

Management

REPUTACIÓN

Boom de doble filo para las inmobiliarias

El rápido repunte de ventas visto en los últimos años ha disparado, a la vez, los reclamos y sanciones contra inmobiliarias altamente dependientes de la venta por referidos.

En los últimos cuatro años, el sector inmobiliario ha experimentado un notorio repunte: de 11,370 unidades vendidas en 2020 pasó a 21,467 en 2024, de acuerdo con cifras de la Confederación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (CODIP). Este elevado volumen de ventas, sin embargo, ha venido acompañado de mayores riesgos y desafíos que subsisten hasta hoy relacionados con la gestión de los reclamos; especialmente, en la posventa.

Actualmente, el inmobiliario es el segundo sector que más sanciones acumula en Indecopi: nada menos que 3,103 en el mismo periodo de cuatro años (ver gráfico). “Tenemos a este sector como uno de nuestros focos, porque es de los más reclamados y denunciados”, resalta la directora de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor del Indecopi, Katia Peñaloza. Esto genera problemas que van más allá de las multas, porque una gestión deficiente de la experiencia del cliente puede impactar directamente en la capacidad de generar referidos. Algo que para las inmobiliarias es un importante motor de ventas. “Les puede [costar] gran parte de la velocidad de venta, si no es toda”, afirma el socio fundador de la consultora inmobiliaria VeMás, Fernando Velarde.

La problemática ya se deja sentir. Según Best Place to Live – una calificadora que certifica inmobilia-



rias sobre la base de la evaluación de sus clientes –, el 60% de los compradores en el Perú no recomienda a la empresa que les vendió su departamento. Por el contrario, las inmobiliarias que gestionan mejor su reputación incrementan sus ingresos. Según la misma calificadora, los proyectos de las empresas que obtienen la mejor nota son 7.5% más rentables. “La certificación valida lo bien que lo están haciendo, tanto en el servicio como en el producto que entregan”, destaca la gerenta comercial de Best Place to Live, Cinthia Pasache.

Conscientes de esto, las inmobiliarias están acelerando la adopción de estrategias para mejorar la experiencia del cliente. “El gasto de posventa en un proyecto equivale al 1% del costo de la obra. No es mucho, pero puede hacer el negocio más rentable”, remarca la gerenta general de CODIP, Ana Cecilia Gálvez.

El 60% de compradores en el Perú no recomienda a la empresa que le vendió su departamento

Crecen las sanciones a las inmobiliarias tras denuncias de clientes*

Sanciones de Indecopi al sector construcción e inmobiliario

Año	Nº de sanciones	Monto UIT
2021	234	475.7
2022	563	1,206.6
2023	1,147	2,089.9
2024	836	2,372.1
2025**	197	713.3

*Denuncias que terminan en Procedimiento Administrativo Sancionador

** Al 21 de mayo

*** No devolución de adelantos o cuota inicial, defectos en construcción y acabados de inmuebles, entre otros.

Sanciones impuestas al sector inmobiliario según hecho infractor (del 2021 al 2025)

Falta de idoneidad***	2,554
Falta de información	211
Incumplimiento de medidas correctivas	114
Atención de reclamos	78
Incumplimiento de acuerdo conciliatorio	73
Otros	136

Fuente: Indecopi

“Hemos rediseñado nuestra estrategia de talento”

MCK Hospitality, *holding* peruano dueño de Osaka y Carnaval, transforma su gestión del talento para impulsar su expansión internacional. Fernanda Giamberini, VP Global de Gestión Humana, comparte en exclusiva esta apuesta para captar y fidelizar en un sector tan complejo como el de hospitalidad.

El refuerzo de las áreas de atención al cliente, con la incorporación de personal adicional y tecnología, es hoy otro factor clave. “El CRM asegura que no se nos escape ni un solo reclamo: todo está digitalizado y existe trazabilidad”, indica la gerenta de satisfacción al cliente de Albamar Grupo Inmobiliario, Katia Rodríguez. Tras adoptar esta plataforma, la empresa redujo el tiempo de respuesta promedio a reclamos de 20 a 13 días.

El objetivo de las inmobiliarias es convertir la experiencia positiva de un comprador en mejores índices de recomendación. Lo que a su vez se traducirá en nuevos potenciales clientes. “En 2024 teníamos un 15% [en ventas] por recompra o referidos. En lo que va del 2025, está en 20%”, cuenta el gerente general de Aurora Grupo Inmobiliario, Patricio Barrón. Inmobiliaria Imagina, por su parte, incrementó en 14 puntos la satisfacción del cliente entre 2023 y 2024. “Para tener una medición de conversión más exacta sobre el impacto en las ventas, estamos potenciando la comunicación de programas como nuestro plan de referidos”, agrega su gerenta de experiencia, Yashmine Benza.

A medida que el mercado inmobiliario siga creciendo, la reputación cobrará aun más relevancia para determinar qué jugadores dominan un mercado con consumidores cada vez más informados y exigentes. “Los consumidores [hacen] un esfuerzo por educarse antes y durante la compra de los inmuebles”, finaliza el presidente de la Asociación de Consumidores Inmobiliarios del Perú (ADCIP), José Antonio Arbulú Soto. (MAB/EAA) ■

El sector de hospitalidad es conocido por su ritmo intenso y la alta rotación. ¿De qué forma MCK Hospitality desarrolla su talento en un entorno tan exigente?

Hemos rediseñado nuestra estrategia de talento para poner el bienestar al centro. Esto incluye escuchar la voz del empleado, programas de bienestar, reconocimiento frecuente y oportunidades de crecimiento real. Usamos tecnología para detectar señales tempranas de *burnout* o desmotivación, lo que nos permite actuar antes de que se produzca la rotación.

¿Cómo promueven el bienestar?

Tenemos un pulso que nos permite escuchar al empleado en profundidad [a través de] 25 *drivers* impulsores de su experiencia. Sabemos cómo se sienten en cualquier sede en el mundo y cuáles son los puntos de dolor. En algunos puede ser la flexibilidad horaria o el descanso; en otros, la alimentación del personal o los beneficios. Estamos tratando de homogeneizar lo que brindamos para todos y de ser coherentes con lo que queremos promover. Para eso, entender la situación que vive cada uno es clave.

¿Cómo gestionan el reto de construir una cultura a través de ocho marcas (Osaka, KO, Kuuru, Barrio, Carnaval, NT Taco, Kero y DonDoh) que operan en países diversos como Perú, EE.UU. y Arabia Saudita?

Nos apalancamos de la cultura. Hemos redefinido nuestra cultura, propósito y codiseñamos entre todos nuestros valores [para] que no vengan dados desde arriba, sino que se vivan diariamente. Son valores bastante globales: confianza, excelencia, hospitalidad, creatividad y

disfrute. Estos sostienen la cultura de MCK y los hemos trasladado al ámbito global a través de ‘Círculos de Cultura’ en cada país, donde los equipos los adaptan a su realidad.

Alistan diez nuevas aperturas en seis países (España, Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Ecuador, EE.UU. y Perú). ¿Por qué ajustar la gestión humana durante esta nueva fase de expansión?

No queremos perder la esencia en ningún país, independientemente de a dónde vamos o qué marca llevemos. Queremos tener cercanía, conexión, promover el bienestar, el disfrute, los valores. Y que cualquier persona de cualquier país pueda comprenderlos y decir “me siento identificado”. De hecho, hemos redefinido nuestra propuesta de valor.

¿Cómo cambió su propuesta de valor?

Tenemos diferentes horarios, ritmos, marcas y exigencias. No podemos ofrecerle a todos “vas a descansar sábado y domingo”. Pero sí podemos trabajar en que, sin importar el día en que trabajen o el horario, los estamos cuidando. Estamos integrando beneficios más personalizados, movilidad internacional y una cultura de liderazgo empático.

¿Llevan talento desde el Perú o contratan localmente cuando abren una nueva sede en el extranjero?

Las búsquedas se realizan a nivel global, pero siempre tenemos talento [propio] listo para ser parte del *staff* del local que abrimos. En Osaka Madrid estamos mandando a dos perfiles clave que son de la organización y hemos contratado con anticipación a todo el *management team*. Buscamos mucho en el país [de la apertura]: importa que el talento conozca el mercado. (MAB)

