

TRABAJO INTEGRADOR FINAL: MODALIDAD PRÁCTICA DISCIPLINAR

TÍTULO

**EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN EL MERCADO
INMOBILIARIO DE ROSARIO**

AUTOR:

GONZÁLEZ APARICIO, Juan Cruz
juancruzgonzalezaparicio@gmail.com

DIRECTORA:

Lic. GUTIÉRREZ, María Paz
ggutierrezsf@gmail.com

Octubre de 2025

RESUMEN

Este trabajo integrador final, modalidad práctica disciplinar aborda el impacto de las nuevas tecnologías digitales en el mercado inmobiliario de la ciudad de Rosario en la actualidad, lo cual representa una demanda institucional. La irrupción de dichas tecnologías ha generado grandes transformaciones, nuevas problemáticas y oportunidades. Mediante el análisis de un caso particular se hace una propuesta de intervención para lograr la adaptación a la era de la información y obtener buenos resultados de negocios.

El documento parte de una situación problemática: la brecha entre prácticas tradicionales de gestión y las nuevas exigencias de un entorno digitalizado que requiere transparencia, confiabilidad y eficiencia. Con ese marco, el objetivo general es analizar el estado de digitalización de la organización y diseñar una propuesta de intervención que mejore su competitividad, eficiencia operativa y transparencia.

El enfoque teórico-metodológico articula las dimensiones de capacidad institucional (Hilderbrand & Grindle, retomadas por Díaz y Grandinetti), el análisis de actores y otras herramientas de la matriz de marco lógico. Sobre esa base, el trabajo hace un diagnóstico, identifica, describe y analiza la situación problemática, y formula una propuesta de intervención.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que me acompañaron, me apoyaron, me educaron en el valor del esfuerzo y el compromiso.

A mi hermana, que me enseñó que no hay obstáculos imposibles si uno desea alcanzar una meta y se esfuerza lo suficiente.

A mis abuelos, que siempre me inculcaron la importancia del estudio para desarrollarme como persona.

A mi tía Mónica, que me acompañó y brindó su ayuda en cada ocasión que fue necesario.

A toda mi familia, por el sostén, la paciencia y fe.

A mis amigos, por la escucha, la compañía y el afecto.

A mi directora María Paz, que colaboró conmigo desde un primer momento, transmitiendo tranquilidad, confianza, y entusiasmo, en este momento tan decisivo e importante para mí.

A Juan Luis De San, cuya insistencia, paciencia, y tenacidad, me dieron el empujón que necesitaba para finalizar mi carrera.

Hoy cierro una etapa que me transformó. Quiero agradecer también a todos los miembros de la comunidad de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Este trabajo es también de ellos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 BREVE PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN: INMOBILIARIA LOCAL DEL SECTOR PRIVADO	6
1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO INTEGRADOR FINAL.....	6
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL TRABAJO Y DE LA MODALIDAD ELEGIDA.....	7
2. ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS.....	8
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	9
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ÁMBITO DE INTERVENCIÓN.....	9
3.1.1 CONTEXTO AMBIENTAL	11
3.1.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL	11
3.1.3 MARCO LEGAL/INSTITUCIONAL	12
3.1.4 REDES	13
3.1.5 LA ORGANIZACIÓN	14
3.1.6 EL PERSONAL	16
3.2 MAPEO DE ACTORES.....	17
Tabla N.º 1: Mapeo de actores.....	19
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE ABORDARÁ.....	21
4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ACCIÓN	22
4.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN SELECCIONADA. FUNDAMENTACIÓN.....	22
4.2 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	23
4.2.1 OBJETIVO GENERAL	23
4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4.3 BENEFICIARIOS DE LA INTERVENCIÓN	23
4.3.1 BENEFICIARIOS DIRECTOS	24
4.3.2 BENEFICIARIOS INDIRECTOS.....	25
5. 25	
5.1 EJES ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN	25
5.1.2 EJE N°1: GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	26
5.1.3 EJE N°2: DESARROLLO DE CAPACIDADES DIGITALES.....	27
5.1.4 EJE N°3: COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO DIGITAL	28

5.1.5 EJE N°4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA GESTIÓN	29
6. PROGRAMACIÓN	30
6.1 ACTIVIDADES Y TAREAS	30
Tabla N.° 2: Actividades y tareas. Eje 1.	30
Tabla N.° 3: Actividades y tareas. Eje 2.	32
Tabla N.° 4: Actividades y tareas. Eje 3.	33
Tabla N.° 5: Actividades y tareas. Eje 4.	35
7. RESULTADOS ESPERADOS.....	37
8. REFLEXIÓN FINAL.....	38
9. BIBLIOGRAFÍA.....	39

1. INTRODUCCIÓN

1.1 BREVE PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La emergencia de las tecnologías de la información y la comunicación han transformado profundamente la manera en la cual vivimos. Prácticamente la totalidad de la vida humana se ha visto revolucionada por este desarrollo tecnológico, permanente y exponencial. Esto ha traído beneficios, nuevos problemas, desafíos y la imperiosa necesidad de adaptarse. Las organizaciones que quieran sobrevivir en la era meta o exponencial, deberán actualizarse incorporando nuevas herramientas y métodos.

En el sector inmobiliario el impacto de las tecnologías digitales ha sido profundo. Se está transformando la manera en la cual los bienes inmuebles son comercializados, tasados, transados y administrados. Las inmobiliarias enfrentan crecientes desafíos para sostener su competitividad y responder a las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada. Los ciudadanos buscan, evalúan y acceden a propiedades, imponiendo nuevos estándares de transparencia, rapidez y confiabilidad en las operaciones.

La incorporación de tecnologías digitales en el sector inmobiliario también tiene implicaciones político-institucionales. En el esquema tradicional las inmobiliarias actuaban como mediadoras privilegiadas que podían administrar la información a su favor, generando una clara asimetría entre los actores. Esta situación se enmarca en lo que Herbert Simon definió como "*racionalidad limitada*", es decir, la imposibilidad de los actores de tomar decisiones plenamente racionales por falta de acceso a toda la información disponible (Simon, 1957). Por lo tanto, la incorporación de las tecnologías digitales en el sector contribuye a reducir la asimetría en el acceso a la información entre los actores involucrados, fortaleciendo de esta manera dinámicas democratizadoras.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN: INMOBILIARIA LOCAL DEL SECTOR PRIVADO

En este escenario, una inmobiliaria de Rosario, MG Estudio Inmobiliario, con trayectoria en la intermediación de compraventas, alquileres y administración de consorcios, ha planteado la necesidad de repensar su modelo de gestión. Su estructura se sostiene en prácticas tradicionales que resultan insuficientes frente a la creciente centralidad de las tecnologías digitales. Mientras tanto, sus competidores han incorporado herramientas como recorridos virtuales, sistemas de gestión en la nube, firmas digitales y estrategias de publicidad en redes sociales, lo cual genera una brecha que amenaza la sustentabilidad de la empresa en el mediano plazo.

El problema identificado no se reduce a la actualización tecnológica, sino que implica dimensiones organizacionales, culturales y normativas. La adopción de nuevas tecnologías exige no solo inversión en software y equipamiento, sino también un proceso de capacitación del personal, un rediseño de rutinas administrativas y un marco de cumplimiento legal.

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO INTEGRADOR FINAL

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de incorporación de tecnologías digitales en una institución inmobiliaria y diseñar una propuesta de intervención que permita mejorar su competitividad, eficiencia y transparencia en el mercado inmobiliario local.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la problemática y su contexto.
- Analizar y diagnosticar el caso de estudio: MG Estudio Inmobiliario, el estado actual de digitalización en la organización y sus principales vacancias y oportunidades.

- Diseñar una estrategia de acción que permita la incorporación gradual y sostenible de tecnologías digitales en la organización.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL TRABAJO Y DE LA MODALIDAD ELEGIDA

El acceso a la vivienda es esencial para construir sociedades más equitativas y dignas. La Constitución Nacional en su artículo 14 bis lo establece como un derecho (Const.1994, art.14 bis), la Constitución de la Provincia de Santa Fe también hace referencia a este derecho en su artículo 21 (Const. Prov. Sta. Fe 2025, art. 21). La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, a la cual la Argentina suscribió, en el objetivo primero: “Fin de la pobreza”, en el objetivo décimo: “Reducción de las desigualdades”, en el objetivo décimo primero: “Ciudades y comunidades sostenibles”; también hace referencia a la temática y fija los objetivos para atender la problemática (ONU 2015, A/RES/70/1).

Sin embargo, a pesar de las políticas públicas promovidas por las organizaciones internacionales y llevadas adelante por los diferentes gobiernos, las estimaciones de la Cámara Argentina de la Construcción (Camarco) indican que la crisis habitacional se agrava¹.

La transparencia de las operaciones inmobiliarias incide directamente en la confianza ciudadana y en el acceso equitativo al mercado de propiedades. Incorporar tecnologías digitales en el sector contribuye a mejorar la calidad del servicio, amplía el acceso a la información, reduce las desigualdades entre actores, fortalece la democracia y facilita el cumplimiento del derecho de acceso a la vivienda. El motivo de la selección del espacio sobre el cual se proyecta la intervención es que se presenta una asincronía entre las prácticas inmobiliarias tradicionales y los nuevos hábitos comunitarios de utilización acelerada de las nuevas tecnologías informáticas y digitales.

¹ <https://www.infobae.com/economia/2024/12/03/deficit-habitacional-mas-de-3-millones-de-familias-tienen-problemas-de-vivienda-en-el-pais/>

2. ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

El presente trabajo integrador final combina un enfoque teórico-conceptual con un abordaje metodológico aplicado. La elaboración del Proyecto de Intervención se desarrolló a partir del siguiente proceso: presentación de la situación problemática, identificación del área de intervención, determinación de objetivos del TIF, diagnóstico organizacional, formulación de una estrategia de intervención y planificación de su ejecución. Dicho recorrido metodológico permitió identificar las principales debilidades estructurales y las oportunidades de mejora de una inmobiliaria en particular y proponer medidas de fortalecimiento de su capacidad institucional orientadas a su modernización digital.

El trabajo se sustenta en el enfoque de capacidad institucional (Hilderbrand y Grindle, 1994 y adaptado por Díaz y Grandinetti, 2002), que concibe la capacidad como la “asunción exitosa y sustentable de responsabilidades en un contexto complejo y cambiante”. Este marco permitió analizar a la organización a través de cinco dimensiones con los correspondientes cinco niveles de análisis en la construcción de capacidades: contexto ambiental, contexto institucional, redes, organización y personal. También hizo posible identificar los factores que condicionan su desempeño y su adaptación a la era digital.

Se toman aportes sobre diseño organizacional y gestión estratégica (Mintzberg, 1988 y Arellano Gault, 2004), los cuales resultan útiles para hacer una caracterización de la organización estudiada y para desarrollar el proyecto de intervención.

Asimismo, se incorpora la teoría de los *stakeholders* de (Freeman, 1984) como herramienta conceptual para el análisis actoral, lo que posibilita generar una matriz de ponderación de cuatro variables: poder, influencia, interés e impacto. Esto permite mapear los distintos grupos e individuos que pueden influir o verse afectados por la implementación del proyecto de intervención.

La noción de racionalidad limitada propuesta por Herbert Simon (Simon, 1957) contribuye a comprender el papel democratizador de las tecnologías digitales, en tanto éstas reducen las asimetrías de información entre los actores del mercado inmobiliario y favorecen la transparencia y la eficiencia decisional.

El enfoque metodológico es cualitativo-descriptivo y se orienta al estudio de un caso único.

Se utilizan además las siguientes técnicas complementarias:

- Análisis documental, que abarca la revisión de normas nacionales, provinciales y locales aplicables al sector, así como material institucional interno (contratos, registros y procedimientos), artículos periodísticos y trabajos de investigación.
- Observación directa del desempeño diario de la organización e identificación de oportunidades de mejora.
- Aplicación de herramientas de la matriz de marco lógico que facilitan la traducción del diagnóstico en objetivos, resultados y actividades concretas.

La propuesta de intervención se elabora siguiendo los principios de la gestión por resultados y la planificación estratégica.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ÁMBITO DE INTERVENCIÓN

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis que permite conocer cómo funciona una organización, identifica sus fortalezas y debilidades, y permite determinar cuáles son los factores que influyen en su desempeño. Pretende además comprender las dinámicas internas, las relaciones entre sus miembros y la forma en que se toman las decisiones. Según Darío Rodríguez “el diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada” (Rodríguez, 1999) .

Realizar un diagnóstico es importante porque brinda una base sólida para planificar mejoras, resolver problemas y orientar estrategias de cambio. Ayuda a entender por qué la organización actúa de cierta manera y qué aspectos pueden potenciarse o corregirse para lograr sus objetivos.

En este trabajo, el diagnóstico utiliza como prisma las dimensiones de capacidad institucional de Hilderbrand y Grindle, tomadas por Díaz y Grandinetti (Díaz y Grandinetti, 2002). La capacidad se entiende como “la asunción exitosa y sustentable

de responsabilidades en un contexto complejo y cambiante” (Díaz y Grandinetti, 2002). Las dimensiones y sus niveles de análisis son: el contexto ambiental, el contexto institucional, las redes o vínculos entre actores, la organización y el personal. Las tecnologías son uno de los componentes de las dimensiones de la capacidad, concretamente, se trata de los métodos y procedimientos para gestionar la relación entre la información, la decisión y la acción; o sea, el “saber cómo” de las instituciones para la construcción de la capacidad.

Las transformaciones gestadas por las tecnologías no son lineales, sino que se producen en forma de saltos tecnológicos. Por lo tanto, las organizaciones deben ser dinámicas y abiertas a la innovación y al aprendizaje permanente para crear arquitecturas organizacionales adaptadas a los desafíos de la era de las tecnologías de la información y la inteligencia artificial. El análisis de actores, es otra herramienta, que permite identificar, describir y comprender a los distintos actores involucrados en una situación o problema específico. Este análisis parte de la idea de que toda política o intervención institucional se desarrolla en un entramado de relaciones sociales y de poder. Por lo tanto, conocer quiénes son los actores, qué quieren, cómo se relacionan y qué capacidad tienen para incidir en el proceso es fundamental para diseñar estrategias de intervención efectivas. Esta herramienta ayuda a identificar sus intereses e influencias ofreciendo una visión más completa y práctica de la realidad institucional.

MG Estudio Inmobiliario es una pequeña organización privada de Rosario con trece años de trayectoria, surge como un microemprendimiento dirigido de manera unipersonal. Con el correr del tiempo sus actividades se fueron expandiendo y pasaron de la comercialización y gestión de inmuebles en alquiler a la comercialización y gestión de inmuebles en venta y posteriormente a administración de consorcios. Este proceso de crecimiento fue errático y azaroso. Con el correr del tiempo, fue incorporando personal, abrió oficinas de atención al público y fue adquiriendo experiencia en el manejo del negocio. Todo ello, en un entorno marcado por la inestabilidad económica, la inflación y las dificultades estructurales del crédito²,

² <https://www.nytimes.com/es/2025/09/26/espanol/america-latina/milei-trump-crisis-economica-argentina.html>

y principalmente por un acelerado proceso de cambios causados por la digitalización del mercado³.

3.1.1 CONTEXTO AMBIENTAL

El contexto ambiental es “...entendido como el entramado socio-político-económico en el que la institución está inserta. Hace referencia al medio económico, social y político en el cual lleva adelante sus actividades, y cuáles condiciones este contexto favorece o restringe.” (Díaz y Grandinetti, 2002)

En el plano económico, las reiteradas crisis, la volatilidad macroeconómica y la inflación estructural dificultan la planificación a largo plazo. De todas maneras, “invertir en ladrillos” continúa siendo un refugio de valor que mantiene activa la demanda de bienes inmuebles. A su vez, la demanda de vivienda es inelástica y la cantidad de metros cuadrados construidos sigue siendo insuficiente para cubrir las necesidades habitacionales de la población⁴.

En el plano sociopolítico, los cambios culturales y generacionales reconfiguran las expectativas hacia el sector: los clientes demandan atención ágil, profesional y transparente, lo que exige a la organización actualizar la manera de comunicarse y de ejercer la gestión relacional.

El contexto actual favorece la profesionalización y la innovación, pero presenta dificultades para las organizaciones con menor flexibilidad estructural o capacidad de adaptación frente a un entorno dinámico y competitivo.

3.1.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL

El contexto institucional es “...entendido como las normas, valores y reglas que estructuran los comportamientos institucionales. Incluye leyes y regulaciones que afectan la actividad propia. Abarca también el soporte presupuestario.” (Díaz y Grandinetti, 2002)

MG Estudio Inmobiliario opera dentro de un marco institucional que exige cada vez mayores niveles de formalización y digitalización. El Colegio de Corredores

³ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096825000229>

⁴ <https://www.pagina12.com.ar/863344-en-argentina-una-de-cada-tres-familias-reside-en-una-viviend>

Inmobiliarios de Santa Fe (2. ° Circunscripción), la Municipalidad de Rosario, ARCA y los organismos de control financiero establecen procedimientos que implican el uso de plataformas electrónicas, registros digitales y documentación en línea. Sin embargo, la empresa ha incorporado estas herramientas sólo parcialmente. La facturación, el archivo de operaciones y la gestión administrativa siguen dependiendo en buena medida de procedimientos manuales. Este desfase genera ineficiencia, retrabajos y una sobrecarga operativa que limita la posibilidad de planificar.

Las instituciones fortalecen su capacidad cuando logran integrar las normas y los instrumentos de gestión en su estructura operativa y simbólica (Díaz y Grandinetti, 2002). En MG Estudio Inmobiliario ese proceso está incompleto, ya que la relación con la normativa se mantiene en el plano del cumplimiento, pero no se traduce en aprendizaje organizacional ni en la creación de rutinas estables basadas en herramientas digitales.

La cultura institucional, fundada en la cercanía y en la confianza, ha permitido consolidar vínculos sólidos con los clientes, pero al mismo tiempo actúa como una limitación para afrontar el cambio. La empresa prioriza el trato humano, la flexibilidad y la atención personalizada, atributos valiosos pero difíciles de sostener sin un soporte tecnológico que garantice la trazabilidad, eficiencia y transparencia.

3.1.3 MARCO LEGAL/INSTITUCIONAL

En este apartado se mencionan las diferentes normas e instituciones que enmarcan el desarrollo de la actividad dentro del ámbito nacional, provincial y local.

Ámbito nacional:

- La Constitución Nacional: es la ley suprema del derecho argentino. Establece los derechos y garantías fundamentales de las personas y la forma de organizar los poderes del Estado. Entre otras cuestiones, garantiza el derecho de la propiedad privada, promueve la función social de la vivienda, distribuye competencias entre la nación, las provincias y los municipios.
- El Código Civil y Comercial de la Nación - Ley N. ° 26.994: regula las relaciones jurídicas entre las personas físicas y jurídicas y es una norma fundamental del derecho privado argentino. En el caso particular del rubro inmobiliario establece

el marco legal para las compraventas, locaciones, administración de consorcios y todo tipo de relación contractual o patrimonial.

- El Régimen legal de martilleros y corredores - Ley N.º 25.028: es el marco legal para el ejercicio de la actividad en el territorio nacional.

Ámbito provincial:

- Colegio de Corredores Inmobiliarios - Ley Provincial N.º 13154: es el marco legal para el ejercicio de la actividad en el territorio provincial.
- Colegio de Martilleros - Ley Provincial N.º 7547.

Ámbito local:

- Cámara de la Propiedad Horizontal de Rosario.
- Colegio de Corredores Inmobiliarios de Rosario.
- Ordenanzas municipales de la ciudad de Rosario:
 - Ordenanza N.º 9008/2012 creó el “Registro Público de Administradores de Consorcios de Propiedad Horizontal”.
 - Ordenanza N.º 9679/2016 regula la obligación de los administradores de consorcios de emitir recibos de pago de expensas según pautas de la ciudad. [OBJ]
 - Ordenanza N.º 10303/2021 regula los corredores inmobiliarios y la publicidad de la actividad en Rosario. [OBJ]

3.1.4 REDES

Las redes deben ser “...entendidas como la particular articulación de vínculos con los actores con los que la institución interactúa y la coordinación de actividades para el desarrollo de determinadas tareas. Tanto la coordinación entre diferentes organizaciones de la sociedad civil, niveles o áreas de gobierno, como las articulaciones público-privadas, desde el simple intercambio hasta las modalidades de gestión mixta.” (Díaz y Grandinetti, 2002)

MG Estudio Inmobiliario mantiene relaciones sólidas con actores tradicionales del sector: escribanos, desarrolladores, propietarios y clientes particulares. Sin embargo, su presencia digital es incipiente. Las redes sociales no se utilizan, no cuenta con una estrategia de comunicación definida ni con herramientas de análisis de alcance y desempeño, mientras los competidores desarrollan estrategias integrales de marketing digital e incorporan tecnologías digitales como Big Data y analítica predictiva, inteligencia artificial, digitalización de la búsqueda y comercialización, recorridos virtuales y sistemas de captación automatizada de leads⁵. MG Estudio Inmobiliario sigue dependiendo de la información transmitida de boca en boca y del contacto directo. Esta situación reduce su capacidad de ampliar su base de clientes y de sostener una comunicación constante con el público joven, habituado a los entornos digitales.

La empresa cuenta con un capital relacional valioso, pero carece de mecanismos que le permitan traducir esos vínculos en redes tecnológicas. La falta de un sistema de gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management, CRM)⁶ o de una base de datos digital integrada restringe su capacidad de aprendizaje institucional y de construcción de sinergias con otros actores.

3.1.5 LA ORGANIZACIÓN

En cuanto a una organización, “podemos definir la dimensión de la organización como la particular combinación de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito particular donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de funciones. Esta dimensión cobra relevancia porque define metas, relaciones de autoridad, provee incentivos y desincentivos que favorecen determinados comportamientos para el desempeño de tareas. Asimismo define los circuitos de información y comunicación formales e informales y comportamientos que facilitan u obstruyen las acciones efectivas para el logro de los resultados. Esto forma el *know how* de las organizaciones: su modos de definir metas, sus rutinas, sus flujos de trabajo, su estilo de gestión y sus flujos de comunicación. Consideramos sumamente importante los aspectos informales de

⁵ <https://ciu.org.uy/como-la-tecnologia-esta-transformando-el-mercado-inmobiliario/>

⁶ <https://www.salesforce.com/es/crm/what-is-crm/>

estas estructuras, procesos, gestión, ya que se revelan quizás más valiosos que los formales a la hora de analizar capacidades.” (Díaz y Grandinetti, 2002)

MG Estudio Inmobiliario presenta una estructura organizacional pequeña, de carácter flexible y cuenta con tres miembros. La comunicación interna es fluida y la toma de decisiones se lleva a cabo de manera directa, lo que favorece la agilidad operativa. Sin embargo, esta misma informalidad constituye un obstáculo para la modernización. “Las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos” (Arellano Gault, 2004). Mintzberg afirma que “Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 1988).

MG estudio inmobiliario es una organización pequeña, horizontal, de baja especialización y estratificación, en la que no se puede identificar una clara división de las tareas. Si bien el titular de la organización lidera el rumbo, los tres miembros realizan de manera concomitante las mismas tareas, las que en general son: contacto con clientes, resolución de problemas, cobro de alquileres, atención al público, administración de consorcios, y publicación de propiedades para la venta y alquiler. Los mecanismos de coordinación que priman en la organización son el ajuste mutuo que coordina el trabajo por el simple proceso de comunicación formal, y la supervisión directa: de una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emite instrucciones y supervisa sus acciones. Podemos afirmar entonces que MG estudio inmobiliario se configura como una organización con una estructura simple en términos de Mintzberg, basada en la supervisión directa de manera predominante, en la cual la cumbre estratégica es la parte clave.

La organización carece de procedimientos sistematizados para la gestión de información, de planificación estratégica y de control de resultados. La organización como dimensión combina estructuras, procesos y estilos de gestión (Díaz y Grandinetti, 2002); en MG Estudio, esos elementos se articulan de forma empírica, basados más en la experiencia que en metodologías formalizadas.

La incorporación de tecnologías digitales en MG Estudio Inmobiliario, por ejemplo, la gestión documental en la nube o los formularios automatizados, se ha ejecutado de forma parcial, errática y sin un proyecto integral. Las operaciones y actividades se llevan a cabo y registran en distintos soportes, lo que genera fragmentación informativa y dependencia del conocimiento individual de los miembros de la organización. En este sentido, la organización evidencia una capacidad de adaptación limitada: logra sostener la operatividad cotidiana, pero no genera aprendizajes institucionales duraderos. La falta de indicadores que permitan evaluar el desempeño y la carencia de canales formales de retroalimentación impiden evaluar y mejorar los procesos, a la vez que conducen a la reproducción de rutinas inerciales que frenan la innovación.

3.1.6 EL PERSONAL

El personal es una "...dimensión de particular significación ya refiere al capital social de la organización, el componente humano, movilizador de las restantes dimensiones. Esta dimensión refiere a los procesos de incorporación, desarrollo, motivación, evaluación y compensación del personal." (Díaz y Grandinetti, 2002)

Quienes integran MG Estudio Inmobiliario combinan experiencia profesional, compromiso y sentido de pertenencia, rasgos que garantizan la calidad del servicio. No obstante, el grupo presenta brechas significativas en competencias digitales y una limitada capacitación formal (no hay programas de capacitación ni de desarrollo de carrera).

El liderazgo está concentrado en la figura del fundador, cuya presencia es central en las operaciones y en la toma de decisiones. Este liderazgo cercano ha sostenido la cohesión interna, pero al mismo tiempo ha generado una dependencia personalista que dificulta la delegación y la innovación.

El aprendizaje dentro de la organización ocurre principalmente a través de la práctica, sin planificación ni seguimiento. Las nuevas herramientas tecnológicas se incorporan por iniciativa individual más que por estrategia institucional. Esto produce desigualdades en el manejo de competencias y refuerza la resistencia al cambio.

El desarrollo de capacidades institucionales requiere entornos que habiliten la experimentación y la creatividad. En MG Estudio Inmobiliario la lógica de trabajo cotidiano, centrada en la resolución inmediata de problemas urgentes, deja poco espacio para que esto pueda suceder. Los miembros de la organización reconocen la necesidad de actualización, pero carecen de los instrumentos y del tiempo necesario para concretarla.

3.2 MAPEO DE ACTORES

A la hora de llevar adelante este Proyecto de Intervención es central realizar un mapeo de los actores para identificar y clasificar a los individuos o grupos que pueden influir en el proyecto o pueden verse afectados por él. El mapeo permite orientar la estrategia de intervención y priorizar la comunicación y la participación activa de los actores más críticos para el éxito de la iniciativa.

Para llevar a cabo esta actividad, se utilizó como enfoque la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984). Freeman define a los *stakeholders* como “una parte interesada o actor involucrado, cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de una organización”. Cuatro variables fueron consideradas a la hora de hacer el análisis:

1. Poder:

“Es la capacidad de un actor para influir en las decisiones o en el logro de los objetivos organizacionales, ya sea por control de recursos, autoridad formal o legitimidad social” (Freeman, 1984).

2. Influencia:

“Se refiere al grado en que un actor puede incidir efectivamente en el curso de acción de la organización, incluso sin ostentar poder formal, mediante su posición relacional o conocimiento especializado” (Freeman, 1984).

3. Interés:

“Indica el nivel de afectación o motivación de un actor respecto de las decisiones institucionales, es decir, cuánto le importa o involucra el resultado del proyecto” (Freeman, 1984).

4. Impacto:

“Representa la magnitud de las consecuencias que las acciones de la organización generan sobre un actor —o viceversa—, permitiendo evaluar la relevancia de cada vínculo en la red institucional” (Freeman, 1984).

Tabla N.º 1: Mapeo de actores

Actor	Variables			
	Poder	Influencia	Interés	Impacto
Titular de la inmobiliaria	Alto: decide la estrategia y asigna recursos.	Alta: define prioridades y lidera el proceso de digitalización.	Alto: directamente interesado en mejorar eficiencia y rentabilidad.	Muy alto: sus decisiones determinan el rumbo institucional.
Empleados	Medio: inciden operativamente, pero no en decisiones estratégicas.	Alta: su compromiso define la adopción de nuevas herramientas.	Alto: la digitalización modifica sus rutinas y competencias laborales.	Alto: su adaptación afecta la productividad y la atención al cliente.
Clientes / Usuarios	Medio: su demanda orienta las innovaciones.	Media: ejercen influencia mediante su satisfacción o deserción.	Alto: buscan transparencia, agilidad y atención personalizada.	Alto: las decisiones tecnológicas impactan directamente en su experiencia.
Propietarios / Inversores	Alto: aportan capital y bienes gestionados por la inmobiliaria.	Media: intervienen a través de su confianza y continuidad comercial.	Alto: interesados en la valorización y seguridad de sus activos.	Alto: las decisiones digitales afectan la trazabilidad y la gestión patrimonial.
Proveedores tecnológicos	Medio: no deciden, pero controlan la ejecución técnica del sistema.	Alta: influyen en el éxito de la implementación digital.	Medio: interesados en mantener vínculo comercial y reputación.	Alto: su desempeño impacta en la calidad y continuidad del servicio.
Organismos públicos (Municipio, ARCA, Catastro, Cocir.)	Alto: poseen capacidad regulatoria y normativa.	Media: establecen requerimientos legales y administrativos.	Medio: su interés se vincula al cumplimiento normativo y transparencia.	Medio-alto: su accionar condiciona la formalidad de los procesos digitales.
Entidades financieras	Medio: facilitan operaciones hipotecarias y pagos digitales.	Media: pueden condicionar la dinámica financiera.	Medio: interés moderado en el flujo de transacciones.	Medio: su participación incide en la accesibilidad al crédito.

Competidores	Bajo: no controlan decisiones de la empresa.	Media: inciden indirectamente por comparación o presión de mercado.	Medio: interesados en observar estrategias de innovación.	Bajo: su impacto es indirecto, vía competencia sectorial.
Comunidad	Bajo: escasa capacidad de incidir directamente.	Baja: su influencia se ejerce a través de percepciones sociales.	Medio: interés en la imagen, transparencia y responsabilidad urbana.	Medio: la reputación institucional afecta su legitimidad social.

FUENTE: elaboración propia.

El mapeo muestra que los actores con mayor poder e impacto son el titular de la inmobiliaria, los empleados y los propietarios, quienes deberían estar involucrados activamente en el proceso de diseño e implementación del proyecto. Los clientes y proveedores tecnológicos poseen gran influencia, por lo que requieren estrategias de comunicación y seguimiento constante. Los organismos públicos y bancos mantienen poder institucional, pero con interés moderado, por lo que conviene mantener relaciones formales y actualizadas. Finalmente, los competidores y la comunidad conforman actores de bajo poder directo, aunque son relevantes para la legitimidad y la reputación de la inmobiliaria.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE ABORDARÁ

MG Estudio Inmobiliario desde el enfoque de Díaz y Grandinetti (2002) puede ser identificada como una organización con fortalezas relacionales y debilidades estructurales. Su experiencia, reputación y vínculo con el territorio le otorgan legitimidad, pero la escasa incorporación de tecnologías digitales limita su capacidad institucional en un entorno donde la información y la conectividad son recursos estratégicos. La brecha tecnológica además de manifestarse en la ausencia de herramientas, expresa también una tensión cultural: la dificultad de pasar de un modelo artesanal de gestión, basado en la confianza y la memoria personal, a otro apoyado en datos, plataformas y procesos formalizados.

4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ACCIÓN

4.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN SELECCIONADA. FUNDAMENTACIÓN

En la actualidad, MG Estudio Inmobiliario sostiene su operatividad gracias a su capital humano, pero su sostenibilidad futura dependerá de la capacidad de modernizar su estructura, invertir en capacitación y redefinir su relación con la tecnología. No basta con incorporar software o redes sociales, sino que es necesario desarrollar una visión institucional del cambio tecnológico, integrando innovación, aprendizaje y valores organizativos. La construcción de capacidad institucional, entendida como la asunción exitosa y sustentable de responsabilidades en contextos complejos, requiere hoy de un componente tecnológico ineludible. Si MG Estudio Inmobiliario logra transformar su experiencia acumulada en conocimiento digital, podrá mantener su identidad y, al mismo tiempo, adaptarse a los nuevos estándares de la era de la tecnología de la información.

El diagnóstico organizacional evidenció que MG Estudio Inmobiliario presenta debilidades estructurales en materia de gestión, digitalización y aprendizaje institucional. Desde la perspectiva de Díaz y Grandinetti, estas debilidades expresan una capacidad institucional incompleta, donde las rutinas empíricas y los procesos informales impiden transformar la experiencia acumulada en conocimiento organizacional. La escasa incorporación de herramientas digitales integradas, de planificación estratégica y de procedimientos estandarizados reduce la eficiencia y limita la sostenibilidad futura de la organización.

Considerando que MG Estudio Inmobiliario es una organización pequeña con recursos limitados, es necesario tener en consideración criterios de factibilidad, viabilidad y sustentabilidad en el diseño de esta propuesta de intervención.

Concretamente se propone llevar adelante la incorporación de las siguientes tecnologías digitales de gestión:

- Marketing digital: mediante la subcontratación de un *community manager* que genere una renovación en la estrategia de comercialización y ampliación de los canales de venta.

- CRM (Customer Relationship Management): software para recopilar información para la toma de decisiones, automatización de ventas y marketing.
- Big Data e Inteligencia Artificial (IA): capacitación de los recursos humanos de la organización en la utilización de esta tecnología con el fin de utilizar la información recopilada como insumo para la toma estratégica de decisiones.

4.2 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la capacidad institucional de MG Estudio Inmobiliario mediante la incorporación de tecnologías digitales de gestión, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad institucional en el contexto de la transformación digital.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar herramientas tecnológicas integradas de gestión (CRM, Big Data e Inteligencia Artificial) que permitan recopilar, sistematizar y analizar información estratégica para la toma de decisiones, incrementando la trazabilidad y eficiencia en los procesos internos.
- Desarrollar competencias digitales en el capital humano de la organización mediante instancias de capacitación y acompañamiento técnico orientadas a la apropiación de las nuevas herramientas de gestión.
- Renovar la estrategia de comercialización y posicionamiento digital mediante la incorporación de un *community manager* y la planificación de acciones de marketing digital que amplíen la visibilidad y los canales de venta del estudio.

4.3 BENEFICIARIOS DE LA INTERVENCIÓN

4.3.1 BENEFICIARIOS DIRECTOS

Los beneficiarios directos son los actores que participan activamente en la implementación de la estrategia o utilizan de alguna manera el producto de la intervención.

- Equipo interno de MG Estudio Inmobiliario (tres personas): incluye al titular de la organización y a las otras dos personas que trabajan allí. Serán los principales usuarios de las herramientas digitales de gestión (CRM, Big Data, IA), y quienes recibirán la capacitación en competencias digitales. Se beneficiarán con la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de tiempos administrativos, la automatización de tareas y el acceso a información sistematizada para la toma de decisiones.
- *Community Manager* contratado (una persona): incorporado para ejecutar el plan de marketing digital, gestionar redes sociales y fortalecer la comunicación institucional. Será beneficiario directo por el fortalecimiento de su experiencia profesional y la posibilidad de participar en un proceso de transformación digital dentro de una empresa del rubro inmobiliario.
- Proveedores tecnológicos y formadores externos (aprox. diez personas): involucra a la empresa o profesional que provea el software CRM/Big Data/IA y al capacitador responsable del acompañamiento técnico. Participarán directamente en la implementación de la estrategia mediante la prestación de servicios y transferencia de conocimientos.
- Clientes actuales y potenciales de MG Estudio Inmobiliario (aprox. trescientas personas): se beneficiarán por la mejora en la atención, la trazabilidad de las operaciones y la transparencia en la información. El uso del CRM y la gestión digital permitirá una comunicación más fluida, seguimiento personalizado y mayor confianza en los procesos de compra, venta o administración de propiedades.

Total estimado de beneficiarios directos: entre 300 y 320 personas.

4.3.2 BENEFICIARIOS INDIRECTOS

Los beneficiarios indirectos son quienes, sin participar directamente en la ejecución del proyecto, recibirán efectos potenciales positivos derivados de la intervención.

- Red de profesionales asociados (corredores, escribanos, arquitectos, tasadores, proveedores, etc., aproximadamente treinta personas): recibirán un impacto indirecto positivo por la agilización de los flujos de información y documentación digital. Se facilitará la coordinación interprofesional mediante canales digitales más eficientes y seguros.
- Comunidad local: a largo plazo, la modernización de MG estudio inmobiliario contribuirá a profesionalizar el sector inmobiliario local, elevando los estándares de servicio y fomentando la transparencia del mercado. Este impacto institucional, aunque difuso, aporta al fortalecimiento del ecosistema de pequeñas y medianas empresas inmobiliarias que integran la economía regional.

Total estimado de beneficiarios indirectos: entre 200 y 250 personas.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE MG ESTUDIO INMOBILIARIO

5.1 EJES ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN

La estrategia de intervención articula cuatro ejes estratégicos de acción que se complementan mutuamente. La incorporación de tecnología, la capacitación del personal, la renovación comunicacional y el posicionamiento digital, y la gestión y coordinación del proyecto, conforman un circuito de mejora continua.

Ejes estratégicos de acción:

- Eje N.º 1: Gestión y coordinación del Proyecto de Intervención
- Eje N.º 2: Desarrollo de capacidades digitales

- Eje N.º 3: Comunicación y posicionamiento digital
- Eje N.º 4: Transformación digital de la gestión

Responsables del Proyecto de Intervención:

- Coordinador del Proyecto de Intervención
- Titular de MG Estudio Inmobiliario
- Proveedor tecnológico
- Capacitador externo
- *Community Manager*
- Personal de MG Estudio Inmobiliario

Duración:

La duración total de la estrategia de intervención, considerando los cuatro ejes estratégicos que la componen, es de doce meses (un año calendario). Esta extensión permite que el proceso de cambio institucional sea gradual, evaluable y sostenible.

5.1.2 EJE N.º 1: GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Este eje es transversal ya que está vinculado al cumplimiento de todos los objetivos específicos del proyecto. Responde a la necesidad de dotar al proyecto de conducción, seguimiento y coherencia, asegurando que la implementación de los demás ejes se realice de la manera oportunamente planificada. Su finalidad es establecer una instancia de dirección técnica y administrativa que planifique, coordine, supervise y evalúe cada una de las acciones previstas en la estrategia de intervención. La figura del coordinador del Proyecto de Intervención buscará garantizar la correcta articulación entre los distintos ejes estratégicos y actores involucrados, evitando la dispersión de esfuerzos y contribuyendo a consolidar una cultura institucional orientada a resultados.

Funciones principales del coordinador del proyecto:

- Elaborar la programación del proyecto, detallando, tareas, recursos, responsables y plazos.
- Coordinar las acciones entre los distintos ejes estratégicos, asegurando su sincronización.
- Supervisar el uso eficiente de los recursos destinados a la estrategia.
- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores de proceso y resultado.
- Presentar informes trimestrales de avance al titular de la organización.
- Generar instancias de retroalimentación y ajuste, promoviendo el aprendizaje organizacional a partir de los resultados.

Responsables:

- Coordinador del Proyecto de Intervención: responsable directo de la planificación, ejecución y evaluación.
- Titular de MG Estudio Inmobiliario: supervisión institucional y toma de decisiones estratégicas.

Duración:

La gestión y coordinación del proyecto se desarrollará durante todo el período de ejecución (doce meses).

5.1.3 EJE N.º 2: DESARROLLO DE CAPACIDADES DIGITALES

El segundo eje de la estrategia aborda el fortalecimiento del capital humano de MG Estudio Inmobiliario como condición indispensable para garantizar la sostenibilidad del proceso de incorporación de tecnologías digitales de gestión. El objetivo específico vinculado a este eje es desarrollar competencias digitales en el capital humano de la organización mediante instancias de capacitación y acompañamiento técnico orientadas a la apropiación de las nuevas herramientas de gestión.

La incorporación de tecnologías innovadoras como CRM, Big Data e Inteligencia Artificial exige que el personal desarrolle nuevas competencias digitales y adquiera hábitos de trabajo basados en el uso de la información, el análisis de datos y la gestión eficiente del conocimiento.

Este eje se orienta a construir capacidades organizacionales que trasciendan la mera capacitación técnica promoviendo un verdadero aprendizaje institucional entendido como la capacidad de la organización para reflexionar sobre sus prácticas, corregir errores y generar nuevas rutinas basadas en evidencia. De este modo, se pretende articular la dimensión tecnológica con la dimensión cultural del cambio y asegurar que las herramientas digitales sean efectivamente incorporadas por quienes las utilizan cotidianamente.

Responsables:

- Coordinador del Proyecto de Intervención.
- Capacitador externo.
- Titular de MG Estudio Inmobiliario como responsable institucional de la implementación.

Duración:

El desarrollo del eje se proyecta en un período de cuatro meses, en los cuales se hará:

1. Diagnóstico de competencias existentes y detección de necesidades de capacitación.
2. Ejecución de instancias de capacitación y acompañamiento técnico.
3. Evaluación de resultados y consolidación de aprendizajes.

5.1.4 EJE N.º 3: COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO DIGITAL

El tercer eje de la estrategia se orienta a modernizar la comunicación institucional y fortalecer la presencia digital de MG Estudio Inmobiliario, posicionándola como una organización profesional, transparente y actualizada frente a las nuevas dinámicas del mercado inmobiliario.

El objetivo específico vinculado a este eje es renovar la estrategia de comercialización y posicionamiento digital mediante la incorporación de un *community manager* y la planificación de acciones de marketing digital que amplíen la visibilidad y los canales de venta del estudio.

En un contexto en el cual estar en línea es un factor determinante para la competitividad, este eje propone diseñar e implementar una estrategia de marketing digital integral que amplíe los canales de difusión, optimice la interacción con el público y potencie el reconocimiento de la marca MG Estudio Inmobiliario.

La acción principal será la incorporación de un *community manager*, responsable de gestionar las redes sociales, crear contenido y monitorear resultados. Esto permitirá generar una comunicación institucional continua y atractiva, reforzando la identidad visual y los valores del estudio.

Responsables:

- *Community manager* (gestión operativa).
- Coordinador del proyecto de intervención (supervisión y articulación).
- Titular de MG Estudio Inmobiliario (autorización y control presupuestario).

Duración:

Aproximadamente 12 meses, con planificación y lanzamiento inicial durante el primer mes, seguimiento mensual y evaluación trimestral de resultados.

5.1.5 EJE N.º 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA GESTIÓN

Este último eje de la estrategia de intervención aborda la necesidad de modernizar los procesos internos de MG Estudio Inmobiliario mediante la incorporación planificada de tecnologías digitales de gestión.

El objetivo específico vinculado a este eje es implementar las herramientas tecnológicas integradas de gestión CRM, Big Data e inteligencia artificial, que permitan recopilar, sistematizar y analizar información estratégica para la toma de decisiones, incrementando la trazabilidad y eficiencia en los procesos internos. Su finalidad es mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad y la transparencia de las actividades

institucionales, reemplazando prácticas empíricas e informales por procedimientos digitalizados y estandarizados.

Este eje constituye el punto de partida del proceso de transformación institucional, ya que permite integrar los distintos circuitos administrativos, comerciales y de atención al cliente bajo un sistema unificado de gestión de la información. De este modo, se busca que la tecnología se convierta en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, optimizando los recursos disponibles y fortaleciendo la capacidad organizativa.

Responsables:

- Coordinador del proyecto de intervención (supervisión general).
- Proveedor tecnológico (implementación técnica).
- Titular de MG Estudio Inmobiliario (control y aprobación final).

Duración:

Se planifica un trabajo de 12 meses.

6. PROGRAMACIÓN

6.1 ACTIVIDADES Y TAREAS

Tabla N.º 2: Actividades y tareas. Eje 1.

Gestión y coordinación del Proyecto de Intervención		
Actividades	Tareas	Plazo estimado
1. Planificar la implementación integral del proyecto	1.1 Elaborar el plan operativo del proyecto de intervención. 1.2 Definir procedimientos internos y roles por eje. 1.3 Establecer el cronograma general y	Primer mes de ejecución.

	<p>difundirlo.</p> <p>1.4 Determinar indicadores de avance y resultado.</p>	
<p>2. Coordinar la ejecución de los ejes estratégicos</p>	<p>2.1 Reunir periódicamente a los responsables de cada eje.</p> <p>2.2 Asignar y optimizar recursos humanos y materiales.</p> <p>2.3 Resolver contingencias operativas.</p> <p>2.4 Mantener comunicación con proveedores y actores externos.</p>	<p>Mes uno al mes doce (continuo).</p>
<p>3. Monitorear el desarrollo del proyecto</p>	<p>3.1 Recopilar información de avance.</p> <p>3.2 Verificar cumplimiento de cronogramas.</p> <p>3.3 Detectar desvíos y proponer ajustes.</p> <p>3.4 Elaborar reportes.</p>	<p>Desde el mes dos en adelante (con revisión mensual).</p>
<p>4. Evaluar resultados y generar retroalimentación institucional</p>	<p>4.1 Aplicar indicadores de evaluación.</p> <p>4.2 Redactar informes trimestrales y final.</p> <p>4.3 Convocar a reuniones de revisión colectiva.</p> <p>4.4 Formular recomendaciones para la sostenibilidad.</p>	<p>Trimestral y al cierre del año.</p>
<p>5. Documentar y comunicar el proceso</p>	<p>5.1 Registrar etapas y resultados en archivos digitales.</p> <p>5.2 Difundir resultados y buenas prácticas en la organización.</p>	<p>Durante todo el proyecto.</p>

FUENTE: elaboración propia.

Tabla N.º 3: Actividades y tareas. Eje 2.

Desarrollo de capacidades digitales		
Actividades	Tareas	Plazo estimado
1. Diagnosticar las competencias digitales existentes	1.1 Relevar conocimientos y habilidades tecnológicas del personal. 1.2 Identificar brechas formativas y necesidades específicas. 1.3 Elaborar informe diagnóstico de capacidades digitales del personal.	Primer mes de ejecución.
2. Diseñar el plan de capacitación y acompañamiento técnico	2.1 Definir objetivos, contenidos y metodología de formación. 2.2 Coordinar calendario de actividades de capacitación. 2.4 Asignar roles y recursos para su implementación.	Primer mes de ejecución.
3. Implementar instancias de capacitación y tutoría técnica	3.1 Desarrollar talleres presenciales o virtuales sobre uso del CRM, Big Data e IA. 3.2 Brindar acompañamiento técnico individual al personal de MG Estudio Inmobiliario durante el proceso de incorporación de herramientas. 3.3 Resolver dificultades operativas detectadas.	Mes uno al mes cuatro de ejecución.

	3.4 Registrar participación y avances del personal.	
4. Evaluar resultados y aprendizajes alcanzados	4.1 Analizar el nivel de apropiación de herramientas digitales aplicando instrumentos de evaluación (encuestas, ejercicios prácticos, observaciones). 4.2 Elaborar informe final de evaluación con recomendaciones de mejora.	Mes cuatro de ejecución.
5. Consolidar una cultura de aprendizaje continuo	5.1 Promover la actualización periódica de conocimientos tecnológicos. 5.2 Crear un repositorio digital con materiales de estudio.	Mes cuatro de ejecución.

FUENTE: elaboración propia.

Tabla N.º 4: Actividades y tareas. Eje 3.

Comunicación y posicionamiento digital		
Actividades	Tareas	Plazo estimado

<p>1. Diseñar la estrategia de comunicación digital</p>	<p>1.1 Analizar la situación comunicacional actual del estudio. 1.2 Definir públicos objetivos y canales prioritarios. 1.3 Elaborar un plan anual de marketing digital con objetivos, contenidos y recursos. 1.4 Aprobar la identidad visual y el tono comunicacional institucional.</p>	<p>Primer mes de ejecución.</p>
<p>2. Incorporar al community manager y definir sus funciones</p>	<p>2.1 Seleccionar y contratar al profesional responsable de la gestión digital. 2.2 Establecer sus responsabilidades, metas e indicadores de desempeño. 2.3 Integrar al community manager en la dinámica de trabajo institucional. 2.4 Asignar recursos necesarios para su labor.</p>	<p>Primer mes de ejecución.</p>
<p>3. Implementar el plan de comunicación y marketing digital</p>	<p>3.1 Crear y programar contenidos audiovisuales y gráficos para redes sociales. 3.2 Ejecutar campañas de posicionamiento y difusión en redes y buscadores. 3.3 Administrar interacciones con usuarios y responder consultas comerciales. 3.4 Coordinar acciones con el personal de MG Estudio Inmobiliario para el seguimiento de leads.</p>	<p>Mes dos al doce de ejecución.</p>

4. Monitorear y evaluar el desempeño comunicacional	4.1 Registrar métricas mensuales de alcance, interacción y conversión. 4.2 Analizar datos para ajustar estrategias y contenidos. 4.3 Elaborar informes trimestrales de resultados. 4.4 Proponer mejoras en la estrategia según evidencia de desempeño.	Mes dos al doce de ejecución.
5. Consolidar la identidad digital institucional	5.1 Mantener coherencia visual y discursiva en todas las plataformas. 5.2 Difundir valores institucionales y logros relevantes del estudio. 5.3 Promover la transparencia comunicacional y la cercanía con el público. 5.4 Evaluar la percepción de marca y fidelización de clientes.	Mes dos al doce de ejecución.

FUENTE: elaboración propia.

Tabla N.º 5: Actividades y tareas. Eje 4.

Transformación digital de la gestión		
Actividades	Tareas	Plazo estimado

<p>1. Diagnosticar los procesos institucionales y seleccionar herramientas tecnológicas adecuadas</p>	<p>1.1 Relevar procesos administrativos, comerciales y de atención al cliente para identificar puntos críticos y oportunidades de digitalización. 1.2 Evaluar opciones de software CRM, Big Data e Inteligencia Artificial. 1.3 Seleccionar la plataforma más adecuada según costo y funcionalidad.</p>	<p>Primer mes de ejecución.</p>
<p>2. Implementar el sistema de gestión digital (CRM)</p>	<p>2.1 Instalar el software seleccionado e integrar a las bases de datos existentes. 2.2 Configurar usuarios, permisos y circuitos internos de trabajo. 2.3 Digitalizar registros y documentos relevantes. 2.4 Realizar pruebas de funcionamiento y ajustes iniciales.</p>	<p>Segundo mes de ejecución.</p>
<p>3. Capacitar al personal en el uso de las herramientas digitales del sistema de gestión</p>	<p>3.1 Realizar talleres de formación técnica. 3.2 Elaborar manuales internos de procedimientos digitales. 3.3 Acompañar al personal en la incorporación de nuevas rutinas.</p>	<p>Mes tres al mes doce de ejecución.</p>
<p>4. Integrar módulos de Big Data e Inteligencia Artificial</p>	<p>4.1 Incorporar herramientas analíticas al sistema CRM. 4.2 Entrenar al personal de MG Estudio Inmobiliario en el uso de dichas funciones. 4.3 Diseñar reportes</p>	<p>Mes cuatro al mes doce de ejecución.</p>

	<p>automatizados para la toma de decisiones.</p> <p>4.4 Ajustar parámetros según resultados obtenidos.</p>	
<p>5. Monitorear, evaluar y consolidar la digitalización institucional</p>	<p>5.1 Controlar el cumplimiento del cronograma de implementación.</p> <p>5.2 Medir indicadores de eficiencia, trazabilidad y reducción de errores.</p> <p>5.3 Elaborar informes semestrales y final de resultados.</p> <p>5.4 Documentar aprendizajes y proponer mejoras continuas.</p>	<p>Mes dos al mes doce de ejecución.</p>

FUENTE: elaboración propia.

7. RESULTADOS ESPERADOS

A partir de la implementación de la estrategia de intervención propuesta se esperan alcanzar los siguientes resultados:

- Implementación efectiva de un sistema digital de gestión (CRM) que centralice la información institucional y permita registrar, sistematizar y analizar datos de clientes, operaciones y propiedades.
- Integración de herramientas de Big Data e inteligencia artificial que faciliten la toma de decisiones estratégicas mediante reportes automatizados y análisis predictivos.
- Mejora comprobable en la eficiencia operativa y la trazabilidad de los procesos internos, reduciendo tiempos administrativos y aumentando la transparencia en la gestión.
- Sostenibilidad del proceso de modernización institucional garantizada por la coordinación, el monitoreo continuo y la apropiación duradera de las herramientas implementadas.

- Capacitación del personal de MG Estudio Inmobiliario en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.
- Fortalecimiento del aprendizaje organizacional debido a la incorporación de rutinas digitales estandarizadas y a la generación de procedimientos internos documentados.
- Consolidación de una cultura institucional digital orientada al uso de datos, la innovación y la mejora continua en la toma de decisiones.
- Renovación integral de la estrategia de comunicación y posicionamiento digital mediante la incorporación de un *community manager* y la ejecución de campañas que amplíen la visibilidad institucional y los canales de venta.
- Fortalecimiento de la imagen pública y reputación institucional de MG Estudio Inmobiliario en el mercado local posicionándola como una empresa moderna y profesional.
- Incremento en la satisfacción de los clientes, gracias a una atención más ágil, comunicación fluida y acceso transparente a la información.

8. REFLEXIÓN FINAL

Hoy las organizaciones enfrentan súbitamente el gran desafío de incorporar el avasallante desarrollo de las nuevas tecnologías, entre ellas, la inteligencia artificial, las cuales ya impactan de manera endógena y exógena en su estructura y desempeño institucional. Es el caso concreto de la empresa, MG Estudio Inmobiliario, identificada como representativa de un fenómeno generalizado tanto a nivel local como global. Teniendo en consideración el impacto de las tecnologías digitales en el mercado inmobiliario de Rosario, el proyecto de intervención propuesto pretende cerrar el abismo entre las viejas prácticas establecidas y las desafiantes oportunidades que este nuevo contexto impone, para un público cada vez más protagonista en las redes sociales que demanda comportamientos democráticos y equitativos.

Quedan instancias abiertas para la evaluación del escenario socioeconómico resultante de la aplicación de esta propuesta de intervención y de la factibilidad de alcanzar un nivel de actualización que esté sincronizado con los avances tecnológicos.

9. BIBLIOGRAFÍA

Simon, H. (1957). "Models of Man"

Constitución de la Nación Argentina

Constitución de la Provincia de Santa Fe

Organización de Naciones Unidas. Resolución N.º 70/1 2015. "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible"
https://ggim.un.org/documents/A_Res_70_1_s.pdf

Rodríguez, M. D. (1999). "Diagnóstico organizacional"

Díaz, C. y Grandinetti, R. M. (2002). "Dimensiones de capacidad institucional"

Código Civil y Comercial de la Nación - Ley N.º 26.994

Régimen legal de martilleros y corredores - Ley N.º 25.028

Colegio de Corredores Inmobiliarios - Ley Provincial N.º 13154

Colegio de Martilleros - Ley Provincial N.º 7547

Ordenanza N.º 9008/2012 creó el "Registro Público de Administradores de Consorcios de Propiedad Horizontal".

Ordenanza N.º 9679/2016 regula la obligación de los administradores de consorcios de emitir recibos de pago de expensas según pautas de la ciudad. [OBJ]

Ordenanza N.º 10303/2021 regula los corredores inmobiliarios y la publicidad de la actividad en Rosario. [OBJ]

Arellano Gault, D. (2004). "Gestión estratégica para el sector público"

Mintzberg, H. (1988). "Diseño de organizaciones eficientes"

Freeman, R.E. (1984). "Gestión estratégica: un enfoque basado en las partes interesadas"

<https://www.infobae.com/economia/2024/12/03/deficit-habitacional-mas-de-3-millones-de-familias-tienen-problemas-de-vivienda-en-el-pais/>

<https://www.nytimes.com/es/2025/09/26/espanol/america-latina/milei-trump-crisis-economica-argentina.html>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096825000229>

<https://www.pagina12.com.ar/863344-en-argentina-una-de-cada-tres-familias-reside-en-una-viviend>

<https://ciu.org.uy/como-la-tecnologia-esta-transformando-el-mercado-inmobiliario/>

<https://www.salesforce.com/es/crm/what-is-crm/>