los aspectos claves, en un modelo de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando se desarrolla dentro de una economía adversa? 1.7.2.5. Proponer un modelo de gestión del cambio para el sector inmobiliario, cuando opera dentro de economías adversas.

4. ¿Cuál es el impacto de la globalización y la tecnología, en la evolución del mercado latinoamericano? Por favor, explique.

5. ¿Considera que el sector ha implementado estrategias acordes a la tendencia de la región? Por favor, explique.

¡Gracias por tu colaboración!

## **ANEXO B. Respuestas. Encuesta expertos**

*Perfil del experto.*

*Roberto Vainrub. Economista. Profesor del IESA. Coautor del libro “Estrategias en Tiempos de Turbulencia”.*



### **ENCUESTA SOBRE LA “GESTIÓN DEL CAMBIO EN ECONOMÍAS ADVERSAS: APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO.**

(Bloque de preguntas a economistas)

1.6.1. ¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles? 1.7.2.1. Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.

1. De acuerdo con su criterio ¿Podría identificar algún patrón de comportamiento económico latinoamericano? Por favor, explique.

Las economías latinoamericanas tienen en común que en mayor o menor grado son dependientes de las materias primas o commodities. Por supuesto hay mucha variedad en la forma como se conduce la política económica y monetaria de cada país.

En cuanto a materias primas, si hay una recesión mundial, o como en este momento, una pandemia, es evidente que se afectan negativamente los precios y esto tiene un particular impacto en este tipo de economías más vulnerables.

Otro denominador común es que ninguna de las monedas de la región es moneda de reserva y que el endeudamiento en buena parte tiene que ser externo y en moneda dura.

2. ¿Cuál efecto podría considerarse un catalizador para los procesos hiperinflacionarios latinoamericanos? En este momento hay solo dos economías con alta inflación, Venezuela y Argentina. Pienso que el manejo, o más bien, mal manejo de la política fiscal y monetaria el principal elemento catalizador y no el hecho de ser o no latinoamericano

1.6.2. ¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables? 1.7.2.2. Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables.

**3.** ¿De acuerdo con su criterio, los cambios que se producen dentro de una economía volátil generan la misma oportunidad para diferentes tipos de mercado? Por favor, explique.

En la medida que las económicas se diversifiquen y que en sus productos y/o servicios haya más valor agregado, la tendencia será a tener economías más estables

**4.** ¿Qué aspecto considera de mayor relevancia al momento de evaluar una estrategia empresarial, dentro de una economía hiperinflacionaria? Por favor, explique.

Hacer un hedge a las partidas monetarias, al patrimonio, la agilidad de la empresa en adaptarse, incluyendo en precios y control de costos

**5.** ¿Cómo maneja el riesgo dentro de una economía turbulenta? Por favor, explique.

Diversificación y planificación

¡Gracias por tu colaboración!

*Perfil del experto.*

Ernesto Blanco. Gestión del cambio. IESA, Caracas.



**Ernesto Blanco** <ernesto.blanco@iesa.edu.ve>  
para mí ▾

mar., 30 jun. 14:02 ☆ ↶ ⋮

Buenas tardes.  
Anexo encuesta respondida.  
Saludos y suerte,

1.6.1. ¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles?

1.7.2.1. Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.

1. De acuerdo con su criterio ¿Podría identificar algún patrón de comportamiento económico latinoamericano? Por favor, explique.

Son varios los patrones:

- El populismo como bandera para llegar y mantenerse en el poder.
- La falta de políticas para fomentar la productividad del sector privado
- El exceso de proteccionismo

- La falta de políticas fiscales y monetarias
- La falta de inversión en educación
- La falta de inversión en bienes de uso colectivo: infraestructura
- Todo lo anterior moderado por una gran corrupción a todos los niveles de la sociedad

**2.** ¿Cuál efecto podría considerarse un catalizador para los procesos hiperinflacionarios latinoamericanos?

- El aumento de la productividad y competitividad de los sectores industriales y su incursión en los mercados internacionales

1.6.2. ¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables? 1.7.2.2. Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables.

**3.** ¿De acuerdo con su criterio, los cambios que se producen dentro de una economía volátil generan la misma oportunidad para diferentes tipos de mercado? Por favor, explique.

- Los cambios que se producen en economías volátiles no generan las mismas oportunidades para todos los sectores. Lo que puede ser una oportunidad para un sector, puede ser una amenaza para otro. Por ejemplo, la devaluación de la moneda puede ser una oportunidad para los sectores productivos preparados para exportar, pero puede ser una amenaza para los sectores que comercializan productos importados.

**4.** ¿Qué aspecto considera de mayor relevancia al momento de evaluar una estrategia empresarial, dentro de una economía hiperinflacionaria? Por favor, explique.

Al evaluar la estrategia de una empresa en medio de una economía hiperinflacionaria, debemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Pueden nuestros clientes seguir comprando nuestros productos o servicios?
- ¿Qué necesidades de nuestros clientes no estamos satisfaciendo?
- ¿Qué modificaciones debemos hacer a nuestros productos o servicios para que puedan ser adquiridos por nuestros clientes tradicionales?
- ¿Qué nichos de mercado no estamos abordando?
- ¿Estamos produciendo lo que requiere el mercado?

- ¿Qué están haciendo nuestros competidores? ¿Cómo podemos diferenciarnos de ellos?

- ¿En qué nuevos negocios podemos incursionar?

5. ¿Cómo maneja el riesgo dentro de una economía turbulenta? Por favor, explique.

- Mediante la definición e implementación de planes estratégicos retadores pero alcanzables.

- Mediante el fortalecimiento financiero de la empresa: construcción de un patrimonio sólido, desde el punto de vista de portafolio inversión, como desde el punto de vista de activos tangibles.

- Mediante la vigilancia constante de los estados financieros y la concordancia entre los ingresos y el tamaño de la organización

- Mediante la producción de bienes y servicios diferenciados y de calidad

- Mediante planes de formación, motivación e incentivos para los colaboradores.

*Perfil del experto.*

*Arquitecto. Experto en el sector inmobiliario. Argentina*



El historial del chat se adjuntó a este correo como "Chat de WhatsApp con Damiam Tabakman".

Si te refieres al desarrollo o la promoción inmobiliaria de proyectos, en contextos adversos se retrae, se osterga la toma de decisiones y el inicio de nuevos emprendimientos. El foco está en lograr terminar los proyeytos que están en curso sin perder plata.

1.7.2.3. Analizar el comportamiento del sector inmobiliario, cuando opera dentro de entornos volátiles.

1. ¿Qué diferencia al sector inmobiliario de otros sectores, cuando operan dentro de este tipo de economías? Por favor, explique.

Una particularidad del sector inmobiliario es que las compañías dependen más de sus proyectos que de su propia organización, que suele ser la consecuencia de lo que se necesita para cada proyecto puntual. Cuando esos entran en zona de riesgo, como ahora, la compañía desarrolladora inevitablemente también ingresa en zona de peligro.

1. ¿Cómo calificaría el comportamiento del sector inmobiliario latinoamericano, en este momento? Por favor, explique.

En crisis. Aún aquellos proyectos que no tienen problema de financiamiento pueden llegar a tener dificultades para el repago de los créditos dado que el mercado está cambiando mucho y eso impactará en un nuevo perfil de demanda de espacios para vivir, trabajar, educarse, tratarse enfermedades y divertirse.

1.6.4. ¿Cómo impacta la tendencia de la región al sector inmobiliario latinoamericano?

1.7.2.4. ¿Explicar la tendencia económica de la región al sector inmobiliario latinoamericano?

La caída del crecimiento económico, que en algunos países se convertirá en recesión o incluso en depresión, impactará sobre nuestra industria que suele ser pro-cíclica: crece más que la economía cuando el escenario es positivo y viceversa.

3. ¿Considera el mercado inmobiliario latinoamericano, un mercado en evolución? Por favor, explique.

En la actualidad lo considero un mercado en crisis.

*Perfil del experto.*

*Corina Fung. Respuestas consolidadas por Ecoanalítica.*



Corina Fung

Hola Rocío, Espero te encuentres bien. Aquí anexo las respuestas a la encuesta que nos hiciste llegar hace unos días. ¡Mucho éxito con tu tesis! Saludos, C...

vie., 5 jun. 16:40



ROCIO DEL PILAR VERA RODRIGUEZ <rdvr0309@gmail.com>

para Corina

lun., 8 jun. 13:30



## FORMATO DE ENCUESTA

Buenos días/tardes. Mi nombre es: **ROCIO DEL PILAR VERA RODRIGUEZ**. Soy alumno(a) del postgrado del área de Ciencias Económicas, de la Universidad Católica Andrés Bello, cursando la maestría de Administración de Empresas. Estoy llevando a cabo un estudio sobre: **GESTION DEL CAMBIO EN ECONOMIAS ADVERSAS: APLICACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO**. Su opinión será de gran ayuda, para lo cual

le agradecería que nos dedicara unos minutos. Los datos se tratarán de modo confidencial y global, sin que se utilicen para otros fines diferentes al indicado. De antemano, muchas gracias.

Sería tan amable de responder las siguientes preguntas:

## **I PARTE.**

OBJ1. Identificar los tipos de escenarios presentes en economías adversas.

*¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles?*

*¿Qué efecto podría considerarse un catalizador para los procesos hiperinflacionarios latinoamericanos?*

A pesar de que los casos de hiperinflación en Latinoamérica son bastante distintos en cuanto a longitud, desarrollo y medidas gubernamentales tomadas para detenerlos, se pueden notar algunas características comunes: Los casos presentan un excesivo déficit fiscal financiado con dinero y restricciones en la oferta. Para vislumbrar las diferencias entre cada fenómeno hiperinflacionario, nos podemos adentrar brevemente en algunos detalles.

Bolivia, por su parte, fue un caso parecido a los europeos, donde el déficit fiscal fue financiado con impresión de dinero. En esta situación, el déficit provino de un shock derivado de una disminución de financiamiento externo en la década de los 80. El señoreaje en Bolivia pasó de 2,0% del producto interno bruto (PIB) en 1979 a más de 10,0% entre 1983 y 1985. Una sobreutilización del señoreaje generó una caída en los ingresos fiscales al mismo tiempo que aumentaba la inflación, desencadenando el efecto Olivera Tanzi, donde los impuestos perdieron su valor real por la inflación y la necesidad de un mayor financiamiento monetario. Sin acciones gubernamentales para frenar esto, se desencadenó en una hiperinflación que duró un año y medio.

Dentro de los demás casos en América Latina, Perú mostró una clara relación entre el aumento excesivo del señoreaje con el inicio de su hiperinflación. Se trató de controlar los salarios y los precios mientras se aplicaba una política fiscal y monetaria expansiva, lo que resultó eventualmente en un proceso hiperinflacionario. No obstante, una vez esto inició, hubo una disminución de la recaudación por impuesto inflacionario, y el fenómeno perduró por dos meses.

Argentina, por su parte, llevaba un largo período de tiempo con una alta dependencia del señoreaje, lo cual pudo manejar para que no derivara en hiperinflación. Algo similar ocurrió en Brasil, donde se moderó el uso del señoreaje y los altos niveles de inflación

fueron producto de una alta indexación de precios al tipo de cambio. En estos dos casos, el detonante o catalizador de las hiperinflaciones fue el alto peso de activos líquidos sobre los agregados monetarios.

Para el caso venezolano, el Ejecutivo trató de controlar los precios relativos y del tipo de cambio nominal. Y a pesar de que los niveles de señoreaje son elevados, estos fueron disminuyendo a medida que aumentaba la inflación. En este sentido, los orígenes de la hiperinflación venezolana son más parecidos a los de Perú y Bolivia que a los de Argentina y Brasil. La desconfianza generalizada en la toma de decisiones gubernamentales, la falta de confianza y credibilidad en la moneda local como medio de valor ocasionó una fuerte caída en la demanda del bolívar, siendo incluso sustituido por divisas.

*De acuerdo con su criterio ¿Qué papel juega la **gestión del cambio** en la definición de una estrategia, como respuesta a una situación económica adversa?*

Tomando como ejemplo el caso venezolano, la correcta toma de decisiones en situaciones económicas adversas depende de los niveles de rápida adaptación a la compleja situación que se está presentando. En este sentido la gestión del cambio resulta de importancia para la supervivencia del negocio y mantenerse informado y atento a los cambios repentinos durante cualquier contexto, sobre todo en momentos de alta incertidumbre económica, la adaptación a las circunstancias a través de la rapidez y flexibilidad resultará clave para la correcta definición de estrategia.

Un aspecto vinculado con tal flexibilidad y que facilita la gestión administrativa, se basa en descentralizar la toma de decisiones. En tal sentido, una estrategia adecuada puede enfocarse en otorgar mayor independencia a las áreas de compras o administrativas, que agilice las decisiones de fijación de precios, manejo de inventarios o, incluso, de financiamiento. La efectividad de este tipo de política, como medio para garantizar la supervivencia del negocio, se encuentra asociada con la calidad del factor trabajo, en la medida en que la capacidad de respuesta del personal se vincule a su nivel técnico o a su grado de conocimiento del sector en el que opera.

OBJ2. Exponer los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables.

¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables?

*¿Qué aspecto considera de mayor relevancia al momento de evaluar una estrategia empresarial, dentro de una economía hiperinflacionaria? Explique.*

En **Ecoanalítica** consideramos que, dentro de entornos hiperinflacionarios, resulta importante identificar la sensibilidad sobre las estructuras de costos de las empresas. En otras palabras, es clave que se hagan revisiones exhaustivas sobre los aspectos de su proceso productivo que se estén expuesto a cambios regulatorios como, por ejemplo, anticipos sobre el pago de impuestos directos e indirectos. De esta forma, las firmas podrán minimizar las posibles pérdidas frente a cambios imprevistos tanto en regulación como en las condiciones del mercado cambiario, o incluso frente a cambios en el ciclo económico.

Otro aspecto relevante al evaluar estrategias empresariales en un contexto hiperinflacionario es la política de fijación de precios y compensación de salarios. En una economía hiperinflacionaria, las medidas de fijación de precios y salarios de una empresa pueden marcar la diferencia entre su supervivencia o disolución.

En este sentido, una empresa “exitosa” es aquella que logra establecer sus precios y medios de compensación a partir de mecanismos de indexación, considerando principalmente la indexación por inflación y el tipo de cambio. En cambio, las empresas que no indexan salarios y precios bajo estos mecanismos o lo hacen de manera incorrecta, ya sea por falta de rapidez, flexibilidad o información precisa (estimaciones de inflación y tipo de cambio), tendrán mayor dificultad en adaptarse al proceso hiperinflacionario.

Tomando en cuenta lo desarrollado anteriormente, una indexación de precios y salarios adecuada es clave para que la política de fijación sea exitosa. Por ejemplo, una indexación de precios a una velocidad menor que la inflación general es equivalente a una reducción del precio real y genera incentivos que aumentan las ventas a costa de menores márgenes de ganancia en la operación a mediano plazo. Por el contrario, una indexación a una velocidad superior que la inflación general es equivalente a un aumento del precio real, por lo que disminuye las ventas. Análogamente, una indexación imprecisa de los salarios genera las mismas consecuencias.

También resulta importante tomar en cuenta el comportamiento dispar entre los precios y el tipo de cambio. En economías hiperinflacionarias es recomendable emplear estrategias de indexación híbridas, considerando tanto las variaciones cambiarias como la inflación. De esta manera, la empresa se puede cubrir por los dos flancos. A través de la indexación

híbrida las empresas se protegen de fenómenos como la apreciación real del tipo de cambio, que durante los primeros dos años de hiperinflación en Venezuela llevó a la pérdida del poder adquisitivo del dólar, perjudicando a muchas empresas que mantenían un mecanismo de indexación basado principalmente en el dólar americano.

Considerando dichos riesgos, un buen esquema de compensación salarial les permite a las empresas retener su capital humano, sobre todo al personal crucial, que hoy en día es tan valioso. Similarmente, un mecanismo de indexación eficiente de precios les permite a las empresas establecer cierto nivel de certidumbre en un contexto hiperinflacionario, lo que luego abre espacios a un mayor nivel de dinamismo y estabilidad dentro de la estructura administrativa de la firma.

*¿Cómo manejar el riesgo dentro de una economía turbulenta? Explique.*

Dentro de una economía turbulenta como la venezolana, con inestabilidad de precios y tipo de cambio, dolarización, políticas fiscales y monetarias irresponsables, entre otros desequilibrios, en **Ecoanalítica** recomendamos distintas medidas que se pueden utilizar para mitigar el riesgo y sobrevivir los tiempos adversos:

- **Determinar tamaños de mercado y segmentación de clientes**, definiendo con precisión al consumidor objetivo. Esto le permitiría a la empresa comprender las dimensiones específicas de su demanda y, con ello, sus ganancias.
- **Simplificar procesos productivos y portafolios de productos**, optimizando costos por capacidad ociosa. De igual manera, un portafolio más reducido, enfocado en los productos más rentables y de alta rotación, podría lograr los mismos efectos.
- **Diseñar métodos óptimos de cobertura cambiaria**. En contextos en los cuales el tipo de cambio y los precios presentan dinámicas distintas, la cobertura no solo puede enfocarse en la adquisición de divisas líquidas, sino también en bienes intermedios o insumos.
- **Potenciar departamentos de ventas y mercadeo**, incluso, invertir en la digitalización de los procesos. A pesar de la “turbulencia”, esta clase de situaciones abre puertas a nuevas estrategias de ventas y comercialización de los productos de cada empresa, particularmente al considerar la oportunidad que presentan las redes sociales y medios masivos como portales de oferta.

*¿Cuál es la importancia de entender la tendencia económica de la región y su impacto para el mercado al que pertenece? Explique.*

La economía venezolana ha dependido históricamente de las exportaciones petroleras como principal fuente de ingreso, en el que los gastos del Gobierno (tanto corrientes como de capital) han estado estrechamente ligados con las condiciones pactadas en el comercio de petróleo a nivel internacional. Adicionalmente, en los últimos años, el Gobierno venezolano ha incentivado las importaciones (tanto petroleras como no petroleras) sobre la producción interna a través de mecanismos como el subsidio cambiario. Lo anterior ha generado que Venezuela dependa significativamente del resto del mundo, donde se intercambia petróleo por otros bienes y servicios que el país no es capaz de producir.

Dicha dependencia se traduce en vulnerabilidad a choques externos, como pueden ser cambios en los precios petroleros, nuevas dinámicas comerciales o cambios en la oferta y demanda de nuestros socios extranjeros. Particularmente, resaltan las sanciones impuestas por los Estados Unidos, que, al intentar aislar a Venezuela del resto del mundo, han generado que Venezuela dependa aún más de socios comerciales como India, Rusia y China, y vecinos regionales como Brasil, Colombia y Chile. Esto ha llevado al país a una vulnerabilidad mucha más alta ante eventos de origen externo, tomando en cuenta una economía más pequeña y con menor capacidad de responder a estos cambios.

Considerando esto, las empresas deben tomar en cuenta las dinámicas externas de los socios comerciales de Venezuela y, de igual manera, las tendencias regionales, tanto políticas como económicas. De esta forma, el sector privado local se ha visto forzado a adoptar estrategias para superar las limitaciones fiscales y comerciales actuales: importación de bienes terminados, cambios en la presentación de productos para hacerlos más asequibles a una mayor fracción de la población, mejoras en sistemas de compensación para retener personal calificado, ampliación de los mecanismos de pago, emplear comercio de bienes a consignación, emplear mecanismos de autofinanciamiento, entre otros.

*Perfil del experto.*

Drohely Hernández. Economista. Profesora UCAB

Droely Hernández <drohe2010@hotmail.com>  
para mí ▾

19 may. 2020 17:28 ☆ ↶ ⋮

Hola Rocío, anexo mis respuestas a la encuesta.  
Éxitos en tu tesis.

Muchos saludos

¿Cuáles son los tipos de escenarios presentes en entornos económicos volátiles?

**Con respecto a la primera pregunta me interesa saber que sectores de la economía estarían mejor beneficiados y por qué según su criterio.**

No hay sectores mejores beneficiados sino con mejor capacidad de adaptación, y ello depende a que sector de la economía pertenecen, su nivel de maniobrabilidad frente al entorno y el nivel gerencial de las empresas.

En general todos los sectores de productos básicos: alimentos, salud, transporte, higiene y telecomunicaciones entre otros, sobreviven muy bien en economías volátiles, y junto con ello el sector comercio que apoya a dichos sectores. Sus bienes y servicios son indispensables para la vida. así que los usuarios mantendrán su demanda o la disminuyen, pero nunca llega a cero. Eso les permite trabajar con los precios, formato de presentación, tamaño, entre otros, permitiéndoles disminuir costos.

En cuanto a la maniobrabilidad, el tamaño de la empresa influye mucho, la diversidad de productos que ofrecen y el nivel gerencial. Las empresas grandes tienen mayor capacidad y conocimiento para reajustar su proceso productivo y su estructura de costos. Igualmente, la diversidad de productos permite reajustar la estructura de costos, permitiendo compensar la disminución de ventas en unos con el aumento en otros.

El nivel gerencial es un factor clave, pues el conocimiento y la habilidad en la gestión permite innovar para ampliar el mercado, disminuir costos y reajustar los procesos.

¿Cuáles son los planes de acción exitosa implementados por otros sectores, cuando se desarrollan en economías inestables?

**En el caso de la segunda pregunta busco su opinión con respecto al caso venezolano, siendo este uno de los tres casos analizados en la investigación.**

Lo expuesto en la pregunta anterior se refleja muy bien en el caso venezolano, donde se agrega un factor adicional que es el poder adquisitivo de la población en divisas, que ha permitido a sectores no básicos sobrevivir a la volatilidad de la economía.

Si analizamos por ejemplo el sector de los alimentos y de higiene, hemos observado la modificación en la presentación de los productos, el surgimiento de nuevas marcas y de

emprendedores a nivel de hogares. La población tiene acceso a diferentes tamaños y calidad de los productos que se adaptan a su capacidad de compra.

Pero particularmente el hecho de permitir la transacción en divisas en el país ha determinado que además de los sectores básicos otros sectores hayan podido sobrevivir a la volatilidad de la economía.

Adicionalmente cuando observamos a la economía en general han sido las grandes empresas las que han sobrevivido. Las pequeñas y medianas que se mantienen son por su nivel gerencial, cuyo conocimiento y experiencia les ha permitido realizar ajustes en sus procesos, achicar su estructura de costos o ampliar su mercado a través de diferentes medios como lo son las redes sociales.